



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Magistrsko delo
Organizacija in management kadrovskih in
izobraževalnih sistemov

POMEN KAKOVOSTI PARTNERSKEGA
SODELOVANJA V IZOBRAŽEVANJU
ODRASLIH
IN
ANALIZA KAKOVOSTI STORITEV TER
ZADOVOLJSTVA UPORABNIKOV STORITEV
LJUDSKE UNIVERZE JESENICE

Mentor: izr. prof. dr. Boštjan Gomišček

Kandidatki: Polona Knific
Tanja Sovulj

Kranj, november 2012

ZAHVALA

Zahvaljujeva se mentorju, izr. prof. dr. Boštjanu Gomiščku, za pomoč, usmerjanje in koristne nasvete pri izdelavi magistrskega dela. Zahvaljujeva se tudi ge. Maji Otovič, ki je lektorirala magistrsko nalogo, ge. Maji Škafar za nasvete pri statistični obdelavi podatkov ter direktorici Ljudske univerze Jesenice, mag. Maji Radinovič Hajdič, ki je omogočila izvedbo raziskave med udeleženci, predavatelji in partnerji Ljudske univerze Jesenice.

POVZETEK

V magistrski nalogi smo raziskovali področje kakovosti v javnem zavodu za izobraževanje odraslih – Ljudski univerzi Jesenice (LUJ). Magistrsko delo je skupni raziskovalni projekt dveh študentk in je vsebinsko razdeljen na dva dela, ki se medsebojno prepletata. Temeljni problem, ki smo ga v magistrski nalogi obravnavali, je zagotavljanje kakovosti storitev v izobraževanju odraslih. V začetku naloge smo opredelili kakovost, kakovost storitev in kakovost v izobraževanju odraslih. Vedno močnejša konkurenca na področju izobraževanja odraslih omogoča potencialnim udeležencem izobraževanja, da si poiščejo primerno, po meri ukrojeno obliko izobraževanja, zato so kakovostne storitve ključne pri izbiri in pogoj za obstanek izobraževalnih organizacij. V mesecu marcu 2012 smo anketirali udeležence programov LUJ, predavatelje in partnerje. Dobljene rezultate smo obdelali s statističnim paketom SPSS15 in jih vizualizirali; uporabili smo opisne statistike in frekvenčne porazdelitve. Uporabili smo faktorsko analizo, Pearsonov korelacijski koeficient, t-preizkus za aritmetično sredino in za neodvisna vzorca. Prvo področje, ki smo ga obravnavali, je kakovost partnerskega sodelovanja in možnost povezovanja LUJ z drugimi organizacijami. Najprej smo preučili možnosti mrežnega povezovanja, nato smo analizirali obstoječe stanje na področju sodelovanja LUJ s partnerji in ugotavljali, kako kakovostno to sodelovanje je. Med partnerji smo izpeljali anketo. Z raziskavo smo ugotovili, da partnerji sodelovanje z LUJ ocenjujejo kot kakovostno. Vsi elementi kakovosti po področjih *informiranje in komuniciranje, vpliv na lokalno in širše okolje ter razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* so na lestvici od 1 do 6 dosegli visoke povprečne ocene (4,3 ali več), slabše je edino *poznavanje zaposlenih na LUJ* (2,6) ter *poznavanje dejavnosti LUJ* (3,6). Splošno zadovoljstvo partnerjev s sodelovanjem z LUJ je zelo visoko (5,4), v prihodnosti s sodelovanjem želijo nadaljevati, poleg tega pa bi LUJ kot partnerja priporočili tudi drugim. Drugo področje, ki smo ga v magistrski nalogi preučevali, je kakovost storitev, ki jih svojim uporabnikom nudi LUJ. V raziskavo smo vključili udeležence izobraževanja in predavatelje. Anketirali smo jih z vprašalnikom, prirejenem po SERVQUAL, in ugotavljali, kako zaznavajo kakovost storitev na LUJ udeleženci izobraževalnih programov in kako izvajalci le-teh ter ali med njimi obstajajo razlike. Preučili smo, katerim elementom zaznane kakovosti udeleženci in predavatelji pripisujejo največjo pomembnost. Rezultati anketiranja so pokazali, da se storitve na LUJ zdijo kakovostne tako udeležencem kot tudi predavateljem; elementi kakovosti, ki smo jih preverjali, se obojim zdijo visoko pomembni in so tudi dobro ocenjeni, saj je povprečna ocena vsakega elementa višja od sredine lestvice (3,5). Pomembna ugotovitev je, da so zaposleni ključni dejavnik za uspeh LUJ, saj se je v raziskavi izkazalo, da so usposobljenost, prijaznost in spoštljivost osebja bolj pomembni kot delovanje LUJ na splošno. Glede na to, da so ocene vseh dejavnosti LUJ pri uporabnikih storitev zelo visoke, menimo, da je potrebno vse sile usmeriti v ohranjanje in nadgrajevanje nivoja. V sklepnem delu naloge so podrobno predstavljene ugotovitve in priložnosti za nadaljnji razvoj. Na koncu je zaključek magistrske naloge.

KLJUČNE BESEDE:

- kakovost v izobraževanju odraslih
- kakovost izobraževalnih storitev
- zadovoljstvo uporabnikov storitev
- kakovost partnerskega sodelovanja

ABSTRACT

In this master thesis we investigated the quality in the public institution for adult education - Ljudska univerza Jesenice (LUJ). The thesis is a common research project of two students. It is divided into two parts, which are mutually interrelated. The basic problem that we have discussed was providing quality services in adult education. At the beginning we defined quality, quality of service and quality in adult education. The increasing competition in the field of adult education allows potential learners to find an appropriate and customized form of education. So the quality service is crucial and most important condition for the existence of educational organizations. In March 2012 we surveyed participants of programs, lecturers and partners. The results were analyzed with the statistical package SPSS15. We used descriptive statistics and histograms. So we got a graphical representation showing a visual impression of the distribution of data. We used factor analysis, Pearson's correlation coefficient, t-test for the arithmetic mean and for independent samples. The first area we have discussed was the quality of partnerships and opportunities to connect LUJ with other organizations. First we examined the networking opportunities, then we analyzed the cooperation of LUJ with partners that had been already running. Then we assessed the quality of cooperation. Between partners we carried out a survey. The research has shown that partners rated the cooperation with LUJ as good quality. On a scale from 1 to 6 all elements of the quality (information and communication, impact on the local and wider environment and the development of educational programs) achieved high average ratings (4.3 or more). Slightly worse were knowing the stuff (2.6) and knowing activities (3.6). General satisfaction with the cooperation was very high (5.4). Partners would like to continue such participation in the future. In addition they would recommend LUJ as a partner to others. Another area that has been studied in the thesis was the quality of the services offered at LUJ. The research included learners and lecturers. We surveyed them with a questionnaire, adapted from SERVQUAL, and determined how the quality of the services was perceived by participants of educational programs and lecturers, and whether there were any differences between them. We examined to what elements of quality participants and lecturers would attach the highest importance. The results of the survey showed that both participants as well as lecturers assessed the service of LUJ as very well. The elements of quality, which we have examined, both seemed to be highly important, so they were well-rated. An average score of each item was higher than the mid-scale (3.5). An important finding is that the employees are the key factor for the success of LUJ. The research has proved that the qualifications, friendliness and courtesy are more important than the activities in general. Considering the high evaluation of all activities LUJ needs to focus in maintaining and upgrading the quality level of its service. In the final part of the thesis we have presented the findings in detail and showed the opportunities for further development. At the end there is the conclusion of the master thesis.

KEYWORDS:

- Quality in adult education
- Quality of educational services
- Satisfaction of service users
- Quality of partnership

KAZALO

1. UVOD	1
1.1 Opredelitev problema, ki je predmet raziskave	1
1.2 Namen in cilji magistrskega dela	2
1.3 Predvidene metode raziskovanja	3
1.4 Predpostavke in omejitve raziskave	3
2. TEORETIČNA IZHODIŠČA	5
2.1 Kaj je kakovost?.....	5
2.1.1 Celovito obvladovanje kakovosti	6
2.1.2 Modeli kakovosti	10
2.1.3 Presojanje in načrtovanje izboljšanja kakovosti	14
2.2 Kakovost storitev	18
2.2.1 Merjenje kakovosti storitev.....	19
2.2.2 Zadovoljstvo uporabnikov storitev s kakovostjo storitev	20
2.3 Kakovost v izobraževanju odraslih	27
2.3.1 Presojanje kakovosti v izobraževanju odraslih	28
2.4 Potrebe in možnosti mrežnega povezovanja	36
2.4.1 Nova ekonomija in mreže	37
2.4.2 Mrežne organizacije	38
3. PREDSTAVITEV DEL IN NALOG JAVNEGA ZAVODA ZA IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH – LJUDSKE UNIVERZE JESENICE	45
3.1 Izobraževanje za pridobitev formalne izobrazbe.....	46
3.1.1 Osnovna šola za odrasle	46
3.1.2 Srednješolsko izobraževanje:	46
3.2 Nacionalni projekti.....	46
3.2.1 Center vseživljenjskega učenja Gorenjska (CVŽU)	46
3.2.2 Dvig ravni pismenosti	47
3.2.3 Splošno neformalno izobraževanje odraslih.....	48
3.3 Univerza za 3. življenjsko obdobje.....	49
3.4 Jezikovna šola in računalniško usposabljanje	49
3.5 Študijski krožki	50
3.6 Letni program izobraževanja odraslih v Občini Jesenice	50
3.7 Izobraževanje za brezposelne.....	50
3.8 Središče za samostojno učenje	51
3.9 Mednarodni izobraževalni projekti	51
4. RAZISKOVALNI DEL	52
4.1 Raziskovalne hipoteze	52
4.2 Metodologija	53
4.2.1 Sestava vprašalnika in izvedba ankete	53
4.2.2 Statistična obdelava podatkov.....	56
4.3 Rezultati raziskave.....	59
4.3.1 Kakovost sodelovanja LUJ s partnerji v lokalnem in širšem okolju	59
4.3.2 Kakovost storitev ter zadovoljstvo uporabnikov storitev LUJ.....	83
4.4 Preverjanje hipotez	96
4.5 Ugotovitve in interpretacija rezultatov	106

5. DISKUSIJA	111
6. PRILOŽNOSTI ZA NADALJNJI RAZVOJ IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	115
7. ZAKLJUČEK	119
8. LITERATURA IN VIRI	123
PRILOGE	128
KAZALO SLIK	129
KAZALO TABEL.....	130

1. UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA, KI JE PREDMET RAZISKAVE

Organizacije v sodobnem poslovnem okolju vedno težje pravočasno izvajajo potrebne spremembe in se prilagajajo vedno novim zahtevam trga, zato tudi vse težje dosegajo konkurenčno prednost, ki pa je dandanes ključna za njihov obstoj.

Ljudske univerze niso klasični javni zavodi brez konkurence, njihov obstoj je do določene mere odvisen tudi od tržnega deleža, zato morajo tako kot številna druga podjetja skrbeti za svoj tržni položaj. To pa pomeni, da morajo biti izredno fleksibilne, stalno morajo analizirati dogajanje v okolju, spremljati javni interes in se hitro prilagajati spremenjenim razmeram, ki jih narekujejo pojavljanje novih tehnologij, sprememba starostne in socialne strukture prebivalstva, zahteve po večji učinkovitosti, pojavljanje konkurenčnih organizacij za izobraževanje odraslih, globalizacija trgov ... (Drofenik, 2011).

Najrazvitejše sodobne družbe v zadnjem obdobju namenjajo zelo veliko pozornosti različnim vidikom izmenjave znanja (Možina, 2010). Ravno učinkoviti načini prenosa in izmenjave ter kreiranja novega znanja postajajo dandanes ključni za razvoj kakovosti v organizacijah.

V zadnjih letih je izobraževanje odraslih v Sloveniji doživljalo velik razcvet, k čemur so prispevali na eni strani ustrezna zakonodaja in razvojne usmeritve države, po drugi strani pa so temu botrovale tudi potrebe gospodarstva po bolj izobraženem kadru. Organizacije so tako vsako leto vpisovale več udeležencev bodisi v splošno izobraževalne bodisi v neformalne izobraževalne programe in delavnice (Žagar, 2004). Evropska sredstva, namenjena izobraževanju odraslih v Sloveniji, pa so predvsem v zadnjih petih letih številnim organizacijam za izobraževanje odraslih omogočila izvedbo izobraževanj, ki so za udeležence brezplačna.

V množici izobraževalne ponudbe se je pokazalo, da mnogi programi ne ustrezajo osnovnim standardom kakovosti (Žagar, 2004), saj ne zadovoljujejo niti potreb udeležencev in predavateljev niti partnerjev, s katerimi sodelujejo.

Sodobne razmere in posledično vse bolj izražena raznovrstnost želja in potreb udeležencev izobraževanja odraslih in partnerjev tudi od ljudskih univerz zahtevajo hitrost, fleksibilnost, inovacije, učenje, večjo učinkovitost. Omenjeno pa ljudske univerze veliko lažje dosežejo, če se pri svoji dejavnosti povezujejo z drugimi organizacijami. Znanje, ki si ga ljudske univerze izmenjujejo z drugimi organizacijami, z različnimi društvi, razvojnimi agencijami, podjetji ..., je eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na kakovost storitev (Drofenik, 2011).

»Pojem kakovost se dotika praktično vseh področij našega vsakdana, tako na osebni kot tudi profesionalni ravni. Eden največjih izzivov organizacij za izobraževanje odraslih je zagotoviti trajen in uravnotežen razvoj, kjer ima tudi razvoj kakovosti posebno mesto. K temu cilju pa lahko prispevamo s svojim h kakovosti usmerjenim delovanjem in dobrim zgledom« (<http://www.invel.si>).

Kakovostne storitve so pogoj za obstanek in za konkurenčno prednost. Za vse izobraževalne organizacije, ne le za ljudske univerze, je dandanes nujno, da stalno razvijajo lastno kakovost (Možina in Klemenčič, 2008).

Zlasti za naše okolje (Slovenija) je značilno, da organizacije zadovoljstvu ne posvečajo zadostne pozornosti (Kolar, 2003).

Vprašanje je, kaj so razlogi za to. Morda je zadovoljstvo odjemalcev še vedno zgolj domena zaposlenih, ki so v neposrednem stiku z njimi, nikakor pa ne filozofija uprav, ki se ukvarjajo s »pomembnejšimi« vprašanji. Morda je še vedno premalo znanja, ki bi omogočalo ovrednotenje zadovoljstva v smislu njegove trženjske vrednosti. Morda ni dovolj jasne opredelitve in ustrezne metodologije za merjenje zadovoljstva. Morda abstraktno znanje o zadovoljstvu ne zadostuje za uporabo v praksi (Moškotelc, 2008).

Izobraževalne organizacije so torej primorane vedno več pozornosti posvečati kakovosti svojega dela. Le kakovostno izpeljana dejavnost je učinkovita in smiselna. To pa sili organizacije, da si oblikujejo standarde kakovosti in se preizkušajo v ugotavljanju kakovosti (Klemenčič, Možina in Vilič Klenovšek, 2003).

1.2 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je bil ugotoviti, kako kakovostno LUJ sodeluje s partnerji v lokalnem in širšem okolju in kako zaznavajo kakovost storitev udeleženci izobraževalnih programov in izvajalci le-teh (zunanji sodelavci – učitelji, profesorji, mentorji).

Po teoretični proučitvi ključnih pojmov smo raziskali področje kakovosti v javnem zavodu za izobraževanje odraslih – Ljudski univerzi Jesenice.

Z raziskavo smo želeli omogočiti vodstvom vseh institucij za izobraževanje odraslih (ne le LUJ), da pri vodenju upoštevajo pridobljene ocene in ustrezno ovrednotijo pomembnost posameznih sestavin zaznavanja kakovosti izobraževanja odraslih. Ugotovitve so osnova za vzpostavljanje konsistentne celote kazalnikov zaznavanja kakovosti storitev v organizacijah za izobraževanje odraslih.

Pri pisanju magistrskega dela smo si zadali dva ključna cilja.

Prvi cilj je bil podati smernice za izboljšanje kakovosti upravljanja odnosov s partnerji, in sicer na podlagi opravljene samoevalvacije kakovosti področja partnerskega sodelovanja in analize obstoječega stanja, ki vključuje mnenja partnerjev, udeležencev programov in izvajalcev programov na LUJ.

Drugi cilj je bil ugotoviti, katere dimenzije zaznane kakovosti izobraževalnih storitev so po mnenju udeležencev in po mnenju izvajalcev najpomembnejše, ali med njimi obstajajo pomembne razlike v zaznavanju posameznih dimenzij kakovosti storitev in kakšen je vpliv neodvisnih spremenljivk (spol, starost, izobrazba, izobraževalni program) na pripisovanje pomembnosti posameznim

elementom zaznane kakovosti in na zaznavanje kakovosti pri udeležencih izobraževanja.

1.3 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA

Magistrsko delo je zasnovano tako, da vključuje strokovno poglobitev in znanstvenoraziskovalni nivo. Uporabljene so teoretične in empirične metode.

V izhodišču je podan teoretični okvir naloge, ki temelji na deskriptivnem pristopu. V samem začetku raziskovanja smo uporabili analizo primarnih in sekundarnih virov. V skladu s postavljenimi cilji smo s pomočjo domačih in tujih virov pridobili podatke za izbrano tematiko.

Zagotavljanje kakovosti v izobraževanju odraslih je kompleksna problematika, ki jo je potrebno sistematično reševati in načrtovati. Na osnovi literature smo prikazali določena spoznanja, stališča in sklepe različnih avtorjev. Teoretični del temelji na poglobljenem preučevanju strokovne literature s področja kakovosti storitev partnerskega sodelovanja in zadovoljstva uporabnikov storitev. Izvedena je primerjava spoznanj ter možnosti uporabe le-teh na področju izobraževanja.

Vendar pa raziskovanje ni ostalo zgolj na deskriptivni ravni, ampak je bila uporabljena tudi kavzalna neeksperimentalna metoda pedagoškega značaja, s katero je bilo poseženo v konkretno situacijo v praksi. Na ta način so bili ugotovljeni vzroki oz. posledice določenih pojavov, ki se navezujejo na prej prikazano problematiko. Za zbiranje podatkov je bil uporabljen anketni vprašalnik.

Za končni sklep je bila uporabljena tudi metoda opazovanja z udeležbo, ki je logična posledica izkušenj obeh avtoric kot strokovnih delavk, ki preko rednih zaposlitvenih nalog vsakodnevno sodelujeta s partnerji tako pri ugotavljanju potreb in oblikovanju izobraževalnih programov kot tudi drugače.

Uporabljena metodologija dovoljuje impresionalistično analizo situacije, ki omogoča identifikacijo različnih spremenljivk, ki prvotno ne bi bile vključene ali povezane z obravnavanim primerom.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE

Glavna omejitev raziskave je dejstvo, da je paleta partnerjev, s katerimi LUJ sodeluje, zelo pestra in raznovrstna. Vsak partner ima svoje specifikke in vidi drugačne koristi v sodelovanju z LUJ. Zato se lahko zgodi, da v raziskavi dobljeni podatki ne bodo v enaki meri aplicirali na vse partnerje.

Predpostavljamo, da bodo partnerji, ki so tržno naravnani, izrazili drugačen pogled in odnos do partnerskega sodelovanja kot tisti partnerji, ki delujejo v javnem interesu.

Na pridobljene rezultate lahko vpliva tudi pestra struktura udeležencev izobraževalnih programov na LUJ, saj le-ti v veliki meri pripadajo marginalnim

ciljnim skupinam (brezposelni, nižje izobraženi, starejši odrasli). To pa pomeni, da nekateri izsledki te naloge ne bodo v celoti uporabni tudi za druge organizacije za izobraževanje odraslih.

Zaradi zgoraj omenjene strukture udeležencev izobraževanj obstaja nevarnost, da vsi na vprašanja ne bodo odgovarjali odgovorno.

2. TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 KAJ JE KAKOVOST?

Kakovost je pojem, ki ga je zelo težko opredeliti, poleg tega pa se težave pojavijo tudi pri njegovih aplikacijah na različna področja. Mnogi avtorji (Van den Berghe, 1997, Wallin, 1995, Sallis, 1993) so si enotni, da »jo je veliko lažje prepoznati kot opredeliti« (Možina, 2003).

Pirsig (2005) je mnenja, da kakovost lahko opredelimo le posredno, zato je »vsakršna opredelitev (definicija) kakovosti lahko le delna, relativna«. Ljudje različno pojmujejo kakovost, saj se med seboj razlikujemo po življenjskih izkušnjah, ki jih imamo.

Prav tako navaja, da »kakovosti ni mogoče neodvisno povezovati niti s subjektom niti z objektom, ampak jo je mogoče odkriti samo v njunem medsebojnem razmerju. Pomemben je odnos« (Možina, 2003).

Kakovost kot absolutni in kakovost kot relativni koncept

Številni avtorji (Garvin, 1984; Harvey and Green; 1993, Sallis, 1993, Dahlgaard, 1998; Kump, 1996, po Možina, 2003) v svojih raziskavah razlikujejo med absolutnim in relativnim konceptom kakovosti.

V prvem primeru kakovost predstavlja ideal, kjer ni prostora za sklepanje kompromisov; gre za najvišje standarde, ki jih ni moč preseči. »V tem primeru je kakovost sopomenka za vrhunsko kakovost« (Možina, 2003).

Na drugi strani pa po besedah Možinove (2003) relativne opredelitve kakovosti ne definirajo kot »atributa določenega izdelka ali storitve, temveč kot nekaj, kar je temu izdelku ali storitvi pripisano. Kakovost v tem primeru presojamo tako, da ugotovimo, koliko je nek izdelek (storitev) zadostil specifikaciji (opisu), ki je bila zanj postavljena«. V tem primeru kakovost ni več cilj, temveč sredstvo za presojo, ali končni produkt zadosti postavljenim standardom.

Po mnenju Možinove je najbolj celostna klasifikacija pojmovanja kakovosti, ki se pojavlja v literaturi, ta, ki jo predlagata Harvey in Green (1993):

- kakovost kot izjemnost, nekaj posebnega in prepoznavnega (kakovost kot odličnost, ki jo vedno začutimo in prepoznamo, ni pa je vedno mogoče neposredno meriti);
- kakovost kot popolnost ali konsistentnost (sprotno preverjanje kakovosti vseh bistvenih procesov, ki imajo vpliv na dosežke);
- kakovost kot ustreznost namenu proizvoda ali storitve (zadovoljstvo uporabnikov, izpolnjevanje poslanstva in ciljev institucije);
- kakovost kot vrednost za denar (»visoki standardi« za čim nižjo ceno, kar je še posebej razvidno iz zahtev po učinkovitosti v javnem sektorju);
- kakovost kot transformacija in krepitev udeležencev izobraževanja (krepitev njihovih vlog – »empowerment«).

Vsi ti koncepti temeljijo na »participativnosti ali sodelovanju interesnih skupin v procesih opredeljevanja, presojanja in razvijanja kakovosti« (Možina, 2010).

Le v prvem konceptu (kakovost kot izjemnost, nekaj posebnega in prepoznavnega) gre za absolutistično razumevanje pojma kakovosti, vsi naslednji pa pojem razumejo relativno (Možina, 2009).

2.1.1 CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI

Total quality management (TQM)

TQM je po besedah Marolta in Gomiščka (2005) eden izmed »multidimenzionalnih managerskih pristopov, ki je usmerjen predvsem h kakovosti kot dejavniku, ki največ prinaša k uspešnosti organizacije«. Usmerjen je k »identifikaciji in vrednotenju vseh procesov, ki se izvajajo v podjetju ali ustanovi«.

Opredelitve TQM so v raznih virih in literaturah med seboj nekoliko različne, se pa različni avtorji glede najsplošnejših in najpomembnejših značilnosti, elementov in pristopov med seboj strinjajo.

TQM je pogosto opisan kot filozofija upravljanja, ki si prizadeva za optimalno izrabo razpoložljivih sredstev in priložnosti ob nenehnem razvoju oziroma napredku (<http://www.cmqr.rmit.edu.au>).

Dahlgaard, Kristensen in Kanji (1998) pa opredeljujejo TQM kot vizijo, ki jo organizacija lahko doseže samo z dolgoročnim načrtovanjem. To organizacijo sčasoma pripelje do razvoja organizacijske kulture, ki jo označujeta zadovoljstvo strank in neprenehni razvoj, v katerem aktivno sodelujejo vsi zaposleni.

Ena bistvenih stičnih točk različnih avtorjev je trditev, da »TQM ni enkratno dejanje, temveč dolgotrajen in celosten proces preoblikovanja različnih elementov tradicionalnega vodenja organizacij in tradicionalnih pogledov na kakovost ter načinov njenega zagotavljanja« (Možina, 2003).

Temeljna načela TQM so po mnenju različnih avtorjev sledeča:

- večdimenzionalno pojmovanje kakovosti (integracija kakovosti procesov, proizvodov in storitev ter delovnih razmer pa tudi eksternih povezav) (Zink, 1997);
- zagotavljanje in razvoj kakovosti je naloga vseh zaposlenih v organizaciji (Zink, 1997);
- osrednje zanimanje je osredotočeno na stranko (oz. na ciljne skupine, katerim je delovanje organizacije namenjeno) (Van den Berghe, 1996; Zink, 1997);
- nenehno izboljševanje vseh dejavnosti organizacije (Van den Berghe, 1996; Dahlgaard, Kristensen in Kanji, 1998);
- oblikovanje sistematičnih pristopov k zagotavljanju kakovosti internih procesov, kar zahteva postavitve standardov in sprožanje postopkov za

njihovo doseganje, saj kakovosti ni mogoče izboljševati brez predhodnega ugotavljanja stanja (Van den Berghe, 1996);

- za kakovost rezultatov je potrebno zagotoviti kakovost vseh procesov, ki jih je potrebno opraviti na poti do teh rezultatov (Zink, 1997);
- pomen managementa in zavezanost vodilnega osebja filozofiji TQM-a;
- TQM zahteva timsko delo (tudi delo z zunanjimi partnerji pri reševanju vprašanj kakovosti in vpeljevanju izboljšav) (Zink, 1997; Van den Berghe, 1996);
- TQM temelji na upravljanju na podlagi dejstev, to je podatkov in argumentov, pri čemer je pomembna uporaba različnega orodja (instrumentov) za zbiranje podatkov (statistično orodje) (Van den Berghe, 1996);
- TQM je zasnovan na sistematičnem reševanju problemov (Zink, 1997), pri čemer kot »problem« razumemo »vse, kar lahko izboljšamo« (Van den Berghe, 1996).

Zagovornikom TQM-a se zdi najpomembnejše, da organizacije najprej oblikujejo izjavo o poslanstvu ali vizijo svojega delovanja. Izjava o poslanstvu, če je oblikovana jasno in ob sodelovanju vseh zaposlenih, pozneje veliko pripomore k začetku drugih procesov ter celostnemu zagotavljanju in razvoju kakovosti v organizaciji (Van den Berghe, 1996).

TQM predvideva dve učinkoviti metodi, z uporabo katerih lahko zagotovimo kakovost v organizaciji. To sta:

- samoocenjevanje na ravni izobraževalne organizacije, posameznih projektov in posameznikov ter
- benchmarking (primerjanje z drugimi uspešnimi organizacijami ter učenje iz njihovih primerov) (Zink, 1997).

Samoocenjevanje je po besedah Možinove (2003) »metoda dela, s katero lahko organizacija vedno vpogleda v to, kaj je dosegla, kakšne so možnosti za nadaljnje izboljšave in kako so povezane dejavnosti, ki jih opravlja, z rezultati, ki jih mora doseči«.

V zvezi s samoocenjevanjem Zink (1997) opozarja, da je treba procese samoocenjevanja razumeti širše, saj je njihov potencial veliko večji, kot se velikokrat razume. Po njegovem mnenju samoocenjevanje v organizaciji pripomore k uresničitvi pomembnih ciljev. To so:

- ugotavljanje trenutnega stanja kakovosti na raznih področjih, kar za organizacijo predstavlja pomembno izhodišče pri odločanju za oblikovanje in dopolnjevanje TQM-a v organizaciji;
- podlaga za zagotavljanje kakovosti;
- primerjanje rezultatov s predhodno pridobljenimi rezultati, kar predstavlja podlago za naslednji cikel izboljševanja in razvoja kakovosti;
- začetek učnega procesa zaposlenih, ki se dogaja na osnovi refleksije in analize dobljenih rezultatov;
- možnost opredeljevanja posebnih področij, na katerih so potrebne izboljšave.

Strokovnjaki s področja TQM pa ob tem poudarjajo, da pri procesih samoocenjevanja v organizaciji ni pomembna le uporaba ustreznih metod zbiranja

raznih vrst podatkov in informacij, pač pa morajo biti za uspešno izpeljavo samoocenjevanja izpolnjeni tudi sledeči pogoji:

- organizacija mora imeti opredeljeno vizijo, poslanstvo in cilje lastnega delovanja v skladu s temeljno idejo oz. filozofijo TQM-a;
- managersko osebje in vsi zaposleni se morajo pred samoocenjevanjem dobro seznaniti z namenom opravljanja samoocenjevanja ter različnimi postopki in vlogami ki jih imajo v njih;
- vodstvo mora sodelovati pri načrtovanju samoocenjevanja in odločanju o področjih, ki bodo uvrščena v samoocenjevanje, ter podatkih in informacijah, ki jih bo potrebno zbrati;
- potrebno je zagotoviti ustrezen čas in vire, ki so potrebni za izdelavo in uporabo raznih instrumentov za zbiranje podatkov;
- potrebno je zagotoviti usposabljanje za management in zaposlene s ciljem, da so čim bolj motivirani za aktivno sodelovanje pri samoocenjevanju ter usposobljeni za uporabo raznih metod in tehnik samoocenjevanja;
- nenehno je potrebno prilagajati ter izpopolnjevati samooceno instrumente.

Poleg samoocenjevanja, pri katerem gre v bistvu za notranje ocenjevanje, pa je za organizacijo zelo koristno tudi zunanje (eksterno) ocenjevanje, pri katerem se upoštevajo enaka merila kot pri samoocenjevanju. Na ta način se organizacija najprej oceni sama (si nastavi ogledalo), nato pa jo ocenijo še zunanji izvedenci, kar z njihovimi ocenami ter predlogi za izboljšave pripomore k novim možnostim za učenje in razvoj (Možina, 2003).

Benchmarking (referenčna točka) je »raziskovanje najboljših praks, postopkov in rezultatov, ki so pomembni za nekatere naloge, ki jih opravljamo v svoji organizaciji« (Zink, 1998; Dutton in Starrbuck, 1978, po Levitt in March, 1996).

Spendolini (1992) je metodo opisal kot »neprestano, sistematično presojanje kakovosti proizvodov in storitev, organizacij, ki slovijo, da so v praksi najboljše, in sicer zato, da bi tako izboljševali delovanje lastne organizacije«.

Proces se začne z ugotovitvijo prednosti in slabosti (močnih in šibkih točk) v lastni organizaciji, nadaljuje pa z iskanjem »partnerja za benchmarking«.

Ima naslednje faze (Dahlgard, Kristensen, Kanji, 1998):

- ugotavljanje lastnih prednosti in pomanjkljivosti;
- ugotavljanje področij, procesov, rezultatov, za katere bo potekal benchmarking;
- identificiranje konkurenčnega podjetja;
- odločitev o podatkih, ki jih bomo zbirali, in opredelitev metod, ki jih potrebujemo za zbiranje podatkov;
- predstavitev ugotovitev, dobljenih z benchmarkingom;
- oblikovanje funkcionalnih ciljev;
- razvoj akcijskih načrtov;
- izpeljevanje specifičnih akcij in spremljanje napredka;
- nov krog benchmarkinga.

Možina, Zoričeva in Klemenčičeva (2007) o »benchmarkingu« govorijo kot o metodi zgledevanja pri presojanju in razvijanju kakovosti izobraževanja, v Sloveniji pa se

po njihovih besedah pojavljajo tudi prevodi, kot so »količenje« ali »zgledovalno primerjanje«.

Metoda zgledovanja ima sicer dokaj kratko zgodovino (prvič je bila uporabljena v sedemdesetih letih), vendar se je v naslednjih desetletjih razvijala in postajala čedalje bolj pomembna (Možina, Zorić in Klemenčič, 2007).

Zgledovanje je lahko notranje ali zunanje. V prvem primeru gre za primerjanje različnih oddelkov in področij znotraj ene same organizacije, pri čemer se domneva, da »so delovni procesi, ki potekajo v enem delu organizacije, učinkovitejši in bolj kakovostni od delovnih procesov v drugih delih organizacije«. Zunanje zgledovanje pa nadalje lahko razdelimo na zgledovanje s konkurenčnimi organizacijami na eni in zgledovanje po organizacijah, ki niso naše neposredne tekme, na drugi strani (Možina, Zorić in Klemenčič, 2007).

Kakovost končnega proizvoda oziroma storitve je po besedah Marolta in Gomiščka (2005) praviloma »skupni rezultat dela zaposlenih, timov in oddelkov ter je zanj odgovoren vsak, in sicer najmanj za tisti del procesa, v katerega je vključen«. Vsaka organizacija bi morala stremeti k temu, da bi dosegla čim večje zadovoljstvo svojih strank, da bi stalno izboljševala svoje izdelke, procese in storitve ter da bi dosegla čim boljše sodelovanje svojih zaposlenih pri doseganju ciljev kakovosti, ki si jih je postavila.

V vsaki organizaciji, ki vpeljuje pristop managementa celovite kakovosti (TQM), je timsko delo bistvena komponenta njegove implementacije, saj se na ta način v organizaciji gradi zaupanje, izboljša se komunikacija ter se hkrati razvija tudi neodvisnost (John S Oakland, 1989, po Sallis, 1993).

Organizacije, ki delujejo v skladu z načeli TQM-a, ugotavljajo koristi, ki jim jih na različnih področjih prinašajo učinkoviti timi. Pri tem pa je pomembno, da so ti timi oblikovani dovolj »široko«, da lahko prodirajo preko meja samih organizacij ter da so učinkoviti na širokem območju odločitvenih in problemskih situacij. Prav tako morajo ti timi obstajati na različnih nivojih (Sallis, 1993).

Timi se ne oblikujejo samodejno, pač pa nastanejo skozi proces oblikovanja in nato tudi zorijo. Tuckman (po Sallis, 1993) predlaga štirifazen cikel oblikovanja in zorenja tima.

1. faza – *oblikovanje*: tim še ni tim, pač pa skupina posameznikov.
2. faza – *zavzetje*: v tej fazi se člani tima zavejo obsega nalog, ki jih čakajo v prihodnosti, ter zavzamejo določena stališča, pri čemer lahko pride tudi do konfliktnih situacij.
3. faza – *normiranje*: tim se odloča o metodah dela ter jih po potrebi tudi razvija. Vzpostavi svoja lastna pravila in norme ter določi vloge, ki jih bodo imeli člani tima. Če so vloge ustrezno definirane in jih člani razumejo, obstaja velika verjetnost, da bo tim dobro funkcioniral.
4. faza – *izvajanje*: člani tima se v zadnji fazi lahko lotijo procesa reševanja problemov ter iskanja možnosti za izboljšave.

Učinkovitost timov je po Scholtesu in drugih (1998, po Sallis, 1993) običajno pogojena z določenimi pravili, kot so:

- vloge članov tima morajo biti jasno definirane (kdo tim vodi in kdo koordinira);
- tim potrebuje jasne namene in cilje (pomembno je, da imajo vsi člani možnost sooblikovanja tima ter da so postavljeni cilji dosegljivi);
- tim potrebuje osnovne vire za funkcioniranje: ljudi, čas, prostor in energijo;
- tim mora poznati pravice in odgovornosti ter omejitve;
- tim potrebuje načrt, po katerem bo delal;
- tim potrebuje seznam pravil, ki se jih mora držati (le-ta morajo biti enostavna, z njimi pa se morajo strinjati vsi člani);
- tim potrebuje primerna orodja za reševanje problemov ter doseganje rešitev;
- tim mora razviti koristno timsko obnašanje (iskanje informacij, podajanje mnenj, vzpostavljanje diskusij, povzemanje, predlaganje postopkov za doseganje ciljev, doseganje konsenza, izražanje občutij pripadnikov tima, umirjanje morebitnih napetosti in reševanje nesoglasij, sprejemanje tako kritik kot pohval ...).

Dobra komunikacija je bistvenega pomena v vsakem timu. Če so zaposleni dovolj motivirani za doseganje ciljev podjetja, potem je ključnega pomena, da »imajo pravočasno na razpolago primerne informacije in povratne informacije, ki jim omogočajo, da lahko optimalno izvajajo svoje delo in hitro ukrepajo, kadar je potrebna izboljšava. Poleg tega morajo imeti dobre medsebojne informacijske povezave. Računalniško podprte informacijske mreže so postale pomemben pripomoček, ki omogočajo postavitve in delovanje učinkovite nehierarhične organizacijske povezave« (Marolt in Gomišček, 2005).

2.1.2 MODELI KAKOVOSTI

Obstaja več različnih modelov kakovosti, ki ustrezajo različnim namenom zagotavljanja kakovosti v organizacijah. Dva najbolj razširjena modela v Evropi sta Standardi ISO (predvsem standard ISO 9001:2008) in Evropski model odličnosti EFQM (The EFQM Excellence model). Po teh dveh modelih posega vedno več organizacij, ki izobražujejo odrasle (Možina, 2003).

»V slovenskih organizacijah so najbolj poznani in tudi največkrat uvedeni standardi managementa kakovosti družine ISO standardov, ki so tudi sicer zelo uveljavljeni in uporabljeni sistemi managementa kakovosti«. Raziskava je tudi pokazala, da je – nekoliko nepričakovano – med manj poznanimi pristopi management celovite kakovosti (TQM), ki je sicer že več kot 20 let prisoten po vsem svetu, posamezna načela in orodja pa so skupna tudi drugim pristopom, zaradi česar so ti rezultati še toliko bolj presenetljivi (Gomišček idr., 2007).

Standardi ISO

Mednarodno priznani in uveljavljeni standardi ISO so eden izmed najbolj razširjenih sistemov zagotavljanja kakovosti. V preteklosti so bili v uporabi predvsem na področju industrije, dandanes pa se uspešno prenašajo tudi v storitvene dejavnosti. »Kljub velikemu številu nasprotnikov uvajanja standardov

ISO na področje izobraževanja v zadnjih letih med organizacijami, ki so si pridobile certifikat ISO, narašča tudi število izobraževalnih organizacij« (Možina, 2003).

Standard obsega določene zahteve, ki jim mora organizacija zadostiti, če želi pridobiti certifikat. S tem dokazuje, da na načrtovan in kontroliran način, predvsem pa kakovostno zadovoljuje zahteve svojih strank (Van den Berghe, 1997).

Po besedah Možinove (2003) »vzpostavitev sistema ISO zagotavljanja kakovosti v določeni organizaciji zahteva:

1. definiranje kriterijev kakovosti za vse aktivnosti, ki jih zajamemo v sistem zagotavljanja kakovosti (njihova aplikacija v izobraževanje odraslih pomeni identifikacijo vseh aktivnosti, ki so pomembne za kakovostno izobraževanje odraslih);
2. definiranje postopkov (procedur), s katerimi zagotovimo doseganje standardov kakovosti in njihovo dokumentiranje;
3. identificiranje in analiza problemov, ki se pojavijo v določenem segmentu;
4. odpravljanje vzrokov težav oz. problemov s pomočjo ustrezne korektivne akcije«.

Standard ISO 9001:2008, ki je v veljavi od leta 2000, je namenjen proizvodnim in storitvenim organizacijam oziroma vsem tistim, ki želijo obvladovati in izboljševati svoje poslovanje ter povečati zadovoljstvo svojih strank, pri čemer se osredotoča predvsem na učinkovitost sistema vodenja pri izpolnjevanju njihovih zahtev.

Sloni na osmih načelih managementa kakovosti (ISO 9001:2008).

1. *Organizacija, usmerjena k odjemalcu* – vsaka organizacija je odvisna od svojih odjemalcev, zato naj razume njihove trenutne in bodoče potrebe, izpolnjuje zahteve in si prizadeva preseči njihova pričakovanja.
2. *Vodenje* – vodje imajo nalogo vzpostaviti enotnost namena in usmeritve organizacije ter vzdrževati notranje okolje, v katerem so zaposleni popolnoma vključeni v doseganje ciljev organizacije.
3. *Vključenost zaposlenih* – le-ti predstavljajo jedro organizacije na vseh nivojih, njihova polna vključenost pa omogoča uporabo njihovih sposobnosti za koristi organizacije.
4. *Procesni pristop* – omogoča uspešnejše doseganje željenih rezultatov.
5. *Sistemski pristop k vodenju* – pomeni identificiranje, razumevanje in vodenje sistema med seboj povezanih procesov, kar izboljša učinkovitost in uspešnost organizacije.
6. *Nenehno izboljševanje* – mora biti stalni cilj organizacije.
7. *Odločanje na osnovi dejstev* – analize podatkov in informacij omogočajo uspešne rešitve.
8. *Vzajemno koristni odnosi z dobaviteljem* – povečujejo sposobnost organizacije in njenih dobaviteljev za ustvarjanje vrednosti.

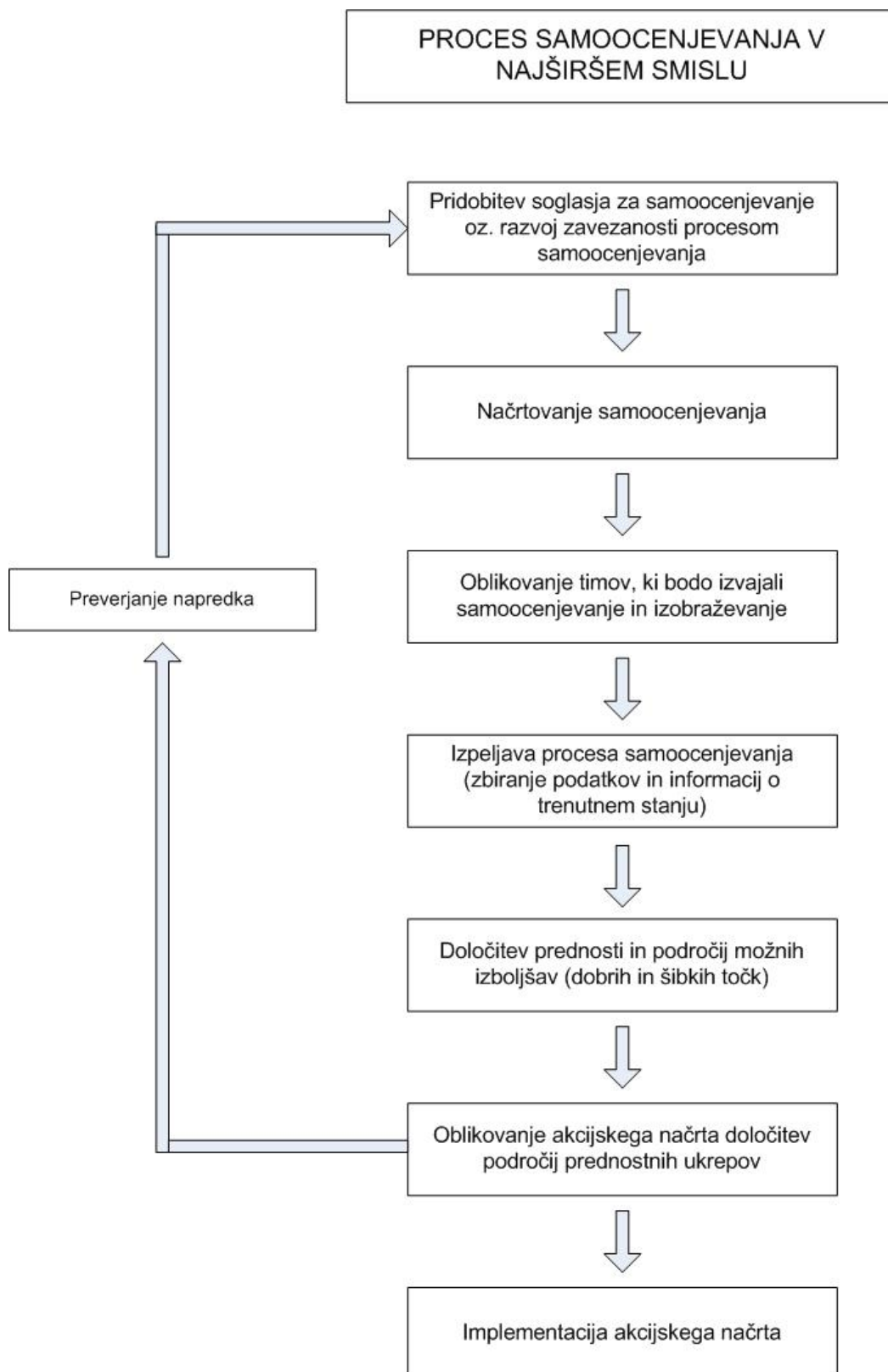
Certificiranje pa vključuje naslednje zahteve: delovanje vodstva – odgovornost, ravnanje z viri – vodenje virov, izvajanje osnovne dejavnosti – realizacija proizvoda in nadzor – merjenje, analize, izboljševanje.

Evropski model odličnosti EFQM (The EFQM Excellence model)

Ob koncu osemdesetih let prejšnjega stoletja je bila z namenom zagotovitve konkurenčnosti evropskemu gospodarstvu ustanovljena Evropska fundacija za management kakovosti (EFQM - European foundation for quality management). Njeno poslanstvo je širjenje »ideje kakovosti« med evropskimi managerji (Možina, 2003). Razvit je bil evropski model poslovne odličnosti s kazalniki in merili, ki jim mora podjetje zadostiti, da se lahko poteguje za evropsko nagrado kakovosti (Zink, 1997).

Model odličnosti EFQM je v uporabi predvsem za interno ocenjevanje oziroma samoocenjevanje, »kjer organizacijam omogoča relativno objektivno analizo stanja, prepoznavanje šibkih področij ter stalno izboljševanje na temelju analitičnih informacij. Poleg tega pa je zelo pomembna možnost primerjave z najboljšimi organizacijami, medorganizacijsko učenje ter prenos dobrih praks ne glede na tip ali velikost organizacije« (<http://www.mirs.gov.si>).

Izhodišče samoocenjevanja je odločitev oziroma motiviranost najvišjega vodstva organizacije, da podpre postopek samoocenjevanja ter v samih procesih tudi aktivno sodeluje.



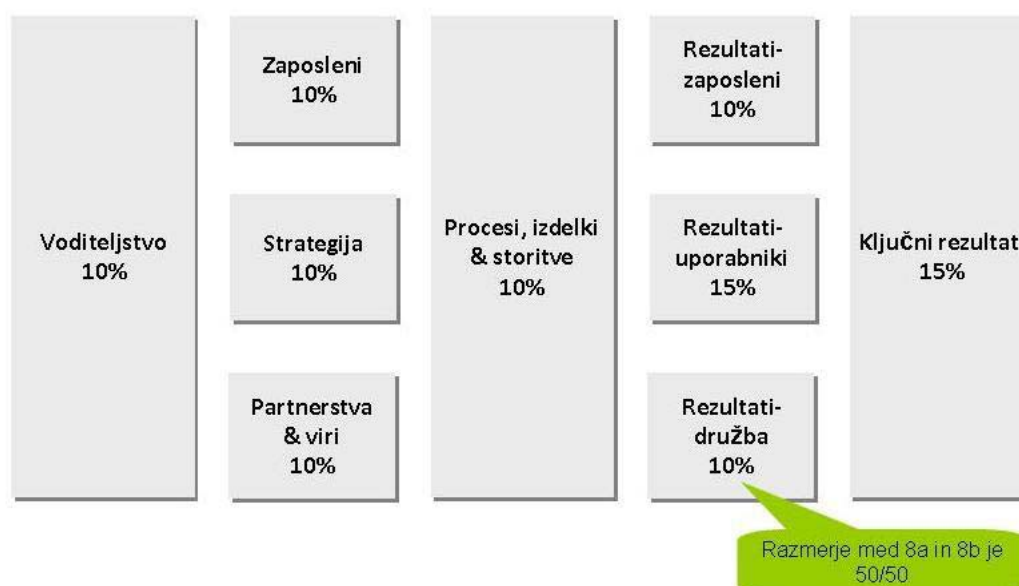
Slika 1: Proces samoocenjevanja po evropskem modelu poslovne odličnosti (prirejeno po Zink, 1997 in Biro Q, 2000, po Možina, 2003)

»Model daje poudarek zlasti razvoju zaposlenih, kreativnosti in inovativnosti, trajnosti, družbeni odgovornosti organizacije, gibčnosti organizacije, managementu tveganj, promociji izdelkov in storitev, managementu dobaviteljev« (<http://www.mirs.gov.si>).

