

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

JANI PETRIC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH: ANALIZA NA
PRIMERU ZAVODA**

Ljubljana, september 2011

JANI PETRIC

IZJAVA

Študent PETRIC JANI izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. JANE ŽNIDARŠIČ, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAZVOJ ZAPOSLENIH.....	2
1.1 OPREDELITEV POJMA RAZVOJ ZAPOSLENIH.....	2
1.2 POMEN RAZVOJA ZAPOSLENIH	3
1.3 CILJI RAZVOJA ZAPOSLENIH.....	4
1.4 PRISTOPI K RAZVOJU ZAPOSLENIH	5
1.4.1 Formalna izobrazba.....	5
1.4.2 Ocenitev sposobnosti	5
1.4.3 Delovne izkušnje	5
1.4.4 Medsebojni odnosi	6
1.5 DEJAVNOSTI RAZVOJA ZAPOSLENIH	6
1.5.1 Učenje zaposlenih	7
1.5.2 Izobraževanje	7
1.5.3 Usposabljanje zaposlenih	8
1.5.4 Osebni razvoj	9
2 PREDSTAVITEV OTROŠKEGA VRTCA METLIKA.....	10
2.1 SPLOŠNI PODATKI	11
2.2 VIZIJA IN POSLANSTVO VRTCA.....	11
2.3 ORGANIZIRANOST VRTCA	11
2.4 ZAKONODAJA	12
2.5 RAZISKAVA O SISTEMU IZOBRAŽEVANJA IN RAZVOJA ZAPOSLENIH V OTROŠKEM VRTCU METLIKA.....	12
2.5.1 Namen raziskave	13
2.5.2 Metodologija raziskave	13
2.5.3 Ugotovitve in analiza podatkov iz intervjuja	13
2.5.4 Ugotovitve in analiza podatkov iz ankete	16
3 RAZPRAVA IN PREDLOGI VODSTVU VRTCA ZA IZBOLJŠANJE SISTEMA IZOBRAŽEVANJA TER RAZVOJA ZAPOSLENIH	22
SKLEP.....	25
LITERATURA IN VIRI.....	26
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Načini uporabe delovnih izkušenj pri razvoju zaposlenih	6
Slika 2: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje	9
Slika 3: Izobrazbena struktura.....	17
Slika 4: Čas zaposlitve v vrtcu	17
Slika 5: Zadovoljstvo z izobraževanji	18
Slika 6: Osebni razvoj zaposlenih	19
Slika 7: Zadovoljstvo zaposlenih s sistemom izobraževanja in razvoja zaposlenih	19
Slika 8: Število izobraževalnih aktivnosti	20
Slika 9: Zahtevnost sistema za izobraževanje in razvoj zaposlenih.....	20
Slika 10: Privrženost vrtcu	21
Slika 11: Spodbujanje sodelavcev	21

UVOD

Dandanes morajo biti podjetja hitra v vsakem pomenu besede. Hitra morajo biti pri odzivanju na spremembe na trgu, pri uvajanju inovacij, pri prilagajanju na hiter tehnološki razvoj, ki ga doživljamo, ipd. Bistvo vsega tega pa je zmeraj bil in bo zmeraj ostal človek. Res je, da lahko v današnjih časih veliko postopkov v podjetju avtomatiziramo s pomočjo računalnikov, ne moremo pa avtomatizirati, kako se naj podjetje odzove na nepričakovane in nevsakdanje pojave, kot so na primer vojna v državi, v katero podjetje izvozi največ izdelkov, stavka zaposlenih, hitro staranje delovnega prebivalstva, neizobražen kader ... Vse to pa lahko izobražen zaposleni do neke mere predvidi in se na osnovi svojega znanja odloči, kako naprej. Podjetja morajo končno začeti gledati na zaposlenega kot na to, kar v resnici je – največji kapital podjetja! Za zaposlene je treba skrbeti, jih usposablјati, izobraževati in skupaj s skrbjo za njihov osebni razvoj gledati tudi na širše potrebe socialne družbe. Poskrbeti je treba, da se bo posamezen zaposleni dobro počutil na delovnem mestu in se nanj vsak dan tudi rad vračal. To je recept za dolgoročno dobrobit podjetja.

S tem je kadrovska politika, ki načrtuje razvoj zaposlenih, postala zelo pomemben del dolgoročno uspešnega podjetja. Razvijati je treba strokovno znanje, prav tako pa je treba skrbeti za dobro počutje in osebni razvoj zaposlenih.

V Otroškem vrtcu Metlika, ki sem ga predstavil v svojem diplomskem delu, uporabljajo več aktivnosti za razvoj zaposlenih. V glavnem skrbijo predvsem za izobraževanje in usposablјanje zaposlenih. Zanimalo me je, če je sedanji sistem izobraževanja in razvoja zaposlenih dovolj dober in učinkovit, katere dejavnosti uporabljajo za doseganje ciljev, kateri so njihovi cilji, kako ocenjujejo uspešnost izobraževanja in kako implementirajo doseženo znanje za uporabo v vrtcu.

Empirični del diplomskega dela sem izvedel s pomočjo intervjuja in anket.

Temeljni cilj diplomskega dela je proučiti stanje kadrovske politike v Otroškem vrtcu Metlika in posledično v vrtcih širom Slovenije, saj je politika izobraževanja enaka za vse vrtece v državi in jo urejajo številne zakonske podlage.

Namen diplomskega dela je poiskati pomanjkljivosti v sedanjem sistemu izobraževanja in razvoja zaposlenih ter predlagati izboljšave na podlagi pridobljenih informacij iz empiričnega dela diplomskega dela. Uporabljene temeljne pojme sem podrobneje predstavil s pomočjo literature različnih avtorjev in analiziral proces izobraževanja ter razvoja zaposlenih.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh poglavij. Prvo poglavje nudi teoretično osnovo diplomskemu delu, v drugem predstavim Otroški vrtec Metlika in rezultate empiričnih raziskav, tretje poglavje pa temelji na razpravi in predlogih vodstvu vrtca.

Predpostavke in omejitve

Izpostavil bi omejenost pri pridobivanju potrebnih gradiv, saj so večinoma zasedena. V diplomskem delu sem se omejil samo na en vrtec, in to je Otroški vrtec Metlika. Predstavil sem ga kot samostojno entiteto – v namene lažjega razumevanja. Prav tako sem se v vrtcu omejil samo na pedagoško osebje. To pa zato, ker ga je največ in imajo organiziran svoj sistem za izobraževanje ter razvoj zaposlenih, ki se ga analiziral.

Opis raziskovalnega pristopa

S pomočjo člankov in knjig tujih ter domačih avtorjev sem najprej predstavil teoretično osnovo diplomskega dela. Nato pa sem z empirično raziskavo (anketa in intervju) predstavil trenutno stanje v vrtcu na področju kadrovske politike, ki skrbi za izobraževanje in razvoj zaposlenih v vrtcu. Na podlagi obojega sem nato vodstvu predlagal moje ugotovitve in rešitve za izboljšavo.

1 RAZVOJ ZAPOSLENIH

V tem poglavju bom predstavil teoretične osnove diplomskega dela.

1.1 Opredelitev pojma razvoj zaposlenih

»Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovskoizobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih« (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 56).

Zaradi hitro spreminjajočega se poslovnega okolja, ki ga v veliki meri prinaša hiter tehnološki napredek, je pričakovati, da se bo od zaposlenih v podjetju vse več zahtevalo (Treven, 1998, str. 196):

- visoka stopnja izobrazbe – s tem se poveča možnost, da bodo zaposleni lahko obvladali nove tehnologije, razumeli svoj prispevek k ciljem podjetja in sprejemali ustrezne odločitve v povezavi s svojim delom;
- sposobnost za učenje novih spretnosti in prilagajanje spremenjenim okoliščinam – zaposleni bodo sami prevzeli odgovornost za svoje učenje in skrbeli za pridobivanje novih spretnosti;
- sposobnost za delo v organizacijah s plosko strukturo in manj ravnmi upravljanja – zaposleni bodo učinkovito opravljali svoje delo brez nadzora, določali svoje cilje, nadzorovali lastno opravljanje nalog in popravljali napake;
- sposobnost za obvladovanje povezav s porabniki in odnosov med zaposlenimi v različni enotah ter oddelkih organizacije;
- sposobnost za reševanje problemov, kreativni način mišljenja in pridobivanje novih, lastnih zamisli.

Podjetja morajo na zaposlene začeti gledati kot na kapital, ki se ga lahko razvija v namene presežne konkurenčne prednosti. Dokler se ne zavejo, da razvoj zaposlenih ni le nepotreben strošek, tega ne bo moč doseči.

Burgar (2006, str. 606), ki piše o funkciji menedžmenta človeških virov na področju vzgoje in izobraževanja, je mnenja, da so spremembe in razvoj, ki jih je s seboj prinesel čas, za sabo potegnile spremembe pri vlogi kadrovske in menedžerske funkcije, saj so človeški viri postali glavni vir vsake organizacije. »To pa zahteva tudi spremembe v notranjem oblikovnem in procesnem ter medosebno odnosnem delovanju managementa tudi naših vzgojno-izobraževalnih institucij, njihovo mobilnost in fleksibilnost pri opuščanju

tradicionalnih kalupov, ki utesnjujejo spremembe in uveljavljanje humanističnega managementa, ki bo našel v organizacijski strukturi ustrezno ravnotežje med cilji vseh človeških virov, ki vstopajo vanjo v notranjem in zunanjem okolju» (Burgar, 2006, str. 606).

1.2 Pomen razvoja zaposlenih

Bistvena značilnost, ki jo s seboj prinese čas, je poleg zgoraj omenjenih tudi razvoj civilne družbe. To pomeni, da smo priča novim družbenim pridobitvam, ki pa jih moramo znati izkoristiti. Vse te družbene spremembe pa seveda potrebujejo višjo splošno izobrazbo prebivalstva.

Razvoj in izobraževanje ljudi je potrebno, ker (Ferjan, 1999, str. 12):

- spremembe v družbi omogočajo, včasih pa celo terjajo nov način življenja;
- smo soočeni z dejstvom, da prihaja do novih in novih odkritij, čas od odkritja do uporabe pa se drastično krajša.

Vukovič in Miglič (2006b, str. 13) sta mnenja, da menedžerji organizacij neutrudno iščejo možnosti, s katerimi bi dosegli konkurenčne prednosti. Napredne organizacije pa vidijo rešitev v lastnem kadrovskem posodabljanju. Ta temelji na povečanju zahtev po znanju, samoodgovornosti in samoiniciativnosti pri že obstoječih in na novo zaposlenih. Se pravi, da uporaba znanja o ljudeh v delovnem procesu pridobiva vse večjo moč in veljavo v strateškem pomenu upravljanja in razvoja kadrovskih virov.

Normalno za vse ljudi je želja po rasti in razvoju v vseh ozirih življenja. Če bo podjetje začelo skrbeti za razvoj svojih zaposlenih in bo posledično ta potreba po razvoju vsaj delno odpravljena, bo to dobro tako za podjetje kot za zaposlene. Temu je tako, saj pri razvoju zaposlenih ne gre le za vprašanje posameznika, kje se on vidi čez nekaj let, pač pa tudi za vprašanje, kako bo razvoj tega posameznika vpet v kulturo in cilje podjetja v prihodnosti. Pri pomenu razvoja zaposlenih gre preprosto za (Moj mentor, HRM svetovalni in izobraževalni projekti, 2011):

- posredovanje jasnega in odkritega feedbacka (angl. *feedback*: povratne informacije);
- grajenje visoke stopnje samozavedanja pri zaposlenih;
- pomoč zaposlenih, da prepoznajo svoje kakovosti in sposobnosti v okviru konkretnih nalog, ki jih opravljajo;
- odprto diskusijo in iskanje možnosti za doseganje višje produktivnosti, boljših rezultatov ...;
- občutek zaposlenih, da nekdo skrbi za njihovo uspešnost in jih pri tem spodbuja ter izziva k potrebnim izboljšavam.

