Svetovalni proces in svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih s poudarkom na svetovanju za zaposlene

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE, ZNANOST IN ŠPORT

Andragoški center Republike Slovenije
Slovenian Institute for Adult Education

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Svetovalni proces in svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih s poudarkom na svetovanju za zaposlene

Izdal
Andragoški center Slovenije

Zanj
dr. Nataša Potočnik

Urednica
Nevenka Alja Gladek

Avtorice
Nevenka Alja Gladek
Dr. Eva Boštjančič
Mag. Andreja Dobrovoljc
Vera Mlinar
Urška Pavlič
Mag. Tanja Vilič Klenovšek

Jezikovni pregled
Vlasta Kunej

Oblikovanje in postavitev
David Fartek

Tisk
Demat d.o.o.

Prvi natis
180 izvodov

Ljubljana, 2021

Projekt Strokovna podpora informativno svetovalni dejavnosti in vrednotenju neformalno pridobljenega znanja 2016–2022 financirata Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada in Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

374.7.048

SVETOVALNI proces in svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih s poudarkom na svetovanju za zaposlene / [avtorice Nevenka Alja Gladek ... [et al.] ; urednica Nevenka Alja Gladek]. - 1. natis. - Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 2021

ISBN 978-961-7116-18-2
COBISS.SI-ID 83124995

Svetovalni proces in svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih s poudarkom na svetovanju za zaposlene

Andragoški center Slovenije, 2021

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE, ZNANOST IN ŠPORT

Andragoški center Republike Slovenije
Slovenian Institute for Adult Education

EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Kazalo

Uvod 7

1. Svetovanje za zaposlene

1.1 Strateške in strokovne podlage svetovanja za zaposlene (Nevenka Alja Gladek) 15

1.2 Prenovljen koncept ključnih kompetenc vseživljenjskega učenja (Nevenka Alja Gladek) 20

1.3 Potreba po sistemski podpori svetovanju za manj izobražene zaposlene (Nevenka Alja Gladek) 23

2. Pristopi v svetovanju za zaposlene

2.1 Zaposleni kot specifična ciljna skupina v svetovalni dejavnosti (Nevenka Alja Gladek) 31

2.2 Spodbujanje trajnostnih učinkov izobraževanja usposabljanja v podjetjih (Nevenka Alja Gladek) 38

2.3 Ustvarjanje kulture učenja v delovnih organizacijah (dr. Eva Boštjančič) 51

2.4 Pristopi k zaposlenim (Nevenka Alja Gladek) 64

2.5 Svetovanje na daljavo (mag. Andreja Dobrovoljc)

2.6 Vzpostavljanje neposrednega stika z zaposlenimi s promocijo (Urška Pavlič) 75

2.7 Svetovanje in vloga sindikata pri spodbujanju zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje (mag. Tanja Vilič Klenovšek) 82

