

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PROCES USPOSABLJANJA VODIJ V JAVNI UPRAVI NA PRIMERU
MINISTRSTVA ZA JAVNO UPRAVO, UPRAVNA AKADEMIJA**

Ljubljana, julij 2019

ELVIRA MAHMIĆ HADŽIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Elvira Mahmić Hadžić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Proces usposabljanja vodij v javni upravi na primeru Ministrstva za javno upravo, Upravna akademija pripravljena v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 10. julija 2019

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 IZBIRA IZVAJALCEV USPOSABLJANJA	3
1.1 Pomen in vloga izvajalca usposabljanja	4
1.2 Osebna priprava izvajalca	6
1.2.1 Metode in tehnike spoznavanja udeležencev.....	6
1.2.2 Metode in tehnike za sooblikovanje učnih ciljev	7
1.2.3 Metode in tehnike dejavnosti izvajalca pri uresničevanju ciljev	7
1.2.4 Metode in tehnike za vrednotenje naučenega.....	7
1.3 Psihosocialne posebnosti učenja odraslih	8
1.4 Oblike dela in učne metode	10
1.4.1 Oblike poučevanja	10
1.4.2 Metode poučevanja.....	12
1.5 Vseživljenjsko učenje.....	14
1.5.1 Učenje.....	15
1.5.2 Izobraževanje.....	16
1.5.3 Usposabljanje	18
2 PROCES USPOSABLJANJA VODIJ.....	19
2.1 Opredelitev pojma vodenje v javni upravi	20
2.1.1 Modeli vodenja.....	20
2.1.2 Stili vodenja.....	21
2.1.2.1 Avtoritativen stil.....	22
2.1.2.2 Patriarhalen stil.....	22
2.1.2.3 Konzulativen stil	22
2.1.2.4 Participativen stil.....	22
2.1.2.5 Delegativen stil.....	23
2.2 Lastnosti in značilnosti vodij	23
2.3 Modeli usposabljanj.....	25
2.4 Andragoški cikel	26
2.4.1 Ugotavljanje potreb po usposabljanju	26
2.4.2 Načrtovanje programa usposabljanja.....	27
2.4.3 Priprava in organiziranje usposabljanja.....	27
2.4.4 Izvedba programa usposabljanja	27
2.4.5 Vrednotenje usposabljanja.....	28
3 METODOLOŠKA RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU S PRENOVLJENIM PROGRAMOM USPOSABLJANJA VODIJ.....	28
3.1 Predstavitev dosedanjega programa usposabljanja vodij v državni upravi. 28	28
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	32
3.2.1 Metoda in načrt raziskave.....	33
3.2.2 Cilj raziskave	33
3.2.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	33

3.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	34
3.3.1	Zadovoljstvo izvajalcev usposabljanj Upravne akademije	37
3.3.2	Zadovoljstvo vodilnih javnih uslužbencev z usposabljanji	41
3.3.3	Vpliv pretoka informacij med dobrim izvajalcem usposabljanja in vodilnimi javnimi uslužbenci	44
3.4	Priporočila za izboljšave	46
SKLEP		48
LITERATURA IN VIRI		50
PRILOGE		2

KAZALO TABEL

Tabela 1: Klasifikacija metod poučevanja	13
Tabela 2: Modeli usposabljanj	25
Tabela 3: Prejšnji program strukture modulov	28
Tabela 4: Prenovljeni program strukture modulov	30
Tabela 5: Raziskovalna vprašanja	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Vloga izvajalca	4
Slika 2: Delitev ovir	8
Slika 3: Delitev oblik poučevanja	10
Slika 4: Trije načini učenja	11
Slika 5: Razlike med pojmi učenje, izobraževanje ter usposabljanje	14
Slika 6: Prikaz delitve izobraževanja	17
Slika 7: Modeli vodenja	21
Slika 8: Vodilni krog	24
Slika 9: Koraki andragoškega cikla	26
Slika 10: Načrt raziskave	33
Slika 11: Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo o usposabljanju izvajalcev v povprečju	38
Slika 12: Rangiranje lastnosti po pomembnosti v povprečju	38
Slika 13: Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo o lastnostih usposabljanja v povprečju	39
Slika 14: Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo v povprečju	39
Slika 15: Stopnja zadovoljstva s prenovljenim programom v odstotkih	40
Slika 16: Mnenja o merilih za izbiro izvajalcev v odstotkih	40
Slika 17: Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo o usposabljanju na Upravni akademiji v povprečju	41
Slika 18: Rangiranje lastnosti po pomembnosti v povprečju	42
Slika 19: Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo o izvajalcih usposabljanj v povprečju	42
Slika 20: Stopnja zadovoljstva anketirancev s prenovljenim programom v odstotkih	43

Slika 21: Struktura stopnje strinjanja s posamezno trditvijo o usposabljanju na Upravni akademiji v povprečju	44
Slika 22: Proces usposabljanja vodij v javni upravi	44

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za izvajalce	1
PRILOGA 2: Anketni vprašalnik za vodje.....	6
PRILOGA 3: Analiza sociodemografskih vprašanja iz ankete izvajalcev	10
PRILOGA 4: Analiza vsebinskega sklopa vprašanj iz ankete izvajalcev	11
PRILOGA 5: Analiza sociodemografskih vprašanj iz ankete vodilnih.....	16
PRILOGA 6: Analiza vsebinskega sklopa vprašanj iz ankete vodilnih	17

UVOD

Izvajalci usposabljanj imajo zelo pomembno vlogo pri usposabljanju zaposlenih tako v javnih kot tudi zasebnih organizacijah. Organizacije se danes soočajo predvsem z veliko konkurenco in tehnološkimi spremembami, kar jih sili v strateško načrtovanje, da bi dolgoročno obstali na trgu in uresničili svoje zastavljene cilje. Izbira izvajalcev usposabljanj je tako ena izmed najbolj pomembnih stvari, ki hkrati vplivajo na razvoj vodij in bolj učinkovito delovanje organizacije. Te v izobraževanje in razvoj namenijo ogromno časa in denarja, zato številne izmed njih želijo tudi oceniti učinkovitost svojih programov usposabljanja, da ugotovijo, ali je investicija v izobraževanje, raziskavo in razvoj upravičena in usposabljanja res pripomorejo k doseganju ciljev (Das, 2017, str. 522–529).

Usposabljanje na delovnem mestu ima pomembno vlogo pri procesu vseživljenjskega učenja posameznikov. Prav tako imajo pri tem veliko vlogo izvajalci usposabljanj. Njihova naloga je poiskati in uporabljati čim novejše učne oblike in metode dela. To dosežejo le, če izpopolnjujejo svoje znanje z nenehnim sledenjem razvijajočim se dnevnim in izobraževalnim življenjskim razmeram in se v skladu s tem stalno nadgrajujejo (Sezer, Yilmaz & Yilmaz, 2017, str. 264–288). Kajti zgolj posredovanje znanja ni dovolj. Izvajalec mora biti dovolj artikuliran, da doseže zanimanje udeležencev. Pri svojem delu se mora posluževati resničnih primerov, uporabiti slike in grafikone za prikaz, številke in različne avdiovizualne pripomočke. Tako se dodatno okrepi povezave v glavah udeležencev in zagotovi boljše pomnjenje vsebine (Das, 2017, str. 522–529). Arghode in Wang (2016, str. 111–127) menita, da je pomembna lastnost izvajalca usposabljanja spodbuditi zaupanje in izžarevanje navdušenja udeležencev. Na ta način so bolj učinkoviti pri svojem delu. Pomembne so seveda tudi druge lastnosti, na primer: znanje, prikaz strasti do usposabljanja in teme, oddajanje pozitivne energije. Das (2017, str. 522–529) meni, da je na koncu usposabljanj dobro izpeljati vrednotenje vsebine in izvajalca. Tako naročnik pridobi povratne informacije udeležencev, ki izvajalcu in organizaciji pomagajo uvideti lastnosti izvajalca ter njegovo učinkovitost pri delu, katere teme so bolj, katere manj zanimive, kaj je potrebno v bodoče spremeniti.

Jankurová, Ljudvigová in Gubová (2017, str. 135–151) menijo, da je vodenje opredeljeno na različne načine. Douglass (2018, str. 387–396) pravi, da je vodenje proces, ki vpliva na spremembe in izobraževanje. Jankurová, Ljudvigová in Gubová (2017, str. 135–151) so s tem, ko trdijo, da vodstvo vpliva na skupino in doseganje skupnega cilja, opredelile skupek vseh definicij. Pomembno je, da vodje znajo motivirati svoje podrejene za delo in tako prispevajo k večji učinkovitosti in uspehu organizacije. To je mogoče le z investiranjem v izobraževanje, raziskave in razvoj. Po drugi strani se interpretacija vodstva razlikuje predvsem pri določanju, kako vodja izvaja svoj vpliv in ugotavlja, kakšen je njihov rezultat. Za dobrega vodjo niso pomembne le lastnosti in značilnosti osebnosti, temveč tudi njegova močnostna pozicija, predvsem njegovo znanje, spretnosti, stil vodenja, vsebina dela ter, končno, rezultati upravljanje družbe. Yeh in Hsieh (2017, str. 185–204) sta

izrazila, da je za organizacije zelo pomembno ustrezno vodenje in izbira pravega stila vodenja, saj ta kar od 45 % do 65 % vpliva na uspešnost organizacije in zadovoljstvo zaposlenih. Volmer (2012, str. 203–220) poudarja, da vodje vplivajo tudi na to, kako se njihovi podrejeni počutijo in izvajajo svoje naloge. Kot voditelji se morajo potruditi in čim bolj poskušati razumeti vsakega posameznika svoje skupine, zato je stalno izobraževanje nujno potrebno. Zlasti je to pomembno v praksi, kjer se srečujejo z različnimi situacijami.

Z andragoškim ciklom usposabljanja se ugotovi, kakšne so potrebe po izobraževanju različnih akterjev. Ta cikel je uveljavljen procesni model, ki je sestavljen iz določenih faz. Prva faza predstavlja ugotavljanje potreb po izobraževanju, druga načrtovanje in organizacijo izobraževanja odraslih, tretja je usmerjena v izobraževalni svetovalni proces in četrta v vrednotenje izobraževanja. Zlasti pomembna je faza vodenja in upravljanja izobraževanja odraslih (Andragoški center Slovenije, 2019).

Glavni namen magistrske naloge je ugotoviti zadovoljstvo izvajalcev in vodij javne uprave s prenovljenim programom usposabljanja za vodilne javne uslužbenke organov državne uprave in lokalnih skupnosti. Spoznati hočem, kakšnih sprememb si želijo vodje ter ali so na Upravni akademiji, ki program izvaja, s prenovljenim programom dosegli zastavljene cilje. Ugotoviti želim povezavo med udeležbo izvajalcev na usposabljanju za izvajalce in odzivi udeležencev usposabljanja, torej preveriti, ali se je usposabljanje izvajalcev pokazalo kot značilna razlika pri evalvacijah – ali so imeli izvajalci, ki so se udeležili usposabljanja, višje ocene kot tisti, ki se usposabljanja mogoče še niso udeležili.

Dognati hočem, kako pridobiti kakovostnega izvajalca usposabljanja in spoznati sam proces usposabljanja vodij. Kljub temu, da se osredotočam na javni sektor, smatram, da bo naloga pomagala podjetjem ugotoviti, kaj vse potrebuje dober vodja za čim boljše opravljanje svojega dela, saj se velik del njegovih nalog v zasebnem sektorju prekriva z nalogami vodje v javnem sektorju.

Glavni cilj magistrskega dela je preučiti in prikazati proces usposabljanja vodij v javni upravi na primeru Ministrstva za javno upravo, Upravne akademije.

Temelj multimetodološke raziskave bo zastavljen na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali so vodilni javni uslužbenci zadovoljni s prenovljenim programom?
2. Ali so vodilni, ki so se usposabljali po prenovljenem programu, pridobili dovolj praktičnega znanja, ki ga lahko uporabijo pri vsakdanjem delu?
3. Kako bi še izboljšali program usposabljanja za vodje? Kaj želijo, da bi se še vključilo?
4. So po njihovem mnenju izvajalci usposabljanj dovolj dobro seznanjeni z aktualnimi temami, kot so na primer: čustvena inteligentnost, timsko delo, etika in tako dalje?
5. Kakšna so merila za izbiro izvajalcev programa usposabljanja za vodje?

6. Kakšna je povezava med udeležbo izvajalcev na usposabljanju za izvajalce in odzivi udeležencev usposabljanja?

Zastavljena temeljna teza magistrskega dela je: kontinuiran proces usposabljanja vodij je ključnega pomena za pridobivanje znanja ter sposobnosti, ki jih vodje v javnem sektorju potrebujejo za uspešno in učinkovito opravljanje dela, saj tem boljši rezultat organizacije zavisi od vpliva dobrega vodje.

Magistrsko nalogo bom razdelila na dva dela in sicer na teoretični in empirični. V teoretičnem delu bom opisala dva konstrukta. Prvi bo izbira izvajalcev usposabljanj, drugi proces usposabljanja vodij. Zanima me vpliv prvega na drugega in slednjega na zaposlene.

Empirični del bo sestavljen iz spletne ankete ter poglobljenega intervjuja.

Pri teoretičnem delu magistrske naloge bom uporabila sekundarne, že zbrane in proučene informacije, dostopne na Mrežniku, na primer: Web of Science, Proquest, ScienceDirekt, Emerald in še bi lahko naštevali. Seveda tudi slovensko znanstveno literaturo na izbrano temo.

Do ugotovitev v empiričnem delu bom prišla s pomočjo kvantitativne raziskave, natančneje spletne ankete (v programu Ika) ter s pomočjo kvalitativne metode, poglobljenega intervjuja z vodjo Upravne akademije. Dostop do spletne ankete, sestavljene iz vprašanj zaprtega ter odprtega tipa, bo posredovan nekaterim najvišjim vodjem v državni/lokalni upravi in tako bom pridobila odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

V sklepu bodo analizirani ter predstavljeni rezultati spletne ankete in intervjuja ter navedena nekatera priporočila za izboljšavo.

1 IZBIRA IZVAJALCEV USPOSABLJANJA

Danes se organizacije, bodisi javne ali zasebne, soočajo z ostro konkurenco, pomanjkanjem sredstev in tehnološkimi spremembami. Kar jasno nakazuje, da se morajo organizacije skrbno lotiti strateškega načrtovanja, ki bi jim pripomoglo dolgoročno obstati na trgu. Dobro vodenje ima tako zelo pomembno vlogo pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Zato ni presenetljivo, da je za najučinkovitejše načine usposabljanja in razvoja vodij ter uradnikov potrebno skrbno izbrati izvajalca usposabljanja (Das, 2017, str. 522–529). Slednji so zadolženi za čim bolj učinkovito usposabljanje zaposlenih (Arghode & Wang, 2016, str. 111–127). To dosežejo s čim boljšim prenosom svojega znanja, ki bi hkrati tudi dopolnilo, povečalo in izboljšalo znanje udeležencev (Biloslavo, 2008, str. 153).

1.1 Pomen in vloga izvajalca usposabljanja

Izvajalci so na nek način mentorji, ki prenašajo svoje znanje. Pri prenosu znanja so boljši, v kolikor imajo več izkušenj. Na boljše opravljanje njihovega dela vpliva tudi neprestano sledenje novim trendom (Simons, Baeten & Vanhees, 2018). To jih izpostavlja različnim situacijam, za katere je zelo pomembna visoka stopnja usposobljenosti za reševanje problemov (Reddy, Glover, Kurz & Elliott, 2019, str. 104–119). Tako se dotaknemo dejstva, da je usposabljanje izvajalcev zelo pomemben dejavnik za kakovost izobraževanja in boljše učne rezultate (Dudek, Reddy, Lekwa, Hua & Fabiano, 2019, str. 81–94).

Das (2017, str. 522–529) omenja, da na podlagi preučitve obsega doseganja ciljev usposabljanja ugotovimo uspešnost usposabljanja in tako spoznamo lastnosti izvajalca. Mnoge organizacije investirajo ogromno časa in denarja v izobraževanje in razvoj, zato si tudi želijo oceniti učinkovitost svojih programov usposabljanja ter ugotoviti ali je ta investicija upravičena. Pridobljeni rezultati imajo pomembne posledice za izvajalca in organizacijo, ki izvaja programe usposabljanja. Ayvaz-Tuncel in Çobanoğlu (2018, str. 159–174) dodajata, da bo program usposabljanja boljši, če organizacije v proces načrtovanja programov usposabljanja na delovnem mestu vključijo izvajalce usposabljanj. Das (2017, str. 522–529) poudarja, da imajo notranji izvajalci prednost pred zunanjimi, ker lahko predstavijo primer prakse iz same organizacije. Arghode in Wang (2016, str. 111–127) dodajata še mnenje, da imajo izvajalci velik vpliv na končne rezultate usposabljanj, zato je potrebno dobro razumevanje ozadja udeležencev, da se v največji možni meri prilagodijo različnim učnim stilom in potrebam posameznih udeležencev in tako doprinesejo, k čim bolj uspešnemu usposabljanju.

Na sliki 1 so razvidne najpomembnejše lastnosti, ki vplivajo na izoblikovanje vloge kakovostnega izvajalca.

Slika 1: Vloga izvajalca



Prirejeno po Arghode, Wang & Lathan (2017, str. 126–149); Arghode & Wang (2016, str. 111–127).

Vloga kakovostnega izvajalca je **pokazati strast in energijo** pri podajanju teme. Na ta način izzove zaupanje in izžareva navdušenje, ki ga udeleženci hitro opazijo in se tako bolj zanimajo za temo in lažje vključijo k sodelovanju (Arghode, Wang & Lathan, 2017, str. 126–149).

Prav tako se morajo zelo potruditi pri **dokazovanju usposobljenosti** z znanjem teme in predstavitvijo vsebine. Bistvo je prepričati občinstvo o svojem strokovnem znanju in svojih poučevalskih sposobnostih, kajti udeleženci temu namenijo veliko pozornosti. Pomanjkanje trdnega znanja o vsebini hitro oteži verodostojnost in zaupanje udeležencev, kar predstavlja največje odvrčilno sredstvo pri njihovem vključevanju. Izvajalčeva dolžnost je zato neprestano skrbeti za svoj poklicni razvoj, kar vključuje vsakodnevno učenje glede vsebine in tehnologije, ki bi pripomogla k bolj zanimivemu usposabljanju (Arghode, Wang & Lathan, 2017, str. 126–149).

Medosebne spretnosti izvajalca usposabljanja omogočajo vzpostavitev boljšega odnosa z udeleženci, globljo čustveno povezanost, boljše razumevanje ter razvoj vzajemnega zaupanja in spoštovanja (Arghode, Wang & Lathan, 2017, str. 126–149). Na ta način udeležence lažje spodbudijo k sodelovanju in izmenjavi izkušenj. Ustvarijo torej interakcijo, s katero rastejo skupaj in se učijo drug od drugega (Arghode & Wang, 2016, str. 111–127).

S tem je povezana priprava zanimivega in zabavnega **učnega okolja**, s katerim se doseže večja uspešnost usposabljanja (Arghode, Wang & Lathan, 2017, str. 126–149). Za čim bolj zanimivo učno okolje so potrebni različni dejavniki: prostor s potrebno informacijsko-komunikacijsko tehnološko opremo, priprava učnega gradiva, učna podpora strokovnega delavca ter odlična koordinacija (Došler & Zgamašter, 2018, str. 47).

Pri svojem delu morajo izvajalci usposabljanj veliko časa nameniti tudi iskanju primerne **metode usposabljanja**, ki bi olajšala interakcijo med udeleženci. Na primer z različnimi tehnikami kot so: postavljanje vprašanj, iskanje povratnih informacij udeležencev, izmenjava osebnih izkušenj, vodenje razprave in podobno (Arghode & Wang, 2016, str. 111–127).

Poslužujejo naj se tudi **zanimivih in zabavnih vaj**, saj ta pripomorejo k večji stopnji učnega sodelovanja (Arghode & Wang, 2016, str. 111–127). Prav tako udeležence, v kolikor jim vaje predstavljajo dovolj velik izziv, spodbudijo k razmišljanju in hkrati uživanju pri reševanju nalog (Das, 2017, str. 522–529).

Osredotočenost na prenos znanja je bistvena vloga izvajalcev usposabljanja. K uspešni izvedbi usposabljanja sledijo vedenjske spremembe, ki se kažejo pri izboljššanemu znanju in prenosu le-tega k drugim ter uporabi v praksi (Arghode & Wang, 2016, str. 111–127). Izvajalci usposabljanja imajo pomembno vlogo pri povečanju znanja zaposlenih na

delovnih mestih. Podjetja, ki želijo ohraniti konkurenčno prednost, potrebujejo zaposlene, ki bi poskrbeli za njihovo konkurenčnost. Program usposabljanja mora biti primeren za udeležence, da bi bil izvajalec dober. Prav tako mora biti dobro artikuliran in motiviran za čim boljše predajo znanja. Pred vsakim usposabljanjem mora poskrbeti za svojo pripravljenost (Das, 2017, str. 522–529).

1.2 Osebna priprava izvajalca

Vsak izvajalec se mora skrbno pripraviti pred vsakim usposabljanjem. Nprestano morajo skrbeti za svoj strokovni razvoj, spremljati psihologijo, pedagogiko in andragogiko ter iskati nove učne oblike in metode, da bi čim bolj učinkovito opravili svoje delo (Ayvaz-Tuncel & Çobanoğlu, 2018, str. 159–174). Prav tako je zanje pomembno spoznati udeležence, da bi bili uspešnejši pri svojem delu (Das, 2017, str. 522–529). Pri tem si pomagajo z različnimi metodami in tehnikami, ki so odvisne od trajanja izobraževanja ter števila prisotnih oseb (Morano, 2013, str. 20).

1.2.1 Metode in tehnike spoznavanja udeležencev

Pri tej metodi in tehniki spoznavanja udeležencev imata velik pomen strategiji sodelovanje in vključevanje udeležencev v učni proces. Za prvo strategijo je značilno, da se izvajalci potrudijo vzpostaviti dobro povezavo z udeleženci. Pred začetkom vsakega usposabljanja bi bilo potrebno spoznati skupino in tako vzpostaviti osebno povezavo. Dober izvajalec na ta način ne gleda na svoje udeležence kot na številke in jih želi boljše spoznati, kar je bistveno za strategijo vključevanja udeležencev v učni proces (Arghode & Wang, 2016, str. 111–127).

V vsaki skupini najdemo ekstravertirane in introvertirane udeležence, ki na nek način oddajajo napeto energijo. Torej najdemo udeležence, ki se z veseljem izpostavijo pred skupino in izrazijo svoja mnenja ter introvertirane udeležence, ki tega ne marajo in tako raje poslušajo druge. Dober izvajalec mora najti primerno metodo, s katero bi vzpostavil bolj sproščeno vzdušje. Ena od teh je **Individualna metoda ogrevanja**, s katero udeleženec na papir nariše nekaj o sebi iz zasebnega ali poslovnega okolja. Nato ga nalepi na tablo in v eni minuti razloži, kaj je želel prikazati z njo. Ta metoda je primerna za skupine, v katerih ni več kot deset udeležencev. Poznamo tudi metodo **Ogrevanje v parih**, tu se razdeli udeležence v pare, ki si med seboj postavijo tri vprašanja in nato odgovore svojega partnerja povesta pred ostalimi na glas. V kolikor se osebi poznata, si postavita vprašanja o izkušnjah obravnavane tematike z izobraževanja. Vprašanja o delu, interesnih dejavnostih si postavljajo udeleženci, ki se ne poznajo. Primerna je za uporabo, kjer je v skupini od deset do dvanajst udeležencev. Z metodo **Ogrevanje v majhnih skupinah** se udeležence razdeli po 3 ali 4 v skupine. Izvajalec jih razvrsti že takoj ob prihodu z dodelitvijo barvnih listkov. Osebe z isto barvo listka so skupaj. Nato vsaka skupina pripravi plakat, na katerega napiše po tri lastnosti, ki jih povezuje z drugimi v skupini.

Nato določijo poročevalca, ki bo predstavil plakat. To metodo je najbolje uporabiti ob prisotnosti več kot dvanajst udeležencev (Morano, 2013, str. 20–22).

1.2.2 Metode in tehnike za sooblikovanje učnih ciljev

Vsak udeleženec, ko se udeleži nekega usposabljanja, pride z določenimi pričakovanji. Izvajalec jih želi izvedeti, da bi lahko upošteval vsebine, na katere se mora bolj osredotočiti. Pri tem si pomaga na primer z **Individualno metodo sooblikovanja ciljev**, kjer vsak udeleženec dobi seznam ciljev in obkroži tri najbolj zanimive. Izvajalec zatem na tablo napiše cilje in zraven število glasov. Na koncu obkroži tri cilje, ki so dosegli največ glasov. Na barvne listke udeleženci dodatno napišejo svoje želje in pričakovanja, ki niso bila zajeta na seznamu ciljev. Lističe nato uredi po podobnosti in poda svoje mnenje, kje in kdaj bi jih bilo možno doseči. Z metodo **Sooblikovanje ciljev v majhnih skupinah** ali v parih razdelimo udeležence v skupine ali v pare. Nato vsak udeleženec na svojem seznamu ciljev obkroži tri najbolj zanimive. Vodja skupine ali para sešteje glasove za vsak cilj. Določijo poročevalca skupine ali para, ki izvajalcu predstavi njihove rezultate. Slednji jih zapisuje na plakat, na koncu sešteje ter obkroži tri z največ glasovi. Nato po skupinah ali v paru napišejo do tri pričakovanja. Izvajalec poda mnenje, katera bodo ugotavljali na usposabljanju, za ostala pa poda mnenje, kje jih je mogoče doseči (Morano, 2013, str. 20–23).