Model EFQM vsebuje dva tipa kazalnikov oz. meril kakovosti. To sta (<http://www.mirs.gov.si>):

1. dejavniki – voditeljstvo, strategija, zaposleni, partnerstva in viri ter procesi, izdelki in storitve;
2. rezultati – odjemalci, zaposleni, družba, ključni rezultati.

Model poslovne odličnosti bolj nazorno prikazuje spodnja slika.



Slika 2: Model odličnosti EFQM (<http://www.mirs.gov.si>)

V modelu je za vsako od devetih področij ter za vsak »dejavnik« in »rezultat« opisano, kaj se z njim pojmuje, hkrati pa so opredeljena tudi merila, s katerimi lahko presojamo kakovost posameznega dejavnika in rezultata. Pri tem pa ne gre za strogo določen niz pravil in standardov, pač pa model zagotavlja širok in skladen niz predpostavk o tem, kaj je potrebno za dobro organizacijo in njeno upravljanje. Vsaka organizacija lahko model uporabi na svoj način ter na ta način doseže razvoj in napredek (<http://www.proveandimprove.org>).

2.1.3 PRESOJANJE IN NAČRTOVANJE IZBOLJŠANJA KAKOVOSTI

Marolt in Gomišček (2005) govorita o presoji kot orodju za prikaz dejanskega stanja v organizaciji, pri čemer v program presoj lahko vključimo različna področja poslovanja organizacije, kot so: management, management kakovosti,

identiteta organizacije, zadovoljstvo strank, produktivnost, poslovna strategija, strateške povezave, kultura organizacije itn.

Različnim vrstam presoj je skupno to, da »neodvisna, pooblaščen in kvalificirana oseba ali tim organizirano zbira in proučuje informacije o dejanskem stanju na objektivni in neposreden način in ga primerja z zahtevanim stanjem« (Marolt in Gomišček, 2005).

Presoja nudi možnosti za:

- identifikacijo področij, procesov in sistemov, ki naj bodo izboljšani;
- preverjanje dejanskega stanja;
- prilagajanje spremenjeni strategiji;
- merjenje izboljšav;
- povečanje integracije različnih delov organizacije (Marolt in Gomišček, 2005).

Vprašalniki so po mnenju Marolta in Gomiščka (2005) »najpomembnejši del dokumentacije za izvedbo presoje. Vsak vprašalnik se nanaša na določeno področje managementa kakovosti in mora biti dovolj primeren in obsežen, da iz odgovorov dobimo popolno in jasno sliko o določenem področju«, poleg tega pa naj bi bil izdelan tako, da z njegovo pomočjo dobimo odgovore o skladnosti z zahtevami, ki jih določajo različni standardi ali pa si jih postavimo sami.

Kakovost mora postati pomemben del strategije organizacije in se ji je kot taki potrebno sistematično posvetiti ter jo strateško načrtovati. Brez jasnih dolgoročnih ciljev in začrtane poti organizacija ne more načrtovati izboljšav v kakovosti (Sallis, 1993).

Pri strateškem načrtovanju po Sallisu (1993) ni posebnega zaporedja aktivnosti, je pa pomemben sistematičen pristop k planiranju prihodnosti organizacije. Strategija organizacije mora biti oblikovana v skladu z različnimi skupinami strank in njihovimi pričakovanji, izhajajoč iz tega pa mora razviti politiko in načrte, ki so v skladu z njenim poslanstvom in vizijo. Slika 3 predstavlja zaporedje načrtovanja, ki je izobraževalnim ustanovam lahko v pomoč pri njihovem strateškem načrtovanju izboljšanja kakovosti.



Slika 3: Možno zaporedje načrtovanja (Sallis, 1993)

Vizija predstavlja predstavo želene prihodnosti organizacije in hkrati usmeritev njenega delovanja. Biti mora kratka in neposredna, poudariti mora le končni cilj, h kateremu institucija stremi. Gre za orientacijsko točko v prihodnosti, ki vpliva na motivacijo zaposlenih (Vila, 2006). Po Higginsu (1994, cit. po Vila, 2000) je vizija »nespecifična, usmerjajoča in motivacijska misel vodnica za celotno organizacijo«.

Poslanstvo je tesno povezano z vizijo in predstavlja usmeritev za sedanjost in tudi za prihodnost (Sallis, 1993). Odgovori na bistvena vprašanja, kot so: zakaj organizacija obstaja, katere potrebe, namene, cilje in uporabnike zadovoljuje, kako uresničuje razloge za svoj obstoj (<http://poki.acs.si>).

Vrednote so prepričanja o tem, kaj je pozitivno, zaželeno in cenjeno (<http://poki.acs.si>). Odražajo prepričanja in aspiracije institucije. Biti morajo kratke, sveže in enostavne za pomnjenje ter usklajene z okoljem, v katerem delujejo. Vrednote vodijo in usmerjajo organizacije, da sledijo svojemu namenu (Sallis, 1993).

Cilji sledijo viziji, poslanstvu in vrednotam, saj se preko njih uresničujejo. Pomembno je, da so merljivi, realni in dosegljivi (Sallis, 1993).

Analiza trga je bistvenega pomena za implementacijo TQM-a. Institucije morajo ugotoviti, kakšno mnenje imajo (potencialne) stranke o njih. Različne skupine strank imajo različne potrebe in zahtevajo različne pristope oziroma načine obravnave. Analiza trga mora biti opravljena večkrat, saj se potrebe (potencialnih) strank s časom spreminjajo; zlasti to velja za področje izobraževanja (Sallis, 1993).

S.W.O.T. analiza je postala pogosto uporabljeno orodje strateškega načrtovanja v izobraževanju, vendar ostaja najučinkovitejše sredstvo za opredelitev organizacijskega potenciala. Lahko jo razdelimo v dva segmenta: interno analizo – analizo organizacije in eksterno analizo – analizo okolja, pri čemer kot interno analizo razumemo analizo prednosti in pomanjkljivosti znotraj same organizacije, kot eksterno pa analizo priložnosti in nevarnosti v okolju, v katerem organizacija deluje. Namen S.W.O.T. analize je maksimirati prednosti, minimirati pomanjkljivosti, zmanjšati nevarnosti ter graditi na priložnostih (Sallis, 1993).

Organizacijski in poslovni načrti so kratkoročni, običajno enoletni podrobni načrti za doseg določenih aspektov dolgoročne strategije organizacije ali podjetja. Vključujejo dokončne ukrepe in finančne ter nefinančne implikacije njihovega uresničevanja (Sallis, 1993).

Politika kakovosti in načrt kakovosti sta pomembna za vsako organizacijo, saj prva predstavlja izjavo o zavezanosti institucije kakovosti, načrt doseganja kakovosti pa je naslednja stopnja, ki opredeljeno v politiki prenese v prakso. Pokaže, kako naj se proces izboljšanja kakovosti uresniči in tudi ohranja v bodoče, ter opredeli jasne cilje in metode (Sallis, 1993).

Stroški kakovosti

Ocenjevanje stroškov kakovosti pomeni merjenje koristi izboljševanja kakovosti, prav tako pa tudi stroške v primeru, da gre kaj narobe. TQM pristop stremi k temu, da gredo stvari vedno po načrtih in brez napak, pri čemer imajo povratne informacije pomembno vlogo.

Razlikujemo med stroški preprečevanja (prevencije) na eni in stroški neuspeha na drugi strani. Prvi, med katere sodijo npr. stroški vzpostavitve sistema kakovosti, stroški usposabljanja članov skupine za kakovost in podpornega osebja, stroški izboljšanja kakovosti idr., so lažje merljivi kot drugi, med katere sodijo npr.

»izgubljene« priložnosti in posli, nezadovoljstvo strank, izguba časa, ponovno opravljanje stvari, ki bi morale biti že opravljene, itn. (Sallis, 1993).

Evalvacije in povratne informacije so ključni element strateškega planiranja, saj sistemi kakovosti vedno potrebujejo povratno zanko. Potrebno je vzpostaviti mehanizme ugotavljanja skladnosti rezultatov z načrtom kakovosti. Proces evalvacije se mora osredotočiti na stranke in na eni strani ugotavljati, do kakšne mere organizacija odgovarja na njihove potrebe, na drugi strani pa mora tudi oceniti, do kolikšne mere organizacija dosega svojo strategijo, poslanstvo in cilje (Sallis, 1993).

2.2 KAKOVOST STORITEV

Pojem kakovost storitev je zaradi raznovrstnosti storitev težko enoznačno opredeliti. Po definiciji Ameriškega združenja za nadzor kakovosti je kakovost skupek značilnosti in lastnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene potrebe (Kotler, 1998).

Grönroos (v Lovelock, 1996) pa meni, da so porabniki tisti, ki skozi proces ocenjevanja in primerjave njihovega zaznavanja storitev in rezultatov storitev z njihovimi pričakovanji odločajo o kakovosti storitev.

V obeh primerih je kakovost nekaj, kar zaznajo porabniki, in mora zato temeljiti na njihovih potrebah in željah.

Snoj glede na absolutnost oziroma relativnost kakovosti storitev (1998) le-to deli na:

- objektivno kakovost storitev in
- subjektivno kakovost storitev.

Prva opredeljuje natančno merljivo, standardizirano odličnost nekega pojava, dogajanja ali stvari; druge, subjektivne kakovosti, pa ni možno natančno izmeriti, saj gre za uporabnikovo oceno odličnosti pojava, dogajanja ali stvari, ki izhaja iz njegove subjektivne reakcije na pojave, dogajanja in stvari.

Mnogi avtorji so mnenja, da objektivna kakovost sploh ne obstaja, saj dosežki vseh meritev temeljijo na človekovem zaznavanju in so kot taki subjektivni.

»Med pristopi pri opredeljevanju kakovosti storitev je najbolj ustrezen integrativni pristop, ki enači kakovost z vrednostjo storitev. Vrednost storitev v tej zvezi pa je uporabnikova celovita ocena tega, kar je dobil za tisto, kar je dal« (Klaus, 1985 v Snój, 1998).

Ameriško združenje za nadzor kakovosti ugotavlja, da se zadovoljstvo v zvezi z neko storitvijo oblikuje ves čas njenega delovanja, ne le v času nakupa. Gre za koncept, ki nastaja tudi skozi učinkovanje izidov delovanja te določene storitve, kar pa lahko traja tudi daljše obdobje (Garvin, 1998 v Snój, 1998).

Ustvarjanje osebnih stikov med izvajalci in porabniki storitev je ključnega pomena za organizacijo in za uporabnika. Za porabnike so zaposleni predstavniki storitev (Booms in Nyquist, 1981 v Rupnik, 2004).

Tudi Lovelock (1981, v Rupnik 2004) meni, da imajo »velik vpliv na kupčevo vrednotenje tehnične sposobnosti, osebnost in videz zaposlenih«.

Na kakovost storitev torej vpliva obnašanje uporabnikov, zagotavljanje kakovosti storitev pa zahteva predanost kakovosti vseh zaposlenih v organizaciji. Kakovostne storitve so tiste, ki s svojo odličnostjo zadovoljijo zahteve porabnikov in hkrati zadovoljijo tudi ponudnike oziroma izvajalce (Čepulič, 2003).

Zeithamlova in soavtorji (v Oldfield in Baron 2000, po Rupnik, 2004) menijo, da je eden od pomembnih razlogov za slabše izvajanje storitev nepoznavanje uporabnikovih pričakovanj, ki so sestavni del zadovoljstva oziroma nezadovoljstva s kakovostjo storitve. Uporabnikova pričakovanja celo opredeljujejo kot »standard, s katerim se primerja dejansko zaznana kakovost storitve«.

2.2.1 MERJENJE KAKOVOSTI STORITEV

Na podlagi merjenja kakovosti storitev organizacije pridejo do povratnih informacij o značilnostih zaznavanja kakovosti z vidika porabnikov.

Merjenje kakovosti storitev je zapleten proces, ki se začne takrat, ko se uporabnik odloči za ponudnika storitev, nadaljuje pa se med izvajanjem storitve in tudi po njej. Na vrednotenje vplivajo številne socialne, psihološke in situacijske spremenljivke.

Ker je, kot smo že povedali, kakovost storitev v veliki meri subjektiven koncept, lahko njeno manifestiranje ugotavljamo le »glede na to, kako se kaže v izražanju oziroma obnašanju odjemalcev storitev« (Snoj, 1998).

Po mnenju Snoja (1998) »smotrno merjenje kakovosti storitev zahteva redno, poglobljeno spremljanje obnašanja uporabnikov. Zaradi pomanjkanja objektivnih meril je za organizacijo še najprimernejši pristop za ovrednotenje kakovosti storitev merjenje tega, kako uporabniki zaznavajo kakovost storitev«.

Zaradi specifičnih lastnosti storitev je le-te težje ovrednotiti in meriti kot kakovost izdelkov.

Kakovost storitev je mogoče meriti s stališča:

- uporabnikov in
- ponudnikov oziroma izvajalcev storitev.

Uporabniki drugače opredeljujejo kakovost kot izvajalci storitev. Za uporabnike je kakovost storitev skupna vrednost zaznanih koristi storitve v primerjavi s pričakovanimi koristmi, ponudniku oziroma izvajalcu pa le-ta pomeni vrednost glede na dogovorjene standarde (Mudie in Cottam, 1993).

Kakovostne ravni storitev pa ni možno določiti s količinskimi merili, saj kakovost storitev lahko merimo le kot tolerančno območje med želeno in prejšnjo storitvijo, kot jo zaznava uporabnik (Potočnik, 2000). Organizacije sicer lahko za merjenje kakovosti storitev določijo standarde delovanja, vendar pa le-ti pogosto ne odsevajo dejanskih pričakovanj porabnikov, saj se nanašajo na različne lastnosti storitev (kot so procesne sestavine storitev, npr. prijaznost osebja), ki pa jih ni mogoče vedno natančno opredeliti (Snoj, 1998).

Ocena kakovosti storitve je torej odvisna predvsem od dveh dejavnikov (Čepulič, 2003):

- od poteka storitve (interakcija med uporabnikom in ponudnikom storitve),
- od rezultata storitve, ki za uporabnika pomeni (ne)izpolnitev njegovih pričakovanj.

2.2.2 ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV STORITEV S KAKOVOSTJO STORITEV

Organizacije in podjetja morajo dandanes celovito pristopiti k obvladovanju kakovosti, če želijo doseči zadovoljstvo uporabnikov svojih storitev. Pri tem je pomembno, da razumejo, kako le-ti zaznajo kakovost in kaj pravzaprav pričakujejo. Če želijo ustvariti zadovoljne uporabnike storitev, morajo »upravljati svojo verigo vrednosti in celoten sistem izročanja vrednosti tako, da je kupec vedno v središču pozornosti« (Kotler, 1998).

Lauffer (1984) ta sistem vidi kot proces, v katerem je najprej potrebno ugotoviti potrebe in interese strank in ključnih javnosti, temu pa sledi temeljita preučitev programov oziroma storitev, ki usrezajo ugotovljenim potrebam/interesom in iskanju morebitnih niš. Ob tem pa je - kot smo že omenili - potrebno upoštevati interese raznih javnosti oziroma partnerjev v razvoju in izvajanju storitev, saj so le-ti ključnega pomena pri dobavi potrebnih virov za opravljanje storitev.

Cronin in Taylor (1992, po Faganel 2010) sta mnenja, da »je kakovost storitev posledica odjemalčevega zadovoljstva in da zadovoljstvo odjemalcev izpričuje močnejši vpliv na namen ponovnega nakupa kot pa sama kakovost storitev«. Na podlagi tega priporočata, naj vodstvo v organizacijah posveča več pozornosti programom za zadovoljstvo njihovih strank kot pa raznim strategijam, ki se koncentrirajo le na kakovost storitev. Stranke namreč ne zahtevajo vedno le najvišje kakovosti storitev, saj imajo npr. cena, dostopnost in drugi dejavniki lahko večji vpliv na njihovo zadovoljstvo, čeprav morda dejansko ne vplivajo na percepcijo kakovosti storitev.

Čeprav Vandermerwe in Lovelock (1994) na drugi strani trdita, da je ključ do uspeha sodobnih organizacij sposobnost ponujanja visokokakovostnih storitev kadar koli in kjer koli, pa tudi dodajata, da je glavni namen ustreči pričakovanjem ciljnega odjemalca ali jih celo preseči. Izpolnjevanje tega cilja pa zahteva predanost, motiviranost in podjetnost zaposlenih. Tudi Devetak in Vuković (2002) menita, da je zadovoljstvo zaposlenih velikega pomena, saj je prav od tega odvisna kakovost in storilnost.

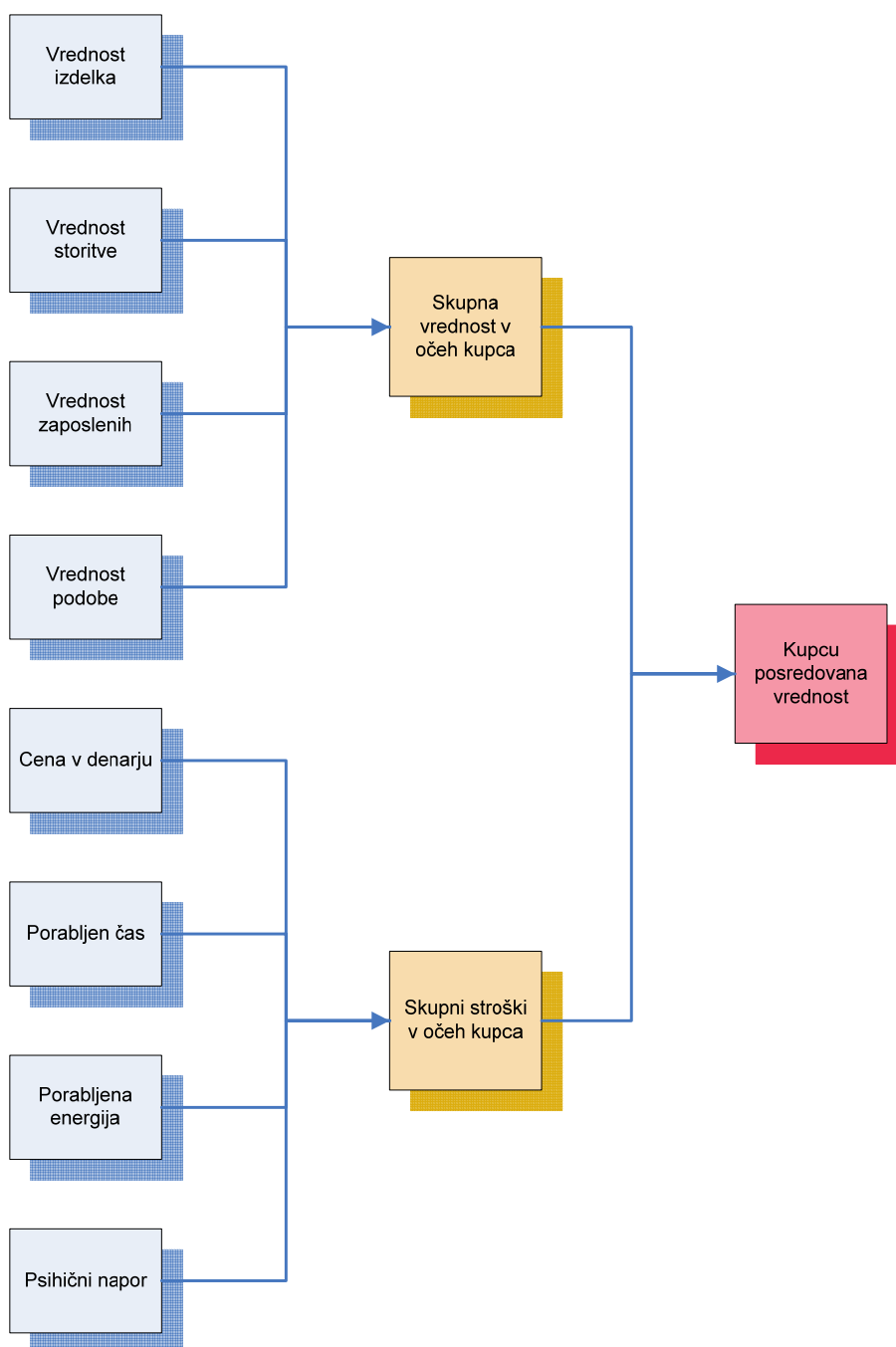
Ker je izbira izdelkov in storitev vsak dan večja, so se podjetja in organizacije v boju za obstanek prisiljena ukvarjati z vprašanjem, kako bolje od svoje konkurence izpolniti in zadovoljiti potrebe uporabnikov. Samo tiste organizacije, ki se osredotočijo na svoje stranke in jim ponudijo izredno vrednost, bodo zmagale, saj bodo spretno pridobivale nove uporabnike (Kotler, 1998).

Za odgovor na vprašanje »Kako se stranke odločajo?« pa je najprej potrebno opredeliti njihovo zadovoljstvo in vrednost.

Opredelitev zadovoljstva uporabnikov storitev

»Zadovoljstvo je stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji«. Stopnja zadovoljstva je torej funkcija razlike med zaznanim delovanjem in pričakovanji. Pričakovanja porabnikov storitev nastanejo na podlagi njihovih preteklih izkušenj, »ugotovitev prijateljev in znancev, sporočil in obljub tržnikov ter konkurence« (Kotler, 1998).

Uporabniki storitev se po besedah Kotlerja (1998) glede izbire ponudnika storitev odločajo na podlagi njihovih zaznavanj kakovosti, postrežbe in vrednosti. Zato je bistvenega pomena, da podjetja poznajo determinante zadovoljstva in vrednosti svojih strank. Kot prikazuje slika 4, je stranki posredovana vrednost »razlika med celotno vrednostjo v očeh stranke in celotnim strankinim stroškom«, oboje pa tvorijo determinante dodane vrednosti za kupca.



Slika 4: Determinante dodane vrednosti za kupca (Kotler, 1998)

Potočnik (2000) opredeljuje zadovoljstvo uporabnikov storitev kot njihova subjektivna pričakovanja, »kakšna bi po njihovem osebnem prepričanju kakovost storitev morala biti«.

Kotler (1998) je mnenja, da je kakovostna organizacija tista, ki ji v večini primerov uspe zadovoljiti večino potreb njenih strank. Ob tem pojasnjuje, da moramo razlikovati med kakovostjo, ki je skladna s pričakovanji, in kakovostjo delovanja ali standardno kakovostjo, pri čemer se mu zdi kakovost, ki jo določi

trg, pomembnejša od tehnično opredeljene kakovosti, celovita kakovost pa je »ključ do vrednosti in kupčevega zadovoljstva«.

Stranke so zadovoljne, kadar doživijo tako poslovanje organizacije, ki izpolni njihova pričakovanja, in so vesele, kadar so le-ta presežena. Take stranke ostanejo organizaciji zveste dalj časa, kupijo več, so manj občutljive na ceno in imajo dobro mnenje o organizaciji. Zvestoba strank je velikega pomena za vse organizacije, saj je njihov cilj predvsem obdržati stranke, ne le pridobiti novih (Kotler, 1998).

Devetak in Vuković (2000) menita, da je ne glede na vrsto storitev in njihovo izvajanje v večini primerov zadovoljstvo uporabnikov storitev odvisno od njihovega odnosa z izvajalci. To je še posebej značilno za storitve v izobraževanju. Ni namreč dovolj, da ima neka izobraževalna institucija vrhunske izvajalce, sodobne prostore, literaturo ipd.; vzpostaviti mora ustrezne odnose z odjemalci, torej udeleženci v izobraževanju, ki jim ponuja in zanje izvaja določene storitve. Zavedati se je potrebno, da se ti odnosi in navade skozi čas spreminjajo, zato se morajo izvajalci izobraževanja spremembam, navadam in zahtevam uporabnikov storitev sprti prilagajati.

Kot ugotavlja Žagarjeva (2004), je »ustvarjanje pogojev za zadovoljstvo udeležencev kompleksni splet elementov, ki delujejo usklajeno in nepretrgano. Kontinuiteta ustvarjanja vsestransko ugodnih pogojev za izobraževanje vzbuja zaupanje v kakovost in verodostojnost organizacije«.

Ugotavljanje zadovoljstva uporabnikov storitev

Organizacije morajo vedeti, zakaj so se porabniki storitev odločili zanje, saj je od nakupnih odločitev uporabnikov storitev odvisen njihov obstoj. Storitvene organizacije si seveda prizadevajo zadovoljiti uporabnike, da bi si tako pridobili njihovo zvestobo (Potočnik, 2000), saj po ugotovitvah Kotlerja (1998) »pridobiti novega kupca stane petkrat več kot pa obdržati in razveseliti starega kupca«.

Uporabniki storitev pa so z vidika storitvenega podjetja/organizacije težko nadzorljiv element, saj se med seboj zelo razlikujejo po svojih osebnih značilnostih, željah, pričakovanjih, vrednotah, preferencah, življenjskem slogu itn. »Zato morajo storitvena podjetja za ustrezno oblikovanje storitev raziskati motivacije in osebne značilnosti uporabnikov storitev«, še zlasti (Potočnik, 2000):

- kdo so dejanski in možni uporabniki;
- kakšne so njihove demografske, psihografske in vedenjske značilnosti;
- katere storitve uporabljajo oziroma bi uporabljali za zadovoljevanje svojih potreb;
- kako ocenjujejo konkurenčne storitve.

Uporabniki storitev se glede uporabe določenih storitev odločajo tudi čustveno – na podlagi njihovih zaznav oziroma doživetij (percepcije). Zaradi slednjega »ni pomembno le, kako uporabnik zaznava, ampak tudi, kako se odziva med izvajanjem in po končani storitvi. Ta odziv lahko sega od nezadovoljstva do izjemnega ugodja ali celo navdušenja«.

Potrebno pa je razlikovati med dejansko kakovostjo storitve in uporabnikovim zadovoljstvom s storitvijo. Prvo porabnik zazna oziroma dojame racionalno, drugo pa emocionalno. Storitvena organizacija mora za doseganje večjega zadovoljstva porabnikov sprejeti »koncept navdušenja«, ki temelji na pozitivnem presenečenju, saj na področju trženja storitev »navduševanje uporabnikov storitev« postaja čedalje bolj pomembno (Potočnik, 2000).

Potočnik v povezavi z zadovoljstvom in navdušenjem porabnikov storitev razlikuje tudi med različnimi vrstami pričakovanj, in sicer jih deli na (Potočnik, 2000):

- objektivna pričakovanja (raven pričakovanja večine uporabnikov),
- subjektivna pričakovanja (počutje uporabnikov v zvezi s storitvijo),
- idealna pričakovanja (kar se lahko zgodi pri najboljših objektivnih pogojih).

Na pričakovanja imajo izjemno velik vpliv izkušnje porabnikov storitev. Če ima neka oseba slabe izkušnje s storitveno organizacijo, bodo njena pričakovanja nižja, medtem ko dobre izkušnje povečujejo pričakovanja. Praviloma pa subjektivna pričakovanja naraščajo, saj porabniki storitev postajajo čedalje bolj zahtevni. »Poleg izkušenj vplivajo na pričakovanja tudi oglaševanje, javno mnenje in osebne povezave ter stiki« (Potočnik, 2000).

Po mnenju Potočnika (2000) je torej pri ustvarjanju zadovoljstva porabnikov storitev potrebno upoštevati zlasti:

- njihove zaznave - te so najpomembnejše, zato jih je potrebno ugotoviti čim bolj natančno);
- razliko med njihovim zadovoljstvom (emocionalno) in zaznano kakovostjo storitev (racionalno);
- navdušenje v zvezi s storitvijo - to je mnogo več kot le zadovoljstvo z njo;
- njihova pričakovanja - ta se razlikujejo in tudi spreminjajo s časom;
- vrednost storitve - to je razlika med kakovostjo storitve in njeno ceno.

»Da bi dosegli kar najboljše zadovoljstvo odjemalcev storitev v izobraževanju, moramo skrbeti za ponudbo pravih izobraževalnih programov s konkurenčnimi cenami in za izvedbo storitev ob pravem času in na ustrezni lokaciji« (Devetak in Vukovič, 2002).

S pravočasnim preučevanjem zadovoljstva uporabnikov storitev v izobraževanju lahko analiziramo konkretno stanje naročnikov in temu primerno ukrepamo, da bi jih obdržali, kar je še posebej pomembno, kadar gre za večje uporabnike storitev, ki pomembno vplivajo na nadaljnji razvoj in poslovanje izobraževalne organizacije (Devetak in Vukovič, 2002).

Merjenje in spremljanje zadovoljstva uporabnikov storitev

Najpomembnejši razlogi za raziskavo zadovoljstva porabnikov storitev so po Potočnikovih (2000) besedah trije, in sicer:

- da se storitvena organizacija osredotoči na izboljšanje kakovosti svojih storitev;
- da ugotovi uspešnost prejšnjih ukrepov;
- da ugotovi prednosti in pomanjkljivosti svojih storitev v primerjavi s storitvami konkurenčnih podjetij.

Na ta način organizacija ugotovi potrebe, želje in pogoje naročnikov določenih storitev v izobraževanju, istočasno pa jih lahko informira o novih storitvah, ki jih pripravlja, in o tistih, ki jih opušča. V raziskavi jih lahko povpraša po njihovih željah glede informiranja o dogajanjih, trendih in novih tehnologijah na področju določenih storitev, kar ima lahko pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov storitev (Potočnik, 2000).

Na raziskavo in postopek ugotavljanja zadovoljstva uporabnikov se je potrebno temeljito pripraviti in pravočasno opredeliti posamezne naloge, terminski plan, zadolžitve oseb, zagotoviti sredstva za izvedbo idr. (Devetak in Vukovič, 2002).

Klasinc (1999, po Devetak in Vukovič, 2002) pri oblikovanju programa ocenjevanja zadovoljstva odjemalcev priporoča naslednji vrstni red aktivnosti:

- določanje ciljev,
- razvoj postopkov,
- identifikacija specifičnih potreb odjemalca,
- oblikovanje plana vzorčenja,
- testiranje programa,
- zbiranje podatkov,
- analiza podatkov,
- uporaba podatkov: izboljšave procesov, stimulacije, benchmarking,
- izboljšave programov ocenjevanja zadovoljstva odjemalcev.

Obstajajo različne metode spremljanja in merjenja zadovoljstva porabnikov storitev, ki so lahko enostavne ali prefinjene. Kotler (1998) navaja naslednje metode, ki so najpogostejše v uporabi:

- sistem pritožb in predlogov,
- ankete o zadovoljstvu kupcev,
- namišljeno nakupovanje,
- analiza izgubljenih kupcev.

Merjenje zadovoljstva se običajno opravi s pomočjo vprašalnika, ki zajema »merilne lestvice in značilnosti izobraževalne ponudbe, ki vplivajo na zadovoljstvo porabnikov izobraževalnih storitev«. Obstaja več vrst merilnih lestvic, priporočljiva pa je uporaba enostavne lestvice za ugotavljanje zadovoljstva porabnikov (Devetak in Vukovič, 2002).

Pri izdelavi vprašalnika je potrebno izhajati iz dosedanjih pripomb, pritožb in priporočil porabnikov storitev, zato je potrebno te prvine odnosov s strankami predhodno podrobno preučiti (Potočnik, 2000).

V fazi sestavljanja anketnega vprašalnika je priporočljivo sodelovanje predstavnikov izvajalca, uporabnika in po možnosti tudi neodvisne organizacije ali zunanjega strokovnjaka (Devetak in Vukovič, 2002).

Od samega namena raziskave je odvisna velikost vzorca strank. V raziskavo lahko vključimo sedanje in prejšnje porabnike, porabnike konkurenčnih storitev in morebitne nove porabnike. Vzorec lahko oblikujemo naključno ali sistematično, podatke pa lahko zbiramo iz osebnih pogovorov, po telefonu ter preko navadne ali elektronske pošte (Potočnik, 2000).

Med bistvena vprašanja Potočnik (2000) uvršča:

- kakovost storitve,
- pričakovanja,
- zadovoljstvo in
- namero glede ponovnega nakupa storitve.

»Informacije in podatke o zadovoljstvu porabnikov, ki jih zberemo z anketiranjem, lahko analiziramo na ravni posamičnih značilnosti ali pa na agregatni ravni. S slednjim dobimo splošno predstavo o ravni zadovoljstva, ki ga dosega izobraževalna organizacija pri svojih uporabnikih. Takšen kazalec običajno imenujemo indeks zadovoljstva porabnikov in nam omogoča spremljati določeno smer razvoja zadovoljstva porabnikov« (Devetak in Vukovič, 2002).

Ocena kakovosti storitev po metodi SERVQUAL

Med splošno uveljavljenimi modeli za presojo kakovosti storitev je najbolj razširjen model Servqual, ki na tem področju predstavlja neke vrste globalni standard. Razvili so ga leta 1986 v Združenih državah Amerike.

Metoda temelji na načinu merjenja razkoraka med uporabnikovim zaznavanjem in pričakovanjem kakovosti storitve.

Prvotno se je uveljavil le koncept zaznane storitve, z leti pa se je v skladu z napredovanjem teorije o kakovosti storitev iz enotnega koncepta zaznane kakovosti storitve in zadovoljstva razvil koncept primerjave med zaznano in želeno storitvijo (Pretnar, 2001).

»Za potrebe te metode so razvili tudi lestvico za merjenje kakovosti storitev, kot jo zaznavajo uporabniki. Lestvica je sestavljena iz petih skupin dimenzij kakovosti« (Pretnar, 2001):

- *otipljivost* (fizični izgled – videz, usklajenost in raznovrstnost prostorov, opreme, okolja, zaposlenih in promocijskega materiala),
- *zanesljivost* (zanesljiva in natančna izvedba obljubljenih storitev),
- *odzivnost* (pripravljenost na takojšnjo oz. hitro pomoč porabniku storitve),
- *zaupanje*, znanje in ustrežljivost zaposlenih,
- *empatija* (sposobnost vživeti se v vlogo in problem ter potrebe uporabnika).

Uporabniki storitev v anketnih vprašalnikih odgovarjajo na trditve, ki so sestavljene iz dveh sklopov (Žvab, 2005).

- V prvem sklopu trditev jih anketarji sprašujejo, kakšno storitev bi storitvena organizacija po njihovem mnenju morala ponuditi.
- V drugem delu pa jih zanima, kakšno storitev je organizacija dejansko ponudila.

Rezultat predstavlja razliko med pričakovanim in zaznanim stanjem ter povprečne vrednosti posameznih dimenzij. Pri tem je praviloma v uporabi Likertova merilna lestvica s sedmimi stopnjami, od "Zelo se strinjam" na eni do "Sploh se ne strinjam" na drugi strani (Pretnar, 2001).

Model je v uporabi predvsem za kvantitativne raziskave in nam lahko pomaga pri pridobitvi različnih informacij, kot so (Parasuraman, po Zvijerac, 2006):

- razkorak med pričakovanji in zaznana vrednostjo za posamezno značilnost storitve,
- ocena celotne kakovosti storitev na podlagi petih dimenzij kakovosti storitev,
- pomembnost posameznih dimenzij kakovosti storitev,
- možnost primerjave rezultatov z rezultati konkurence,
- ocena notranjih storitev kakovosti.

Prednost metode Servqual je v tem, da je – po predhodni prilagoditvi – široko uporabna za različne storitve. Njena slabost pa je, da je zelo obsežna in zahteva veliko časa za izpolnjevanje anketnih vprašalnikov (Hoffman in Bateson, 1997).

2.3 KAKOVOST V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

»Sodobni družbeni procesi in povečana ponudba storitev v izobraževanju odraslih zahtevajo od organizacij, ki izobražujejo odrasle, da se čedalje pogosteje pojavljajo na izobraževalnem trgu in se s tem odzivajo ter hkrati soustvarjajo tržne razmere in konkurenčnost. S tem pa postaja vedno pomembnejše, da razvijejo jasno vizijo in cilje, s katerimi predstavljajo svojo dejavnost v okolju« (Možina, 2003).

Zaradi zgoraj omenjene konkurenčnosti morajo organizacije vedno več pozornosti posvečati kakovosti svojega dela. Le kakovostno izpeljana dejavnost je učinkovita in smiselna. To pa sili organizacije, da si oblikujejo standarde kakovosti in se preizkušajo v ugotavljanju kakovosti.

Opredelitve kakovosti v izobraževanju odraslih se med seboj zelo razlikujejo ter »izražajo različne perspektive, interese in potrebe interesnih skupin, ki vstopajo v izobraževanje« (Možina in Klemenčič, 2008).

Možinova (2003) ugotavlja, da je v skladu z relativnim konceptom kakovosti »odgovor na vprašanje o tem, kaj je kakovostno izobraževanje ali kakšno kakovost želimo v izobraževanju odraslih, treba iskati v demokratični razpravi, v kateri so

poudarjeni različni pogledi in interesi. To vodi k upoštevanju različnih vidikov kakovosti in omogoča, da se lotimo skrbi za kakovost v izobraževanju odraslih celostno«.

Kakovostne izobraževalne ustanove so po Sallisu (1993) tiste, ki se po standardih, filozofiji in vedenjskih normah razlikujejo od povprečnih, seveda v pozitivno smer, poleg tega pa se vodstvo šole zaveda, da je odličnost mogoče doseči le ob nenehnem spremljanju potreb in pričakovanj zdajšnjih in prihodnjih udeležencev izobraževanja in okolja.

Liston (1999) meni, da »kot ena izmed pomembnih konkurenčnih prednosti vedno bolj prihaja v ospredje tudi sposobnost izobraževalne organizacije, da zna opredeliti svojo kakovost in jo prenašati v prostor, v katerem živi in deluje«.

2.3.1 PRESOJANJE KAKOVOSTI V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

Možinova in Klemenčičeva (2008) sta v obsežni empirični raziskavi v omrežju izvajalcev formalnega srednjega poklicnega in strokovnega izobraževanja odraslih želeli pridobiti mnenja o notranjem in zunanjem presojanju kakovosti, o dejavnikih kakovosti, ki so pomembni za kakovost izobraževanja odraslih, in v povezavi s tem mnenja, kateri dejavniki kakovosti so tisti, ki bi jih bilo smiselno spremljati tudi od zunaj. Pri opredeljevanju dobre izobraževalne organizacije so bili vsi sodelujoči mnenja, da »je dobra organizacija za izobraževanje odraslih tista, ki pozna potrebe po izobraževanju odraslih v lokalnem okolju ter se nanje ustrezno odzove«. Visoko so ocenili pomembnost ugotavljanja potreb partnerjev iz okolja, sodelovanje z njimi pri razvijanju izobraževalnih programov, prav tako pa tudi sodelovanje s strokovnjaki iz podjetij v samem procesu izobraževanja. Pri tem se je v nadaljevanju raziskave izkazalo, da vse naštetu za sodelujoče v praksi še ne velja, si pa tega želijo.

Avtorici sta na podlagi rezultatov raziskave prišli do ugotovitve, da je sodelovanje s partnerji v okolju eno od pomembnih področij, zato se mora vsaka izobraževalna institucija zase vprašati, kakšna je kakovost omrežij, ki jih ustvarja s partnerji, kakšni so načini sodelovanja z njimi, kako dobro pozna potrebe po izobraževanju v okolju in kako se nanje odziva, kakšne dosežke in uspehe dosega ipd. (Možina in Klemenčič, 2008).

Notranje in zunanje presojanje kakovosti

Čeprav presojanje kakovosti delimo na zunanje in notranje, med njima ni mogoče potegniti stroge enopomenske ločnice; je pa možno zarisati nekatere temeljne predpostavke enega in drugega načina. Pri tem se je v prvi vrsti potrebno vprašati, »ali gre za način, katerega temeljni namen in cilj sta izboljševanje in razvijanje kakovosti, ali pa gre za nadzor nad doseganjem dogovorjene ravni kakovosti, za izkazovanje odgovornosti za kakovost« (Možina, 2010).

Pri obeh vrstah presojanja je v evalvacijo lahko vključenih več področij oziroma dejavnosti izobraževalne organizacije, kot so: vodenje in upravljanje, sodelovanje

s partnerji v okolju, temeljni izobraževalni in podporni procesi, delo z udeleženci, delo z učitelji in drugimi strokovnimi sodelavci, dosežki in učinki, lahko pa so v procese presojanja kakovosti zajete tudi ožje enote, kot so npr. izobraževalni programi, moduli, predmeti idr. (Možina, 2010).

Notranje presojanje kakovosti, samoevalvacija

Pri notranjem presojanju kakovosti gre po besedah Možinove (2010) za »sistematične postopke, v katerih organizacija sama presodi/oceni svojo kakovost ter na tej podlagi načrtuje in vpelje potrebne izboljšave in razvojne ukrepe.«

Gre za proces, v katerem zaposleni v izobraževalni organizaciji sistematično zbirajo, interpretirajo ter vrednotijo podatke in informacije, na podlagi katerih se nato lahko odločajo o njihovih nadaljnjih akcijah.

V samoevalvaciji organizacije iščejo odgovore na vprašanja, kot so:

- kakšna je kakovost naše izobraževalne organizacije,
- kako kakovostno opravljamo svoje delo,
- kako kakovostne storitve nudimo.

Odgovori na ta in podobna vprašanja so izobraževalnim organizacijam v pomoč pri oceni dosežkov njihovega poslanstva in strateških ciljev, obenem pa jim omogočajo pripravo akcijskega načrta za nadaljnje delo.

Temeljni cilji notranjega presojanja kakovosti so izboljševanje/razvoj kakovosti, samospoznavanje, samorazumevanje in samourejanje izobraževalne organizacije (Možina, 2010). Easton (1996) meni, da je samoevalvacija sama po sebi oblika izobraževanja odraslih, saj od vseh, ki v njej sodelujejo, zahteva, da se naučijo določenih spretnosti, si pridobijo določene sposobnosti in izboljšajo tiste, ki jih že imajo.

Vsaka izobraževalna organizacija, ki sistematično skrbi za svojo kakovost, mora poznati, razumeti in zadovoljevati potrebe interesnih skupin, ki jim namenja svoje izobraževalne storitve, ter pri samoevalvaciji dobro premisliti, kako jih bo vključila v notranje presojanje in razvijanje kakovosti (Možina, 2010). »Samoevalvacija lahko veliko prispeva tudi k spodbujanju pogovorov o kakovosti med različnimi interesnimi skupinami« (Možina in Klemenčič, 2007).

Musek Lešnik in Bergant (2001) razlikujeta med tremi različnimi vrstami oziroma načini samoevalvacije, in sicer:

- samoevalvacije, ki so zasnovane na lastnih potrebah in vprašanjih;
- samoevalvacije, ki temeljijo na določenih kazalnikih kakovosti;
- kombinirani načini.

Pri prvem načinu organizacija pri načrtovanju samoevalvacije izhaja iz svojih potreb in želja ter si zastavlja vprašanja, ki so povezana s kakovostjo njenega dela, procesov in postopkov. Pri tem gre seveda za procese, ki so skrbno načrtovani (Možina, 2010).

Pri notranjih presoajah kakovosti so v uporabi tako kvantitativne kot tudi kvalitativne metode, v praksi pa je največkrat uporabljena metoda anketiranja. Učinkovite so tudi metode, ki omogočajo vpogled in izmenjavo ter prenos dobrih praks, kot sta npr. metoda kolegialne presoje in metoda zgledovanja – »analiza dobre prakse v drugi organizaciji in prenos te prakse v lastno organizacijo« (Možina, 2010).

Zunanje presojanje kakovosti

Najširše lahko zunanje presojanje kakovosti opredelimo kot »sistematične postopke, v katerih strokovnjaki (evaluatorji, presojevalci), ki niso iz izobraževalne organizacije, presodijo kakovost te izobraževalne organizacije. V tem postopku se sistematično zbirajo, interpretirajo in presojajo podatki in informacije, ki so v nadaljevanju podlaga za odločanje o nadaljnjih akcijah«.

Pojem zunanjega presojanja kakovosti v sebi združuje različne sestavine zunanjih presoj kakovosti, kot so različne oblike zunanjih evalvacij (programska, sistemska, institucionalna, projektna) in akreditacija, ki potekajo na različnih ravneh izobraževalnega sistema (Kump 1995, Stufflebeam 1983, 2000, po Možina, 2010).

Glavni cilj zunanjega presojanja kakovosti je po besedah Možinove (2010) »izkazovanje odgovornosti za kakovost ali nadzor nad doseženo kakovostjo. Gre za odgovornost izobraževalnih organizacij do pomembnih interesnih skupin ali do širše družbe (države, davkoplačevalcev)«. Ta vidik zajema dokazovanje dosežene kakovosti ter vpogled v različne dejavnike kakovosti delovanja izobraževalne organizacije. Včasih pa gre le za preverjanje t.i. minimalnih standardov kakovosti, ki so pogoj za akreditacijo določene institucije ali programa; v tem primeru govorimo o akreditacijskih postopkih.

Poznamo tudi t.i. »zunanje presojanje kakovosti, ki vodi k pridobitvi nagrade, certifikata za kakovost«. Ti modeli so se razvili predvsem v poslovnem svetu, kjer so znani kot t.i. mednarodni standardi ISO, model EFQM – model poslovne odličnosti idr. Vsem je skupno, da so največkrat prostovoljne narave, poleg tega pa vsi vsebujejo prvine notranjega presojanja kakovosti »kot enega izmed temeljev ali virov podatkov, na podlagi katerih se opravi tudi zunanje presojanje kakovosti«.

Nenazadnje pa poznamo še t.i. ekspertno zunanje presojanje kakovosti, ki ga opravljajo t.i. posredniške strokovne institucije. Poteka lahko »na podlagi opredeljenih nacionalnih kazalnikov kakovosti ali pa si zunanji evaluatorji opredelijo specifična področja in teme, na podlagi katerih opravijo zunanje presojanje kakovosti v izobraževalni organizaciji« (Možina, 2010).

Metodologija je pri zunanjem presojanju kakovosti razvita na višji stopnji zahtevnosti kot pri notranjem presojanju, kar je razumljivo, saj jo izpeljujejo za to usposobljeni strokovnjaki. Posledica tega je tudi visoka stopnja objektivnosti in validnosti presojanja.

Tako kot pri notranjem presojanju kakovosti so tudi pri zunanjem v uporabi kvalitativne in kvantitativne metode, pri čemer pa so slednje zaradi potrebe po

jasnem in objektivnem vpogledu v kakovost, pri dokazovanju kakovosti, pri primerljivosti ipd. v prednosti.

»Kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih metod ter močna strokovna vloga presojevalcev omogočata, da se odločitve o kakovosti oblikujejo na podlagi strokovnega konsenza v skupini inšpektorjev« (Možina, 2010).

Standardi in kazalniki kakovosti

Zadovoljstvo strank je po mnenju Marolta in Gomiščka (2005) ključnega pomena za uspeh vsake organizacije, doseči pa ga je precej zahtevno, ker imajo ljudje različna pričakovanja v zvezi s kakovostjo in različne lastne kriterije. Relativnost kakovosti je pri storitvah bolj očitna kot pri izdelkih. »Zadovoljstvo posameznika je rezultat primerjave med predvideno oz. pričakovano kakovostjo in zaznano kakovostjo storitve« (Možina, 2010).

Standardi kakovosti lahko zelo pripomorejo k temu, da se stranke seznanijo s kakovostjo pričakovanih storitev, ki jih nudi določena organizacija, obenem pa so pomembni tudi za samo organizacijo, saj »ji doseganje postavljenih standardov postane cilj in osnova za določitev procesov in z njimi povezanih virov« (Možina, 2010).

Ker je kakovost težko absolutizirati, tudi »ni preprosto opredeliti kazalnikov kakovosti, ki naj bi bili v pomoč pri presojanju kakovosti« (Možina, 2003). Po Pirsigu (2005) so kazalniki kakovosti orodje, s pomočjo katerega pridemo v stik s samo vsebino – potencialom kakovosti.

Standarde kakovosti Možinova (2010) definira kot »izjave, ki opisujejo pričakovano/želeno kakovost ključnih vidikov delovanja izobraževalne organizacije ter rezultatov in učinkov teh dejavnosti«, Marolt in Gomišček (2005) pa preprosto kot splošno odobreno in sprejeto specifikacijo, ki predstavlja osnovo za izvajanje kontrole kakovosti.

Kazalniki kakovosti »nas podrobneje usmerijo v pomembne vidike kakovosti, ki opredeljujejo obravnavano področje« (Marolt in Gomišček, 2005). Z njimi lahko bolj podrobno opredelimo vidike, katerih kakovost bomo presojali z namenom, da ugotovimo, ali dosegamo postavljeni standard kakovosti. Pri oblikovanju kazalnikov kakovosti je potrebno upoštevati različne interesne skupine (Možina, 2010).