2.8 Pristop k zaposlenim v sodelovanju s podjetjem (Nevenka Alja Gladek) 88

3. Priprava in izpeljava kakovostnega svetovalnega procesa

3.1 Dejavniki kakovosti svetovalnega procesa (Nevenka Alja Gladek) 103

3.2 Svetovalčeva priprava na svetovalni proces (Nevenka Alja Gladek) 107

3.3 Izpeljava kakovostnega svetovalnega procesa (Nevenka Alja Gladek) 109

3.4 Kompetence svetovalca v izobraževanju odraslih za svetovanje za zaposlene (mag. Tanja Vilič Klenovšek) 127

4. Svetovalni pripomočki

4.1 Opredelitev svetovalnih pripomočkov v svetovanju za zaposlene (Nevenka Alja Gladek) 133

4.2 Svetovalni pripomočki za načrtovanje in razvoj kariere (Nevenka Alja Gladek) 143

4.3 Svetovalni pripomočki za učenje učenja (Nevenka Alja Gladek) 149

4.4 Svetovalni pripomočki in orodja za vrednotenje znanja in spretnosti (Vera Mlinar) 154

5. Priloge

5.1 Svetovalni pripomočki za izpeljavo svetovanja v podjetju oziroma delovni organizaciji (Nevenka Alja Gladek) 163

5.2 Svetovalni pripomočki za izpeljavo svetovalnega procesa s posameznikom (Nevenka Alja Gladek) 205

5.3 Povzetek virov svetovalnih pripomočkov 237

Literatura in viri 243

Uvod

Priročnik Svetovalni proces in svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih s poudarkom na svetovanju za zaposlene je pripravljen v sklopu projekta Strokovna podpora informativno svetovalni dejavnosti in vrednotenju neformalno pridobljenega znanja 2016–2022, ki ga financirata Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada in Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport. Krajše ime projekta je Svetovanje za zaposlene 2016–2022, njegov osrednji cilj pa je **razvoj strokovnega gradiva, programov in novih pristopov za izvajanje informativno-svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, sodelovanje s socialnimi partnerji in deležniki ter izvajanje strokovnega svetovanja**. Ciljna skupina projekta so zaposleni, ki potrebujejo dodatno usposabljanje, kvalifikacije ali prekvalifikacije, zaradi potreb na trgu dela, večje zaposljivosti, mobilnosti ter osebnostnega razvoja in delovanja v sodobni družbi.

V projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 je bilo na Andragoškem centru Slovenije doslej pripravljeno tole **strokovno gradivo**:

- Svetovanje na delovnem mestu (2016),
- S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje (2019),
- Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih (2020),
- Svetovanje po internetnih orodjih (2020).

Poleg naštetega strokovnega gradiva so bile v projektu doslej pripravljene **zbirke svetovalnih pripomočkov**, ki so svetovalcem dostopne v tiskani obliki in na spletu:

- Vodila za uporabo pripomočkov za svetovanje zaposlenim (1. del), (2018),
- Svetovalni pripomočki za načrtovanje in razvoj kariere (2019),
- Svetovalni pripomočki za učenje učenja (2020),
- Svetovalni pripomočki in orodja za vrednotenje znanja in spretnosti (2021).

Vse navedeno gradivo prispeva k doseganju ciljev projekta Svetovanje za zaposlene 2016–2022 in povezuje strokovne podlage z dozdajšnjimi izkušnjami pri izvajanju projekta. Priročnik prinaša svetovalcem v izobraževanju odraslih posodobljen strokovni okvir za načrtovanje in izpeljavo svetovalnega procesa, ki je opisan na dveh ravneh:

- pristop in izpeljava svetovanja za zaposlene kot specifično ciljno skupino v izobraževanju odraslih, ki jo lahko svetovalci dosegajo na različne načine, od promocijskih aktivnosti in svetovanja na daljavo do sodelovanja s sindikati in delodajalci; pri tem je nadrobno predstavljen proces svetovanja v podjetju oziroma delovni organizaciji;
- priprava in izpeljava kakovostnega svetovalnega procesa z odraslimi kot posamezniki, pri tem so zaposleni obravnavani kot specifična ciljna skupina.

Svetovalni pripomočki, zbrani v tem priročniku, so namenjeni načrtovanju in izpeljavi kakovostnega svetovalnega procesa s podjetjem oziroma delovno organizacijo in posameznikom. So podpora svetovalnemu procesu, v katerem svetovalec po svoji presoji uporablja tudi pripomočke in orodja, ki so zajeti v treh tematskih zbirkah svetovalnih pripomočkov, in sicer za načrtovanje in razvoj kariere, za učenje učenja ter za vrednotenje znanja in spretnosti. Tako priročnik zaokroža trenutno ponudbo svetovalnih pripomočkov pri svetovanju za zaposlene.

Priročnik smo vsebinsko razčlenili v poglavja, zato da bi bil svetovalcem v izobraževanju odraslih kar se da prijazen in privlačen za vsakdanjo rabo.

V **1. poglavju** so opisane strateške in strokovne podlage svetovanja za zaposlene, ki zajemajo tudi strnjeno predstavitev prenovljenega koncepta ključnih kompetenc vseživljenjskega učenja, pomen sistemske podpore svetovanju za zaposlene, še posebno za starejše od 45 let z nižje razvitimi spretnostmi.