1.2.3 Metode in tehnike dejavnosti izvajalca pri uresničevanju ciljev

Izvajalec spodbuja udeležence k sodelovanju z metodo **Interaktivno predavanje**. Za katero je značilno neprestano spraševanje udeležencev in pogovarjanje (Morano, 2013, str. 24). Takšna interaktivnost privede do razprav, ki so nagnjena tudi k nesoglasjem in konfliktom. Pri ravnanju s tako občutljivimi situacijami je čustvena inteligentnost izvajalca ključnega pomena. V primeru, da se izvajalec zaveda, kako učinkovito izkoristiti svoja čustva, bodo tudi pri udeležencih dosegli boljši položaj (Arghode & Lathan, 2017, str. 126–149). Druga metoda je **Moderiranje skupinskih procesov**. Tu izvajalec postavlja čim več najrazličnejših vprašanj. Kako bi ostali rešili določeno situacijo, kako razširiti svoja obzorja razmišljanja ter kako čim bolj jasno razložiti določeno situacijo. Potrebno je omogočiti vsem, da se vključijo. Spodbuditi je potrebno vse posameznike, da povedo, kaj mislijo ter slednje spodbuditi, da povedo svoja razmišljanja, kljub temu da so jih drugi prekinili ali ne uspejo priti do besede (Morano, 2013, str. 25–27).

1.2.4 Metode in tehnike za vrednotenje naučenega

Na koncu usposabljanj uporabimo eno izmed metod in tehnik, s katero ponazorimo, kaj smo se naučili. Pri tem uporabimo različne pripomočke, s katerim bolj nazorno predstavimo pridobljeno znanje. Mnogi se poslužujejo priprav plakatov, seminarskih

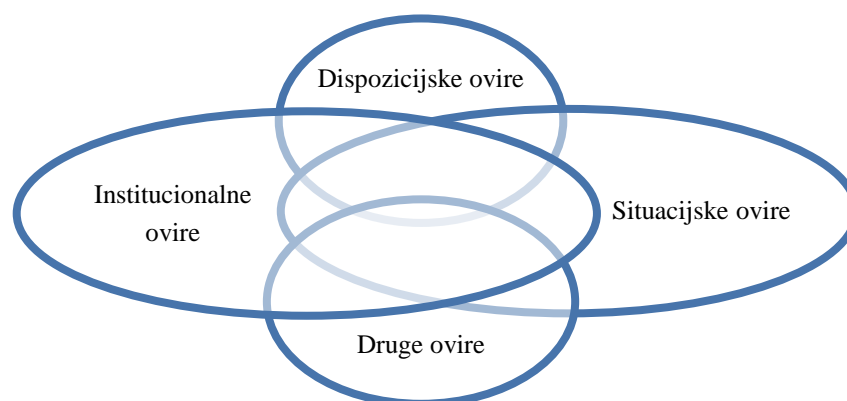
nalog, projektnih nalog, testov znanja ter individualnih predstavitev. Obstajajo tudi druge oblike, kot so kvizi in najrazličnejša tekmovanja (Morano, 2013, str. 36).

Posluževanje različnih interaktivnih metod in tehnik usposabljanja je potrebno, kajti le načrtovanje in razvoj programov usposabljanja danes ne zadostujeta več. Potrebno je veliko pozornosti nameniti k spodbujanju motivacije udeležencev ter neprestano preverjati njihovo psihično prisotnost. Pri tem ima veliko vlogo izvajalec (Arghode & Wang, 2016, str. 111–127). Pomembno je poudariti, da poleg opisanih metod in tehnik, obstajajo še številne druge. Zanimiva je zlasti metoda za predelavo informacij. S pomočjo **igre vlog in simulacij** naredi izvajalec bolj zanimivo učno uro, iz katere se vsak nekaj nauči. Z igro vlog vsak udeleženec, ki igra vlogo, ve, kaj se bo zgodilo. Na primer: kdo in zakaj ga bo poklical ter odigra enega od možnih odzivov, ki so se ga naučili na usposabljanju. Pri simulaciji udeleženec ne ve, kaj se bo zgodilo, torej kakšna stranka ga bo poklicala. Tu je potrebno prepoznati situacijo in izbrati ustrezen odziv. To je bolj zahtevna naloga, vendar zelo uporabna. Pri tej igri ima vsaka oseba možnost minute premora za posvet z ostalimi (Morano, 2013, str. 34–36).

1.3 Psihosocialne posebnosti učenja odraslih

Prednost odraslih učencev je, da so odrasli polni informacij, ki so si jih nabrali skozi življenje. Najrazličnejše izkušnje jim pridejo na izobraževalnih delavnicah zelo prav (Das, 2017, str. 522–529). V dobi odraslosti se za nadaljnje izobraževanje odločajo zlasti odrasli nezmožni šolanja v mladih letih, pomanjkanja zrelosti pri odločitvah o bodočem poklicu, krčenju delovnih mest in posledično zahtevah po višje strokovno izobraženih kadrih (Macuh & Raspor, 2018, str. 17–30). Obstaja nekaj ovir, s katerimi se soočajo odrasli pri odločitvah za nadaljnja izobraževanja. Na primer: pomanjkanje časa in finančnih sredstev, oddaljenost od doma do kraja izobraževanja, zdravstveno stanje osebe in podobno. Tako ovire razdelimo na tri skupine in sicer na dispozicijske, institucionalne in situacijske, kar prikazuje slika 2 (Macuh & Raspor, 2018, str. 17–30).

Slika 2: Delitev ovir



Prirejeno po Macuh & Raspor (2018, str. 17–30); Harris (2017, str. 143–153).

Dispozicijske ovire se povezujejo s psihosocialnimi značilnostmi posameznika, kot so: stališča, samopodoba in prepričanja o sposobnostih. Govorimo o elementih, ki vplivajo na pripravljenost odraslih, da investirajo svoj prosti čas, denar in energijo v izobraževanje (Macuh & Raspor, 2018, str. 17–30).

Institucionalne ovire predstavljajo postopki izobraževalnih ustanov, ki odrasle odvrtačajo od udeležbe v izobraževalnih programih. Ta nova skupina ovir je pomembna, saj ugotavljajo, da včasih tudi institucije same onemogočajo udeležbo odraslih z neustrezno izobraževalno ponudbo, nerealnimi zahtevami programa ali neprilagojeno organizacijo izobraževanja (Macuh & Raspor, 2018, str. 17–30).

Najpomembnejša skupina ovir je **situacijska**. Te izhajajo iz posameznikovega trenutnega položaja in se izražajo v pomanjkanju časa, denarja, oddaljenosti od doma do kraja izobraževanja. Ravno predrago izobraževanje in pomanjkanje časa sta tudi najpogostejši oviri izobraževanja odraslih (Macuh & Raspor, 2018, str. 17–30).

S to delitvijo se strinja tudi Harris (2017, str. 143–153) in hkrati kaže tudi na morebitne **druge ovire**, kot so: starost, uporaba vse novejših tehnologij, etično poslovanje, dojetanje drugih, razlike po spolu in pomanjkanju vodstvene podpore. Tako dojetanje **starostne diskriminacije** neugodno vpliva na dobro počutje posameznika. Raziskovalci ugotavljajo, da je **tehnologija** še vedno ovira za nekatere odrasle na podlagi starosti posameznika. Obstajajo pozni uporabniki tehnologij, ki imajo omejen dostop do tehnologije na delovnem mestu, domu in so manj zainteresirani ali pripravljeni sprejeti tehnološke napredke. Danes se vse več govori tudi o **etičnem poslovanju**, na katerega morajo biti organizacije osredotočene. Pomembno je tudi **dojetanje drugih** in samega sebe, kar predstavlja realnost posameznikovega prepričanja o sebi, situaciji, okolju ali stvari. Obstaja povezava med posameznikovim zaznavanjem in njegovimi poklicnimi uspehi. Večja pozitivna naravnost vpliva na boljšo poklicno rast in razvoj kariere. Zaznati je mogoče tudi **razlike po spolu**. Na primer: pri ženskah bolj prevladajo ovire, kako vzpostaviti uravnoteženo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Ženske potrebujejo podporo svojih družin za poklicni razvoj. Enako je moč zaznati razlike po spolu v plačah, tako med panogami kot tudi med poklici. Razlage za razlike v plačah so v različnih pričakovanjih glede dela, morebitne prekinitve kariere ter v delovnih izkušnjah. Organizacije imajo tako danes še težjo nalogo, ker morajo poskrbeti za enake karijerne priložnosti obeh spolov. Karijerne ovire upočasnjujejo dostop žensk in njihovo prevzemanje vodstvenih vlog. **Vodstvena podpora** je najbolj učinkovita tehnika za zmanjšanje kariernih ovir, katero bolj cenijo ženske kot moški. Negativno razmišljanje in zmanjšana samoučinkovitost neposredno vplivata na poklicni razvoj osebe. Na podlagi koncepta samoučinkovitosti zmanjšana samoučinkovitost negativno vpliva na razmišljanje osebe, jo demotivira ter tako vpliva na slabše karijerne rezultate.

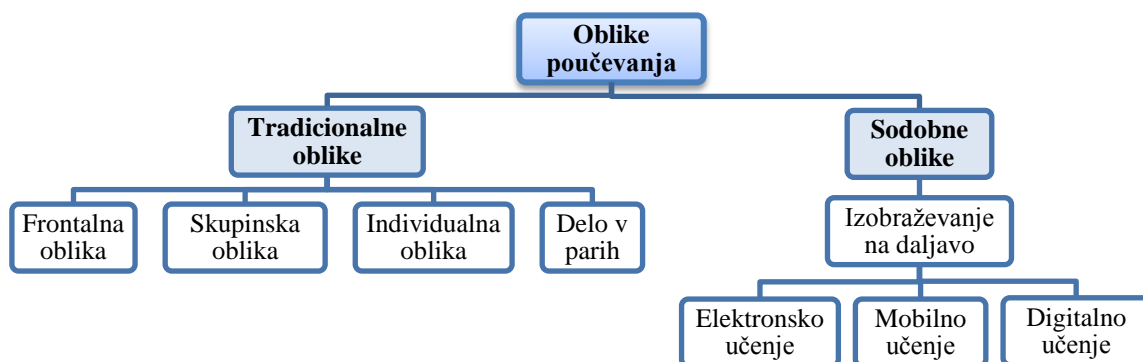
1.4 Oblike dela in učne metode

Obstajajo številne oblike dela in metode, katere uporabljajo izvajalci usposabljanj, da bi na čim bolj zanimiv ter zabaven način predstavili vsebino (Arghode & Wang, 2016, str. 111–127). Oblike poučevanja so tesno povezane z metodami poučevanja (Starc, Rodica & Konda, 2015, str. 48–61). Za lažjo predstavo-oblike poučevanja so: frontalno, skupinsko delo, delo v parih in individualno delo (Košir & Dermol, 2008, str. 37). Pod metode poučevanja uvrščamo pogovor, diskusijo, razlago in predavanje. Organizacijske oblike so na primer: seminarji, tečaji, delavnice, konference ter različna izobraževalna srečanja, elektronsko učenje in podobno (Starc, Rodica & Konda, 2015, str. 48–61).

1.4.1 Oblike poučevanja

Izvajalci usposabljanj opazujejo dogajanje in na ta način oblikujejo primerno obliko poučevanja (Dudek, Reddy, Lekwa, Hua & Fabiano, 2019, str. 81–94). Oblike se med seboj razlikujejo po načinu posredovanja znanja (Košir & Dermol, 2008, str. 37). Na sliki 3 je prikazana delitev oblik poučevanja za lažjo predstavo.

Slika 3: Delitev oblik poučevanja



Prerejeno po Basak, Wotto & Bélanger (2018, str. 191–216); Starc, Rodica & Konda (2015, str. 48–61).

Kot je iz slike 3 razvidno, je ena izmed tradicionalnih oblik poučevanja **frontalna oblika**. Zanj je značilno, da izvajalec dela s celotno skupino naenkrat (Starc, Rodica & Konda, 2015, str. 48–61). Prednost te oblike je v hitrosti posredovanja informacij ter večji možnosti vzdrževanja visoke pozornosti udeležencev (Košir & Dermol, 2008, str. 37). Največjo pomanjkljivost predstavlja podrejeni položaj udeležencev, saj so le prejemniki izvajalčevih informacij. Na ta način zanemarjajo individualne zmožnosti posameznikov. Njihova dejavnost je tako omejena le na poslušanje in gledanje (Starc, Rodica & Konda, 2015, str. 48–61).

V **skupinski obliki** se udeleženci razdelijo v večje ali manjše učne skupine, ki samostojno izvajajo del učnega procesa. Izvajalec nadzoruje njihova dela, popravlja njihove napake in

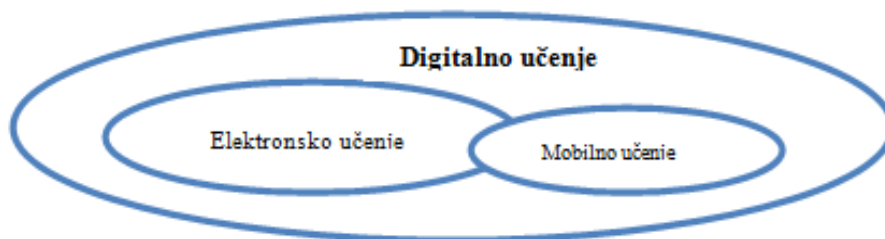
jih spodbuja (Starc, Rodica & Konda, 2015, str. 48–61). Timsko delo je pomemben dejavnik pri organiziranem delovanju (Vangrieken, Dochy & Raes, 2016, str. 275–298). Organizacijsko učenje temelji na skupinskih odločitvah in izmenjavi izkušenj (Stelmaszczyk, 2016, str. 107–127). Prednost te oblike je v večji interakciji med člani skupine. Slabost je prevelika časovna zahteva (Košir & Dermol, 2008, str. 37). Skupinsko učenje je v porastu in vedno bolj prevladuje v praksi. Predstavlja vnaprej stroga in določena merila (Vangrieken, Dochy & Raes, 2016, str. 275–298).

Individualna oblika, katere glavna značilnost je, da izvajalec sodeluje le z enim udeležencem v izobraževalnem procesu naenkrat. Prednost je, da posameznik pridobi znanje, razvije kognitivne in druge sposobnosti, osebnostne lastnosti in se navadi na samostojno delo (Starc, Rodica & Konda, 2015, str. 48–61). Ključna slabost se kaže v pretiranem podpiranju individualizma in zanemarjanja družbenih vidikov učenja (Košir & Dermol, 2008, str. 37). Individualno učenje ne bo koristilo organizaciji, če tega znanja posameznik ne uporabi pri samem delu (Stelmaszczyk, 2016, str. 107–127).

Delo v parih se uporablja, kadar je potrebna vzajemna pomoč in sodelovanje ali ko se združujeta izkušen in nov izobraževalec. Delo v parih je primerno za pridobivanje novih znanj, utrjevanje in ponavljanje. Hkrati je koristno za skupno učenje in medsebojno pomoč (Starc, Rodica & Konda, 2015, str. 48–61). Slabost se kaže v časovni zahtevi ter v prevelikih razlikah med člani parov, kar privede do morebitnih konfliktov (Košir & Dermol, 2008, str. 37).

Sodobnejše oblike poučevanja dopolnjujejo tradicionalne oblike. Pod sodobnejše oblike poučevanja uvrščamo izobraževanje na daljavo. Pri tem ločimo tri načine učenja: elektronsko učenje, mobilno učenje in digitalno učenje. Mobilno učenje je podmnožica elektronskega učenja, digitalno učenje je skupek elektronskega in mobilnega učenja (Basak, Wotto & Bélanger, 2018, str. 191–216). Omenjeno prikazuje slika 4. Elektronsko učenje je učenje z uporabo elektronskih tehnologij za dostop do izobraževalnega programa (Elearningnc, brez datuma). Mobilno učenje predstavlja učenje z uporabo mobilnih naprav in digitalno učenje predstavlja kakršno koli učenje, ki ga olajša tehnologija (Basak, Wotto & Bélanger, 2018, str. 191–216).

Slika 4: Trije načini učenja



Prirejeno po Basak, Wotto & Bélanger (2018, str. 191–216).

Zadnjih nekaj let so spletna izobraževanja v obliki spletnih tečajev postala bolj priljubljen način izobraževanja od tradicionalnih fizičnih delavnic (Mayer, Hözle & Meinel, 2018, str. 1–4). Na to dejstvo vpliva vse večja uporaba informacijsko-komunikacijskih orodij bolj znanih pod nazivom internet (Pham, Williamson & Berry, 2018, str. 19). Internet zagotavlja ustrezno tehnološko platformo za organizacijo in realizacijo elektronskega učenja (Starc, Rodica & Konda, 2015, str. 48–61). Sistemi učenja na daljavo vključujejo človeške, družbene in tehnološke dejavnike. Ti dejavniki imajo pomembno vlogo pri uspešnosti ali neuspešnosti sistemov elektronskega učenja (Chukwuere, 2018, str. 9–37).

Glavna prednost te oblike je, da se je možno učiti kadarkoli in kjerkoli. Kar je zelo priročno za udeležence, ki se zaradi pomanjkanja časa ne morejo udeležiti tradicionalnega izobraževanja. Dokazano je, da omogočena prilagodljivost izobraževanja zmanjša stres in povečuje zadovoljstvo. Za organizacije so glavna prednost nižji stroški usposabljanja. Slabosti te oblike predstavljajo: še vedno prisoten velik odpor do tehnologije, zmanjšanje socialnega in kulturnega sodelovanja ter pomanjkanje takojšnjih povratnih informacij. Organizacije se soočajo še z izzivi pri sprejemanju elektronskega učenja, izgradnji infrastrukture, zagotavljanju hitrih internetnih storitev, vzpostavitvi in posodobitvi sistema, usposabljanju in motiviranju zaposlenih za uporabo sistema ter razvoju ustreznega sistema ocenjevanja (Yousef Kanán, 2017, str. 7–8).

1.4.2 Metode poučevanja

Za zagotavljanje visokokakovostnega izobraževanja in usposabljanja je ključnega pomena ustrezno izbiranje in izvajanje učnih metod (Starc, Rodica & Konda, 2015, str. 48–61).

Učne metode prilagojene internemu izobraževanju in usposabljanju odraslih razporedimo po dveh merilih: merila, ki izhajajo iz delovnega procesa in merila, ki izhajajo iz potrebnih poklicnih kompetenc. **Za prvo merilo** velja ugotavljanje integriranosti in medsebojni vpliv vseh komponent sistema ali procesa. **Za drugo merilo** je značilen razvoj različnih kompetenc. Za izboljšanje strokovnih kompetenc si pomagamo s programiranim učenjem, interakcijskim učenjem z računalnikom, učenjem različnih jezikov in tako dalje. Metodične kompetence pridobimo z izkustvenim učenjem, samostojnim preučevanjem strokovne literature, dokumentacije, pravilnikov in navodil ter obravnavanjem primerov. Socialne kompetence so produkt razprav, igranja vlog, inštrukcij in tako naprej. Za kompetence, ki so potrebne za opravljanje delovnih nalog in dolžnosti, so značilni uporaba projektnih metod, ogledi delovnih procesov ter urjenje na maketah (Grebensek, 2001, str. 84–87).

V tabeli 1 so prikazane tradicionalne in sodobnejše učne metode poučevanja prirejene iz različne literature in virov.

Tabela 1: Klasifikacija metod poučevanja

Tradicionalne metode	Sodobnejše metode
metoda govorne razlage predavatelja	viharjenje možganov ali »brainstorming«
metode poučevanja	izkustvena učna metoda
metoda pogovora	metoda mešanih skupin »jigsaw« metoda
metoda diskusije	kontekstualna metoda učenja
metoda demonstracije	metoda želja »A Desire method«
problemska metoda	zrcalni učni model
metoda študije primerov	model aktivnega učenja
projektna metoda	

Prirejeno po Starc, Rodica & Konda (2015, str. 48–61); Modern Teacher: Skills and Methods to Improve the Educational Process (2016); Sivarajah in drugi (2019, str. 101–113).

Tradicionalne metode se prepletajo s sodobnimi metodami, tako se zgoraj navedene tradicionalne metode prepletajo z **izkustveno učno metodo** (Milošević Zupančič, 2018, str. 117–137). Za to metodo je značilno, da izkušnje obravnava kot bistveno komponento v izobraževanju in poučevanju odraslih (Starc, Rodica & Konda, 2015, str. 48–61).

Metoda mešanih skupin ali »jigsaw« metoda je najbolj inovativna metoda poučevanja. V primerjavi s tradicionalnimi predavanji ne povečuje le zanimanja med udeleženci, ampak tudi izboljšuje njihov uspeh in zmanjšuje rasne konflikte. Udeleženci usposabljanja se razdelijo v skupine. Izvajalec vsaki skupini dodeli določeno nalogo. Skupaj zaključijo celotno »sestavljanke«. Pri tej metodi so vse skupine odvisne druga od druge (Ann Tit, 2017, str. 1081–1091).

Kontekstualna metoda učenja temelji na analiziranju, iskanju prednosti in slabosti, sklepanju ter iskanju informacij. Ta metoda vpliva na bolj produktivno usposabljanje (Noplag, 2016).

Metoda želja ali angleško »A Desire method« tu se omenja, da tipični predavatelj uporablja standardni postopek za začetek lekcije. Pozdravi in napove, kaj se bodo danes naučili. Ta način ne pritegne pozornosti udeležencev. Zato raziskovalci menijo, da je treba biti čim bolj inovativen že na samem uvodu in čim bolje predstaviti koristi vsebine učne ure. Na ta način vplivamo na večjo pozornost udeležencev (Noplag, 2016).

Zrcalni učni model ali model z obrnjenim učenjem je model, ko izvajalec pred začetkom usposabljanja preko spletnih strani posreduje udeležencem učno gradivo. Dolžnost slednjih je, da učno gradivo preberejo. Na usposabljanju se nato osredotočajo na reševanje

konkretnih primerov, za katere je potrebna teoretična podkovanost (Sivarajah in drugi, 2019, str. 101–113).

Model aktivnega učenja je metoda, pri kateri je bistvo spodbujanje razmišljanja in osredotočanje na udeleženca usposabljanja. Na ta način izboljšamo njihovo pozornost ter vplivamo na povečano motivacijo za pridobivanje znanja (Sivarajah in drugi, 2019, str. 101–113).

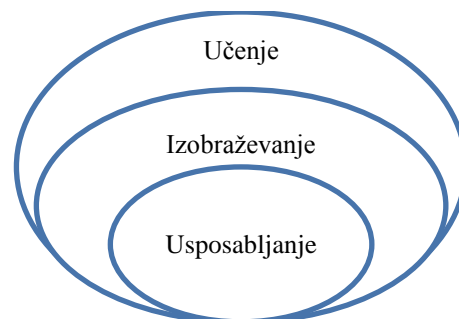
1.5 Vseživljenjsko učenje

Danes se tehnologija zelo hitro spreminja, kar vpliva tudi na orodja, ki se uporabljajo za opravljanje vsakodnevnih osebnih in strokovnih nalog. Zlasti prevladujejo lastnosti, kot so komunikacija, sodelovanje, ustvarjalnost in kritično mišljenje. Novejša tehnologija zahteva tudi različne spretnosti in veščine za sodelovanje kot globalni digitalni državljan (Sullivan, Fulcher-Rood, Kruger, Siple & Putten, 2019, str. 318–336). S tovrstnim sodelovanjem vplivamo k ekonomski rasti organizacije (Dobnik, 2015, str. 61–64). Vse skupaj vpliva na vseživljenjsko učenje in uspeh. Velik izziv izvajalcem predstavlja tudi, kako jih pripraviti na novi svet. Tudi oni morajo obvladati nova tehnološka orodja, da bi bili bolj uspešni (Sullivan, Fulcher-Rood, Kruger, Siple & Putten, 2019, str. 318–336).

V Sloveniji s strategijo vseživljenjskega učenja želijo dvigniti raven inovativnosti na področju gospodarstva, družbe in politike ter dvigniti prepoznavnost in konkurenčnost državljanov (Jelenc, 2007, str. 6–10).

Za vseživljenjsko učenje se je treba temeljito izuriti. Pri tem ima velik pomen motivacija, ki odloča, ali se bo posameznik izobraževal le takrat, ko mu bodo nadrejeni postavili zahtevo ali se bo želel učiti sam od sebe po neformalni poti, kar predstavlja bistvo vseživljenjskega učenja (Macuh & Raspor, 2018, str. 17–30).

Slika 5: Razlike med pojmi učenje, izobraževanje ter usposabljanje



Prirejeno po Kastelic (2016, str. 233–241).

Iz slike 5 je razvidno, da učenje predstavlja širši pojem, ki je tesno povezan z izobraževanjem in usposabljanjem. Za učenje velja dejstvo, da je to vsaka oblika, ki vpliva

na spremembe v obnašanju ljudi. Izobraževanje je podrejeni pojem učenja. Nanaša se na pridobivanje znanja in izobrazbe za določeno delo. Usposabljanje je ožji in podrejeni pojem izobraževanja (Kastelic, 2016, str. 233–241).

1.5.1 Učenje

Vseživljenjsko učenje definiramo kot učenje skozi vse življenje z namenom, da izboljšamo in povečamo obseg znanja (Dobnik, 2015, str. 61–64). Je proces, s katerim se organizacija prilagaja okolju (Ivanko, 2014, str. 355–356). Rezultat tega procesa je znanje, ki ga v splošnem delimo na prikrito ali tiho in eksplicitno znanje. Zaposleni v organizacijah se v osnovi učijo: z izkušnjami ali tako imenovanim izkustvenim učenjem, z nakupom znanja od drugih organizacij, z najemom ali zaposlitvijo zunanjih strokovnjakov ali s sodelovanjem v strateških povezavah, torej s posrednim učenjem ali s pridobivanjem občutljivih tržnih informacij (Biloslavo, 2008, str. 271–272). Za učenje poskrbijo tudi organizacije same na primer z uvajanjem novo zaposlenih ter s pripravništvom. Najbolj pogoste pojavne oblike učenja, ki jih izvajajo zunanje institucije za organizacije, so usposabljanja zaposlenih za izvajanje internih oblik izobraževanja, učenje tujih jezikov, izobraževanje za uporabo računalniških programov ter izobraževanje managementa (Kastelic, 2016, str. 233–241).