Merila kakovosti pa »predstavljajo kvantifikacijo opredeljenega standarda kakovosti. Odvisno od narave dejavnika kakovosti jih lahko opredelimo v številčni ali opisni obliki« (Možina, 2010).

Vloga in pomen standardov kakovosti pri presojanju kakovosti

Opredeljevanje standardov kakovosti ima po mnenju Možinove (2010) v skrbi za kakovost precej pozitivnih učinkov. Eden izmed njih je zagotovo ta, da nas standardi pri opredeljevanju kakovosti prisilijo k razmisleku o našem delu ter tudi možnostih za izboljšave.

Standardi kakovosti nam pomagajo odgovoriti na vprašanja o kakovosti na različnih ravneh, in sicer na ravni izobraževalnih programov, na ravni izobraževalnih organizacij ali pa celotnega izobraževalnega sistema.

Razlikujemo med zunanje in notranje določenimi standardi kakovosti. Prvi so se razvili predvsem kot posledica izraženih potreb po (Možina, 2010):

- zagotavljanju primerljivosti z drugimi organizacijami (razni certifikati, priznanja, nagrade),
- potrjevanju kakovostnega dela organizacije,
- zunanjih strokovnih priporočilih idr.

Notranje določenih standardi kakovosti na drugi strani temeljijo na izhodišču, »da si organizacija pri njihovem oblikovanju skuša sama odgovoriti na to, kakšna želi biti, kako želi delovati, za kakšno kakovost procesov lastnega delovanja se zavzema« (prav tam).

V praksi pa se pogosto uporabljajo kombinirani načini določanja standardov kakovosti.

Presojanje kakovosti v izobraževanju odraslih v Sloveniji

O učinkovitosti in kakovosti izobraževanja odraslih se danes sprašujejo tako posamezniki, ki se izobražujejo, in delodajalci kot tudi tisti, ki odločajo o razvoju lokalnih in regionalnih skupnosti, voditelji držav. Vse to dogajanje pospešuje poglobljeno preverjanje sistemov vzgoje in izobraževanja posameznih držav in ukrepov v njih ter nenehno iskanje potrebnih sprememb, vpeljevanje drugačnih metod in postopkov, ki naj bi izboljšali kakovost pridobljenega znanja, povečali dostopnost izobraževanja in spodbujali vseživljenjsko učenje (<http://www.acs.si/kakovost>).

Pomen kakovosti v izobraževanju odraslih omenja tudi Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju (2011), v kateri je kot temeljno načelo, ki je izhodiščno za pripravo zasnove izobraževanja odraslih, navedena pravica do kakovostnega izobraževanja za vse. To pomeni, da mora biti izobraževanje odraslih zasnovano tako, da bo vsem skupinam udeležencev omogočalo zadovoljevanje njihovih izobraževalnih potreb ter udejanjanje njihovih potencialov. Da bi to dosegali, je treba razvijati kakovost vstopnih, procesnih in izstopnih dejavnikov izobraževanja odraslih. Posebno pozornost je potrebno nameniti izobraževanju oseb s posebnimi potrebami. Vsi, ki izkazujejo interes na področju izobraževanja odraslih, morajo imeti možnost sodelovanja pri načrtovanju, presojanju in razvijanju kakovosti tega izobraževanja. Jasno je treba začrtati tudi meje med tem, kar je domena strokovnosti učiteljev in izobraževalnih strokovnjakov ter drugih javnosti.

Med cilji izobraževanja odraslih je v Beli knjigi (2011) zapisano, da mora biti le-to zasnovano tako, da zagotavlja vsem odraslim »dostop do kakovostnih izobraževalnih in učnih možnosti, ki bodo omogočale polno realizacijo njihovega človeškega potenciala in bodo povezovale osebne izkušnje s širšimi družbenimi, ekonomskimi, kulturnimi in okoljskimi dejavniki ter na ta način usposobile ljudi za

delovanje, za refleksijo in za ustrezno odzivanje na socialne, politične, ekonomske, kulturne in tehnološke izzive ter za graditev skupnosti«.

Andragoški center Slovenije je v Sloveniji tista razvojno-raziskovalna ustanova za izobraževanje odraslih, ki je glavni pobudnik in nosilec številnih dejavnosti na področju razvoja kakovosti, s katerimi želi spodbuditi motivacijo strokovnjakov in izobraževalnih organizacij za večja vlaganja v kakovost, jim omogočiti dostop do znanja, ki je nujno za kakovostno delo, in jih seznanjati z mednarodno primerljivimi standardi kakovosti (<http://www.acs.si>).

Delovanje Andragoškega centra Slovenije na področju kakovosti obsega razvoj lastnega modela za samoevalvacijo v izobraževanju odraslih (POKI); želijo vzpostaviti omrežje svetovalcev za kakovost v izobraževanju odraslih. Veliko pozornosti namenjajo pripravljanju strokovnih podlag za uveljavljanje takih sistemskih rešitev, ki omogočajo in spodbujajo kakovostno delo. Izpeljujejo evalvacije različnih nacionalnih programov in projektov ter samoevalvacije lastne dejavnosti. Svoje delo pa preverjajo tudi v različnih oblikah mednarodnega sodelovanja na področju kakovosti (<http://www.acs.si>).

Razvoj in presojanje kakovosti v izobraževanju odraslih se intenzivneje razvijata zadnjih 10 let, sta pa še na začetku, zlasti kar se tiče implementacije. Glede na heterogenost omrežja izobraževanja odraslih se različni pristopi uporabljajo tudi za razvoj in presojanje kakovosti. Načelno velja, da so to tisti, ki se tudi sicer uveljavljajo na področjih oz. v sistemih, katerih del so izvajalci izobraževanja odraslih. Tako npr. del srednjih poklicnih ali strokovnih šol za izobraževanje odraslih uporablja pristope, ki jih uporablja tudi za izobraževanje mladine; ti so: Mreža učečih se šol, Modro oko, Sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, Šola za ravnatelje, MUNUS, Širjenje sistema zagotavljanja kakovosti v okviru Konzorcija biotehniških šol, certifikat Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja itn.; nekatere zasebne izobraževalne organizacije pa uporabljajo tudi standard ISO 9001:2000. Danes je v omrežju izobraževanja odraslih najbolj uveljavljen model za samoevalvacijo Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje (POKI) (Klemenčič, Možina in Vilič Klenovšek, 2003).

Do leta 2010 ga je uporabljalo okoli 35 % vseh izobraževalnih organizacij, ki trenutno izvajajo javno veljavne programe izobraževanja odraslih. Razvite so bile tudi različne spodbude za vlaganja v kakovost izobraževanja odraslih, IKT podpora samoevalvacijam ter intenzivno usposabljanje za izvajanje samoevalvacije (Klemenčič, Možina in Vilič Klenovšek, 2003).

Model POKI

Model Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje (POKI) je razvil Andragoški center Slovenije v letih 2000–2010. Projekt predstavlja enega od vzvodov za razvijanje kakovosti v izobraževanju odraslih, saj sodelavci ACS-ja preko tega projekta lahko različnim izobraževalnim organizacijam svetujejo pri samoevalvaciji lastne kakovosti in iskanju poti k nadaljnjemu razvoju (<http://kakovost.acs.si>).

Model POKI temelji na notranjem presojanju kakovosti oz. na samoevalvaciji. To pomeni, da je izobraževalna organizacija tista, ki da pobudo za dejavnosti pri

presojanju in razvijanju kakovosti. Sama odloča, kdaj bo izpeljala samoevalvacijo, kaj bo preučevala, kakšna bo metodologija, katera merila bo uporabila pri presojanju ... Prav tako se zaposleni v izobraževalni organizaciji sami odločajo, kako in za kakšne namene bodo uporabili izsledke samoevalvacije (Možina, 2010).

Tako kot večina v Evropi za zdaj najbolj uveljavljenih modelov za presojanje kakovosti tudi model POKI v svojem izhodišču temelji na filozofiji celostnega upravljanja kakovosti. Osredotoča se na kakovost, zasnovani na sodelovanju vseh zaposlenih v organizaciji in ustvarjanju omrežij z zunanjimi interesnimi skupinami. Gre za pristop, ki je usmerjen v dolgoročen uspeh organizacije, zadovoljstvo notranjih in zunanjih interesnih skupin, blaginjo zaposlenih in širše družbe. Upoštevač takšen prijem, je bil tudi model POKI konceptualno zasnovan na naslednjih izhodiščih (Klemenčič in Možina, 2011):

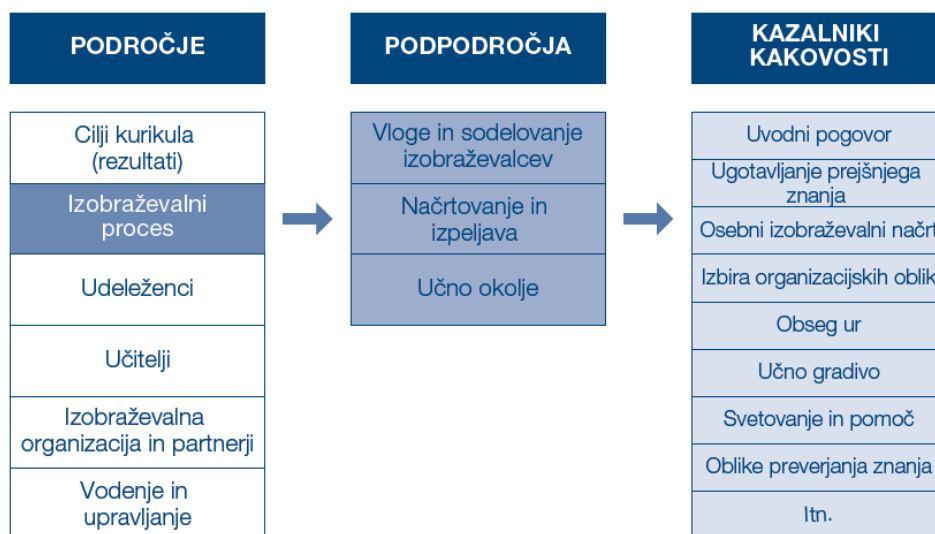
- prostovoljnost,
- vključevanje in odgovornost zaposlenih,
- osredotočenost na interesne skupine,
- nenehni razvoj,
- načrten pristop,
- procesni pristop,
- kultura učenja.

Razvojni krog oz. spirala kakovosti vpeljevanja modela POKI v izobraževalno organizacijo poteka dve leti, in sicer po korakih (<http://kakovost.acs.si>):

- imenovanje skupine za kakovost,
- oblikovanje poslanstva, vizije in vrednot izobraževalne organizacije,
- oblikovanje prve presoje o ravni kakovosti v izobraževalni organizaciji,
- priprava pregleda pomembnih interesnih skupin,
- izbira področja in kazalnikov za temeljitejšo presojo kakovosti,
- oblikovanje lastnih standardov kakovosti za izbrane kazalnike,
- izbira virov in priprava inštrumentarija za presojanje kakovosti,
- izpeljava presojanja kakovosti,
- oblikovanje samoevalvacijskega poročila,
- razprava o dosežkih ter mogočih in nujnih ukrepih v kolektivu,
- priprava akcijskega načrta za razvoj kakovosti,
- vpeljevanje ukrepov in načinov za izboljšave in razvoj,
- spremljanje in ovrednotenje vpeljanih izboljšav,
- izbira drugega področja in vstop v nov razvojni krog kakovosti.

Model za spremljanje kakovosti izobraževanja odraslih je razdeljen na šest temeljnih področij (slika 5), ki skušajo celostno zajeti različne vhodne, procesne, izstopne in kontekstualne dejavnike, na katere moramo biti pozorni pri ugotavljanju in razvoju kakovosti dela pri izobraževanju odraslih oz. katerih kakovost moramo zagotoviti. Vsako od teh področij je v nadaljevanju razdeljeno na podpodročja, ki so vsebinsko zaokrožene celote in podrobneje opredeljujejo ali usmerjajo dejavnosti za ugotavljanje kakovosti na posameznem temeljnem področju. Tretji del strukture modela za ugotavljanje kakovosti pa so kazalniki kakovosti, ki jih uporabimo za spremljanje kakovosti dela na posameznem področju ali podpodročju. Kazalniki kakovosti opredeljujejo temeljne aktivnosti,

postopke in procese, ki kažejo na kakovost na nekem področju oz. podpodročju (Klemenčič, Možina, 2011).



Slika 5: Struktura modela za samoevalvacijo POKI (Možina, 2010)

Model POKI je prvenstveno prirejen za presojanje in razvijanje kakovosti na ravni izobraževalne organizacije. Skoraj v celoti pa ga je mogoče uporabljati tudi na ravni posameznih programov, na ravni posameznih organizacijskih enot, prav tako tudi na ravni posameznega učitelja ali skupine učiteljev. Model je bil v dosedanji rabi najpogosteje uporabljen na ravni izobraževalne organizacije (izobraževalne organizacije, ki izvajajo izključno izobraževanje odraslih), na ravni organizacijskih enot (enote za izobraževanje odraslih na srednjih šolah) in na ravni izobraževalnih programov (izbrani programi za izobraževanje odraslih v izobraževalnih organizacijah). Izvajanje samoevalvacije po modelu POKI na ravni učitelja je redkejše, a vendarle obstaja (Klemenčič in Možina, 2011).

Model POKI uporablja 80 odstotkov ljudskih univerz, ki izpeljujejo javne programe izobraževanja odraslih (28 od 35), 27 odstotkov srednjih šol (od 25 od 91) in 18 odstotkov zasebnih izobraževalnih organizacij (9 od 50). V celoti je to 35,22 odstotka vseh izobraževalnih organizacij, ki trenutno izvajajo javnoveljavne programe izobraževanja odraslih (<http://kakovost.acs.si>).

Implementacijo modela v prakso finančno podpira Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport (v preteklih letih Ministrstvo za šolstvo in šport); od leta 2004 pa tudi Evropska unija s sredstvi Evropskega socialnega sklada (<http://kakovost.acs.si>).

Nadaljnji razvoj sistema presoje in zagotavljanja kakovosti v izobraževanju odraslih

Nadaljnji razvoj sistema presoje in zagotavljanja kakovosti v izobraževanju odraslih se usmerja tako, da se uveljavljajo tako notranji kot zunanji pristopi za presojanje in razvijanje kakovosti izobraževanja odraslih, ki se med seboj sicer jasno razmejujejo, a komplementarno dopolnjujejo. Pri tem izvajalci avtonomno

izbirajo modele. Sistem bi zagotavljal sprotne informacije o kakovosti procesov, njegovih rezultatih in učinkih tako na sistemski ravni kot na ravni posameznega izvajalca tega izobraževanja (Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji, 2011).

- Na nacionalni ravni se določi, da ima izobraževalna organizacija, ki želi izvajati javno izobraževanje odraslih, vpeljan vsaj en pristop k samoevalvaciji kakovosti, ki je kontinuiran in zajema celotno dejavnost izobraževanja odraslih.
- Razvidno mora biti, da model vsebuje: načrtovanje samoevalvacije, ki temelji na jasni metodologiji pridobivanja podatkov in njihovega presojanja, izpeljavo samoevalvacije, presojo pridobljenih rezultatov, načrtovanje ukrepanja na podlagi rezultatov in evalvacijo rezultatov ukrepanja.
- Izobraževalna organizacija je dolžna javno predstavljati tako pristope k samoevalvaciji, ki jih uporablja, kot tudi izide.
- V prihodnosti se nameni več pozornosti razvijanju modelov zunanjega presojanja kakovosti. Predlaga se razvijanje:
 - institucionalne in programske akreditacije z minimalnimi standardi kakovosti za izvajalce dejavnosti in z zahtevo po periodičnem preverjanju ohranjanja teh standardov;
 - zunanjega spremljanja, ki bo zajemalo spremljanje procesov in rezultatov posameznih javnih izobraževalnih programov, nacionalnih projektov, uvajanja novosti ipd.;
 - zunanjega preverjanja znanja/izidov – z vidika izobraževanja odraslih se ga operativno dopolni do te mere, da bodo izidi za izobraževanje odraslih na nacionalni ravni bolj transparentni;
 - zunanje evalvacije, ki bi bile nacionalne in mednarodne, ter bi se izvajale na podlagi dolgoročnejšega načrta, določenega s strani Strokovnega sveta za izobraževanje odraslih.

2.4 POTREBE IN MOŽNOSTI MREŽNEGA POVEZOVANJA

Organizacije v sodobnem poslovnem okolju vedno težje pravočasno izvajajo potrebne spremembe, vedno težje se prilagajajo novim zahtevam trga, zato tudi težje dosegajo konkurenčno prednost, ki pa je dandanes ključna za njihov obstoj (Kovač, 1999).

Sodelovanje med organizacijami je dandanes bistvenega pomena za delovanje, razvoj in krepitev le-teh. Omogoča vrsto prednosti, kot so boljši dostop in pretok informacij, usklajeno delovanje in učinkovitejše zastopanje interesov v dialogu z oblikovalci politik. Poleg tega mrežna povezava zagotavlja tudi razne praktične storitve ter izmenjavo izkušenj in znanj, ki lahko bistveno pripomorejo h krepitvi organizacijskih sposobnosti in veščin, ki jih zaposleni potrebujemo pri vsakdanjem delu (Kovač, 2004).

Vzroki za pojav potreb po mrežnih medorganizacijskih povezavah in po vzpostavitvi tesnejšega sodelovanja so različni. Lahko gre za potrebo po racionalnejšem poslovanju, po lažjem uveljavljanju svojih interesov ter vplivu na spremembe, lahko pa je vzrok zgolj kakovostnejše opravljanje storitev in zadovoljevanje izobraževalnih potreb odraslih (Ivanuša-Bezjak, 2006).

Trend mrežnih organizacij pri nas sicer ni novost, vendar na področju delovanja javnih zavodov še ni množično uveljavljen.

2.4.1 NOVA EKONOMIJA IN MREŽE

Pojem nova ekonomija (ali digitalna ekonomija, kot jo imenujejo nekateri avtorji), pomeni nov globalni ekonomski red, do katerega je pripeljal razvoj visoke tehnologije. Gre za nove načine poslovanja, ki so podprti z vedno bolj zmogljivimi računalniki in izjemno hitrim razvojem telekomunikacij. Temeljna značilnost nove oziroma digitalne ekonomije je v tem, da je globalna pri izmenjavi idej, informacij in odnosov ter da je izredno povezana.

Nova ekonomija zahteva nenehno prilagajanje ter razvoj poslovanja organizacij. »Nestabilnost okolja je stalnica v novi ekonomiji, ki terja povsem drugačno poslovno obnašanje gospodarskih in drugih organizacij glede na to, kako se je poslovalo in se še v velikem delu danes posluje« (Ivanko, 2002).

Skupaj s pojavom nove ekonomije so se odprle tudi nove možnosti organiziranja organizacij. Internet ter drugi spremljajoči proizvodi informacijskih tehnologij so omogočili drugačno organiziranje poslovanja. Osnovna značilnost le-tega je, da ni več omejeno z okvirji obstoječih organizacij, pač pa se povezuje z drugimi organizacijami v različne oblike poslovnih mrež. Mreže v novi ekonomiji postajajo glavna oblika organiziranosti poslovanja (Ivanko, 2003).

V novi ekonomiji se organiziranost in poslovanje organizacij ter medorganizacijsko poslovanje kažejo v obliki različnih mrežnih organizacij, ki se v zadnjem času izjemno povečujejo in izboljšujejo (Ivanko, 2002). »Z različnimi mrežami so med seboj povezani ljudje, predmeti in organizacije, ki tako postajajo vedno bolj povezana celota« (Ivanko, 2003).

Organizacije nove ekonomije niso več omejene z razpoložljivimi lastnimi viri – kot je bilo to značilno za čas industrijske dobe, ko so bile le-te pri svojem poslovanju bolj ali manj zaprte v okvire svojih proizvodenj in razvojnih oddelkov – pač pa nenehno iščejo nove načine in oblike, »kako najbolj koristno uporabiti tudi zunanje razpoložljive vire, ki so jim dosegljivi prek različnih mrežnih povezav« (Semolič, 2003). V novi ekonomiji torej organizacije v zunanjih virih iščejo znanje, inovativnost, ideje, sposobnost inovativnih rešitev ipd. Pri tem pa izkoriščajo sodobno informacijsko tehnologijo in telekomunikacije za vzdrževanje in razvoj svojih konkurenčnih prednosti (Ivanko, 2003).

Semolič (2003) ugotavlja, da je z rastjo globalne konkurence in ob vedno bolj dinamičnem in hitrem tehnološkem razvoju skorajda nemogoče doseči uspeh, ne da bi pri tem prišlo do poslovnega in razvojnega tesnega sodelovanja organizacij z

njihovimi poslovnimi partnerji. »Sodobne organizacije se povezujejo s svojimi dobavitelji, strankami in drugimi poslovnimi partnerji ter skušajo oblikovati optimalne poslovne verige dodajanja nove vrednosti«.

Združevanje organizacij je lahko začasno ali pa trajnejše, odvisno od ciljev združevanja. Značilnosti združenih organizacij so: skupna usoda, skupen razvoj novega izdelka, delitev dobička, stroškov in tehnoloških dosežkov, skupen dostop na trge, distribucijske kanale idr. Organizacije postanejo medsebojno odvisne druga od druge. »Združena organizacija se mora odpovedati delcu svoje prostosti v zameno za skupni uspešni izid« (Ivanko, 2002). Mreženje predstavlja medsebojno povezovanje, izmenjavo izkušenj in tudi pomoč. Mrežo povezav pa po besedah Ivanuša-Bezjakove (2006) lahko definiramo tudi kot socialni kapital vseh akterjev oziroma udeležencev v mreži.

2.4.2 MREŽNE ORGANIZACIJE

Organizacije se v različnih oblikah poslovnih povezav tako med seboj kot tudi znotraj samih sebe povezujejo v mreže že od nekdaj, tako da sam pojav ni nov. Je pa relativno novo zanimanje zanj v managerski teoriji in praksi. Seveda so bile oblike poslovnih povezav včasih dokaj enostavne, danes pa je sodelovanje organizacij že precej kompleksno in večplastno (Kovač, 2002b).

Vzroki oziroma dejavniki, zaradi katerih so se oblikovale kompleksne in večplastne mrežne povezave, kakršne poznamo danes, so po Kovaču (1999) sledeči:

- razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije;
- povečan pomen časa kot konkurenčnega dejavnika;
- povečanje konkurenčne borbe (globalizacija), ki pogojuje potrebo po združevanju različnih virov organizacij;
- rast stroškov za raziskave in razvoj;
- brisanje meja nacionalnih ekonomij in nastajanje globalnega trga.

Kot smo že prej omenili, se mrežne organizacijske povezave lahko oblikujejo na interorganizacijski ali na intraorganizacijski ravni. V prvem primeru gre za mrežne povezave med organizacijami, v drugem pa znotraj samih organizacij. Prve so v strokovni literaturi veliko bolj v ospredju zanimanja kot druge (Kovač, 1999).

Medorganizacijske mrežne povezave se delijo še po kriteriju trajnosti povezave. Kavčič (1994, po Kovač, 1999) razlikuje med t.i.:

- stabilnimi mrežami, ki sestojijo iz niza samostojnih organizacij, ki so pogodbeno trdno povezane s krovno organizacijo; »opravljajo posamezne komponente celotne delovne naloge za izdelavo proizvoda ali storitve«;
- notranjimi mrežami, ki jih organizacije oblikujejo znotraj samih sebe kot pravne osebe; oblikuje se notranji trg v organizaciji;
- dinamičnimi mrežami, ki jih tvorijo kratkotrajno ali celo le enkrat medsebojno povezane sicer avtonomne organizacije; primer take mreže so virtualne organizacije.

Intraorganizacijske strukture »v večini primerov temeljijo na samostojnosti timov, ki delajo na temelju projektnega pristopa«. Gre za neformalne strukture (Kovač, 1999).

Skupne značilnosti mrežnih organizacijskih povezav so po Kovačevem (2004) mnenju sledeče:

- so posebna oblika medorganizacijskega sodelovanja;
- predstavljajo sodelovanje med posameznimi akterji, kot so posamezniki, skupine, organizacije in skupine organizacij;
- medsebojno usklajevanje poteka tako po hierarhičnih kot tudi tržnih razmerjih;
- prisotna je vzajemna povezanost;
- sodelujoče organizacije lahko ohranijo gospodarsko samostojnost.

Kajzer (2001, po Rozman, 2002) pa navaja naslednje:

- povezava pravno in gospodarsko neodvisnih organizacij,
- usmeritev na ključne dejavnosti in opuščanje drugih,
- sodelovanje v vertikalnih in horizontalnih strukturah,
- povezanost s komunikacijsko in informacijsko tehnologijo,
- skupno nastopanje enot organizacije navzven,
- sodelovanje na podlagi zaupanja, namesto številnih pogodb le okvirne pogodbe in razumevanje,
- tveganje in stroški porazdeljeni na partnerje.

Vzpostavijo se torej kompleksne medsebojne povezave na različnih področjih, kot so informacijsko, kadrovsko, tehnološko, finančno, za katere je značilna decentralizacija, heterarhičnost, razpršenost moči in pristojnosti odločanja (Kovač, 2004).

Osnovna cilja oblikovanja mrežne organizacije sta (Kovač, 2002a):

- vzpostavitev učinkovitega delovanja medorganizacijskih procesov, potrebnih za realizacijo skupne naloge in
- oblikovanje skupnih elementov organizacijske kulture, ki so potrebni za izvajanje managerskih procesov koordinacije.

Proces oblikovanja mrežne organizacije lahko razdelimo na tri faze (Kovač, 2004).

1. Vzpostavitev mrežnih povezav

V začetek oblikovanja mrežnih povezav sodi iskanje mogočih partnerjev. Pri tem ni potrebno, da se mrežne povezave oblikujejo na osnovi že obstoječih poslovnih stikov, pač pa do mrežnega povezovanja lahko privede tudi sistematično usmerjeno iskanje potencialnih poslovnih partnerjev za navedeno obliko sodelovanja. Pomembno v tem procesu je poznavanje in razumevanje strateških usmeritev partnerjev oziroma vzrokov njihovega vključevanja v mrežo.

2. Izmenjava med partnerji

Gre za prispevek in postavljanje zahtev po izmenjavi izdelkov, storitev, finančnih sredstev, znanja in izkušenj, informacij, strokovnjakov itn. Pri izmenjavi gre za zadovoljevanje potreb partnerjev, zajetih v mrežo. Organizacije si med seboj razdelijo vloge oziroma sklenejo pogodbe.

3. Koordinacija

Naloga le-te je medsebojna uskladitev delovanja posameznih partnerjev v mreži. To je osrednja naloga v delovanju mreže. Od posameznih organizacij, vključenih v mrežo, ne gre pričakovati, da bodo imele vedno popolno sliko o nadaljnjih ciljnih razvoja ter vedno v celoti usklajene interese, tako kot tudi ne, da bodo razpolagale s popolnoma enakimi zmožnostmi. »Za doseg potrebne stopnje notranje ugласitve so potrebni koordinacijski procesi, ki navedena področja medsebojno uskladijo«.

Osrednji smisel oblikovanja organizacijskih mrežnih povezav je optimalizacija celotnega procesa izdelave proizvoda ali pa opravljene storitve z vidika časa, stroškov in kakovosti (Kovač, 2002b).

Mrežne organizacijske strukture pa poleg številnih priložnosti, ki jih ponujajo, za povezane organizacije predstavljajo tudi potencialne nevarnosti. Ena takih je, da posamezni člani postanejo preveč odvisni drug od drugega, kar lahko privede do skušnjave zlorabe. Posledica spoznavanja drugega je lahko tudi poskus širjenja na njegovo poslovno področje. Zaradi suma zlorabe zaupnosti so navadno potrebne kontrole. Verjetno najresnejša nevarnost pa je ta, da se posamezna članica mrežne organizacije preveč specializira in po koncu skupnih projektov postane nesposobna nadaljnjega samostojnega obstoja (Kavčič, 2002).

Možne pozitivne in negativne posledice mrežne organizacije po Kajzerju (2001) pa so zbrane v spodnji tabeli.

Tabela 1: Pozitivne in negativne posledice mrežne organizacije (Kajzer, 2001)

Pozitivne posledice	Negativne posledice
Hitrost reagiranja na želje kupcev	Izguba identifikacije
Specializacija na ključne pristojnosti	Izguba fleksibilnosti
Ekonomika količin	Izguba znanja
Uporaba dopolnjujočega se znanja	Razpršitev odgovornosti
Boljša sprejetost	Ovisnost
Zagotavljanje obstoja z dolgoročno povezanostjo	Manj dobička

Management v mrežnih organizacijah

»Vsaka mrežna medorganizacijska povezava mora izoblikovati sistem managementa, ki prevzema koordinacijsko vlogo v mreži« (Kovač, 2004). Med izvajanjem nalog managementa v klasičnih organizacijah in delovanjem managementa pri izvajanju koordinacijske vloge v mrežnih organizacijah so velike razlike. Kovač (2004) izpostavi naslednje:

- sistem managementa za potrebe koordinacije znotraj mreže obstaja le, dokler mreža deluje;
- pristojnosti managementa, zadolženega za izvajanje koordinacije v mreži, se po pristojnosti zelo razlikujejo od pristojnosti managementa v klasični organizaciji;
- procesi managementa za izvajanje koordinacije znotraj mreže se lahko razporedijo na več nosilcev.

V osnovi obstajajo tri oblike managementa sistema koordinacije (Mohrman, Galbraith in Lawler III, 1998, po Kovač, 2002a):

- samo en partner izvaja procese koordinacije;
- obstaja delitev procesov koordinacije med partnerji in
- avtonomni model povezovanja.

Prva oblika je najpogostejši način izvajanja koordinacijskih procesov, zadnja pa je primerna na prvi stopnji oblikovanja medorganizacijske mrežne povezave (Kovač, 2004).

V managerskih procesih oblikovanja medorganizacijskih mrežnih povezav so najpomembnejše opredelitve:

- ciljev in
- oblike mrežnega sodelovanja.

Drugi sklop managerskih procesov pa zajema (Kovač, 2002a):

- oblike mrežne povezave ter
- določitev vloge posameznih organizacij.

Managerski procesi v mrežnih organizacijah potekajo tako na ravni mreže kot tudi na ravni posameznih organizacij (Kovač, 2002a).

Ne glede na heterarhičnost in policentričnost mrežnih povezav je naloga managementa, da se v vsaki mrežni povezavi oblikuje določen sistem medsebojnega usklajevanja. Gre za sistem managementa, ki izvaja procese usmerjanja razvoja in delovanja mreže (Kovač, 1999).

Grozdi

Koncept grozdov je postal zelo zanimiv za raziskovanje na večih področjih znanosti. Srečujemo se z različnimi definicijami tega pojava, ki so vse bolj ali manj ustrezne, nobena od njih pa ni popolna.

Enoznačna opredelitev grozda pa ne obstaja tudi zato, ker se definicije prilagajajo razmeram v gospodarstvu, ki ga opazujemo (Jaklič idr., 2003).

Oče raziskovanja grozdov – Porter (1990, po Jaklič idr., 2003) opredeljuje grozd kot gospodarsko omrežje močno soodvisnih organizacij in podjetij, ki vključuje:

- proizvajalce končnih izdelkov ali ponudnike storitev,
- specializirane dobavitelje in raziskovalne organizacije (fakultete, razvojne inštitute),

- vladne in druge organizacije.

Dermastia (2000) poenostavljeno opisuje grozde kot kritično maso podjetij oziroma organizacij na določeni lokaciji, ki praviloma dosega zavidljive, največkrat globalne poslovne uspehe. »Njihova moč leži v veliki inovacijski sposobnosti, ki rabi kot osnova stalnemu povečevanju učinkovitosti poslovnih procesov«.

OECD pa definira grozde zgolj kot inovacijske sisteme (Dermastia, 2000).

Po mnenju Jakliča idr. (2003) je za organizacije v grozdu najbolj značilno, da med njimi obstajajo številne povezave (ki so večinoma ekonomskega pomena, ne gre pa zanemariti tudi socialnih vplivov in koristi za okolje), izmenjave znanja in tehnologij ter pozitivne eksternalije. Pravi, da o grozdu govorimo takrat, ko ima le-ta vsako od naslednjih lastnosti:

- organizacije sodelujejo med sabo;
- obstajajo eksternalije v obliki podpornih organizacij;
- prisotne so sinergije, ne le enostranske povezave.

Vendar pa sodelovanje med organizacijami še ne pomeni, da obstajajo grozdi. Za razvoj grozda je namreč potrebno precej časa (da se med partnerji zgradi zaupanje), aktivno sodelovanje vseh udeleženi ter ustrezno razvito podporno okolje. Pri tem pa moramo poudariti, da je poleg sodelovanja med organizacijami potrebno tudi tekmovanje, saj v najuspešnejših in najkonkurenčnejših grozdih med udeleženci intenzivno poteka hkratno sodelovanje in konkurenca (Jaklič, 2003).

Pomembna značilnost grozdov je tudi ta, da gre za multisektorska omrežja, v katerih se povezujejo neenaka in komplementarna omrežja. Podjetja oziroma organizacije povezujejo komplementarni izdelki, sorodne tehnologije, enaki nabavni in prodajni kanali ter predvsem sorodni tržni segmenti oziroma končni kupci (Dermastia, 2000).

Čeprav mnogi avtorji kot eno glavnih značilnosti grozdov navajajo relativno geografsko bližino organizacij, pa po mnenju Dermastie geografska dimenzija grozdov ni določena, saj se ti pojavljajo tako na ravni mest in regij kot na ravni držav ali celo med njimi (Dermastia, 2000).

Projekti, ki vodijo do razvoja sposobnosti grozda, so izrazito stohastični. Pri tem gre predvsem za velike raziskovalno-razvojne projekte, katerih cilj ni zgolj končni proizvod ali storitev, temveč predvsem učenje. Na ta način se na ravni grozda razvija novo, zanj specifično znanje. To znanje pa članom grozda omogoča razvoj kumulativnih sposobnosti, ki predstavljajo konkurenčno prednost, saj jih zunaj tega ni mogoče najti. Poleg raziskovalno-razvojnih projektov so na ravni grozda izjemnega pomena tudi projekti ustanavljanja najrazličnejših centrov, v katerih se »rojeva« in razvija novo znanje. To so npr. centri znanja, pristojnosti, odličnosti ipd. (Fulder idr., 2005).

Treba pa je poudariti, da uspeh ali neuspeh organizacij nista samoumevna in je vse odvisno od razvoja sposobnosti organizacij, ki v projektu sodelujejo. Čim bolj

so namreč njihove sposobnosti enakomerno razvite in se dopolnjujejo, tem lažje poteka projektno delo in večja verjetnost je, da bo rezultat takega projekta nek inovativen izdelek (Fulder idr., 2005).

Po tej poti vsak član lahko pridobi in uporablja skupni kapital – ne zgolj finančni, ampak predvsem socialni. »Socialni kapital lahko definiramo kot mrežo odnosov in razmerij med ljudmi, ki omogočajo vsakemu posamezniku, podskupinam in celotni skupini ali družbi, da lažje in bolj učinkovito in uspešno uresničujejo svoje cilje, kakor če bi delovali sami ali izolirano. Tako omogoča različnim skupinam, da se povezujejo v skupnih interesih, ki bi jih močna država sicer prezrla, in lahko opozarjajo na nepravilnosti« (Ivanuša-Bezjak, 2006).

Socialni kapital je ključnega pomena za družbeno zaupanje in vezi, ki prispevajo k temu, da vključene organizacije delujejo koordinirano in kooperativno v skupno korist.

Prednosti povezovanja organizacij v grozde

Prednosti povezovanja organizacij v grozde je veliko. Jaklič idr. (2003) ugotavljajo, da so glavni razlogi za povezovanje organizacij v grozde predvsem »v pridobivanju konkurenčnih prednosti, ki jih organizacije v grozdu dobijo na podlagi:

- geografske koncentracije,
- zniževanja transakcijskih stroškov,
- hitrejšega prenosa sposobnosti in veščin med organizacijami,
- pridobivanja novih znanj in
- zmanjševanja ovir ob vstopu na nove trge.

Konkurenčne prednosti grozdov so po mnenju Dermastie (2000) predvsem v »sposobnosti učinkovite izmenjave informacij med kupci, dobavitelji, podizvajalci ter drugimi udeleženci grozda. Tesne povezave sodelujočih zagotavljajo dopolnjevanje znanj, veščin ter tehnologij kot ključnega elementa učenja organizacije ter njene inovativnosti«. K intenzivnosti procesa učenja in inoviranja pa še dodatno pripomore vključevanje univerz, razvojnih inštitutov, svetovalnih in drugih podpornih organizacij.

Največje prednosti združevanja podjetij v grozde pa Dermastia (2000) vidi v dvigu kvalifikacijske strukture zaposlenih, v povezavah na ravni kupec–dobavitelj (udeleženec izobraževanja–izobraževalna organizacija) ter spodbujanju podpornega in raziskovalno-razvojnega okolja.

Ustanove, ki so organizirane v grozde, imajo večjo možnost konstruktivnega dogovarjanja z državo ter se lažje vključujejo v prizadevanja za gradnjo boljše infrastrukture, podjetjem primernejšo zakonodajo in za vzpostavljanje učinkovitejšega izobraževalnega sistema (Dermastia, 2000).

Fulderjeva idr. (2005) kot pomembne pozitivne posledice grozdenja navajajo:

- povečevanje konkurenčnosti organizacij,

- pospeševanje inovativnosti,
- pospeševanje komercializacije inovacij (mala inovativna podjetja, spin-off),
- krepitev ključnih konkurenčnih sposobnosti organizacij,
- izboljšanje produktivnosti zaradi dostopa do dobaviteljev, veščin, znanja, informacij,
- ustvarjanje nove vrednosti v omrežjih,
- promocijo tako konkuriranja kot tudi sodelovanja v grozdu,
- lažje tržne transakcije zaradi nižjih transakcijskih stroškov,
- boljši dostop do izobražene in usposobljene delovne sile,
- boljši dostop do specializiranih informacij,
- dostop do javnih inštitucij in dobrin,
- nastajanje novih poslovnih priložnosti in poslov.

Tratnik (2002) pa opredeljuje prednost grozda kot pričakovano sinergijo med povezanimi organizacijami. Moč grozda mora biti večja od vsote njegovih posameznih delov – organizacij. Pri tem je zelo pomembno, da je koristi sinergetskih učinkov dela deležen sleherni član grozda.

Horizontalna sektorska omrežja

Po mnenju Dermastie (2000) je za horizontalno sektorsko povezavo organizacij značilno, da:

- imajo vse praviloma enake trge končnih izdelkov;
- pripadajo isti dejavnosti;
- sodelujejo pri razvoju, trženju in izvedbi.

Ker imajo organizacije v horizontalnih omrežjih praviloma podoben položaj in so si neposredni konkurenti, je sodelovanje omejeno (Dermastia, 2000). Veliko truda bi bilo potrebno posvetiti usposabljanju zaposlenih za timsko delo, graditvi zaupanja in samozavesti ter razvoju zavedanja, da je skupen uspeh hkrati tudi uspeh vsake posamezne organizacije.

Izbor vloge, ki jo bo posamezna organizacija v obravnavani mrežni povezavi prevzela, je odvisen od zmožnosti in namena ter ciljev njene vključitve. Temeljni kriteriji za izbor koordinacijske vloge so po Mohrman, Galbraith in Lawler III (1998, po Kovač, 2002) sledeči:

- poznavanje celotnega procesa,
- izkušnje,
- zmožnost pridobitev resursov za delovanje mreže,
- razpoložljivi resursi,
- kredibilnost organizacije,
- ključne sposobnosti posameznih organizacij,
- managerski resursi,
- pripravljenost za prevzem vloge.

3. PREDSTAVITEV DEL IN NALOG JAVNEGA ZAVODA ZA IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH – LJUDSKE UNIVERZE JESENICE

Ljudska univerza Jesenice (v nadaljevanju LUJ) je neprofitni zavod za izobraževanje odraslih z več kot 50-letno tradicijo, ki ga je leta 1959 ustanovila Občina Jesenice. Danes s svojo dejavnostjo pokriva območje občin: Jesenice, Kranjska Gora in Žirovnica, v nekaterih oblikah, kot je Center VŽU Gorenjske, pa tudi širše območje celotne Gorenjske (<http://www.lu-jesenice.net>).

Poslanstvo LUJ je omogočiti odraslim prebivalcem Gorenjske kakovostno izobraževanje in vseživljenjsko učenje in jim pri tem nuditi vse potrebne informacije, svetovanje in podporo. LUJ s svojo dejavnostjo skrbi za zviševanje ravni izobrazbe, spodbuja razvoj znanj in spretnosti odraslih ter njihovo aktivno vključevanje v družbo (<http://www.lu-jesenice.net>).

Primarna dejavnost LUJ je, da razvija in izvaja programe za pridobitev izobrazbe na osnovni, poklicni in srednji ravni, programe usposabljanja in izpopolnjevanja ter programe splošnega in jezikovnega izobraževanja za odrasle (<http://www.lu-jesenice.net>).

LUJ se odziva na izobraževalne potrebe posameznikov in organizacij. Ciljna skupina so odrasli, s poudarkom na socialno izključenih in ranljivih skupinah. V zadnjih desetih letih so prizadevanja LUJ prvenstveno usmerjena v zagotavljanje pogojev za neformalno vseživljenjsko učenje, kjer ne gre le za poučevanje in posredovanje znanja, temveč udeležencem nudi tudi ustrezno pedagoško-andragoško in psihološko podporo.

Financiranje LUJ je opredeljeno v 2. členu Odloka o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Ljudska univerza, kjer je zapisano, da zavod pridobiva sredstva za opravljanje javne službe skladno z veljavno zakonodajo, in sicer iz:

- javnih sredstev,
- sredstev ustanovitelja,
- plačil udeležencev,
- sredstev od prodaje blaga in storitev ter izdelkov,
- donacij, prispevkov sponzorjev in iz drugih virov.

Ključna področja dejavnosti LUJ so:

- izobraževanje za pridobitev formalne izobrazbe,
- nacionalni projekti,
- univerza za 3. življenjsko obdobje,
- jezikovna šola,
- študijski krožki,
- letni program izobraževanja odraslih v Občini Jesenice,
- izobraževanje za brezposelne,
- središče za samostojno učenje,
- mednarodni izobraževalni projekti.

3.1 IZOBRAŽEVANJE ZA PRIDOBITEV FORMALNE IZOBRAZBE

3.1.1 OSNOVNA ŠOLA ZA ODRASLE

Program osnovne šole za odrasle je namenjen vsem tistim, ki so izpolnili osnovnošolsko obveznost, niso pa uspešno zaključili osnovnošolskega izobraževanja. Pri LUJ se lahko kandidati vključijo v 7., 8. in 9. razred devetletne osnovne šole. Osnovnošolsko izobraževanje mora vsem državljanom zagotoviti država, zato je to izobraževanje financirano s strani Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport in je v skladu z Ustavo RS za udeležence brezplačno.

3.1.2 SREDNJEŠOLSKO IZOBRAŽEVANJE:

LUJ je verificirana za izvajanje naslednjih srednješolskih programov:

- srednje poklicno izobraževanje in prekvalifikacija (program Trгоvec in prekvalifikacija),
- srednje strokovno izobraževanje (programa Ekonomski tehnik in Predšolska vzgoja),
- poklicno-tehniško izobraževanje (program Ekonomski tehnik),
- poklicni tečaj Predšolska vzgoja.

Srednješolsko izobraževanje je tržna dejavnost LUJ; udeleženci, ki se odločijo za vpis, izobraževanje financirajo sami.

3.2 NACIONALNI PROJEKTI

V zadnjih letih se je občutno zmanjšal finančni delež, ki ga prispevajo udeleženci sami. Tudi javnih sredstev, ki jih delovanju ljudskih univerz namenjata občina in država, je ne glede na odlok o ustanovitvi, kjer je zapisano, da morata ta dva zagotoviti ustrezne pogoje za delovanje, vedno manj.

Dejstvo je, da stalnega dotoka sredstev ni več, zato je LUJ (tako kot vse druge ljudske univerze v Sloveniji) primorana iskati vedno nove načine zagotavljanja sredstev za svoje delovanje. Taka možnost so sredstva Evropske unije, ki jih Ljudska univerza v zadnjih letih zelo uspešno črpa.

Temeljna dejavnost LUJ ta hip so projekti, ki so sofinancirani s strani Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport in s strani EU (ESS).

3.2.1 CENTER VSEŽIVLJENJSKEGA UČENJA GORENJSKA (CVŽU)

V zadnjih letih je CVŽU glavni projekt, ki ga vodi Ljudska univerza Jesenice. Izvaja se v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013. Projekt se financira iz sredstev Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport. Njegova vrednost je 1.151.285 EUR.

V sklopu projekta so dobro oblikovane tudi partnerske povezave, in sicer je oblikovan konzorcij, v katerega je vključenih še deset partnerjev z območja celotne Gorenjske, katerih dejavnost je prav tako izobraževanje in vseživljenjsko učenje odraslih.

Glavni namen CVŽU je vzpodbujanje in povečevanje vključevanja prebivalcev Gorenjske v vseživljenjsko učenje. Cilji projekta pa so (<http://www.eu-skladi.si>):

- »vključiti čim večje število prebivalcev regije v oblike vseživljenjskega učenja;
- povečevati zaposljivost prebivalstva, oblikovanje identitete znotraj Slovenije, fleksibilnosti v razmišljanju in povezano socialno skupnost;
- zagotavljati dostop do svetovanja in informiranja s področja izobraževanja in učenja čim širšemu krogu prebivalcev regije;
- zagotavljati dostop do organiziranega neformalnega učenja in s tem povečevati ustrezno materialno in strokovno podprte udeležbe prebivalcev v vseživljenjskem učenju;
- razvijati in zagotavljati dostop do novih inovativnih oblik in gradiv za učenje in poučevanje, kot je e-učenje in mešano učenje, usklajenih s sodobnim načinom življenja, potrebami trga dela in osebnega razvoja posameznika;
- promovirati vseživljenjsko učenje, ki širi prepoznavnost pomena in novih možnosti, ki jih stalna vključenost v tovrstne aktivnosti posamezniku in družbi zagotavlja;
- povezovati potrebe uporabnikov s potrebami trga dela in razvojnimi usmeritvami regije«.

Projekt CVŽU Gorenjska je razdeljen na tri osnovne dejavnosti.

1. *Izvajanje dejavnosti informiranja in svetovanja*
Na sedežu LUJ deluje Svetovalno središče Gorenjska, ki vsem odraslim zagotavlja dostop do svetovanja in informiranja s področja izobraževanja in učenja. Prebivalcem gorenjske regije nudi brezplačno informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, in sicer pred, med in po vključitvi v izobraževanje.
2. *Delovanje točk vseživljenjskega učenja (TVŽU)*
Namen vzpostavljenih TVŽU je povečati vključenost prebivalstva v različne oblike neformalnega učenja. Delujejo predvsem na geografsko in socialno oddaljenih območjih in so namenjene predvsem ranljivim ciljnim skupinam. Vsebine na točkah so zelo raznolike in so povezane s potrebami udeležencev.
3. *Vzdrževanje portala znanja CVŽU Gorenjska* – <http://ucenje.cvzu-gorenjske.si>
– in *promocija vseživljenjskega učenja* (<http://www.eu-skladi.si>).

3.2.2 DVIG RAVNI PISMENOSTI

Dvig ravni pismenosti je drug pomemben projekt LUJ, ki je bila v okviru Javnega razpisa za sofinanciranje izobraževalnih programov za dvig ravni pismenosti od 2010 do 2013 izbrana za izvedbo naslednjih programov:

- Usposabljanje za življenjsko uspešnost – Beremo in pišemo skupaj
- Usposabljanje za življenjsko uspešnost – Moj korak
- Usposabljanje za življenjsko uspešnost – Izzivi podeželja
- Usposabljanje za življenjsko uspešnost – Most do izobrazbe
- Usposabljanje za življenjsko uspešnost – Jaz in moje delovno mesto
- Usposabljanje za življenjsko uspešnost – Razgibajmo življenje z učenjem

Izobraževalni programi usposabljanja za življenjsko uspešnost so javno veljavni programi, ki so namenjeni zviševanju ravni pismenosti odraslih. V programe se vključujejo manj izobraženi odrasli, ki so z vidika pismenosti najbolj ranljivi. »Skupno jedro programov se nanaša na pridobivanje temeljnih spretnosti, povezanih s pismenostjo (branje, pisanje, računanje), socialnih spretnosti, načel vseživljenjskega učenja in aktivnega državljanstva ter učenja računalništva« (<http://pismenost.acs.si>).