V **2. poglavju** priročnika so predstavljeni različni **pristopi v svetovanju za zaposlene**. Strokovna izhodišča za svetovalce temeljijo na analizah podatkov o **značilnostih zaposlenih**, ki spadajo v ciljno skupino projekta Svetovanje za zaposlene 2016–2022, to so zaposleni, ki so starejši od 45 let in so manj izobraženi oziroma imajo nižje razvite spretnosti. Opisana je specifičnost te ciljne skupine ter predstavljen pomen ohranjanja in razvijanja spretnosti zaposlenih iz te ciljne skupine na delovnem mestu. Osvetljena je vloga delodajalcev pri tem ter pri spodbujanju **trajnostnih učinkov** izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Kako na poklicni in osebnostni razvoj zaposlenih vpliva delovna organizacija oziroma njena notranja kultura, opisuje **dr. Eva Boštjančič**. Razvita **kultura učenja** v podjetju oziroma delovni organizaciji ni pozitivna le za zaposlene, temveč prispeva tudi k poslovnim izidom, zato je poznavanje pomena kulture učenja in njenega vpliva na delovno organizacijo pomembno za svetovalce, ki si prizadevajo vzpostaviti stik z zaposlenimi v sodelovanju z vodstvom oziroma kadrovsko službo. Vodstva seveda zanima predvsem merljivo povečanje konkurenčnosti, zato je za svetovalce izhodiščni izziv, kako jim predstaviti vpliv povečane usposobljenosti in kvalificiranosti zaposlenih na učinkovitost dela. Svetovalci se zato že ob navezovanju stika z vodstvom dogovorijo o tem, kako bodo skupaj spremljali in merili učinke usposabljanja in izobraževanja zaposlenih. Pomembno lahko prispevajo k temu, da podjetja dojamejo izobraževanje, usposabljanje in razvijanje spretnosti zaposlenih kot pomembno strateško sestavino svojega poslovanja.

Temu, kako z zaposlenimi vzpostaviti stik, da bo lahko svetovalna dejavnost dosegla svoj namen, so namenjene predstavitve več avtoric, ki v prispevkih obravnavajo aktualne izkušnje v svetovanju za zaposlene pa tudi izzive in priložnosti, ki so jih v zadnjem času prinesla družbena dogajanja.

Svetovanje na daljavo, njegove prednosti in pasti opisuje **mag. Andreja Dobrovoljc**. Vse pomembnejšo vlogo v svetovalni dejavnosti v izobraževanju odraslih imajo sodobni mediji oziroma **informacijsko-komunikacijska tehnologija**. Prednosti spretne uporabe novih komunikacijskih orodij so se še posebno pokazale med pandemijo novega koronavirusa v letih 2020 in 2021. Omejitve gibanja in osebnih stikov bi povsem ustavile svetovalno dejavnost, še posebno z ranljivimi skupinami odraslih, če za vzpostavljanje in ohranjanje stikov svetovalcev z odraslimi ne bi mogli uporabljati sodobne tehnologije. Zaradi vseh prepoznanih potencialov sodobnih komunikacijskih orodij pa tudi zaradi pasti, ki jih prinaša uporaba teh v svetovalni dejavnosti, je v priročniku zajeto tudi to področje.

Vlogo **promocijskih dejavnosti** in učinkovite promocijske pristope pri vzpostavljanju neposrednega stika z zaposlenimi opisuje **Urška Pavlič**. V projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 se je nabralo že veliko znanja in izkušenj o tem, kateri načini promocije resnično delujejo, zato jih lahko uporabimo za doseganje ciljnih skupin tudi v prihodnje.

Vzpostavljanje stika s zaposlenimi v sodelovanju s **sindikatom** in delovanje sindikata v podporo vključevanju zaposlenih v svetovanje in izobraževanje obravnava **mag. Tanja Vilič Klenovšek**. Sindikati pomenijo strateško partnersko mrežo, ki je v neposrednem vsakodnevnem stiku z

izzivi, s katerimi se soočajo zaposleni. Hkrati so sindikati dejavni zagovorniki interesov zaposlenih ter izpeljujejo dialog z delodajalci in njihovimi združenji, zato so pomemben deležnik pri snovanju novih pristopov svetovanja za zaposlene in podpora pri dostopanju do njih.

Predstavljena sta tudi nadrobno razčlenjen pristop k zaposlenim v sodelovanju s podjetjem in **svetovanje v podjetju oziroma delovni organizaciji**.

Pripravi in izpeljavi kakovostnega svetovalnega procesa je namenjeno **3. poglavje**: v uvodu so opisani **dejavniki kakovosti** svetovalnega procesa, nato pa so predstavljeni svetovalčeva **priprava** na svetovalni proces in sistematično razčlenjeni **koraki svetovalnih obravnav s posameznikom. Kompetence svetovalcev** ter razvijanje in ohranjanje njihove poklicne drže nadrobneje opisuje **mag. Tanja Vilič Klenovšek**.