»V časih stabilnega ekonomskega okolja so bile uspešne organizacije tiste, katerih zaposleni so vestno in natančno izpolnjevali zadane naloge; skratka bili so »pridni« in ubogljivi delavci. Razumevanje vodenja je bilo v okolju toge hierarhije na ravni seta »ukazov in navodil«. Na globalnem ekonomskem trgu pa so v okolju intenzivne konkurence lahko uspešna le podjetja, katerih zaposleni so prilagodljivi, proaktivni in inovativni. Zaposleni niso več podrejeni,

ampak sodelavci, strateški partnerji« (Štular, 2006, str. 110). To vse dosežemo samo z vestnim in skrbnim razvojem kadrov.

1.3 Cilji razvoja zaposlenih

Značilnosti človekovega zavestnega dela so (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999, str. 128):

- človek si rezultate svojega dela najprej miselno zasnuje;
- človek si za povečanje storilnosti pomaga z orodji, ki si jih sam zasnuje in izdela;
- človek si ustvarja zaloge dobrin za zadovoljevanje prihodnjih potreb;
- z ustvarjanjem zalog si človek zavestno ustvarja nove potrebe.

Kot vidimo, so zgoraj omenjeni avtorji v središče vsega razvoja za podjetje postavili človeka oz. v našem primeru posameznega zaposlenega. Če podjetja želijo, da bo posamezen zaposleni samoodgovoren, samoiniciativen, iznajdljiv, poln znanja in še mnogo drugih stvari, morajo menedžerji v teh podjetjih sprejeti določeno strategijo razvoja zaposlenih, ki je v skladu z dolgoročnimi strateškimi načrti podjetja.

Treven (1998, str. 198) pravi, da so v strateških načrtih podjetja določeni poslovni cilji, viri in raven izvedbe različnih dejavnosti, ki so potrebni za doseg ciljev podjetja.

»Temeljni cilj razvoja kadrov je pravočasno in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam v organizaciji in okolju. Čeprav seveda vse tržne, tehnološke, organizacijske ali druge spremembe niso enako korenite in globoke, pa prav vsaka zahteva čas za prilagajanje. Večje in zahtevnejše so spremembe, daljši čas je potreben za prilagajanje znanja, sposobnosti, spretnosti, stališč in obnašanja zaposlenih tem spremembam« (Možina et al., 2002, str. 68).

Možina et al. (2002, str. 68) so mnenja, da morajo biti cilji razvoja kadrov dolgoročno naravnani. Le sistematično načrtovan razvoj zaposlenih bo obrodil sadove na daljši rok. Logično, da ne moremo pričakovati, da bomo ključne kadre v podjetju lahko oblikovali in izurili v kratkem času. Menedžer potrebuje leta in leta delovnih izkušenj, formalne izobrazbe, raznih veščin, znanja in sposobnosti, ki pa jih recimo ne more pridobiti v enem letu in nato uspešno voditi podjetja.

Sodobni cilji na področju razvoja in izobraževanja kadrov bi morali biti (Vuković & Jereb, 2009, str. A9):

- vsebinsko in organizacijsko prilagajanje aktivnosti in menedžmenta zahtevam vse bolj dinamičnega trga dela;
- zagotoviti sistem izobraževanja in usposabljanja na načelih vseživljenjskega učenja, ki s poglobljanjem splošne izobrazbe in z razvijanjem poklicnih ter strokovnih kompetenc omogoča stalno osebno in poklicno rast;
- vključevanje ključnih kvalifikacij v izobraževalne programe, posebej na informacijsko-komunikacijskem področju, v podjetništvu, aktivnem zaposlovanju, vodenju ipd.;
- oblikovanje predlogov sistemskih, organizacijskih in normativnih sprememb ...

Rad pa bi še izpostavil strategijo podjetja Javor, d. d., ki po mojem mnenju zelo na kratko in jedrnato ponazori cilje razvoja zaposlenih: »Nenehno osvajanje, prenos, uporaba znanj in razvoj organizacijske kulture za doseganje ciljev podjetja« (Kokošar, 2003, str. 145).

Mislim, da tudi Zemljič in Jereb (2008) zelo lepo ponazorita cilje razvoja zaposlenih v svojem članku o uvajanju novosti za doseganje boljše usposobljenosti zaposlenih. Pravita, da je uspešnost vsake organizacije odvisna od usklajevanja in razvijanja kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških ter drugih virov glede na postavljene cilje. »Kadrovski viri obsegajo področje dejavnosti, s katero želimo optimizirati človekove zmogljivosti, tako da bi izpolnili osebne in organizacijske cilje« (Zemljič & Jereb, 2008, str. A199).

1.4 Pristopi k razvoju zaposlenih

V podjetjih uporabljajo različne pristope k razvoju zaposlenih. Med najpogostejše spadajo (Treven, 1998, str. 203): formalna izobrazba, ocenitev sposobnosti, delovne izkušnje in medsebojni odnosi.

1.4.1 Formalna izobrazba

»Tako formalno kot tudi neformalno izobraževanje sta dosežena z ustvarjanjem okoliščin, v katerih lahko posameznik učinkovito doseže zahtevano znanje, spretnosti in stališča, ki jih lahko nato (bolj ali manj samozavestno) tudi uporablja. Uspešnost prenosa naučenega v nove razmere je, poleg zaupanja v sposobnosti, vir posameznikove samozavesti, ki je dodatni rezultat učenja in spodbujevalec dodatnega razvoja« (Vukovič & Miglič, 2006b, str. 27).

Treven (1998, str. 203) navaja razne formalne izobraževalne programe, kot so tečaji, ki so organizirani za zaposlene, razne seminarje pod vodstvom tujih strokovnjakov oz. svetovalcev, programe MBA in podiplomske ter doktorske programe za vodstvene kadre (direktorji in menedžerji).

1.4.2 Ocenitev sposobnosti

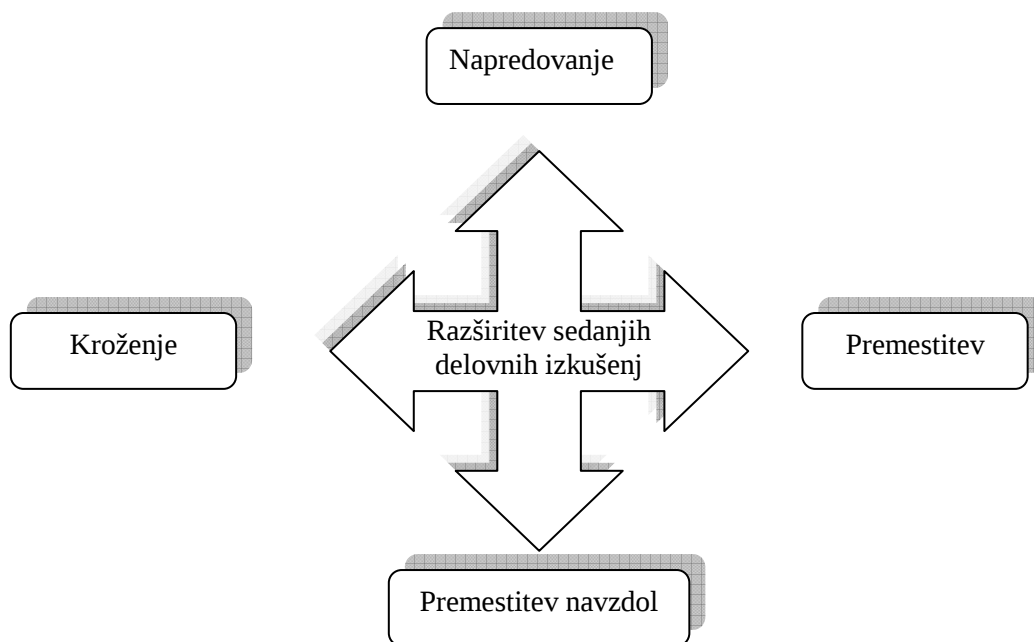
Bistvo ocenjevanja zaposlenih v podjetju je v tem, da skuša menedžment s tem proučiti sposobnosti in slabosti tako posameznikov v podjetju kot celote zaposlenih.

Na ta način lahko ugotovimo, kako kakovostne sodelavce imamo. Na razpolago imamo veliko metod in virov informacij, s katerimi si lahko pomagamo pri ocenjevanju sposobnosti naših zaposlenih. Lahko uporabimo tudi psihološke teste, teste osebnostih tipov in slogov komuniciranja.

1.4.3 Delovne izkušnje

Na razvoj zaposlenih lahko vplivajo tudi delovne izkušnje. Pet najpomembnejših je predstavljenih na Sliki 1. Pri procesu razvoja zaposlenih so različni možni načini uporabe delovnih izkušenj.

Slika 1: Načini uporabe delovnih izkušenj pri razvoju zaposlenih



Vir: Sonja Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 206.

1.4.4 Medsebojni odnosi

V podjetju so zelo pomembni tudi medsebojni odnosi. Koristno je, da se sodelavci med seboj povezujejo, si izmenjujejo izkušnje in se drug od drugega tudi kaj naučijo; predvsem manj izkušeni od tistih, ki imajo več izkušenj. Takšno obliko medsebojnega povezovanja imenujemo mentorstvo. Mentor je oseba, ki spodbuja, vodi in usmerja svojega varovanca pri delu, nanj prenaša znanje, ki ga varovanec potrebuje pri svojem delu. V podjetju si je treba prizadevati ustvariti takšno klimo, ki bo pozitivno delovala na vse udeležence v podjetju. Z njeno pomočjo se bo razvijal razvoj zaposlenih in s tem tudi dobri medsebojni odnosi. Zaposleni bodo na eni strani nagnjeni h konkurenčnosti, po drugi strani pa bodo medsebojno sodelovali in sestavljali dobro delovno ekipo oz. tim (angl. *team*) (Sbaza, 2011).

1.5 DEJAVNOSTI RAZVOJA ZAPOSLENIH

V tem poglavju predstavljam dejavnosti razvoja zaposlenih.

Razvoj zaposlenih lahko obravnavamo kot posebno področje menedžmenta človeških virov, ki vključuje naslednje dejavnosti (Treven, 1998, str. 197):

- *učenje*: opredeliti ga je mogoče kot dolgoročno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušenj ali prakse;
- *izobraževanje*: povezano je s pridobivanjem znanja, z razvijanjem vrednot in inteligence, ki se lahko uporabi na vseh, ne le na posameznem področju življenja;
- *razvoj*: nanaša se na izboljšanje ali uresničevanje sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja ter izkušenj, ki si jih ta pridobi z izobraževanjem;

- *usposabljanje*: opredelimo ga lahko kot načrtovano in sistematično spremembo vedenja, do katere pride na podlagi spremljanja učnih primerov, programov in upoštevanja napotkov, ki omogočajo posameznikom, da dosežejo potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo njihovega dela.