Učenje je odvisno od številnih notranjih in zunanjih dejavnikov in ni le funkcija spomina. Zahteva predvsem dobro motivacijo vsakega posameznika. Odrasli bodo motivirani s pridobitvijo ene ali več osnovnih človeških potreb: varnost, sprejem, spoštovanje, moč, dosežek ali samospoštovanje. Spet drugi so motivirani z drugo vrsto dejavnikov, kot so denarne nagrade in različna priznanja. Ta vodijo h kratkoročni motivaciji. Naloga organizacije je poskrbeti za zagotovitev dolgoročne motivacije. Raziskovalci menijo, da so ženske bolj motivirane za varnost, hišo, denar, udobje in ravnotežje, medtem ko so moški motivirani predvsem s cilji kariernega razvoja in družbenim življenjem (Neagu, 2016, str. 150–153).

Učenje odraslih obsega formalno in neformalno izobraževanje ter priložnostno učenje ali samostojno učenje. Poznamo tudi tri temeljne učne usmeritve in sicer: usmeritev k ciljem, usmeritev k dejavnostim in usmeritev k učenju (Došler & Zagmajster, 2018, str. 39–55). Zlasti za dokazovanje donosnosti naložbe, usmerjene k učenju, se strokovnjaki za učenje še vedno borijo. Medseboj tekmujejo za čas in pozornost ljudi. Kar zasledimo tudi na internetu, ob pojavljanju vedno več različnih spletnih strani ter programov za učenje (McLagan, 2017, str. 44–49). Vse skupaj je posledica hitrega tehnološkega napredka, ki omogoča razvoj tehnologij, ki se uporabljajo za učenje (Alsaadat, 2018, str. 3747–3755).

Obstajajo različni načini prenosa znanja. Medgeneracijsko učenje je nujen proces znanja in izkušenj. Poleg znanja se širijo tudi vrednote in druga izročila. Tako so si vsi pojmi medseboj povezani (Dobnik, 2015, str. 61–64). Skupinsko učenje je posrednik odnosa med

individualnim in organizacijskim učenjem. Individualno učenje je pomembno in pozitivno povezano z organizacijskim učenjem (Stelmaszczyk, 2016, str. 107–127). Učenje skupin izboljša organizacijsko učenje in splošno uspešnost. Pomembno je torej, da se tega zavedajo managerji organizacij ter strokovnjaki za učenje (Bui, Baruch, Chau & He, 2016, str. 29–51).

Poznamo tudi več modelov učenja. Dva izmed njih sta: model učenja 70–20–10 ter model učenja 4.0. Že pred desetletji je kanadski raziskovalec za učenje odraslih postavil **model učenja 70–20–10**. V modelu je pojasnil, da 70 % učenja odraslih predstavlja samoučenje. 20 % učenja predstavlja učenje s pomočjo managerjev, prijateljev ter sodelavcev. Za preostalih 10 % so odgovorni izvajalci, psihologi ter strokovnjaki za razvoj. Iz tega modela razberemo, da je samoučenje zelo pomembno, da bi dosegli svoje lastne cilje in cilje organizacije (McLagan, 2017, str. 44–49).

Model učenja 4.0 velja za prevladujočo metodo 21. stoletja, v kateri so edina stalnica spremembe, zato se jih moramo naučiti obvladati. Bistvo tega model temelji na razvoju programiranja človeškega učenja. Sestavljen je iz štirih različic. Prve tri različice učne programske opreme so se pojavile že prej, zdaj se znanstveniki predvsem osredotočajo na četrto različico 4.0. Prva različica 1.0 predstavlja učno zmožnost, s katero smo se rodili. Druga različica 2.0 predstavlja socialno in šolsko učno disciplino, ki nam jo pomagajo razviti učitelji ter starši. Tretja različica 3.0 je usmerjena na samoučenje, to je sposobnost samostojnega učenja. Najnovejša različica 4.0 se osredotoča na učne sposobnosti glede uporabe nove tehnologije. Pri tem ima veliko vlogo domišljija, ki pomaga pri širjenju naše domiselne sposobnosti, na primer ustvarjanje virtualne resničnosti v prihodnosti (McLagan, 2017, str. 44–49).

1.5.2 Izobraževanje

Izobraževanje je organiziran načrt učenja (Robinson & Aronica, 2015, str. 14). Je dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja in sposobnosti, ki omogoča vključitev posameznika v družbo in delo ter vpliva na posameznikov intelektualni razvoj (Vukovič & Miglič, 2006, str. 21).

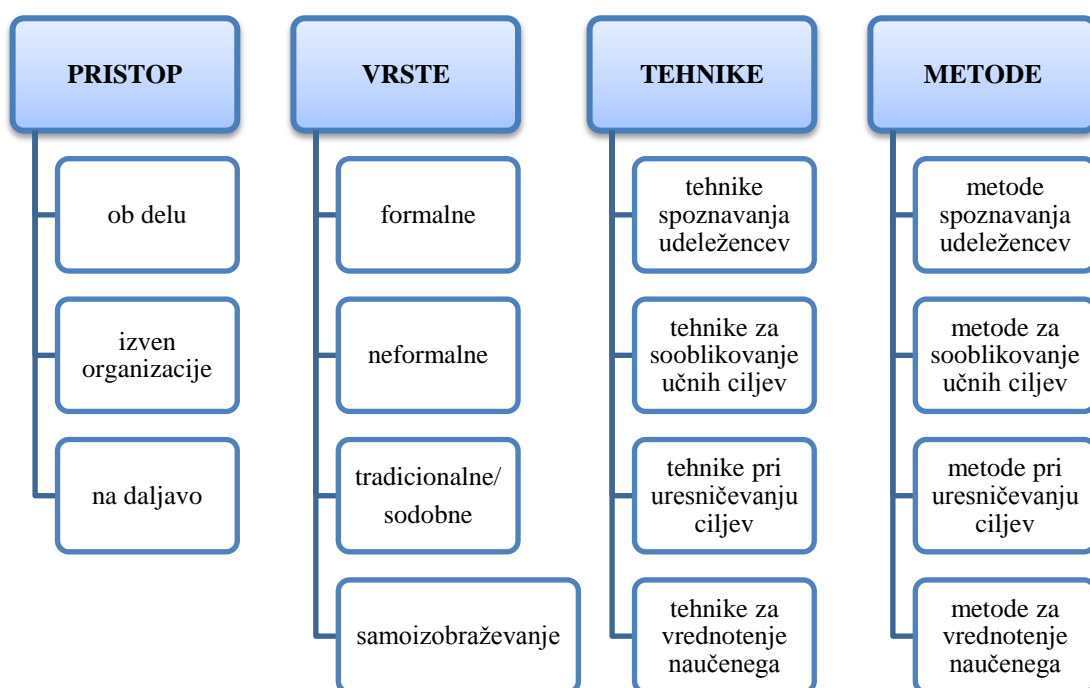
Današnja družba zahteva čim bolj unikatnega posameznika, ki je samoiniciativen, ustvarjalen in sposoben stalnega osebnega napredovanja ter sprejemanja družbenih novosti (Krajnc, 2012, str. 19–28). Izobražen kader je temeljni dejavnik razvoja in uspeha organizacije (Kastelic, 2016, str. 233–241). K stalnemu izobraževanju silijo različni dejavniki, denimo staranje delovne sile in spreminjajoča narava delovnih mest. Zato je zlasti pomembno usposabljanje odraslih, ki so že v delovnem razmerju (Barmada & Baghaei, 2018, str. 1–15).

Prvih delovnih navad se ljudje naučimo v fazi primarne socializacije. Sledi učenje pod vplivom sekundarnega okolja in vzgojno izobraževalnih ustanov (Macuh & Raspor, 2018, str. 17–30). Na to osredotočene vse uspešnejše organizacije menijo, da je od tega odvisna njihova poslovna uspešnost. Kljub vsem prednostim, ki jih prinaša izobraževanje zaposlenih, organizacije temu še vedno niso tako naklonjene. Razlogov za to je več. Nekateri med njimi so: precejšnji stroški izobraževanja, nekdo se mora posvetiti sami organizaciji različnih tečajev, zbirati ponudbe, računati na odsotnost zaposlenih z delovnih mest in tako dalje. Vsi razlogi so kredibilni in popolnoma razumevajoči (Kastelic, 2016, str. 233–241).

Danes prevladuje fenomen preizobraženosti v odnosu do potreb trga dela, zato se moramo potruditi in čim boljje slediti novim trendom, da ne bi zaostali za konkurenco. Strategijo razvoja v gospodarstvu je potrebno spremeniti, da bi sprejeli toliko izobraženega kadra, kot ga je na trgu dela (Komprij, 2017).

Na sliki 6 je prikazana delitev izobraževanja po pristopih, vrstah, tehnikah in metodah.

Slika 6: Prikaz delitve izobraževanja



Prيرهjeno po Bajec, Boštjančič & Tement (2016, str. 152–154); Govekar-Okoliš & Kranjčec (2016, str. 108–117); Arghode & Wang (2016, str. 111–127); Morano (2013, str. 20–22); Arghode & Lathan (2017, str. 126–149).

Obstajajo različni pristopi, vrste, tehnike in metode izobraževanja. Izobražujemo se ob delu, izven organizacije ter na daljavo. Izobraževanje ob delu zajema uvajanje na delovno mesto ter spoznavanje tega. Izobraževanje izven organizacije predstavljajo različna

predavanja, delavnice, simulacije ter načrtni tečaji izven sedeža podjetja. Izobraževanje na daljavo je učenje s pomočjo nove tehnologije prek različnih spletnih strani (Bajec, Boštjančič & Tement, 2016, str. 152–154).

Z različnimi vrstami izobraževanja pridobimo strokovna ali nestrokovna znanja ter različne spretnosti in veščine. Ločimo formalna, neformalna, tradicionalna in sodobna izobraževanja ter samoizobraževanje (Govekar-Okoliš & Kranjčec, 2016, str. 108–117). Formalna izobraževanja so vrsta izobraževanja, ki potekajo v obliki šolskega sistema, kjer imamo nekega učitelja ter učence. Rezultat tovrstnega izobraževanja je v obliki spričevala, diplome in tako dalje. Nekoliko manj formalna oblika izobraževanja je neformalno izobraževanje. Izvaja se s pomočjo seminarjev, srečanj, tečajev in podobno. Ob zaključenem izobraževanju se pridobi potrdilo ali diplomu (Krajnc, 2010, str. 324–329).

V današnjem času sodobne oblike vedno bolj nadomeščajo tradicionalne oblike izobraževanja. Izvajajo se s pomočjo različnih centrov za samostojno učenje, z izobraževalnimi svetovanji in z izobraževanjem na daljavo (Krajnc, 2010, str. 324–329). Samoizobraževanje je vrsta, ki je vedno bolj v ospredju. Predstavlja izobraževanje, ki poteka vodeno ali pod vodstvom nekega strokovnega delavca. Bistvo te vrste je v samoiniciativnem poglobljanju vsebine (Govekar-Okoliš & Kranjčec, 2016, str. 108–117). Ločimo tudi interna in eksterna izobraževanja. Interna ali notranja so namenjena pridobitvi splošnih znanj in se izvajajo znotraj organizacije. Z eksternim izobraževanjem pridobimo specifična znanja. Ta se izvajajo izven organizacije. Notranji izobraževalni programi, organizirani znotraj same organizacije, se osredotočajo na konkretne potrebe in primere s področja dela. Na ta način udeleženci lažje povezujejo teorijo s prakso. Cilji izobraževanja, ki podrobneje določajo, kaj naj bi se udeleženci naučili po končanem usposabljanju, temeljijo na nalogah ter potrebnemu znanju za reševanje le-teh. Interna izobraževanja so v povprečju dvakrat cenejša od zunanjih (Kastelic, 2016, str. 233–241).

Tako kot pri vseživljenjskem učenju ni neke idealne tehnike in metode za izobraževanje (Alsaadat, 2018, str. 3747–3755).

1.5.3 Usposabljanje

Zaključna stopnja procesa izobraževanja je usposabljanje (Rijavec, 2014). Glavni namen usposabljanja je podučiti zaposlene z znanjem, ki ga bodo potrebovali pri svojem delu (Hughes, 2018, str. 370–378).

Usposabljanje tako vodij kot zaposlenih v organizaciji je nujno potrebno, kajti na ta način se jih pripravi na učinkovito opravljanje delovnih nalog. Prav tako se pripomore k zavedanju njihovih vlog in odgovornosti v organizaciji. Določene osebe se pripravi na vodilne vloge v prihodnosti. Raziskovalci so ugotovili, da organizacije vedno več finančnih sredstev porabijo ravno za usposabljanje vodilnih oseb (Research and markets,

2018). Bajec, Boštjančič & Tement (2016, str. 152–154) dodajo še, da se manj izobražen kader z večjim odporom udeležuje usposabljanj od ostalih.

Koncept strokovnega usposabljanja spada med koncept vseživljenjskega učenja in služi k večji kakovosti življenja posameznikov z zagotavljanjem strokovnega, osebnega in socialnega razvoja (Ayvaz-Tuncel & Cobanoglu, 2018, str. 159–174). To vpliva na vedno večje povpraševanje po izobraževalnih programih, zato se število teh povečuje (Mayer, Hözle & Meinel, 2018, str. 1–4). Na voljo so spletna usposabljanja, uradni videoposnetki za usposabljanje, usposabljanja, ki jih izvajajo izvajalci v svojih ali tujih prostorih (Claiborne, 2018, str. 63). Ti programi usposabljanj zaposlene opremljajo z različnimi vodstvenimi veščinami, kot so učinkovito poslovno komuniciranje, strategije delegiranja in motiviranje zaposlenih (Research and markets, 2018).

Pri usposabljanju ima ključno vlogo **načrtovanje**. Naloga organizacije je opredeliti **znanje in veščine**, ki naj bi jih sodelavec moral obvladati. Delimo jih na splošne in specifične. Splošne predstavljajo poslovno komuniciranje, odločanje in vodenje. Specifične so usmerjene v znanje tujih jezikov, uporabo novih tehnoloških postopkov ter uporabo urejevalnikov besedil. Usposabljanje naj posamezniki ne izkoristijo le za trenutne potrebe delovnega mesta, ampak naj se osredotočijo tudi na znanje, ki bi tako njim kot organizaciji koristilo v prihodnosti. Spremembe v okolju se hitro odvijajo in tako novo pridobljeno znanje vpliva na vir konkurenčne prednosti organizacije v prihodnosti. Hkrati vse novejša znanje vpliva tudi na posameznikovo večjo fleksibilnost. Prav tako morajo zadolženi za usposabljanje v organizaciji določiti rok in način, na katerega naj si posamezniki pridobijo znanje ter kako ga dokažejo. Opredeliti morajo torej tudi samo **ocenjevanje** pridobljenega znanja in veščin (Biloslavo, 2008, str. 336). Na koncu usposabljanja morajo preveriti, ali so posamezniki pridobili zadovoljivo znanje, ki je nujno potrebno za določeno delovno mesto. Danes se lahko pohvalimo z znanjem, kako izmeriti učinkovitost ter uspešnost izobraževanja in usposabljanja. Izmerimo ju na štirih ravneh: na ravni zadovoljstva, znanja, sprememb v vedenju ter poslovnih rezultatov. To vpliva na sistemske spodbude, ki bi organizacije dolgoročno spodbujale k izobraževanju in usposabljanju. Dokazano je, da so bolj uspešne tiste organizacije, ki v izobraževanje in usposabljanje vlagajo več časa in finančnih sredstev, kot tiste, ki vlagajo manj (Brečko, 2014).

2 PROCES USPOSABLJANJA VODIJ

Proces usposabljanja vodij se gradi skozi večletne izkušnje (Vital Learning, 2018). Za dober proces usposabljanja je potrebno neprestano vlagati v program usposabljanj ter razvoj vodij, kajti ravno oni nosijo velik del odgovornosti za uspešnost organizacije. Njihovi nadrejeni se morajo potruditi razumeti in čim več pozornosti nameniti prednostim usposabljanj in ne misliti toliko na negativno stran, da jih bodo nato zapustili in se zaposlili drugje. Njihova naloga je torej s primernim vodenjem poskrbeti za dobro motivacijo

podrejenih in jih poskušati obdržati čim dlje. Na ta način tudi vplivamo na večjo organizacijsko uspešnost (Larsen, 2018).

2.1 Opredelitev pojma vodenje v javni upravi

Naj najprej opredelimo sam pojem vodenje. Vodenje je zelo široka tema, ki nima neke enotne definicije in je opredeljena na različne načine. Nekateri ga definirajo kot način vplivanja na skupino posameznikov, da delajo v smeri doseganja skupnih ciljev. Pri tem imajo vodje zelo pomembno nalogo (Jankurová, Ljudvigová & Gubová, 2017, str. 135–151). Osredotočanje na samega posameznika kot vodjo vpliva na samo vodenje (Clapp-Smith, Hammond, Lester & Palanski, 2019, str. 10–34). Vodenje je skratka proces vplivanja na spremembe in spodbujanje k izboljšanju stanja organizacije (Douglass, 2018, str. 387–396). Izboljšano stanje organizacije dosežejo, če nekdo načrtuje, organizira, usmerja in nadzira celoten proces (Biloslavo, 2008, str. 21).

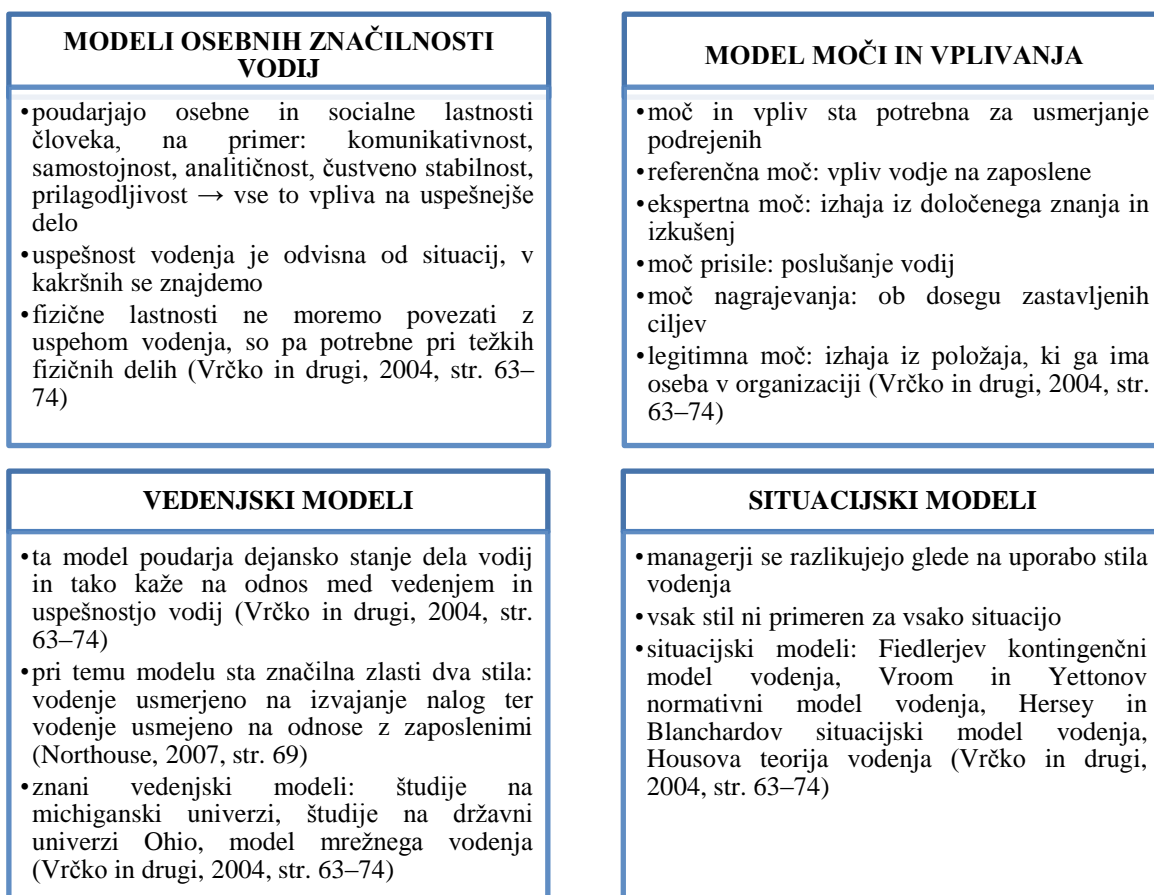
Za vodenje v javni upravi je včasih veljal birokratski model, s pomočjo katerega so reševali težave trga (Žurga, 2001, str. 25). S strategijo razvoja javne uprave 2015–2020, ki predstavlja zelo pomemben strateški dokument Vlade Republike Slovenije, so pripravili načrt usmeritve razvoja, s temeljnimi cilji, osredotočenimi na čim večjo kakovost in učinkovitost javne uprave. Do sedaj je bil sistem javne uprave v Republiki Sloveniji organiziran precej sektorsko, kar negativno vpliva na povezovanje in sodelovanje z ostalimi sektorji in prinaša večje stroške. V obdobju od 2015 do 2020 si želijo to pomanjkljivost odpraviti (Kern Pipan, Arko Košec & Aškerc, 2015, str. 3–5).

Danes javna uprava nima več tako strogega in zaprtega režima vodenja (Bačlija, 2015, str. 14). Družbeni razvoj je vplival na nov režim. Tako je danes za javno upravo značilno vključevanje vseh članov organizacije v odločanje, kar vpliva na nove izzive javnih managerjev, da usklajujejo organizacijo s sodobnimi delovnimi mesti (Glennon, Hodgkinson & Knowles, 2018, str. 31–45). Sabharwal, Levine in D'Agostino (2018, str. 248–267) dodajo še nov izziv. Ker je družba danes zelo raznolika, je potrebno razumeti in čim bolj sprejeti raznolikost kadra. Glennon, Hodgkinson in Knowles (2018, str. 31–45) menijo, da je to izziv, s katerim se sooča tudi zasebni sektor. Pevcin (2011, str. 51) dodaja še, da to ni edini izziv, s katerim se soočata oba sektorja. Za boljše delovanje javnega sektorja je danes potrebno uvesti določene stvari iz zasebnega sektorja. Na primer: ekonomiko poslovanja, delovne metode in tehnike, poslovne načine razmišljanja, usmerjenost k zaposlenim ter strankam, elektronsko poslovanje in podobno. Kern Pipan, Arko Košec in Aškerc (2015, str. 3–5) poudarjajo zavedanje, da je učinkovita in uspešna javna uprava temelj za razvoj gospodarstva in družbene blaginje.

2.1.1 Modeli vodenja

Vrčko, Trojar Jan, Orel in Erjavšek (2004, str. 63–74) menijo, da se v osnovi prepletata načina, kako naj vodja vodi ter dejansko stanje, kako so vodje vodili. Obstaja več modelov vodenja. Nekateri izmed njih so modeli osebnih značilnosti vodij, modeli moči in vplivanja, vedenjski modeli ter situacijski modeli. Navedeni modeli so s kratkim opisom značilnosti prikazani na sliki 7.

Slika 7: Modeli vodenja



Vir: Vrčko in drugi (2004, str. 63–74); Northouse (2007, str. 69).

2.1.2 Stili vodenja

Stile vodenja so začeli raziskovati približno leta 1960. Sprva so pričeli opazovati vodje na delovnih mestih in proučevati njihov odnos do podrejenih. Tako so se razvili številni stili vodenja. Vsak stil ima svoj namen in predstavlja skupek vseh vedenj, ki se jih vodje na delovnem mestu poslužujejo (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 22). Kateri stil bodo vodje projektov izbrali, je odvisno od samih okoliščin (Sousa & Rocha, 2019, str. 360–366). Z izbranim stilom vodenja vplivajo na obnašanje podrejenih (Prunā, 2018, str. 181–186). Raziskovalci so odkrili še dejstvo, da s tem vplivajo na povečano produktivnost. Prav tako so odkrili tudi pozitiven vpliv primerne stila vodenja na organizacijske rezultate v

odnosu do spola, čustvene inteligence, inovativnosti in uspešnosti zaposlenih (Amer, 2017, str. 30).

2.1.2.1 Avtoritativen stil

Ponazarja primer, ko vodja svojim zaposlenim poda natančna navodila za delo. Ta navodila upoštevajo odgovore na vprašanja, kaj naj delajo in kako naj to storijo. Tu podrejeni nimajo možnosti podati svojega mnenja in ga vodje tudi ne pričakujejo. Ta stil je primeren, ko imamo vse informacije za rešitev problema, zelo malo časa za rešitev in dobro motivirane zaposlene (Clark, 2015). Dober primer tega sloga je vojska (Coaching report, brez datuma).

2.1.2.2 Patriarhalen stil

Za patriarhalni stil vodenja prav tako velja stroga hierarhija, popolna poslušnost in disciplina ter vladanje vodij (ibim.de, brez datuma). Pri takšnem stilu velja, da vodja sprejme neko odločitev, ki jo morajo podrejeni izpolniti. Takšen stil vodenja vpliva na to, da se vodja počuti odgovornega za svoje podrejene, zato zahteva popolno poslušnost in zaupanje. Vede se torej diktatorsko, objektivno in tekmovalno. Ta stil je zelo podoben avtoritativnemu (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 21–26).

2.1.2.3 Konzulativen stil

Konzulativen stil se razlikuje od predhodnih dveh stilov. To je razvidno po tem, da se konzulativen stil osredotoča bolj na same delovne naloge, medtem ko se predhodna dva bolj osredotočata na vodenje. Opazimo tudi razliko v tem, da vodja predstavi načrtovane cilje podrejenim in se z njimi posvetuje. Poskuša upoštevati njihove ideje in predloge ter s tem vplivati na večjo zavezanost podrejenih. Kljub posvetu odločitev na koncu sprejme sam. Takšen stil je najbolj opazen v inženirstvu in znanstvenih oddelkih (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 21–26).