Poleg programov usposabljanja za življenjsko uspešnost LUJ v okviru projekta Dvig ravni pismenosti izvaja tudi naslednje programe:

- Branje za znanje in branje za zabavo
- Knjige so zame
- Računalniška pismenost za odrasle (javno veljavni izobraževalni program)
- Računalniško in digitalno opismenjevanje

Projekt Dvig ravni pismenosti je vreden 282.600 EUR; omenjene programe delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013. Razvojna prioriteta je razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja, prednostna usmeritev pa izboljšanje usposobljenosti posameznika za delo in življenje v družbi temelječi na znanju. Vsi programi so zato za udeležence brezplačni.

3.2.3 SPLOŠNO NEFORMALNO IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH

Tudi ta projekt je sofinanciran s strani Evropske unije iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013.

V okviru javnega razpisa za programe splošnega neformalnega izobraževanja odraslih od 2012 do 2014 je LUJ pridobila finančna sredstva v višini 185.731,50 EUR za pripravo gradiv in izvedbo naslednjih 14-ih programov:

- Motivacija za izobraževanje in učenje
- Šola spomina
- Poskusim in znam
- Finančna pismenost
- Sem, kar sem in sem OK
- Nemščina - pot do uspeha

- Angleščina - pot do uspeha
- Italijanščina - pot do uspeha
- Uporabno računalništvo - pot do varnejše zaposlitve
- Svet skozi ekran računalništva
- Tudi starejši samostojno uporabljamo računalnik
- Digitalno medkulturno povezovanje
- Osnove računalništva
- Zgornjesavci, prebudite se, skupaj nam lahko uspe

Namen projekta je zviševanje splošne izobraženosti in razvoj ključnih kompetenc odraslega prebivalstva v Republiki Sloveniji za dejavno vključevanje v življenje in delo (<http://www.mizks.gov.si>).

3.3 UNIVERZA ZA 3. ŽIVLJENJSKO OBDOBJE

Univerza je namenjena izobraževanju in razvoju starejših. Osnovno poslanstvo je integracija starejših v skupnost. Njen glavni namen je razvijati izobraževanje starejših za njihovo osebno rast, razumevanje lastnega položaja v družbi ter za dejavno delovanje v družbi v dobro vseh rodov. (<http://www.univerzazatretjeobd-drustvo.si>)

Univerza za 3. življenjsko obdobje starejšim nudi različne oblike izobraževanja za osebno rast, ki predstavljajo priložnost za njihovo kakovostnejše in aktivnejše življenje. Univerza za tretje življenjsko obdobje Jesenice ima pet sekcij: kreativnost, geografija, šport, zdravje in kulturna dediščina.

Univerzo za tretje življenjsko obdobje financira Občina Jesenice.

3.4 JEZIKOVNA ŠOLA IN RAČUNALNIŠKO USPOSABLJANJE

LUJ ponuja različne programe jezikovnega izobraževanja: splošni tečaji, poslovni tečaji, konverzacija, tečaji za zaključene skupine in specializirani tečaji, tečaji za popotnike, tečaji tujega jezika v vrtcih, individualno učenje in učenje v skupinah.

Po meri naročnikov oblikujejo tudi programe računalniškega usposabljanja: osnove dela z računalnikom, pisarniško orodje MS-Office, Powerpoint – kako napraviti dobro predstavitev, Excel – osnovni in nadaljevalni tečaj ...

Jezikovno in računalniško usposabljanje je tržno naravnana dejavnost LUJ. Samoplačnikov računalniških in jezikovnih tečajev pa je vse manj. Udeleženci s potrebo po takem izobraževanju se razporedijo v tečaje in druge učne oblike v okviru prej predstavljenih nacionalnih projektov, v katerih je izobraževanje za njih brezplačno.

3.5 ŠTUDIJSKI KROŽKI

Vsako leto LUJ izvede vsaj dva študijska krožka z različno tematiko, npr.: ročna dela, etnologija, jezikovne urice ... »Študijski krožek je brezplačna splošnoizobraževalna oblika prostovoljnega učenja odraslih, ki poteka nehierarhično in se zaključi z akcijo. Skupino tvori 5–12 ljudi, ki se vsaj petkrat srečajo, da bi se načrtno učili vsaj 25 ur. Običajno je srečanj več kot deset, povprečno število ur pa presega 35, porazdeljenih na več kot tri in pol meseca« (<http://sk.acs.si>).

Krožek vodi posebej v ta namen usposobljen mentor. »Udeleženci krožka sami določajo, kaj se bodo učili, kje in kako, sami načrtujejo način dela v njem in se učijo toliko časa in tako poglobljeno, kakor si sami želijo. Z demokratično menjavo znanja, spretnosti in izkušenj spodbujajo svojo intelektualno rast, vzpostavljajo in krepijo vezi med ljudmi in pomembno pripomorejo tudi k bolj kakovostnemu življenju v svojem okolju« (<http://sk.acs.si>).

Plačnik študijskih krožkov je Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport, koordinator pa Andragoški center Slovenije (ACS).

3.6 LETNI PROGRAM IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH V OBČINI JESENICE

V okviru Letnega programa izobraževanja odraslih, ki ga jeseniška občina sprejme vsako leto, sofinancira sledeče izobraževalne projekte:

- osnovno jezikovno izobraževanje (90-urni začetni tečaji nemščine, angleščine in italijanščine),
- projekt Raziskovanje kulturne dediščine v lokalnem okolju,
- program usposabljanja za življenjsko uspešnost UŽU — Beremo in pišemo skupaj.

3.7 IZOBRAŽEVANJE ZA BREZPOSELNE

LUJ je bila na podlagi javnega naročila z naslovom "Institucionalno usposabljanje in priprave na nacionalne pokline kvalifikacije" za obdobje 2009–2015 izbrana za izvedbo programov izobraževanja in usposabljanja in vpisana v register zunanjih izvajalcev programov aktivne politike zaposlovanja za naslednje programe:

- Angleški jezik, stopnje I do VI
- Angleški jezik, osvežitveni tečaj
- Nemški jezik, stopnje I do VI
- Nemški jezik, osvežitveni tečaj
- Italijanski jezik, stopnje I do VI
- Slovenski jezik za tujce, stopnje I do III
- NPK - Dietni kuhar / dietna kuharica
- NPK - Izdelovalec / izdelovalka spletnih strani

3.8 SREDIŠČE ZA SAMOSTOJNO UČENJE

Središče za samostojno učenje je namenjeno vsem odraslim, »ki jim iz kakršnih koli razlogov tradicionalno učenje in izobraževanje nista dostopna ali jim ne ustrežata. Učenje poteka individualno in samostojno, na voljo so prilagojena gradiva za samostojno učenje, sodobna učna tehnologija ter strokovna pomoč informatorjev, svetovalcev in mentorjev« (<http://ssu.acs.si>).

V središčih se odrasli lahko učijo predvsem računalništva, različnih tujih jezikov ter drugih vsebin. Udeleženci se učijo s pomočjo gradiv za samostojno učenje (CD/DVD, priročniki, učbeniki ipd.), multimedijskih računalnikov ter avdio in video predvajalnikov ter drugih učnih pripomočkov (<http://ssu.acs.si>).

Učenje v središču je za udeležence brezplačno, saj je središče za samostojno učenje financirano s strani Ministrstva za izobraževanje znanost, kulturo in šport.

3.9 MEDNARODNI IZOBRAŽEVALNI PROJEKTI

LUJ ima dolgoletno tradicijo in izkušnje pri pripravi in vodenju različnih mednarodnih izobraževalnih projektov (Finančna shema Phare, Grundtvig, Socrates, Comenius, E-Learning, EQUAL ...). Temeljni cilji teh projektov so usmerjeni v razvoj inovativnih oblik, pristopov ter metod v izobraževanju odraslih in zagotavljanje brezplačnega dostopa do kvalitetnega vseživljenjskega učenja za čim več odraslih.

Izpeljani projekti: Let's read together, Grandparents and grandchildren, Development and Implementation of an ICT Career and Training Online Consulting Tool "ICT CTO", A better quality of life for parents of children with disabilities, Empowerment of disadvantaged target groups members), M-LAB (<http://www.lujesenice.net>).

Vizija LUJ je postati Center vseživljenjskega učenja Gorenjske. Želi utrditi svoj položaj na nacionalni ravni ter se s kakovostnimi storitvami in inovativnostjo še bolj uveljaviti v evropskem prostoru.

4. RAZISKOVALNI DEL

V empirični raziskavi smo na eni strani analizirali obstoječe stanje na področju sodelovanja LUJ s partnerji v lokalnem in širšem okolju, na drugi pa smo ugotavljali, katere dimenzije zaznane kakovosti izobraževalnih storitev so po mnenju udeležencev in po mnenju predavateljev najpomembnejše in ali med njimi obstajajo pomembne razlike v tem, kako zaznavajo posamezne dimenzije kakovosti storitev. Poleg tega smo želeli tudi ugotoviti, kakšen je vpliv neodvisnih spremenljivk (spol, starost, izobrazba, izobraževalni program) na pripisovanje pomembnosti posameznim elementom zaznane kakovosti in na zaznavanje kakovosti pri udeležencih izobraževanja.

4.1 RAZISKOVALNE HIPOTEZE

Na področju sodelovanja LUJ s partnerji v lokalnem in širšem okolju smo postavili tri raziskovalne hipoteze:

H1: Razvite imamo kakovostne načine obveščanja partnerjev o dejavnostih v naši organizaciji.

H2: Naša organizacija pri načrtovanju izobraževalne ponudbe upošteva potrebe okolja.

H3: V razvoj izobraževalnih programov vključujemo partnerje.

Na področju kakovosti izobraževalnih storitev LUJ smo postavili štiri raziskovalne hipoteze:

H4: Med udeleženci izobraževanja in med izvajalci izobraževalnih programov (predavatelji) ne obstajajo statistično pomembne razlike v zaznavanju kakovosti izobraževalnih storitev Ljudske univerze Jesenice.

H5: Med udeleženci izobraževanja in med izvajalci izobraževalnih programov (predavatelji) ne obstajajo statistično pomembne razlike pri pripisovanju pomembnosti dimenzij zaznane kakovosti izobraževalnih storitev.

H6: Med udeleženci izobraževanja obstajajo statistično pomembne razlike v pripisovanju pomembnosti dimenzijam zaznane kakovosti izobraževalnih storitev glede na spol, starost, izobrazbo in izobraževalni program.

H7: Med udeleženci izobraževanja obstajajo statistično pomembne razlike v zaznavanju kakovosti izobraževalnih storitev glede na spol, starost, izobrazbo in izobraževalni program.

4.2 METODOLOGIJA

4.2.1 SESTAVA VPRAŠALNIKA IN IZVEDBA ANKETE

Kakovost sodelovanja LUJ s partnerji v lokalnem in širšem okolju

Za merjenje zadovoljstva partnerjev LUJ smo uporabili metodo anketiranja in v ta namen pripravili spletni anketni vprašalnik, ki smo ga poslali v izpolnitev vsem 87-im organizacijam – partnericam (podjetja, društva, javni zavodi ...). Vzorčenje ni bilo potrebno, saj smo obravnavali celotno populacijo.

Anketne vprašalnike je rešilo 62 partnerjev, kar pomeni, da beležimo 71% odziv, s čimer smo zelo zadovoljni.

Vprašalnik smo skladno s tremi raziskovalnimi hipotezami, ki smo si jih postavili, razdelili na tri področja elementov kakovosti sodelovanja:

1. *informiranje in komuniciranje,*
2. *vpliv na lokalno in širše okolje,*
3. *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja.*

V naslednji fazi smo za vsako izmed področij oblikovali različno število (sklop) trditev, pri čemer nam je bila v pomoč spletna zbirka vprašanj za presojanje kakovosti (<http://zbirdkavpr.acs.si/>), ki je namenjena presojanju kakovosti v okviru modela POKI (Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje). Model je kot enega od vzvodov za razvijanje kakovosti v izobraževanju odraslih razvil Andragoški center Slovenije.

V anketnem vprašalniku so prevladovala lestvična vprašanja zaprtega tipa. Pri vsaki izmed trditev so morali anketiranci označiti, v kolikšni meri se z njo strinjajo. Na voljo so imeli lestvico od 1 do 6, pri kateri ocena 1 pomeni »Sploh se ne strinjam« in ocena 6 »Popolnoma se strinjam«. Oblikovali smo tudi sklop vprašanj, vezan na splošno zadovoljstvo s kakovostjo storitev na LUJ, v okviru katerega so anketiranci ocenjevali kakovosti storitev na splošno, verjetnost za sodelovanje v prihodnje ter verjetnost, da bi LUJ priporočili tudi drugim.

Na koncu smo anketirance povprašali še po nekaterih demografskih podatkih, pomembnih za obdelavo in analiziranje zbranih podatkov, kot so status, število let obstoja, število let sodelovanja z LUJ, število zaposlenih v organizaciji ter število dejavnosti/področij, kjer sodelujejo/so sodelovali z LUJ.

Raziskavo smo opravili v mesecu marcu 2012. Vprašalnike smo tudi predhodno testirali, in sicer na priložnostnem vzorcu treh partnerskih organizacij.

Anketni vprašalnik za partnerje je predstavljen v prilogi 1.

Kakovost storitev in zadovoljstvo uporabnikov storitev LUJ

Tudi v raziskavi merjenja kakovosti storitev in zadovoljstva uporabnikov smo uporabili metodo merjenja zadovoljstva na podlagi vprašalnika. Anketirali smo udeležence različnih izobraževalnih programov na LUJ in predavatelje, ki te programe izvajajo.

V raziskavi smo želeli zajeti čim bolj pestro strukturo udeležencev izobraževanja, tako po spolu, starosti, stopnji izobrazbe kot tudi po tem, v kateri izobraževalni program so vključeni.

LUJ ima v različne programe, ki jih izvaja, vključenih skoraj 1000 udeležencev oz. odjemalcev storitev, ki jih ponuja. V anketni vzorec smo vključili le tiste, ki se izobraževanj udeležujejo v prostorih LUJ in ne na drugih lokacijah.

Ankete so bile razdeljene udeležencem osebno na predavanjih oziroma na izobraževalnih srečanjih in delavnicah.

Udeleženci so izpolnjeni vprašalnik oddali po predavanju v nabiralnik ali v tajništvo univerze, lahko pa so ga poslali po pošti.

Prednosti takšne izvedbe ankete so: nizka cena, velikost vzorca je večja, ni vpliva anketarja, anketiranci ostanejo anonimni. Slabost pa je lahko potencialno pristranski vzorec zaradi nerespondentov, dolgotrajno zbiranje podatkov, ni možnosti za dodatna pojasnila, ni kontrole, kdo je izpolnil vprašalnik, velika možnost manjkajočih in nepopolnih odgovorov (Damjan in Možina, 1999).

Ankete so bile razdeljene 125 udeležencem, ki so bili v času anketiranja vključeni v izobraževalni proces na LUJ.

Uporabnih vrnjenih anket je bilo 111, kar je 88,8 %. Nekatero vrnjeno anketo niso bile uporabne zaradi nepopolnih odgovorov ali napak pri odgovarjanju. Izločili smo tudi 5 anket, ker so bili vsi odgovori enaki, kar je nakazovalo na neresen pristop k reševanju anketnega vprašalnika. Skoraj vse ankete (95 %) so bile vrnjene takoj po zaključku predavanja, le 5 % anket je bilo vrnjeno po navadni pošti.

Anketiranje predavateljev pa je potekalo elektronsko. Anketa zanje je bila identična anketi, ki so jo reševali udeleženci.

V času anketiranja je imelo z LUJ sklenjeno avtorsko pogodbo oz. pogodbo o sodelovanju 89 avtorjev. Anketni vprašalnik sva posredovali 71-im predavateljem (vsem tistim, ki so LUJ predhodno dovolili uporabo njihovih kontaktov v raziskovalne namene).

Anketni vprašalnik je pravilno rešilo 39 predavateljev, kar predstavlja 54,9 %. 4 vprašalniki pa so bili izločeni zaradi nepopolnih odgovorov.

Pri sestavi vprašalnika smo si pomagali s poznavanjem področja izobraževanja odraslih v Sloveniji in njegovih značilnosti.

Vprašanja smo povezali s cilji in hipotezami, ki smo si jih zadali ob začetku pisanja magistrskega dela.

Najprej smo oblikovali sklop 18-ih trditev, prirejenih po vprašalniku SERVQUAL. Uporabili smo vprašalnik, ki ga je v svoji raziskavi uporabil in svojim potrebam prilagodil Faganel (2010), ki je raziskoval kakovost v visokem šolstvu. Vprašalnik smo malenkostno prilagodili specifični situaciji v izobraževanju odraslih in Ljudski univerzi Jesenice.

Pri tem smo merili pet osnovnih dimenzij zaznane kakovosti izobraževalnih storitev:

- *otipljivost*, ki združuje trditve o urejenosti in primerni opreми prostorov za izvajanje storitev, o primernem obnašanju zaposlenih ter o privlačni spletni strani in promocijskem materialu;
- *zanesljivost*, ki združuje trditve o vedno enaki kakovosti, o tem, da je obljubljeni izvedeni pravočasno, o pravočasnem obveščanju in zanesljivosti zaposlenih na LUJ;
- *odzivnost*, ki vključuje trditve o pripravljenosti zaposlenih za izvajanje storitev in obstoju volje za pomoč;
- *zaupanje*, ki vključuje trditve o vljudnosti in zaupanja vrednih zaposlenih in o strokovni pooblaščenosti predavateljev;
- *empatija*, ki vključuje elemente kakovosti, vezane na usmerjanje pozornosti k odjemalcu kot posamezniku, prilagajanje storitev njihovim željam in potrebam, razumevanje in spoštljivost.

Pri vsaki izmed teh trditev so morali anketiranci označiti, koliko je določen element kakovosti zanje pomemben, in s tem izraziti svoja pričakovanja o izobraževanju na splošno ter mnenja, kakšna naj bi bila odlična izobraževalna organizacija. Na voljo so imeli lestvico od 1 do 6, pri kateri ocena 1 pomeni »popolnoma nepomembno« in ocena 6 »zelo pomembno«.

V drugi tabeli (z istimi trditvami) so morali anketiranci izraziti mnenje, v kolikšni meri ima LUJ navedene lastnosti. Na voljo so imeli lestvico od 1 do 6, pri kateri ocena 1 pomeni »Sploh se ne strinjam« in ocena 6 »Popolnoma se strinjam«.

Naslednji sklop vprašanj je bil vezan na splošno zadovoljstvo s kakovostjo storitev na LUJ, in sicer so anketiranci odgovarjali na vprašanja glede kakovosti storitev na splošno, glede verjetnosti za sodelovanje v prihodnje in verjetnosti, da bi LUJ priporočili tudi drugim.

Na koncu je sledilo še nekaj demografskih vprašanj, pomembnih za obdelavo in analiziranje zbranih podatkov; vprašanja so bila vezana na spol, starost, stopnjo izobrazbe, izobraževalni program ...).

Pri sestavi vprašalnika smo upoštevali splošna pravila za sestavo vprašalnika: vprašanja morajo biti jasna, čim krajša, v anketirancu razumljivem jeziku, brez zapletenih strokovnih izrazov; izogibati se je potrebno nejasnim, dvoumnim in zavajajočim ter nepotrebnim vprašanjem; od splošnih vprašanj je potrebno prehajati h konkretnim; občutljiva vprašanja so zastavljena proti koncu vprašalnika.

Vprašalnike smo testirali na priložnostnem vzorcu petih udeležencev in petih predavateljev. Raziskava je bila opravljena v mesecu marcu 2012.

Anketna vprašalnika za udeležence izobraževanja in za predavatelje sta prilogi 2 in 3 magistrske naloge.

4.2.2 STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV

Empirični del raziskave smo obdelali s statističnim paketom SPSS15. Za predstavitev rezultatov smo uporabili opisne statistike (aritmetična sredina, standardni odklon) in frekvenčne porazdelitve, ki smo jih predstavili tudi v grafični obliki s histogrami. Pomembnost posameznih elementov kakovosti storitev in zadovoljstva s temi elementi smo grafično predstavili v razsevnem grafikonu in določili meje kvadrantov s povprečno pomembnostjo oziroma zadovoljstvom.

Zanesljivost merskega instrumenta smo za vsak sklop vprašanj najprej preverili s Cronbachovo alfo (Field, 2005).

Za oblikovanje dimenzij smo uporabili faktorsko analizo po metodi PAF (Principal Axis Factoring) (Field, 2005).

Upravičenost faktorske analize smo preverili z Bartlettovim preizkusom in KMO preizkusom. Z Bartlettovim preizkusom smo preizkusili domnevo, da je korelacijska matrika enotska matrika, to pomeni, da korelacija med spremenljivkami ne obstaja. Če korelacije ne bi bilo, pomeni, da so spremenljivke neodvisne med seboj in tako faktorska analiza ne bi bila smiselna. Ta preizkus je zelo blag in hitro pokaže razlike, kar se je zgodilo tudi v našem primeru (Field, 2005).

Keiser-Meyer-Olkinov preizkus ustreznosti vzorca meri moč celotne povezanosti med spremenljivkami (oziroma meri homogenost spremenljivk); zavzema vrednosti med 0 in 1, zaželeno pa je čim višja vrednost. Vrednosti pod 0,5 običajno pomenijo, da vzorec oziroma spremenljivke niso primerne za tovrstno analizo (Field, 2005).

Tabela 2: Karakteristike posameznih sklopov vprašanj – raziskava o zadovoljstvu partnerjev s sodelovanjem z LUJ

	Kakovost izobraževalnih storitev	Vpliv na lokalno in širše okolje	Razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja	Splošno zadovoljstvo partnerjev s sodelovanjem z LUJ
Število trditev	10	8	6	3
Cronbachova alfa	0,94	0,93	0,78	0,932
KMO	0,86	0,83	0,73	
Bartlettov preizkus (hi-kvadrat)	587,56	459,71	226,41	
Bartlettov preizkus (št. prostostnih stopenj)	45	28	15	
Bartlettov preizkus (p)	0,00000	0,00000	0,00000	

Pri raziskavi o zadovoljstvu partnerjev s sodelovanjem z LUJ znaša Cronbachova alfa za vse sklope trditev nad 0,6, ki je spodnja meja zanesljivosti. Na podlagi tega lahko povzamemo, da je merski instrument zanesljiv. Za vse sklope so vrednosti KMO in Bartlettovega preizkusa ustrezne, kar kaže na primernost podatkov za faktorizacijo. Za sklop spremenljivk, ki pojasnjujejo splošno zadovoljstvo partnerjev s storitvami LUJ, faktorska analiza ni bila smiselna, saj smo imeli le tri spremenljivke (tabela 2).

Tabela 3: Karakteristike posameznih sklopov vprašanj – raziskava o zadovoljstvu uporabnikov storitev z LUJ

	Elementi kakovosti izobraževalnih storitev	Splošno zadovoljstvo s kakovostjo storitev
Število trditev	18	3
Cronbachova alfa	0,949	0,885
KMO	0,924	
Bartlettov preizkus (hi-kvadrat)	1961,011	
Bartlettov preizkus (št. prostostnih stopenj)	153	
Bartlettov preizkus (p)	0,00000	

Tudi pri raziskavi o zadovoljstvu uporabnikov storitev s storitvami LUJ je Cronbachova alfa zelo visoka za oba sklopa trditev. Prav tako so vrednosti Bartlettovega in KMO preizkusa ustrezne za faktorizacijo (tabela 3).

Pri faktorski analizi smo upoštevali pravokotno rotacijo (Variamax), ki da bolj primerne rezultate faktorskih uteži za interpretacijo. Pri določitvi števila

faktorjev smo upoštevali tako vsebinski vidik kot tudi diagram lastnih vrednosti in lastne vrednosti (Field, 2005).

Povezanost med spremenljivkami smo merili s Pearsonovim korelacijskim koeficientom: vrednosti pod 0,3 se običajno smatrajo kot premajhne, da bi govorili o povezanosti, čeprav je Pearsonov korelacijski koeficient statistično značilen (Field, 2005).

Za preverjanje razlik v povprečnih vrednostih med posameznimi skupinami smo uporabili analizo variance oziroma F preizkus. Za preverjanje razlik v povprečnih vrednostih med zgolj dvema skupinama smo uporabili t-preizkus za neodvisna vzorca. Pri tem smo predhodno z Levenovim preizkusom enakosti varianc preverili, katero različico t-preizkusa naj uporabimo – ob predpostavki enakosti varianc ali neenakosti varianc (Field, 2005).

Za preverjanje hipotez, ki se nanašajo na zadovoljstvo partnerjev s storitvami LUJ, smo uporabili t-preizkus za aritmetično sredino. Če se je izračunana aritmetična sredina statistično značilno razlikovala ($p < 0,05$) od sredine lestvice, to je 3,5, smo hipotezo potrdili (Field, 2005).

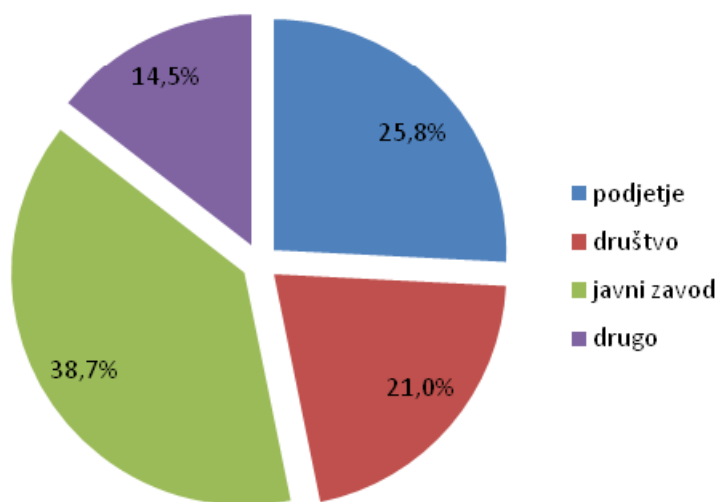
Za preverjanje hipotez, s katerima smo preverjali razlike v zadovoljstvu z LUJ med udeleženci in predavatelji, smo uporabili t-preizkus za neodvisna vzorca (Field, 2005).

4.3 REZULTATI RAZISKAVE

4.3.1 KAKOVOST SODELOVANJA LUIJ S PARTNERJI V LOKALNEM IN ŠIRŠEM OKOLJU

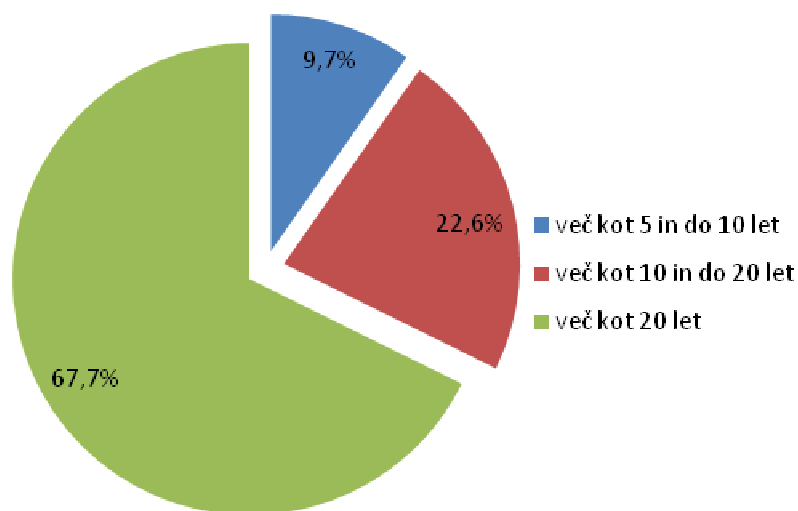
Vzorec

V tem poglavju predstavljamo strukturo vzorca 62 anketiranih poslovnih partnerjev Ljudske univerze Jesenice.



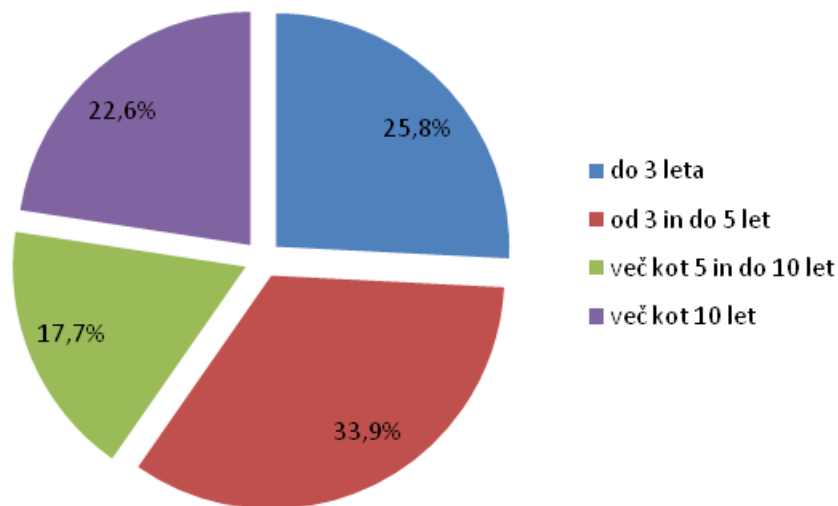
Slika 6: Status

Glede na pravni status partnerjev lahko opredelimo štiri skupine (slika 6). Največjo skupino predstavljajo javni zavodi (38,7 %), dobro četrtno je podjetij (25,8 %), društva predstavljajo dobro petino vzorca (21,0 %), preostalih 14,5 % partnerjev pa nismo mogli opredeliti.



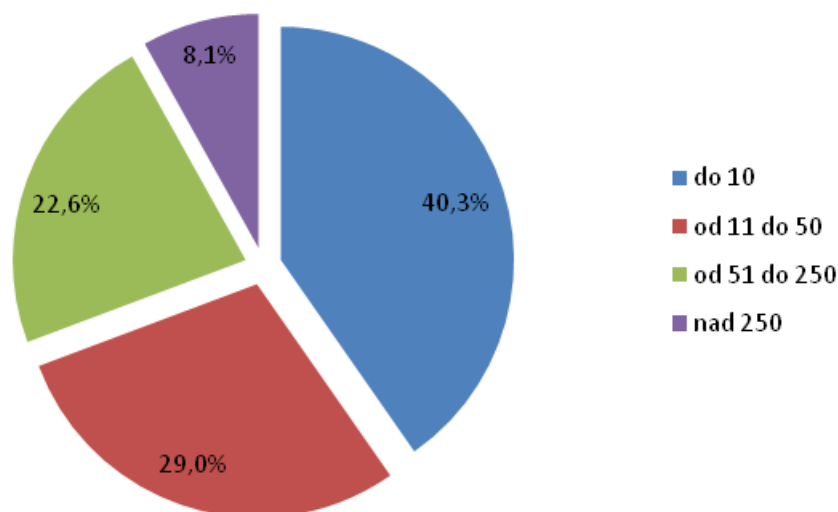
Slika 7: Starost organizacije

Kot je razvidno s slike 7, večina (67,7 %) partnerskih organizacij obstaja že več kot 20 let, slaba četrtnina jih obstaja med 10 in 20 let (22,6 %), desetina (9,7 %) pa manj kot 10 let.



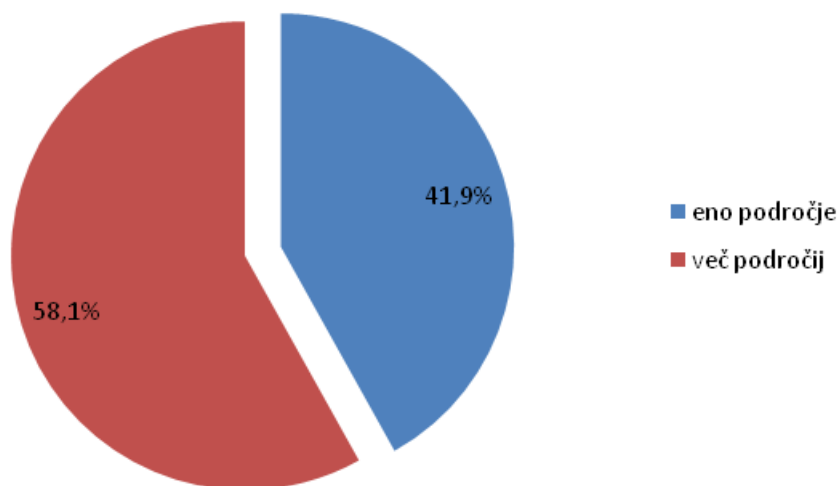
Slika 8: Število let sodelovanja z LUJ

Kot je prikazano na sliki 8, več kot petina partnerjev (22,6 %) sodeluje z LUJ že več kot 10 let, 17,7 % jih sodeluje od 5 do 10 let, največ (33,9 %) pa od 3 do 5 let. S četrtnino partnerjev (25,8 %) je LUJ začel sodelovati v zadnjih treh letih.



Slika 9: Število zaposlenih

Slika 9 prikazuje strukturo partnerskih organizacij glede na število zaposlenih. Največ partnerskih organizacij (40,3 %) ima do 10 zaposlenih. Skoraj tri desetine (29,0 %) partnerjev prihaja iz organizacij z od 11 do 50 zaposlenimi, skoraj četrtnina (22,6 %) pa iz organizacij z od 51 do 250 zaposlenimi. Nekaj manj kot desetina (8,1 %) partnerjev prihaja iz velikih organizacij (nad 250 zaposlenih).



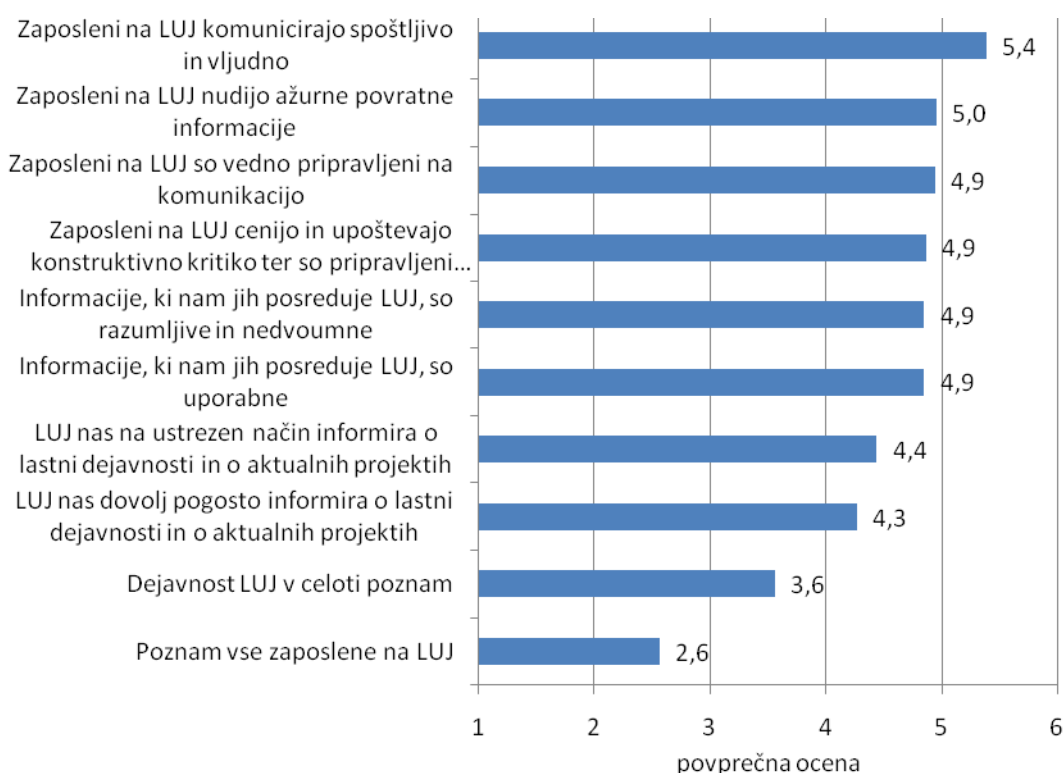
Slika 10: Število področij sodelovanja z LUJ

Dobra polovica partnerjev (58,1 %) z LUJ sodeluje na več področjih, ostali pa na enem področju (slika 10).

V nadaljevanju so predstavljene povprečne vrednosti trditvev po posameznih sklopih. Prvi sklop zajema elemente kakovosti sodelovanja po področjih *informiranje in komuniciranje, vpliv na lokalno in širše okolje ter razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja*. Drugi sklop trditvev se nanaša na *splošno zadovoljstvo partnerjev s sodelovanjem z LUJ*.

Elementi kakovosti sodelovanja z LUJ

Za področje *informiranja in komuniciranja* je bilo v vprašalniku namenjenih 10 trditvev.



Slika 11: Informiranje in komuniciranje – povprečne vrednosti

Kot kaže slika 11, se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo »Zaposleni na LUJ komunicirajo spoštljivo in vljudno«, ki so jo ocenili s povprečno oceno 5,4. Nekoliko nižje so ocenjene trditve »Zaposleni na LUJ nudijo ažurne povratne informacije« ($\bar{x}=5,0$), »Zaposleni na LUJ so vedno pripravljeni na komunikacijo«, »Zaposleni na LUJ cenijo in upoštevajo konstruktivno kritiko ter so pripravljeni na spremembe«, »Informacije, ki nam jih posreduje LUJ, so uporabne« in »Informacije, ki nam jih posreduje LUJ, so razumljive in nedvoumne« (vse $\bar{x}=4,9$). Poznavanje dejavnosti LUJ je ocenjeno s povprečno oceno $\bar{x}=3,6$. Najslabše je poznavanje zaposlenih na LUJ, ki je ocenjeno s povprečno oceno $\bar{x}=2,6$.

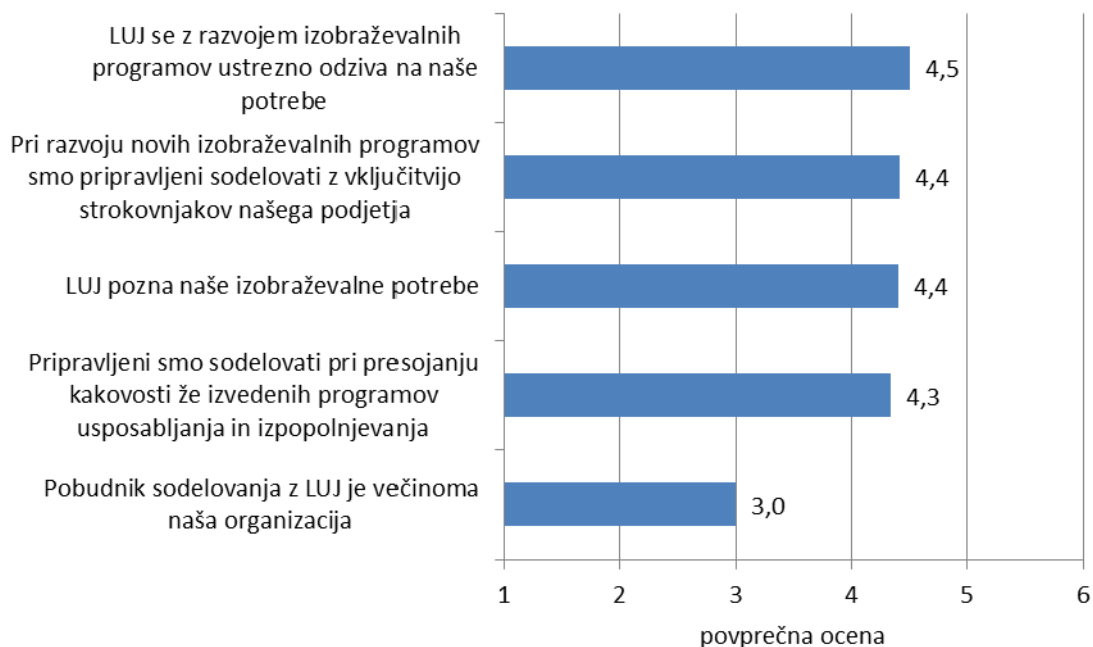
Vpliv na lokalno in širše okolje je bil merjen z osmimi trditvami.



Slika 12: Vpliv na lokalno in širše okolje – povprečne vrednosti

Kot je razvidno s slike 12, so anketiranci mnenja, da je LUI dobro prepoznavna v lokalnem okolju ($\bar{x}=5,2$). Visoko je tudi strinjanje, da so zaposleni na LUI odprti za predloge izboljšav in nove oblike sodelovanja ($\bar{x}=5,0$) in da LUI spodbuja povezovanje in sodelovanje partnerjev, je vpeta v razvojne projekte lokalnega okolja in da se s svojo izobraževalno ponudbo odziva na razvojne usmeritve lokalnega okolja (vse $\bar{x}=4,9$). V splošnem lahko povzamemo, da je LUI zelo dobro vpeta v lokalno in širše okolje.

Razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja smo ocenjevali s petimi trditvami (slika 13).



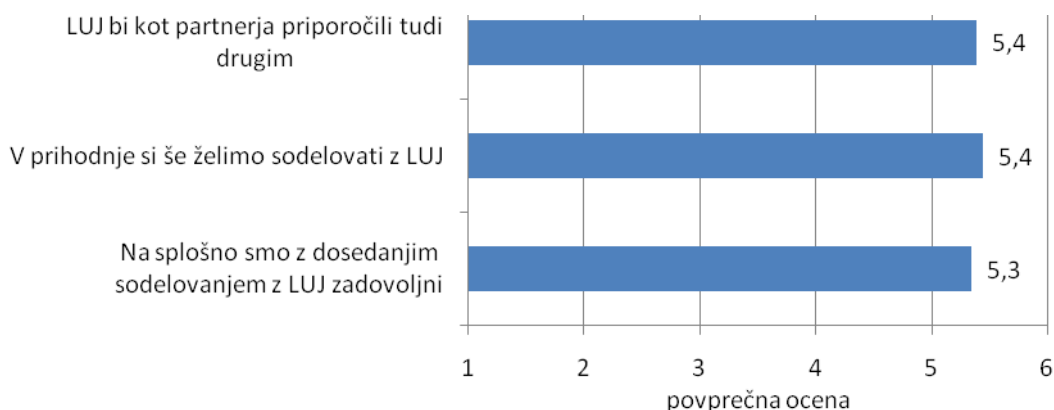
Slika 13: Razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja – povprečne vrednosti

Slika 13 prikazuje, da je najvišje strinjanje partnerjev LUJ glede trditve »LUJ se z razvojem izobraževalnih programov ustrezno odziva na naše potrebe«, ki je ocenjena s povprečno oceno 4,5. Le nekoliko nižje sta ocenjeni trditvi »Pri razvoju novih izobraževalnih programov smo pripravljene sodelovati z vključitvijo strokovnjakov našega podjetja« in »LUJ pozna naše izobraževalne potrebe« ($\bar{x}=4,4$). Trditev »Pobudnik sodelovanja z LUJ je večinoma naša organizacija« je ocenjena s povprečno oceno 3,0, kar kaže na to, da pobudo za sodelovanje dajejo tako partnerji kot LUJ.

V splošnem ugotavljamo, da so skoraj vsi elementi ocenjeni s povprečno oceno, ki je višja od sredine lestvice (3,5), kar pomeni, da je po mnenju partnerjev njihovo sodelovanje z LUJ kakovostno.

Splošno zadovoljstvo s kakovostjo sodelovanja z LUJ

Na koncu vprašalnika so anketiranci odgovorili še na tri vprašanja, povezana s splošnim zadovoljstvom, in sicer so ocenili njihovo splošno zadovoljstvo z dosedanjim sodelovanjem z LUJ, verjetnost za sodelovanje v prihodnosti in verjetnost, da bi LUJ priporočili tudi drugim.



Slika 14: Splošno zadovoljstvo partnerjev s sodelovanjem z LUJ

Kot prikazuje slika 14, je *splošno zadovoljstvo partnerjev s sodelovanjem z LUJ* visoko. Verjetnost, da bi LUJ kot partnerja anketiranci priporočili drugim, je visoka, saj znaša povprečna vrednost trditve 5,4. Enako je ocenjena trditev, ki se nanaša na prihodnje sodelovanje z LUJ. Le nekoliko nižje je ocenjena trditev »Na splošno smo z dosedanjim sodelovanjem z LUJ zadovoljni«, in sicer s povprečno oceno 5,3.

Oblikovanje dimenzij posameznih sklopov vprašanj

Na koncu tega poglavja predstavljamo korelacijsko analizo med dimenzijami.

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati faktorске analize za dimenzije elementov kakovosti sodelovanja z LUJ: *informiranje in komuniciranje, vpliv na lokalno in širše okolje ter razvoj izobraževalnih programov spolnjenanja in usposabljanja*.

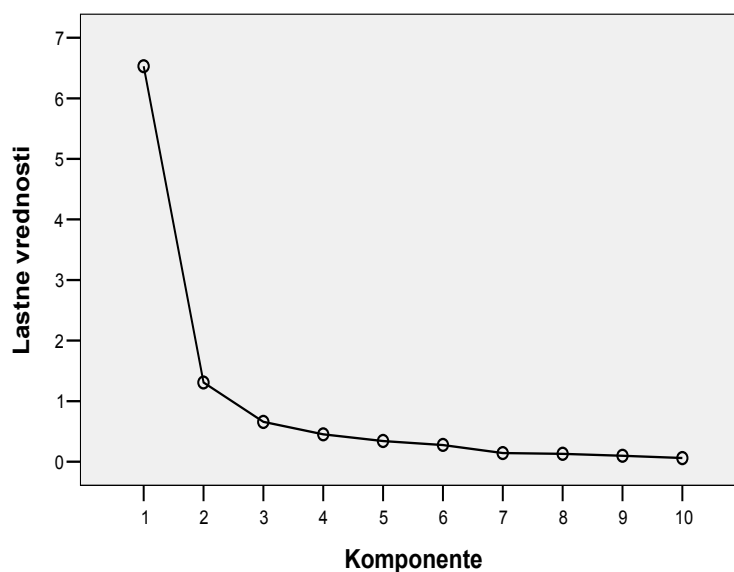
Informiranje in komuniciranje

Rezultat faktorске analize pokaže, da je najbolj smiselno deset trditev, ki se nanašajo na informiranje in komuniciranje, obravnavati v dveh dimenzijah.

Tabela 4: Informiranje in komuniciranje – komunalitete

		Začetne vrednosti	Končne vrednosti
1	Dejavnost LUJ v celoti poznam.	0,531	0,68
2	Poznam vse zaposlene na LUJ.	0,574	0,717
3	Zaposleni na LUJ so vedno pripravljene na komunikacijo.	0,706	0,611
4	Zaposleni na LUJ komunicirajo spoštljivo in vljudno.	0,748	0,617
5	LUJ nas na ustrezen način informira o lastni dejavnosti in o aktualnih projektih.	0,874	0,842
6	LUJ nas dovolj pogosto informira o lastni dejavnosti in o aktualnih projektih.	0,85	0,702
7	Zaposleni na LUJ cenijo in upoštevajo konstruktivno kritiko ter so pripravljene na spremembe.	0,872	0,853
8	Zaposleni na LUJ nudijo ažurne povratne informacije.	0,861	0,826
9	Informacije, ki nam jih posreduje LUJ, so uporabne.	0,844	0,767
10	Informacije, ki nam jih posreduje LUJ, so razumljive in nedvoumne.	0,78	0,669

Kot je razvidno iz tabele 4, vse vrednosti komunalitet presegajo 0,6, kar pomeni, da je v faktorski model zajete dovolj variance spremenljivk in nam zatoj ni treba izločiti iz modela nobene od spremenljivk (Field, 2005).



Slika 15: Informiranje in komuniciranje – diagram lastnih vrednosti

Diagram lastnih vrednosti pokaže, da gre za en izrazit faktor, kar kaže na to, da vsi elementi medsebojno korelirajo. Diagram se lomi pri dveh faktorjih, tako da je smiselno obravnavati elemente na ta način (slika 15).

Tabela 5: Informiranje in komuniciranje – delež pojasnjene variance

Faktor	Začetne vrednosti			Vrednosti po ekstrakciji			Vrednosti po rotaciji		
	Lastna vrednost	Odstotek pojasnjene variance	Kumulativa	Lastna vrednost	Odstotek pojasnjene variance	Kumulativa	Lastna vrednost	Odstotek pojasnjene variance	Kumulativa
1	6,531	65,31	65,31	6,273	62,735	62,735	5,482	54,824	54,824
2	1,309	13,085	78,395	1,011	10,11	72,844	1,802	18,02	72,844
3	0,657	6,569	84,964						
4	0,452	4,52	89,483						
5	0,342	3,416	92,9						
6	0,277	2,766	95,666						
7	0,143	1,432	97,097						
8	0,131	1,311	98,408						
9	0,099	0,985	99,393						
10	0,061	0,607	100						

V tabeli 5 delež pojasnjene variance z dvema faktorjema znaša 72,8 %. Pri tem omenimo, da je kar 62,7 % variance pojasnjene s prvim faktorjem. Po pravokotni rotaciji se delež variance porazdeli med faktorja, tako da jo 54,8 % odpade na prvi faktor, 18,0 pa na drugi. Glede na visok delež pojasnjene variance s prvim faktorjem bi lahko trditve združili v en faktor.