1.5.1 Učenje zaposlenih

Vukovič in Miglič (2006b, str. 20) ugotavljata, da je učenje, v najosnovnejšem pomenu besede, pridobivanje znanja ali spretnosti. Cilj učenja zaposlenih je, da bodo sposobni narediti nekaj, kar si mi želimo in česar prej niso znali oz. bili sposobni narediti. Učenje naj bi bilo praviloma tudi trajno, zato je treba ponavljati uporabo znanja, tako da ta spretnost postane rutinska. »S takšnim razumevanje učenja se povezuje tudi pojem *nepretrganega in vseživljenjskega učenja*, ki izhaja iz spoznanja, da je le nenehno učenje skozi celotni posameznikov življenjski cikel edini možni način odzivanja na različne in nenehne izzive okolja« (Vukovič & Miglič, 2006b, str. 21).

Po tem lahko sklepamo, da je učenje dejavnost, ki poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja. Učimo se hoditi, govoriti, pisati, igrati, voziti avtomobil, uporabljati računalnik ali pa razvijati in voditi zaposlene v podjetju. Iz navedenega vidimo, da je učenje zelo širok in kompleksen pojem. Mnogi avtorji in raziskovalci navajajo opredelitev učenja kot vsako razmeroma trajno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica neke izkušnje.

»**Učenje** bi lahko najširše opredelili kot vsako dejavnost, naj si bo namerna ali nenamerna, s katero posameznik spreminja samega sebe« (Možina et al., 2002, str. 210).

1.5.2 Izobraževanje

»Sodobno izobraževanje zaposlenih je zaznamovano zlasti z vseživljenjskim učenjem, permanentnim izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem, tihim znanjem, pristopom, generalizacijo v pridobivanju znanj v nasprotju z nekdanjo specializacijo na ozko usmerjeno področje dela ter nenazadnje z iskanjem načinov trženja lastnih znanj in drugih kompetenc« (Mihalič, 2006, str. 188).

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

Možina in ostali (2001, str. 215) opredelijo izobraževanje kot načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih življenja.

Izobraževalna dejavnost v podjetju mora slediti razvoju podjetja in pravočasno odreagirati na tehnične, ekonomske, organizacijske in druge spremembe. Izobraževalna dejavnost mora poleg ciljev, ki ji jih nalaga njena vloga v sistemu izobraževanja, slediti svojim lastnim, bolj specifičnim ciljem. Ti cilji morajo biti podrejeni planu pridobivanja in razvoja kadrov, ki ga sprejme vodstvo podjetja (Jereb, 1998, str. 139).

Glede na vsebino lahko cilje izobraževanja klasificiramo v naslednje skupine (Florjančič et al., 1999, str. 129):

- SPOZNAVNI CILJI (znanje, razumevanje, aplikacija pridobljenega znanja za obstoječe in nove rešitve, kritični odnos do pridobljenega znanja);
- CILJI VZGOJNEGA PODROČJA (opredeliti jih je možno zgolj splošno, ker stopnje doseganja ciljev na tem področju zelo težko merimo. Mednje spadajo: odzivanje na dražljaje okolja, kritično sprejemanje, razvoj celovitega značaja, oblikovanje sistema vrednot, kritični odnos do strokovnih vrednot in moralnih norm okolja itd.);
- CILJI PSIHO MOTORNEGA PODROČJA (gre za spretnosti, ki jih naj bi udeleženec izobraževanja pridobil – naučiti se morajo specifičnih telesnih gibov, potrebnih za uspešno opravljanje posameznih poklicev, spoznati morajo karakteristike »nebesednega sporočanja«, značilnega za posamezne poklice, pridobiti morajo govorne sposobnosti itd.)

»Klasifikacija ciljev v navedene skupine je seveda zgolj teoretična zamisel. Osnova definiranju ciljev konkretne oblike izobraževanja v podjetju je seveda analiza dela« (Florjančič et al., 1999, str. 130).

1.5.3 Usposabljanje zaposlenih

»Znanje, pridobljeno v formalnem izobraževanju, nam ne zadošča več, da bi lahko enakopravno in učinkovito opravljali svoje delo, se prilagajali spremenjenemu delovnemu in tudi širšemu ekonomskemu okolju. Spremembe v organizaciji dela in vodenju so povzročile, da so se v delovnih organizacijah začeli zavedati pomena dobro izobraženih kadrov in so več časa in denarja začeli vlagati v izobraževanje in usposabljanje delavcev. Temelj nenehnega razvoja posameznika in organizacije je ciljno usmerjeno, sistematično in stalno usposabljanje vseh zaposlenih« (Vukovič in Miglič, 2006b, str. 21).

»Usposabljanje (...) je proces razvijanja in pridobivanja specifičnih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc, ki jih zaposleni potrebuje pri učinkovitem in uspešnem opravljanju del in nalog v okviru delovnega mesta in v okviru svoje dejavnosti na področju, na katerem v organizaciji dela« (Mihalič, 2006, str. 190).

Vukovič in Miglič (2006b, str. 22) pišeta, da je usposabljanje usmerjeno k reševanju konkretnih težav v konkretnih organizacijskih okoliščinah. Prav zato, je usposabljanje nadgradnja poklicnega izobraževanja.

Pri usposabljanju moram omeniti tudi pojme, kot so *program usposabljanja* (ta zajema cilje in učne vsebine, ki se morajo uresničiti v procesu usposabljanja), *cilji usposabljanja* (povejo nam, kaj naj bi udeleženec znal ob koncu usposabljanja oz. kaj novega je sposoben narediti) in *rezultati usposabljanja* (so podlaga za ugotavljanje učinkovitosti usposabljanja) (Vukovič & Miglič, 2006b, str. 23).

»V interesu vsakega podjetja je, da bi imelo izdelan takšen sistem napredovanja in usposabljanja kadrov, ki bi optimalno izkoristil svoje znanje, obstoječe kadrovske potenciale ter jih z nenehnim spremljanjem, izobraževanjem in usposabljanjem strokovno nadgrajeval in razvrščal na ustrezna delovna mesta ter prispeval k hitrejšemu razvoju podjetja. Usposabljanje

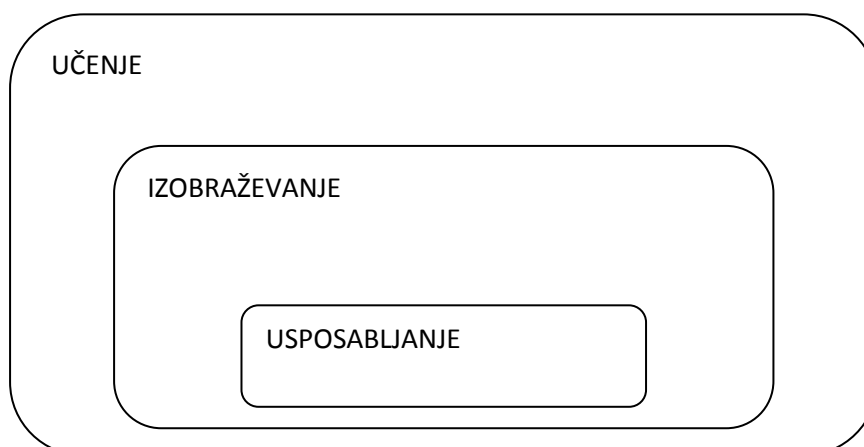
kadrov pri delu bo zaposlenim omogočilo, da (Florjančič, 1998: 217): (1) prevzamejo nove naloge; (2) izboljšajo kakovost svojega dela; (3) razvijejo nove sposobnosti; (4) odpravljajo probleme in (5) krepijo samozavest.

Stalno učenje in usposabljanje je nujno potrebno zaradi nenehnega tehničnega napredka in novih znanj, ki jih morajo obvladati zaposleni ne glede na to, kakšno delo opravljajo« (Zemljič & Jereb, 2008, str. A199).

Jereb (1998, str. 17) pravi, da je usposabljanje tisti proces, ki razvija sposobnosti za opravljanje konkretnega dela v okviru določene dejavnosti. Navaja še, da je strokovno usposabljanje nujno nadaljevanje procesa po strokovnih izobraževalnih programih. Ti programi dajejo določeno širino znanja, ki je namenjena več delovnim procesom hkrati in ne le enemu konkretnemu delu procesa. Zato mora učenju in izobraževanju nujno slediti še usposabljanje.

Če strnemo dosedanje ugotovitve, vidimo, da je usposabljanje ožji in podrejeni pojem izobraževanju. Izobraževanje pa je ožji pojem kot učenje. Povezavo vidimo na Sliki 2 (Možina et al., 2002, str. 217).

Slika 2: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje



Vir: Stane Možina et al., *Management kadrovskih virov*, 2002, str. 217.

1.5.4 Osebni razvoj

Pomembno vprašanje je, v kakšni meri podjetje spodbuja osebni razvoj zaposlenih. Jim sponzorira šolanje na fakultetah, tečaje tujih jezikov, razne seminarje ipd.? Večje znanje je seveda tudi dodatna motivacija za stremljenje k uspešnosti podjetja. Zaradi globalizacije in hitrega razvoja se povečujeta konkurenčnost in pritisk na podjetja ter zaposlene. Le dovolj dobro izobraženi zaposleni, opremljeni z znanjem in samoodgovornostjo, bodo lahko v prihodnosti ustvarjalno sodelovali v zahtevnih procesih vodenja podjetja in doseganja poslovne uspešnosti (Oblak, 2005, str. 242).

»Osebni razvoj, ki gre od izobraževanja in usposabljanja do spreminjanja navad in osebnostnih lastnosti, nam omogoča, da dosegamo boljše delovne rezultate, bodisi da

prevzemamo zahtevnejše in odgovornejše naloge ali da opravimo enako delo hitreje, kvalitetneje, da so rešitve bolj inovativne kot doslej ... Govorimo o delovni uspešnosti na individualni ravni, vendar ne smemo pozabiti, da delamo v socialnem okolju. K sreči se neprestano razvijamo tudi v socialnih veščinah. Spoznavamo zakonitosti organizacije in organizacijske kulture, učimo se jih pravočasno in pravilno upoštevati, zaznavamo spremembe in se jim prilagajamo. S takšnim učenjem pridobivamo tiste lastnosti, ki so potrebne za sodelovanje in za doseganje skupnih rezultatov« (Majcen, 2011).

To pa bi morala biti dovolj dobra iniciativa za podjetja, da začnejo skrbeti za karierni razvoj zaposlenih, ki najbolj omogoča razvoj zaposlenega na vseh področjih, saj si posamezen zaposleni, ki razvija znanje in je bolj izobražen, želi še več znanja in novih izzivov.

»Za uspešen in učinkovit karierni management je pomembno, da podjetje sistematično in načrtno razvija zaposlene ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo v podjetju« (Mihalič, 2006, str. 199).

Vukovič in Miglič (2006a, str. 78) se strinjata, da kandidati za vodilna mesta v podjetju, niso edini, za katere je treba načrtovati kariero v organizaciji. Vsi nujno potrebni zaposleni, strokovnjaki in nižji vodilni kadri morajo biti deležni enake obravnave, drugače lahko odidejo iz podjetja. S tem ko pa jim pomagamo definirati kariernе cilje, jih motiviramo za boljše delo in usposabljanje ob delu, saj bodo dobili občutek, da bo njihovo prizadevanje in trdo delo nagrajeno. Načrtovanje karier in razvoja zaposlenih pa prav tako pomaga podjetju, saj bodo ti kadri na razpolago, ko jih bodo potrebovali. Zaradi tega podjetja dejavno načrtujejo kariere in razvoj svojih zaposlenih.

Ključne funkcije kariernega menedžmenta so predvsem naslednje (Mihalič, 2006, str. 198):

- analiziranje kariere zaposlenega,
- načrtovanje kariere zaposlenega,
- organiziranje kariere zaposlenega,
- vodenje kariere zaposlenega,
- nadzorovanje kariere zaposlenega,
- koordiniranje kariere zaposlenega.