2.1.2.4 Participativen stil

V današnjem času se vse bolj uporablja participativni stil vodenja (Coaching report, brez datuma). Za ta stil je značilno, da se v proces odločanja vključijo tudi zaposleni. Dokončno odločitev sprejme vodja. Ta stil se uporablja, ko imajo določeni zaposleni del informacij in drugi zaposleni drugi del informacij. Tako usposobljen kader vpliva na razbremenitev vodje, kajti vodji potem ni potrebno znati vsega. Na ta način se sprejmejo boljše odločitve ter zaposlenim poda občutek pripadnosti. Pridobivanje različnih perspektiv in raznolikosti mnenj ponavadi zagotavlja večjo ustvarjalnost in boljše rezultate (Clark, 2015).

2.1.2.5 Delegativen stil

Za delegativen stil je značilno, da vodja zelo zaupa svojim podrejenim in jim omogoča sprejeti določene odločitve. Ne glede na to, kdo je sprejel neko odločitev, celotno odgovornost nosi vodja. Delegativen stil je primeren, ko imamo usposobljen kader, ki je sposoben analizirati stanje in morebitne težave uspešno rešiti (Clark, 2015). Zaposleni imajo torej popolno svobodo pri delu, kar pozitivno vpliva na njihovo motivacijo, vendar je potrebna dobra organiziranost osebe (ibim.de, brez datuma).

2.2 Lastnosti in značilnosti vodij

Dober vodja postanemo ob razvoju veščin vodenja, ki so kot »rudnik zlata«, po katerem se koplje vse življenje. Pravo vodenje spreminja stvari na bolje, vendar od vodij zahteva veliko truda (Maxwell, 2009, str. 10).

Za dobrega vodjo so potrebne številne lastnosti. Nekatere izmed njih so: moč, raven, integracija ter sama identiteta vodje. Proces učinkovitega razvoja vodstvenih kompetenc vključuje povezovanje posameznika z organizacijsko kulturo, razumevanje ostalih, razvoj boljših odnosov ter razumevanje samega pojma vodenje. Identiteta vodje se ne ozira na to, kako drugi gledajo na vodenje in veščine voditeljev, ampak se osredotoča na to, kako posamezniki gledajo in razmišljajo. Sam proces razvoja vodstvenih veščin olajšamo tudi, v kolikor gledamo na sebe kot vodjo (Clapp-Smith, Hammond, Lester & Palanski, 2019, str. 10–34). Nekatere organizacije se zavedajo, da je načrtovanje potencialnih zaposlenih na višje položaje ključno za rast podjetja, zato že imajo zanj pripravljene razvojne programe. Vodje pošiljajo v razvojne programe tako znotraj kot zunaj organizacije (Hughes, 2018, str. 370–378).

Za dobrega vodjo velja, da poseduje različne tehnične, človeške ter konceptualne sposobnosti, da bi čim bolj učinkovito opravljal svoje naloge. Pod tehnične sposobnosti uvrščamo pripravljenost na uporabo vse novejših tehnologij. Človeške se odražajo v sposobnosti za delo z različnimi profili ljudi. Konceptualne sposobnosti predstavljajo videti in razumeti zapletenosti celotne organizacije naenkrat (Amer, 2017).

Vloga vodij je, da služijo svojim organizacijam in pomagajo sodelavcem. To dosežejo ob izpopolnjevanju svoje vodstvene vizije in dolžnosti (Ndalamba, Caldwell & Anderson, 2018, str. 309–319). Prav tako se od njih zahteva, da so spoštljivi in vse zaposlene enako obravnavajo (Hughes, 2018). Pri opravljanju svojega dela jim je v veliko pomoč tudi etika, ki narekuje, kako naj vodja opravlja svoje delo v moralno napihnenih situacijah (Flanigan, 2018, str. 707–730).

Vodja je torej odgovoren za skupino ljudi (D'Cruz, brez datuma). Nanjo vpliva tudi s svojim razpoloženjem, kar posledično vpliva na ekipno uspešnost (Volmer, 2012, str. 203–

razumemo, da vodja pomaga ljudem doseči svoje cilje in ti mu pomagajo doseči njegove. Tako gre cikel spet od začetka (Maxwell, 2008).

2.3 Modeli usposabljanj

Poznamo več vrst modelov usposabljanja, kot prikazuje tabela 2. Vodstvo organizacije se odloči, katerega bo izbralo glede na namen in organizacijsko strategijo. Nekateri modeli so namenjeni reševanju obstoječih organizacijskih težav in izhajajo iz sistematičnega modela usposabljanja, drugi so namenjeni neprestanemu razvoju organizacije (Vukovič & Miglič, 2006, str. 64). Programi za razvoj vodenja so dokaj obsežni, zato trajajo nekaj tednov ali mesecev. Zasnovani so za zagotavljanje dolgoročnega uspeha (Hughes, 2018, str. 370–378).

Tabela 2: Modeli usposabljanj

Modeli	Značilnosti
Model učenja z odkrivanjem	Predstavlja učenje na delovnem mestu, kjer nadrejeni podajajo informacije novo zaposlenim. Slednji so se dolžni držati standardov in določenih nenapisanih pravil.
Izobraževalni model	Predstavlja spodbujanje kadra k nadaljnjemu izobraževanju. Vse izobraževalne stroške plača organizacija v zameno, da znanje uporabljajo pri svojem delu.
Model usmerjen k problemom	Se uporablja pri reševanju operativnih problemov, za katera črpajo namenska sredstva, ki jih določi vodstvo. Uporablja ga mnogo organizacij, saj se je izkazal kot zelo učinkovit.
Model dejavnega učenja	Je namenjen seznanitvi udeležencev z resničnimi problemi iz delovnega okolja. Zlasti je namenjen vodstvenim delavcem, katerim bi problemi predstavljali izziv, kako povečati motivacijo in kako jih spremeniti v priložnosti za razvoj.
Analitičen model	Je povezan z ocenami organizacijskih potreb po usposabljanju. Uporablja se ga zlasti takrat, ko je potrebno sodelovanje množice zaposlenih. Na primer: pri policiji.
Sistemske model	Bistvo modela je razmišljanje o povezavah in odnosih ter povratnih informacijah, ki služijo kot pomoč pri odločitvah. Na primer v organizacijah, ki se odločijo zmanjšati delovno silo s predčasnim upokojevanjem.
Sistematičen model	Predstavlja najbolj razširjen model, ki zajema usposabljanje in razvoj kot proces po korakih.

se nadaljuje

Tabela 2: Modeli usposabljanj (nad.)

Tranzicijski model	Predstavlja nadgradnjo sistematičnega modela. Poudarja povezavo med organizacijsko strategijo in učenjem, kar pomeni, da morajo pri oblikovanju organizacijskih ciljev upoštevati vizijo, poslanstvo ter vrednote organizacije.
Model najboljše prakse	Temelji na sistematičnemu modelu usposabljanja. Izhaja iz nujnosti po ugotavljanju in evalvaciji konkretnih dokazil o dodani vrednosti, ki jo prinese usposabljanje.

Vir: Vukovič & Miglič (2006, str. 64).

2.4 Andragoški cikel

Andragoški cikel je uveljavljen procesni model, ki ponazarja korake andragoškega procesa (Andragoški center Slovenije, 2019). Na sliki 9 so prikazani vsi koraki, ki se medseboj povezujejo in potekajo neprekinjeno ter se vedno znova ponavljajo. Na ta način spodbujajo odkrivanje novih potreb, tako tudi nastanejo novejši programi usposabljanja (Vukovič & Miglič, 2006, str. 91).

Slika 9: Koraki andragoškega cikla



Prerejeno po Andragoški center Slovenije (2019).

2.4.1 Ugotavljanje potreb po usposabljanju

V tej fazi se ugotavljajo potrebe po izobraževanju. Te potrebe izhajajo iz okolja ali iz samih potreb podjetja, panoge ali stroke. Izrazijo jih posamezniki ali jih odkrijemo z analiziranjem razmer, ki narekujejo potrebe po izobraževanju odraslih (Andragoški center Slovenije, 2014). Odkrivanje potreb po izobraževanju je bistvenega pomena za ustrezno

pripravo vsebine programa, ki bi bila zaposlenim v pomoč pri njihovem delu (Larsen, 2018).

2.4.2 Načrtovanje programa usposabljanja

Po ugotovljenih potrebah po izobraževanju začnejo pripravljati načrt programa za usposabljanje. Pri tem je potrebno paziti, da program zajema vsa potrebna izobraževanja, ki jih potrebujejo. Opredeliti je torej potrebno učne cilje, metode in oblike poučevanja ter strategijo. Določiti vsebino programa in časovni okvir za vsako temo ter pripraviti finančno kalkulacijo celotnega programa (Govekar-Okoliš & Kranjčec, 2016, str. 108–117).

Pri pripravi načrta programa usposabljanja je dobro vključiti tudi izvajalce usposabljanj, saj so v veliko pomoč. Na primer: s podajanjem priporočil pri vsebini programa glede na potrebe organizacije, na podlagi izkušenj podajo priporočila glede oblike in metode dela, pomagajo oblikovati učne skupine in tako dalje (Andragoški center Slovenije, 2014).

2.4.3 Priprava in organiziranje usposabljanja

S pripravljalnimi programi usposabljanja se trudi, čim bolje pripraviti vodilne za delo. Sama struktura in vsebina izobraževalnih programov za pripravo vodij bi zato morala vključevati različne vsebine programov. Programi naj bodo osredotočeni na razvoj znanja, spretnosti in veščin, ki bi pripomogle k reševanju težav v dejanskih situacijah (Barakat, Reames & Kensler, 2018, str. 1–24).

Naloge organizatorja izobraževanja so: informirati in svetovati potencialnim kandidatom za vpis, sodelovati pri vpisnih postopkih, pri načrtovanju in izpeljavi postopkov vrednotenja pridobljenega znanja, pripraviti urnike, organizirati primeren prostor, opremo ter pripomočke za nemoteno delo. Njihova dolžnost je tudi obvestiti udeležence in izvajalce o vseh potrebnih informacijah ter poskrbeti za vse nepričakovane motnje usposabljanja (Andragoški center Slovenije, 2014). Basak, Wotto in Bélanger (2018, str. 191–216) dodajo, da je organizacija dolžna pripraviti udeležencem učno gradivo ter jih razvrstiti v skupine, v kolikor jih je preveč.

2.4.4 Izvedba programa usposabljanja

Predstavlja eno izmed najpomembnejših faz izobraževanja, kjer zaposleni dejansko pridobijo določeno znanje (Govekar-Okoliš & Kranjčec, 2016, str. 108–117). Pri tem imajo veliko odgovornost izvajalci usposabljanj, katerih naloga je dejansko prenesti svoje znanje udeležencem in jim podati odgovore na njihova zastavljena vprašanja. Za čim boljšo izvedbo in prenos znanja je torej potrebna tudi zelo dobra osebna pripravljenost izvajalca (Andragoški center Slovenije, 2014).

2.4.5 Vrednotenje usposabljanja

Vrednotenje ali evalvacije usposabljanja so potrebne, da ocenimo uspešnost izvajalcev in posameznikovo zadovoljstvo z njimi in celotnim usposabljanjem. Ugotovimo lahko, ali nekega znanja udeleženci niso osvojili zaradi programa, slabe razlage izvajalca ali je posredi nekaj drugega (Gavarkovs, Blunt & Petrella, 2019, str. 77–87).

Usposabljanje vrednotimo med izvajanjem ali na koncu usposabljanja. V kolikor proces vrednotimo med izvajanjem, organizator usposabljanja prej ugotovi njihovo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Na ta način prej odpravijo določene pomanjkljivosti. V kolikor se izvede vrednotenje samo na koncu usposabljanja, je možno le pripraviti izboljšave za naslednje generacije (Bugis, 2018).

3 METODOLOŠKA RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU S PRENOVLJENIM PROGRAMOM USPOSABLJANJA VODIJ

V prvem in drugem poglavju sem teoretično opisala konstrukta izbira izvajalcev usposabljanja ter proces usposabljanja vodij. V tretjem poglavju sledi predstavljanje empiričnih podatkov. Pri prvih dveh poglavjih sem do teoretičnih podatkov prišla s pomočjo različne znanstvene domače in tuje literature. Teoretični del mi je bil v veliko pomoč pri pripravi poglavja metodološka raziskava o zadovoljstvu s prenovljenim programom usposabljanja vodij. Sledijo rezultati raziskav ter opis, kako sem prišla do njih. Naj najprej na kratko opišem prejšnji in sedanji program usposabljanja vodij.

3.1 Predstavitev dosedanjega programa usposabljanja vodij v državni upravi

Na kratko bom opisala prejšnji program, ki je veljal do leta 2019 in nato še prenovljeni program, ki je stopil v veljavo letos (2019), da bi dobili vpogled v razlike med njima.

Do leta 2019 je veljal program Usposabljanje za vodenje v upravi, ki je vključeval 12 modulov. Od tega je bilo 5 modulov obveznih ter 7 neobveznih. Tabela 3 predstavlja program strukture modulov do leta 2019, iz katere je razvidna tema in čas trajanja vsakega modula (Ministrstvo za javno upravo, 2018c).

Tabela 3: Prejšnji program strukture modulov

Obvezni moduli	Neobvezni moduli
1. Vodenje – ga poznam? Kaj moram vedeti kot vodja (čas trajanja 8 pedagoških ur)	6. Ciljno vodenje (6 pedagoških ur) Usmerimo vodenje k skupnim ciljem (6 pedagoških ur)

se nadaljuje

Tabela 4: Prejšnji program strukture modulov (nad.)

2. Vodenje in sporazumevanje – kot vodja nisem sam (8 pedagoških ur)	7. Timsko delo (7 pedagoških ur) Kako delamo v timu (7 pedagoških ur)
3. Vodenje v upravnem okolju – kadri, finance, transparentnost (8 pedagoških ur) Ključni so ljudje (4 pedagoške ure) Kako pomembne so javne finance (2 pedagoški uri) Integriteta, etika in protikorupcija (2 pedagoški uri)	8. Konflikti v delovnem okolju (4 pedagoške ure) Konflikti in njihovo reševanje (4 pedagoške ure)
4. Vodim in spreminjam – gremo v pravo smer (8 pedagoških ur) Zakaj je pomembno strateško načrtovanje (2 pedagoški uri) Agilno vodenje in spremembe (6 pedagoških ur)	9. Dobro počutje na delovnem mestu (4 pedagoške ure) Promocija zdravja na delovnem mestu Načrtovanje in izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu
5. Pogled naprej – zaključna delavnica za najvišje vodilne (3-4 pedagoške ure) Predstavitev zaključnih nalog udeležencev (3-4 pedagoške ure)	10. Kreativno reševanje problemov (Design thinking) (7 pedagoških ur)
	11. Mentorstvo in upravljanje medgeneracijskih razlik v delovnem okolju (6 pedagoških ur)
	12. Nastopanje v javnosti (7 pedagoških ur)

Prerejeno in povzeto po Ministrstvo za javno upravo (2018c).

Z letom 2019 so ta program prenovili. Dodali so mu nove module, nove vsebine programa ter določene vsebine časovno in vsebinsko skrajšali (Ministrstvo za javno upravo, 2018a).

Glavni cilj programa je čim bolj oblikovati vlogo vodilnega javnega uslužbenca, da bi znal uresničiti cilje Strategije razvoja javne uprave 2015–2020. S to strategijo si želijo tudi izboljšati upravno kulturo ter kakovost izvajanja funkcij države. Poleg glavnega cilja imajo določene številne pomožne cilje. Z določenim programom želijo, da vodilni javni uslužbenci pridobijo mnoge primerne kompetence za čim učinkovitejše vodenje, razvijejo medosebne spretnosti, se seznanijo o pomembnosti upravljanja sprememb. Hočejo dvigniti nivo uvajanja inovativnost v javnem sektorju, poudariti pomen integritete, povečati vlaganje v izobraževanje ter poskrbeti za povečanje ugleda javne uprave (Ministrstvo za javno upravo, 2018a).

Prenovljeni program Usposabljanje za vodenje v upravi po novem sestavlja 15 samostojnih modulov. Prvih 6 modulov sestavlja obvezni del programa usposabljanja za najvišje

vodilne javne uslužbence. Preostalih 9 modulov je sklop neobveznega dela programa usposabljanja za vodilne javne uslužbence. V tabeli 4 je prikazan prenovljen program strukture modulov. Razvidne so nove teme in spremenjen čas trajanja vsakega modula (Ministrstvo za javno upravo, 2018a).

Tabela 5: Prenovljeni program strukture modulov

Obvezni moduli	Neobvezni moduli
1. Vodenje – ga poznam? Kaj moram vedeti kot vodja (čas trajanja 7 pedagoških ur) Sodobno vodenje	7. Ciljno vodenje (7 pedagoških ur) Usmerimo vodenje k skupnim ciljem
2. Vodenje in sporazumevanje – kot vodja nisem sam (8 pedagoških ur) Psihologija in komunikacija v vodenju	8. Timsko delo (7 pedagoških ur) Kako delamo v timu
3. Kaj mora vodja vedeti o vodenju sodelavcev – pravne podlage in ključne aktivnosti (7 pedagoških ur) Vodenje v okvirih uslužbenskih in plačnih predpisov (4 pedagoške ure) Ključni so ljudje (3 pedagoške ure)	9. Konflikti in stres v delovnem okolju (7 pedagoških ur) Obvladujemo konflikte in stres
4. Javne finance in integriteta (6 pedagoških ur) Kako pomembne so javne finance (4 pedagoške ure) Integriteta, etika in protikorupcija (2 pedagoški uri)	10. Dobro počutje na delovnem mestu (4 pedagoške ure) Promocija zdravja na delovnem mestu
5. Vodim in spreminjam – gremo v pravo smer (8 pedagoških ur) Zakaj je pomembno strateško načrtovanje (4 pedagoške ure) Agilno vodenje in spremembe (4 pedagoške ure)	11. Uporaba oblikovalskega razmišljanja pri reševanju problemov (7 pedagoških ur) Kreativnost in reševanje problemov
6. Pogled naprej – zaključna delavnica za najvišje vodilne (3-4 pedagoške ure) Predstavitev zaključnih nalog udeležencev	12. Mentorstvo in upravljanje medgeneracijskih razlik v delovnem okolju (7 pedagoških ur) Mentorstvo in sodelovanje
	13. Kako naj vodja nastopa v javnosti (8 pedagoških ur) Nastopamo v javnosti

se nadaljuje

Tabela 6: Prenovljeni program strukture modulov (nad.)

	14. Krizno komuniciranje (7 pedagoških ur) Kako nastopamo ob pojavu kriznih dogodkov
	15. Poslovna podoba vodje (8 pedagoških ur) Poslovni bonton (4 pedagoške ure) Poslovna podoba vodje (4 pedagoške ure)

Prirejeno in povzeto po Ministrstvo za javno upravo (2018a).

Program je skrbno pripravljen z vključenimi specifikami, ki jih je potrebno upoštevati pri poučevanju odraslih. Usposabljanja potekajo v obliki delavnic. Izvajalci se poslužujejo tako različnih metod kot oblik usposabljanj (Ministrstvo za javno upravo, 2018a).

Prvih šest modulov sestavljajo obvezni programi usposabljanja za najvišje vodilne javne uslužbenke. Ti so generalni direktorji, generalni sekretarji, predstojniki organov v sestavi ministrstva, predstojniki vladnih služb, načelniki upravnih enot, direktorji občinskih uprav. Preostalih devet neobveznih modulov predstavlja nadgradnjo obveznih modulov, ki se jih najvišji vodilni javni uslužbenci udeležijo po želji. Celoten program, razen 6. modula, je namenjen tudi vsem preostalim vodjem. Na primer: vodjem sektorja, vodjem oddelka, vodjem projektnih enot v upravi in tako dalje. V kolikor se želijo udeležiti programa, jim je to omogočeno, vendar neobvezno (Ministrstvo za javno upravo, 2018a).

Program izvedejo, če je prijavljenih vsaj 15 udeležencev. Vsakega posameznega kandidata prijavi organ, pri katerem je zaposlen. Na koncu usposabljanj, v kolikor so bili prisotni na vseh usposabljanjih ter pripravili zaključno nalogo v sklopu 6. modula, pridobijo potrdilo o uspešno opravljenem programu usposabljanja. Potrdilo izda pristojno ministrstvo (Ministrstvo za javno upravo, 2018b).

Celoten program organizira Upravna akademija. Izvajalce izbere s pomočjo javnega naročanja (Ministrstvo za javno upravo, 2018b). Izbrani so skladno s Pogoji in kriteriji za izbor izvajalcev. Nekateri od izbranih izvajalcev povabijo tudi, da pred podpisom pogodbe pripravijo 30-minutno predstavitev predstavnikom Upravne akademije, Ministrstva za javno upravo (Ministrstvo za javno upravo, 2018a).

Poleg sprotnega ugotavljanja zadovoljstva udeležencev organizatorji pošljejo spletne vprašalnike udeležencem tudi eno leto po zaključku, da bi ugotovili, koliko jim je pridobljeno znanje z usposabljanj koristilo pri delu (Ministrstvo za javno upravo, 2018b).

Do konca leta 2019 bodo celoten program usposabljanja za vodilne ponovili še dvakrat. O tem se sproti dogovarjata kontaktne osebi naročnika in izvajalca. Usposabljanja potekajo večinoma v Ljubljani, nekaj jih je tudi v drugih krajih po Sloveniji (Ministrstvo za javno upravo, 2018a).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Zasnova raziskovanja: najprej sem pripravila teoretični del iz različne najnovejše literature. Sledi raziskovalno delo s pomočjo spletnih vprašalnikov in intervjuja. Opredelila bom metodo in načrt raziskovalnega dela, predstavila cilje raziskave ter poudarila temeljne teze in raziskovalna vprašanja. Nato sledi analiza vprašalnikov in intervjuja ter interpretacija rezultatov. Na koncu bom podala priporočila za izboljšave.

Metodologija: podatke sem zbrala, da bi ugotovili, kako izbira izvajalcev vpliva na proces usposabljanja vodilnih javnih uslužbencev ter slednji na svoje zaposlene. Zanimivo je bilo ugotavljati, ali so tisti izvajalci, ki se usposabljanj za izvajalce udeležujejo, boljši od tistih, ki se jih ne udeležujejo. Tega podatka na Upravni akademiji še nimajo, vendar ga želijo pridobiti. Prav tako je bilo zanimivo slediti, kakšno mnenje imajo tako izvajalci kot tudi najvišji vodilni v državni upravi o prenovljenem programu za usposabljanje najvišjih vodilnih ter kakšnih sprememb si želijo. Upravni akademiji rezultati prinašajo ugotovitev, ali so s prenovljenim programom udeleženci zadovoljni ali ne. Pridobili so tudi konkretna priporočila za izboljšavo ter imena izvajalcev, ki so po mnenju udeležencev, torej vodilnih, boljši ali slabši. Določena vprašanja so bila postavljena tako enim kot tudi drugim, da bi rezultate med seboj primerjala.

Raziskovalna naloga koristi ne samo Upravni akademiji, da pridobi različne podatke in mnenja od obeh skupin, ampak tudi zunanjim akterjem, da se bolje spoznajo z novjšimi izsledki raziskav glede same teorije ter da poskušajo implementirati nove stvari v svojo organizacijo. Z novjšimi teoretičnimi prepričanji in raziskovalno nalogo jim »odpiram oči« k premisleku, kako skrbijo za povečano dodano vrednost vodilnih v njihovi organizaciji. Usposabljanje in proces usposabljanja je tema, ki jo je potrebno venomer raziskovati in ji podajati večji poudarek.

S pomočjo spletnih vprašalnikov, sestavljenih iz treh sklopov, sem pridobila odgovore na različna vprašanja o vseh raziskovanih sklopih. Oba vprašalnika sem oblikovala z odprtim in zaprtim tipom vprašanj. Tako je spletni vprašalnik za izvajalce vseboval sklop o usposabljanju za izvajalce, o lastnostih izvajalcev ter o programu usposabljanja za vodilne. Spletni vprašalnik za vodilne je vseboval podobna vprašanja. Sestavljen je bil iz sledečih sklopov: sklop o izvajalcih usposabljanj, o vodilnih in sklop o programu usposabljanja za vodilne.

Podatke sem pridobila s pomočjo spletne strani Ika ter s poglobljenim intervjujem z vodjo Upravne akademije. Zbirala sem jih v času od 27. 3. 2019 do 23. 4. 2019. Dostop do spletne ankete je najvišjim vodilnim javnim uslužbencem ter izvajalcem usposabljanj posredovala zaposlena na Upravni akademiji, zadolžena za usposabljanje vodilnih javnih uslužbencev. Tako sem prejela odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

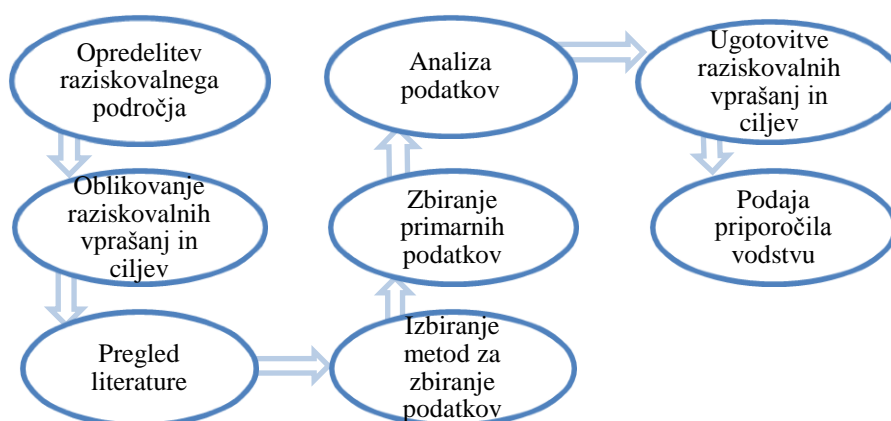
Poglobljeni intervju je vseboval najrazličnejša vprašanja, s katerim sem poskušala zajeti celotno teorijo, da bi ugotovila dejansko stanje v organizaciji.