Tabela 6: Informiranje in komuniciranje – factorske uteži

	Faktor	
	1	2
Zaposleni na LUJ cenijo in upoštevajo konstruktivno kritiko ter so pripravljene na spremembe.	0,9	0,206
Zaposleni na LUJ nudijo ažurne povratne informacije	0,885	0,206
LUJ nas na ustrezen način informira o lastni dejavnosti in o aktualnih projektih.	0,86	0,322
Informacije, ki nam jih posreduje LUJ, so uporabne.	0,854	0,195
Informacije, ki nam jih posreduje LUJ, so razumljive in nedvoumne.	0,797	0,186
Zaposleni na LUJ komunicirajo spoštljivo in vljudno	0,774	0,137
LUJ nas dovolj pogosto informira o lastni dejavnosti in o aktualnih projektih.	0,754	0,366
Zaposleni na LUJ so vedno pripravljene na komunikacijo.	0,73	0,279
Poznam vse zaposlene na LUJ.	0,224	0,817
Dejavnost LUJ v celoti poznam.	0,192	0,802

Vsebinsko gledano bi trditve lahko obravnavali v dveh faktorjih, čeprav je dovolj variance pojasnjene z enim faktorjem. Prvi faktor, na katerem ima večina trditve visoke uteži, se nanaša na *informiranje in komuniciranje*, medtem ko imata le dve trditvi močne uteži na drugem faktorju in se nanašata na *poznanost zaposlenih in dejavnosti LUJ*. V nadaljevanju izračunamo dimenziji, ki sta povprečni vrednosti spremenljivk znotraj posameznega faktorja (tabela 6).

Tabela 7: *Informiranje in komuniciranje – opisne statistike*

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Informiranje in komuniciranje	62	1,375	6	4,82	1,23
Poznanost LUJ	62	1	6	3,06	1,33

Kot vidimo v tabeli 7, je dimenzija *informiranje in komuniciranje* ocenjena s povprečno vrednostjo 4,8, medtem ko je *poznanost LUJ* ocenjena s 3,1, kar je pod sredino lestvice (3,5).

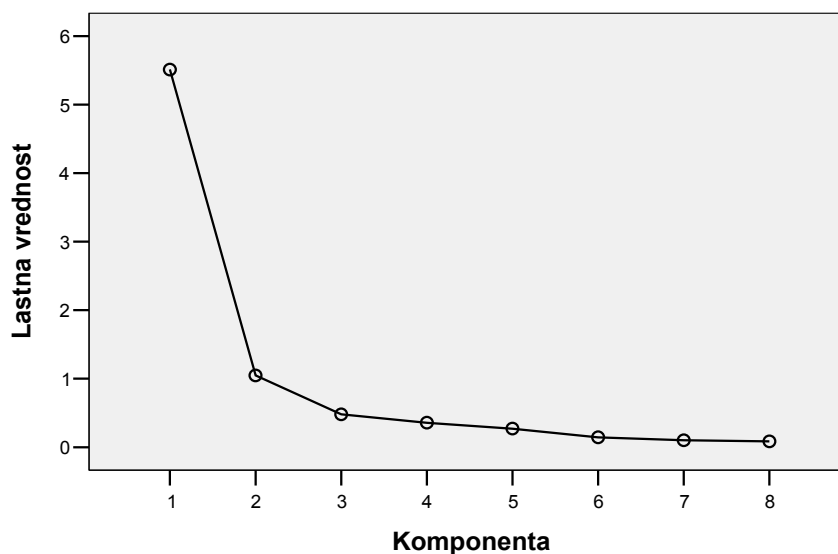
Vpliv na lokalno in širše okolje

Na podlagi rezultatov faktorjske analize lahko vse trditve, ki opisujejo *vpliv na lokalno in širše okolje*, obravnavamo kot eno dimenzijo.

Tabela 8: *Vpliv na lokalno in širše okolje – komunalitete*

		Začetne vrednosti	Končne vrednosti
1	LUJ je dobro prepoznavna v lokalnem okolju.	0,714	0,477
2	LUJ je dobro prepoznavna v širšem okolju	0,682	0,473
3	LUJ se s svojo izobraževalno ponudbo odziva na razvojne usmeritve lokalnega okolja.	0,799	0,762
4	LUJ se s svojo izobraževalno ponudbo odziva na razvojne usmeritve širšega okolja.	0,868	0,911
5	LUJ je vpeta v razvojne projekte lokalnega okolja.	0,696	0,652
6	LUJ je vpeta v razvojne projekte širšega okolja.	0,795	0,771
7	Zaposleni na LUJ so odprti za predloge izboljšav in nove oblike sodelovanja.	0,799	0,565
8	LUJ spodbuja povezovanje in sodelovanje partnerjev.	0,828	0,578

Kot je razvidno iz tabele 8, vse vrednosti komunalitet presegajo 0,45, kar je blizu idealne meje in posledično pomeni, da je v faktorjski model zajete dovolj variance spremenljivk ter nam zato ni treba izločiti iz modela nobene od spremenljivk (Field, 2005).



Slika 16: Vpliv na lokalno in širše okolje – diagram lastnih vrednosti

Diagram lastnih vrednosti (slika 16) pokaže, da gre za en izrazit faktor, kar kaže na to, da vsi elementi medsebojno korelirajo. Diagram se sicer lomi pri dveh faktorjih, vendar vsebinsko gledano ne dobimo dveh različnih dimenzij.

Tabela 9: Vpliv na lokalno in širše okolje – delež pojasnjene variance

Faktor	Začetne vrednosti			Vrednosti po ekstrakciji		
	Lastna vrednost	Odstotek pojasnjene variance	Kumulativa	Lastna vrednost	Odstotek pojasnjene variance	Kumulativa
1	5,512	68,904	68,904	5,189	64,865	64,865
2	1,048	13,097	82,001			
3	0,48	5,997	87,998			
4	0,357	4,464	92,462			
5	0,271	3,392	95,854			
6	0,145	1,809	97,663			
7	0,101	1,267	98,93			
8	0,086	1,07	100			

Kot je prikazano v tabeli 9, delež pojasnjene variance z enim faktorjem znaša 64,9 %, kar je dovolj, da trditve obravnavamo znotraj ene dimenzije.

Tabela 10: Vpliv na lokalno in širše okolje – faktorske uteži

	Faktor
	1
LUJ se s svojo izobraževalno ponudbo odziva na razvojne usmeritve širšega okolja.	0,955
LUJ je vpeta v razvojne projekte širšega okolja.	0,878
LUJ se s svojo izobraževalno ponudbo odziva na razvojne usmeritve lokalnega okolja.	0,873
LUJ je vpeta v razvojne projekte lokalnega okolja.	0,808
LUJ spodbuja povezovanje in sodelovanje partnerjev.	0,76
Zaposleni na LUJ so odprti za predloge izboljšav in nove oblike sodelovanja.	0,752
LUJ je dobro prepoznavna v lokalnem okolju.	0,691
LUJ je dobro prepoznavna v širšem okolju.	0,688

Iz tabele 10 je razvidno, da je trditev, ki najbolj odraža faktor *vpliv na lokalno in širše okolje*, »LUJ se s svojo izobraževalno ponudbo odziva na razvojne usmeritve širšega okolja«, saj ima največjo faktorsko utež. Najnižje uteži imata trditvi, ki se nanašata na *prepoznavnost v lokalnem in širšem okolju*. Novo sestavljeno spremenljivko (dimenzijo) izračunamo kot povprečje vrednosti vseh osmih spremenljivk, ki pojasnjujejo vpliv na lokalno in širše okolje.

Tabela 11: Vpliv na lokalno in širše okolje – opisne statistike

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Vpliv na lokalno in širše okolje	62	3	6	4,84	0,95

Tabela 11 prikazuje, da ima LUJ s povprečno oceno 4,84 dokaj velik vpliv na lokalno in širše okolje. Najnižja vrednost dimenzije znaša 3, kar pomeni, da nihče od anketiranih partnerjev ne meni, da LUJ nima vpliva oziroma da ga ima zelo malo.

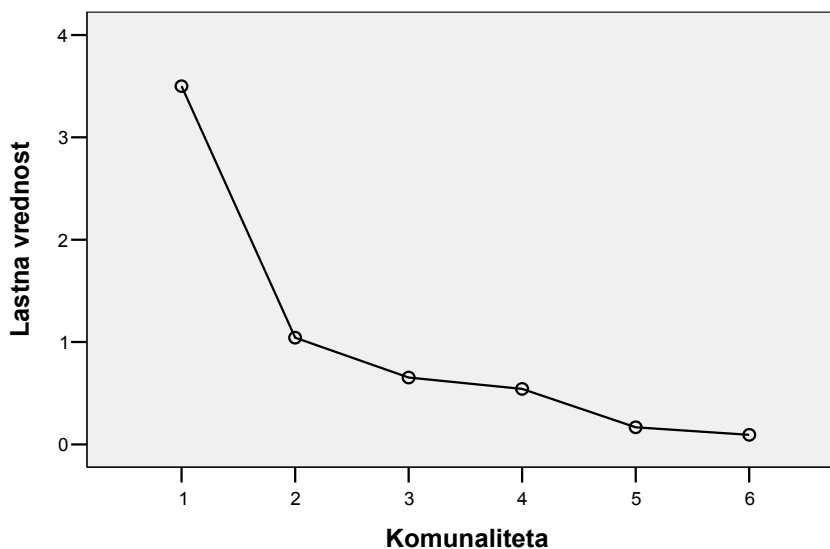
Razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja

Rezultat faktorske analize pokaže, da štiri trditve, ki se nanašajo na *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja*, obravnavamo kot eno dimenzijo.

Tabela 12: Razvoj izobraževalnih programov spolnjenja in usposabljanja – komunalitete

		Začetne vrednosti	Končne vrednosti
1	LUJ spodbuja povezovanje in sodelovanje partnerjev.	0,396	0,417
2	LUJ pozna naše izobraževalne potrebe.	0,809	0,612
3	LUJ se z razvojem izobraževalnih programov ustrezno odziva na naše potrebe.	0,839	0,714
4	Pri razvoju novih izobraževalnih programov smo pripravljene sodelovati z vključitvijo strokovnjakov našega podjetja.	0,709	0,646
5	Pripravljene smo sodelovati pri presojanju kakovosti že izvedenih programov usposabljanja in izpopolnjevanja.	0,707	0,578
6	Pobudnik sodelovanja z LUJ je večinoma naša organizacija.	0,214	0,118

Kot lahko vidimo v tabeli 12, vse vrednosti komunalitet presegajo 0,4, le ena je zelo nizka (0,12), in sicer pri spremenljivki, ki opisuje, kdo je navadno pobudnik sodelovanja z LUJ.



Slika 17: Razvoj izobraževalnih programov spolnjenja in usposabljanja – diagram lastnih vrednosti

Diagram lastnih vrednosti na sliki 17 pokaže, da gre za en izrazit faktor, kar kaže na to, da vsi elementi medsebojno korelirajo. Črta na diagramu se sicer delno lomi pri dveh faktorjih predvsem zaradi šibkejšje korelacije spremenljivke, ki se nanaša na pobudo sodelovanja, z ostalimi spremenljivkami.

Tabela 13: Razvoj izobraževalnih programov spolnjenja in usposabljanja – delež pojasnjene variance

Faktor	Začetne vrednosti			Vrednosti po ekstrakciji		
	Lastna vrednost	Odstotek pojasnjene variance	Kumulativa	Lastna vrednost	Odstotek pojasnjene variance	Kumulativa
1	3,5	58,333	58,333	3,085	51,413	51,413
2	1,043	17,38	75,713			
3	0,653	10,883	86,596			
4	0,543	9,042	95,639			
5	0,168	2,792	98,431			
6	0,094	1,569	100			

Delež pojasnjene variance z enim faktorjem znaša 51,4%, kar je sicer tik nad mejo sprejemljivosti, ki znaša 50 % (<http://www.networkedcranfield.com>).

Tabela 14: Razvoj izobraževalnih programov spolnjenja in usposabljanja – faktorske uteži

	Faktor
	1
LUJ se z razvojem izobraževalnih programov ustrezno odziva na naše potrebe.	0,845
Pri razvoju novih izobraževalnih programov smo pripravljene sodelovati z vključitvijo strokovnjakov našega podjetja.	0,804
LUJ pozna naše izobraževalne potrebe.	0,782
Pripravljene smo sodelovati pri presojanju kakovosti že izvedenih programov usposabljanja in izpopolnjevanja.	0,76
LUJ spodbuja povezovanje in sodelovanje partnerjev.	0,646
Pobudnik sodelovanja z LUJ je večinoma naša organizacija.	0,344

V zgornji tabeli nizka faktorska utež pri spremenljivki »Pobudnik sodelovanja z LUJ je večinoma naša organizacija« (pod 0,4) kaže na to, da bi jo bilo smiselno izločiti iz faktorskega modela. Če jo izločimo, se delež pojasnjene variance dvigne na slabih 60 %, kar pomeni, da je izločitev te spremenljivke smiselna. V nadaljevanju so predstavljene opisne statistike za sestavljeno spremenljivko, ki je povprečje vrednosti preostalih pet spremenljivk.

Tabela 15: Razvoj izobraževalnih programov spolnjenja in usposabljanja – opisne statistike

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Razvoj izobraževalnih programov spolnjenja in usposabljanja	62	1,4	6	4,51	1,21

Kot je razvidno iz tabele 15, je *razvoj izobraževalnih programov* ocenjen s povprečno oceno 4,51.

Dimenzija splošnega zadovoljstva partnerjev s sodelovanjem z LUJ

Splošno zadovoljstvo partnerjev s sodelovanjem z LUJ opisujejo tri trditve, zato ni smiselno narediti faktorske analize, saj jih je premalo. Da pa bi vseeno ugotovili, ali merijo eno dimenzijo, smo njihovo zanesljivost preverili s Cronbachovim koeficientom, ki znaša 0,93, kar kaže na visoko korelacijo med njimi in posledično visoko stopnjo zanesljivosti. Na ta način smo potrdili, da lahko izračunamo dimenzijo zadovoljstva z LUJ kot povprečje ocen teh trditev.

Tabela 16: Splošno zadovoljstvo z LUJ – opisne statistike

	N	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Splošno zadovoljstvo z LUJ	62	2	6	5,39	0,94

Kot prikazuje tabela 16, je povprečna ocena *zadovoljstva z LUJ* visoka (5,4). Pri tem omenimo, da je več kot polovica partnerjev (53,2 %) podala najvišjo oceno zadovoljstva (6). Nihče od partnerjev ni popolnoma nezadovoljen z LUJ.

Povezanost dimenzij

S Pearsonovim korelacijskim koeficientom smo preverili povezanost med posameznimi dimenzijami, pri tem je za nas ključnega pomena korelacija med splošnim zadovoljstvom in ostalimi dimenzijami, saj na ta način ugotovimo, katere dimenzije so pomembne za ohranjanje zadovoljstva partnerjev LUJ.

Tabela 17: Korelacija med dimenzijami

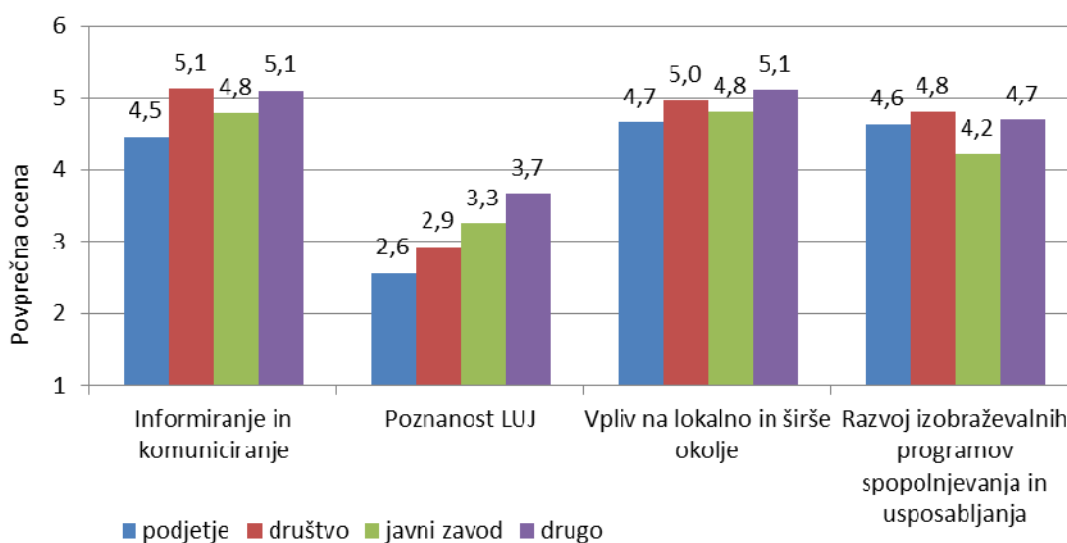
		Informiranje in komuniciranje	Poznanost LUJ	Vpliv na lokalno in širše okolje	Razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja	Splošno zadovoljstvo z LUJ
Informiranje in komuniciranje	r	1	,453(**)	,793(**)	,706(**)	,774(**)
	p		0	0	0	0
	N	62	62	62	62	62
Poznanost LUJ	r	,453(**)	1	,564(**)	,311(*)	,361(**)
	p	0		0	0,014	0,004
	N	62	62	62	62	62
Vpliv na lokalno in širše okolje	r	,793(**)	,564(**)	1	,745(**)	,745(**)
	p	0	0		0	0
	N	62	62	62	62	62
Razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja	r	,706(**)	,311(*)	,745(**)	1	,668(**)
	p	0	0,014	0		0
	N	62	62	62	62	62
Splošno zadovoljstvo z LUJ	r	,774(**)	,361(**)	,745(**)	,668(**)	1
	p	0	0,004	0	0	
	N	62	62	62	62	62

V tabeli 17 ugotavljamo, da je z dimenzijo *splošno zadovoljstvo z LUJ* najmočnejše povezana dimenzija *informiranje in komuniciranje* ($r=0,77$; $p<0,05$), podobno tudi dimenzija *vpliv na lokalno in širše okolje* ($r=0,75$; $p<0,05$). Ti dve dimenziji sta torej ključnega pomena za zadovoljstvo partnerjev. Močna je tudi povezanost dimenzije *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* s *splošnim zadovoljstvom* ($r=0,67$; $p<0,05$), kar kaže na pomembnost skupnega razvoja programov.

Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na sociodemografske značilnosti partnerjev

V nadaljevanju smo preverili, ali se povprečne ocene dimenzij razlikujejo glede na naslednje kriterije partnerjev LUJ: pravni status, starost organizacije, število let sodelovanja z LUJ, število zaposlenih v organizaciji in število dejavnosti oziroma področij, na katerih posamezna partnerska organizacija sodeluje z LUJ.

Razlike v povprečnih vrednostih dimenzij kakovosti sodelovanja posameznih podskupin smo preverjali z analizo variance v primerih več skupin, v primeru dveh skupin (ali organizacija z LUJ sodeluje na enem ali več področjih) pa s t-preizkusom.



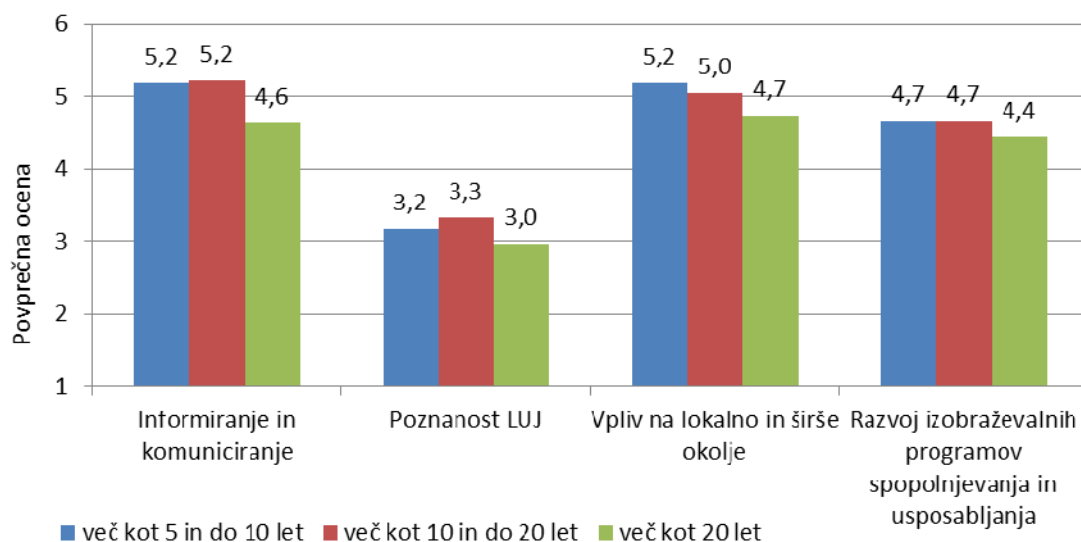
Slika 18: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na pravni status organizacije

Kot je razvidno s slike 18, so dimenzijo *informiranje in komuniciranje* najvišje ocenila društva in druge organizacije ($\bar{x}=5,1$), najnižje pa podjetja ($\bar{x}=4,5$). Dimenzija *poznanost LUJ* je najvišje ocenjena med drugimi organizacijami ($\bar{x}=3,7$), najnižje pa med podjetji ($\bar{x}=2,6$). Dimenzija *vpliv na lokalno in širše okolje* je najvišje ocenjena v drugih organizacijah ($\bar{x}=5,1$), najnižje pa med podjetji ($\bar{x}=4,7$). Dimenzijo *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* so najvišje ocenili v društvih ($\bar{x}=4,8$), najnižje pa v javnih zavodih ($\bar{x}=4,2$).

Tabela 18: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na pravni status organizacije – F preizkus

	Informiranje in komuniciranje	Poznanost LUJ	Vpliv na lokalno in širše okolje	Razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja
F	0,867	1,639	0,515	0,824
p	0,463	0,19	0,674	0,486

Razlike v povprečnih ocenah dimenzij kakovosti sodelovanja se glede na pravni status statistično ne razlikujejo (tabela 18).



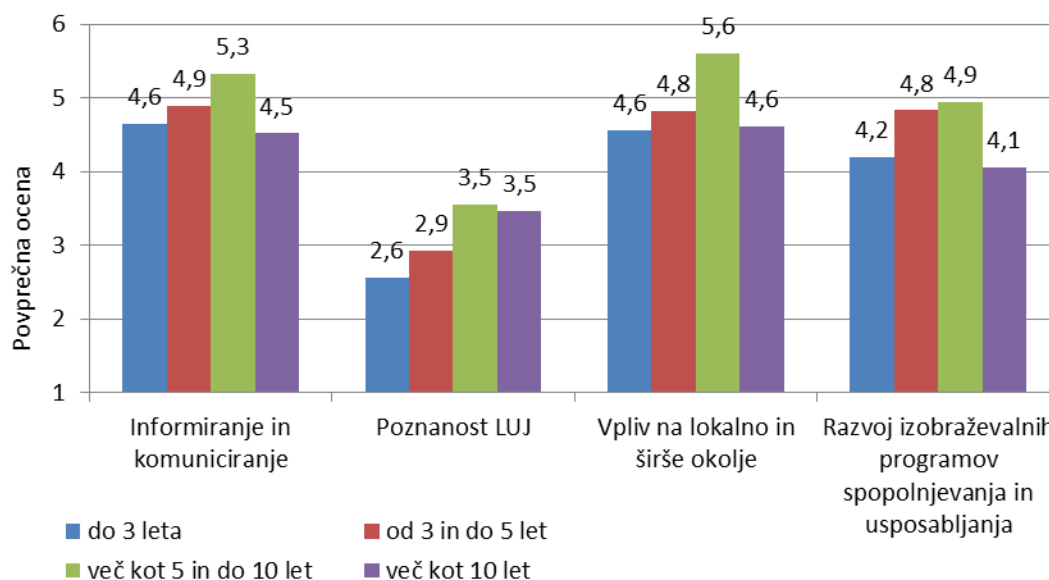
Slika 19: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na starost organizacije

Slika 19 kaže, da so dimenzijo *informiranje in komuniciranje* najvišje ocenile organizacije, ki delujejo manj kot 20 let ($\bar{x}=5,2$), organizacije, ki delujejo dlje časa, pa so dimenzijo ocenile s povprečno oceno 4,6. Dimenzija *poznanost LUJ* je najvišje ocenjena med organizacijami, ki so stare 10 do 20 let ($\bar{x}=3,3$), najnižje pa med najstarejšimi organizacijami ($\bar{x}=3,0$). Dimenzija *vpliv na lokalno in širše okolje* se s starostjo podjetja zmanjšuje. Dimenzija *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* je nekoliko nižje ocenjena v organizacijah, ki so starejše od 20 let ($\bar{x}=4,4$).

Tabela 19: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na starost organizacije – F preizkus

	Informiranje in komuniciranje	Poznanost LUJ	Vpliv na lokalno in širše okolje	Razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja
F	1,46	0,393	1,019	0,212
p	0,24	0,677	0,367	0,809

Razlike v povprečnih ocenah dimenzij kakovosti sodelovanja se glede na starost statistično ne razlikujejo (tabela 19).



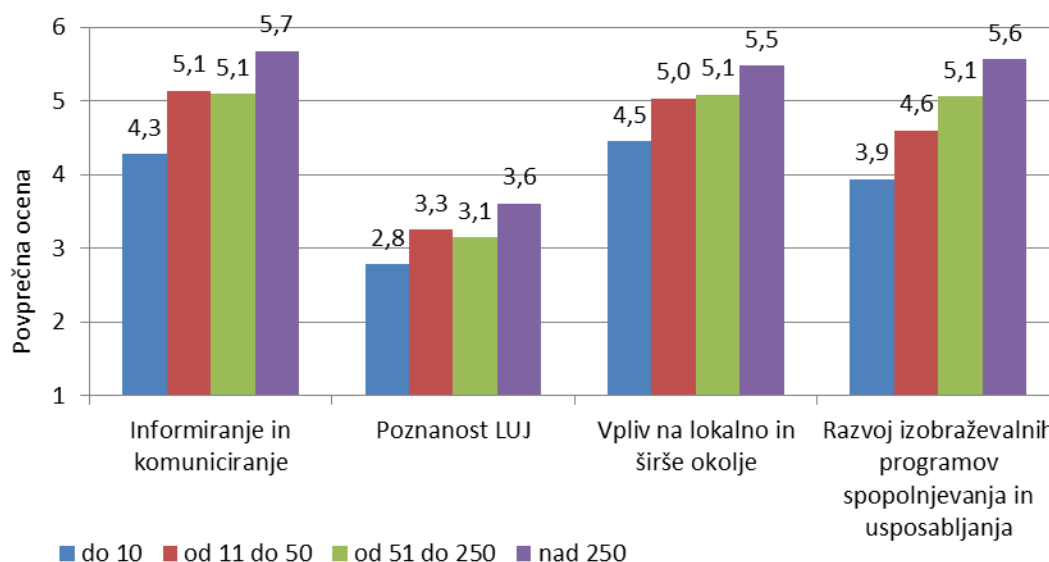
Slika 20: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na dolžino sodelovanja z LUJ

Kot prikazuje slika 20, so dimenzijo *informiranje in komuniciranje* najvišje ocenile organizacije, ki z LUJ sodelujejo več kot pet in do deset let ($\bar{x}=5,3$). Dimenzijo *poznanost LUJ* so najvišje ocenile organizacije, ki z LUJ sodelujejo več kot 5 in do 10 let ($\bar{x}=3,5$), najnižje pa tiste, ki z LUJ sodelujejo manj kot 3 leta ($\bar{x}=2,6$). Dimenzija *vpliv na lokalno in širše okolje* je izrazito višje ocenjena v organizacijah, ki z LUJ sodelujejo več kot 5 in do 10 let ($\bar{x}=5,6$). Dimenzijo *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* so nižje ocenile organizacije, ki sodelujejo z LUJ do 3 leta ($\bar{x}=4,2$) ali pa več kot 10 let ($\bar{x}=4,1$).

Tabela 20: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na dolžino sodelovanja z LUJ – F preizkus

	Informiranje in komuniciranje	Poznanost LUJ	Vpliv lokalno in širše okolje	Razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja
F	1,041	1,815	3,504	2,062
p	0,381	0,155	0,021	0,115

Razlike v povprečnih ocenah dimenzije *vpliv na lokalno in širše okolje* lahko statistično potrdimo ($F=3,5$; $p<0,05$), razlike v povprečnih vrednosti ostalih dimenzij pa niso statistično značilne (tabela 20).



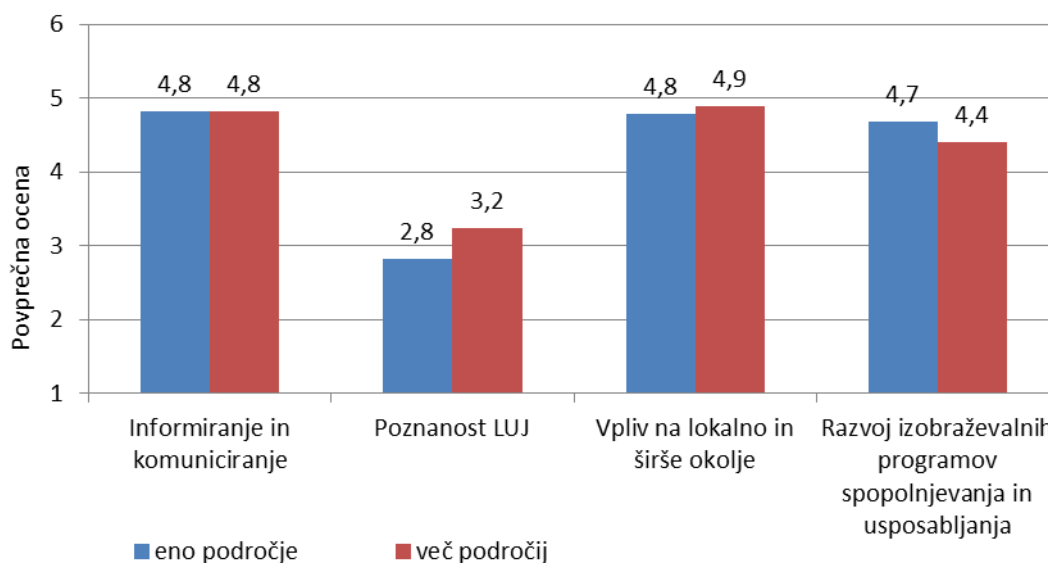
Slika 21: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na število zaposlenih v organizaciji

Na sliki 21 vidimo, da so dimenzijo *informiranje in komuniciranje* najvišje ocenile organizacije z več kot 250 zaposlenimi ($\bar{x}=5,7$), najnižje pa najmanjše organizacije ($\bar{x}=4,3$). Dimenzija *poznanost LUJ* je najnižje ocenjena med najmanjšimi organizacijami ($\bar{x}=2,8$), najvišje pa med največjimi podjetji ($\bar{x}=3,6$). Povprečni vrednosti dimenzij *vpliv na lokalno in širše okolje* in *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* z velikostjo organizacije naraščata.

Tabela 21: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na število zaposlenih v organizaciji – F preizkus

	Informiranje in komuniciranje	Poznanost LUJ	Vpliv na lokalno in širše okolje	Razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja
F	3,375	0,781	2,983	4,897
p	0,024	0,51	0,039	0,004

Kot je razvidno iz tabele 21, lahko razlike v povprečnih ocenah dimenzij kakovosti sodelovanja statistično potrdimo pri dimenzijah *informiranje in komuniciranje* ($F=3,37$; $p<0,05$), *vpliv na lokalno in širše okolje* ($F=2,98$; $p<0,05$) in *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* ($F=4,90$; $p<0,05$), razlike v povprečnih vrednosti dimenzije *poznanost LUJ* pa niso statistično značilne.



Slika 22: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na število področij sodelovanja

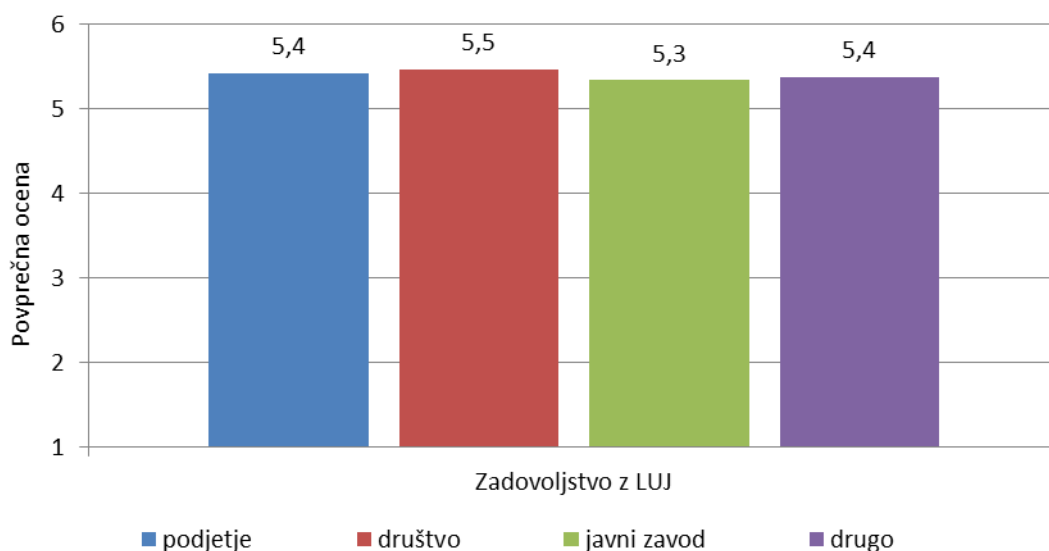
Kot prikazuje slika 22, sta dimenziji *informiranje in komuniciranje* ter *vpliv na lokalno in širše okolje* skoraj enako ocenjeni tako v organizacijah, ki z LUJ sodelujejo na enem področju, kot v organizacijah, ki z LUJ sodelujejo na več področjih. *Poznanost LUJ* je nekoliko više ocenjena v organizacijah, ki z LUJ sodelujejo na dveh področjih ($\bar{x}=3,2$), medtem ko je dimenzija *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* nekoliko više ocenjena v organizacijah, ki z LUJ sodelujejo na enem področju ($\bar{x}=4,7$).

Tabela 22: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na število področij sodelovanja – F preizkus

	Informiranje in komuniciranje	Poznanost LUJ	Vpliv na lokalno in širše okolje	Razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja
t	0	1,20	0,395	0,904
p	0,995	0,234	0,694	0,369

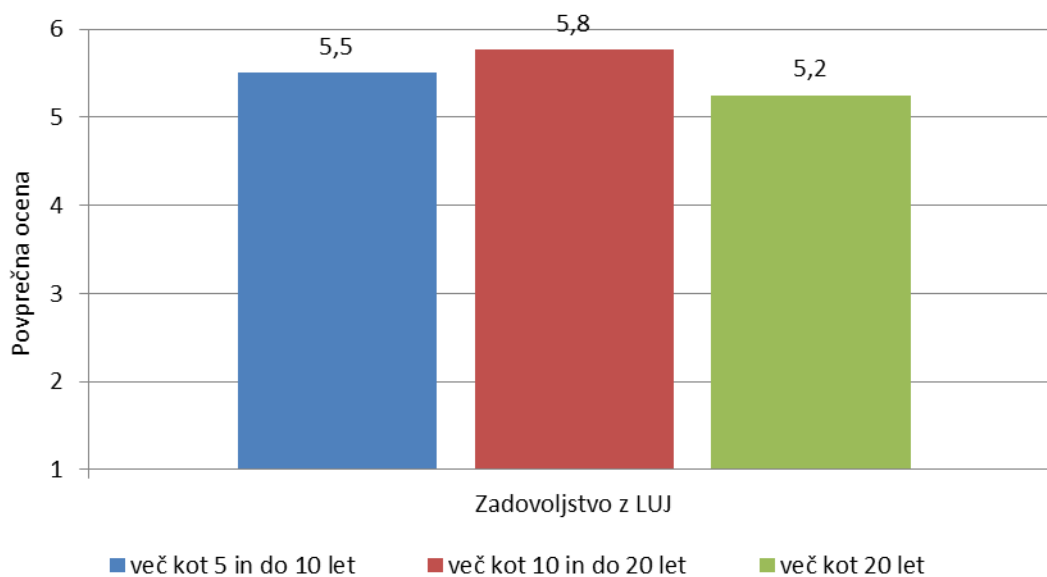
Razlike v povprečnih ocenah dimenzij kakovosti sodelovanja se glede na število področij sodelovanja statistično ne razlikujejo (tabela 22).

Dimenzija zadovoljstva z LUJ glede na sociodemografske značilnosti partnerjev



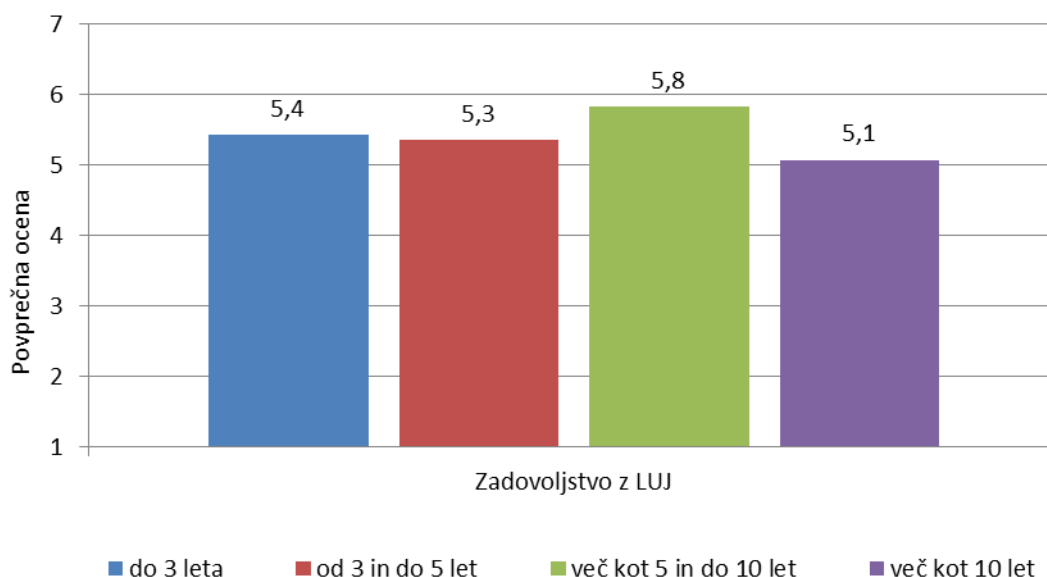
Slika 23: Dimenzija zadovoljstva z LUJ glede na pravni status organizacije

Na sliki 23 vidimo, da je dimenzija zadovoljstva z LUJ ocenjena približno enako ne glede na pravni status organizacije ($F=0,057$; $p>0,05$).



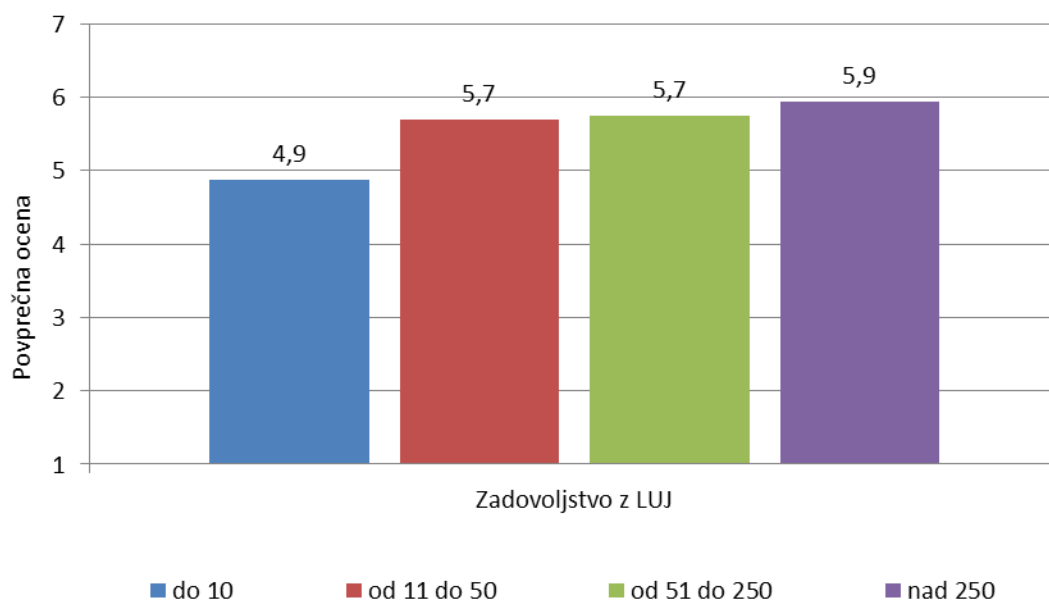
Slika 24: Dimenzija zadovoljstva z LUJ glede na starost organizacije

Kot prikazuje slika 24, je zadovoljstvo z LUJ nekoliko višje ocenjeno v organizacijah, ki obstajajo več kot 10 in do 20 let, vendar pa razlike v povprečni vrednosti ne moremo statistično potrditi ($F=1,68$; $p>0,05$).



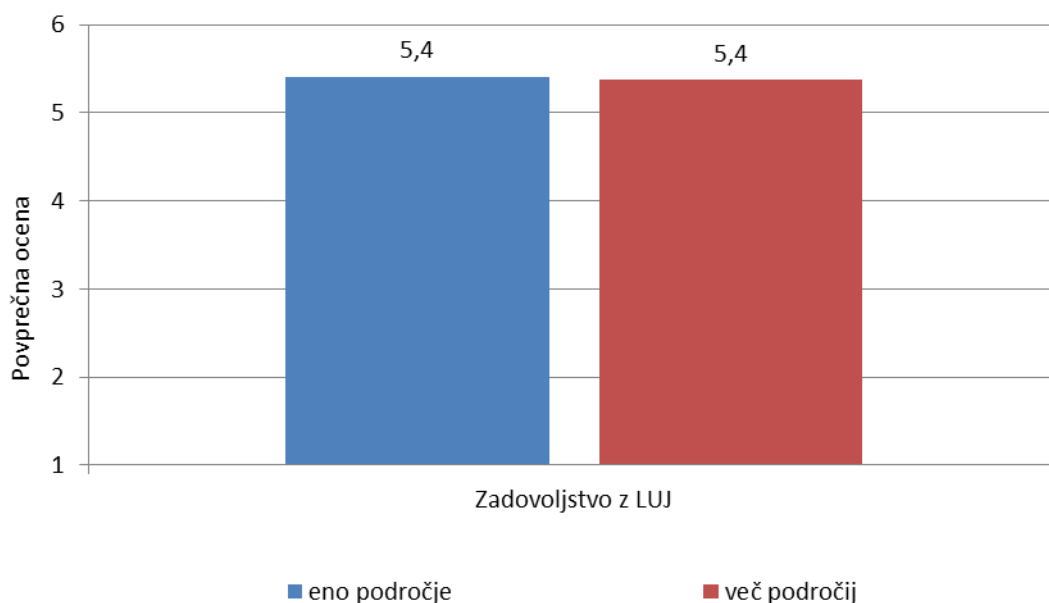
Slika 25: Dimenzija zadovoljstva z LUJ glede na število let sodelovanja z LUJ

S slike 25 je razvidno, da nekoliko višje ocenjujejo zadovoljstvo z LUJ tiste organizacije, ki z njo sodelujejo več kot 5 in do 10 let, najnižje pa tiste, ki z njo sodelujejo več kot 10 let. Razlike v ocenah so premajhne, da bi jih statistično potrdili ($F=1,35$, $p>0,05$).



Slika 26: Dimenzija zadovoljstva z LUJ glede na število zaposlenih v organizaciji

Na sliki 26 vidimo, da zadovoljstvo z LUJ sicer narašča z velikostjo organizacije, vendar pa je negativno odstopanje od povprečja izrazito le pri podjetjih z do 10 zaposlenimi. Razliko v povprečni vrednosti lahko statistično potrdimo ($F=5,26$, $p<0,05$).



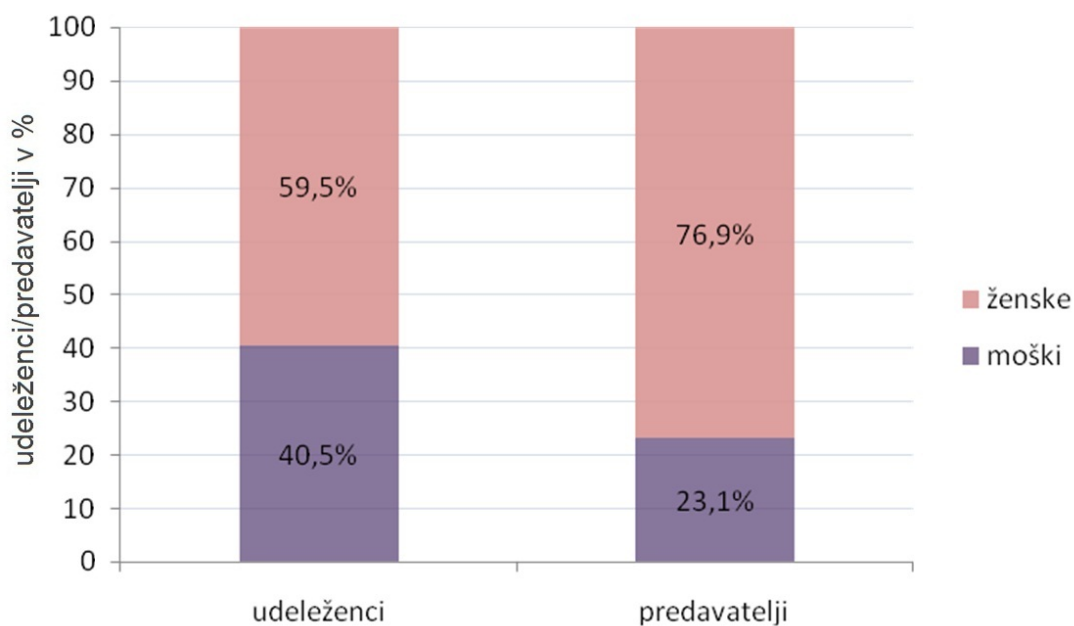
Slika 27: Dimenzija zadovoljstva z LUJ glede na število področij sodelovanja

Kot kaže slika 27, zadovoljstvo z LUJ ni odvisno od števila področij sodelovanja s partnersko organizacijo ($t=0,04$, $p>0,05$).

4.3.2 KAKOVOST STORITEV TER ZADOVOLJSTVO UPORABNIKOV STORITEV LUJ

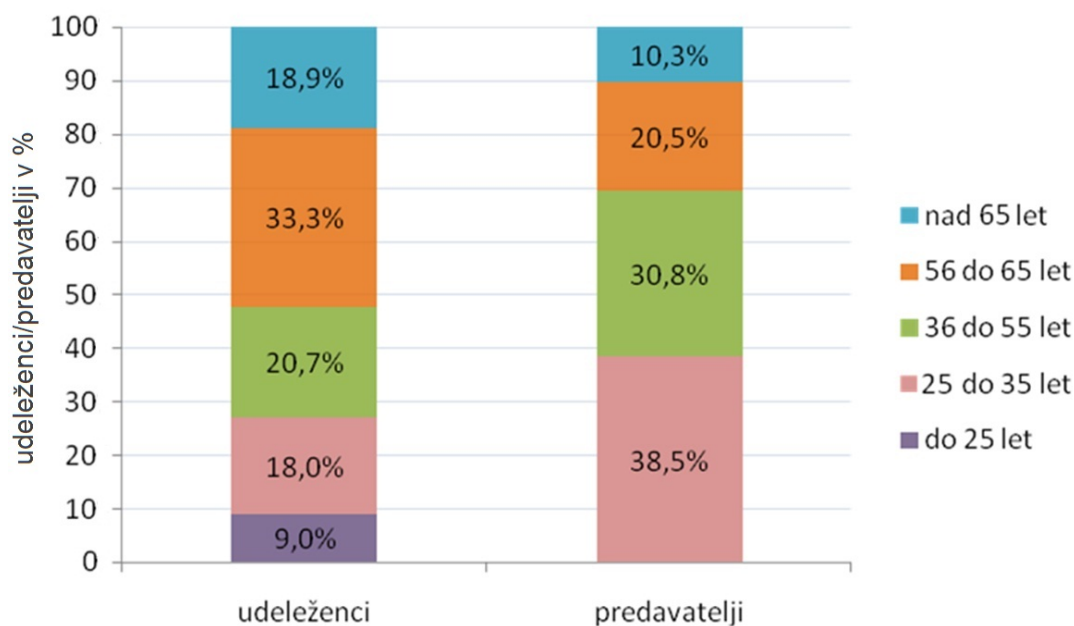
Vzorec

Raziskava je bila narejena med 39 predavatelji in 111 udeleženci različnih izobraževalnih programov in delavnic na Ljudski univerzi Jesenice. Obema skupinama smo zastavili enaka vprašanja z izjemo vprašanja o izobrazbi, ki se je nanašalo zgolj na udeležence.