2 PREDSTAVITEV OTROŠKEGA VRTCA METLIKA

Najprej moram pojasniti, da je sistem za predšolsko vzgojo v Sloveniji povsod enak in ga uravnavajo številni zakoni ter predpisi. S tem ko analiziramo posamezen vrtec, lahko sklepamo, da je enako tudi drugod po Sloveniji. Vendar pa sem v namen lažje obravnave in lažjega razumevanja obravnaval Otroški vrtec Metlika (v nadaljevanju vrtec) kot posamezno entiteto.

2.1 Splošni podatki

Polni naziv obravnavanega vrtca se glasi Otroški vrtec Metlika. Ustanovljen je bil leta 1996 z Odlokom o ustanovitvi s strani občine Metlika. Vrtec ni zaseben, ampak je javni vzgojno-izobraževalni zavod. V vrtec je bilo v septembru 2010 vpisanih 260 otrok. Razporejeni so bili v 15 oddelkov in vrtec je imel 41 zaposlenih, od tega je bilo 31 pedagoškega osebja.

Letos so začeli tudi z dograditvijo vrtca. Razlog je bil predvsem premajhne kapacitete in dotrajanost kuhinje. Z novim krilom bodo pridobili tudi minimalno 6 novih delovnih mest. Novogradnja je financirana iz evropskih sredstev.

2.2 Vizija in poslanstvo vrtca

Vizija vrtca: »Smo vrtec, ki se trudi slediti sodobnim konceptom vzgojnega dela in pri tem izhajamo iz novih spoznanj razvojne psihologije. Pri svojem delu upoštevamo otrokove potrebe in individualnost ter spodbujamo razvoj otrokovih sposobnost in strokovno ter osebno rast zaposlenih, sodelujemo s starši in razvijamo model vzajemnega sodelovanja. Naša vizija je povezana z aktivnim vključevanjem vrtca v življenje okolja na občinski ravni in ustvarjanje pogojev za zdravo življenje vseh udeležencev v vzgojno-izobraževalnem procesu. Želimo otrokom ponuditi program, kjer bodo imeli možnost iskanja svojih lastnih poti razmišljanja, igre, učenja in raziskovanja. Želimo, da bi otroci postali sposobni, razmišljujoči in ustvarjalni« (Otroški vrtec Metlika, 2010, str. 4).

Poslanstvo vrtca se glasi: »Naš vrtec je kraj spoštovanja otrok in vseh udeležencev v vzgojnem procesu. Igra in učenje sta temelja vseživljenjskemu učenju« (Otroški vrtec Metlika, 2010, str. 5).

2.3 Organiziranost vrtca

Ravnateljica vrtca je ga. Marijanca Kolar. Vrtec vodi od 1. 9. 2010 in je pedagoški vodja in edini poslovni organ vrtca. Odgovorna je tako za kratkoročni kot za dolgoročni razvoj vrtca. Enakovredno in kakovostno mora usklajevati interese otrok, staršev, zaposlenih, občine in širše družbene skupnosti.

Ravnateljica ustvarja in spodbuja okoliščine dela, ki zagotavljajo (Otroški vrtec Metlika, 2010, str. 6):

- nenehno izboljševanje in posodabljanje,
- razvoj zaposlenih,

- oblikovanje okolja za aktivno učenje, materialne in nematerialne pogoje za nemoteno delo v vrtcu,
- povečevanje zadovoljstva vseh udeležencev v vzgojno-izobraževalnem procesu.

To pomeni, da ravnateljica izbira in učinkovito uporablja vse vire (kadri, finance ...), ki so potrebni za doseganje ciljev vrtca. Ima veliko odgovornost, saj mora vse to delati v skladu z veljavno zakonodajo in predpisi za to področje.

2.4 Zakonodaja

Glede na to, da sem že prej omenil, da sem vrtec obravnaval kot posamezno entiteto oz. celoto v namen lažjega razumevanja, sem glavne zakone, ki se jih morajo držati pri vodenju vrtca, samo naštel, vsi ostali pa so vidni v prilogi 3. Zakonov nisem pojasnjeval, saj ne vidim smisla v pretiranem razglabljanju zakonskih podlag in sem se raje temeljiteje posvetil rezultatom empiričnega dela diplomskega dela.

Glavne zakonske podlage za vodenje vrtca so:

- Zakon o vrtcih,
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja,
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja,
- Kurikulum za vrtce,
- Letni delovni načrt vrtca za leto 2010/2011 in ostali.

2.5 Raziskava o sistemu izobraževanja in razvoja zaposlenih v Otroškem vrtcu Metlika

Za empirični del diplomskega dela sem naredil dve empirični raziskavi. Najprej sem naredil intervju z ravnateljico vrtca. S tem sem izvedel določene stvari, kot na primer, koliko denarja letno namenijo izobraževanju, kako načrtujejo izobraževanja, katere oblike izobraževanja uporabljajo, zakonske podlage za vodenje vrtca ipd., ki jih z anketo ne bi mogel izvedeti. Z intervjujem sem torej hotel dobiti sliko sistema za izobraževanje in razvoj kadrov, kot ga vidi menedžment, ter njihova pričakovanja in želje v zvezi s sistemom.

Intervjuju je sledila anketa. Za le-to sem se odločil, ker mislim, da je treba sistem izobraževanja in razvoja zaposlenih nujno pogledati tudi skozi oči udeležencev teh aktivnosti oz. zaposlenih v vrtcu. Anketa je bila seveda anonimna, v želji po čim bolj iskrenih in resničnih odgovorih.

2.5.1 Namen raziskave

Namen intervjuja in ankete je bil dobiti čim bolj natančno ter podrobno sliko obstoječega sistema izobraževanja in razvoja zaposlenih v vrtcu ter na teh podatkih graditi in predlagati moje zamisli o izboljšavah ter argumentiranju dobrih stvari, ki jih je vredno pohvaliti. Moram pa omeniti, da v raziskavo niso bile vključene kuharice, računovodkinje, hišniki in ostalo nepedagoško osebje. Vključeno je bilo samo pedagoško osebje, se pravi vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic.

2.5.2 Metodologija raziskave

Obravnavani vrtec sem si izbral zato, ker sem menil, da je za izobraževanje in razvoj zaposlenih dobro poskrbljeno, glede na to, da je predšolska vzgoja zelo pomembna za družbo kot celoto. Logično bi bilo sklepati, da morajo biti vzgojitelji, ki se jim zaupa otroke in tako pomembno vlogo v človeškem življenju, dobro izobraženi, usposobljeni in pripravljeni na to nalogo. Ostali dejavniki so bili še: dostopnost (ker je v bližini mojega doma), izkazali so dobro voljo (želeli so mi pomagati), zanimali so se za moje predloge (radi bi nadgradili svoj obstoječi sistem, ker z njim niso preveč zadovoljni).

Sestavlil sem intervju in anketo. Intervju se je nanašal izključno na sistem izobraževanja in razvoja zaposlenih. Pogovarjal sem se z ravnateljico vrtca, ki je odgovorna za kadrovske funkcije v vrtcu. V najinem pogovoru sem ugotovil njene želje in pomisleke glede obstoječega sistema.

Na anketo mi je odgovorilo 31 anketirancev od skupno 31 oddanih anket. To dejstvo me je zelo pomirilo, saj sem bil malo v skrbeh zaradi vprašanja o resnosti anketirancev, saj je bila anketa anonimna in ne bi vedel, kdo mi je odgovoril in kdo ne. Anketa je priložena kot priloga 1. Sestavljala jo je 16 vprašanj, od tega 4 demografske narave, ostala pa bolj specifična, ki so mi povedala, kako so zaposleni zadovoljni z organizacijo in izvedbo izobraževanj v vrtcu.

2.5.3 Ugotovitve in analiza podatkov iz intervjuja

V intervjuju (priloga 2) z go. Marijanco Kolar, ravnateljico vrtca, sem se pogovarjal o kadrovske funkciji, bolj natančno o sistemu izobraževanja in razvoja zaposlenih. Ga. Kolar vodi vrtec šele slabo leto, od 1. 9. 2010 naprej, vendar je bila zelo dobro pripravljena in mi je zelo temeljito odgovorila na vsa vprašanja. Zaveda se, da je v poklicu vzgoje otrok nujno potreben dobro izobražen kader, in je bila vesela, ko je slišala, da se zanimam, da bi pisal diplomsko delo na to temo. Takoj je predlagala, da bi ugotovitve najprej predstavila županji oz. funkcionarjem na občini, odgovornim za to področje, v želji po pridobitvi več sredstev za izobraževanje zaposlenih.

V vrtcu se je lani izobraževalo vso pedagoško osebje. Za izobraževanje je bilo namenjeno vsega skupaj le 3.200 €. To je strahotno malo, če v obzir vzamemo, da se ta znesek ne deli le na pedagoško osebje, pač pa na vse zaposlene. To pomeni, da je ta znesek namenjen tudi za izobraževanja za računovodkinje, tajnice, pedagoginje in pa ravnateljico samo. Če izračunamo skupni znesek na posameznega zaposlenega, to znese dobrih 75 € na zaposlenega za izobraževalne aktivnosti za celo leto. Naj samo za predstavo navedem dejstvo, da tečaj za tajnico za opravljanje javnih naročil stane 250 €. Zaradi tega dejstva je zaskrbljena tudi ravnateljica sama. Zaveda se, da je to občutno premalo denarja za tako pomembno področje.

Na splošno rečeno so izobraževanja odvisna od tega, kakšen znesek na leto je namenjen izobraževanju zaposlenih. Koliko denarja dobijo, je odvisno od prednostne naloge vrtca. Prednostna naloga vrtca je zlata nit vsega dela v vrtcu za eno leto vnaprej in letnega delovnega načrta (v nadaljevanju LDN). »Na prednostne naloge so vezane aktivnosti vrtca vse leto, predvsem prireditve in izobraževanja za strokovni kader ter delovanje obogatitvenih dejavnosti« (Otroški vrtec Metlika, 2010, str. 13). Z LDN se odobri tudi plan izobraževanja za prihajajoče leto. LDN dela ravnateljica, ki pa je vedno pripravljena poslušati zanimive predloge svojih zaposlenih. Vzgojitelji s predlogi izobraževalnih aktivnosti pridejo k njej in če so predlogi dobro utemeljeni in ravnateljica dobi vtis, da bi koristili vsem zaposlenim, jih uvrsti v načrt izobraževanja v prej omenjenem LDN. Sklepam lahko, da zaposleni sodelujejo pri izdelavi LDN in posledično tudi pri načrtu izobraževanj za leto dni, ki se ju nato tudi držijo.

Za celotno kadrovsko funkcijo v vrtcu skrbi ravnateljica. Njene naloge so zelo obsežne. Glede na to, da skrbi za finance vrtca, kadrovsko funkcijo, odnose s starši in ostalimi skupnostmi, za ugodno delovno okolje itd., sem dobil občutek, da je ravnatelj vrtca zelo zaposlena in obremenjena oseba, ki ima malo prostega časa. Ravnateljčina vloga je ključna v sistemu izobraževanja in razvoja zaposlenih. Sama namreč vodi in koordinira cel sistem.

Ugotovil sem, da se ravnatelji in ravnateljice največkrat poslužujejo naslednjih oblik izobraževanja: seminarji, aktivni, študijske skupine, debatne urice in na koncu še letni razgovori.