3.2.1 Metoda in načrt raziskave

Pri raziskovalnem delu naloge sem uporabila metodo anketiranja, komparativno metodo (primerjava rezultatov), metodo spraševanja (intervju) in statistične metode (od zbiranja podatkov, obdelave podatkov, do interpretacije rezultatov).

Slika 10 prikazuje najpomembnejše korake raziskovalnega dela naloge. Pričela sem z opredelitvijo raziskovalnega področja, oblikovala raziskovalna vprašanja in določila cilje. Predelala sem veliko znanstvene literature na izbrano temo. Izbrala sem metode za zbiranje podatkov, pripravila spletna vprašalnika in vprašanja za intervju. Sledila je analiza podatkov in interpretacija v sklopu priprave zaključka. Na koncu sem priporočila podala vodstvu.

Slika 10: Načrt raziskave



Vir: *Research Methodology* (brez datuma).

3.2.2 Cilj raziskave

Cilj raziskave magistrskega dela je preučiti in prikazati proces usposabljanja vodij v javni upravi na primeru Ministrstva za javno upravo, Upravna akademija.

3.2.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela, ki sem si jo zastavila je: kontinuiran proces usposabljanja vodij, je ključnega pomena za pridobivanje znanja ter sposobnosti, ki jih vodje v javnem sektorju potrebujejo za uspešno in učinkovito opravljanje dela, saj tem boljši rezultat organizacije zavisi od vpliva dobrega vodje.

Raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila, so razvidna v tabeli 5.

Tabela 7: Raziskovalna vprašanja

1.	Ali so vodilni javni uslužbenci zadovoljni s prenovljenim programom?
2.	Ali so vodilni, ki so se usposabljali po prenovljenem programu, pridobili dovolj praktičnega znanja, ki ga lahko uporabijo pri vsakdanjem delu?
3.	Kako bi še izboljšali program usposabljanja za vodje? Kaj želijo, da bi se še vključilo?
4.	So po njihovem mnenju izvajalci usposabljanj dovolj dobro seznanjeni z aktualnimi temami, kot na primer: čustvena inteligentnost, timsko delo, etika in tako dalje?
5.	Kakšna so merila za izbiro izvajalcev programa usposabljanja za vodje?
6.	Kakšna je povezava med udeležbo izvajalcev na usposabljanju za izvajalce in odzivi udeležencev usposabljanja?

Vir: Lastno delo.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Anketni vprašalnik za izvajalce je bil sestavljen iz sklopov o usposabljanju za izvajalce, o lastnostih izvajalcev ter o programu usposabljanja za vodilne. Prvi sklop je vseboval dve vprašanji, drugi sklop je vključeval štiri vprašanja in slednji pet vprašanj. Na koncu sta bili še dve demografski vprašanji. Anketni vprašalnik sem dodala v priložo 1.

Anketni vprašalnik za vodilne javne uslužbenke je bil sestavljen iz sklopov o izvajalcih usposabljanj, o vodilnih in o programu usposabljanja za vodilne. Prvi je vključeval štiri vprašanja, drugi dve vprašanji ter tretji štiri vprašanja. Na koncu so bila še tri demografska vprašanja. Celotni anketni vprašalnik je v prilogi 2.

Poglobljeni intervju z vodjo Upravne akademije je bil izveden na Upravni akademiji, dne 11. 4. 2019 ob 8.30. Intervju je trajal približno 30 minut in je potekal nemoteno.

Interpretacija intervjuja z vodjo Upravne akademije

1. Kakšna so vaša merila za izbiro izvajalcev usposabljanj? Menite, da so le-ta primerna za razvoj čim bolj učinkovitih vodilnih ter posledično za doseganje organizacijskih ciljev?

Interne in eksterne izvajalce povabimo k sodelovanju z javnimi povabili in jih skladno s Pogoji in kriteriji za izvajalce tudi izberemo. Naši glavni merili sta predvsem strokovnost in izkušnje z usposabljanjem odraslih. Zelo nam je pomembno, da so naši izvajalci dobri strokovnjaki s področja usposabljanja in da znajo prepletati aktivnosti izvajalca in udeležencev. Zavedamo se, da danes zgolj posredovanje vsebine ni več dovolj. Prav tako ni dovolj le poslušati. Zato je vsekakor pomembno, da znajo vključiti udeležence k aktivnemu sodelovanju, da bi se le-ti s soustvarjanjem vsebine več naučili ter čim več odnesli z usposabljanja.

Menim, da so naša merila za izbor izvajalcev primerna, kot dodatne kriterije morajo izvajalci opisati, kako bo usposabljanje potekalo. Trudimo se pridobiti čim bolj kvalitetne izvajalce ter jih čim bolj spoznati, preden jih izberemo za določeno usposabljanje. Zavedamo se, da s kvalitetnejšimi izvajalci vplivamo na znanje, strokovnost, veščine, učinkovitost dela in osebni razvoj posameznika.

2. Kako bi opisali najboljšega izvajalca? Kakšne lastnosti mora imeti, da bi pritegnil vašo pozornost?

Najboljši izvajalec je tisti, ki je strokovnjak področja, zna podati praktične primere in ustrezne povratne informacije. Tisti, ki se zaveda, da je potrebno biti moderator in povezovalec teorije ter prakse ter da zna iz ljudi privabiti najboljše. Pomembno mi je, da zna pripraviti zanimivo usposabljanje, upoštevati različnost ljudi, prikazati dobre praktične primere, da zna udeležence vključiti v debato in v različne aktivnosti. Največ se naučimo, ko kaj tudi praktično preizkusimo. Pomembno mi je tudi, da upošteva organizacijska merila in se drži vnaprej pripravljenega urnika.

3. Kaj bi rekli, kakšne kompetence mora posedovati dober vodja?

Dober vodja mora imeti kar spekter različnih kompetenc. Predvsem bi izpostavila, da mora znati voditi ljudi, sprejemati njihovo različnost in jih spoznati do te mere, da lahko presodi, katero delo jim bolj ustreza in katero manj. Imeti mora občutek tudi za organizacijo in optimizacijo poslovnih procesov. Imeti mora tudi vizijo in cilje. Neprestano mora skrbeti za boljšo organizacijsko klimo na delovnem mestu in znati reševati morebitne konflikte med sodelavci. Poskrbeti mora tudi za strokovno usposabljanje svojih zaposlenih. Pozornost mora nameniti tudi k skupnemu soustvarjanju, saj se le na ta način niza skupne uspehe in dosega cilje.

4. Glede na to, da določeni avtorji menijo, da se za vodjo mora pripraviti še preden postaneš vodja, se strinjate, da se za vodjo uči vse življenje in se mora na to funkcijo res že prej pripraviti?

Absolutno se strinjam z navedenim. Vseživljenjsko učenje je pomembno ne samo za funkcijo vodje, ampak tudi za vse zaposlene. Mislim, da vseživljenjsko učenje ne more biti več izbira in da se morajo vsi udeleževati različnih usposabljanj. Zlasti v današnjem času, v katerem so spremembe naša stalnica, je nujno potrebno poskrbeti za nadgrajevanje znanja in še bolj veščin, v kolikor si želimo slediti izzivom sodobnega časa.

5. Kakšen stil vodenja uporabljate? Kako ste se odločili zanj? Ali s svojim stilom vodenja uresničujete svoje zastavljene cilje?

Po naravi sem bolj demokratična oseba, zato je to moj stil vodenja. Skupaj sodelujemo in soustvarjamo, poslušam predloge zaposlenih in jih poskušamo implementirati, kolikor je mogoče. Le s skupnimi moči dosežemo najboljše. Je pa pomembno, da se znaš tudi odločiti in zaključiti neko zadevo. S tem stilom vodenja uresničujemo tiste zastavljene cilje, na katere imamo vpliv. Na primer: pri analiziranju potreb trga, pri pripravi programa za usposabljanje vodilnih, pri pripravi različnih usposabljanj, izpitov in tako dalje. V primerih, kjer imamo manj vpliva, bi si želela, da gredo stvari hitreje. Eden izmed takšnih primerov je na primer implementacija informacijskega sistema.

6. Kaj bi rekli, je bolje biti bolj zaprt ali čim več komunicirati s sodelavci?

Vsekakor sem mnenja, da je bolje biti čim bolj odprt in čim več komunicirati s sodelavci. Le na ta način se bolje spoznamo in lažje ugotovim, katero delo bolj ustreza posameznikom. To lahko prispeva tudi k prijetnejšemu vzdušju v službi, kjer preživimo veliko časa.

7. Kaj je po vašem mnenju danes največji izziv vodij?

Danes je po mojem mnenju največji izziv vodij, da v času sprememb sledimo vsem spremembam in napredkom ter jih znamo pravilno in v pravem času umestiti v proces dela. Ravno tako je pomembno sprejemati različnost zaposlenih in jih motivirati za spremembe, za novosti in zavzetost pri delu. To je včasih v javnem sektorju težje, ker nimaš možnosti za finančne nagrade in ponuditi napredovanje. V javnem sektorju, velja bolj tog sistem, a tudi to mi predstavlja izziv.

8. Menite, da se javni in zasebni sektor prepletata ter da se velik del nalog vodilnih v javnem sektorju prekriva z nalogami vodilnih v zasebnem sektorju?

Vsekakor se javni in zasebni sektor, ter vloga vodij v obeh, prepletata. To trdim iz lastnih dolgoletnih izkušenj iz zasebnega sektorja. Veliko je takšnih stvari, ki jih mora vedeti tako vodja v javnem kot v zasebnem sektorju na primer: načini vodenja, delegiranje, upoštevanje različnosti, upoštevanje generacijskih razlik, kako voditi letne razgovore, poznati čustveno in socialno inteligenco in tako dalje.

9. Kaj menite o samem programu usposabljanja za vodilne? S čim ste najbolj zadovoljni in kaj vas najbolj moti?

Program namenjen usposabljanju vodilnih je po mojem mnenju zelo dober. V samo pripravo programa vlagamo veliko časa in truda. Vsako leto z rednimi analizami potreb trga sproti popravljamo, dopolnjujemo program in upoštevamo želje udeležencev. Zlasti mi je dragocen modul Pogled naprej, kjer imajo vodilni javni uslužbenci možnost, da povedo kako implementirajo pridobljeno znanje z usposabljanj v prakso. Podajo nam povratno

informacijo o usposabljanju in povedo, kaj jim je všeč in kaj bi bilo potrebno spremeniti. S celotnim programom sem zadovoljna, ker udeležencem ponuja možnost druženja in medsebojnega spoznavanja. Moti me odnos posameznikov do usposabljanj. V kolikor se prijavijo na usposabljanje in se med tem pojavi nekaj drugega, mnogokrat temu ne dajo prioritete in se usposabljanja ne udeležijo. Zelo mi je žal, ker potem drugi prijavljeni ne pridejo na vrsto in ker še ni pravega zavedanja, kako pomembno je vseživljenjsko učenje za boljše opravljanje dela in osebno rast.

10. Za konec - ali imate kakšen nasvet za vse bodoče vodilne?

Vsem bodočim vodilnim predlagam, da se na to funkcijo pripravijo vnaprej. Naj se udeležijo usposabljanj in preberejo raznovrstne knjige na to temo, naj izmenjajo izkušnje z drugimi vodilnimi. Predvsem je pomembno, da najdejo področje dela, ki jih zanima in navdihuje. Takrat je vse lažje in bolj zanimivo. Na delo, vodenje in sledenje novostim bodo gledali kot na užitek in ne kot na napor.

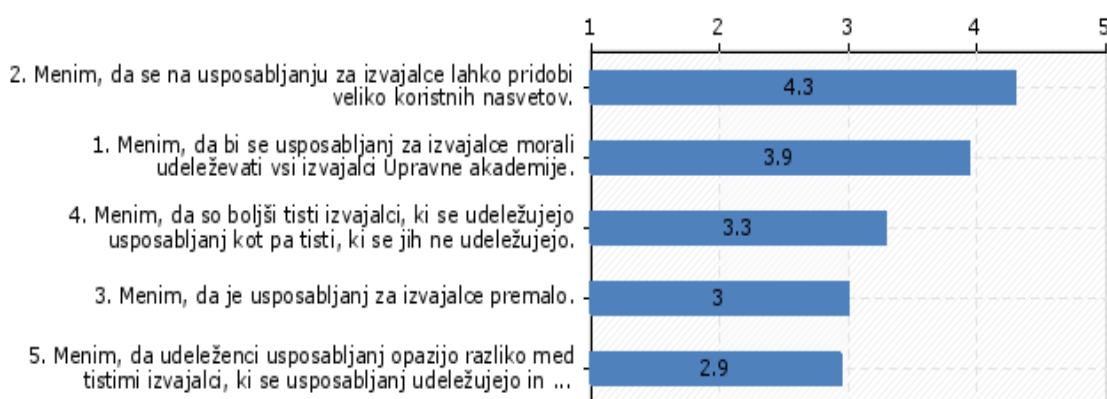
3.3.1 Zadovoljstvo izvajalcev usposabljanj Upravne akademije

Anketni vprašalnik za izvajalce je bil dostopen na spletni strani Ika, v obdobju od 27. 3. 2019 do 20. 4. 2019. Spletna anketa je bila sestavljena iz treh vsebinskih sklopov in sklopa o sociodemografskih vprašanjih. Analiza sociodemografskih vprašanj je razvidna v prilogi 3. Sledi analiza vsebinskega dela. Nekatero slike in tabele vsebinskega sklopa so prikazani v prilogi 4.

Prvi sklop vprašanj se je nanašal na usposabljanja za izvajalce. Pričela sem z vprašanjem: Ali se udeležujete usposabljanj za izvajalce? Z njim sem želela ugotoviti, koliko izvajalcev se zaveda pomembnosti usposabljanja, ki je zlasti v današnjem času, ko je veliko sprememb, nujno potrebno. Od 17 anketirancev, ki so na vprašanje odgovorili, se večji delež, natančneje 14 oseb (82 %), udeležuje usposabljanj. 3 osebe (18 %) se ne udeležujejo usposabljanj.

Sledilo je drugo vprašanje, sestavljeno iz petih trditev o usposabljanju izvajalcev, pri katerem je 17 anketirancev označilo svoje strinjanje ali nestrinjanje. Iz slike 11 je razviden pregled stopnje strinjanja s posamezno trditvijo o usposabljanju izvajalcev v povprečju. Najbolj so se strinjali s trditvijo, da se na usposabljanju za izvajalce pridobi veliko koristnih nasvetov. Nekoliko manj se strinjajo z dejstvom, da bi se usposabljanj za izvajalce morali udeleževati vsi izvajalci Upravne akademije. Pri trditvi o tem, kdo je boljši izvajalec, se bolj nagibajo v smeri, da so boljši tisti, ki se usposabljanj udeležujejo, kot tisti, ki se jih ne udeležujejo. Nekaj je takšnih, ki si želijo več usposabljanj za izvajalce. Najmanj so se strinjali s trditvijo, da udeleženci usposabljanj opazijo razliko med tistimi izvajalci, ki se usposabljanj udeležujejo, in tistimi, ki se jih ne udeležujejo.

Slika 11: Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo o usposabljanju izvajalcev v povprečju

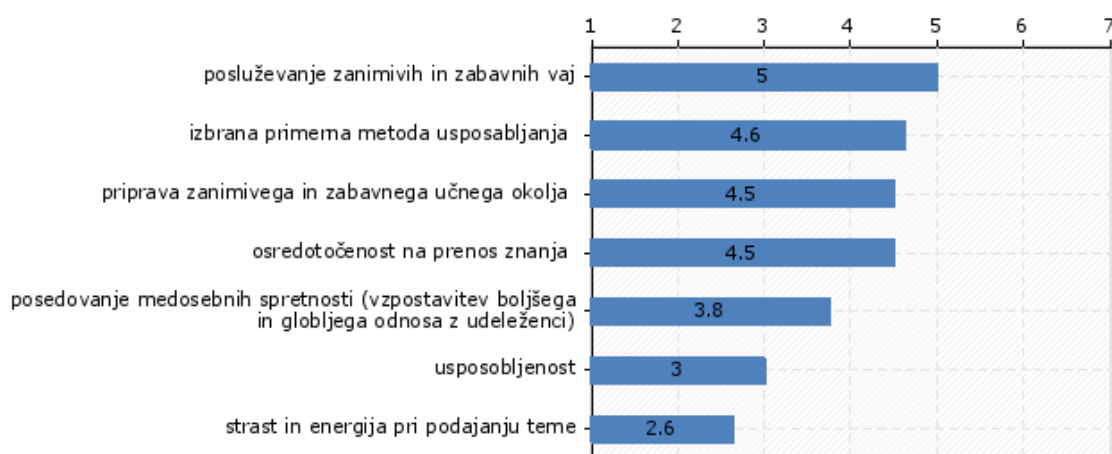


Vir: Lastno delo.

Sledil je **drugi sklop** vprašanj, ki se je nanašal na potrebne lastnosti izvajalcev. Najprej me je zanimalo, katere lastnosti jim je bilo kot izvajalcem usposabljanj najtežje razviti. Ugotovila sem, da so našteali različne stvari - od priprave nastopa, uporabe novejših tehnoloških orodji do komunikacije z različnimi profili ljudi.

Na podlagi teorije sem izoblikovala naslednje vprašanje: Kot izvajalec morate posedovati številne raznovrstne lastnosti, da bi pritegnili udeležence k poslušanju. Spodaj so navedene nekatere izmed njih. Kako bi jih vi rangirali glede na vaše večletne izkušnje. Razvrstite jih od 1 do 7 (1-najpomembnejše, 7-manj pomembno). Na to vprašanje je odgovorilo 16 anketirancev. Slika 12 prikazuje odgovore podane v povprečju. Po pomembnosti so jih razvrstili po naslednjem vrstnem redu: posluževanje zanimivih in zabavnih vaj, izbrana primerna metoda usposabljanja, priprava zanimivega in zabavnega učnega okolja, osredotočenost na prenos znanja, posedovanje medosebnih spretnosti (vzpostavitev boljšega in globljega odnosa z udeleženci), usposobljenost ter nazadnje strast in energija pri podajanju teme.

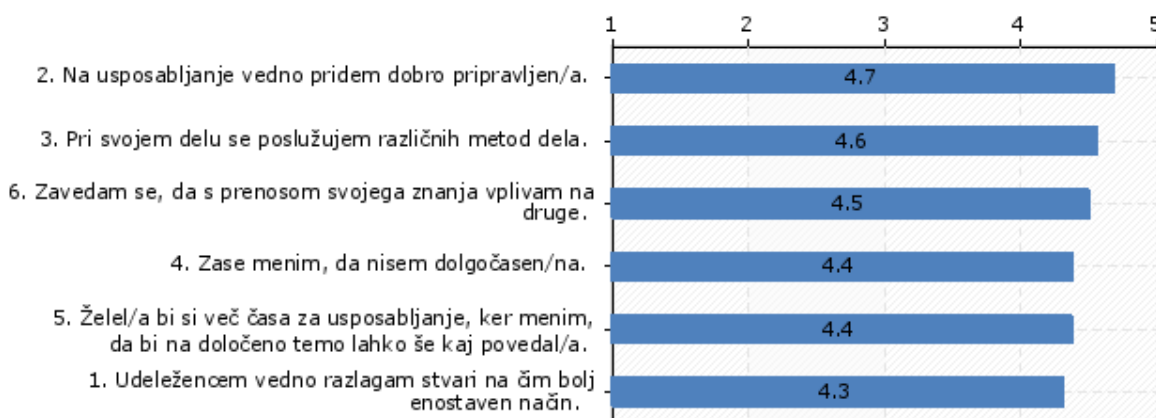
Slika 12: Rangiranje lastnosti po pomembnosti v povprečju



Vir: Lastno delo.

Iz slike 13 je razvidno, kolikšno je bilo povprečno število anketirancev, ki so se s posamezno trditvijo o lastnostih usposabljanja strinjali. Na to vprašanje je odgovorilo 16 anketirancev. Najbolj so se strinjali s trditvama, da na usposabljanje vedno pridejo dobro pripravljeni ter da se pri svojem delu poslužujejo različnih metod dela. Zavedajo se, da morajo biti čim boljši pri prenosu svojega znanja, saj s tem vplivajo na znanje drugih. Ocenili so, da sebe ne vidijo kot dolgočasne izvajalce ter da bi si želeli več časa za usposabljanje določenih tem. Povečini se trudijo razlagati stvari na čim bolj enostaven način.

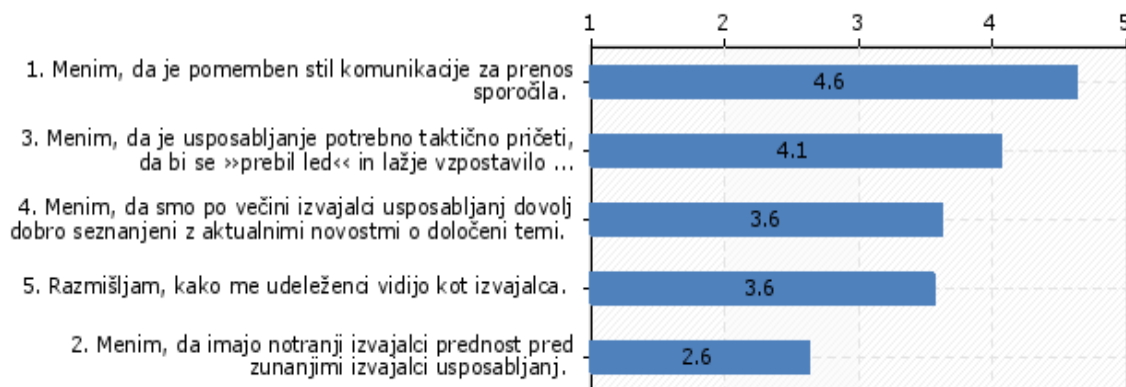
Slika 13: Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo o lastnostih usposabljanja v povprečju



Vir: Lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju opazimo večjo razliko v stopnji strinjanja s posamezno trditvijo. Kar prikazuje slika 14. V povprečju je po odgovorih anketirancev najbolj pomembno izbrati primeren stil komunikacije za prenos znanja. Najmanj so se strinjali s trditvijo, da imajo notranji izvajalci prednost pred zunanji. Na to vprašanje je odgovorilo 16 anketirancev. Nekoliko bolj zanimiv je statističen prikaz za te trditve v frekvencah in odstotkih, prikazanih v prilogi 4.

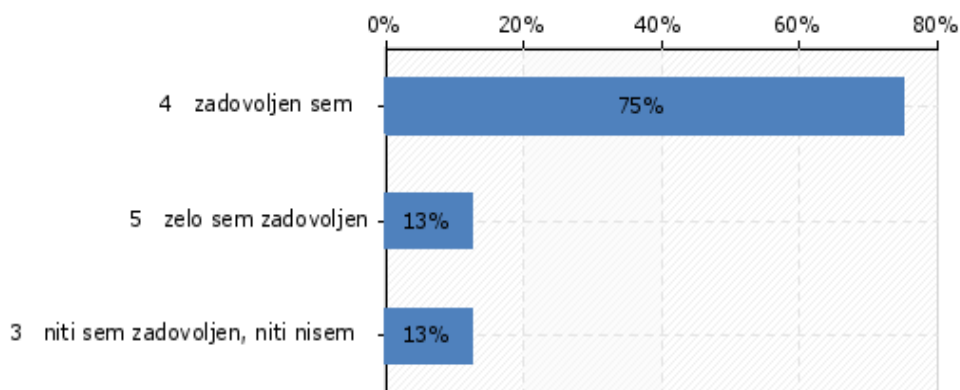
Slika 14: Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo v povprečju



Vir: Lastno delo.

Tretji sklop vprašanj se je nanašal na program usposabljanj. Iz slike 15 razberemo, da so zadovoljni s prenovljenim programom usposabljanja za vodilne. Možnost »zadovoljen sem« je označilo 12 anketirancev (75 %), možnost »zelo sem zadovoljen« 2 anketiranca (13 %) ter možnost »niti zadovoljen, niti nisem« ravno tako 2 anketiranca (13 %).

Slika 15: Stopnja zadovoljstva s prenovljenim programom v odstotkih

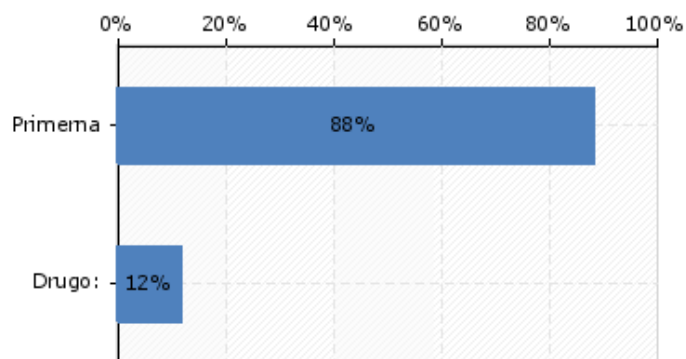


Vir: Lastno delo.

Bolje je, če se v sam proces načrtovanja programa usposabljanja vključi tudi izvajalce usposabljanja. »Ali se s to trditvijo strinjate ter ali ste vključeni v sam proces priprave programa za usposabljanje vodilnih?« je bilo naslednje, kar sem zastavila anketirancem. Po odgovorih iz spletne ankete razberemo, da se strinjajo z zgornjo trditvijo, ampak niso udeleženi v proces priprave programa za usposabljanje vodilnih.

Sledilo je vprašanje o merilih za izbiro izvajalcev. Slika 16 prikazuje rezultate v odstotkih glede njihovega mnenja o merilih za izbiro izvajalcev za usposabljanje vodilnih. Na podlagi rezultatov 15 anketirancev (88 %) meni, da so primerna. Možnost »drugo« sta označila 2 anketiranca (12 %) in izrazila mnenje, da jih ne poznata in da predvidevata, da so strožja za nove izvajalce.