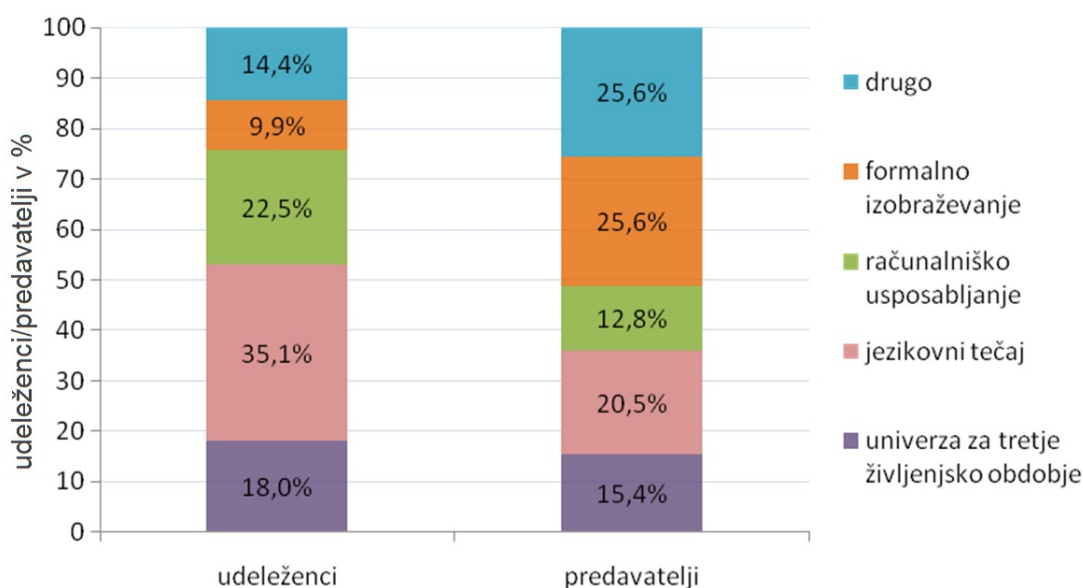
Slika 28: Spol

S slike 28 je razvidno, da je bila struktura udeležencev po spolu dokaj uravnotežena, z nekaj večjim deležem žensk (59,5 %) kot moških (40,5 %). Med predavatelji prevladujejo ženske (76,9 %), slabo četrtno pa je moških (23,1 %).



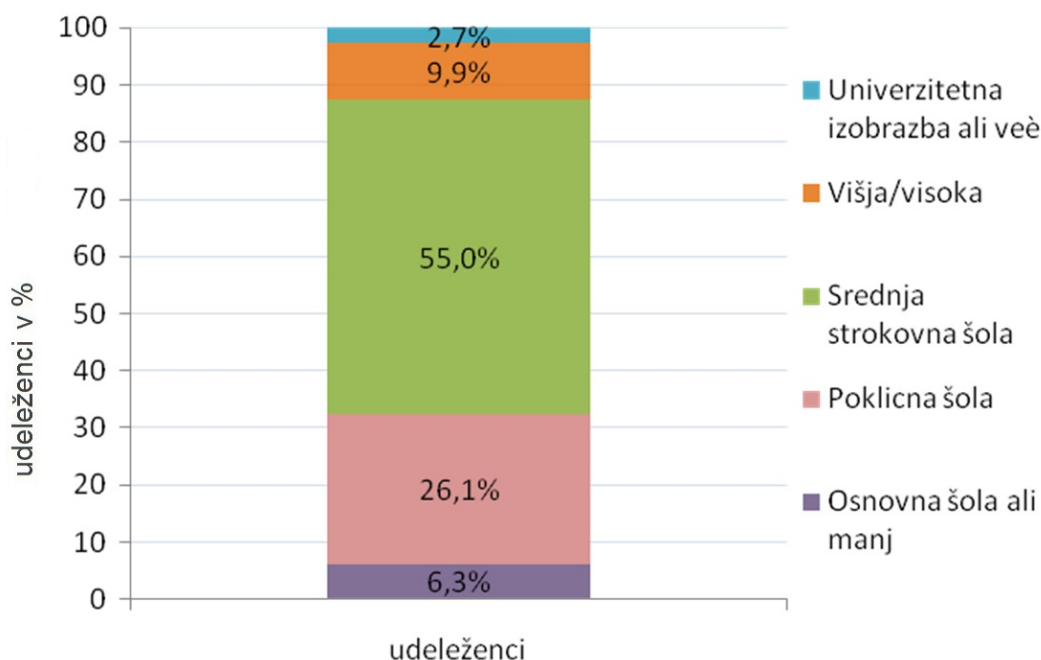
Slika 29: Starost

Če pogledamo starost udeležencev in predavateljev (slika 29), ugotovimo, da je tretjina udeležencev stara med 56 in 65 leti, nekaj manj kot petina (18,9 %) pa nad 65 let. Dobra petina (20,7 %) je starih med 35 in 55 leti, skoraj petina med 26 in 35 leti (18,0 %), najmanj (9,0 %) pa je starih do 25 let. Med predavatelji je največ (38,5 %) starih do 35 let, 30,8 % je starih med 36 in 55 let, petina (20,5 %) od 56 do 65 let in desetina (10,3 %) nad 66 let.



Slika 30: Izobraževalni program

S slike 30 je razvidno, da se je več kot tretjina udeležencev (35,1 %) udeležila enega od jezikovnih tečajev, dobra petina (22,5 %) računalniškega usposabljanja, 18,0 % obiskuje univerzo za tretje življenjsko obdobje, slaba desetina (9,9 %) pa je vključena v formalno izobraževanje. Preostalih 14,4 % anketirancev je navedlo opcijo »drugo«. Četrtna predavateljev (25,6 %) poučuje v okviru formalnega izobraževanja, enak delež pa poučuje v okviru drugih tečajev. Petina (20,5 %) vodi jezikovne tečaje, 15,4 % jih predava na univerzi za tretje življenjsko obdobje, 12,8 % pa vodi računalniško usposabljanje.



Slika 31: Izobrazba udeležencev

S slike 31 lahko razberemo, da med udeleženci prevladujejo tisti, ki imajo dokončano srednjo strokovno šolo (55,0 %). Dobra četrtnina (26,1 %) ima dokončano poklicno šolo, 6,3 % osnovno šolo ali manj, 9,9 % višjo oziroma visoko šolo in 2,7 % univerzitetno izobrazbo ali več.

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave ločeno za obe skupini anketirancev. Za ugotavljanje razlik med skupinama je uporabljen t-preizkus za neodvisna vzorca. Kot pomoč za oblikovanje dimenzij elementov kakovosti smo naredili tudi faktorsko analizo po metodi glavnih osi (Principal Axis Factoring).

Elementi in dimenzije kakovosti izobraževalnih storitev

Anketiranci so ocenjevali pomembnost 18 elementov kakovosti izobraževalnih storitev na lestvici od 1 (popolnoma nepomembno) do 6 (zelo pomembno). Nato so ocenili dejansko stanje teh elementov na LUJ na 6-stopenjski lestvici strinjanja od 1 (Sploh se ne strinjam) do 6 (Popolnoma se strinjam).

V splošnem ugotavljamo, da so vsi elementi ocenjeni s povprečno oceno, ki je višja od sredine lestvice (3,5).

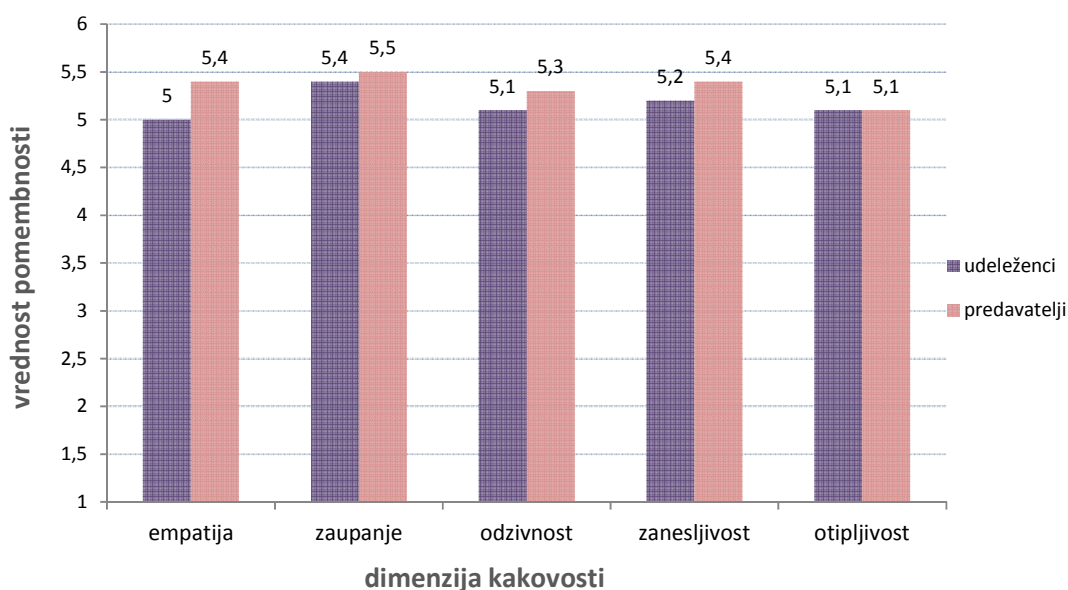
Pomembnost elementov in dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev

Tabela 23: Povprečne vrednosti pomembnosti elementov kakovosti izobraževalnih storitev

		Udeleženci	Predavatelji	Skupaj
1	Ljudska univerza Jesenice (LUJ) je sodobno opremljena, ima urejene prostore in primerno opremo za izvedbo izobraževanja.	5,0	4,9	5,0
2	Promocijski material ter materiali, povezani s storitvijo (skripta, označbe, oglasne deske, spletna stran) izgledajo privlačno.	4,7	4,8	4,8
3	Andragoško osebje je vedno urejeno in se primerno obnaša.	5,4	5,4	5,4
4	LUJ ima ustrezen čas uradnih ur in ustrezen čas predavanj.	5,3	5,2	5,3
5	Storitve so vedno izvedene pred obljubljenim rokom oz. do le-tega.	5,1	5,1	5,1
6	O času in kraju izvedbe storitev nas vedno pravočasno obveščajo.	5,6	5,8	5,7
7	Pri reševanju svojih problemov se lahko popolnoma zanesemo na pomoč s strani zaposlenih.	5,2	5,4	5,3
8	Storitve so vedno enake kakovosti, ne glede na čas, kraj izvedbe in vsebino programa.	5,0	5,1	5,1
9	Obljubljene storitve so vedno takoj izvedene.	5,1	5,2	5,2
10	Vedno obstaja pripravljenost za izvedbo naših zahtev.	5,0	5,3	5,2
11	Vedno obstaja volja za pomoč.	5,3	5,5	5,4
12	Administrativno osebje je vedno vljudno.	5,4	5,4	5,4
13	Zaposleni nam vedno vlivajo zaupanje.	5,2	5,3	5,3
14	Predavatelji so ustrezno strokovno usposobljeni in imajo ustrezna znanja za izpeljavo izobraževalnih programov.	5,6	5,7	5,7
15	Zaposleni nam namenjajo vso potrebno individualno pozornost.	4,8	5,1	5,0
16	Zaposleni so vedno razumevajoči.	5,1	5,2	5,2
17	Zaposleni so vedno spoštljivi.	5,3	5,5	5,4
18	Zaposleni poznajo naše želje in potrebe ter delujejo v skladu z našimi interesi.	4,9	5,6	5,2

Iz tabele 23 lahko ugotovimo, da je najpomembnejši element kakovosti izobraževalnih storitev tako za udeležence kot za predavatelje *pravočasno obveščanje o času in kraju izvedbe storitev*, ki je ocenjen s povprečno oceno 5,7.

Naslednji najpomembnejši element za obe skupini anketirancev je *ustrezna strokovna usposobljenost predavateljev*, ki je ocenjen s povprečno oceno 5,6. Po oceni udeležencev je na tretjem mestu *vljudnost administrativnega osebja*, po oceni predavateljev pa šele na osmem. Po oceni predavateljev pa je na tretjem mestu *poznavanje in upoštevanje želja, potreb ter interesov*, za udeležence pa je ta element šele na 16. mestu. Na četrtem mestu je po oceni udeležencev in tudi po oceni predavateljev element *urejenost andragoškega osebja*. Na petem pa je mestu tako za udeležence kot tudi za predavatelje element *spoštljivost zaposlenih*, ki je bil ocenjen z oceno 5,4.



Slika 32: Povprečne vrednosti pomembnosti dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev

Povprečna ocena pomembnosti dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev, če seštejemo posamezne obravnavane dimenzije, je pri udeležencih 5,16, pri predavateljih pa 5,34 (slika 32).

V skladu z zgornjo interpretacijo posameznih trditev ugotavljamo, da je za udeležence najmanj pomembna dimenzija *empatija* ($\bar{x}=5,0$); le-to pa predavatelji ocenjujejo precej više, in sicer z oceno 5,4. Za predavatelje je najmanj pomembna *otipljivost* kot dimenzija kakovosti ($\bar{x}=5,1$). To so fizični dejavniki, kot so izgled prostorov, opremljenost stavbe, ure predavanj in uradnih ur. To dimenzijo ocenjujejo udeleženci enako pomembno kot predavatelji.

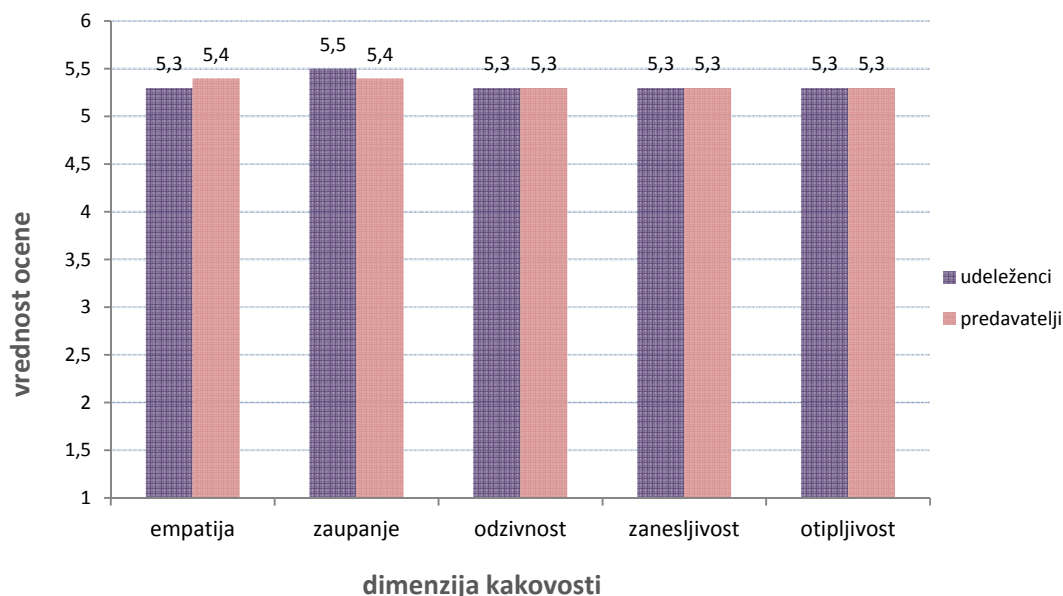
Tako udeležencem ($\bar{x}=5,4$) kot tudi predavateljem ($\bar{x}=5,5$) pa je najbolj pomembna dimenzija *zaupanja*, ki se veže predvsem na ustrezno usposobljene predavatelje. V nadaljevanju bo vidno, da je ta dimenzija tudi najbolj ocenjena.

Ocena elementov in dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev**Tabela 24: Povprečne vrednosti ocene elementov kakovosti izobraževalnih storitev**

	Udeleženci	Predavatelji	Skupaj
Ljudska univerza Jesenice (LUJ) je sodobno opremljena, ima urejene prostore in primerno opremo za izvedbo izobraževanja.	5,3	5,2	5,3
Promocijski material ter materiali, povezani s storitvijo (skripta, označbe, oglasne deske, spletna stran) zgledajo privlačno.	4,9	5,0	5,0
Andragoško osebje je vedno urejeno in se primerno obnaša.	5,5	5,5	5,5
LUJ ima ustrezen čas uradnih ur in ustrezen čas predavanj.	5,3	5,6	5,5
Storitve so vedno izvedene pred obljubljenim rokom oz. do le-tega.	5,2	5,1	5,2
O času in kraju izvedbe storitev nas vedno pravočasno obveščajo.	5,5	5,5	5,5
Pri reševanju svojih problemov se lahko popolnoma zanesemo na pomoč s strani zaposlenih.	5,4	5,4	5,4
Storitve so vedno enake kakovosti, ne glede na čas, kraj izvedbe in vsebino programa.	5,2	5,1	5,2
Obljubljene storitve so vedno takoj izvedene.	5,2	5,1	5,2
Vedno obstaja pripravljenost za izvedbo naših zahtev.	5,2	5,4	5,3
Vedno obstaja volja za pomoč.	5,4	5,4	5,4
Administrativno osebje je vedno vljudno.	5,5	5,5	5,5
Zaposleni nam vedno vlivajo zaupanje.	5,3	5,3	5,3
Predavatelji so ustrezno strokovno usposobljeni in imajo ustrezna znanja za izpeljavo izobraževalnih programov.	5,7	5,4	5,6
Zaposleni nam namenjajo vso potrebno individualno pozornost.	5,2	5,3	5,3
Zaposleni so vedno razumevajoči.	5,3	5,4	5,4
Zaposleni so vedno spoštljivi.	5,5	5,5	5,5
Zaposleni poznajo naše želje in potrebe ter delujejo v skladu z našimi interesi.	5,1	5,2	5,2

Iz tabele 24 je razvidno, da je najvišje ocenjen element kakovosti storitev *Predavatelji so ustrezno strokovno usposobljeni in imajo ustrezna znanja za izpeljavo izobraževalnih programov*, ki so ga udeleženci celo nekoliko višje ocenili ($\bar{x}=5,7$) kot predavatelji ($\bar{x}=5,4$), za katere je to šele 6. najvišje ocenjen element. Za slednje je najvišje ocenjen element *LUJ ima ustrezen čas uradnih ur in ustrezen čas*. Naslednja najvišje ocenjena elementa za obe skupini anketirancev

sta O času in kraju izvedbe storitev nas vedno pravočasno obveščajo in Zaposleni so vedno spoštljivi.



Slika 33: Povprečne vrednosti ocene dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev

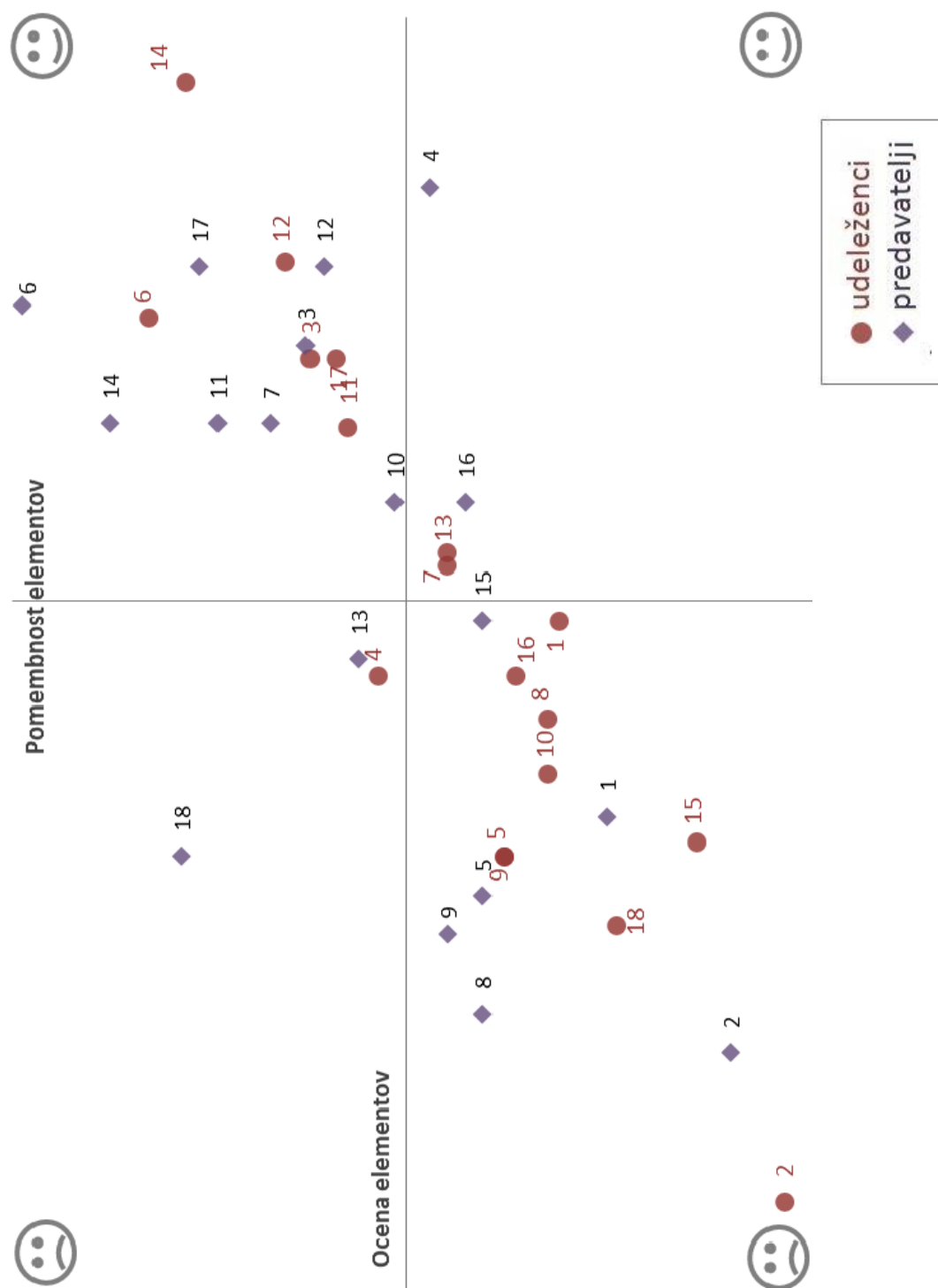
S slike 33 je razvidno, da obe skupini anketirancev najbolj ocenjujeta *zaupanje* kot dimenzijo kakovosti, predavatelji ga ocenjujejo z oceno 5,4, udeleženci pa z oceno 5,5.

Ocene posameznih dimenzij kakovosti so zelo uravnotežene (slika 32). Če seštejemo posamezne obravnavane dimenzije, je povprečna ocena dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev enaka pri udeležencih in predavateljih, in sicer znaša 5,3.

Dimenzije *otipljivost*, *zanesljivost* in *odzivnost* so predavatelji in udeleženci ocenili enako ($\bar{x}=5,3$). Dimenzijo *empatija* pa malo boljše kot udeleženci ($\bar{x}=5,3$) ocenjujejo predavatelji ($\bar{x}=5,4$).

Pomembnost in ocena elementov kakovosti izobraževalnih storitev

Čeprav so vsi elementi kakovosti in njihova pomembnost ocenjeni visoko, pa lahko vseeno naredimo primerjavo znotraj teh elementov. Na sliki 33 so prikazane standardizirane vrednosti pomembnosti in ocene kakovosti teh elementov. Os X predstavlja ocene elementov kakovosti, os Y pa pomembnost teh elementov. Osi se srečata v povprečju ocene kakovosti in pomembnosti.



Slika 34: Pomembnost in ocena elementov kakovosti izobraževalnih storitev

Tabela 25: Elementi kakovosti izobraževalnih storitev

1	Ljudska univerza Jesenice (LUJ) je sodobno opremljena, ima urejene prostore in primerno opremo za izvedbo izobraževanja.
2	Promocijski material ter materiali, povezani s storitvijo (skripta, označbe, oglasne deske, spletna stran) izgledajo privlačno.
3	Andragoško osebje je vedno urejeno in se primerno obnaša.
4	LUJ ima ustrezen čas uradnih ur in ustrezen čas predavanj.
5	Storitve so vedno izvedene pred obljubljenim rokom oz. do le-tega.
6	O času in kraju izvedbe storitev nas vedno pravočasno obveščajo.
7	Pri reševanju svojih problemov se lahko popolnoma zanesemo na pomoč s strani zaposlenih.
8	Storitve so vedno enake kakovosti, ne glede na čas, kraj izvedbe in vsebino programa.
9	Obljubljene storitve so vedno takoj izvedene.
10	Vedno obstaja pripravljenost za izvedbo naših zahtev.
11	Vedno obstaja volja za pomoč.
12	Administrativno osebje je vedno vljudno.
13	Zaposleni nam vedno vlivajo zaupanje.
14	Predavatelji so ustrezno strokovno usposobljeni in imajo ustrezna znanja za izpeljavo izobraževalnih programov.
15	Zaposleni nam namenjajo vso potrebno individualno pozornost.
16	Zaposleni so vedno razumevajoči.
17	Zaposleni so vedno spoštljivi.
18	Zaposleni poznajo naše želje in potrebe ter delujejo v skladu z našimi interesi.

Zgornji desni kvadrant (slika 34) predstavlja nadpovprečno ocenjene elemente z nadpovprečno pomembnostjo. Pri teh elementih mora obvezno LUJ zadržati nivo kakovosti, saj pomembno prispevajo k zadovoljstvu. Za predavatelje so to elementi 3, 6, 7, 10, 11, 12, 14 in 17, za udeležence pa 3, 6, 11, 12, 14 in 17.

Spodnji desni kvadrant (slika 34) predstavlja nadpovprečno ocenjene elemente s podpovprečno pomembnostjo. Pri teh elementih je zgolj zaželeno, da LUJ obdrži nivo kakovosti. Za predavatelje sta taka elementa 4 in 16, za udeležence pa 7 in 13.

Spodnji levi kvadrant (slika 34) predstavlja podpovprečno ocenjene elemente s podpovprečno pomembnostjo. Za te elemente je zaželeno, da LUJ izboljša nivo njihove kakovosti. Za predavatelje so ti elementi 1, 2, 5, 8, 9 in 15, za udeležence pa 1, 2, 5, 8, 9, 10, 15, 16 in 18.

Zgornji levi kvadrant (slika 34) predstavlja podpovprečno ocenjene elemente z nadpovprečno pomembnostjo. Za te elemente je nujno, da LUJ izboljša nivo njihove kakovosti. Za predavatelje sta to elementa 13 in 18, za udeležence pa 4.

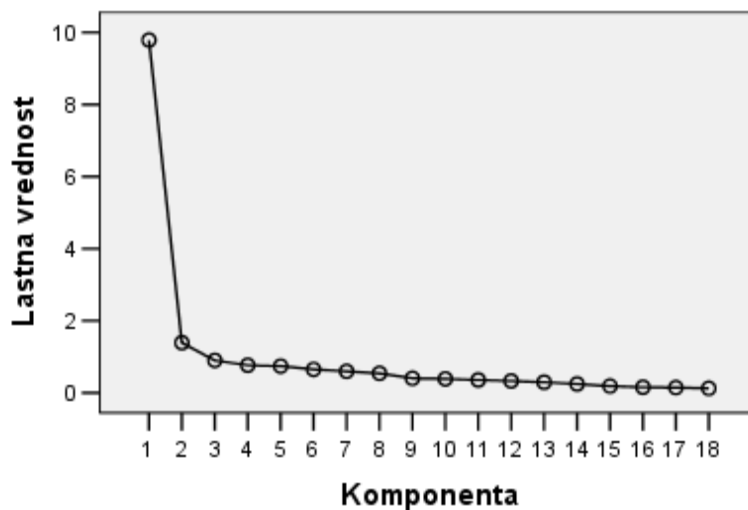
Reduciranje dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev s faktorško analizo

Da bi dobili dimenzije elementov kakovosti, smo naredili še faktorško analizo po metodi PAF (Principal AxisFactoring). Zaradi lažje interpretacije podatkov smo naredili tudi pravokotno rotacijo (Varimax). Izkaže se, da gre za dva faktorja.

Tabela 26: Komunalitete

		Začetne vrednosti	Končne vrednosti
1	Ljudska univerza Jesenice (LUJ) je sodobno opremljena, ima urejene prostore in primerno opremo za izvedbo izobraževanja.	0,483	0,4
2	Promocijski material ter materiali, povezani s storitvijo (skripta, označbe, oglasne deske, spletna stran) izgledajo privlačno.	0,553	0,534
3	Andragoško osebje je vedno urejeno in se primerno obnaša.	0,53	0,47
4	LUJ ima ustrezen čas uradnih ur in ustrezen čas predavanj.	0,488	0,462
5	Storitve so vedno izvedene pred obljubljenim rokom oz. do le-tega.	0,596	0,55
6	O času in kraju izvedbe storitev nas vedno pravočasno obveščajo.	0,567	0,455
7	Pri reševanju svojih problemov se lahko popolnoma zanesemo na pomoč s strani zaposlenih.	0,664	0,616
8	Storitve so vedno enake kakovosti, ne glede na čas, kraj izvedbe in vsebino programa.	0,711	0,629
9	Obljubljene storitve so vedno takoj izvedene.	0,696	0,624
10	Vedno obstaja pripravljenost za izvedbo naših zahtev.	0,646	0,563
11	Vedno obstaja volja za pomoč.	0,652	0,542
12	Administrativno osebje je vedno vljudno.	0,638	0,561
13	Zaposleni nam vedno vlivajo zaupanje.	0,754	0,698
14	Predavatelji so ustrezno strokovno usposobljeni in imajo ustrezna znanja za izpeljavo izobraževalnih programov.	0,524	0,417
15	Zaposleni nam namenjajo vso potrebno individualno pozornost.	0,754	0,683
16	Zaposleni so vedno razumevajoči.	0,807	0,746
17	Zaposleni so vedno spoštljivi.	0,775	0,722
18	Zaposleni poznajo naše želje in potrebe ter delujejo v skladu z našimi interesi.	0,72	0,653

Vse vrednosti komunalitet (tabela 26) presegajo 0,4, kar pomeni, da je v faktorški model zajete dovolj variance spremenljivk in nam zatorej ni treba izločiti iz modela nobene od spremenljivk (Field, 2005).



Slika 35: Diagram lastnih vrednosti

Diagram lastnih vrednosti (slika 35) pokaže, da gre za en izrazit faktor, kar kaže na to, da vsi elementi medsebojno korelirajo. Diagram se lomi pri dveh faktorjih, tako da je smiselno obravnavati elemente na ta način.

Tabela 27: Delež pojasnjene variance

Faktor	Začetne vrednosti			Vrednosti po ekstrakciji			Vrednosti po rotaciji		
	Lastna vrednost	Odstotek pojasnjene variance	Kumulativa	Lastna vrednost	Odstotek pojasnjene variance	Kumulativa	Lastna vrednost	Odstotek pojasnjene variance	Kumulativa
1	9,79	54,386	54,386	9,383	52,126	52,126	5,957	33,093	33,093
2	1,389	7,718	62,104	0,943	5,241	57,367	4,369	24,274	57,367
3	0,899	4,994	67,098						
4	0,765	4,25	71,348						
5	0,74	4,111	75,459						
6	0,65	3,612	79,07						
7	0,597	3,317	82,387						
8	0,541	3,003	85,39						
9	0,403	2,241	87,631						
10	0,386	2,147	89,778						
11	0,357	1,985	91,762						
12	0,329	1,826	93,589						
13	0,295	1,638	95,227						
14	0,245	1,361	96,588						
15	0,188	1,044	97,633						
16	0,156	0,865	98,498						
17	0,145	0,806	99,303						
18	0,125	0,697	100						

Iz tabele 27 je razvidno, da delež pojasnjene variance z dvema faktorjema znaša 57,4 %, pri tem omenimo, da je kar 52,1 % variance pojasnjene s prvim faktorjem. Po pravokotni rotaciji se delež variance porazdeli med faktorja, tako da jo 33,1 % odpade na prvi faktor, 24,3 pa na drugi.

Tabela 28: Faktorske uteži

	Faktor	
	1	2
Zaposleni so vedno spoštljivi.	0,819	0,227
Zaposleni so vedno razumevajoči.	0,816	0,285
Zaposleni nam namenjajo vso potrebno individualno pozornost.	0,748	0,351
Zaposleni nam vedno vlivajo zaupanje.	0,732	0,402
Administrativno osebje je vedno vljudno.	0,719	0,211
Zaposleni poznajo naše želje in potrebe ter delujejo v skladu z našimi interesi.	0,716	0,374
Pri reševanju svojih problemov se lahko popolnoma zanesemo na pomoč s strani zaposlenih.	0,625	0,474
Vedno obstaja volja za pomoč.	0,574	0,461
Predavatelji so ustrezno strokovno usposobljeni in imajo ustrezna znanja za izpeljavo izobraževalnih programov.	0,551	0,336
Promocijski material ter materiali, povezani s storitvijo (skripta, označbe, oglasne deske, spletna stran) izgledajo privlačno.	0,176	0,709
Storitve so vedno enake kakovosti, ne glede na čas, kraj izvedbe in vsebino programa.	0,483	0,629
Ljudska univerza Jesenice (LUJ) je sodobno opremljena, ima urejene prostore in primerno opremo za izvedbo izobraževanja.	0,106	0,623
Storitve so vedno izvedene pred obljubljenim rokom oz. do le-tega.	0,426	0,607
Obljubljene storitve so vedno takoj izvedene.	0,524	0,591
LUJ ima ustrezen čas uradnih ur in ustrezen čas predavanj.	0,374	0,567
Vedno obstaja pripravljenost za izvedbo naših zahtev.	0,501	0,559
Andragoško osebje je vedno urejeno in se primerno obnaša.	0,404	0,554
O času in kraju izvedbe storitev nas vedno pravočasno obveščajo.	0,427	0,522

Prvi faktor v tabeli 28 se nanaša na oceno elementov kakovosti, ki zadevajo zaposlene na LUJ, drugi faktor pa se nanaša na elemente kakovosti, ki zadevajo delovanje LUJ kot institucije in njeno poslovno politiko. Nekateri elementi imajo podobno visoke uteži na obeh faktorjih in jih iz dimenzije izločimo. Dimenzije smo izračunali kot povprečje elementov. Rezultate faktorske analize smo uporabili tudi pri izračunu dimenzij za pomembnost elementov kakovosti.

Tabela 29: Povprečne vrednosti dimenzij kakovosti

Skupina	dim1 Zaposleni na LUJ	dim2 Delovanje LUJ
Udeleženci	5,4	5,2
Predavatelji	5,4	5,2
Skupaj	5,4	5,2

Zaposlene na LUJ (tabela 29) so tako udeleženci kot predavatelji ocenili s povprečno oceno 5,4, delovanje LUJ pa s povprečno oceno 5,2. Obe skupini anketirancev sta torej bolj zadovoljni z zaposlenimi kot z LUJ-evim delovanjem.

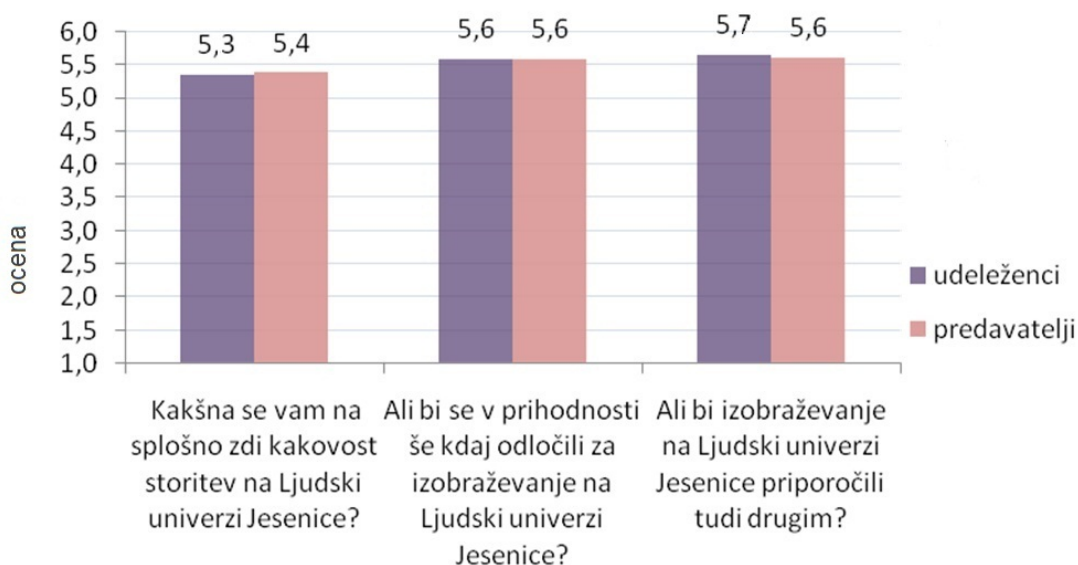
Tabela 30: Povprečne vrednosti pomembnosti dimenzij kakovosti

Skupina	dimp1 Zaposleni na LUJ - pomembnost	dimp2 Delovanje LUJ - pomembnost
Udeleženci	5,20	5,03
Predavatelji	5,41	5,04
Skupaj	5,26	5,03

Tabela 30 ponazarja, da so pomembnost dimenzije kakovosti *zaposleni na LUJ* predavatelji ocenili z višjo povprečno oceno ($\bar{x}=5,4$) kot udeleženci ($\bar{x}=5,2$). Pomembnost dimenzije kakovosti *delovanje LUJ* sta obe skupini anketirancev ocenili enako ($\bar{x}=5,0$).

Splošno zadovoljstvo s kakovostjo storitev na Ljudski univerzi Jesenice

Na koncu vprašalnika so anketiranci odgovorili še na tri vprašanja, povezana s splošnim zadovoljstvom, in sicer so ocenili njihovo splošno zadovoljstvo s kakovostjo, verjetnost za sodelovanje v prihodnosti in verjetnost, da bi LUJ priporočili tudi drugim. Anketiranci so jih ocenili na lestvici od 1 do 6, pri čemer je 1 najnižja ocena, 6 pa najvišja.



Slika 36: Splošno zadovoljstvo s kakovostjo storitev na LUJ

S slike 36 je razvidno, da je povprečna ocena kakovosti storitev na LUJ visoka in znaša 5,4 pri predavateljih ter 5,3 pri udeležencih. Verjetnost, da bi se tako udeleženci kot izvajalci odločili tudi v prihodnje za sodelovanje z LUJ, je prav tako visoka ($\bar{x} = 5,6$), enako velja tudi glede priporočila LUJ drugim ($\bar{x} = 5,6$ pri predavateljih in $\bar{x} = 5,7$ pri udeležencih).

4.4 PREVERJANJE HIPOTEZ

V magistrski nalogi smo si postavili sedem raziskovalnih hipotez, ki smo jih z raziskavo preverili in na podlagi dobljenih rezultatov potrdili oziroma zavrgli.

H1: Razvite imamo kakovostne načine obveščanja partnerjev o dejavnostih v naši organizaciji.

Hipotezo preverimo z dvema dimenzijama iz sklopa vprašanj, ki se nanašajo na informiranje in komuniciranje. Če je povprečna vrednost dimenzij statistično značilno višja od 3,5, ki predstavlja sredino lestvice, je hipoteza potrjena.

Tabela 31: Obveščanje partnerjev – t-preizkus za aritmetično sredino

	N	\bar{x}	SD	t	Število prostostnih stopenj	p
Informiranje in komuniciranje	62	4,82	1,23	8,42	61	0,00
Poznanost LUJ	62	3,06	1,33	-2,59	61	0,012

Tabela 31 prikazuje, da povprečna vrednost dimenzije *informiranje in komuniciranje* znaša 4,82 in je statistično značilno višja od sredine lestvice ($t=8,42$; $p<0,05$). Dimenzija *poznanost LUJ* je statistično značilno ocenjena nižje ($t=-2,59$; $p<0,05$). Glede na to, da ta dimenzija ni tako pomembna za hipotezo kot dimenzija *informiranje in komuniciranje*, lahko sklenemo, da je hipoteza, da ima LUJ razvite dobre in raznovrstne načine obveščanja partnerjev o svoji dejavnosti, potrjena.

H2: Naša organizacija pri načrtovanju izobraževalne ponudbe upošteva potrebe okolja.

Tabela 32: Vpliv na lokalno in širše okolje – *t*-preizkus za aritmetično sredino

	N	\bar{x}	SD	t	Število prostostnih stopenj	p
Vpliv na lokalno in širše okolje	62	4,8448	0,94676	11,184	61	0

Povprečna vrednost dimenzije *vpliv na lokalno in širše okolje* znaša 4,84 (tabela 32) in je statistično značilno višja od sredine lestvice ($t=11,18$; $p<0,05$). Hipoteza, da je LUJ vpeta v dejavnost lokalnega in širšega okolja ter da upošteva potrebe lokalne in širše skupnosti, je s tem potrjena.

H3: V razvoj izobraževalnih programov vključujemo partnerje.

Tabela 33: Razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja – *t*-preizkus za aritmetično sredino

	N	\bar{x}	SD	t	Število prostostnih stopenj	p
Razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja	62	4,5129	1,21122	6,585	61	0,00

Iz tabele 33 je razvidno, da povprečna vrednost dimenzije *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* znaša 4,51 in je statistično značilno višja od sredine lestvice ($t=6,59$; $p<0,05$). Hipoteza, da LUJ pri razvoju izobraževalnih programov upošteva potrebe partnerjev in jih pripravlja v sodelovanju z njimi, je s tem potrjena.

H4: Med udeleženci izobraževanja in med izvajalci izobraževalnih programov (predavatelji) ne obstajajo statistično pomembne razlike v zaznavanju kakovosti izobraževalnih storitev Ljudske univerze Jesenice.

Hipotezo smo preverili s t-preizkusom.

Tabela 34: Ocena dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev glede na skupino

	Skupina	N	\bar{x}	SD	t	p
dim1 Zaposleni na LUJ	Udeleženci	111	5,37	0,62	-0,151	0,88
	Predavatelji	39	5,39	0,80		
dim2 Delovanje LUJ	Udeleženci	111	5,18	0,63	-0,118	0,906
	Predavatelji	39	5,19	0,76		

Iz tabele 34 je razvidno, da se ocene dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev med udeleženci in predavatelji statistično značilno ne razlikujejo. Hipoteza je potrjena.

H5: Med udeleženci izobraževanja in med izvajalci izobraževalnih programov (predavatelji) ne obstajajo statistično pomembne razlike pri pripisovanju pomembnosti dimenzij zaznane kakovosti izobraževalnih storitev.

Hipotezo preverimo s t-preizkusom.

Tabela 35: Ocena dimenzij pomembnosti zaznane kakovosti storitev glede na skupino

	skupina	N	\bar{x}	SD	t	p
dimp1 Zaposleni na LUJ-pomembnost	Udeleženci	111	5,20	0,65	-1,738	0,084
	Predavatelji	39	5,41	0,56		
dimp2 Delovanje LUJ-pomembnost	Udeleženci	111	5,03	0,57	-0,095	0,924
	Predavatelji	39	5,04	0,68		

Iz tabele 35 je razvidno, da se ocene dimenzij pomembnosti zaznane kakovosti izobraževalnih storitev med udeleženci in predavatelji statistično značilno ne razlikujejo. Hipoteza je potrjena.

H6: Med udeleženci izobraževanja obstajajo statistično pomembne razlike v pripisovanju pomembnosti dimenzijam zaznane kakovosti izobraževalnih storitev glede na

- spol,
- starost,
- izobraževalni program
- in izobrazbo.

Hipotezo preverimo s t-preizkusom in analizo variance.

Spol

Tabela 36: Pomembnost dimenzij zaznane kakovosti glede na spol

	Spol	N	\bar{x}	SD	t	p
dimp1 Zaposleni na LUJ- pomembnost	Moški	45	5,11	0,68	-1,317	0,191
	Ženske	66	5,27	0,62		
dimp2 Delovanje LUJ- pomembnost	Moški	45	4,98	0,56	-0,651	0,517
	Ženske	66	5,05	0,58		

Iz tabele 36 je razvidno, da se pomembnost dimenzij zaznane kakovosti glede na spol ne razlikuje. Hipoteza je v tem delu zavrnjena.

Starost

Tabela 37: Pomembnost dimenzij zaznane kakovosti glede na starost

Starost		dimp1 Zaposleni na LUJ – pomembnost	dimp2 Delovanje LUJ – pomembnost
Do 25 let	\bar{x}	5,24	4,92
	N	10	10
	SD	0,50	0,67
25 do 35 let	\bar{x}	5,03	4,97
	N	20	20
	SD	0,74	0,51
36 do 55 let	\bar{x}	5,14	5,10
	N	23	23
	SD	0,75	0,67
56 do 65 let	\bar{x}	5,24	5,04
	N	37	37
	SD	0,61	0,52
Nad 65 let	\bar{x}	5,35	5,02
	N	21	21
	SD	0,60	0,60
Skupaj	\bar{x}	5,20	5,03
	N	111	111
	SD	0,65	0,57
F		0,7	0,238
p		0,593	0,916

Tabela 37 prikazuje, da je pomembnost dimenzije zaznane kakovosti *zaposleni na LUJ* najvišje ocenjena med udeleženci, starimi nad 65 let, vendar pa statistično

značilno ne odstopa od ostalih skupin ($F=0,7$, $p>0,05$). Pomembnost dimenzije zaznane kakovosti *delovanje LUJ* se ne razlikuje glede na starost ($F=0,24$, $p>0,05$). Hipoteza je v tem delu zavrnjena.

Izobraževalni program

Tabela 38: Pomembnost dimenzij zaznane kakovosti glede na izobraževalni program

Izobraževalni program		dimp1 Zaposleni na LUJ - pomembnost	dimp2 Delovanje LUJ - pomembnost
Univerza za tretje življenjsko obdobje	\bar{x}	5,27	5,07
	N	20	20
	SD	0,67	0,56
Jezikovni tečaj	\bar{x}	5,14	5,08
	N	39	39
	SD	0,65	0,55
Računalniško usposabljanje	\bar{x}	5,19	4,90
	N	25	25
	SD	0,63	0,58
Formalno izobraževanje	\bar{x}	5,18	4,82
	N	11	11
	SD	0,68	0,69
Drugo	\bar{x}	5,31	5,18
	N	16	16
	SD	0,69	0,57
Skupaj	\bar{x}	5,20	5,03
	N	111	111
	SD	0,65	0,57
F		0,239	1,021
p		0,916	0,4

Iz tabele 38 je razvidno, da se pomembnost obeh dimenzij statistično značilno ne razlikuje glede na izobraževalni program. Hipoteza je v tem delu zavrnjena.

Stopnja izobrazbe

Tabela 39: Pomembnost dimenzij zaznane kakovosti glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe		dimp1 Zaposleni na LUJ - pomembnost	dimp2 Delovanje LUJ - pomembnost
Osnovna šola ali manj	\bar{x}	4,73	4,66
	N	7	7
	SD	0,70	0,98
Poklicna šola	\bar{x}	5,28	5,11
	N	29	29
	SD	0,76	0,64
Srednja strokovna šola	\bar{x}	5,30	5,09
	N	61	61
	SD	0,52	0,48
Višja/visoka	\bar{x}	4,96	4,78
	N	11	11
	SD	0,70	0,46
Univerzitetna izobrazba ali več	\bar{x}	4,63	4,60
	N	3	3
	SD	1,01	0,35
Skupaj	\bar{x}	5,20	5,03
	N	111	111
	SD	0,65	0,57
F		2,426	2,072
p		0,052	0,09

Iz tabele 39 je razvidno, da je pomembnost dimenzije *zaposleni na LUJ* najvišje ocenjena med udeleženci s poklicno in srednjo strokovno šolo ($\bar{x}=5,3$), najnižje pa med udeleženci z univerzitetno izobrazbo ali več ($\bar{x}=4,6$). Razlike v pomembnosti te dimenzije lahko potrdimo pri 5-odstotnem tveganju. Pomembnost dimenzije *delovanje LUJ* so najvišje ocenili udeleženci z dokončano poklicno šolo ($\bar{x}=5,1$), vendar pa razlike glede na stopnjo izobrazbe ne moremo potrditi. Hipoteza je potrjena le glede pomembnosti dimenzije *zaposleni na LUJ*. Hipoteza ni v celoti potrjena.