Seminarji so organizirani znotraj ali pa zunaj vrtca, z zunanjimi ali pa notranjimi predavatelji. Organizirani so z LDN in z načrtom izobraževanj ali pa po sprotnih ponudbah, ki se pokažejo kot potrebne skozi leto. Trenutno so vključeni v projekt izobraževanj o romski skupnosti (delo z njimi). **Aktivni** so organizirani znotraj vrtca. Praviloma so enkrat mesečno, vendar lahko tudi bolj pogosto, če je to potrebno. Za namene **študijske skupine** pride svetovalka iz Zavoda za šolstvo, ki jim predava dvakrat do trikrat letno. **Debatne urice** so na sporedu enkrat mesečno, na nivoju vseh pedagoških delavcev. Udeleži se jih tudi ravnateljica. Tu zaposleni povejo, če so se udeležili kakšnih izobraževanj, in predstavijo, kaj je bilo zanimivega in pomembnega. Včasih povabijo tudi kakšnega zunanjskega sodelavca, ki kaj pove

na kakšno aktualno tematiko, ki je potrebna obravnave. **Letne razgovore** zaposleni posamezno opravijo enkrat letno po hospitaciji. Hospitacija je, ko ravnateljica spremlja posameznega zaposlenega pri delu v igralnici. Prav tako morajo zaposleni rešiti obrazec »Razvojni letni pogovor«, v katerem se sami ocenijo na področjih poklicnega razvoja, zadovoljstva pri delu, ocenijo socialne stike, sodelovanje s starši, sodelovanje med delavci vrtca, organizacijo dela itd.

Izobraževanja vodijo notranji in zunanji sodelavci. Lahko so predavatelji iz Zavoda za šolstvo, iz Ministrstva za šolstvo in šport, iz drugih vrtcev ali pa notranji zaposleni, ki so bili udeleženi izobraževanj, ki jih drugi niso poslušali. Tako tudi pridobivajo točke, s katerimi napredujejo.

Na vprašanje, na katerih področjih se ji zdi najbolj pomembno izobraževati zaposlene, je ravnateljica odgovorila, da je prioriteta seveda področje vzgoje in izobraževanja otrok. Sledijo novim pristopom k vzgoji otrok in poskušajo ugoditi osebnim prioritetam zaposlenih. Pričakoval sem, glede na to, da živimo v informacijski dobi, da bo omenila tudi informacijsko tehnologijo (računalništvo), vendar je ni. To pa zato, ker naj bi bil problem nenehnega posodabljanja opreme, kar je zelo drago. Nimajo zaposlenega niti nobenega računalničarja. Omenila je samo, da morajo imeti vzpostavljeno internetno stran za odnose in kontakt s starši ter širšo skupnostjo, se pravi predvsem za promocijo vrtca.

Potrebe po izobraževanjih ugotavljajo večinoma prek letnih razgovorov. Na letnih razgovorih vprašajo zaposlene, kje se vidijo čez eno eno leto, kaj si želijo v prihodnosti, kje se počutijo močne oz. šibke, ipd. Osnovni dokument za načrtovanje izobraževanj v LDN za vnaprej pa je obrazec za razvojni letni pogovor, ki sem ga prej že omenil.

Še posebej me je zanimalo, kako motivirajo zaposlene, da so pri izobraževanjih uspešni, dejavni in učinkoviti, glede na to, da so izobraževanja obvezna. Na tem področju naj ne bi imeli težav, saj naj bi pedagogi sami razumeli, da jim manjka znanja, da je nadgrajevanje znanja vedno pomembno. Določenega znanja namreč zmanjka in pojavljajo se novi pristopi pri delu z otroki. Skratka vejo, da je treba biti v koraku s časom, saj čas prinese svoje.

Učinkovitost izobraževanj je težko izmeriti. Rezultatov ne merijo, najboljši pokazatelj naučenega je uvedba le-tega v prakso. Včasih morajo udeleženci izobraževanja napisati kakšno seminarsko nalogo, refleksijo ali oceno seminarja oz. izobraževanja, vendar pa je ravnateljica najbolj zadovoljna, ko vidi, da so vzgojitelji v naučenem videli dodano vrednost in da stvari uvajajo v prakso. Nimajo pa nobenih testov, ki bi meril rezultate.

Ravnateljica se tudi sama udeležuje izobraževanj, večinoma iz področja vodenja ljudi.

Skrb za osebni razvoj zaposlenih je urejen na način, v katerem imajo vzgojiteljice možnost, da napredujejo v višji naziv. Napreduje se iz mentorja v svetovalca in nato še v svetnika. Pred recesijo so se ob napredovanju spreminjali oz. višali tudi plačilni razredi, vendar pa je to zaenkrat odpravljeno, dokler se finančno stanje vrtca ne izboljša. Napredovanja pa so vezana na izobraževanja. Več izobraževanj se zaposleni udeleži, več točk dobi. Več točk kot zbere in posledično napreduje, višjo plačo in naziv ima. Z višjim nazivom pa prihaja tudi več odgovornosti. Skrbeti morajo za uvajanje novih delavcev (študentov, pripravnikov), pomagajo obstoječim zaposlenim, vodijo sestanke itd.

Ravnateljica je izrazila zaskrbljenost in željo po izboljšanju obstoječega sistema izobraževanja in razvoja zaposlenih. Meni, da je denarja premalo in posledično tudi izobraževanj. Sama pa bi si želela še izobraževalnih aktivnosti na področju zglajevanja sporov med sodelavci, saj ima pod sabo veliko število zaposlenih in občasno se pojavijo tudi kakšni konflikti.

2.5.4 Ugotovitve in analiza podatkov iz ankete

Anketa ni bila razdeljena naključno, ampak sem jo razdelil med celotno pedagoško osebje v vrtcu. Razdelil sem 31 anket in od tega sem jih dobil nazaj 31 oz. 100 %. Tega sem bil zelo vesel, ker je to pokazatelj, da so bili anketiranci resni.

Anketo je rešilo 3 oz. 10 % moških in 28 oz. 90 % žensk. Starostna struktura je bila razdeljena na 4 dele. Med zaposlenimi je 13 % zaposlenih starih do 25 let, 29 % je starih od 26 do 35 let, največ pa je starih od 36 do 45 let, kar 35 %. Preostalih 23 % je starejših od 46 let. Ker sem na voljo dobil tudi starostno strukturo iz LP 2010, sem hotel primerjati dobljene podatke in jih preveriti. Zanimalo me je, kako resni in iskreni so bili anketiranci pri izpolnjevanju ankete. Anketa je bila namreč anonimna in ne bi mogel vedeti, če so podatki resnični. Kot je razvidno iz tabele 1, se starostna struktura ujema. To me je razveselilo, saj sem dobil potrditev, da se lahko na dobljene podatke zanesem in na njih baziram svoje ugotovitve ter priporočila. Enak preizkus sem naredil tudi pri izobrazbeni strukturi, kjer je bil rezultat enak.

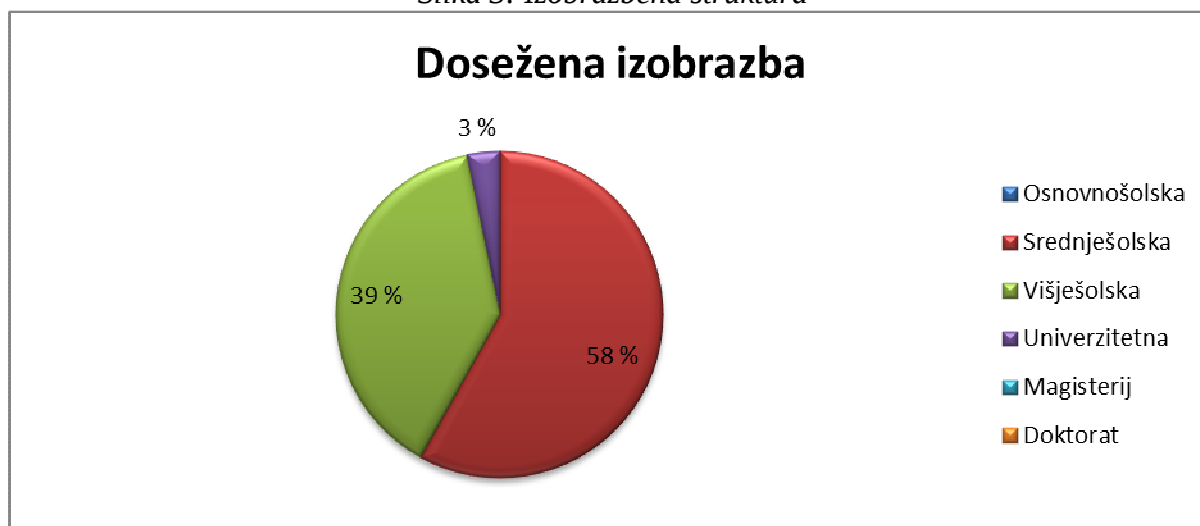
Tabela 1: Starostna struktura

Anketa			LP 2010		
Starost	Število	%	Starost	Število	%
do 25 let	4	13	do 29 let	6	19
od 26 do 35 let	9	29	od 30 do 39 let	8	26
od 36 do 45 let	11	35	od 40 do 49 let	12	39
nad 46 let	7	23	od 50 do 60 let	5	16
N = 31					

Vir: Otroški vrtec Metlika, Starostna struktura zaposlenih delavcev, str. 25.

Iz Slike 3 je razvidno, da ima 58 % anketirancev srednješolsko izobrazbo, 39 % jih ima višješolsko oz. visoko izobrazbo in 3 % univerzitetno izobrazbo. Podatki so skladni z LP 2010, kjer ima polovica zaposlenih srednješolsko izobrazbo in ostala polovica višjo oz. visoko izobrazbo (Otroški vrtec Metlika, 2010, str. 29).

Slika 3: Izobrazbena struktura



Slika 4 prikazuje, koliko časa so anketiranci že zaposleni v vrtcu. 3 % oz. 1 anketirani je v vrtcu zaposlen manj kot leto dni, od 1 do 5 let jih v vrtcu dela 9 oz. 29 %, od 6 do 15 let 11 oz. 36 %, 6 oz. 19 % anketiranih pa v vrtcu dela od 16 do 25 let. Ostali 4 oz. 13 % anketiranih je v vrtcu zaposlenih nad 25 let. Vidimo, da jih skupaj 68 % dela v vrtcu do 15 let, kar je relativno dobro uveden in še zmeraj mlad kader, pripravljen na izobraževanje, z dovolj izkušnjami pri delu, na katerih bodo lahko nadgrajevali znanje.

Slika 4: Čas zaposlitve v vrtcu



Peto vprašanje je bilo odprtega tipa. Zanimalo me je, katerih oblik izobraževanja so se že kdaj udeležili v vrtcu. Večinoma so odgovarjali, da obiskujejo razna predavanja, seminarje, delavnice, tečaje, študijske skupine in projekte. Verjetno se boste vprašali, zakaj je bilo to vprašanje opisno? Zakaj ne raje vseh navesti in naj anketiranci delajo kljukice, kar je lažje prešteti? Zato, ker me je zanimalo, če se anketiranci sploh zavedajo, kaj pomeni izobraževanje in katere aktivnosti to so.

Iz Slike 5 je razvidno, da je kar 84 % anketirancev z izvedbo izobraževanj zadovoljnih. Presenetilo me je, da nihče izmed anketirancev ni obkrožil samo odgovora NE. Tisti, ki so obkrožili odgovor NE, so hkrati obkrožili tudi odgovor DA in nato pri podvprašanju, kaj jim je bilo pri izvedbi in kakovosti izobraževanj všeč in kaj jim ni bilo tako všeč, navedli vzroke. Večini je všeč, ko so srečanja v domačem kraju, ko imajo predavanja z dobrimi predavatelji in zanimivimi temami, najbolj pa so jim všeč praktični primeri.