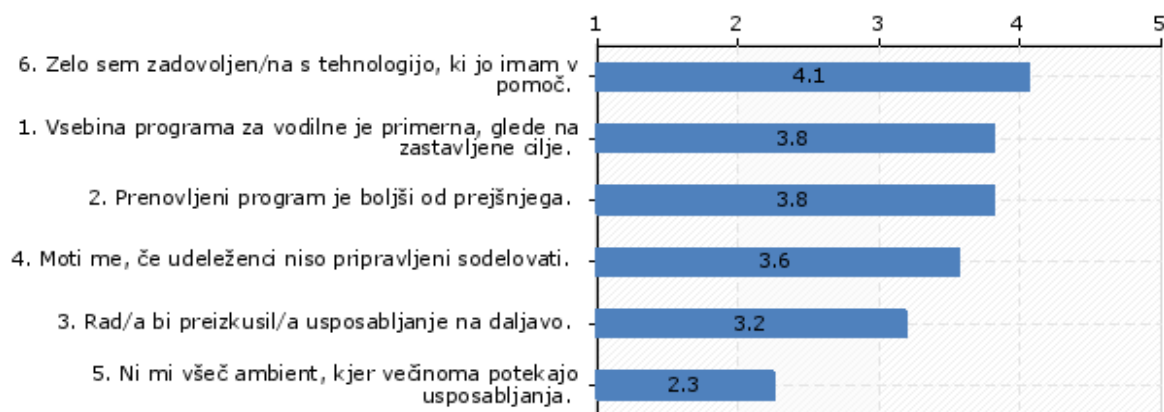
Slika 16: Mnenja o merilih za izbiro izvajalcev v odstotkih



Vir: Lastno delo.

Slika 17 prikazuje stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo o usposabljanju na Upravni akademiji v povprečju. Na to vprašanje je odgovorilo 16 anketirancev. Najbolj so zadovoljni s podano tehnologijo, ki jo jim Upravna akademija ponuja. Sledita vsebina programa ter zadovoljstvo s prenovljenim programom. Moti jih, v kolikor udeleženci niso pripravljeni sodelovati pri učni uri. Prav tako se jih večja polovica anketirancev bolj pozitivno nagiba k dejstvu, da bi se radi preizkusili pri usposabljanju na daljavo. Najmanj se strinjajo, da jim ambient, kjer potekajo usposabljanja ni všeč.

Slika 17: Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo o usposabljanju na Upravni akademiji v povprečju



Vir: Lastno delo.

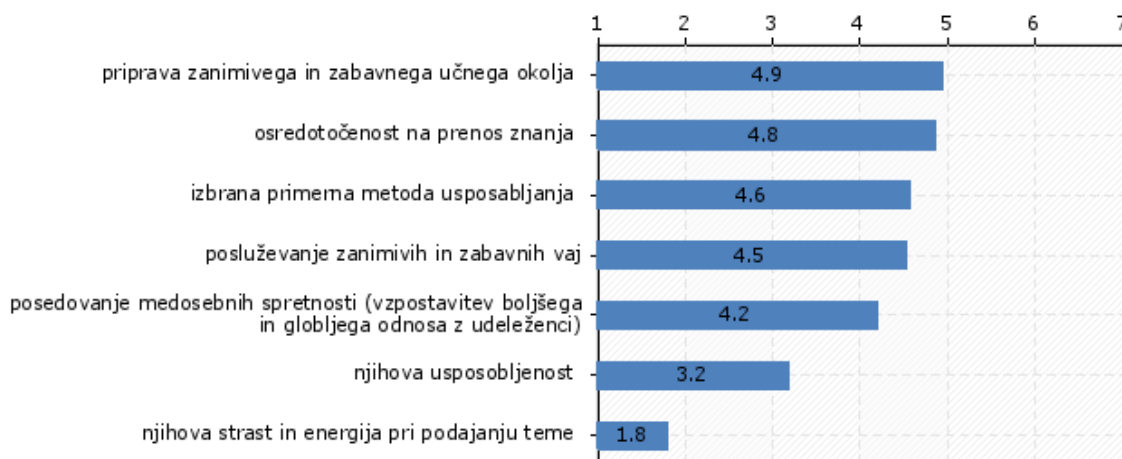
Na koncu so navedli priporočila organizatorjem usposabljanja, kako naj še izboljšajo program. Na to vprašanje sem dobila odgovore, ki so prikazani v prilogi 4. Menijo, da bi bilo potrebno podati več časa za posamezno temo, da je program vsebinsko preobremenjen, da bi bilo potrebno organizirati več vrhunskih predavateljev za izvajalce ter da bi si želeli več podobnih anket.

3.3.2 Zadovoljstvo vodilnih javnih uslužbencev z usposabljanji

Anketni vprašalnik za vodje je bil dostopen na spletni strani Ika, v obdobju od 27. 3. 2019 do 23. 4. 2019. Spletna anketa je bila sestavljena iz treh vsebinskih sklopov in sklopa o sociodemografskih vprašanjih. Slednji je prikazan v prilogi 5. Določene slike in tabele analize vsebinskega sklopa so prikazane v prilogi 6.

Prvi sklop vprašanj se je nanašal na vprašanja o izvajalcih usposabljanj. Prvotno vprašanje so imeli postavljeno tudi izvajalci. Na sliki 18 so prikazane razvrščene lastnosti po pomembnosti, ki vplivajo na pozornost udeležencev, prikazane v povprečju. Na to vprašanje je odgovorilo 52 anketirancev.

Slika 18: Rangiranje lastnosti po pomembnosti v povprečju



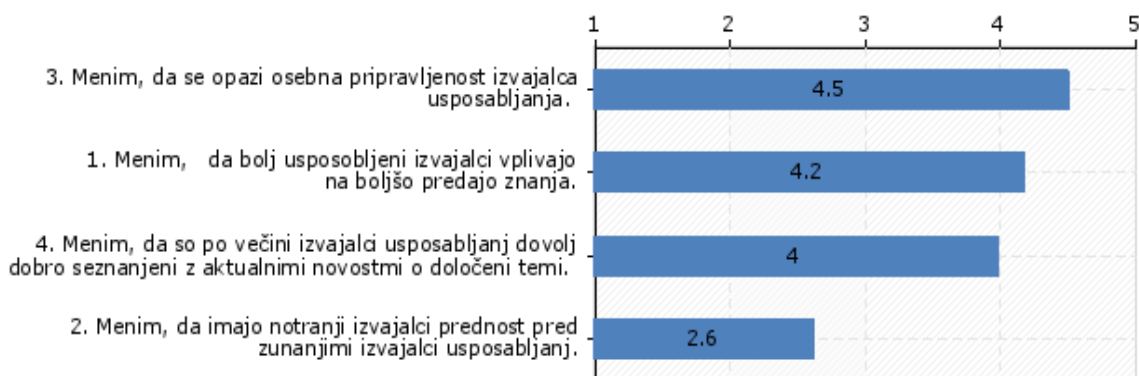
Vir: Lastno delo.

Sledilo je odprto vprašanje, kjer so navedli tri najboljše izvajalce in napisali, kakšne lastnosti so posedovali. Pridobila sem veliko različnih odgovorov. Predvsem jih je prepričala njihova strokovnost, usposobljenost, energičnost, prepričljivost in sproščenost.

Podobno je bilo zastavljeno naslednje vprašanje, kjer sem ravno tako dobila raznovrstne odgovore na temo, s katerim izvajalcem niso bili zadovoljni ter zakaj. Naštevali so različne stvari. Najbolj jih je motilo dolgočasno in monotono predavanje, preveč šablonsko predavanje, ponavljanje, premalo podanih predlogov za rešitev določene težave in podobno.

Iz slike 19 je razvidna stopnja strinjanja z navedenimi trditvami o izvajalcih usposabljanj v povprečju. Na to vprašanje je odgovorilo 52 oseb. Najbolj so se strinjali s trditvijo, da se opazi osebna pripravljenost izvajalcev usposabljanj ter najmanj s trditvijo, da imajo notranji izvajalci prednost pred zunanji izvajalci.

Slika 19: Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo o izvajalcih usposabljanj v povprečju

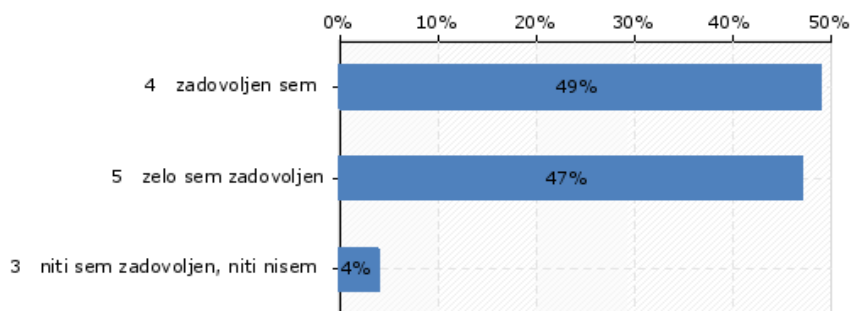


Vir: Lastno delo.

Sledil je **drugi sklop**, ki se je nanašal na vodilne. Postavila sem odprto vprašanje, o lastnostih, ki naj jih poseduje vodja. Najbolj pogosti odgovori so bili empatičnost, odločnost, komunikativnost, strokovnost, zaupljivost, pravičnost, iskrenost, organiziranost in podobno. V kolikšni meri veljajo za njih kot vodje določene lastnosti je prikazano v prilogi 6. Najbolj so se strinjali s tem, da se radi učijo novih stvari ter da skušajo ravnati čim bolj etično. Najmanj so se strinjali s trditvijo, da stres pozitivno vpliva na njihovo učinkovitost.

S **tretjim sklopom** vprašanj sem ugotavljala njihovo zadovoljstvo s prenovljenim programom. Na sliki 20 je prikazano zadovoljstvo anketirancev s prenovljenim programom v odstotkih. Z možnostjo »zadovoljen sem« je označilo 25 anketirancev (49 %), »zelo sem zadovoljen« 24 anketirancev (47 %) ter z možnostjo »niti sem zadovoljen, niti nisem« 2 anketiranca (4 %).

Slika 20: Stopnja zadovoljstva anketirancev s prenovljenim programom v odstotkih



Vir: Lastno delo.

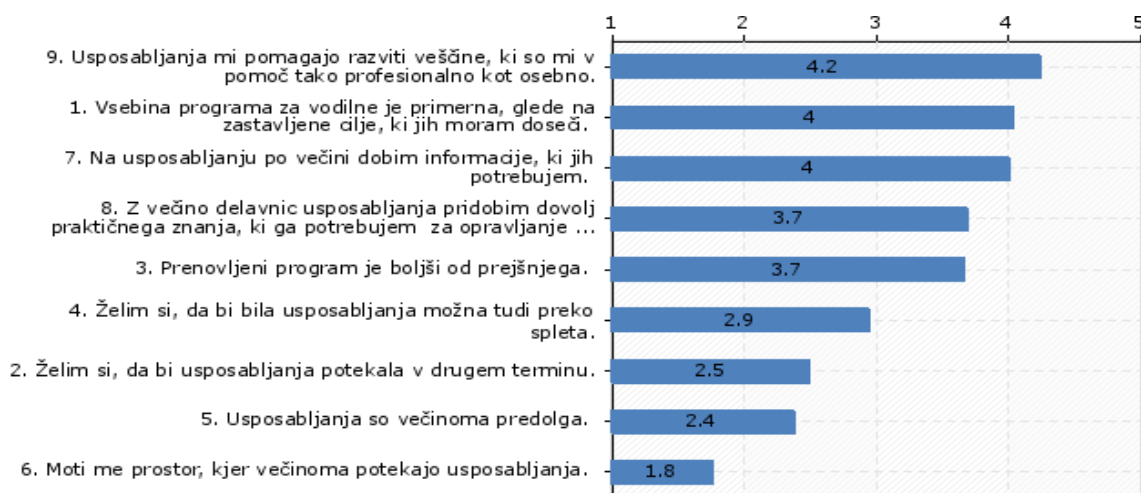
Kolikšen je delež anketirancev, ki se poleg obveznih usposabljanj udeležuje še neobveznih usposabljanj? Od 51 anketirancev, ki so odgovorili na to vprašanje, se 43 anketirancev (84 %) udeležuje neobveznih usposabljanj ter 8 anketirancev (16 %) ne udeležuje.

Iz slike 21 je razvidno, v kolikšni meri se vodilni strinjajo s posamezno trditvijo o usposabljanju na Upravni akademiji v povprečju. Najbolj se strinjajo s trditvijo, da usposabljanje pripomore pri razvoju veščin, ki so jim v pomoč tako profesionalno kot osebno. Vsebina jim je primerna, pridobijo potrebne informacije in dovolj praktičnega znanja, s prenovljenim programom so zadovoljni. Nekoliko manj so zainteresirani za usposabljanja preko spleta, za drugačen terminski raspored usposabljanj, za krajša usposabljanja ter za druge lokacije izvajanja usposabljanj.

Zadnje vprašanje je bilo odprtega tipa. Ali imajo kakšna priporočila, kako naj organizatorji usposabljanj izboljšajo program? Navedli so, katere teme želijo, da bi se še vključile v program. Nekateri so navedli željo po drugih oblikah usposabljanj, na primer preko spleta in videokonferenc. Želijo si več interaktivnih usposabljanj, možnost za obnavljanje znanja

v obliki osvežitvenih usposabljanj, izvedbe za samo na primer upravne enote, več prostih mest za udeležbo in podobno.

Slika 21: Struktura stopnje strinjanja s posamezno trditvijo o usposabljanju na Upravni akademiji v povprečju

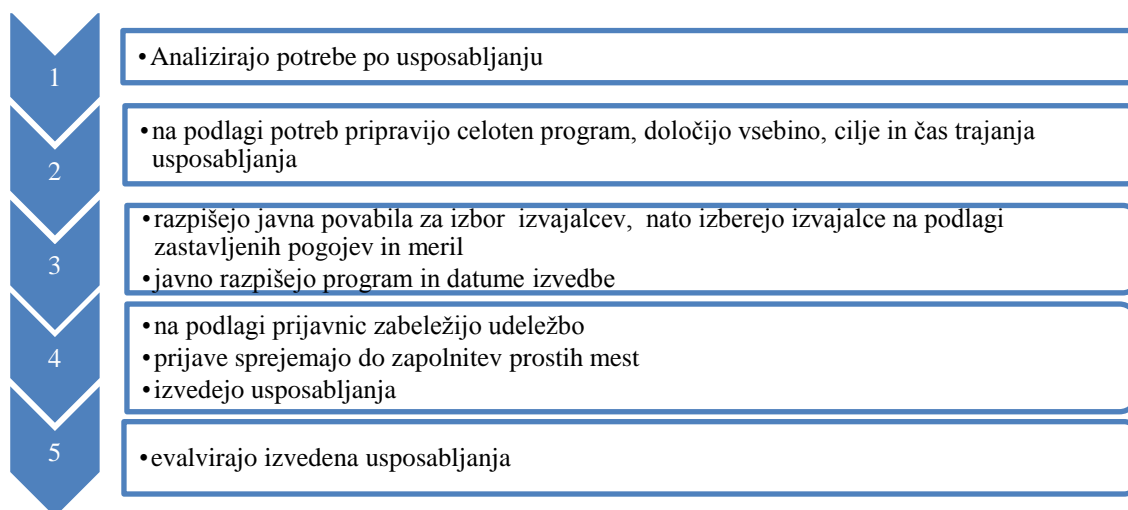


Vir: Lastno delo.

3.3.3 Vpliv pretoka informacij med dobrim izvajalcem usposabljanja in vodilnimi javnimi uslužbenci

Iz pogovora z vodjo Upravne akademije sem ugotovila, da njihov proces usposabljanja vodij v javni upravi na primeru Ministrstva za javno upravo, Upravna akademija, sledi vrstnem redu prikazanemu na sliki 22. S tem prikazujem tudi cilj magistrske naloge, preučiti in prikazati proces usposabljanja vodij v javni upravi na primeru Ministrstva za javno upravo, Upravna akademija.

Slika 22: Proces usposabljanja vodij v javni upravi



Vir: Lastno delo.

Ugotovila sem, da anketiranci **potrjujejo** zastavljeno **temeljno tezo**. Zavedajo se, da se z vseživljenjskim učenjem vpliva na boljše rezultate organizacije.

Na podlagi celotne raziskave so odgovori na raziskovalna vprašanja naslednji.

1. Raziskovalno vprašanje: Ali so vodilni javni uslužbenci zadovoljni s prenovljenim programom?

Na zastavljeno vprašanje sem v spletni anketi podala sklop vprašanj o programu, da bi ugotovila njihovo mnenje. S pridobljenimi odgovori trdim, da so zadovoljni s prenovljenim programom. V kolikor bi ga primerjali s predhodnim programom, se jih večina strinja, da je prenovljeni program boljši. Vsekakor bi bili še boljši, če bodo vodilni na Upravni akademiji uveljavili še njihova priporočila in poskušali urediti stvari, za katere so izrazili nezadovoljstvo.

2. Raziskovalno vprašanje: Ali so vodilni, ki so se usposabljali po prenovljenem programu, pridobili dovolj praktičnega znanja, ki ga lahko uporabijo pri vsakdanjem delu?

Vodilni, ki so se usposabljali po prenovljenem programu splošno gledano, so pridobili dovolj praktičnega znanja, dovolj veščin in potrebnih informacij. Statistično gledano se jih večina, natančneje 34 anketirancev, bolj nagiba v smeri, da pridobijo dovolj praktičnega znanja. Preostalih 17 anketirancev je nevtralnih. Bolj menijo, da jim pridobljeno znanje koristi v vsakdanjem življenju. Pomembno je poudariti dejstvo, da količina pridobljenega praktičnega znanja ni odvisna samo od predavatelja, ampak tudi od same teme. Na določene teme je možno podati več praktičnih primerov kot na druge.

3. Raziskovalno vprašanje: Kako bi še izboljšali program usposabljanja za vodje? Kaj si želijo, da bi se še vključilo?

Na podlagi spletne ankete in intervjuja zaključujem, da program lahko izboljšajo, v kolikor se spremeni sama kultura udeležencev. Potrebno je uveljaviti vse večje zavedanje o pomembnosti usposabljanja vodilnih. V kolikor se prijavljeni udeleženci ne morejo udeležiti določenega usposabljanja, naj to pravočasno sporočijo in sprostijo mesto nekemu drugemu. Predvsem so njihove želje povezane z vzpostavitvijo več prostih mest za zasedbo usposabljanj ter boljši pregled nad samimi termini ter zasedenostjo.

Želijo si, da bi bila usposabljanja organizirana na regijskih ravneh ali samo za istovrstne organe, na primer samo za upravne enote. Udeleženci so navedli, da želijo več konkretnih informacij, pri določenih usposabljanjih drugačen način dela, na primer ogled filma in nato diskusija. Želijo si, da bi v bodoče dodali temo kakovost. Naj še povečajo poudarek na praktičnih primerih in reševanju konkretnih primerov. Želeli bi več interaktivnih

predavanj, več skupinskega dela in preverjanja s predavateljem. Predlagajo več časa za odmor, da bi razvili neformalne stike z ostalimi udeleženci usposabljanja. Želijo si tudi možnost za obnavljanje znanj, na primer z uvedbo osvežilnega programa.

4. Raziskovalno vprašanje: So po njihovem mnenju izvajalci usposabljanj dovolj dobro seznanjeni z aktualnimi temami, kot so na primer: čustvena inteligentnost, timsko delo, etika in tako dalje?

Po odgovorih sodeč iz spletne ankete se anketiranci strinjajo, da so izvajalci usposabljanj dovolj dobro seznanjeni z aktualnimi temami, kot so na primer: čustvena inteligentnost, timsko delo, etika in tako dalje. Statistično se na zastavljeno vprašanje 44 anketirancev strinja, 8 anketirancev niti strinja niti ne strinja.

5. Raziskovalno vprašanje: Kakšna so merila za izbiro izvajalcev programa usposabljanja za vodje?

Na podlagi pridobljenih informacij iz intervjuja sta njihovi glavni merili za izbiro izvajalcev predvsem strokovnost in izkušnje z usposabljanjem odraslih. Anketiranci so mnenja, da so njihova merila za izbiro izvajalcev usposabljanja vodilnih primerna. Dva anketiranca sta poudarila, da jih ne poznata in predvidevata, da so strožja za nove izvajalce.

6. Raziskovalno vprašanje: Kakšna je povezava med udeležbo izvajalcev na usposabljanju za izvajalce in odzivi udeležencev usposabljanja?

Na podlagi ankete ne moremo trditi, da udeleženci usposabljanj opazijo razliko med tistimi izvajalci, ki se usposabljanj udeležujejo, in tistimi, ki se jih ne udeležujejo. Prav tako ugotavljam, da usposabljanje ni ravno pogoj, da bi udeleženci omenili izvajalca kot dobrega. Nekateri omenjeni kot dobri se niso udeležili nobenega usposabljanja in obratno – nekateri izvajalci so se ga udeležili, pa so jih udeleženci izpostavili kot slabe. Anketiranci menijo, da opazijo osebno pripravljenost izvajalcev. Trdili so tudi, da bolj usposobljeni izvajalci vplivajo na boljšo predajo znanja.

3.4 Priporočila za izboljšave

Priporočila za izboljšave glede izvajalcev

Na podlagi odgovorov iz spletne ankete sem pridobila navedena imena izvajalcev, s katerimi udeleženci niso bili zadovoljni. Vodstvu predlagam, da si vzame čas in se udeleži njihovih predavanj, da še sami pridobijo vtis in pogled na celotno usposabljanje. Navedene izvajalce naj v bodoče povabijo na razgovor, da skupaj pregledajo celoten koncept njihove priprave na usposabljanje. Predlagam, da večkrat pripravijo krajšo, vendar zelo konkretno

anketo tako izvajalcem kot udeležencem. Na ta način naj preverijo, ali so se navedeni izvajalci izboljšali ali ne. Preverijo naj tudi, kakšne želje imajo ter kakšno je njihovo splošno zadovoljstvo.

Izvajalci so navedli, da si želijo več organiziranih izobraževanj za izvajalce z vrhunskimi predavatelji. Želijo si, da bi usposabljanja za izvajalce bila še bolj zahtevna. Nekateri so izrazili željo ločitve programov za profesionalne izvajalce od programov za tiste, ki izvajajo usposabljanja ob svojem rednem delu. Vodstvu svetujem, da poskuša uveljaviti njihove želje, saj bi s tem vplivali na večjo udeležbo izvajalcev na usposabljanjih za izvajalce. Predlagam tudi, da na usposabljanjih za izvajalce poudarijo, kako pomembno je neprestano spremljati aktualne novosti in jih vključiti v usposabljanje. Glede priprave dveh usposabljanj za izvajalce predlagam, da občasno pripravijo usposabljanja, ki bi bila ločena za ene in druge. Na ta način bi za profesionalne izvajalce pripravili zelo zahtevno učno uro z zelo zahtevnimi primeri. Za druge pa usposabljanja z različnimi vsebinami za širjenje njihovega znanja.

Glede programa za usposabljanje vodilnih izvajalci menijo, da je program vsebinsko preobremenjen. Bodrino, da namenijo več časa za izvajanje usposabljanj ali zmanjšajo obseg vsebine usposabljanja. V sam proces načrtovanja programa usposabljanja in pri postavljanju koncepta usposabljanja, naj v bodoče vključijo izvajalce usposabljanja. Ti imajo veliko strokovnega znanja. Z njim bi pozitivno vplivali pri pripravi programa, s katerim bi bili tudi sami zadovoljni.

Vodstvu predlagam tudi, naj v bodoče pri oblikovanju vsebine programa razmisli o zamenjavi določenih tem ali doda temi delovanje javnega sektorja ter izvajanje usposabljanja. Pri teh naj izvajalcem podajo nasvete, kako premagati tremo, kako biti čim bolj jedrnat, jim predstavijo nove tehnike, metode poučevanja ter jih obvestijo o novih interaktivnih orodjih, kot so kahoot, socrative in podobno.

Priporočila za izboljšave glede vodstva

Ugotovila sem, da imata skupini drugačno mnenje o zaznavanju pomembnosti lastnosti, ki vplivajo na boljšo pozornost udeležencev. Predlagam, da se izsledki raziskav predstavijo izvajalcem, da bi ti spremenili svoj način predavanja. Pomaga jim lahko tudi uvideti, kaj menijo vodilni, kaj jim je bolj pomembno in kaj manj.

Opazila sem, da se vsi vodilni še vedno ne udeležujejo neobveznih usposabljanj. Vodstvu zato namigujem, da se z izvajalci obveznih modulov ali s koordinatorico usposabljanja dogovori, naj se na začetku vsakega usposabljanja na kratko v petih minutah poudari pomen usposabljanja in vseživljenjskega učenja. Ta tema je vedno aktualna, priporočam jo tudi za pripravo posebnega seminarja.

Vodilni so v raziskavi navedli, da si želijo nekaterih novih tem, na primer kakovost. Določeni si želijo usposabljanj preko spleta ali videokonferenc, več interaktivnih usposabljanj, možnost za obnavljanje znanja v obliki osvežitvenih usposabljanj ter izvedbe za samo na primer upravne enote. Vodstvu predlagam, da razmisli o uvedbi novih tem ali zamenjavi določenih tem. Svetujem razmislek o pripravi usposabljanja preko spleta, na primer skype-a. Na ta način bi imeli udeleženci možnost interaktivnega sodelovanja z izvajalci. Na koncu naj z anketo ugotovijo zadovoljstvo s takšnim načinom dela. Vsekakor menim, da bi bilo dobro uvesti obnovitveni tečaj obveznega dela vsebin programa. Izvedli bi ga na primer enkrat na dve leti.

Od izvajalcev si želijo izvedeti konkretnije odgovore na zastavljena vprašanja in morebitne predloge za rešitev težav. Predlagam, da se dogovorijo z izvajalci za dostop do podajanja povratnih informacij tudi po usposabljanju.