H7: Med udeleženci izobraževanja obstajajo statistično pomembne razlike zaznavanju kakovosti izobraževalnih storitev glede na

- spol,
- starost,
- izobraževalni program,
- in izobrazbo.

Hipotezo preverimo s t-preizkusom in analizo variance.

Spol

Tabela 40: Ocena dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev glede na spol

	Spol	N	\bar{x}	SD	t	p
dim1 Zaposleni na LUJ	Moški	45	5,35	0,58	-0,356	0,722
	Ženske	66	5,39	0,66		
dim2 Delovanje LUJ	Moški	45	5,05	0,65	-1,763	0,081
	Ženske	66	5,27	0,61		

Iz tabele 40 je razvidno, da v zaznavanju kakovosti izobraževalnih storitev glede na spol ni statistično značilnih razlik. Hipoteza je v tem delu zavrnjena.

Starost

Tabela 41: Ocena dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev glede na starost

Starost		dim1 Zaposleni na LUJ	dim2 Delovanje LUJ
Do 25 let	\bar{x}	4,96	4,94
	N	10	10
	SD	0,49	0,77
25 do 35 let	\bar{x}	5,19	5,07
	N	20	20
	SD	0,75	0,70
36 do 55 let	\bar{x}	5,43	5,26
	N	23	23
	SD	0,61	0,55
56 do 65 let	\bar{x}	5,49	5,29
	N	37	37
	SD	0,61	0,67
Nad 65 let	\bar{x}	5,47	5,12
	N	21	21
	SD	0,50	0,49
Skupaj	\bar{x}	5,37	5,18
	N	111	111
	SD	0,62	0,63
F		2,082	0,908
p		0,088	0,462

Iz tabele 41 je razvidno, da je ocena kakovosti dimenzije, ki se nanaša na zaposlene na LUJ, najnižja med mlajšimi, vendar pa so razlike premajhne, da bi jih statistično potrdili. Glede ocene *kakovosti delovanja LUJ* pa razlik ni. Hipoteza je v tem delu zavržena.

Izobraževalni program

Tabela 42: Ocena dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev glede na izobraževalni program

Izobraževalni program		dim1 Zaposleni na LUJ	dim2 Delovanje LUJ
Univerza za tretje življenjsko obdobje	\bar{x}	5,46	5,16
	N	20	20
	SD	0,62	0,66
Jezikovni tečaj	\bar{x}	5,28	5,22
	N	39	39
	SD	0,72	0,70
Računalniško usposabljanje	\bar{x}	5,55	5,14
	N	25	25
	SD	0,47	0,54
Formalno izobraževanje	\bar{x}	4,91	4,84
	N	11	11
	SD	0,38	0,61
Drugo	\bar{x}	5,52	5,41
	N	16	16
	SD	0,60	0,51
Skupaj	\bar{x}	5,37	5,18
	N	111	111
	SD	0,62	0,63
F		2,657	1,433
p		0,037	0,228

V tabeli 42 lahko vidimo, da je kakovost dimenzije *zaposleni na LUJ* najvišje ocenjena med tistimi, ki obiskujejo računalniško usposabljanje ($\bar{x}=5,6$), najnižje pa med tistimi, ki so vključeni v formalno izobraževanje ($\bar{x}=4,9$). Razlike v oceni *zaposlenih na LUJ* glede na izobraževalni program lahko statistično potrdimo ($F=2,7$, $p<0,05$). V tem delu je tudi hipoteza potrjena. V oceni kakovosti *delovanja LUJ* pa se udeleženci glede na izobraževalni program ne razlikujejo. Hipoteza ni v celoti potrjena.

Stopnja izobrazbe

Tabela 43: Ocena dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev glede na stopnjo izobrazbe

Stopnja izobrazbe		dim1 Zaposleni na LUJ	dim2 Delovanje LUJ
Osnovna šola ali manj	\bar{x}	5,05	4,83
	N	7	7
	SD	0,67	0,89
Poklicna šola	\bar{x}	5,40	5,24
	N	29	29
	SD	0,59	0,65
Srednja strokovna šola	\bar{x}	5,44	5,21
	N	61	61
	SD	0,54	0,58
Višja/visoka	\bar{x}	5,23	5,16
	N	11	11
	SD	0,90	0,72
Univerzitetna izobrazba ali več	\bar{x}	5,00	4,80
	N	3	3
	SD	1,25	0,53
Skupaj	\bar{x}	5,37	5,18
	N	111	111
	SD	0,62	0,63
F		1,061	0,922
p		0,379	0,454

Iz tabele 43 je razvidno, da se ocena kakovosti dimenzij *zaposleni na LUJ* in *delovanje LUJ* glede na stopnjo izobrazbe udeležencev statistično ne razlikuje. Hipoteza je v tem delu zavrnjena.

Povezanost zaznavanja kakovosti in odvisnih spremenljivk

Zanimalo nas je tudi, kako zaznavanje kakovosti storitev LUJ vpliva na odvisne spremenljivke (splošno zaznavanje kakovosti, nadaljnja odločitev za izobraževanje, priporočilo drugim).

Tabela 44: Korelacijska matrika

		vS1 Kakšna se vam na splošno zdi kakovost storitev na Ljudski univerzi Jesenice?	vS2 Ali bi se v prihodnosti še kdaj odločili za izobraževanje na Ljudski univerzi Jesenice?	vS3 Ali bi izobraževanje na Ljudski univerzi Jesenice priporočili tudi drugim?	dim1 Zaposleni na LUJ	dim2 Delovanje LUJ
vS1 Kakšna se vam na splošno zdi kakovost storitev na Ljudski univerzi Jesenice?	r	1	,678(**)	,728(**)	,675(**)	,625(**)
	p		0	0	0	0
vS2 Ali bi se v prihodnosti še kdaj odločili za izobraževanje na Ljudski univerzi Jesenice?	r	,678(**)	1	,756(**)	,581(**)	,467(**)
	p		0	0	0	0
vS3 Ali bi izobraževanje na Ljudski univerzi Jesenice priporočili tudi drugim?	r	,728(**)	,756(**)	1	,608(**)	,575(**)
	p		0	0	0	0
dim1 Zaposleni na LUJ	r	,675(**)	,581(**)	,608(**)	1	,706(**)
	p		0	0	0	0
dim2 Delovanje LUJ	r	,625(**)	,467(**)	,575(**)	,706(**)	1
	p		0	0	0	0

Dimenziji zaznavanja *kakovosti storitev na LUJ* sta v srednje močni korelaciji tako s splošno oceno kakovosti kot tudi z verjetnostjo za nadaljnje izobraževanje na LUJ in s priporočilom za izobraževanje na LUJ (tabela 44). Omenimo še, da je dimenzija zaznavanja kakovosti *zaposleni na LUJ* v višji korelaciji s temi tremi vidiki kot dimenzija zaznavanja kakovosti *delovanje LUJ*. Z zadovoljstvom z zaposlenimi se bolj povečuje ocena s temi tremi vidiki kot z zadovoljstvom z delovanjem LUJ.

4.5 UGOTOVITVE IN INTERPRETACIJA REZULTATOV

Do sedaj smo podali rezultate, v nadaljevanju pa podajamo ugotovitve, ki temeljijo na rezultatih raziskave.

Iz rezultatov raziskave na področju partnerskega sodelovanja ugotavljamo, da partnerji na splošno menijo, da je njihovo sodelovanje z LUJ kakovostno, saj so skoraj vse elemente ocenili s povprečno oceno, ki je višja od sredine lestvice (3,5). Izjemi sta trditvi »Poznam vse zaposlene na LUJ«, ki je dosegla povprečno oceno le 2,6, in »Pobudnik sodelovanja z LUJ je večinoma naša organizacija« s povprečno vrednostjo 3. Poleg tega je bila le malo nadpovprečno (z oceno 3,6) ocenjena trditev »Dejavnost LUJ v celoti poznam«.

Dobro poznavanje dejavnosti LUJ in zaposlenih na LUJ sta dva izmed ključnih elementov kakovostnega sodelovanja s partnerji, ki jima bo LUJ v prihodnje morala nameniti več pozornosti, če želi dvigniti nivo kakovosti sodelovanja s partnerji. Na drugi strani pa je nižja povprečna vrednost trditve »Pobudnik sodelovanja z LUJ je večinoma naša organizacija« pozitivna in pravzaprav zaželen, saj takšen rezultat pomeni, da pobudo za sodelovanje dajejo tako partnerji kot LUJ.

Vsi ostali elementi kakovosti sodelovanja po področjih *informiranje in komuniciranje, vpliv na lokalno in širše okolje ter razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* so bili ocenjeni s povprečno oceno 4,3 ali več. Drugi sklop trditev, ki se je nanašal na splošno zadovoljstvo partnerjev s sodelovanjem z LUJ, pa je dosegel še posebej visoko povprečno vrednost, in sicer kar 5,4.

Partnerji so še posebej zadovoljni z zaposlenimi na LUJ, za katere menijo, da komunicirajo spoštljivo in vljudno, so vedno pripravljeni na komunikacijo, cenijo in upoštevajo konstruktivno kritiko ter so pripravljeni na spremembe. Tudi informacije, ki jim jih posreduje LUJ, so razumljive in nedvoumne ter uporabne, predvsem pa ažurne. Nekoliko nižji oceni pri trditvah »LUJ nas na ustrezen način informira o lastni dejavnosti in o aktualnih projektih« (ocena 4,4) ter »LUJ nas dovolj pogosto informira o lastni dejavnosti in o aktualnih projektih« (ocena 4,3) nas napeljujeta na razmislek o možnih izboljšavah.

Anketiranci menijo, da je LUJ zelo dobro vpeta v lokalno in širše okolje, še zlasti je zelo dobro prepoznavna v lokalnem okolju. Visoko so ocenili odprtost zaposlenih na LUJ za predloge izboljšav in nove oblike sodelovanja, spodbujanje povezovanja in sodelovanja partnerjev in pa odzivanje na razvojne usmeritve lokalnega okolja ter vpetost v razvojne projekte lokalnega okolja. Le malenkost slabše so ovrednotili trditve, ki so se nanašale na širše okolje: prepoznavnost LUJ, njeno odzivanje na razvojne usmeritve ter vpetost v razvojne projekte.

Na področju razvoja izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja se partnerji v največji meri strinjajo s trditvijo »LUJ se z razvojem izobraževalnih programov ustrezno odziva na naše potrebe«, malenkost slabšo oceno so pripisali temu, kako dobro LUJ pozna njihove izobraževalne potrebe. Pri razvoju novih izobraževalnih programov so pripravljeni sodelovati z vključitvijo strokovnjakov

njihovega podjetja, prav tako so pripravljene sodelovati pri presojanju že izvedenih programov usposabljanja in spopolnjevanja.

Splošno zadovoljstvo partnerjev s sodelovanjem z LUJ je zelo visoko, v prihodnosti s sodelovanjem želijo nadaljevati, poleg tega pa bi LUJ kot partnerja priporočili tudi drugim. Več kot polovica partnerjev (53,2 %) je podala najvišjo oceno zadovoljstva (6), poleg tega nihče od partnerjev ni popolnoma nezadovoljen z LUJ.

Ključnega pomena za zadovoljstvo partnerjev sta dimenziji *informiranje in komuniciranje* ter *vpliv na lokalno in širše okolje*, močna pa je tudi povezanost med zadovoljstvom partnerjev in dimenzijo *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja*.

Zanimalo nas je tudi, ali se povprečne ocene dimenzij razlikujejo glede na določene kriterije partnerjev LUJ: pravni status, starost organizacije, število let sodelovanja z LUJ, število zaposlenih v organizaciji in število dejavnosti oziroma področij, na katerih posamezna partnerska organizacija sodeluje z LUJ.

Glede na pravni status organizacije so dimenzijo *informiranje in komuniciranje* najvišje ocenila društva in druge organizacije, najnižje pa podjetja. Dimenziji *poznanost LUJ* ter *vpliv na lokalno in širše okolje* sta najvišje ocenjeni v drugih organizacijah, najnižje pa med podjetji. Dimenzijo *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* so najvišje ocenili v društvih, najnižje pa v javnih zavodih.

Kot kažejo rezultati faktorske analize, so kar tri od štirih dimenzij najslabše ocenjene s strani podjetij, iz česar sledi predvsem potreba po izboljšanju načinov komuniciranja in informiranja v prihodnje, to pa bo posledično vplivalo tudi na njihovo poznavanje dejavnosti LUJ ter zaposlenih na LUJ.

Glede na starost organizacije so dimenzijo *informiranje in komuniciranje* najvišje ocenile organizacije, ki delujejo manj kot 20 let. Dimenzija *poznanost LUJ* je najvišje ocenjena med organizacijami, ki so stare med 10 in 20 let, najnižje pa med najstarejšimi organizacijami. Dimenzija *vpliv na lokalno in širše okolje* se s starostjo podjetja zmanjšuje. Dimenzija *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* je nekoliko nižje ocenjena v organizacijah, ki so starejše od 20 let.

Zanimiva ugotovitev na tem področju je, da starejše organizacije v manjši meri kot ostale komunicirajo z LUJ in jo posledično tudi slabše poznajo, poleg tega pa so tudi nekoliko manj pripravljene na sodelovanje na področju razvoja izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja.

Dimenzijo *informiranje in komuniciranje* so najvišje ocenile organizacije, ki z LUJ sodelujejo več kot 5 in do 10 let. Dimenzijo *poznanost LUJ* so najvišje ocenile organizacije, ki z LUJ sodelujejo več kot 5 in do 10 let, najnižje pa tiste, ki z njim sodelujejo manj kot 3 leta. Dimenzija *vpliv na lokalno in širše okolje* je izrazito višje ocenjena v organizacijah, ki z LUJ sodelujejo več kot 5 in do 10 let. Dimenzija *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* so nižje ocenile organizacije, ki sodelujejo z LUJ do 3 leta ali pa več kot 10 let.

Pri vseh dimenzijah je torej najvišja povprečna vrednost pripadla organizacijam, ki z LUJ sodelujejo več kot 5 in do 10 let.

Glede na število zaposlenih v organizaciji so dimenziji *informiranje in komuniciranje* ter *poznanost LUJ* najviše ocenile organizacije z več kot 250 zaposlenimi, najnižje pa najmanjše organizacije. Povprečni vrednosti dimenzij *vpliv na lokalno in širše okolje* in *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* z velikostjo organizacije naraščata.

Najvišja povprečna vrednost je – kot kažejo rezultati – pri vseh dimenzijah pripadla organizacijam z več kot 250 zaposlenimi, najnižja pa najmanjšim organizacijam z do 10 zaposlenimi, kar kaže na potrebo po razmisleku o posvečanju večje pozornosti sodelovanju z najmanjšimi organizacijami.

Dimenziji *informiranje in komuniciranje* ter *vpliv na lokalno in širše okolje* sta skoraj enako ocenjeni tako v organizacijah, ki z LUJ sodelujejo na enem področju, kot v organizacijah, ki z njim sodelujejo na več področjih. *Poznanost LUJ* je nekoliko više ocenjena v organizacijah, ki z LUJ sodelujejo na več področjih, medtem ko je dimenzija *razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja* nekoliko više ocenjena v organizacijah, ki z LUJ sodelujejo na enem področju.

Iz slednje ugotovitve lahko sklepamo, da večjo potrebo po razvoju izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja čutijo tiste organizacije, s katerimi LUJ sodeluje zgolj na enem področju, saj je takšno sodelovanje večkrat tudi bolj intenzivno in poglobljeno, po drugi strani pa bi tudi s strani organizacij, s katerimi LUJ sodeluje na več področjih, pričakovali več iniciativnosti za razvoj novih programov. V obeh primerih pobuda za sodelovanje največkrat ostaja na strani LUJ.

Nazadnje smo obravnavali še dimenzijo *zadovoljstvo partnerjev z LUJ* ter ugotovili, da je le-ta ocenjena približno enako ne glede na pravni status organizacije, prav tako zadovoljstvo z LUJ ni odvisno od števila področij sodelovanja. Organizacije, ki obstajajo več kot 10 in do 20 let, so izrazile nekoliko višje zadovoljstvo z LUJ kot ostale, prav tako so nekoliko bolj zadovoljne s sodelovanjem z LUJ organizacije, ki z njim sodelujejo več kot 5 in do 10 let, vendar pa razlike v povprečni vrednosti v obeh primerih ne moremo statistično potrditi. Zadovoljstvo z LUJ z velikostjo organizacije sicer narašča, vendar pa je negativno odstopanje od povprečja izrazito le pri podjetjih z do 10 zaposlenimi.

Rezultati drugega dela raziskave so vezani na področje kakovosti storitev in zadovoljstva uporabnikov storitev.

V splošnem ugotavljamo, da so elementi kakovosti, ki smo jih preverjali, tako udeležencem kot tudi predavateljem visoko pomembni. Veseli nas dejstvo, da so tudi dobro ocenjeni, saj je povprečna ocena vsakega elementa višja od sredine lestvice (3,5). To pomeni, da so po njihovem mnenju storitve na LUJ kakovostne.

Najprej želimo izpostaviti najpomembnejši element kakovosti izobraževalnih storitev tako za udeležence kot za predavatelje, to je *pravočasno obveščanje o*

času in kraju izvedbe izobraževanja. Naslednji najpomembnejši element za obe skupini anketirancev je *ustrezna strokovna usposobljenost predavateljev*.

Najvišje ocenjeni element kakovosti storitev je *ustrezna strokovna usposobljenost predavateljev*, ki so ga udeleženci celo nekoliko višje ocenili kot predavatelji. Za slednje je najvišje ocenjeni element *LUJ ima ustrezen čas uradnih ur in ustrezen čas predavanj*. Naslednja najvišje ocenjena elementa za obe skupini anketirancev sta *pravočasno obveščanje o času in kraju izvedbe storitev* in element, vezan na spoštljivost zaposlenih.

Ugotovili smo, da so zaposleni ključni dejavnik za uspeh LUJ, saj se je izkazalo, da je usposobljenost, prijaznost in spoštljivost osebja bolj pomembna kot delovanje LUJ na splošno. Dober odnos z zaposlenimi na LUJ se zdi nekoliko pomembnejši predavateljem kot udeležencem.

Med udeleženci ne obstajajo pomembne razlike v pripisovanju pomembnosti posameznim dimenzijam zaznane kakovosti izobraževalnih storitev, prav tako ni pomembnih razlik v zaznavanju kakovosti izobraževalnih storitev. Spol in starost udeležencev ne vplivata na to, kako ocenjujejo določene dimenzije kakovosti in kakšen nivo pomembnosti jim pripisujejo.

Raziskava je pokazala, da je udeležencem z nižjo stopnjo izobrazbe bolj pomembno, da so zaposleni na LUJ spoštljivi, vljudni, razumevajoči ... kakor pa delovanje LUJ na splošno. Tistim udeležencem, ki imajo univerzitetno izobrazbo ali več, je to manj pomembno in pripisujejo večjo pomembnost tudi drugim elementom.

Razlike pa obstajajo tudi v tem, kako ocenjujejo zaposlene na LUJ tisti, ki so vključeni v formalno izobraževanje, in tisti, ki so vključeni v druge oblike izobraževanja. Prvi jih namreč ocenjujejo slabše. Predvidevamo, da je to povezano s tem, da so udeleženci, vključeni v formalne programe, za izobraževanje zgolj zunanje motivirani; cilj jim je pridobitev stopnje izobrazbe, poleg tega pa so sami plačniki izobraževalnega programa. V ostale (večinoma neformalne) programe so udeleženci vključeni na podlagi lastnih želja in interesov, programi pa so večinoma brezplačni in sofinancirani bodisi s strani ministrstev, občin, bodisi s strani delodajalcev ... Taki udeleženci so zato tudi manj zahtevni.

Iz primerjave posameznih elementov kakovosti smo ugotovili, kateri so tisti, ki se udeležencem in predavateljem zdijo najbolj pomembni in katere so oboji nadpovprečno ocenili. Večinoma so vezani na zaposlene na LUJ.

Obojim je pomembno, da se andragoško osebje primerno obnaša, da je urejeno, pripravljeno pomagati. Prav tako se jim zdi zelo pomembno, da so zaposleni spoštljivi in da je administrativno osebje vljudno. Visoko oceno pomembnosti ima *ustrezna strokovna usposobljenost predavateljev*. Omenjeni dejavniki so bili visoko ocenjeni, kar pomeni, da se udeležencem zdijo kakovostni. Pri teh elementih mora obvezno LUJ zadržati nivo kakovosti, saj pomembno prispevajo k zadovoljstvu. Predavatelji so nadpovprečno ocenili tudi to, da se pri reševanju svojih problemov lahko zanesejo na pomoč s strani zaposlenih; to se jim zdi tudi pomemben element kakovostne organizacije. S tem, da se lahko na zaposlene

zanesejo, se strinjajo tudi udeleženci; ta element so tudi oni nadpovprečno ocenili, vendar pa se jim zdi manj pomemben.

Glede na ugotovitev, da so za zadovoljstvo udeležencev ključni dejavniki zaposleni na LUJ, je pomembno, da se tej dimenziji tudi v prihodnosti namenja veliko pozornosti. Ugotovili smo, da se udeležencem in predavateljem zaposleni na LUJ zdijo spoštljivi, vljudni in urejeni, vendar pa se jim zdi manj empatični, saj so tako udeleženci kot predavatelji podpovprečno ocenili *razumevajočnost zaposlenih, posvečanje individualne pozornosti, poznavanje želja in interesov ter pripravljenost za izvedbo njihovih zahtev*.

Prav tako pa na podlagi raziskave lahko izpostavimo še nekatere druge elemente, ki so podpovprečno ocenjeni.

Eden takih je *opremljenost Ljudske univerze Jesenice*, urejenost prostorov in primerna oprema za izvedbo izobraževanja. Prav tako je podpovprečno ocenjen *material, povezan z izvedbo storitev*, to so: skripta, oglasne deske, privlačnost spletne strani.

Podpovprečno je ocenjena tudi *takojšnja izvedba storitev oz. izvedba storitev do obljubljenega roka*. Posledično je zato podpovprečno ocenjena *pripravljenost za izvedbo njihovih zahtev*.

Ustreznost časa uradnih ur in predavanj so predavatelji in udeleženci ocenili različno; predavatelji so z razporedom predavanj in časom uradnih ur zadovoljni, udeleženci pa so čas uradnih ur in predavanj ocenili podpovprečno. Je pa tudi za njih to nadpovprečno pomemben element kakovosti.

Ocena posameznih elementov kakovosti storitev vpliva tudi na to, kako udeleženci na splošno zaznavajo kakovost, na to, ali bi se za nadaljnje izobraževanja na LUJ še odločili, in na to, da bi LUJ priporočili tudi drugim.

Tudi tukaj je raziskava pokazala, da so *zaposleni* glavni dejavnik za uspeh LUJ, saj omenjena dimenzija bolj vpliva na splošno zaznavanje kakovosti, nadaljnje izobraževanje in priporočila naprej. Z zadovoljstvom z zaposlenimi se bolj povečuje ocena s temi tremi vidiki kot z zadovoljstvom z delovanjem LUJ.

5. DISKUSIJA

Kakovostne storitve so v današnjem času pogoj za obstanek in za konkurenčno prednost. Za vse izobraževalne organizacije, tudi za ljudske univerze, so dandanes nujni premisleki o tem, kako stalno razvijati lastno kakovost.

Čeprav smo v teoretičnih izhodiščih magistrske naloge ugotovili, da je kakovost pojem, ki ga je zelo težko opredeliti in so si mnogi avtorji (Van den Berghe, 1997; Wallin 1995; Sallis, 1993) enotni, da »jo je veliko lažje prepoznati kot opredeliti« (Možina, 2003), smo si v empiričnem delu naloge prizadevali za to, da bi prepoznali kakovost dela Ljudske univerze Jesenice ter jo s pomočjo ugotovitev, temelječih na rezultatih anketiranja udeležencev, predavateljev in partnerjev, v prihodnje še izboljšali.

Različni modeli in sistemi zagotavljanja kakovosti, kot so Standardi ISO 9001:2008, Evropski model odličnosti EFQM ter metode za zagotavljanje kakovosti v organizacijah (samooценjevanje in benchmarking), vsak na svoj način ustrezajo različnim namenom managementa kakovosti v organizacijah in s tem prispevajo k celovitosti na tem področju. Na področju izobraževanja odraslih pa je že od leta 2000 v uporabi tudi model POKI, ki temelji na notranjem presojanju kakovosti oz. na samoevalvaciji (Možina, 2010).

Kot ugotavlja Možinova (2003), »v zadnjih letih med organizacijami, ki so si pridobile certifikat ISO 9001:2008, narašča tudi število izobraževalnih organizacij«. V slovenskem prostoru so s področja izobraževanja odraslih med njimi Academia d.o.o., Ljudska univerza Žalec, INTER-ES d.o.o., DOBA Maribor in Javni zavod za šport, izobraževanje odraslih in mladino Ljutomer. Na Ljudski univerzi Jesenice so se z željo po strokovni presoji kakovosti lastnega dela in uvedbi ukrepov, ki bodo zagotavljali nadaljnji razvoj LUJ, leta 2010 vključili v dveletni nacionalni razvojni projekt Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje (POKI). S tem so naredili prvi korak na poti k sistematičnemu presojanju kakovosti. V prihodnje pa bi bilo smiselno razmisliti o koraku naprej – vzpostavitvi sistema managementa kakovosti po ISO 9001:2008 – še posebej zato, ker vodstvo in zaposleni na Ljudski univerzi Jesenice že sedaj v veliki meri sledijo vsem osmih načelom managementa kakovosti (po Kunc, 2003), kar se je izkazalo tudi v sami raziskavi med udeleženci, predavatelji in partnerji. S pridobljenim certifikatom bi Ljudska univerza Jesenice pridobila tudi na mednarodni priznanosti, kar je glede na številne mednarodne projekte, v katere je bila v preteklosti vključena kot nosilec ali partner, vsekakor v njenem interesu.

V teoretičnem delu naloge smo predstavili osem načel managementa kakovosti, na katerih temelji standard ISO 9001:2008; tudi model EFQM na osnovi filozofije TQM temelji na osmih osnovah odličnosti, ki so: osredotočenost h kupcem, voditeljstvo in stalnost namena, usmerjenost k rezultatom, upravljanje na podlagi verodostojnih ciljev in podatkov, razvoj in vključevanje zaposlenih, stalno učenje, inovacije in izboljšave ter razvoj partnerstev. Pri tem pa ne gre za zunanje presojanje kakovosti, ki temelji na strogo določenem nizu pravil in standardov, temveč za samooценjevanje, s katerim vsaka organizacija lahko model uporabi na svoj način ter tako doseže razvoj in napredek (<http://www.proveandimprove.org>).

Glede na to, da se je Ljudska univerza Jesenice v projektu POKI z metodo samoocenjevanja že dodobra seznanila, bi bilo v prihodnje morda smiselno preizkusiti prednosti samoocenjevanja po načelih in merilih modela EFQM, ki za razliko od standarda ISO 9001, ki se osredotoča na zagotavljanje kakovosti, išče pot k odličnosti.

Z vidika celovitega obvladovanja kakovosti, ki smo ga v teoretičnem delu naloge v okviru poglavja z naslovom Total Quality Management precej podrobno obdelali, po naših opazanjih Ljudska univerza Jesenice že sedaj upošteva temeljna načela TQM ter sledi »filozofiji upravljanja, ki si prizadeva za optimalno izrabo razpoložljivih sredstev in priložnosti ob nenehnem razvoju oziroma napredku« (http://www.cmqr.rmit.edu.au).

LUJ ima oblikovano izjavo o poslanstvu in vizijo delovanja, uporabili pa so tudi že obe metodi managementa kakovosti v organizaciji (samoocenjevanje in benchmarking), ki ju TQM smatra za učinkoviti. V okviru projekta POKI so se na LUJ seznanili s procesom samoocenjevanja po Evropskem modelu poslovne odličnosti, saj je le-ta v nekoliko prirejeni obliki v uporabi v samem modelu POKI, poleg tega pa so uporabili še metodo benchmarkinga, in sicer v obliki zgledevalnega obiska, ki so ga izvedli v konkurenčni organizaciji. Izkušnje, pridobljene z vključitvijo v projekt POKI, bodo LUJ v prihodnje v pomoč pri nadaljnjem zagotavljanju celovitega obvladovanja kakovosti, saj gre po besedah Možinove (2003) pri TQM za dolgotrajen proces preoblikovanja različnih elementov vodenja organizacij in pogledov na kakovost ter načinov njenega zagotavljanja.

Ker so po mnenju Marolta in Gomiščka (2005) vprašalniki »najpomembnejši del dokumentacije za izvedbo presoje«, smo z njihovo pomočjo med udeleženci izobraževanja in predavatelji opravili raziskavo kakovosti storitev LUJ na eni ter kakovosti sodelovanja s partnerji LUJ na drugi strani, pri čemer smo upoštevali tudi to, da se »vsak vprašalnik nanaša na določeno področje managementa kakovosti in je dovolj primeren in obsežen, da iz odgovorov dobimo popolno in jasno sliko o določenem področju«.

V raziskavi zaznavanja kakovosti storitev med udeleženci in predavatelji smo uporabili prirejen vprašalnik po SERVQUAL. Izkazalo pa se je, da ima poleg številnih prednosti tudi slabosti; je namreč zelo obsežen in zahteva veliko časa in koncentracije pri branju. Zaradi omenjenega je bil za nekatere specifične ciljne skupine udeležencev zelo zahteven. Nezbranost respondentov do konca izpolnjevanja vprašalnika lahko vpliva na dobljene rezultate.

Ocene vseh respondentov so zelo visoke in med njimi ni velikih razlik, kar pomeni, da so naše ugotovitve in interpretacije oblikovane na podlagi minimalnih razlik v odgovorih respondentov.

V vzorec smo zajeli le partnerje, predavatelje in udeležence, ki so trenutno vključeni v izobraževanja pri LUJ ali z njo trenutno sodelujejo. Zanimarili pa smo tiste udeležence, predavatelje in partnerje, ki so z LUJ sodelovali v preteklosti oz. so izobraževanje že zaključili ali prekinili. Ker se po mnenju Garvina (1998; v Snoj, 1998) zaznavanje kakovosti se s časom spreminja, poleg tega pa lahko udeleženci določene elemente kakovosti storitev zaznajo šele kasneje, npr. ko imajo možnost pridobljeno znanje ali izkušnje uporabiti v praksi in hkrati spoznati,

kako jim koristi v osebnem oz. v poklicnem življenju, bi bilo rezultate bivših in sedanjih uporabnikov storitev LUJ zanimivo med seboj primerjati. Zaznavanje kakovosti storitev LUJ s strani bivših udeležencev, predavateljev in partnerjev je lahko dobro izhodišče za naslednje raziskave.

V teoretičnem delu naloge smo razpravljali o objektivni in subjektivni kakovosti; rezultati vseh meritev temeljijo na človekovem zaznavanju, zato je subjektivni element v vsakem primeru prisoten. Na podlagi tega smo predvidevali, da spol, starost, izobrazba udeležencev in izobraževalni program, v katerega so vključeni, vplivajo na zaznavanje kakovosti storitev, prav tako pa tudi na pripisovanje pomembnosti posameznim elementom zaznane kakovosti. Vendar raziskava statistično pomembnih razlik ni pokazala, razen v dveh izjemah. Više izobraženim udeležencem se dimenzija *zaposleni na LUJ* zdi manj pomembna kot nižje izobraženim. To dimenzijo udeleženci, ki so vključeni v formalno izobraževanje, ocenjujejo slabše, kot tisti, ki so vključeni v druge oblike izobraževanja.

Omenjene razlike si lahko razlagamo z različnimi pričakovanji in zahtevami udeležencev. Zeithamlova in soavtorji (v Oldfield in Baron 2000, po Rupnik, 2004) menijo, da je za slabše izvajanje storitev velikokrat ključni razlog nepoznavanje uporabnikovih pričakovanj. Uporabnikova pričakovanja celo opredeljujejo kot »standard, s katerim se primerja dejansko zaznana kakovost storitve«. Zato bi bilo v prihodnje smiselno bolj podrobno raziskati tudi pričakovanja udeležencev pred vključitvijo v izobraževanje.

Tako kot večina dobrih organizacij se tudi LUJ zaveda pomena partnerskega sodelovanja za kakovostno izvedbo storitev. Tudi na Ljudski univerzi Jesenice obstajajo potrebe po mrežnem povezovanju, zato je le-ta za svoj obstoj in za kakovostno izvedbo dejavnosti v zadnjih letih vzpostavila nekaj mrežnih povezav.

V nalogi smo ugotovili, da so glavni razlogi medsebojnega povezovanja organizacij zniževanje stroškov na eni ter povečevanje produktivnosti, konkurenčnosti in kakovosti storitev na drugi strani (Ivanuša-Bezjak, 2006). S proučevanjem literature smo spoznali, da pri mreženju poleg dobrih strani oziroma priložnosti obstaja tudi nekaj nevarnosti, ki prežijo na podjetja in organizacije, vključene v tovrstne mreže, kot so npr. izguba lastne samostojnosti in skušnjave zlorabe (Kavčič, 2002). Glede na hitro rast števila raznovrstnih mrežnih organizacij pa ugotavljamo, da prednosti povezovanja očitno pretehtajo nevarnosti.

Domnevali smo, da k uspešnosti LUJ veliko pripomorejo že oblikovane povezave, grozdi in horizontalna sektorska omrežja, ki jih je LUJ oblikovala v lokalnem in širšem okolju.

Lep primer grozda LUJ je Center vseživljenjskega učenja Gorenjska, v katerega so vključene različne vrste organizacij, kot so: izobraževalne ustanove (ljudske univerze, šole, zasebno izobraževalno podjetje), razvojni agenciji, gospodarska zbornica, območna obrtno-podjetniška zbornica, krajevna skupnost, domovi upokojencev, razne vrste društev, knjižnica idr.

Primer horizontalnega omrežja, v katerega je vključena LUJ, pa je Zveza Ljudskih univerz Slovenije (ZLUS), ki združuje delujoče ljudske univerze v državi.

Da se obstoječe partnerske mreže obdržijo, je potrebno partnersko sodelovanje krepiti, zato smo se v nalogi podrobneje dotaknili področja partnerskega sodelovanja in analizirali obstoječe stanje z namenom izboljšati kakovost upravljanja odnosov s partnerji.

Ključnega pomena za kakovostno medsebojno sodelovanje partnerjev je stalno in kakovostno informiranje partnerjev o dejavnosti izobraževalne organizacije. Dovolj pozornosti je potrebno nameniti načinom informiranja; le-ti morajo zagotoviti obojestranski pretok informacij (Klemenčič, Možina in Vilič Klenovšek, 2003). Predpostavljali smo, da imamo razvite dobre in raznovrstne načine obveščanja partnerjev o dejavnostih v naši organizaciji. Ugotovili smo, da zaposleni na LUJ s partnerji komunicirajo spoštljivo in vljudno, so vedno pripravljene na komunikacijo, cenijo in upoštevajo konstruktivno kritiko ter so pripravljene na spremembe. Poleg tega so informacije, ki jih partnerjem posreduje LUJ, razumljive in nedvoumne ter uporabne, predvsem pa ažurne. Nekoliko slabše pa so bili ocenjeni načini in pogostost informiranja.

Glede na hiter razvoj in nenehno zastarevanje znanja morajo izobraževalne organizacije ažurno spremljati trende v okolju; pomembno je, da poznajo problematiko in razvojne usmeritve regionalnega in lokalnega okolja in da čim bolj konstruktivno sodelujejo pri skupnih razvojnih projektih (Klemenčič, Možina in Vilič Klenovšek, 2003). Predpostavljali smo, da partnerji menijo, da je LUJ dobro vpeta v lokalno in širše okolje. To je potrdila tudi raziskava, ki je pokazala, da je LUJ zelo dobro prepoznavna v lokalnem okolju. Malenkost slabše se anketirancem zdi njeno odzivanje na razvojne usmeritve ter vpetost v razvojne projekte širšega okolja.

Kakovostno sodelovanje med LUJ in partnerji je ključnega pomena tudi pri načrtovanju in razvijanju izobraževalnih programov (Klemenčič, Možina in Vilič Klenovšek, 2003). Domnevali smo, da pri pripravi programov sodelujemo s partnerji in da programe razvijamo v sodelovanju z njimi. Predpostavljali smo, da imamo utečene načine in poti, po katerih lahko partnerji glede na ugotovljene lastne potrebe po izobraževanju s sodelovanjem zaposlenih spodbujajo razvoj izobraževalnih programov. Raziskava je potrdila domneve in pokazala, da na področju razvoja izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja partnerji menijo, da se LUJ z razvojem izobraževalnih programov ustrezno odziva na njihove potrebe, malenkost slabše pa pozna njihove izobraževalne potrebe. Pri razvoju novih izobraževalnih programov so z LUJ pripravljene sodelovati z vključitvijo strokovnjakov njihove organizacije, prav tako so pripravljene sodelovati tudi pri presojanju že izvedenih programov usposabljanja in izpopolnjevanja, kar pa je zelo pomembno za delo LUJ v prihodnje.

Splošno zadovoljstvo partnerjev s sodelovanjem z LUJ je zelo visoko, v prihodnosti s sodelovanjem želijo nadaljevati, poleg tega pa bi LUJ kot partnerja priporočili tudi drugim.

Omenjeno pa mora LUJ predstavljati izziv za krepitev sodelovanja z že obstoječimi partnerji in za vzpostavljene novih partnerskih mrež v prihodnje.

6. PRILOŽNOSTI ZA NADALJNI RAZVOJ IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Rezultati raziskav v magistrskem delu so pokazali, da so partnerji, udeleženci in predavatelji z delovanjem LUJ zadovoljni, saj so ga ocenili zelo visoko. Kljub temu pa so se pokazale nekatere pomanjkljivosti oziroma šibke točke, katere bi bilo v prihodnosti potrebno odpraviti.

Ko smo preverjali kakovost partnerskega sodelovanja, smo na področju informiranja in komuniciranja ugotovili, da je potreben razmislek o vpeljavi sistematičnega obveščanja partnerjev, ki bi bilo konstantno, ažurno in poenoteno za vse partnerje. Trenutno namreč informiranje poteka po potrebi, odvisno od trenutnega sodelovanja; vseh partnerjev ne obveščamo enako pogosto, prav tako vsi partnerji ne pridobijo vseh oz. celostnih informacij. Možna aktivnost za razvoj sistematičnega in načrtnega sistema komuniciranja s partnerji je vzpostavitev interne baze, v katero bi zaposleni redno beležili predvidene obiske partnerskih organizacij, s katerimi sodelujejo. Na ta način bi zaposleni imeli pregled nad tem, na kakšen način in na katerem področju z določenim partnerjem sodelujejo tudi drugi zaposleni/sodelavci, posledično pa bi komuniciranje s partnerji postalo bolj sistematično, dejavnost LUJ bi potekala bolj enotno. Poleg tega bi bilo smiselno vsak mesec pripraviti informativno zloženko, izobraževalni vodnik oziroma bilten (e-oblika), v katerem bi na kratek, jasen in jedrnat način partnerje opozorili na trenutne dejavnosti in splošno ponudbo LUJ. S tako mesečno predstavitev bi se še bolj približali spoznavanju interesov partnerjev in pri njih spodbudili nove izobraževalne potrebe ter na ta način razširjali idejo o vseživljenjskem učenju, kar je med drugim tudi poslanstvo LUJ.

Po mnenju anketirancev je LUJ zelo dobro vpeta v lokalno in širše okolje, predvsem pa je zelo dobro prepoznavna v lokalnem okolju. Čeprav je višji rezultat v povprečnih ocenah trditev, ki se nanašajo na lokalno okolje, na nek način pričakovan, pa si LUJ ves čas prizadeva za večjo prepoznavnost in delovanje v širšem okolju. V prihodnosti bi bila v ta namen potrebna še dodatna okrepitev partnerske mreže (bolj sistematično povezovanje s partnerji), smiselno bi bilo izboljšati povezanost s tistimi partnerji, s katerimi sedaj slabše sodelujejo, dobrodošla pa bi bila tudi nadgraditev, pri kateri bi LUJ lahko prevzela povezovalno vlogo ljudskih univerz gorenjske regije in tudi drugih partnerskih institucij. Koordinacija dejavnosti bi še posebej intenzivno lahko potekala v okviru najvidnejše promocijske kampanje na področju izobraževanja in učenja v Sloveniji – Tedna vseživljenjskega učenja. Poleg tega bi LUJ lahko poskrbela za večjo prisotnost v občinah, ki so z izobraževalno ponudbo slabše pokrite. V ta namen pa bi se morala povezati z različnimi lokalnimi organizacijami v teh občinah in z njihovo pomočjo poskusiti sistematično ugotavljati potrebe – v skladu z razvojnimi usmeritvami in projekti teh občin – ter se nanje čim bolj odzvati.

Na področju razvoja izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja so partnerji malenkost slabšo oceno pripisali temu, kako dobro LUJ pozna njihove izobraževalne potrebe. LUJ pri razvoju izobraževalnih programov sicer stremi k upoštevanju potreb partnerjev in želi z njimi sodelovati pri pripravi le-teh, vendar

pa zaposleni njihove potrebe pogosto premalo poznajo oziroma poznajo le potrebe tistih partnerjev, s katerimi individualno sodelujejo. V večini primerov je pobudnik sodelovanja s partnerji LUJ sama in partnerji le redko sami pristopijo z izdelano potrebo po konkretnem sodelovanju. V prihodnje bi morali potrebe partnerjev ugotavljati pogosteje in na različne načine (anketiranje, skupni pogovori zastopnikov naše izobraževalne organizacije ter zastopnikov partnerskih organizacij, sodelovanje v delovnih skupinah za pripravo novih programov idr.).

V raziskavi smo tudi ugotavljali, ali se povprečne ocene dimenzij razlikujejo glede na naslednje kriterije partnerjev LUJ: pravni status, starost organizacije, število let sodelovanja z LUJ, število zaposlenih v organizaciji in število dejavnosti oziroma področij, na katerih posamezna partnerska organizacija sodeluje z LUJ.

Rezultati anketiranja kažejo, da starejše organizacije in pa organizacije z najmanj zaposlenimi (do 10) v manjši meri kot ostale komunicirajo z LUJ in jo posledično tudi slabše poznajo, poleg tega pa so tudi nekoliko manj pripravljene na sodelovanje na področju razvoja izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja. Smiselno bi bilo z dodatno raziskavo ugotoviti razloge, ki se skrivajo za temi slabšimi povprečnimi vrednostmi, ter nato razmisliti o načinih, s katerimi bi lahko vplivali na izboljšanje sodelovanja s starejšimi organizacijami.

V magistrskem delu smo ugotovili, kateri elementi zaznane kakovosti izobraževalnih storitev so po mnenju udeležencev in po mnenju predavateljev najpomembnejši in ali med njimi obstajajo pomembne razlike v tem, kako zaznavajo posamezne elemente kakovosti storitev.

Izpostaviti velja element kakovosti izobraževalnih storitev, ki se tako udeležencem kot tudi predavateljem zdi najpomembnejši; ta element je pravočasno obveščanje o času in kraju izvedbe izobraževanja (Predavatelji so mu pripisali oceno 5,8, udeleženci pa 5,6) . Zato je potrebno temu elementu, čeprav je tudi visoko ocenjen, v prihodnosti še naprej namenjati potrebno pozornost. Glede na visoko pomembnost tega elementa bi veljalo razmišljati o ažuriranju spletne strani LUJ, kjer bi udeleženci na pregleden in ažuren način lahko preverili urnike predavanj in termine srečanj posameznih izobraževalnih programov. Na ta način bi se na LUJ do določene mere izognili birokraciji in zmanjšali število telefonskih klicev udeležencev, posledično pa tudi dvignili nivo obveščanja o času in kraju izvedbe izobraževanja.

Ugotovili smo, da so zaposleni ključni dejavnik za uspeh LUJ, saj se je izkazalo, da je usposobljenost, prijaznost in spoštljivost osebja bolj pomembna kot delovanje LUJ na splošno.

Največ pozornosti v prihodnje je potrebno nameniti tistim elementom kakovosti, ki so jih anketiranci podpovprečno ocenili. Še posebej pa so nujne izboljšave pri tistih elementih, ki so podpovprečno ocenjeni, a jim udeleženci in predavatelji pripisujejo nadpovprečno pomembnost.

Za predavatelje sta ta elementa *vlivanje zaupanja s strani zaposlenih in poznavanje njihovih želja, potreb in interesov*.

Po izsledkih raziskave so zaposleni na LUJ ključni dejavnik za zadovoljstvo udeležencev. Tudi v prihodnosti je potrebno, da LUJ tej dimenziji namenja veliko pozornosti. Udeleženci in predavatelji menijo, da so zaposleni na LUJ spoštljivi, vljudni in urejeni, vendar pa so podpovprečno ocenili empatičnost in razumevajočnost zaposlenih ter posvečanje individualne pozornosti, poznavanje želja in interesov ter pripravljenost za izvedbo njihovih zahtev.

V prihodnosti bo zato potrebno bolj specifično raziskati potrebe in želje udeležencev in predavateljev ter bolj individualizirati učni proces. Večji poudarek bo potrebno namenjati individualnemu napredku posameznika. To se lahko doseže z raznovrstnimi načini preverjanja in ocenjevanja znanja pred, med in po vključitvi v izobraževalni proces. Predavateljem pa je potrebno ponuditi več možnosti za uporabo čim bolj pestre palete oblik in metod dela oz. izobraževanja.

Izziv za uvedbo sprememb so podpovprečno ocenjeni elementi kakovosti storitev. Eden takih je *opremljenost Ljudske univerze Jesenice, urejenost prostorov in primerna oprema za izvedbo izobraževanja*. Prav tako je podpovprečno ocenjen tudi *material, povezan z izvedbo storitev*, to so: skripta, oglasne deske, spletna stran.

LUJ bi morala začeti razmišljati o oblikovanju enotne celostne podobe, da bi s tem povečala svojo prepoznavnost. Interna skripta, ki jih pripravljajo predavatelji, bi bilo smiselno oblikovno poenotiti, oglasno desko sproti ažurirati in sistematično skrbeti za aktualnost informacij in podatkov.

Potrebno bi bilo ažurirati spletno stran. Smiselno bi bilo pripraviti samoevalvacijo spletnih strani in na podlagi le-te pripraviti načrt za izboljšavo in jo narediti uporabnikom bolj prijazno.

Podpovprečno je ocenjena tudi *takojšnja izvedba storitev* oz. izvedba storitev do obljubljenega roka. Posledično je zato podpovprečno ocenjena tudi *pripravljenost za izvedbo njihovih zahtev*.

Smiselno bi bilo, da LUJ več pozornosti namenja bolj sistematični in konkretni določitvi rokov izvedbe storitev, ki bo realna.

Predavatelji so z razporedom predavanj in časom uradnih ur zadovoljni, udeleženci pa so čas uradnih ur in predavanj ocenili podpovprečno. Ker pa je tako za predavatelje kot udeležence to nadpovprečno pomemben element, je potrebno razmisliti tudi o spremembah na tem področju.

Ugotovili smo, da na LUJ termine predavanj bolj prilagajajo razpoložljivemu času predavateljev.

V prihodnje bi bilo smiselno, da LUJ poskuša v večji meri pri sestavi urnikov upoštevati tudi potrebe udeležencev. Le-te se lahko razišče na uvodnih sestankih, ki jih na LUJ organizirajo pred začetkom določenega programa; prav tako bi bilo smiselno udeležencem bolj natančno predstaviti razporede popoldanskih dežurstev strokovnih delavk, ki so zadolžene za določen program.

Glede na to, da so ocene vseh elementov kakovosti storitev zelo visoke tako pri uporabnikih kot pri izvajalcih storitev, menimo, da je v prihodnje potrebno vse sile usmeriti v ohranjanje nivoja.