V **4. poglavju** so predstavljeni **svetovalni pripomočki**, saj so nepogrešljivi za kakovostno in strokovno svetovalno obravnavo odraslih ter za profesionalni pristop svetovalcev k podjetjem oziroma delovnim organizacijam. Četrto poglavje zato zajema opredelitev svetovalnih pripomočkov v izobraževanju odraslih in kratko predstavitev treh tematskih zbirk svetovalnih pripomočkov, ki so doslej izšle v projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022, in sicer za načrtovanje in razvoj kariere, za učenje učenja ter za vrednotenje znanja in spretnosti. Svetovalne pripomočke in orodja za vrednotenje predstavlja **Vera Mlinar**.

5. poglavje obsega **priloge**, to je svetovalne pripomočke in orodja. Razdeljeni so v dva sklopa:

- v prvem so svetovalni pripomočki za izpeljavo svetovanja za zaposlene, ki podpirajo **proces svetovalčevega sodelovanja s podjetjem oziroma delovno organizacijo**;
- v drugem so svetovalni pripomočki za izpeljavo **svetovalnega procesa s posameznikom**, ki so v pomoč svetovalcu za sistematično in poglobljeno svetovalno delo.

Priročnik zaokroži **seznam literature in virov**, iz katerih smo zajemali pri pripravi vsebine.

Usmeritve in izkušnje, ki so vodile nastajanje tega priročnika

Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih poteka na treh področjih: **pri vključevanju v izobraževanje in nadaljevanju izobraževanja, pri ugotavljanju in dokumentiranju znanja in spretnosti ter pri samostojnem učenju**. Zaradi osredinjanja na potrebe odraslega, ki se vključuje v svetovanje, sega tudi na področje načrtovanja in razvoja kariere, ki je neločljivo povezano z izobraževanjem, usposabljanjem in osebnostnim razvojem odraslih. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih vplivata na ohranjanje in krepitev njihove zaposljivosti pa tudi na razvoj posameznikove osebnosti in njegovo socialno vključevanje (Klein, 2020). Sodobna spoznanja kažejo, da osebno in poklicno življenje vzajemno vplivata drug na drugega, spremembe na enem področju se izrazijo tudi na drugem (Brečko, 2006). Pri razvoju kariere gre torej za soodvisnost posameznikovega **osebnostnega razvoja** in njegove poklicne poti. Zato se svetovalna dejavnost za zaposlene povezuje tudi s **kariernim svetovanjem**, ohranja pa vsebino in pristope, značilne za strokovno področje izobraževanja odraslih (Vilič Klenovšek, 2016).

Razvoj kariere zaposlenega kot posameznika je povezan tudi razvojem organizacije oziroma podjetja, v katerem je zaposlen. Podjetja, ki si postavijo ambiciozne razvojne cilje, pogosto vlagajo v razvoj kadrov, vendar predvsem v izobraževanje menedžmenta, razvojnih oddelkov in mlajših sodelavcev, to je v skupine, od katerih pričakujejo največ koristi (Ivančič, 2012, v

Vilič Klenovšek, 2016). **Manj izobraženim zaposlenim, še posebno starejšim od 45 let**, ki so v projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 deležni posebne pozornosti, je v delovnih okoljih praviloma namenjeno le malo izobraževalnih spodbud. Pomoč svetovalcev zaposlenim v podjetjih prinaša starejšim in manj izobraženim zaposlenim priložnost, da se odločijo za vseživljenjsko učenje in s tem okrepijo ali ohranijo svojo zaposljivost, vključenost v družbo, razmislijo o svojih interesih, pridobijo nove spretnosti, premagajo neko oviro v svojem življenju itn. Svetovanje jim prinese informacije o možnostih, ki so jim na voljo, in jim pomaga raziskati lastne potenciale ter ozavestiti lastne moči; tega se odrasli iz te ciljne skupine samoiniciativno skorajda ne lotevajo (Vilič Klenovšek, 2016).