Vodilni so podali željo, da bi imeli več prostih mest za udeležbo na usposabljanjih in boljši pregled nad številom prostih mest. Vodja Upravne akademije je omenila tudi željo po spremembi kulture samih udeležencev. Svetujem uvedbo elektronske prijave na usposabljanje. Na spletnem mestu bi imeli koledar, na katerem bi bili navedeni termini usposabljanj ter število prijavljenih za vsako usposabljanje z možnostjo odjave. Uvedejo naj možnost odjave tri dni pred samim začetkom usposabljanja. V kolikor se ne udeležijo in ne odjavijo od usposabljanja, naj uredijo samodejno prepoved udeležbe na naslednja tri usposabljanja ali manjšo finančno kazen za neudeležbo.

Izrazili so tudi željo po neformalnem druženju. Upravni akademiji predlagam, naj vsaj enkrat letno organizira večerjo za vse vodilne z določenim finančnim prispevkom. Na primer: Upravna akademija pošlje povabila in organizira vse potrebno. Vsak posameznik, ki se namerava udeležiti večerje, plača določen prispevek Upravni akademiji, ki na koncu poravna celoten znesek.

SKLEP

Procesu usposabljanja vodij in vseživljenjskemu učenju je zlasti v današnjem času treba podati veliko pozornosti. Čas hitro teče in s seboj prinaša vedno več sprememb in novih izzivov, ki so jim kos le v primeru, da so ustrezno podkovani z znanjem in različnimi veščinami, katere potrebujejo za opravljanje svojega dela. Vseživljenjsko učenje je dolgotrajen proces, ki se nikoli ne konča. V organizacijah morajo zlasti vodje posedovati različne kompetence, ker vplivajo na zaposlene ter organizacijski uspeh. Različna znanja in veščine razvijajo s pomočjo procesa usposabljanja.

Glavni cilj magistrskega dela je bil preučiti in prikazati proces usposabljanja vodij v javni upravi na primeru Ministrstva za javno upravo, Upravna akademija. V prvem delu sem preučila pomen in vlogo izvajalca za celoten proces. Predstavila metode in tehnike za čim

boljšo osebno pripravljenost izvajalcev. Ta vpliva na tem boljše opravljanje njihovega dela, torej na boljši prenos znanja udeležencev usposabljanj. Spoznala sem se s posebnostmi učenja odraslih, različnimi oblikami in metodami dela. V nadaljevanju sem poudarila pomen vseživljenjskega učenja, ki ima zlasti v današnjem času, zaradi vse novejših tehnologij, vse večjo vlogo. Na koncu prvega dela sem razložila razlike med učenjem, izobraževanjem ter usposabljanjem.

V drugem delu sem predstavila sistem vodenja v javni upravi, različne modele vodenja in nekatere stile vodenja. Spoznala sem, kakšne lastnosti in značilnosti mora imeti vodja. Vloga vodje ni samo delegirati, kaj bo kdo delal. Vloga vodje je precej odgovorno in pomembno delo, saj usmerja celotno skupino k doseganju zastavljenih ciljev. Navedla sem več modelov usposabljanja ter teoretično predstavila andragoški cikel in sistem usposabljanja, sestavljen iz petih korakov.

V zadnjem tretjem delu sem najprej predstavila prejšnji in prenovljeni program usposabljanja vodij. Obrazložila sem zasnovo raziskovanja in metode dela, predstavila načrt raziskave in cilje. Potrjevala sem temeljno tezo, analizirala ter interpretirala odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja, s pomočjo rezultatov anket ter intervjuja. Zastavljeni cilj je bil preučiti in prikazati proces usposabljanja vodij v javni upravi na primeru Ministrstva za javno upravo, Upravne akademije. Spoznati sem želela njihova mnenja o prenovljenem programu ter organizaciji podati napotke, kaj naj spremenijo, da bi bili še boljši. Ugotovila sem, da se držijo teoretičnih korakov za proces usposabljanja. Namen raziskave sem ugotavljala s pomočjo raziskovalnih vprašanj. Na prvo raziskovalno vprašanje sem dobila odgovor, da so vodilni javni uslužbenci zadovoljni s prenovljenim programom. Vodilni, ki so se usposabljali po prenovljenem programu, so pridobili dovolj praktičnega znanja, dovolj veščin in potrebnih informacij. Program je mogoče izboljšati na več načinov. Anketiranci so že sami podali veliko predlogov za izboljšavo. Sodeč po odgovorih iz spletne ankete trdim, da so izvajalci usposabljanj dovolj dobro seznanjeni z aktualnimi temami. Glede meril sta glavni predvsem strokovnost in izkušnje z usposabljanjem odraslih. Menili so, da so merila primerna, vendar jih vsi ne poznajo. Po anketah sodeč ne moremo trditi, da udeleženci usposabljanj opazijo razliko med tistimi izvajalci, ki se usposabljanj udeležujejo, in tistimi, ki se jih ne udeležujejo.

Magistrsko nalogo sem strukturirali na dva dela. Vsebinsko za teoretični del sem pripravila iz različne znanstvene literature. Rezultate za empirični del sem pridobila iz analize spletnih vprašalnikov in intervjuja. Vprašanja za spletna vprašalnika in intervju sem sestavila na podlagi teorije. S pridobljenimi odgovori na različne sklope vprašanj sem izoblikovala odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja in vodstvu podala priporočila za izboljšave.

Iz magistrske naloge lahko določene vsebine povzamejo tudi organizacije iz zasebnega sektorja, saj se velik del nalog vodje v zasebnem sektorju prekriva z nalogami vodje v

javnem sektorju. Vse, kar potrebuje dober vodja v javnem sektorju za čim boljše opravljanje svojega dela, potrebuje tudi vodja v zasebnem sektorju.

LITERATURA IN VIRI

1. Alsaadat, K. (2018). The impact of social media technologies on adult learning. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*, 8(5), 3747–3755.
2. Amer, H. (2017). *Impact of leadership styles on entrepreneurs' business success* (doktorska disertacija). Virginia: Old Dominion University.
3. Andragoški center Slovenije. (2014). *Zmožnosti vodje/organizatorja izobraževanja odraslih*. Pridobljeno 1. januarja 2019 iz https://izobrazevanje.acs.si/dokumenti/kompetenci%20pristop/Kompetencna%20zasnova_vodja%20IO.pdf
4. Andragoški center Slovenije. (2019, 18. februar). *Temeljni andragoški procesi*. Pridobljeno 19. februarja 2019 iz <https://izobrazevanje.acs.si/kompetence/index.php?nid=7000&id=1058>
5. Ann Tit, W. Y. (2017). Using jigsaw method to enhance the learning of research and consultancy techniques for postgraduate students. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(6), 1081–1091.
6. Arghode, V. & Wang, J. (2016). Exploring trainers' engaging instructional practices: A collective case study. *European Journal of Training and Development*, 40(2), 111–127.
7. Arghode, V., Brieger, E. W. & McLean, G. N. (2017). Adult learning theories: Implications for online instruction. *European Journal of Training and Development*, 41(7), 593–609.
8. Arh, T., Kovačič, M. & Jerman-Blažič, B. (2006). *Struktura ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji*. Ljubljana: Institut »Jožef Stefan«, Laboratorij za odprte sisteme in mreže.
9. Ayvaz-Tuncel, Z. & Çobanoğlu, F. (2018). In-Service Teacher Training: Problems of the Teachers as Learners. *International Journal of Instruction*, 11(4), 159–174.
10. Bačlija, I. (2015). *Vladovanje in menedžment: Evropeizacija slovenske javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Bajec, B., Boštjančič, E. & Tement, S. (2016). *Človek delo in organizacija: Pregled psiholoških področij in perspektiv*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
12. Barakat, M., Reames, E. & Kensler, W. L. A. (2018). Leadership Preparation Programs: Preparing Culturally Competent Educational Leaders. *Journal of Research on Leadership Education*, 14(2), 1–24.
13. Barmada, B. & Baghaei, N. (2018). Train-for-life (T4L): An interactive learning platform for logistics, safety and security professionals. *Smart Learning Environments*, 5(1), 1–15.
14. Basak, S. K., Wotto, M. & Bélanger, P. (2018). E-learning, M-learning and D-learning: Conceptual definition and comparative analysis. *E-Learning and Digital Media*, 15(4), 191–216.

15. Biloslavo, R. (2008). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
16. Brečko, D. (2014, oktober). HR&M. *Uvodnik: Sistemska spodbuda za vlaganje v izobraževanje in usposabljanje*. Pridobljeno 10. januarja 2019 iz <https://www.planetgv.si/prikazi-starejse-izvode/hrm-revija-oktober-2014/uvodnik-sistemska-spodbuda-za-vlaganje-v-izobrazevanje-usposabljanje>
17. Bugis, Y. M. (2018). *Creating digital stories with Saudi Arabian pre-service teachers: Using the analysis, design, development, implementation, and evaluation model to promote lesson plan development* (doktorska disertacija). Colorado: University of Northern Colorado.
18. Bui, H. T., M., Baruch, Y., Chau, V. S. & He, H. (2016). Team learning: The missing construct from a cross-cultural examination of higher education. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(1), 29–51.
19. Career Guru 99. (brez datuma). *Top 50 Leadership Interview Questions & Answers*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://career.guru99.com/top-50-leadership-interview-questions/>
20. Chukwuere, J. B. (2018). The Application of a culture-oriented E-Learning system frame work for developers: An approach for developing countries. *Journal of Gender, Information & Development in Africa*, 7(2), 9–37.
21. Claiborne, V. (2018). Training. *Projection, Lights & Staging News*, 19(7), 63.
22. Clapp-Smith, R., Hammond, M. M., Lester, G. V. & Palanski, M. (2019). Promoting Identity Development in Leadership Education: A Multidomain Approach to Developing the Whole Leader. *Journal of Management Education*, 43(1), 10–34.
23. Clark, D. (2015). *Leadership Styles*. Pridobljeno 10. januarja 2019 iz <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>
24. Coaching report. (brez datuma). *Führungsstile*. Pridobljeno 10. januarja 2019 iz <https://www.coaching-report.de/lexikon/fuehrungsstil.html>
25. Das, M. (2017). Understanding the role of trainers in empowering the employees at the workplace. *International Journal of Education and Management Studies*, 7(4), 522–529.
26. D'Cruz, C. (brez datuma). *Define Leadership for Leadership success*. Pridobljeno 10. januarja 2019 iz <https://www.selfgrowth.com/articles/define-leadership-for-leadership-success>
27. Dermol, V. (2010). *Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
28. Dias, M. A. M. J. & E. Borges, R. S. G. (2017). Performance and leadershipstyle: When do leaders and followers disagree? *Revista De Administração Mackenzie*, 18(2), 104–129.
29. Dobnik, M. (2015). Univerzalna odličnost – vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje. *RUO. Revija za Univerzalno odličnost*, 4(2), 61–64.
30. Došler, A. J. & Zagmajster, M. (2018). Središča za samostojno učenje (SSU): Aktualni izzivi, priporočila in vizija razvoja. *Andragoška spoznanja*, 24(2), 39–55.

31. Douglass, A. (2018). Redefining leadership: Lessons from an early education leadership development initiative. *Early Childhood Education Journal*, 46(4), 387–396.
32. Dudek, C. M., Reddy, L. A., Lekwa, A., Hua, A. N. & Fabiano, G. A. (2019). Improving Universal Classroom Practices Through Teacher Formative Assessment and Coaching. *Assessment for Effective Intervention*, 44(2), 81–94.
33. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. IUS Software, GV založba.
34. Elearningnc. (brez datuma). *What is eLearning?* Pridobljeno 10. januarja 2019 iz http://www.elearningnc.gov/about_elearning/what_is_elearning/
35. Flanigan, J. (2018). Philosophical methodology and leadership ethics. *Leadership*, 14(6), 707–730.
36. Gavarkovs, A. G., Blunt, W. & Petrella, R. J. (2019). A protocol for designing online training to support the implementation of community-based interventions. *Evaluation and program planning*, 72, 77–87.
37. Glennon, R., Hodgkinson, I. & Knowles, J. (2018). Learning to manage public service organisations better: A scenario for teaching public administration. *Teaching Public Administration*, 37(1), 31–45.
38. Govekar-Okoliš, M. & Kranjčec, R. (2016). *Mentorstvo v praktičnem usposabljanju v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Znanstvena naložba Filozofske fakultete, 108–117.
39. Govekar-Okoliš, M. (2016). Mentorstvo nekoč in danes–pomembna oblika izobraževanja ter prenosa znanja in izkušenj. *Andragoška spoznanja*, 22(2), 3–7.
40. Grebenšek, A. (2001). Delovni proces kot osnova za izbiro metod in tehnik internega izobraževanja. *Andragoška spoznanja*, 7(4), 84–87.
41. Harris, O. A. (2017). *Exploring general career barriers and self-constructed career impediments of minority women managers and leaders* (doktorska disertacija). Minnesota: Walden University.
42. Hughes, C. (2018). Conclusion: Diversity Intelligence as a Core of Diversity Training and Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*, 20(3), 370–378.
43. ibim.de. (brez datuma). *Führungsstile-Klassifikationen*. Pridobljeno 10. januarja 2019 iz <http://www.ibim.de/management/3-2.htm>
44. Ivanko, Š. (2014). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
45. Jankurová, A., Ljudvigová, I. & Gubová, K. (2017). Research of the nature of leadership activities 1. *Economics & Sociology*, 10(1), 135–151.
46. Jelenc, Z. (2007). *Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije: Javni zavod Pedagoški inštitut, 6–10.
47. Kastelic, Z. (2016). Izobraževanje znotraj organizacije. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 5(3), 233–241.
48. Kern Pipan, K., Arko Košec, M. & Aškerc, M. (2015). *Javna uprava 2020: Strategija razvoja javne uprave 2015–2020*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, 15(2).

49. Komprej, M. (2017). *Izobraževanje in trg dela: Delo za znanje-znanje za delo*. Pridobljeno 15. novembra 2018 iz <http://www.cpi.si/razvojno-in-raziskovalno-delo/evalvacije-in-spremljanje/povezovanje-izobrazevanja-in-trga-dela.aspx>
50. Košir, S. & Dermol, V. (2008). *Vodnik skozi študijsko leto: priročnik za visokošolske učitelje in sodelavce Mednarodne fakultete za družbene in poslovne študije*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
51. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
52. Kovač, P. & Kern Pipan, K. (2005). Celovito izboljševanje javne uprave z integracijo pristopov na temelju modela odličnosti EFQM. *Zbornik povzetkov: Konferenca Sodobna javna uprava*. Pridobljeno 18. decembra 2018 iz <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/prspo/LiteraturaSlo/CelovitoIzboljsavanje.pdf>
53. Krajnc, A. (2010). Posebnost in posameznost kot izhodišče novih spoznanj za več disciplin. *Teorija in praksa*, 47(2–3), 324–329.
54. Krajnc, A. (2012). Individualizacija izobraževanja vodi v mentorsko gibanje Znaš, nauči drugega. *Andragoška spoznanja*, 18(2), 19–28.
55. Larsen, S. (2018, 10. maj). *How to Design an Effective Employee Training Development Program in 5 Simple Steps*. Pridobljeno 15. januarja 2019 iz <https://www.business.org/hr/employees/steps-to-develop-an-effective-employee-training-program/>
56. Macuh, B. & Raspor, A. (2018). Lifelong learning and education as a basis for the quality of life of pedagogical workers: Vseživljenjsko učenje in izobraževanje kot osnova kakovosti življenja pedagoških delavcev. *Journal of Universal Excellence*, 7(1), 17–30.
57. Marquette. (brez datuma). *Potential Mentor and Mentee Questions*. Pridobljeno 1. marca 2019 iz <https://www.marquette.edu/alumni/potentialmentorandmenteequestions.php>
58. Maxwell, J. C. (2008). *360 vodja: razvijanje vašega vpliva od kjerkoli znotraj posamezne organizacije*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
59. Maxwell, J. C. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.
60. Mayer, L., Hözle, K. & Meinel, C. (2018). Investigating training transfer of design thinking skills in online education. In *ISPIM Innovation Symposium*. Manchester: The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), 1–4.
61. McLagan, P. (2017). Unleashing the unstoppable learner. *Talent Development*, 71(7), 44–49.
62. Miller, J. (2018, 25. marec). *40 Questions to ask a mentor*. Pridobljeno 12. marca 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/jomiller/2018/03/25/40-questions-to-ask-a-mentor/>
63. Milošević Zupančič, V. (2018). Taxonomy of teaching methods and teaching forms for youth in non-formal education in the National Youth Council of Slovenia. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 8(1), 117–137.

64. Ministrstvo za javno upravo. (2018a). *Specifikacija programa: Usposabljanje za vodenje v upravi* (interno gradivo). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
65. Ministrstvo za javno upravo. (2018b, julij). *Usposabljanje za vodenje v upravi*. Pridobljeno 10. februarja 2019 iz http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Javna_uprava/Upravna_akademija/Ua/Uvu/Uvu-Obvezni_julij2018.pdf
66. Ministrstvo za javno upravo. (2018c). *Usposabljanje za vodenje v upravi* (interno gradivo). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
67. Morano, M. (2013). *Sodobni pristopi, metode in tehnike v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Učno gradivo za udeležence usposabljanja za andragoško delo.
68. Ndalamba, K. K., Caldwell, C. & Anderson, V. (2018). Leadership vision as a moral duty. *The Journal of Management Development*, 37(3), 309–319.
69. Neagu, S. N. (2016). A new vision of adult learning. Checklist – motivational factors involved in adult learning. *The International Scientific Conference Learning and Software for Education*, 2, 150–153.
70. Noplag. (2016). *Modern Teacher: Skills and Methods to Improve the Educational Process* (objava na blogu). Pridobljeno 10. januarja 2019 iz <https://blog.noplag.com/modern-teaching-skills-and-methods/>
71. Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications.
72. Pevcin, P. (2011). *Menedžment javnega sektorja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
73. Pham, L., Williamson, S. & Berry, R. (2018). Student perceptions of E-learning service quality, E-satisfaction, and E-loyalty. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 14(3), 19.
74. Prunā, S. (2018). Leadershipstyle in public management and private management through fiedler's model. *International Scientific Conference »Strategies XXI«, suppl. Strategic changes in security and international relations*, 3, 181–186.
75. Reddy, L. A., Glover, T., Kurz, A. & Elliott, S. N. (2019). Assessing the Effectiveness and Interactions of Instructional Coaches: Initial Psychometric Evidence for the Instructional Coaching Assessments–Teacher Forms. *Assessment for Effective Intervention*, 44(2), 104–119.
76. Research Methodology. (brez datuma). *Research Process*. Pridobljeno 10. aprila 2019 iz <https://research-methodology.net/research-methodology/research-process/>
77. ResearchAndMarkets. (2018, avgust). *Global corporate leadership training market 2018-2022*. Pridobljeno 10. aprila 2019 iz https://www.researchandmarkets.com/research/5jmw8/global_corporate?w=4
78. Rijavec, A. (2014). Učenje in pomen učenja za organizacijo. *IBS Newsletter poročevalec*, 4(2).
79. Robinson, K. & Aronica, L. (2015). *Kreativne šole: Množična revolucija, ki preoblikuje izobraževanje*. Nova Gorica: Eno.
80. Sabharwal, M., Levine, H. & D'Agostino, M. (2018). A Conceptual Content Analysis of 75 Years of Diversity Research in Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 248–267.

81. Sezer, B., Yilmaz, F. G. K. & Yilmaz, R. (2017). Comparison of online and traditional face-to-face in-service training practices: An experimental study. *Çukurova University. Faculty of Education Journal*, 46(1), 264–288.
82. Simons, M., Baeten, M. & Vanhees, C. (2018). *Team Teaching During Field Experiences in Teacher Education: Investigating Student Teachers' Experiences With Parallel and Sequential Teaching*. Pridobljeno 10. novembra 2018 iz <https://repository.uantwerpen.be/desktop/irua>
83. Sivarajah, R. T., Curci, N. E., Johnson, E. M., Lam, D. L., Lee, J. T. & Richardson, M. L. (2019). A Review of Innovative Teaching Methods. *Academic Radiology*, 26(1), 101–113.
84. Sousa, M. J. & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360–366.
85. Spence, J. (2017, 27. november). *Four Great Questions About Leadership*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://johnspence.com/2017/11/questions-leadership/>
86. Starc, J., Rodica, B. & Konda, I. (2015). The significance of teaching methods/forms and organizational forms as important elements for the professional development in the education and training of managers involved in tourism. *Informatologia*, 48(1), 48–61.
87. Stelmaszczyk, M. (2016). Relationship between individual and organizational learning: Mediating role of team learning. *Journal of Economics & Management*, 26, 107–127.
88. Sullivan, R., Fulcher-Rood, K., Kruger, J., Siple, G. & Putten, C. (2019). Emerging Technologies for Lifelong Learning and Success: A Mooc for Everyone. *Journal of Educational Technology Systems*, 47(3), 318–336.
89. Vangrieken, K., Dochy, F. & Raes, E. (2016). Team learning in teacher teams: Team entitativity as a bridge between teams-in-theory and teams-in-practice. *European Journal of Psychology of Education*, 31(3), 275–298.
90. Vital learning. (2018). *Leadership training process*. Pridobljeno 1. januarja 2019 iz <https://www.vital-learning.com/leadership-training-process>
91. Volmer, J. (2012). Catching leaders' mood: Contagion effects in teams. *Administrative Sciences*, 2(3), 203–220.
92. Vrčko, M., Trojar Jan, T., Orel, M. & Erjavšek, B. (2004). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis.
93. Vukovič, G. & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
94. Yeh, C. & Hsieh, T. (2017). A study on the management styles and job satisfaction of employees at Taiwan's architectural firms. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 10(1), 185–204.
95. Yousef Kanán, I. J. (2017). *The acceptance of E-learning as training tool from employees' perspectives: The case of international management consulting organizations in State of Qatar* (doktorska disertacija). Kingston upon Hull: The university of Hull.
96. Žurga, G. (2001). *Kakovost državne uprave – pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik za izvajalce

Pozdravljeni,

sem Elvira Mahmić, študentka Ekonomske fakultete, in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Proces usposabljanja vodij na primeru Ministrstvo za javno upravo, Upravna akademija. Namen raziskave je predvsem ugotoviti vaše zadovoljstvo s prenovljenim programom za usposabljanje ter vaše želje in mnenja o programu. Vaše sodelovanje je za raziskavo zelo pomembno, saj z vašimi odgovori lahko dobimo vpogled v dejansko situacijo.

Anketa je sestavljena iz treh kratkih sklopov. Prvi se nanaša na vprašanja o usposabljanju za izvajalce, drugi je o lastnostih izvajalcev ter tretji o programu usposabljanj. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje boste potrebovali približno 10 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno. Uporabljeni bodo izključno za pripravo magistrske naloge. Moj kontakt: elvira.mahmic@gmail.com.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Elvira Mahmić

I. Sklop: O usposabljanju za izvajalce

1. Ali se udeležujete usposabljanj za izvajalce?

Da

Ne

2. Označite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami: (1 - sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 - niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 - strinjam se, 5 - povsem se strinjam)

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Menim, da bi se usposabljanj za izvajalce morali udeleževati vsi.					
2. Menim, da se na usposabljanju za izvajalce lahko pridobili veliko koristnih nasvetov.					
3. Menim, da je usposabljanj za izvajalce premalo.					

se nadaljuje

nadaljevanje

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Povsem se strinjam (5)
4. Menim, da so boljši tisti izvajalci, ki se udeležujejo usposabljanj, kot pa tisti, ki se jih ne udeležujejo.					
5. Menim, da udeleženci usposabljanj opazijo razliko med tistimi izvajalci, ki se usposabljanj udeležujejo, in tistimi, ki se jih ne udeležujejo.					

Prirejeno in povzeto po Marquette (brez datuma).

II. Sklop: O lastnostih izvajalcev

3. Naštejte tri izvajalske lastnosti, katere vam je bilo najtežje razviti:

Povzeto po Miller (2018).

4. Kot izvajalci morate posedovati številne raznovrste lastnosti, da bi pritegnili udeležence k poslušanju. Spodaj so navedene nekatere izmed njih. Kako bi jih vi rangirali glede na vaše večletne izkušnje. Razvrstite jih od 1 do 7 (1 - najpomembnejše, 7 - manj pomembno).

__strast in energija pri podajanju teme

__usposobljenost

__posedovanje medosebnih spretnosti (vzpostavitev boljšega in globljega odnosa z udeleženci)

__priprava zanimivega in zabavnega učnega okolja

__izbrana primerna metoda usposabljanja

__posluževanje zanimivih in zabavnih vaj

__osredotočenost na prenos znanja

Prirejeno po Arghode & Wang (2016, str. 111–127); Arghode, Brieger & McLean (2017, str. 593–609).

5. Označite, v kolikšni meri veljajo spodnje lastnosti za vas kot izvajalca: (1 - sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 - niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 - strinjam se, 5 - povsem se strinjam)

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Udeležencem vedno razlagam stvari na čim bolj enostaven način.					
2. Na usposabljanje vedno pridem dobro pripravljen/a.					
3. Pri svojem delu se poslužujem različnih metod dela.					
4. Zase menim, da nisem dolgočasen/na.					
5. Želel/a bi si več časa za usposabljanje, ker menim, da bi na določeno temo lahko še kaj povedal/a.					
6. Zavedam se, da s prenosom svojega znanja vplivam na druge.					

Prيرهjeno in povzeto po Miller (2018); Dudek, Reddy, Lekwa, Hua & Fabiano (2019, str. 81–94); Ayvaz-Tuncel & Çobanoğlu (2018, str. 159–174); Andragoški center Slovenije (2014).