Smernice za nadaljnji razvoj dejavnosti LUJ:

- pozorno prisluhniti interesom tako širše lokalne skupnosti kot posameznika;
- v medijih čim bolj nazorno prikazovati programe, ki so na voljo, in poudarjati pomen izobraževanja in vseživljenjskega učenja;
- uspehe in dosežke predstaviti javnosti in s tem privabiti nove udeležence;
- omogočiti čim več dodatnega strokovnega izobraževanja predavateljev tako na področju konkretne stroke kot tudi na področju pedagogike, andragogike, psihologije, retorike ...;
- skupaj s predavatelji pripravljati ustrezna učna gradiva;
- upoštevati posebnosti udeležencev in glede na to individualizirati učni proces;
- stremeti k uporabi najsodobnejše učne tehnologije in za uporabo le-te ustrezno usposobiti predavatelje;
- uvajati in izvajati načela managementa kakovosti in odličnosti.

7. ZAKLJUČEK

Ko smo ob pisanju naloge ugotavljali, na kakšne načine organizacije za izobraževanje odraslih preverjajo svojo kakovost in kako skrbijo za lasten razvoj, smo prišli do ugotovitev, da je bilo to področje do nedavnega spregledano in da se mu več pozornosti namenja šele v zadnjem desetletju.

V magistrski nalogi smo osvetlili različne vidike kakovosti v izobraževanju odraslih in opozorili na potrebo po razvoju sistematičnih pristopov za spremljanje in razvoj kakovosti na različnih ravneh izobraževalnega sistema.

V okviru magistrske naloge smo preučevali kakovost storitev in kakovost partnerskega sodelovanja na Ljudski univerzi Jesenice. Za ta namen smo uporabili metodo anketiranja. V raziskavo smo vključili udeležence izobraževanja na LUJ, predavatelje in partnerje, s katerimi LUJ sodeluje. Udeleženci izobraževanja in partnerji so reševali enak vprašalnik (prirejen po SERVQUAL), med tem ko smo za partnerje pripravili poseben vprašalnik.

Rezultate smo obdelali s statističnim paketom SPSS15. Za predstavitev rezultatov smo uporabili opisne statistike in frekvenčne porazdelitve, ki smo jih predstavili tudi v grafični obliki. Pri preverjanju hipotez smo se poslužili faktorske analize, ki je dala primerne rezultate za interpretacijo; upravičenost le-te smo preverili z Bartlettovim preizkusom in KMO preizkusom. Uporabili smo tudi Pearsonov korelacijski koeficient in t-preizkus za aritmetično sredino in za neodvisna vzorca.

Ob pisanju magistrske naloge smo spoznali, da so dejavnosti managementa kakovosti prednost v razvoju uspešnosti vsake izobraževalne organizacije.

Prednost v uspešnosti organizacij predstavlja med drugim tudi sodelovanje med organizacijami. Le-to omogoča boljši dostop in pretok informacij, izmenjavo izkušenj in znanj, ki so ključna pri krepitvi organizacijskih veščin in sposobnosti. Prav tako kakovostno in usklajeno sodelovanje med organizacijami zagotavlja možnosti za učinkovitejše zastopanje interesov v dialogu z oblikovalci politik. Zato smo se poglobili v trend mrežnih povezav na področju izobraževanja odraslih, možnosti grozdenja oz. horizontalnih povezav.

Eden izmed ciljev magistrskega dela je bil podati smernice, kako izboljšati kakovost upravljanja odnosov s partnerji, in sicer na podlagi opravljene samoevalvacije kakovosti LUJ na področju partnerskega sodelovanja in analize obstoječega stanja.

Analiza rezultatov anketiranja partnerjev je pokazala, da partnerji LUJ njihovo sodelovanje z LUJ ocenjujejo kot kakovostno, saj so povprečne ocene vseh elementov kakovosti po področjih (*informiranje in komuniciranje, vpliv na lokalno in širše okolje ter razvoj izobraževalnih programov spopolnjevanja in usposabljanja*) na lestvici od 1 do 6 visoke (povprečna ocena 4,3 ali več), slabše pa je njihovo poznavanje zaposlenih na LUJ (povprečna ocena 2,6) ter poznavanje dejavnosti LUJ (povprečna ocena 3,6).

Smiselno bi bilo, da zaposleni na LUJ o lastnih dejavnostih partnerje obveščajo stalno in sistematično. S tem bi spodbudili še druge izobraževalne potrebe partnerjev in tako razširjali idejo o vseživljenjskem učenju, kar je med drugim tudi poslanstvo LUJ.

Splošno zadovoljstvo partnerjev s sodelovanjem z LUJ je zelo visoko, v prihodnosti s sodelovanjem želijo nadaljevati, poleg tega pa bi LUJ kot partnerja priporočili tudi drugim.

To potrjuje uspešnost dela LUJ, hkrati pa ji nalaga odgovornost, da izobraževalne potrebe ljudi še naprej zadovoljuje tako dobro oz. poskuša svoje delo in sodelovanje s partnerji še izboljšati.

V prihodnje bo potrebno sodelovanje s partnerji še nadgrajevati, poskusiti dodatno razširiti partnersko mrežo in izboljšati povezanost predvsem s tistimi partnerji, s katerimi LUJ sedaj slabše sodeluje.

Ob pisanju magistrske naloge smo ugotovili, da se merjenja kakovosti storitev lahko lotimo na več načinov; razlog za merjenje pa je skoraj vedno isti, to je zadovoljstvo uporabnikov storitev. Prav za doseganje zadovoljstva je potrebno neprestano sistematično spremljati kazalnike kakovosti in skrbeti za kakovostno izvedbo storitev.

Pomembno je, da uporabnike storitev poznamo, da smo seznanjeni z njihovimi potrebami in da vemo, katerim dimenzijam kakovosti storitev pripisujejo največji pomen.

Na osnovi tega spoznanja je bil drugi cilj magistrskega dela ugotoviti, katere dimenzije zaznane kakovosti izobraževalnih storitev so po mnenju udeležencev in po mnenju predavateljev najpomembnejše in ali med njimi obstajajo pomembne razlike v tem, kako zaznavajo posamezne dimenzije kakovosti storitev.

Z anketiranjem udeležencev in predavateljev smo ugotovili, da med udeleženci in predavatelji ni pomembnih razlik v pripisovanju pomembnosti posameznim dimenzijam kakovosti izobraževalnih storitev, prav tako ni pomembnih razlik v zaznavanju kakovosti izobraževalnih storitev. Spol, starost in stopnja izobrazbe udeležencev ne vplivajo na to, kako ocenjujejo določene dimenzije kakovosti in kakšen nivo pomembnosti jim pripisujejo.

Anketiranci so z ocenami od 1 do 6 izrazili, kateri element kakovosti je zanje pomemben in v kolikšni meri ima LUJ navedene lastnosti. Povprečna ocena pomembnosti elementov kakovosti pri udeležencih je 5,2 (od 6), pri predavateljih pa 5,3. Povprečna ocena zaznavanja kakovosti preverjenih elementov kakovosti je pri udeležencih enaka kot pri predavateljih, in sicer 5,3.

Raziskava je tudi pokazala, da so zaposleni ključni dejavnik za uspeh LUJ, saj se je izkazalo, da so usposobljenost, prijaznost in spoštljivost osebja bolj pomembni kot delovanje LUJ na splošno. Predavatelji so pomembnosti dimenzije *delovanje LUJ* namenili oceno 5,19 od 6, med tem ko so pomembnost dimenzije *zaposleni na LUJ* ocenili z oceno 5,39. Udeleženci pa so prav tako kot predavatelji pomembnost dimenzije *delovanje LUJ* ocenili slabše kot dimenzijo *zaposleni na LUJ*, in sicer z

oceno 5,18, medtem ko so slednji pripisali oceno 5,37. Dober odnos z zaposlenimi na LUJ se torej predavateljem zdi nekoliko pomembnejši kot udeležencem.

Manj pomembni pa se predavateljem in udeležencem zdijo elementi kakovosti, ki so vezani na izgled prostorov, stavbe, opremljenost, čas uradnih ur, termine predavanj. Le-ti so tudi podpovprečno ocenjeni.

Cilj vsake izobraževalne organizacije je zagotavljati čim večjo kakovost in posledično tudi dosegati zadovoljstvo vseh – udeležencev, predavateljev in partnerjev. Čeprav je raziskava pokazala, da se udeležencem, predavateljem in partnerjem delovanje LUJ zdi kakovostno, pa je nujno, da nivo kakovosti ohranjamo in nadgrajujemo. V ta namen je potrebno upoštevati načela TQM, t.j. nenehno izboljševati vse dejavnosti organizacije ter v skladu s poslanstvom LUJ pozorno prisluhniti interesom tako širše lokalne skupnosti kot posameznika. Še naprej je potrebno omogočati odraslim prebivalcem kakovostno izobraževanje in vseživljenjsko učenje in jim pri tem nuditi vse potrebne informacije, svetovanje in podporo.

Magistrska naloga predstavlja tudi poziv, da LUJ in vse druge organizacije za izobraževanje odraslih v prihodnje stremijo k razvoju in uvajanju različnih sistematičnih pristopov k managementu kakovosti. Tak sistematičen pristop k razvoju kakovosti in kredibilno merjenje kakovosti pa zagotavljajo le jasno postavljeni standardi in kazalniki kakovosti, ki so merljivi in predstavljajo orodje, s pomočjo katerega se pride v stik s samo vsebino – potencialom kakovosti.

Pri tem pa moramo biti realni, upoštevati moramo dejansko stanje na področju izobraževanja odraslih, (pre)obremenjenost predavateljev in strokovnih delavcev, finančne težave, s katerimi se ubadajo v posameznih organizacijah, potrebo po dodatnem strokovnem usposabljanju andragoških kadrov za uporabo različnih metod zagotavljanja kakovosti v izobraževanju odraslih.

V skladu s temeljnimi načeli TQM je treba upoštevati tudi dejstvo, da mora uvajanje kakršnega koli sistematičnega pristopa k ugotavljanju in razvoju kakovosti temeljiti na načelu prostovoljnosti in angažiranega ter aktivnega delovanja zaposlenih v smeri razvoja kulture učenja iz lastne prakse znotraj izobraževalne organizacije.

Ugotovitve v magistrski nalogi koristijo tudi nadaljnjemu delovanju LUJ. Predstavljajo izziv za spodbuditev pogovora zaposlenih o vseh vidikih kakovosti in njenem pomenu za obstoj, uspeh in razvoj organizacije. Pripomogla naj bi k ozaveščanju vseh zaposlenih o nujnosti sistematičnega in strokovnega pristopa k zagotavljanju kakovosti in spodbudila skupno skrb za oblikovanje in vpeljevanje stalnih izboljšav.

Magistrska naloga je nakazala potrebo po novih oz. nadaljnjih raziskavah na področju kakovosti izobraževalnih storitev, na področju zadovoljstva uporabnikov le-teh in tudi na področju partnerskega sodelovanja.

Raziskavo bi bilo zanimivo izvesti med tistimi udeleženci, predavatelji in partnerji, ki so z LUJ sodelovali v preteklosti oz. so izobraževanje že zaključili ali prekinili. Zaznavanje kakovosti se s časom spreminja, poleg tega pa lahko

udeleženci določene elemente kakovosti storitev zaznajo šele kasneje, npr. ko imajo možnost pridobljeno znanje ali izkušnje uporabiti v praksi oz. ko spoznajo, kako jim koristi v osebnem oz. v poklicnem življenju. Rezultate bivših in sedanjih uporabnikov storitev LUJ bi bilo zanimivo med seboj primerjati.

Naše mnenje je, da smo v magistrski nalogi dosegli njen glavni namen, in sicer ugotoviti, kako kakovostno LUJ sodeluje s partnerji v lokalnem in širšem okolju in kako zaznavajo kakovost storitev udeleženci izobraževalnih programov in izvajalci le-teh (zunanjji sodelavci – učitelji, profesorji, mentorji). Upamo, da bodo v nalogi predstavljene ugotovitve pripomogle k izboljšanju načrtovanja, ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju izobraževanja odraslih.

Kot zaključek naj zapišemo, da je skrb za kakovost pomemben povezovalni element vizije izobraževalne organizacije, saj je kakovostno izobraževanje temelj za uporabnost znanj in za zadovoljstvo uporabnikov storitev, zato mora biti sestavni del celotnega izobraževalnega procesa.

8. LITERATURA IN VIRI

Čepulič, U. (2003). *Kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov na področju kulture: magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Damjan J., Možina S. (1999). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., Kanji G. K. (1998). *Fundamentals of Total quality management: process analysis and improvement*. London: Chapman & Hall.

Dermastia, M. (2000). Grozdi - priložnost slovenskih podjetij? *Podjetnik*, 9, št. 6, str. 12 - 15.

Devetak, G., Vuković, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev: intelektualna lastnina, zadovoljstvo odjemalcev, strategije, poslovna odličnost, benchmarking, metodologija raziskovanja, elektronsko poslovanje, ustvarjalnost*. Kranj: Moderna organizacija.

Easton, P. A. (1996). *Sharpening our tools: Improving Evaluation in Adult and Nonformal Education*. Hamburg: Unesco Institute for Education: German Foundation for International Development.

Faganel, A. (2010). *Zaznavanje kakovosti visokošolskih storitev*. Koper: Fakulteta za management Koper.

Foster, D., Jonker, J.. *Third Generation Quality Management. The role of stakeholders in integrating business into society*. <http://www.cmqr.rmit.edu.au>, pridobljeno 3. 12. 2010.

Fulder, T. idr. (2005). *Razvoj proizvodnih sposobnosti in učinkovitosti izvajanja projektov v industrijskih grozdih*. *Projektna mreža Slovenije*, 8, št. 1/3, str. 13 - 20.

Gomišček idr. (2007). *Pregled stanja na področju managementa kakovosti v slovenskih organizacijah*. *Ustvarjalna organizacija: zbornik 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 28.-30. marec 2007*, str. 507-517.

Harvey, L. and Green, D. (1993). *Defining quality, Assesment and Evaluation in Higher Education* 18 (1), 9 - 34.

Hoffman in Bateson (1997). *Essentials of services marketing*. USA: The Dryden Press.

<http://kakovost.acs.si>, pridobljeno 07. 07. 2012.

<http://pismenost.acs.si>, pridobljeno 13. 07. 2012.

<http://poki.acs.si>, pridobljeno 29. 12. 2010.

<http://sk.acs.si>, pridobljeno 14. 07. 2012.

<http://ssu.acs.si>, pridobljeno 14. 07. 2012.

<http://www.acs.si>, pridobljeno 10. 07. 2012.

<http://www.acs.si/kakovost>, pridobljeno 10. 07. 2012.

<http://www.eu-skladi.si>, pridobljeno 13. 07. 2012.

<http://www.invel.si>, pridobljeno 9. 7. 2012.

<http://www.lu-jesenice.net>, pridobljeno 14. 07. 2012.

<http://www.mirs.gov.si>, pridobljeno 18. 07. 2012.

<http://www.mizks.gov.si>, pridobljeno 13. 07. 2012.

<http://www.networkedcranfield.com>, pridobljeno 19. 07. 2012.

<http://www.proveandimprove.org>, pridobljeno 3. 12. 2010.

<http://www.univerzazatretjeobd-drustvo.si>, pridobljeno 13. 07. 2012.

<http://zbirdkavpr.acs.si/>, pridobljeno 06. 02. 2012.

Ivanko, Š. (2002). Nekaj oblik organiziranosti v novi ekonomiji. *Organizacija*, 35, št. 6, str. 344 - 347.

Ivanko, Š. (2003). Novi trendi v razvoju in organiziranosti sodobnih organizacij. *Uprava*, 1, št. 1, str. 91 - 105.

Ivanuša-Bezjak, M. (2006). Mreže, mreženje in socialni kapital - pot do poslovnega uspeha. V: Ivanuša-Bezjak, M. (ured.). *Poslovanje v 21. stoletju*. Maribor: Višja strokovna šola Academia, str. 55 - 59.

Jaklič, M. idr. (2003). Analiza izbranih grozdov v Avstriji, Italiji in Sloveniji. V: Prašnikar, J. (ured.). *Srednja podjetja in gospodarska rast*. Ljubljana: Časnik Finance, str. 283 - 305.

Kajzer, Š. (2001). Kaj je pričakovati od »virtualnega« podjetja? Zbornik referatov 3. MBA posvetovanja, Management visokih tehnologij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, str. 29 - 38.

Klemenčič, S., Možina T., Vilič Klenovšek, T. (2003). Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje, Kazalniki kakovosti. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Kotler, P. (1998). *Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

- Kovač, J. (1999). Mrežne organizacije. V: Kovač, J. (ured.). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija, str. 321 - 338.
- Kovač, J. (2002a). Organiziranost in management v mrežnih organizacijah. *Organizacija*, 35, št. 6, str. 359 - 362.
- Kovač, J. (2002b). Uvodnik. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 35, št. 6, str. 343.
- Kovač, J. (2004). Mrežne organizacije in projektni management. *Projektna mreža Slovenije*, 7, št. 3, str. 19 - 24.
- Krek, J., Metljak M. (ured.) (2011). *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji 2011*
- Lauffer, A. (1984). *Strategic Marketing for Not-for-Profit organizations: programme and resource development*. New York: The free press.
- Levitt, B., March J. G. (1996). *Organizational learning*. V: Cohen, M. D., Sproull, L. S. (ured.), *Organizational learning*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage, str. 516-540.
- Liston, C. (1999). *Managing Quality and Standards*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Lovelock, C. (1996). *Services marketing: people, technology, strategy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Marolt, J., Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, T. (2003). *Kakovost v izobraževanju: od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Možina, T. (2009). *Percepcije kakovosti, pomen omrežij in zadovoljstvo uporabnikov v izobraževanju odraslih (doktorska disertacija)*. Ljubljana.
- Možina, T. (2010). *Kakovost kot z(možnost)*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Možina, T., Klemenčič, S. (2007). *Samoevalvacija kakovosti izobraževanja odraslih. Model samoevalvacije Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje - POKI za slovensko omrežje izobraževanja odraslih*. *Andragoška spoznanja*, 13, št. 2, str. 18-30.
- Možina, T., Klemenčič S. (2008). *Razvoj kakovosti izobraževanja odraslih: notranje in zunanje presojanje kakovosti: zaključno raziskovalno poročilo o oblikovanju nacionalnih standardov in kazalnikov kakovosti ter notranjem in zunanjem*

- presojanju kakovosti v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Možina, T., Zorić M., Klemenčič S. (2007). Metoda zgledovanja pri presojanju in razvijanju kakovosti izobraževanja. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Mudie, P., Cottam, A. (1993). The Management and marketing of services. Oxford (UK): Butterworth-Heinemann.
- Musek Lešnik, K., Bergant K. (2001). Samoevalvacija v vzgojno-izobraževalnih organizacijah. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Pauko, M. (2011). Izdelava modela notranjih institucionalnih evalvacij na Univerzi v Mariboru (magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Pirsig, R. M. (2005). Zen in umetnost vzdrževanja motornega kolesa. Raziskovanje vrednot. Ljubljana: Iskanja.
- Potočnik, V. (2000). Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pretnar, V. (2001). Testiranje zadovoljstva strank kot pripomoček za ugotavljanje kvalitete storitev v upravni enoti. <http://www.mju.gov.si>, pridobljeno 10. 04. 2012.
- Rozman, R. (2002). Preučevanje usklajevanja povezanih gospodarskih združb: predmet organizacijske ali ekonomske znanosti. Organizacija, 35, št. 6, str. 382 - 385.
- Rupnik, L. (2004). Razumevanje in merjenje kakovosti storitev na področju izobraževanja odraslih : magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sallis, E. (1993). Total quality management in education. Philadelphia: London: Kogan Page.
- Semolič, B. (2003). Organizacijski model orodjarskega grozda - SOG. Organizacija, 35, št. 6, str. 386 - 392.
- Snoj, B. (1998). Management storitev. Koper: Visoka šola za management.
- Spendolini, M. J. (1992). The benchmarking book. American Management Association: New York.
- Tratnik, M. (2002). Lesarski grozd. Les, 54, št. 12, str. 437 - 438.
- Vandermerwe, S., Lovelock, C. (1994): Competing through services: strategy and implementation: cases and text. New York: Prentice Hall.
- Van den Berghe, W. (1997). Application of ISO 9000 standards to education and training; Interpretation and guidelines in a European perspective, CEDEFOP, Thessaloniki.
- Vila, A. (2000). Organizacija v postmoderni družbi. Kranj: Moderna organizacija.

Vila, A. (2006). Osnove organizacije in managementa. Kranj: Moderna organizacija.

Zink, K. J. (1997). Total Quality Management as a Holistic Management Concept: The European Model for Business Excellence. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Zvijerac, T. (2006). Zadovoljstvo odjemalca potrjuje kakovost storitev: diplomsko delo. Koper: Fakulteta za management.

Žagar, N. (2004). Zadovoljstvo udeležencev izobraževanja odraslih kot kazalnik vrednotenja kakovosti v organizaciji za izobraževanje odraslih (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Žvab, N. (2005). Reklamacija kot dejavnik izboljševanja kakovosti storitev v turizmu: diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

PRILOGE

- Priloga 1: Vprašalnik za partnerje
- Priloga 2: Vprašalnik za udeležence
- Priloga 3: Vprašalnik za predavatelje
- Priloga 4: Tabela *Opisne statistike - partnerji*

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces samoocenjevanja po evropskem modelu poslovne odličnosti	13
Slika 2: Model odličnosti EFQM.....	14
Slika 3: Možno zaporedje načrtovanja.....	16
Slika 4: Determinante dodane vrednosti za kupca.....	22
Slika 5: Struktura modela za samoevalvacijo POKI	35
Slika 6: Status	59
Slika 7: Starost organizacije.....	60
Slika 8: Število let sodelovanja z LUJ.....	60
Slika 9: Število zaposlenih	61
Slika 10: Število področij sodelovanja z LUJ	61
Slika 11: Informiranje in komuniciranje – povprečne vrednosti.....	62
Slika 12: Vpliv na lokalno in širše okolje – povprečne vrednosti	63
Slika 13: Razvoj izobraževalnih programov spolnjenja in usposabljanja – povprečne vrednosti	64
Slika 14: Splošno zadovoljstvo partnerjev s sodelovanjem z LUJ	65
Slika 15: Informiranje in komuniciranje – diagram lastnih vrednosti.....	66
Slika 16: Vpliv na lokalno in širše okolje – diagram lastnih vrednosti	69
Slika 17: Razvoj izobraževalnih programov spolnjenja in usposabljanja – diagram lastnih vrednosti	71
Slika 18: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na pravni status organizacije	75
Slika 19: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na starost organizacije ...	76
Slika 20: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na dolžino sodelovanja z LUJ.....	77
Slika 21: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na število zaposlenih v organizaciji	78
Slika 22: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na število področij sodelovanja.....	79
Slika 23: Dimenzija zadovoljstva z LUJ glede na pravni status organizacije	80
Slika 24: Dimenzija zadovoljstva z LUJ glede na starost organizacije.....	81
Slika 25: Dimenzija zadovoljstva z LUJ glede na število let sodelovanja z LUJ....	81
Slika 26: Dimenzija zadovoljstva z LUJ glede na število zaposlenih v organizaciji	82
Slika 27: Dimenzija zadovoljstva z LUJ glede na število področij sodelovanja	82
Slika 28: Spol	83
Slika 29: Starost	84
Slika 30: Izobraževalni program	84
Slika 31: Izobrazba udeležencev.....	85
Slika 32: Povprečne vrednosti pomembnosti dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev.....	87
Slika 33: Povprečne vrednosti ocene dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev .	89
Slika 34: Pomembnost in ocena elementov kakovosti izobraževalnih storitev	90
Slika 35: Diagram lastnih vrednosti	93
Slika 36: Splošno zadovoljstvo s kakovostjo storitev na LUJ	96

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pozitivne in negativne posledice mrežne organizacije	40
Tabela 2: Karakteristike posameznih sklopov vprašanj – raziskava o zadovoljstvu partnerjev s sodelovanjem z LUJ.....	57
Tabela 3: Karakteristike posameznih sklopov vprašanj – raziskava o zadovoljstvu uporabnikov storitev z LUJ	57
Tabela 4: Informiranje in komuniciranje – komunalitete	66
Tabela 5: Informiranje in komuniciranje – delež pojasnjene variance	67
Tabela 6: Informiranje in komuniciranje – faktorske uteži	67
Tabela 7: Informiranje in komuniciranje – opisne statistike.....	68
Tabela 8: Vpliv na lokalno in širše okolje – komunalitete.....	68
Tabela 9: Vpliv na lokalno in širše okolje – delež pojasnjene variance.....	69
Tabela 10: Vpliv na lokalno in širše okolje – faktorske uteži	70
Tabela 11: Vpliv na lokalno in širše okolje – opisne statistike	70
Tabela 12: Razvoj izobraževalnih programov spolnjevanja in usposabljanja – komunalitete	71
Tabela 13: Razvoj izobraževalnih programov spolnjevanja in usposabljanja – delež pojasnjene variance.....	72
Tabela 14: Razvoj izobraževalnih programov spolnjevanja in usposabljanja – faktorske uteži	72
Tabela 15: Razvoj izobraževalnih programov spolnjevanja in usposabljanja – opisne statistike.....	73
Tabela 16: Splošno zadovoljstvo z LUJ – opisne statistike	73
Tabela 17: Korelacija med dimenzijami.....	74
Tabela 18: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na pravni status organizacije – F preizkus	76
Tabela 19: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na starost organizacije – F preizkus.....	77
Tabela 20: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na dolžino sodelovanja z LUJ – F preizkus.....	78
Tabela 21: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na število zaposlenih v organizaciji – F preizkus	79
Tabela 22: Dimenzije kakovosti sodelovanja z LUJ glede na število področij sodelovanja – F preizkus.....	80
Tabela 23: Povprečne vrednosti pomembnosti elementov kakovosti izobraževalnih storitev	86
Tabela 24: Povprečne vrednosti ocene elementov kakovosti izobraževalnih storitev	88
Tabela 25: Elementi kakovosti izobraževalnih storitev	91
Tabela 26: Komunalitete.....	92
Tabela 27: Delež pojasnjene variance.....	93
Tabela 28: Faktorske uteži	94
Tabela 29: Povprečne vrednosti dimenzij kakovosti	95
Tabela 30: Povprečne vrednosti pomembnosti dimenzij kakovosti	95
Tabela 31: Obveščanje partnerjev – t-preizkus za aritmetično sredino	96
Tabela 32: Vpliv na lokalno in širše okolje – t-preizkus za aritmetično sredino ...	97
Tabela 33: Razvoj izobraževalnih programov spolnjevanja in usposabljanja – t-preizkus za aritmetično sredino	97

Tabela 34: Ocena dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev glede na skupino...	98
Tabela 35: Ocena dimenzij pomembnosti zaznane kakovosti storitev glede na skupino	98
Tabela 36: Pomembnost dimenzij zaznane kakovosti glede na spol	99
Tabela 37: Pomembnost dimenzij zaznane kakovosti glede na starost	99
Tabela 38: Pomembnost dimenzij zaznane kakovosti glede na izobraževalni program.....	100
Tabela 39: Pomembnost dimenzij zaznane kakovosti glede na stopnjo izobrazbe	101
Tabela 40: Ocena dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev glede na spol	102
Tabela 41: Ocena dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev glede na starost ..	102
Tabela 42: Ocena dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev glede na izobraževalni program	103
Tabela 43: Ocena dimenzij kakovosti izobraževalnih storitev glede na stopnjo izobrazbe	104
Tabela 44: Korelacijska matrika	105

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA PARTNERJE

Pozdravljeni!

Na Ljudski univerzi Jesenice si prizadevamo izboljševati kakovost sodelovanja s partnerji. V ta namen bova zaposleni Tanja Sovulj in Polona Knific v okviru najine magistrske naloge izvedli raziskavo ter s pomočjo rezultatov anketiranja analizirali obstoječe stanje, ugotovitve pa nam bodo služile tudi pri uvajanju sprememb in izboljšav.

Vljudno vas prosim, da si vzamete nekaj časa in izpolnite kratko anketo.

Navodila za izpolnjevanje: Prosim vas, da pri vsaki izmed spodnjih trditev s pomočjo lestvice od 1 - sploh se ne strinjam do 6 - popolnoma se strinjam označite, v kolikšni meri se z njo strinjate.

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

Tanja Sovulj

Z anketnim vprašalnikom želimo izvedeti vaše mnenje glede načinov informiranja in komuniciranja, vpetosti Ljudske univerze Jesenice v dejavnosti lokalnega in širšega okolja ter razvoja izobraževalnih programov izpopolnjevanja in usposabljanja.

I. ELEMENTI KAKOVOSTI SODELOVANJA PO PODROČJIH

Informiranje in komuniciranje - 10 trditev

Dejavnost LUJ v celoti poznam.	1	2	3	4	5	6
Poznam vse zaposlene na LUJ.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni na LUJ so vedno pripravljene na komunikacijo.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni na LUJ komunicirajo spoštljivo in vljudno.	1	2	3	4	5	6
LUJ nas na ustrezen način informira o lastni dejavnosti in o aktualnih projektih.	1	2	3	4	5	6
LUJ nas dovolj pogosto informira o lastni dejavnosti in o aktualnih projektih.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni na LUJ cenijo in upoštevajo konstruktivno kritiko ter so pripravljene na spremembe.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni na LUJ nudijo ažurne povratne informacije.	1	2	3	4	5	6
Informacije, ki nam jih posreduje LUJ, so uporabne.	1	2	3	4	5	6
Informacije, ki nam jih posreduje LUJ, so razumljive in nedvoumne.	1	2	3	4	5	6

Vpliv na lokalno in širše okolje - 8 trditev

LUJ je dobro prepoznavna v lokalnem okolju.	1	2	3	4	5	6
LUJ je dobro prepoznavna v širšem okolju.	1	2	3	4	5	6
LUJ se s svojo izobraževalno ponudbo odziva na razvojne usmeritve lokalnega okolja.	1	2	3	4	5	6
LUJ se s svojo izobraževalno ponudbo odziva na razvojne usmeritve širšega okolja.	1	2	3	4	5	6
LUJ je vpeta v razvojne projekte lokalnega okolja.	1	2	3	4	5	6
LUJ je vpeta v razvojne projekte širšega okolja.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni na LUJ so odprti za predloge izboljšav in nove oblike sodelovanja.	1	2	3	4	5	6
LUJ spodbuja povezovanje in sodelovanje partnerjev.	1	2	3	4	5	6

Razvoj izobraževalnih programov spolnjenja in usposabljanja - 5 trditev

LUJ pozna naše izobraževalne potrebe.	1	2	3	4	5	6
LUJ se z razvojem izobraževalnih programov ustrezno odziva na naše potrebe.	1	2	3	4	5	6
Pri razvoju novih izobraževalnih programov smo pripravljeni sodelovati z vključitvijo strokovnjakov našega podjetja.	1	2	3	4	5	6
Pripravljeni smo sodelovati pri presojanju kakovosti že izvedenih programov usposabljanja in izpopolnjevanja.	1	2	3	4	5	6
Pobudnik sodelovanja z LUJ je večinoma naša organizacija.	1	2	3	4	5	6

II . SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO

Zanima nas tudi vaše splošno zadovoljstvo z našim sodelovanjem.

Na splošno smo z dosedanjim sodelovanjem z LUJ zadovoljni.	1	2	3	4	5	6
V prihodnje si še želimo sodelovati z LUJ.	1	2	3	4	5	6
LUJ bi kot partnerja priporočili tudi drugim.	1	2	3	4	5	6

Predlagate kakšne izboljšave, spremembe pri izvajanju storitev LUJ? (Vpišite.)

III. DEMOGRAFSKI PODATKI

Prosimo, da nam ob koncu zaupate še nekaj demografskih podatkov. Pri vsakem vprašanju obkrožite črko pred izbranim odgovorom:

1. Vaš status:

- a) podjetje b) društvo c) javni zavod d) drugo

2. Vaša organizacija obstaja:

- a) do 5 let b) več kot 5 in do 10 let c) več kot 10 in do 20 let d) več kot 20 let

3. Z LUJ sodelujete:

- a) do 3 leta b) od 3 in do 5 let c) več kot 5 in do 10 let d) več kot 10 let

4. Število zaposlenih v vaši organizaciji:

- a) do 10 b) od 11 do 50 c) od 51 do 250 d) nad 250

5. Število dejavnosti/področij, kjer sodelujete/ste sodelovali z LUJ:

- a) eno področje b) več področij

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA UDELEŽENCE

KAKOVOST STORITEV NA LJUDSKI UNIVERZI JESENICE

Na LUJ si prizadevamo izboljševati kakovost izobraževalnih storitev.

V ta namen v okviru magistrske naloge opravljava raziskavo zaznavanja kakovosti storitev, s katero želiva izmeriti zadovoljstvo uporabnikov izobraževalnih storitev Ljudske univerze Jesenice. Vljudno vas prosiva, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite priloženi anketni vprašalnik, ki je anonimen.

I. ELEMENTI KAKOVOSTI IZOBRAŽEVALNIH STORITEV

Spodaj so navedeni elementi kakovosti izobraževalnih storitev.

Prosim, da v spodnji tabeli označite, koliko je določen element za vas pomemben, saj nas zanima, kakšna so vaša pričakovanja o izobraževanju na splošno in kakšna naj bi bila po vašem mnenju odlična izobraževalna organizacija. Pri tem upoštevajte lestvico od 1 do 6, pri kateri ocena 1 pomeni »popolnoma nepomembno« in ocena 6 »zelo pomembno«.

	STOPNJA POMEMBNOSTI					
	V kolikšni meri je ta element za vas pomemben?					
	popolnoma nepomembno			zelo pomembno		
	1	2	3	4	5	6
Izobraževalna organizacija je sodobno opremljena, ima urejene prostore in primerno opremo za izvedbo izobraževanja.	1	2	3	4	5	6
Promocijski material ter materiali, povezani s storitvijo (skripta, označbe, oglasne deske, spletna stran) izgledajo privlačno.	1	2	3	4	5	6
Andragoško osebje je vedno urejeno in se primerno obnaša.	1	2	3	4	5	6
Izobraževalna organizacija ima ustrezen čas uradnih ur in ustrezen čas predavanj.	1	2	3	4	5	6
Storitve so vedno izvedene pred obljubljenim rokom oz. do le-tega.	1	2	3	4	5	6
O času in kraju izvedbe storitev nas vedno pravočasno obveščajo.	1	2	3	4	5	6
Pri reševanju svojih problemov se lahko popolnoma zanesemo na pomoč s strani zaposlenih.	1	2	3	4	5	6
Storitve so vedno enake kakovosti, ne glede na čas, kraj izvedbe in vsebino programa.	1	2	3	4	5	6
Obljubljene storitve so vedno takoj izvedene.	1	2	3	4	5	6
Vedno obstaja pripravljenost za izvedbo naših zahtev.	1	2	3	4	5	6
Vedno obstaja volja za pomoč.	1	2	3	4	5	6
Administrativno osebje je vedno vljudno.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni nam vedno vlivajo zaupanje.	1	2	3	4	5	6
Predavatelji so ustrezno strokovno usposobljeni in imajo ustrezna znanja za izpeljavo izobraževalnih programov.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni nam namenjajo vso potrebno individualno pozornost.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni so vedno razumevajoči.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni so vedno spoštljivi.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni poznajo naše želje in potrebe ter delujejo v skladu z našimi interesi.	1	2	3	4	5	6

Prosimo, da v spodnji tabeli označite, v kolikšni meri ima Ljudska univerza Jesenice navedene lastnosti, saj nas zanimajo vaše zaznave izvedbe izobraževalnih storitev na Ljudski univerzi Jesenice. Pri tem upoštevajte lestvico od 1 do 6, pri kateri ocena 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in ocena 6 »popolnoma se strinjam«.

	REALNO STANJE					
	V kolikšni meri spodnje trditve držijo?					
	sploh se ne strinjam			popolnoma se strinjam		
	1	2	3	4	5	6
Ljudska univerza Jesenice (LUJ) je sodobno opremljena, ima urejene prostore in primerno opremo za izvedbo izobraževanja.	1	2	3	4	5	6
Promocijski material ter materiali, povezani s storitvijo (skripta, označbe, oglasne deske, spletna stran) izgledajo privlačno.	1	2	3	4	5	6
Andragoško osebje je vedno urejeno in se primerno obnaša.	1	2	3	4	5	6
LUJ ima ustrezen čas uradnih ur in ustrezen čas predavanj.	1	2	3	4	5	6
Storitve so vedno izvedene pred obljubljenim rokom oz. do le-tega.	1	2	3	4	5	6
O času in kraju izvedbe storitev nas vedno pravočasno obveščajo.	1	2	3	4	5	6
Pri reševanju svojih problemov se lahko popolnoma zanesemo na pomoč s strani zaposlenih.	1	2	3	4	5	6
Storitve so vedno enake kakovosti, ne glede na čas, kraj izvedbe in vsebino programa.	1	2	3	4	5	6
Obljubljene storitve so vedno takoj izvedene.	1	2	3	4	5	6
Vedno obstaja pripravljenost za izvedbo naših zahtev.	1	2	3	4	5	6
Vedno obstaja volja za pomoč.	1	2	3	4	5	6
Administrativno osebje je vedno vljudno.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni nam vedno vlivajo zaupanje.	1	2	3	4	5	6
Predavatelji so ustrezno strokovno usposobljeni in imajo ustrezna znanja za izpeljavo izobraževalnih programov.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni nam namenjajo vso potrebno individualno pozornost.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni so vedno razumevajoči.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni so vedno spoštljivi.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni poznajo naše želje in potrebe ter delujejo v skladu z našimi interesi.	1	2	3	4	5	6

II. SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO

1. **Kako na splošno zaznavate kakovost storitev na Ljudski univerzi Jesenice?**
(Obkrožite številko, ki najbolj ustreza vašemu odgovoru.)



2. **Ali bi se v prihodnosti še kdaj odločili za izobraževanje na Ljudski univerzi Jesenice?** (Obkrožite črko, ki najbolj ustreza vašemu odgovoru.)



3. **Ali bi izobraževanje na Ljudski univerzi Jesenice priporočili tudi drugim?**
(Obkrožite črko, ki najbolj ustreza vašemu odgovoru.)



4. **Ali predlagate kakšne izboljšave ali spremembe pri izvajanju storitev na LUJ?:**

III. DEMOGRAFSKI PODATKI

SPOL:

- a) moški
- b) ženski

V KATERI IZOBRAŽEVALNI PROGRAM STE VKLJUČENI:

- a) univerza za tretje življenjsko obdobje
- b) jezikovni tečaj
- c) računalniško usposabljanje
- d) programi za osebnostno rast
- e) javno-veljavni programi UŽU
- f) formalno izobraževanje (OŠ ali predšolska vzgoja)
- g) drugo: _____

STAROST:

- a) do 25 let
- b) 26 do 35 let
- c) 36 do 45 let
- d) 46 do 55 let
- e) 56 do 65 let
- f) 66 do 75 let
- g) nad 76 let

STOPNJA IZOBRAZBE:

- a) Osnovna šola ali manj
- b) Poklicna šola
- c) Srednja strokovna šola
- d) Višja/visoka
- e) Univerzitetna izobrazba ali več

Hvala za vaš čas.

Jesenice, marec 2012

*Polona Knific
Tanja Sovulj*

KAKOVOST STORITEV NA LJUDSKI UNIVERZI JESENICE

Na LUJ si prizadevamo izboljševati kakovost izobraževalnih storitev.

V ta namen v okviru magistrske naloge opravlja raziskavo zaznavanja kakovosti storitev, s katero želiva izmeriti zadovoljstvo uporabnikov izobraževalnih storitev Ljudske univerze Jesenice. Vljudno vas prosiva, da si vzamete nekaj minut časa in izpolnite priloženi anketni vprašalnik, ki je anonimen.

I. ELEMENTI KAKOVOSTI IZOBRAŽEVALNIH STORITEV

Spodaj so navedeni elementi kakovosti izobraževalnih storitev.

Prosim, da v spodnji tabeli označite, koliko je določen element za vas pomemben, saj nas zanima, kakšna so vaša pričakovanja o izobraževanju na splošno in kakšna naj bi bila po vašem mnenju odlična izobraževalna organizacija. Pri tem upoštevajte lestvico od 1 do 6, pri kateri ocena 1 pomeni »popolnoma nepomembno« in ocena 6 »zelo pomembno«.

	STOPNJA POMEMBNOSTI					
	V kolikšni meri je ta element za vas pomemben?					
	popolnoma nepomembno			zelo pomembno		
	1	2	3	4	5	6
Izobraževalna organizacija je sodobno opremljena, ima urejene prostore in primerno opremo za izvedbo izobraževanja.	1	2	3	4	5	6
Promocijski material ter materiali, povezani s storitvijo (skripta, označbe, oglasne deske, spletna stran) izgledajo privlačno.	1	2	3	4	5	6
Andragoško osebje je vedno urejeno in se primerno obnaša.	1	2	3	4	5	6
Izobraževalna organizacija ima ustrezen čas uradnih ur in ustrezen čas predavanj.	1	2	3	4	5	6
Storitve so vedno izvedene pred obljubljenim rokom oz. do tega.	1	2	3	4	5	6
O času in kraju izvedbe storitev nas vedno pravočasno obveščajo.	1	2	3	4	5	6
Pri reševanju svojih problemov se lahko popolnoma zanesemo na pomoč s strani zaposlenih.	1	2	3	4	5	6
Storitve so vedno enake kakovosti, ne glede na čas, kraj izvedbe in vsebino programa.	1	2	3	4	5	6
Obljubljene storitve so vedno takoj izvedene.	1	2	3	4	5	6
Vedno obstaja pripravljenost za izvedbo naših zahtev.	1	2	3	4	5	6
Vedno obstaja volja za pomoč.	1	2	3	4	5	6
Administrativno osebje je vedno vljudno.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni nam vedno vlivajo zaupanje.	1	2	3	4	5	6
Predavatelji so ustrezno strokovno usposobljeni in imajo ustrezna znanja za izpeljavo izobraževalnih programov.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni nam namenjajo vso potrebno individualno pozornost.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni so vedno razumevajoči.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni so vedno spoštljivi.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni poznajo naše želje in potrebe ter delujejo v skladu z našimi interesi.	1	2	3	4	5	6

Prosimo, da v spodnji tabeli označite, v kolikšni meri ima Ljudska univerza Jesenice navedene lastnosti, saj nas zanimajo vaše zaznave izvedbe izobraževalnih storitev na Ljudski univerzi Jesenice. Pri tem upoštevajte lestvico od 1 do 6, pri kateri ocena 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in ocena 6 »popolnoma se strinjam«.

	REALNO STANJE					
	V kolikšni meri spodnje trditve držijo?					
	sploh se ne strinjam			popolnoma se strinjam		
	←					→
	1	2	3	4	5	6
Ljudska univerza Jesenice (LUJ) je sodobno opremljena, ima urejene prostore in primerno opremo za izvedbo izobraževanja.	1	2	3	4	5	6
Promocijski material ter materiali, povezani s storitvijo (skripta, označbe, oglasne deske, spletna stran) izgledajo privlačno.	1	2	3	4	5	6
Andragoško osebje je vedno urejeno in se primerno obnaša.	1	2	3	4	5	6
LUJ ima ustrezen čas uradnih ur in ustrezen čas predavanj.	1	2	3	4	5	6
Storitve so vedno izvedene pred obljubljenim rokom oz. do leta.	1	2	3	4	5	6
O času in kraju izvedbe storitev nas vedno pravočasno obveščajo.	1	2	3	4	5	6
Pri reševanju svojih problemov se lahko popolnoma zanesemo na pomoč s strani zaposlenih.	1	2	3	4	5	6
Storitve so vedno enake kakovosti, ne glede na čas, kraj izvedbe in vsebino programa.	1	2	3	4	5	6
Obljubljene storitve so vedno takoj izvedene.	1	2	3	4	5	6
Vedno obstaja pripravljenost za izvedbo naših zahtev.	1	2	3	4	5	6
Vedno obstaja volja za pomoč.	1	2	3	4	5	6
Administrativno osebje je vedno vljudno.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni nam vedno vlivajo zaupanje.	1	2	3	4	5	6
Predavatelji so ustrezno strokovno usposobljeni in imajo ustrezna znanja za izpeljavo izobraževalnih programov.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni nam namenjajo vso potrebno individualno pozornost.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni so vedno razumevajoči.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni so vedno spoštljivi.	1	2	3	4	5	6
Zaposleni poznajo naše želje in potrebe ter delujejo v skladu z našimi interesi.	1	2	3	4	5	6

II. SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO

1. **Kako na splošno zaznavate kakovost storitev na Ljudski univerzi Jesenice?**
(Obkrožite številko, ki najbolj ustreza vašemu odgovoru.)



2. **Ali želite v prihodnosti nadaljevati sodelovanje z Ljudsko univerzo Jesenice?**
(Obkrožite črko, ki najbolj ustreza vašemu odgovoru.)



3. **Ali bi sodelovanje z Ljudsko univerzo Jesenice priporočili tudi drugim?**
(Obkrožite črko, ki najbolj ustreza vašemu odgovoru.)



4. **Ali predlagate kakšne izboljšave ali spremembe pri izvajanju storitev na LUJ?:**

III. DEMOGRAFSKI PODATKI

SPOL:

- a) moški
- b) ženski

PRI IZPELJAVI KATEREGA IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA
SODELUJETE?

- a) univerza za tretje življenjsko obdobje
- b) jezikovni tečaj
- c) računalniško usposabljanje
- d) formalno izobraževanje (OŠ ali predšolska vzgoja)
- e) drugo (splošno izobraževanje, programi za osebno rast, javno-veljavni programi UŽU)

STAROST:

- a) do 25 let
- b) 26 do 35 let
- c) 36 do 45 let
- d) 46 do 55 let
- e) 56 do 65 let
- f) nad 66 let

Hvala za vaš čas.

Jesenice, marec 2012

Polona Knific
Tanja Sovulj

Opisne statistike - partnerji

	N	Minimum	Maksimum	\bar{x}	σ
Dejavnost LUJ v celoti poznam.	62	1	6	3,56	1,223
Poznam vse zaposlene na LUJ.	62	1	6	2,56	1,656
Zaposleni na LUJ so vedno pripravljeni na komunikacijo.	62	1	6	4,94	1,377
Zaposleni na LUJ komunicirajo spoštljivo in vljudno.	62	1	6	5,39	1,206
LUJ nas na ustrezen način informira o lastni dejavnosti in o aktualnih projektih.	62	1	6	4,44	1,522
LUJ nas dovolj pogosto informira o lastni dejavnosti in o aktualnih projektih.	62	1	6	4,27	1,559
Zaposleni na LUJ cenijo in upoštevajo konstruktivno kritiko ter so pripravljeni na spremembe.	62	1	6	4,87	1,542
Zaposleni na LUJ nudijo ažurne povratne informacije.	61	1	6	4,95	1,407
Informacije, ki nam jih posreduje LUJ, so uporabne.	62	1	6	4,85	1,316
Informacije, ki nam jih posreduje LUJ, so razumljive in nedvoumne.	62	1	6	4,85	1,401
LUJ je dobro prepoznavna v lokalnem okolju.	62	3	6	5,15	0,989
LUJ je dobro prepoznavna v širšem okolju.	62	2	6	4,63	1,12
LUJ se s svojo izobraževalno ponudbo odziva na razvojne usmeritve lokalnega okolja.	62	3	6	4,89	1,147
LUJ se s svojo izobraževalno ponudbo odziva na razvojne usmeritve širšega okolja.	62	3	6	4,73	1,104
LUJ je vpeta v razvojne projekte lokalnega okolja.	62	3	6	4,9	1,036
LUJ je vpeta v razvojne projekte širšega okolja.	62	3	6	4,61	1,121
Zaposleni na LUJ so odprti za predloge izboljšav in nove oblike sodelovanja.	62	1	6	4,95	1,26
LUJ spodbuja povezovanje in sodelovanje partnerjev.	62	1	6	4,9	1,376
LUJ pozna naše izobraževalne potrebe.	62	1	6	4,4	1,42
LUJ se z razvojem izobraževalnih programov ustrezno odziva na naše potrebe.	62	1	6	4,5	1,446
Pri razvoju novih izobraževalnih programov smo pripravljeni sodelovati z vključitvijo strokovnjakov našega podjetja.	62	1	6	4,42	1,635
Pripravljeni smo sodelovati pri presojanju kakovosti že izvedenih programov usposabljanja in izpopolnjevanja.	62	1	6	4,34	1,514
Pobudnik sodelovanja z LUJ je večinoma naša organizacija.	62	1	6	3	1,426
Na splošno smo z dosedanjim sodelovanjem z LUJ zadovoljni.	62	2	6	5,34	1,023
V prihodnje si še želimo sodelovati z LUJ.	62	2	6	5,44	0,917
LUJ bi kot partnerja priporočili tudi drugim.	62	2	6	5,39	1,046