Rezultati proučevanja motivacije odraslih za udeležbo v izobraževanju kažejo, da so **nižjeizobraženi, starejši in zaposleni na manj zahtevnih delovnih mestih manj motivirani, saj ne pričakujejo, da bi izobraževanje veliko zboljšalo njihov socialno-ekonomski položaj** (Ivančič, 2012, v Vilič Klenovšek, 2016). Med zaposlenimi, ki so ciljna skupina projekta, je po izkušnjah svetovalcev razširjenih tudi več omejujočih prepričanj, kot na primer strah pred izobraževanjem, odpor do učenja zaradi neprijetnih izkušenj iz časa šolanja, nezaupanje v lastne sposobnosti, prepričanje, da je izobraževanje samo za mlajše, pa tudi, da lahko svoje delo zaradi dolgoletnih izkušenj še naprej dobro opravljajo brez dodatnega izobraževanja. Poleg notranjih ovir pa se zaposleni soočajo tudi z zunanjimi, ki otežujejo njihovo udeležbo v izobraževanju in usposabljanju, to so na primer družinske obveznosti, zdravstvene težave, neskladnost delovnega urnika s časovnimi zahtevami izobraževanja, previsoki stroški, povezani z izobraževanjem, in različni osebni razlogi (Vilič Klenovšek, 2016).

Pri svetovanju za zaposlene torej pogosto ne zadostuje, da svetovalci zaposlenim dajejo informacije o možnostih svetovanja in izobraževanja ter jih povabijo v izobraževalne programe in usposabljanje. Navezava stika je le prvi korak, ki omogoči nadaljnjo izvedbo celotnega svetovalnega procesa, med katerim morajo svetovalci zaposlene **podpirati pri premagovanju najrazličnejših ovir**, notranjih oziroma dispozicijskih pa tudi zunanjih oziroma situacijskih in institucionalnih, pri tem pa pokazati veliko prožnosti in prilagodljivosti. Da bi tudi manj usposobljeni in starejši zaposleni doživeli učenje kot koristno in sodelovanje na usposabljanju ali izobraževanju kot osebni uspeh, jim je treba primerno predstaviti koristi, ki jih lahko imajo od izobraževanja, ter jim zagotoviti podporo pri učenju in premagovanju ovir pri tem (Klein, 2020). Vse to jim lahko omogoči vključitev v svetovanje.

Delodajalci so posredna, a zelo pomembna ciljna skupina projekta Svetovanje za zaposlene 2016–2022, saj načrtujejo izobraževanje in usposabljanje v svojih podjetjih oziroma o tem odločajo. Učinkovito pristopanje k delodajalcem je za svetovalce poseben izziv, ki zahteva drugačne kompetence kot izvajanje svetovanja s posamezniki ali skupinami. Čeprav je svetovanje za zaposlene podjetjem na voljo brezplačno, saj je projekt Svetovanje za zaposlene 2016–2022 financiran s sredstvi Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, ter prinaša zaposlenim številne možnosti udeležbe v brezplačnih oblikah izobraževanja in usposabljanja, je med delodajalci še vedno zaznati nekatere zadržke pred odpiranjem vrat svetovalcem. Med vodstvi podjetij so svetovalci na terenu doslej prepoznali nekatere pomisleke v zvezi z izobraževanjem zaposlenih z nižjimi stopnjami izobrazbe, na primer strah pred odlivom kadrov v osnovnih poklicih oziroma na manj zahtevnih delovnih mestih. Na tovrstne zadržke so svetovalci naleteli tudi v nekaterih podjetjih, kjer je razvoj kadrov za vodstvo sicer pomembna tema. Pojavlja se tudi sumničavost glede svetovanja samega, ki bi lahko zaposlene opogumilo za načrtovanje poklicnih poti, skladnejših z njihovimi osebnimi cilji, kot je njihovo trenutno delo. Svetovalci morajo zato delodajalcem jasno predstaviti, katere

koristi lahko imajo od svetovanja tako podjetje kot zaposleni in kaj lahko oboji pričakujejo.

Pri dozdajšnjem izvajanju projekta Svetovanje za zaposlene 2016–2022 se je kot poseben izziv pri dogovarjanju z delodajalci o izvedbi svetovanja za zaposlene izpostavilo **zagotavljanje časa za izpeljavo svetovanja in izobraževanja**. Vodstva praviloma želijo, da svetovanje in izobraževanje v celoti potekata v prostem času, ne delovnem. Nekaterim svetovalcem je uspelo izpogajati kompromis oziroma odobritev delodajalca, da se predstavitev svetovanja izpelje v delovnem času, prav tako izobraževanje ali vsaj del izobraževanja, nadaljnje individualno svetovanje pa v prostem času.