6. Označite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami: (1 - sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 - niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 - strinjam se, 5 - povsem se strinjam)

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Menim, da je pomemben stil komunikacije za prenos sporočila.					
2. Menim, da imajo notranji izvajalci prednost pred zunanjimi izvajalci usposabljanj.					

se nadaljuje

nadaljevanje

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Povsem se strinjam (5)
3. Menim, da je usposabljanje potrebno taktično pričeti, da bi se »prebil led« in lažje vzpostavilo komunikacijo z udeleženci.					
4. Menim, da smo po večini izvajalci usposabljanj dovolj dobro seznanjeni z aktualnimi novostmi o določeni temi.					
5. Razmišljam, kako me udeleženci vidijo kot izvajalca.					

Prirejeno in povzeto po Miller (2018); Das (2017, str. 522–529); Andragoški center Slovenije (2014).

III.Sklop: O programu usposabljanja za vodilne

7. Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo s prenovljenim programom usposabljanja za vodilne? (obkrožite številko pred odgovorom, možen eden odgovor).

- 5 zelo sem zadovoljen
- 4 zadovoljem sem
- 3 niti sem zadovoljen niti nisem
- 2 nezadovoljen
- 1 zelo nezadovoljen

8. Avtorja menita, da je bolje, v kolikor se v sam proces načrtovanje programa za usposabljanje vključi izvajalce usposabljanja. Ali se s to trditvijo strinjate ter ali ste vključeni v sam proces priprave programa za usposabljanje vodilnih?

Vir: Ayvaz-Tuncel & Çobanoğlu (2018, str. 159–174).

9. Kakšna so po vašem mnenju merila za izbiro izvajalcev za usposabljanje vodilnih?

- a) Primerna b) Preveč jih je c) Prestroga so d) Drugo: _____

10. Označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami: (1 - sploh se ne strinjam, 2 - ne strinjam se, 3 - niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 - strinjam se, 5 - povsem se strinjam)

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Vsebina programa za vodilne je primerna glede na zastavljene cilje, ki jih udeleženci morajo doseči.					
2. Prenovljeni program je boljši od prejšnjega.					
3. Rad/a bi preizkusil/a usposabljanje na daljavo.					
4. Moti me, če udeleženci niso pripravljeni sodelovati.					
5. Ni mi všeč ambient, kjer večinoma potekajo usposabljanja.					
6. Zelo sem zadovoljen/na s tehnologijo, ki jo imam v pomoč.					

Prirjeno in povzeto po Barakat, Reames & Kensler (2018, str. 1–24); Basak, Wotto & Bélanger (2018, str. 191–216); Arghode & Wang (2016, str. 111–127); Marquette (brez datuma).

11. Za sam konec - imate kakšna priporočila, kako naj organizatorji usposabljanj izboljšajo program?

Demografska vprašanja:

1. Spol:

- a) MOŠKI b) ŽENSKA

2. Delovne izkušnje:

- a) 1 – 5 let b) 6 – 10 let c) 11 – 15 let d) Več kot 15 let

PRILOGA 2: Anketni vprašalnik za vodje

Pozdravljeni,

sem Elvira Mahmić, študentka Ekonomske fakultete, in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Proces usposabljanja vodij na primeru Ministrstvo za javno upravo, Upravna akademija. Namen raziskave je predvsem ugotoviti, vaše zadovoljstvo s prenovljenim programom za usposabljanje ter vaše želje in mnenja o programu. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko dobimo vpogled v dejansko situacijo.

Za sam proces usposabljanja vodij so poleg programa usposabljanj pomembni tudi izvajalci usposabljanj ter vodilne osebe, zato je anketa sestavljena iz treh sklopov. Prvi se nanaša na vprašanja o izvajalcih usposabljanj, drugi je o vodilnih osebah ter tretji o programu usposabljanj. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje boste potrebovali približno 10 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno. Uporabljeni bodo izključno za pripravo magistrske naloge. Moj kontakt: elvira.mahmic@gmail.com.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Elvira Mahmić

I. Sklop: O izvajalcih usposabljanj

1. Izvajalci morajo posedovati številne raznovrste lastnosti, da bi pritegnili udeležence k poslušanju. Spodaj so navedene nekatere izmed njih. Razvrstite jih po pomembnosti glede na to, katera njihova lastnost najbolj vpliva na vašo pozornost (1 - najpomembnejše, 7 - manj pomembno).

__njihova strast in energija pri podajanju teme

__njihova usposobljenost

__posedovanje medosebnih spretnosti (vzpostavitev boljšega in globljega odnosa z udeleženci)

__priprava zanimivega in zabavnega učnega okolja

__izbrana primerna metoda usposabljanja

__posluževanje zanimivih in zabavnih vaj

__osredotočenost na prenos znanja

Prirejeno po Arghode & Wang (2016, str. 111–127); Arghode, Brieger & McLean (2017, str. 593–609).

2. Kateri trije izvajalci so vam najboljši ter zakaj (na kratko)? _____
3. Ali s katerim izvajalcem niste bili zadovoljni ter zakaj? _____
4. Označite koliko se strinjate z naslednjimi trditvami: (1 - sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 - niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 - strinjam se, 5 - povsem se strinjam)

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Menim, da bolj usposobljeni izvajalci vplivajo na boljšo predajo znanja.					
2. Menim, da imajo notranji izvajalci prednost pred zunanjimi izvajalci usposabljanj.					
3. Menim, da se opazi osebna pripravljenost izvajalca usposabljanja.					
4. Menim, da so po večini izvajalci usposabljanj dovolj dobro seznanjeni z aktualnimi novostmi o določeni temi.					

Prirejeno po Das (2017, str. 522–529); Andragoški center Slovenije (2014).

II. Sklop: O vodilnih

5. Naštejte tri lastnosti, ki so po vašem mnenju najbolj pomembne za čim bolj učinkovito vodilno osebo:

Prirejeno po Career Guru 99 (brez datuma).

6. Označite, v kolikšni meri veljajo spodnje lastnosti za vas, kot vodilno osebo: (1 - sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 - niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 - strinjam se, 5 - povsem se strinjam)

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Imam posluh za tuje težave.					
2. Z vsemi sodelavci komuniciram enako.					
3. Priznavam njihov uspeh pred skupino, da bi se tudi drugi lahko naučili najboljših praks.					
4. Pomagam pri reševanju vseh nastalih konfliktov.					
5. Zaupam svojim sodelavcem.					
6. Vem, kako me vidijo sodelavci kot vodilno osebo.					
7. Rad/a se učim novih stvari.					
8. Sodelavcem pomagam rasti.					
9. Odločitve sprejemam po temeljitem premisleku.					
10. Trudim se ravnati čim bolj etično.					
11. Motivira me doseganje poklicnih in osebnih ciljev.					
12. Na mojo učinkovitost stres dobro vpliva.					
13. Znanje pridobivam tudi po neformalni poti.					
14. Zavedam se svojih slabosti.					
15. Poznam svoje prednosti.					
16. Zavedam se, da kot vodilna oseba vplivam na boljše organizacijske rezultate.					
17. Moja dejanja se vedno ujemajo z mojimi besedami.					

Povzeto in prirejeno po Career Guru 99 (brez datuma); Spence (2017, 27. november); Hughes (2018, str. 370–378)

III.Sklop: O programu usposabljanja za vodilne

7. Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo s prenovljenim programom usposabljanja za vodilne? (obkrožite številko pred odgovorom, možen eden odgovor).

- 5 zelo sem zadovoljen
- 4 zadovoljem sem
- 3 niti sem zadovoljen niti nisem
- 2 nezadovoljen
- 1 zelo nezadovoljen

8. Ali se poleg obveznih usposabljanj udeležujete tudi neobveznih usposabljanj za vodje?

- a) Da
- b) Ne

9. Označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami: (1 - sploh se ne strinjam, 2 - ne strinjam se, 3 - niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 - strinjam se, 5 - povsem se strinjam)

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Vsebina programa za vodilne je primerna glede na zastavljene cilje, ki jih moram doseči.					
2. Želim si, da bi usposabljanja potekala v drugem terminu.					
3. Prenovljeni program je boljši od prejšnjega.					
4. Želim si, da bi bila usposabljanja preko spleta.					
5. Usposabljanja so večinoma predolga.					
6. Moti me prostor, kjer večinoma potekajo usposabljanja.					
7. Na usposabljanju po večini dobim informacije, ki so mi potrebne.					
8. Z večino delavnic usposabljanja pridobim dovolj praktičnega znanja, ki ga potrebujem za opravljanje nalog.					

se nadaljuje

nadaljevanje

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Povsem se strinjam (5)
9. Uposabljanja mi pomagajo razviti veščine, ki so mi v pomoč tako profesionalno kot osebno.					

Prirjeno in povzeto po Barakat, Reames & Kensler (2018, str. 1–24); Basak, Wotto & Bélanger (2018, str. 191–216); Arghode & Wang (2016, str. 111–127); Marquette (brez datuma).

10. Za sam konec - imate kakšna priporočila, kako naj organizatorji usposabljanj izboljšajo program? (Na primer: bi si želeli drugačnih oblik in metod usposabljanj, vsebin, izvajalcev...)

Demografska vprašanja:

1. Spol:

- a) MOŠKI b) ŽENSKA

2. Delovne izkušnje kot vodilna oseba:

- a) manj kot 5 let b) 6 – 10 let c) 11 – 15 let d) Več kot 15 let

3. Pozicija:

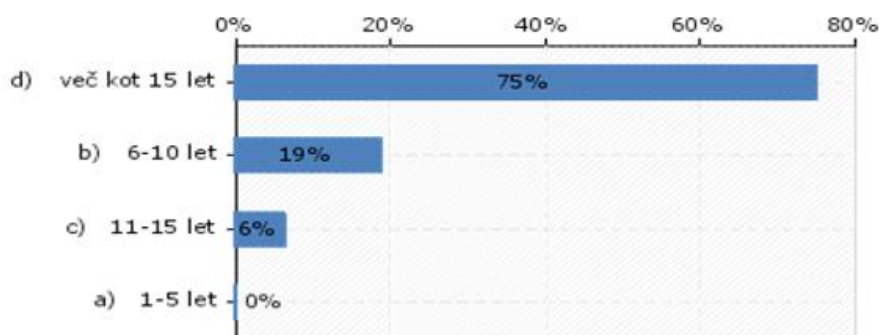
Hvala za sodelovanje!

PRILOGA 3: Analiza sociodemografskih vprašanja iz ankete izvajalcev

Sklop o sociodemografskih vprašanjih je zajemal vprašanja o spolu in delovnih izkušnjah. Spletno anketo je izpolnilo 17 anketirancev, od tega jih je 16 anketirancev izpolnilo v celoti.

Iz slike 1 je razvidna struktura anketirancev po delovnih izkušnjah. Največji delež anketirancev, natančneje 12 anketirancev (75 %) ima več kot 15 let izkušenj. Anketiranci, ki imajo med 6 in 10 let delovnih izkušenj, so trije (19 %), med 11 in 15 let izkušenj ima 1 anketiranec (6 %).

Slika 1: Struktura anketirancev po delovnih izkušnjah v odstotkih



Vir: Lastno delo.

PRILOGA 4: Analiza vsebinskega sklopa vprašanj iz ankete izvajalcev

Tabela 1: Stopnja strinjanja s posamezno trditvijo o usposabljanju za izvajalce v frekvencah in odstotkih

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Povsem se strinjam (5)	Skupaj
1. Menim, da bi se usposabljanj za izvajalce morali udeleževati vsi izvajalci Upravne akademije.	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (41 %)	4 (24 %)	6 (35 %)	17 (100 %)
2. Menim, da se na usposabljanju za izvajalce lahko pridobi veliko koristnih nasvetov.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (6 %)	10 (59 %)	6 (35 %)	17 (100 %)
3. Menim, da je usposabljanj za izvajalce premalo.	0 (0 %)	6 (35 %)	6 (35 %)	4 (24 %)	1 (6 %)	17 (100 %)
4. Menim, da so boljši tisti izvajalci, ki se udeležujejo usposabljanj kot pa tisti, ki se jih ne udeležujejo.	1 (6 %)	3 (18 %)	6 (35 %)	4 (24 %)	3 (18 %)	17 (100 %)
5. Menim, da udeleženci usposabljanj opazijo razliko med tistimi izvajalci, ki se usposabljanj udeležujejo in tistimi, ki se jih ne udeležujejo.	2 (12 %)	3 (18 %)	7 (41 %)	4 (24 %)	1 (6 %)	17 (100 %)

Vir: Lastno delo.

Tabela 2: Stopnja strinjanja s trditvami o lastnostih izvajalcev Upravne akademije v frekvencah, odstotkih ter v povprečju

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Povsem se strinjam (5)	Skupaj	Povprečje
1. Udeležencem vedno razlagam stvari na čim bolj enostaven način.	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (19 %)	5 (31 %)	8 (50 %)	16 (100 %)	4,3
2. Na usposabljanje vedno pridem dobro pripravljen/a.	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (31 %)	11 (69 %)	16 (100 %)	4,7
3. Pri svojem delu se poslužujem različnih metod dela.	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (44 %)	9 (56 %)	16 (100 %)	4,6
4. Zase menim, da nisem dolgočasen/na.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (6 %)	8 (50 %)	7 (44 %)	16 (100 %)	4,4
5. Želel/a bi si več časa za usposabljanje, ker menim, da bi na določeno temo lahko še kaj povedal/a.	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (19 %)	4 (25 %)	9 (56 %)	16 (100 %)	4,4
6. Zavedam se, da s prenosom svojega znanja vplivam na druge.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (6 %)	6 (38 %)	9 (56 %)	16 (100 %)	4,5

Vir: Lastno delo.

Tabela 3: Stopnja strinjanja s trditvami o lastnostih izvajalcev Upravne akademije v frekvencah, odstotkih ter v povprečju

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Povsem se strinjam (5)	Skupaj
1. Menim, da je pomemben stil komunikacije za prenos sporočila.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (6 %)	4 (25 %)	11 (69 %)	16 (100 %)
2. Menim, da imajo notranji izvajalci prednost pred zunanji izvajalci usposabljanj.	2 (13 %)	6 (38 %)	6 (38 %)	0 (0 %)	2 (13 %)	16 (100 %)

se nadaljuje

Tabela 3: Stopnja strinjanja s trditvami o lastnostih izvajalcev Upravne akademije v frekvencah, odstotkih ter v povprečju (nad.)

3. Menim, da je usposabljanje potrebno taktično pričeti, da bi se »prebil led« in lažje vzpostavilo komunikacijo z udeleženci.	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (25 %)	7 (44 %)	5 (31 %)	16 (100 %)
4. Menim, da smo po večini izvajalci usposabljanj dovolj dobro seznanjeni z aktualnimi novostmi o določeni temi.	0 (0 %)	0 (0 %)	9 (56 %)	4 (25 %)	3 (19 %)	16 (100 %)
5. Razmišljam, kako me udeleženci vidijo kot izvajalca.	2 (13 %)	2 (13 %)	1 (6 %)	7 (44 %)	4 (25 %)	16 (100 %)

Vir: Lastno delo.

Tabela 4: Odgovori na temo o vključevanju izvajalcev Upravne akademije v proces in pripravo programa usposabljanja za vodilne

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
da, nisem bil vključen	3	19 %
nisem bil vključen	1	6 %
Da se strinjam, ker imajo izvajalci veliko strokovnega znanja, da lahko posredujejo tudi svoje predloge. V proces priprave programa še nisem vključena.	1	6 %
strinjam se, da	1	6 %
se strinjam, nisem vključena	1	6 %
se strinjam, nisem vključen	1	6 %
se strinjam	2	13 %
sem, da	1	6 %
da, da	2	13 %
udeležena sem s pripravo svojega programa, nisem pa udeležena pri postavljanju koncepta usposabljanja	1	6 %
se strinjam, nisem vključena	1	6 %
strinjam se, nisem vključena	1	6 %
Skupaj	16	100 %

Vir: Lastno delo.

Tabela 5: Stopnja strinjanja s trditvami o usposabljanju na Upravni akademiji v frekvencah, odstotkih ter v povprečju

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Povsem se strinjam (5)	Skupaj	Povprečje
1. Vsebina programa za vodilne je primerna glede na zastavljene cilje.	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (25 %)	11 (69 %)	1 (6 %)	16 (100 %)	3.8
2. Prenovljeni program je boljši od prejšnjega.	0 (0 %)	1 (6 %)	4 (25 %)	8 (50 %)	3 (19 %)	16 (100 %)	3.8
3. Rad/a bi preizkusil/a usposabljanje na daljavo.	1 (6 %)	5 (31 %)	2 (13 %)	6 (38 %)	2 (13 %)	16 (100 %)	3.2
4. Moti me, če udeleženci niso pripravljeni sodelovati.	1 (6 %)	1 (6 %)	5 (31 %)	6 (38 %)	3 (19 %)	16 (100 %)	3.6
5. Ni mi všeč ambient, kjer večinoma potekajo usposabljanja.	4 (25 %)	7 (44 %)	3 (19 %)	1 (6 %)	1 (6 %)	16 (100 %)	2.3
6. Zelo sem zadovoljen/na s tehnologijo, ki jo imam v pomoč.	0 (0 %)	1 (6 %)	2 (13 %)	8 (50 %)	5 (31 %)	16 (100 %)	4.1

Vir: Lastno delo.

Tabela 6: Priporočila organizatorjem usposabljanja

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
več ur za posamezno temo	1	6 %
praktične delavnice z učinkovitimi predavatelji	1	6 %
Ne	6	38 %
Moja edina pripomba je, da je program vsebinsko preobremenjen. Potrebno bi bilo ali daljše časovno izvajanje ali pa zmanjšanje vsebine programa.	1	6 %
Potrebno je organizirati več izobraževanj vrhunskih predavateljev za izvajalce.	1	6 %

se nadaljuje

Tabela 6: Priporočila organizatorjem usposabljanja (nad.)

Podobna anketa kot je ta za ugotavljanje želja in potreb izvajalcev usposabljanj; ločevanje programov za profesionalne izvajalce od programov za tiste, ki izvajajo usposabljanja ob svojem rednem delu	1	6 %
Usposabljanja za izvajalce naj bodo še dosti bolj zahtevna.	1	6 %
/	1	6 %
Poiskati druge ambiente s parkingi v bližini.	1	6 %
Sem zelo zadovoljna, tako s komunikacijo, kot s pripravami ter pomočjo med usposabljanji.	1	6 %
nimam priporočil	1	6 %
Skupaj	16	100 %

Vir: Lastno delo.

Tabela 7: Najtežje razvite izvajalske lastnosti izvajalcev Upravne akademije

Odgovori	Frekvenca	Veljavni
popolna predanost, popoln pregled, skromnost	1	6 %
premagati tremo, oblikovati raznolika predavanja, vnesti zabavne vaje	1	6 %
samozavest v nastopu; elokventnost; retorika	1	6 %
Jedrnatost	1	6 %
prenos znanja na čim bolj enostaven način	1	6 %
komunikacija, empatija	1	6 %
držati se določenega urnika, delo z večjo skupino (več kot 30 udeležencev), prekiniti udeležence, ki so negativni ali želijo prevzeti pogovor	1	6 %
poznavanje delovanja javnega sektorja	1	6 %
prepustiti skupini, da dela sama	1	6 %
vključevanje udeležencev, ohranjanje visoke energije	1	6 %
prilagajanje skupini, izbor primernih metod, sproščenost in zabavnost	1	6 %
združevanje tehnike in posredovanje znanja	1	6 %
stik z udeleženci, praktične izkušnje, sproščen nastop	1	6 %
samozavestno vodenje diskusije, asertivno odzivanje na težavno vedenje udeležencev, vpletanje interaktivnih orodij (kahoot, socrative itd.) v svoja usposabljanja	1	6 %
priprava ustreznega gradiva v povezavi z novimi tehnologijami, sposobnost nastopanja pred velikim številom udeležencev, izvajanje vaj	1	6 %

se nadaljuje

Tabela 7: Najtežje razvite izvajalske lastnosti izvajalcev Upravne akademije (nad.)

priprava zanimivega in zabavnega učnega okolja, računalniške predstavitve, delo z demo tablo	1	6 %
Skupaj	16	100 %

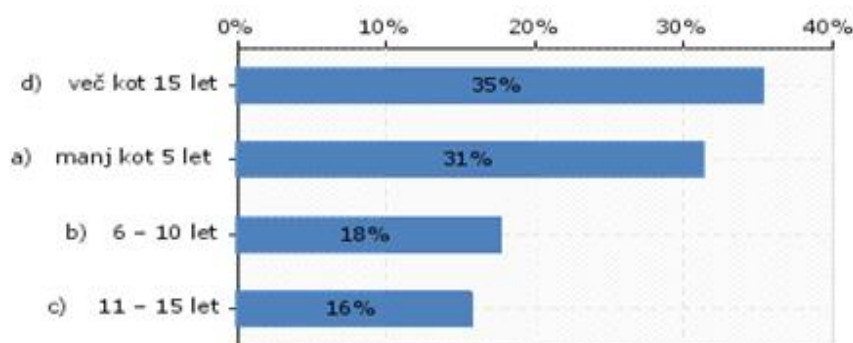
Vir: Lastno delo.

PRILOGA 5: Analiza sociodemografskih vprašanj iz ankete vodilnih

Sklop o sociodemografskih vprašanjih je zajemal vprašanja o spolu, delovnih izkušnjah in poziciji. Spletno anketo je izpolnilo 52 oseb, od tega jih je 51 oseb izpolnilo v celoti.

Sodeč po podatkih prikazanih na sliki 2 je na vprašanje o delovnih izkušnjah izpolnilo 51 anketirancev. Manj kot 5 let izkušenj ima 16 anketirancev (31 %). Med 6 in 10 let izkušenj ima 9 anketirancev (18 %) in med 11 in 15 let izkušenj jih ima 8 anketirancev (16 %). Največ anketirancev, natančneje 18 anketirancev (35 %), ima več kot 15 let delovnih izkušenj.

Slika 2: Struktura anketirancev po delovnih izkušnjah v odstotkih



Vir: Lastno delo.

Odgovarjali so anketiranci z različnih pozicij. Najbolj so bili odzivni vodje oddelkov. Podrobnejši podatki so prikazani v tabeli 8.

Tabela 8: Struktura anketirancev po poziciji

Odgovori:	Frekvenca
vodja sektorja	5
načelnica	2
predstojnik	1
direktor občinske uprave	1

se nadaljuje

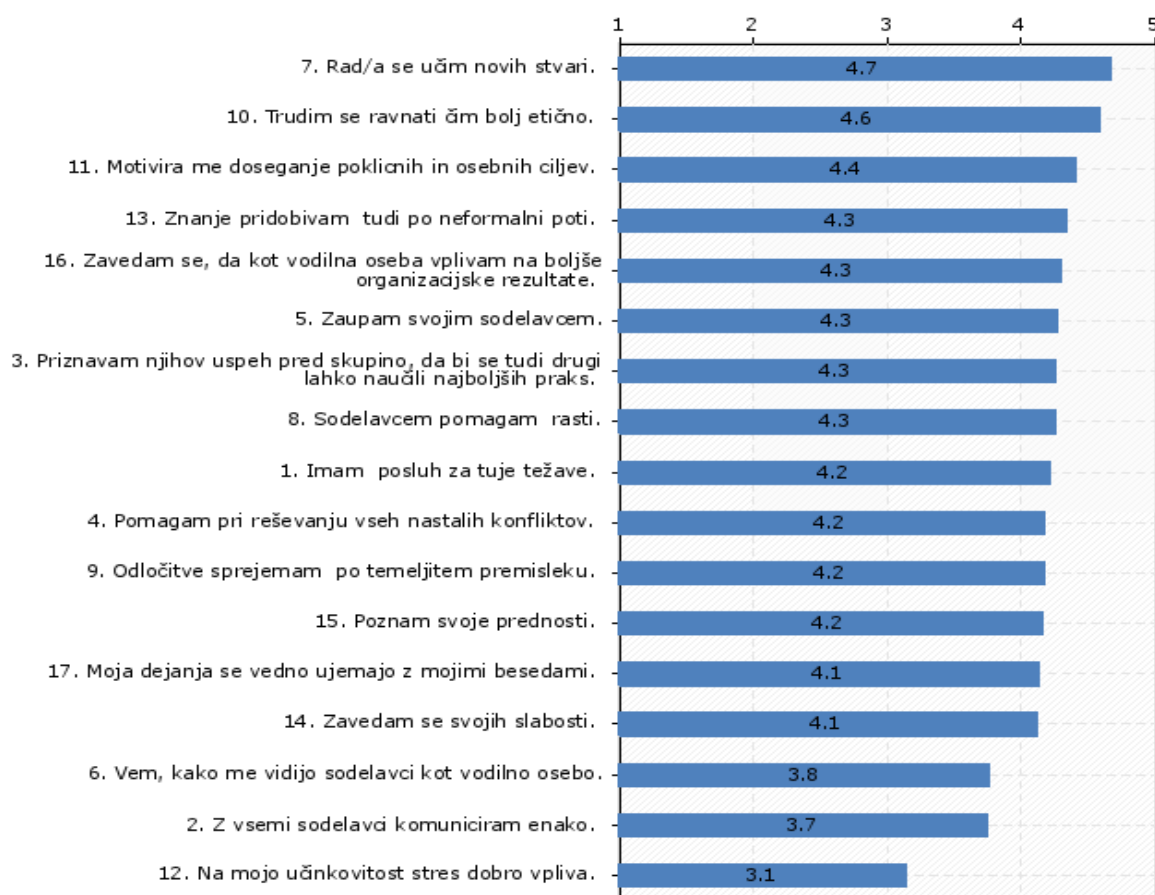
Tabela 8: Struktura anketirancev po poziciji (nad.)

vodja glavne pisarne	1
vodja oddelka	19
vodja oddelka na UE	1
vodja	9
direktorica	2
direktor	1
vodja referata	1
načelnica UE	3
generalna direktorica	2
načelnik	2
prej vodja oddelka, zdaj načelnica	1
Skupaj:	51

Vir: Lastno delo.

PRILOGA 6: Analiza vsebinskega sklopa vprašanj iz ankete vodilnih

Slika 3: Struktura stopnje strinjanja s posamezno trditvijo v povprečju



Vir: Lastno delo.