Posledično jim ni všeč, če poslušajo preveč teorije in če so izobraževanja čez vikend. Raje bi jih imeli med tednom.

Slika 5: Zadovoljstvo z izobraževanji

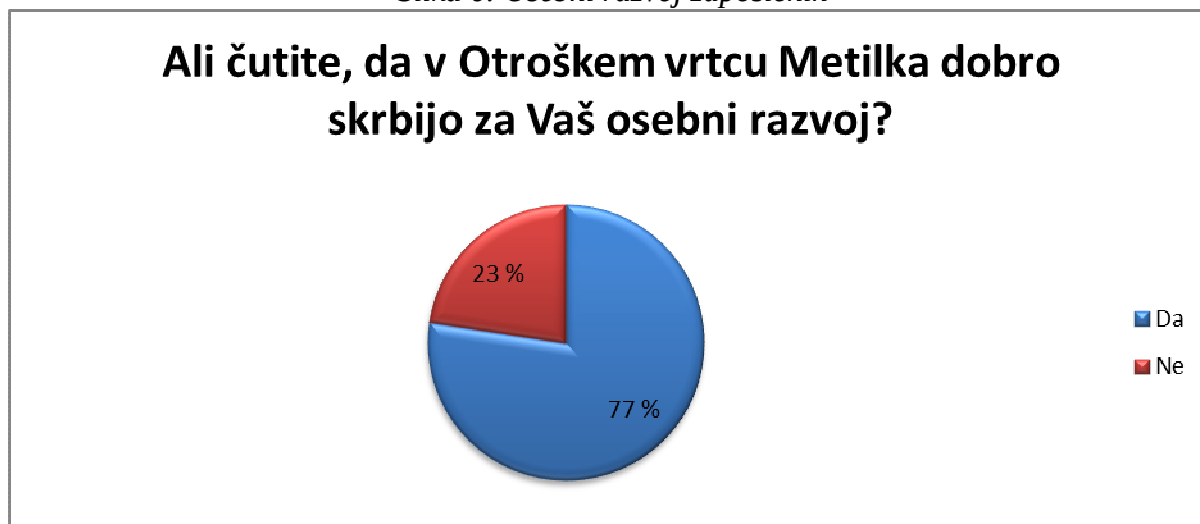


Na opisno vprašanje o področjih, na katerih se največ izobražujejo, so večinoma odgovorili, da po prednostni nalogi vrtca za tisto leto in po kurikulumu, kar je oboje pravilno. Naštevali so področja vzgoje, razgibavanja, integracije Romov, športa, lutkarstva itd.

Naslednje vprašanje je spraševalo po področjih, na katerih se bi želeli še več izobraževati. To me je še posebej zanimalo, saj na tem gradim svoje predloge v nadaljevanju. Manjka jim izobraževanja na področju umetnosti (glasba, ples, likovna umetnost ...), reševanja konfliktov med otroci (psihologija in pedagogika otrok), radi bi vedeli več o komunikaciji in novih pristopih k vzgoji otrok.

Slika 6 prikazuje, da 77 % anketirancev meni, da je dobro poskrbljeno za njihov osebni razvoj. Ostalih 23 % je mnenja, da bi lahko vodstvo vrtca več naredilo za njihovo delovno okolje, za karierni razvoj, za razvoj njih samih v boljše osebnosti.

Slika 6: Osebni razvoj zaposlenih



Iz Slike 7 je razvidno, da je še prostora za izboljšave sistema za izobraževanje in razvoj zaposlenih. 10 % anketirancev ni zadovoljnih s sistemom, 26 % je (komaj) zadovoljnih, medtem ko so ostali zelo zadovoljni ali celo popolnoma zadovoljni.

Slika 7: Zadovoljstvo zaposlenih s sistemom izobraževanja in razvoja zaposlenih

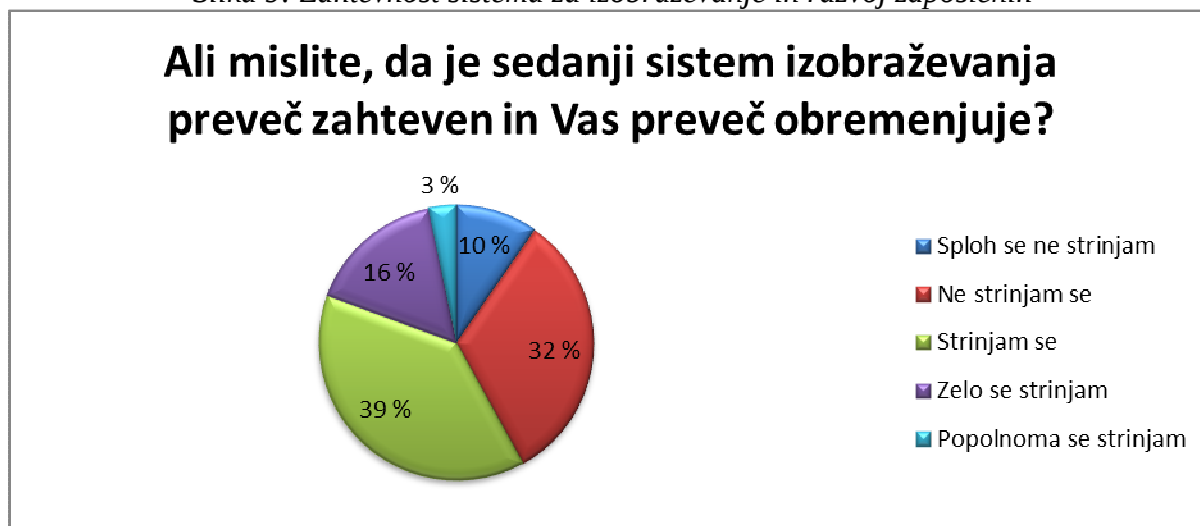


Iz Slike 8 je razvidno, da se 26 % anketirancev popolnoma strinja s tem, da imajo organiziranih dovolj izobraževalnih aktivnosti. 23 % se jih s to trditvijo zelo strinja in 45 % se jih s tem strinja. Le 6 % anketiranih se s tem ne strinja. Tu vidimo, da je še nekaj možnosti za nova izobraževanja, vendar malo. Rešitev vidim v bolj organiziranih vsebinah izobraževanj. Menim, da so anketiranci rezultate malo »priedili«, če se smem tako izraziti, saj lahko predvidevajo, da bo vodstvo vrtca videlo rezultate ankete in jim dodalo še več izobraževanj, če bodo drugačnega mnenja v anketi. Slika 9 namreč demonstrira drugačno sliko. Gre za vprašanje, ali jih sedanj sistem izobraževanja preveč obremenjuje in se jim zdi preveč zahteven. Kar 42 % anketirancev je izrazilo mnenje, da se ne strinjajo s tem, da so obremenjeni, zato sklepam, da bi lahko dodali še kakšno izobraževalno aktivnost v njihov načrt izobraževanja za vnaprej. Ob tem, da bi se zaposleni strinjali z vsebino izobraževalne aktivnosti.

Slika 8: Število izobraževalnih aktivnosti

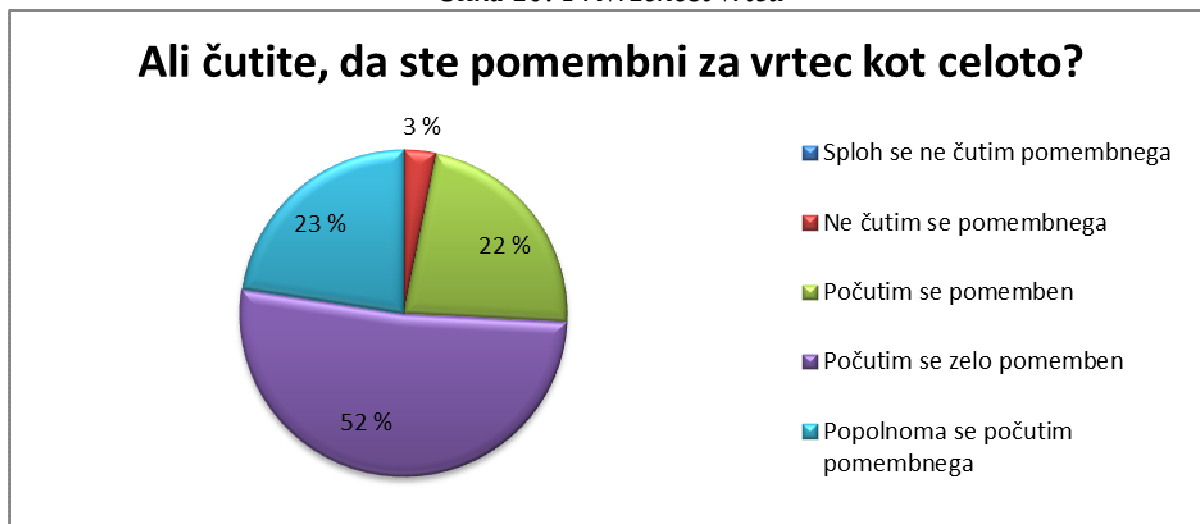


Slika 9: Zahtevnost sistema za izobraževanje in razvoj zaposlenih



Menim, da lahko na podlagi Slike 10 ugotovimo, da bi lahko vodstvo vrtca več naredilo za boljše vzdušje v vrtcu. 3 % anketirancev se namreč ne čutijo pomembne za vrtec kot celoto, 22 % jih je na meji in se (komaj) čutijo pomembne, 52 % anketirancev se počuti zelo pomembne za vrtec in 23 % jih je po svojem mnenju popolnoma pomembnih za vrtec kot celoto. Resda je odstotek anketiranih, ki se čutijo pomembne, dosti višji od tistih, ki se ne počutijo pomembne, vendar menim, da se bi stanje dalo popraviti. To trditev lahko podkrepim še s Sliko 11. 10 % anketiranih je namreč povedalo, da se sploh ne strinjajo s tem, da jih sodelavci spodbujajo k izobraževanju. 19 % se jih s tem ne strinja, ostali dve tretjini anketiranih pa se s tem strinjata. Menim, da če se tretjina zaposlenih ne počuti dobro med sodelavci glede tako pomembnega vprašanja, je glede tega treba še nekaj narediti.

Slika 10: Privrženost vrtcu



Slika 11: Spodbujanje sodelavcev



Razveseljujoče in presenetljivo je to, da se kar 84 % anketiranih izobražuje tudi prostovoljno v prostem času. Tudi tu vidim verjetnost, da bi mogoče lahko za njihova zanimanja s strokovnega področja bolje poskrbeli na delovnem mestu. Večina jih namreč prebira strokovno literaturo in išče podatke po internetu. Ostalih 16 %, ki se ne izobražujejo prostovoljno, pa navajajo vzrok, da nimajo prostega časa. Zanimivo je pogledati podatke, ki pravijo, da je približno 20 % anketiranih zaposlenih starejših od 46 let in da jih je približno 15 % zaposlenih v vrtcu že več kot 25 let. Iz tega mogoče lahko predvidevam, da gre za starejši kader.

Zadnje vprašanje je bilo opisne narave. Zanimali so me predlogi za izboljšanje obstoječega sistema izobraževanja in razvoja zaposlenih. Anketirani se strinjajo, da je potrebnega več denarja za izobraževanja. Radi bi imeli kakovostna predavanja in čim več kakovostnih predavateljev v domačem vrtcu.