Vsa ta kompleksnost zahteva **profesionalen pristop svetovalcev**; ta ne zajema le kakovostne izpeljave svetovalnega procesa z zaposlenimi, ki spadajo v ranljivo skupino, temveč tudi znanje in spretnosti iz promocije svetovalne dejavnosti, pogajalske spretnosti in obvladovanje poslovnega jezika, ki je blizu delodajalcem.

Ob tem naj opozorimo tudi na pomen spoštovanja **etičnih načel** svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, ki so lahko pri sodelovanju s podjetji kdaj tudi na preskušnji. V praksi se namreč občasno pojavijo pričakovanja delodajalcev, ki pomenijo pritisk na zagotavljanje etičnosti svetovanja. Tak primer je lahko prošnja delodajalca, da bi mu svetovalec po opravljenem vrednotenju kompetenc predstavil dosežke posameznih zaposlenih. Drug primer je vnaprejšnje postavljanje omejitev, katere informacije lahko svetovalec da zaposlenim in katerih ne, pri čemer naj bi svetovalec na primer priseljencem zamolčal možnosti za nostrificiranje spričeval, ki so jih pridobili v svoji domovini. Če v tem priročniku vseskozi spodbujamo prožnost in prilagodljivost svetovalca pri izpeljevanju svetovanja za zaposlene, pa pri tem nikakor ne mislimo na to, da bi prožno prilagajal tudi etičnost svojega dela. Na področje dogovarjanja in pogajanj z delodajalci torej spada »vse«, razen zagotavljanja etične obravnave odraslih, ki so udeleženi v svetovalnem procesu.

V uvodu naj pojasnimo še **uporabo nekaterih poimenovanj**, ki se pojavljajo v priročniku. Svetovalni proces v izobraževanju odraslih je namenjen odraslim, ki se vključujejo v izobraževanje ali so vanj že vključeni, ki želijo ovrednotiti svoje znanje in spretnosti, pridobljene v formalnem, neformalnem izobraževanju ali s priložnostnim učenjem, ki potrebujejo pomoč pri učenju in doseganju svojih izobraževalnih ciljev. Podpira jih tudi pri načrtovanju in razvoju kariere, obvladovanju izzivov na kariernih prehodih in spodbuja njihov osebnostni razvoj. Osebe, ki so udeležene v svetovalnem procesu, poimenujemo v tem priročniku **odrasli**, včasih pa tudi **svetovanci**. Kadar pišemo o svetovanju za zaposlene, poimenujemo udeležene odrasle tudi **zaposleni**, da poudarimo zvezo s svetovanjem tej ciljni skupini. Prednost dajemo poimenovanju odrasli, saj imajo odrasle osebe v svetovalnem procesu avtonomno in enakovredno vlogo, in niso le prejemniki svetovanja (Vilič Klenovšek, 2016).

Drugo poimenovanje se nanaša na strokovnjake, ki se v podjetjih oziroma delovnih organizacijah ukvarjajo s človeškimi viri oziroma kadri. Pod poimenovanjem **kadrovska služba** v tem priročniku razumemo **strokovnjake za človeške vire**, zaposlene v podjetjih, ki skrbijo za razvoj kadrov oziroma človeških virov. Njihovo dejavnost nekateri strokovnjaki imenujejo **upravljanje**, drugi pa **menedžment človeških virov**. Naštete izraze v tem gradivu uporabljamo kot sopomenke (Kohont, 2019).

Ciljna skupina, ki jo obravnava ta priročnik, so **zaposleni, še posebno starejši od 45 let, ki so manj izobraženi in izobraževalno neaktivni** (Vilič Klenovšek, 2016), torej skupina, ki ji je namenjena osrednja pozornost v projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022. Ker smo pri pripravi priročnika zajemali iz različnih virov, se v besedilu pojavljajo nekoliko različna poimenovanja te ciljne skupine. Nekateri pisci uporabljajo izraz **zaposleni z nižje razvitimi spretnostmi**, drugi izraz **manj izobraženi zaposleni**, tretji **nizkokvalificirani zaposleni** pa tudi **zaposleni z nižjimi stopnjami izobrazbe**. Zaradi ohranjanja verodostojnosti navajanja ugotovitev iz različnih virov smo pustili v besedilu poimenovanja, kakršna uporabljajo avtorji sami, bralca pa vabimo, da jih razume kot izraze, ki opisujejo osrednjo ciljno skupino projekta Svetovanje za zaposlene 2016–2022.