3 RAZPRAVA IN PREDLOGI VODSTVU VRTCA ZA IZBOLJŠANJE SISTEMA IZOBRAŽEVANJA TER RAZVOJA ZAPOSLENIH

Najprej bi pohvalil nekaj dobrih strani obstoječega sistema, ki ga tudi zaposleni podpirajo z 84 %. Pozitivno je dejstvo, da se celotno pedagoško osebje vrtca izobražuje. V vrtcu dobro poznajo hotenja in želje zaposlenih, saj sami sodelujejo in soustvarjajo pri načrtu izobraževanja v LDN. Zaposleni sami s predlogi povedo, kje se želijo izobraževati. Pravilno je tudi, da je po prednostni nalogi vrtca predvideno izobraževanje zaposlenih na podlagi prihajajočih aktivnosti vrtca. Najbolj pozitivna stran sedanjega sistema pa je ta, da se zaposleni sami zavedajo nujnosti izobraževanja v njihovem poklicu in tega ne jemljejo kot breme.

Ker pa je namen mojega diplomskega dela analizirati in izboljšati obstoječi sistem, se moram osredotočiti tudi na pomanjkljivosti in predlagati možne izboljšave.

Kot največjo pomanjkljivost bi izpostavil to, da v vrtcu dobijo in namenijo občutno premalo denarja za izobraževanje zaposlenih. Za financiranje so odvisni od občine, kar pa jih močno omejuje in obeti za prihodnost niso nič kaj boljši. Danes, ob obstoječih finančnih razmerah v Sloveniji in ko se v državnem zboru ter medijih govori samo o rebalansu in varčevanju na vseh področjih, ne vidim, kako bi vrtec v bližnji prihodnosti dobil več denarja, ki bi ga lahko namenil za izobraževanje zaposlenih. Ker pa sem omenil, da bodo s končano dograditvijo vrtca dobili še minimalno 6 novih delovnih mest, se stanju sistema za izobraževanje in razvoj zaposlenih ne piše nič bolje, kvečjemu slabše. Zato bi bilo nujno treba *poiskati zunanje investitorje*, ki bi vrtcu lahko prispevali. Čeprav stanje gospodarstva v Beli krajini trenutno ni najbolj rožnato, imamo nekaj dobro stoječih podjetij (kot so Kolpa, d. d., Status, d. o. o., NLB ima nekaj podružnic ...), ki bi jih mogoče zanimalo prispevati kaj denarja v zameno za, na primer, kakšno javno objavo sponzorjev na internetni strani vrtca ali pa na parkirišču, kjer se starši ustavljajo vsak dan. Verjetno bi jih zanimalo, s kom vrtec sodeluje. Kot drugo možnost predlagam, ker je višina financiranja deloma odvisna tudi od LDN, da se osredotočijo na izdelavo čim bolj *ambicioznega LDN*. Ta bi moral pokazati, da mislijo resno delati in da bodo pridobljena sredstva učinkovito porabili. Dober primer za pridobitev zunanjih sredstev je tudi letošnja dograditev vrtca, ki je bila financirana z evropskimi sredstvi. Se pravi, kot prvo bi bilo treba *izboljšati finančno stanje vrtca*.

Če bi se to stanje uredilo, bi bilo treba najprej spet uvesti *napredovanje v višje plačilne razrede* ob napredovanju v višje nazive. Ve se, da je denar verjetno najboljši motivator za zaposlene v katerem koli podjetju, in menim, da v vrtcu ni nič drugače.

S pomočjo intervjuja sem ugotovil, da je ravnateljica v vrtcu odgovorna več ali manj za vse. Predlagam *zaposlitev dodatnega delavca*, po možnosti ekonomista, ki bi mu lahko delegirala kaj nalog. Ena izmed njih je lahko na primer kadrovska funkcija. Lahko bi bila tudi katera

druga ali več njih, vendar za primer vzemimo kadrovsko. Dodatni zaposleni bi lahko prevzel naloge, kot so: zaposlovanje novih delavcev (tega je veliko, glede na to, da imajo v Metliki srednjo vzgojiteljsko šolo in vsi opravljajo prakso ter pripravništva v vrtcu, tako da je verjetno veliko birokracije), organiziranje izobraževanj, konzultacije z zaposlenimi s področja pedagogike (spremljal bi jih čez dan, ugotavljal pomanjkljivosti ...) in kot že omenjeno, izdelovanje bolj ambicioznega LDN, s katerim bi poizkušali pridobiti več sredstev za vrtec. Ob tem pa bi se lahko ravnateljica bolj posvetila številnim drugim nalogam.

Kar se tiče izobraževanj samih, so zaposleni, kot smo videli v anketi, večinoma zadovoljni z njimi. Vendar pa, ker skoraj polovica anketiranih pravi, da jih sistem trenutno ne obremenjuje, in ker vodstvo pravi, da s sistemom ni zadovoljno, sem se vseeno posvetil temu. Menim, da je organizacija, načrtovanje in izvedba izobraževanj dokaj dobro zastavljena in učinkovita. Predlagam pa boljše *merjenje rezultatov* izobraževanj. Ali z enostavnimi testi na koncu ali z refleksijami, skratka možnosti je veliko, samo to bi morali delati redno. Najprej eno merjenje rezultatov takoj po izobraževanju in nato še enkrat po uvedbi le-tega v prakso. Uvedba v prakso bi tudi morala biti obvezna, če je to izvedljivo za obravnavano tematiko. Zaposleni bi morali pokazati, kako naučeno uporabljajo pri vsakodnevnem delu z otroki.

Če se dotaknem oblik izobraževanja, bi glede na rezultate ankete (preveč teorije, premalo prakse) predlagal manj predavanj in tečajev ter več *delavnic in seminarjev*. Kot vemo, so predavanja in tečaji večinoma frontalne metode izobraževanja, ko nekdo predava in ostali poslušajo. Delavnice in seminarji pa so bolj interaktivne metode, kjer se več dela v skupinah na praktičnih primerih, konkretnih rešitvah, izmenjuje se mnenja in pomaga drug drugemu. S tem bi ugodili željam zaposlenih, ki niso zadovoljni s predolgim poslušanjem teorije. Glede *predavateljev* bi rad pripomnil, da bi morali biti izkušeni tako v teoriji kot v praksi in da bi morali znati to predstaviti. Ni dobro, da nekateri predavatelji izključno nabirajo točke za napredovanje, pri tem pa se ne ozirajo, kaj drugi od tega odnesejo.

Vsebina izobraževanja je seveda tesno povezana s kurikulumom, LDN in prednostno nalogo vrtca. Navkljub temu bi predlagal več izobraževanj za *izboljšanje delovne klime* v vrtcu. Približno četrtnina anketirancev meni, da je v vrtcu slabo poskrbljeno za njihov osebni razvoj in da jih sodelavci ne spodbujajo dovolj. Na intervjuju sem tudi izvedel, da se dostikrat pojavijo konflikti med zaposlenimi, ki jih je težko krotiti. Predlagam več izobraževanj na temo medsebojnega komuniciranja, spoštljive izmenjave nasprotujočih si mnenj, grajenja prijateljskih odnosov in kako ravnati, če je treba zgladiti kakšen spor. Graditi je treba na *timskem duhu*, saj brez tega ni osebne rasti in ne bo sistematskega napredka za vrtec. Delno se bi naučili sodelovati drug z drugimi tudi na zgoraj omenjenih delavnicah in seminarjih, kjer se več sodeluje in dela v skupinah, vendar predlagam še kakšna *letna srečanja za zaposlene*. Organiziral bi jih vrtec. Zaposlene bi na primer lahko peljali na skupni vikend v adrenalinski park, na kopanje v toplice, na ogled predstave (ne nujno poučne) ipd. Skratka možnosti je

veliko in treba bi bilo graditi na neke vrste »izobraževanjih za dušo,« da bi delavci zopet dobili elan za nekaj novega.

Še eden izmed mojih predlogov je, da bi bilo treba zaposlene bolj izobraziti na področju odnosov, ne samo medsebojnih in do otrok, ampak tudi na področju *odnosov do staršev*. Z njimi se vsakodnevno srečujejo ob predaji otrok in zato mislim, da bi zunanji podobi vrtca zelo koristilo, če bi se starši počutili, kot da so otroka pustili v dobrih rokah, medtem ko bi jim nasmejana vzgojiteljica zaželela lep dan v službi.

Za *nižanje stroškov izobraževanj* predlagam, da bi se več izobraževalnih aktivnosti organiziralo na sedežu vrtca, kjer so zaposleni zbrani in bi bili stroški nižji. Ceneje je pripeljati predavatelja iz Ljubljane kot pa peljati zaposlene v Ljubljano. S tem bi bila izobraževanja med tednom in ne čez vikend. To bi dvignilo tudi moralo, saj bi zaposleni imeli več prostega časa, ki bi ga namenili svojim željam in ambicijam. Seveda, če bi znižali stroške izobraževanj, bi jih več lahko tudi organizirali. Mogoče tudi na moje zgoraj predlagane teme.

Naslednja predloga pa nista vezana samo na posamezen vrtec, ker ne bi bila izvedljiva zaradi začetnih visokih stroškov. Vseeno pa bi ju rad predlagal, saj menim, da bi bilo to pametno narediti. Vsi vemo, da ima vsako gospodinjstvo zdaj že vsaj en računalnik, če ne več. Pametno se mi zdi *izobraževanje prek spleta*. Resda je začetna investicija velika, vendar bi skozi čas stroški izobraževanj občutno padli. Sestaviti bi bilo treba sistem izobraževanj v obliki spletne učilnice za posamezne starostne razrede, kot jih vzgojitelji in vzgojiteljice učijo po vrtcih. Ti bi lahko dostopali do obveznih izobraževanj iz udobja lastnega doma. In ker je anketa pokazala, da se 84 % anketirancev izobražuje tudi prostovoljno, bi lahko v spletna učenja vključili tudi prostovoljna izobraževanja. Ta predlog bi dvignil moralo zaradi priročnosti in skorajda ne bi bilo izgube delovnega časa zaradi izobraževanj. Lažje bi bilo tudi merjenje izobraževanj, in sicer s preprostim testom na koncu, ki bi ga računalnik obdelal in podatke predstavil. Edina ovira na začetku uvajanja spletnega učenja bi verjetno bila, da bi morali za zaposlene v vrtcih organizirati tečaje z računalničarji, ki jih bi naučili dostopati do spletne učilnice in osnovnega ravnanja z računalniki.

Drugi predlog, ki bi bil izvedljiv za več vrtcev hkrati, se navezuje na *revijo Vzgojiteljica*. To je revija s tematiko o vrtcih. Izhaja vsaka dva meseca. Najprej bi revijo spremenil v mesečnik in jo dostavil vsem vzgojiteljicam, saj je zdaj le poljubna. Notri bi lahko objavljali strokovne članke, kako uvajati novosti v prakso, gibalne vaje, predlagali bi lahko strokovno literaturo za dodatno branje, objavljali navodila za izdelavo lutk, pesmice itd. Z revijo bi lahko naredili več stvari naenkrat, če bi le bila dostopna vsem.

Zadnji predlog je namenjen novim zaposlenim. Predlagam *karierno svetovalno službo*. Ta bi takoj na začetku pomagala pri uvajanju novih zaposlenih, pogovarjala bi se z njimi, da bi ugotovili, kako bolje skrbeti za njihov osebni razvoj, na njih se bi obrnili pri težavah s

sodelavci in podobno. Menim, da bi bil tudi to ukrep za dvigovanje klime v podjetju že od samega začetka dela v vrtcu.

SKLEP

Več kot 90 % človeških možganov se razvije do 7. leta starosti. Vrtec je edina prava institucija, ki nudi staršem pomoč pri vzgoji in socializaciji otrok. Vodstva vrtcev ne smejo gledati na vodenje vrtca prek ekonomskega vidika, saj se vložek v predšolskem obdobju sedemkratno povrne družbi. Prav zato se na področju izobraževanja in razvoja zaposlenih v vrtcih nikoli ne bi smelo govoriti o varčevanju.

V Otroškem vrtcu Metlika se zavedajo, da njihov obstoječi sistem izobraževanja in razvoja zaposlenih ni popoln, vendar se trudijo narediti čim več iz omejenih virov, ki jih dobijo. Pametno se mi zdi, da zaposleni sodelujejo pri izdelovanju načrta izobraževanja in pri postavljanju ciljev izobraževanj. Menim pa, da bi lahko več naredili še na področju merjenja rezultatov izobraževanj.

V diplomskem delu sem najprej s teoretičnim delom poizkušal zastaviti teoretične osnove zastavljene problematike. Nato sem v empiričnem delu izvedel dve raziskavi in predstavil njune rezultate. Na teh rezultatih sem nato s pomočjo poznavanja teoretičnih osnov poizkušal predstaviti moje predloge za izboljšanje sistema izobraževanja in razvoja zaposlenih.

Menim, da bi vodilo za nadaljnji razvoj sistema izobraževanja in razvoja zaposlenih v Otroškem vrtcu Metlika moralo biti naslednje: Prihodnost je v kolaborativnem odnosu moči oz. sodelovanju. Obdobja hierarhičnega vladanja in prikazovanja moči je konec. Zaposlene je treba naučiti sodelovati in komunicirati. Morajo biti aktivni, prilagodljivi in dobro izobraženi, saj se vsi zavedamo, da so zaposleni glavni vir napredka vsakega podjetja.

Za konec bi rad izpostavil še misel, za katero menim, da dobro prikaže in poenostavi, kar sem hotel povedati z mojim diplomskim delom:

»It is only as we develop others that we permanently succeed!«

Harvey S. Firestone

(v slovenščini to pomeni, da resnično uspemo šele, ko izobrazimo druge)

LITERATURA IN VIRI

1. Burgar, B. (2006). Osebnostna izraznost ravnatelja v funkciji managementa človeških virov na področju vzgoje in izobraževanja. *Organizacija*, 39 (9), 606–612.
2. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja* (skripta). Kranj: Moderna organizacija.
3. Florjančič, J., Ferjan, M., & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Kokošar, S. (2003). Učenje in osebna rast zaposlenih je ključno področje za doseganje vizije Javora. *Revija Les*, 55(5), 145–146.
6. Majcen, M. (2009, februar). Kompetence v funkciji razvoja kadrov. *MIK*. Najdeno 21. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.razvoj-kadrov.si/kompetence/kompetence-in-razvoj-kadrov.html>
7. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
8. *Moj mentor. HRM svetovalni in izobraževalni projekti*. Najdeno 14. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.moj-mentor.si/razvoj-zaposlenih.html>
9. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. S. Možina (ur.). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Oblak, L. (2005). Pomen znanja in motivacije v podjetjih. *Revija Les*, 57(9), 239–242.
11. Otroški vrtec Metlika. (2010). *Letno poročilo Otroškega vrtca Metlika za leto 2010*. Metlika: Partner, d. o. o.
12. Otroški vrtec Metlika. (2011). *Priloga k publikaciji za šolsko leto 2010/2011* (interno gradivo). Metlika: Otroški vrtec Metlika.
13. *Predstavitev – Otroški vrtec Metlika*. Najdeno 28. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.vrtec-metlika.si/index.php>
14. *Sbaza – Članek*. Najdeno 16. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.sbaza.net/clanek_html.php?url_clanka=clanki_sb1%2Fepf%2Fdelavnica_3.sb&vsebina_replace=epf.
15. Štular, S. (2006). Zaposleni – Strateški partnerji, sodelavci ali še vedno podrejeni, upravljani »človeški viri«?. *Obzornik zdravstvene nege*, 40, 110–113.
16. Treven, S. (1998). *Management človeških virov* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Vukovič, D., & Jereb, E. (2009). Izobraževalni model v skladu z Lizbonsko strategijo v javni upravi. *Organizacija*, 42(1), A6–A11.
18. Vukovič, G., & Miglič, G. (2006a). *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Vukovič, G., & Miglič, G. (2006b). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Zemljič, F., & Jereb, E. (2008). Uvajanje novosti za doseganje boljše usposobljenosti zaposlenih na železnica po direktivah Evropske unije in interesih lastnika. *Organizacija*, 41(4), A199–A207.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa.....	1
Priloga 2: Intervju.....	5
Priloga 3: Zakoni	6
Priloga 4: Seznam kratic	7

Priloga 1: Anketa

Pozdravljeni,

sem študent univerzitetnega dodiplomskega študija Ekonomske fakultete v Ljubljani. Ker počasi zaključujem študij, Vas prosim za pomoč pri moji diplomski nalogi. Proučujem sistem izobraževanja in razvoja zaposlenih v Otroškem vrtcu Metlika. Namen ankete je pridobiti osnovna dejstva in podatke o sistemu ter na podlagi zbranih podatkov analizirati stanje in predlagati izboljšave vodstvu Otroškega vrtca Metlika.

Anketa je anonimna!

Vnaprej se Vam zahvaljujem za pomoč in Vas lepo pozdravljam!

Jani Petric

1) Spol:

- a) m
- b) ž

2) Starost:

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35 let
- c) od 36 do 45 let
- d) nad 46 let

3) Dosežena izobrazba:

- a) osnovnošolska
- b) srednješolska
- c) višješolska oz. visoka
- d) univerzitetna
- e) magisterij
- f) doktorat

4) Koliko časa ste že zaposleni v Otroškem vrtcu Metlika?

- a) manj kot 1 leto
- b) od 1 do 5 let
- c) od 5 do 15 let
- d) od 16 do 25 let
- e) nad 25 let

5) Katerih oblik izobraževanja (seminarji, študijske skupine ...) ste se že udeležili v Otroškem vrtcu Metlika?

6) Ste bili z izvedbo izobraževanj zadovoljni?

- a) da
- b) ne

Navedite, kaj Vam je bilo pri izvedbi in kakovosti izobraževanj všeč in kaj ne?

7) Na katerih področjih se največ izobražujete?

8) Na katerih področjih bi se želeli še več izobraževati?

9) Ali čutite, da v Otroškem vrtcu Metlika dobro skrbijo za Vaš osebni razvoj (razvoj kot osebe, karierni razvoj ipd.)?

a) da

b) ne

10) Ali ste zadovoljni s sistemom izobraževanja in razvoja zaposlenih v Otroškem vrtcu Metlika? (obkrožite številko od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh nisem zadovoljen«, 5 pa »popolnoma sem zadovoljen«)

1 2 3 4 5

11) Ali mislite, da imate organiziranih dovolj izobraževalnih aktivnosti?

(obkrožite številko od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma strinjam«)

1 2 3 4 5

12) Ali čutite, da ste pomembni za vrtec kot celoto?

(obkrožite številko od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne čutim pomembnega«, 5 pa »popolnoma se čutim pomembnega«)

1 2 3 4 5

13) Ali mislite, da je sedanji sistem izobraževanja preveč zahteven in Vas preveč obremenjuje? (obkrožite številko od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma strinjam«)

1 2 3 4 5

14) Ali mislite, da Vas sodelavci oz. sodelavke spodbujajo k izobraževanju? (obkrožite številko od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 5 pa »popolnoma strinjam«)

1 2 3 4 5

15) Ali se v prostem času izobražujete tudi prostovoljno?

a) da

b) ne

Kako? _____

16) Napišite, kaj bi predlagali vodstvu vrtca za izboljšanje obstoječega sistema izobraževanja in razvoja zaposlenih.

Priloga 2: Intervju

1. Kolikšen delež zaposlenih je bil v preteklem letu vključen v izobraževanje?
2. Kakšen znesek ste lani namenili za izobraževanje in razvoj kadrov?
3. Kdo v Vašem vrtcu skrbi za izobraževanje in razvoj kadrov (kadrovska funkcija)?
4. Kakšne oblike izobraževanja in razvoja kadrov izvajate v Vašem vrtcu? Jih določa kakšen pravilnik oz. načrt izobraževanja? Kdo ga sestavlja?
5. Kdo izobražuje? Na kakšen način potekajo izobraževanja (notranji, zunanji sodelavci)?
6. Na katerih področjih se Vam zdi najbolj pomembno izobraževati Vaše zaposlene (računalniki in tehnologija, vodenje dejavnosti, vodenje ljudi, odnosi s starši ...)?
7. Kako ugotavljate potrebe po izobraževanju in razvoju zaposlenih?
8. Glede na to, da so izobraževanja obvezna, kako motivirate zaposlene, da so pri izobraževanjih uspešni, dejavni, učinkoviti?
9. Kako merite učinkovitost izobraževanj in kaj naredite s temi podatki?
10. Kakšna je Vaša vloga v sistemu izobraževanja in razvoja zaposlenih?
11. Ste tudi Vi udeleženi v kakšnih izobraževanjih?
12. Kako skrbite za osebni razvoj zaposlenih (kariera, točke)?
13. Ste zadovoljni z obstoječim sistemom izobraževanja in razvoja zaposlenih v Otroškem vrtcu Metlika?
14. Bi želeli še kaj izpostaviti, predlagati?

Priloga 3: Zakoni

Zakonske in druge podlage za področje predšolske vzgoje (LP, 2010):

- Zakon o zavodih,
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja,
- Zakon o vrtcih,
- Zakon o delovnih razmerjih,
- Zakon o javnih financah,
- Zakon o računovodstvu,
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja,
- Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov,
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Otroški vrtec Metlika,
- Odredba o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje,
- Pravilnik o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo,
- Pravilnik o metodologiji za oblikovanje cen programov v vrtcih, ki izvajajo javno službo,
- Pravilnik o plačilih staršev za programe v vrtcih,
- Pravilnik o sistematizaciji delovnih mest,
- Sklep o izdaji soglasja k predlogu sistematizacije delovnih mest Otroškega vrtca Metlika,
- Odločba o izpolnjevanju pogojev za izvajanje javno veljavnih programov predšolske vzgoje,
- Kurikulum za vrtce,
- Letni delovni načrt vrtca za leto 2009/2010 ter 2010/2011,
- Finančni načrt za leto 2010,
- Pogodba o izvajanju financiranja dejavnosti predšolske vzgoje v Otroškem vrtcu Metlika za leto 2010,
- Sklep o določitvi cene programov,
- Pravilnik o sprejemu otrok v Otroški vrtec Metlika,
- Pravilnik o računovodstvu Otroškega vrtca Metlika,
- Pogodba o sofinanciranju dejavnosti predšolske vzgoje v Otroškem vrtcu Metlika za leto 2010,
- Pogodba o zagotavljanju sredstev za sofinanciranje nakupa opreme ter investicijskega vzdrževanja v Otroškem vrtcu Metlika v proračunskem letu 2010,
- Pravilnik vrtca,
- Poslovnik sveta staršev,
- Poslovnik o delu sveta zavoda,
- Pravila o varovanju osebnih podatkov v Otroškem vrtcu Metlika.

Priloga 4: Seznam kratic

- LDN..... Letni delovni načrt
- Vrtec..... Otroški vrtec Metlika
- LP, 2010..... Letno poročilo Otroškega vrtca Metlika za leto 2010