V priročniku se pogosto pojavlja besedna zveza **izobraževanje odraslih**, ki jo največkrat zapisujemo kar s kratico IO.

Dodajamo še, da se v tem priročniku uporablja **moška slovnična oblika kot nevtralna**, saj bi dosledno upoštevanje spolno občutljive rabe jezika otežilo razumevanje besedila. Poimenovanje svetovalec se tako nanaša na svetovalce in svetovalke, poimenovanje svetovanec na svetovance in svetovanke, poimenovanje udeleženec na udeležence in udeleženke ipd.

Priročnik namenjamo svetovalcem v izobraževanju odraslih z željo, da bi jim bil v resnično pomoč pri svetovalnem delu, še posebno pri obravnavi tistih zaposlenih, ki potrebujejo pri vključevanju v vseživljenjsko učenje posebno pozornost in veliko podpore.

Nevenka Alja Gladek

Svetovanje za zaposlene

1.

1.1 Strateške in razvojne podlage svetovanja za zaposlene

Nevenka Alja Gladek

Zaradi hitrega tehnološkega razvoja, globalizacije in demografskih gibanj sta postala stalno usposabljanje in izobraževanje zelo pomembna za posameznike, delodajalce in družbe. V današnjem hitro spreminjajočem se svetu je razvijanje in ohranjanje znanja, spretnosti in kompetenc zaposlenih izziv za vsako družbo in organizacijo. Znanje, spretnosti in kompetence posameznikov vplivajo na uspešnost organizacij, v katerih so zaposleni, in na delovanje družbe kot celote, saj je razvitost temeljnih in poklicnih kompetenc pogoj za aktivno udeležbo v sodobnem družbenem življenju. Delovna okolja so dobila novo vlogo, saj je stalno **posodabljanje poklicnih kompetenc zaposlenih postalo nuja, krepitev njihovih ključnih kompetenc pa podlaga, na kateri se poklicne kompetence sploh lahko razvijajo**.

Poleg izobraževanja zaposlenih v programih formalnega in neformalnega izobraževanja postaja **izobraževanje in usposabljanje odraslih na delovnem mestu** vse dostopnejši način ohranjanja in nadgrajevanja znanja in spretnosti, ki jih odrasli potrebujejo za poklicno in osebno življenje. Za delodajalce pomeni izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu učinkovit način, da stalno posodabljajo nabor spretnosti svojih zaposlenih, jih motivirajo za različne oblike učenja ter tako skrbijo, da obdržijo osebje in konkurenčnost.

Poleg vloge, ki jo ima izobraževanje in usposabljanje odraslih na delovnem mestu za podjetja oziroma delodajalce, ima tudi pomembno **družbeno vlogo**:

- podpira vseživljenjsko učenje;
- izboljšuje vseživljenjsko zaposljivost odraslih;
- spodbuja socialno in ekonomsko vključevanje ranljivih skupin ter vnovično vključevanje nekaterih specifičnih skupin, kot so na primer zaporniki in priseljenci, v delovna okolja.

Hkrati je eno najučinkovitejših orodij za povečevanje socialne pravičnosti in družbene enakosti ter prispeva k večji prilagodljivosti in prožnosti trga dela (Spodbujanje izobraževanja odraslih na delovnem mestu, 2019).

Da bi izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu razvilo ves svoj potencial za posameznike, podjetja in družbe, so potrebni sistemski ukrepi na ravni politik. Delovna skupina Evropske unije o izobraževanju odraslih, ki je delovala v obdobju 2016–2018, je v viziji izobraževanja odraslih na delovnem mestu kot temeljni gradnik opredelila spodbujanje delodajalcev k **sprejetju kulture učenja**, ki podpira učenje na celotni poklicni poti. Poleg tega je z različnimi spodbudami treba zagotoviti, da izobraževanje odraslih na delovnem mestu usmeri učeče se na pot **vseživljenjskega učenja**, pri tem pa naj ga podpirajo sistemi svetovanja in vrednotenje poprejšnjega učenja (prav tam).

Evropska komisija je pomen in vlogo izobraževanja in usposabljanja pri zagotavljanju zaposlenosti in zaposljivosti odraslih uvrstila tudi med tri krovne cilje akcijskega načrta za izvajanje **evropskega stebra socialnih pravic** (Akcijski načrt za izvajanje evropskega stebra socialnih pravic, 2021), ki naj bi bili doseženi do leta 2030:

1. zaposlenih bi moralo biti vsaj 78 % Evropejcev, starih od 20 do 64 let;
2. **vsako leto bi se moralo vsaj 60 % vseh odraslih udeležiti usposabljanja;**
3. **število ljudi, izpostavljenih tveganju revščine ali socialne izključenosti, bi bilo treba zmanjšati vsaj za 15 milijonov**.

Drugi krovni cilj, ki je povezan z izobraževanjem odraslih, je še natančneje opredeljen z dvema ožje opredeljenima ciljema:

- **vsaj 80 % ljudi**, starih od 16 do 74 let, bi moralo imeti osnovne **digitalne spretnosti**, ki so prvi pogoj za vključevanje in sodelovanje na trgu dela ter v družbenem življenju digitalno preoblikovane Evrope;
- nadaljevati je treba z zmanjševanjem zgodnjega opuščanja izobraževanja mladih in **zvečevanjem deleža tistih, ki nadaljujejo izobraževanje po dokončani srednji šoli**.

Evropska komisija je zvišanje odstotka udeležbe odraslih v izobraževanju navezala na načrt za okrevanje po krizi zaradi covida-19, ki zajema nov zagon družbenega, tehnološkega in gospodarskega razvoja v povezavi z obvladovanjem socialno-ekonomskih posledic pandemije. Trije krovni cilji so skladni tudi s cilji trajnostnega razvoja Združenih narodov, države članice pa so pozvane k opredeljevanju nacionalnih ciljev, da bi skupaj prispevali k tem prizadevanjem (prav tam).

Ambiciozno postavljeni cilji izhajajo iz podatkov, da je v Evropi leta 2016:

- **samo 37 % odraslih sodelovalo v učnih dejavnostih**,
- med **nizkokvalificiranimi pa celo le 18** %.

Leta 2019 je **10,2 % mladih Evropejcev zapustilo izobraževanje z nižjo poklicno izobrazbo ali nedokončano srednjo šolo** (prav tam).

Evropska komisija tej problematiki v letu 2021 namenja aktivnosti na različnih področjih in v sklopu več ukrepov. Vlaganje v izobraževanje in razvijanje spretnosti državljanov naj bi prineslo nove priložnosti zaposlovanja ter omogočilo **razvojni prehod v zeleno in digitalno gospodarstvo**, ki ga poganjata inovativnost in tehnološki razvoj. Da bi lahko dosegli postavljene cilje, je potrebno **stalno vlaganje v zagotavljanje dostopnosti do izobraževanja in usposabljanja za ljudi v njihovi delovni dobi**.

Spodbujanje posameznikov za učenje vse življenje in na celotni karierni poti zahteva nove pristope na ravni politik. Med neposredne ukrepe za spodbujanje izobraževanja in usposabljanja je Evropska komisija zato v Akcijski načrt za izvajanje evropskega stebra socialnih pravic uvrstila tudi nekatere, ki so usmerjeni posebej v izobraževanje odraslih oziroma so z njim tesno povezani:

- **pobudo o individualnih učnih računih** (angl. *Individual Learning Accounts*), da bi z njimi premagali ovire pri dostopanju do usposabljanja in odrasle opolnomočili za upravljanje njihovih kariernih prehodov;
- evropski pristop na področju **mikrokreditov** (angl. *European Approach to Micro-credentials*), ki bi olajšal povezovanje učnih poti s prehodi na trgu dela;
- **sveženj spretnosti in talentov** (angl. *Skills and Talent Package*), ki naj bi uredil nerešena vprašanja glede statusa za življenje in delo v Evropski uniji za priseljence, še posebno iz tretjih držav, ki prinašajo najrazličnejše znanje in talente, pomembne za evropsko gospodarstvo.

Pomen in vlogo učenja in izobraževanja odraslih poudarja tudi Letna strategija Evropske unije za trajnostno rast 2021 (Letna strategija za trajnostno rast, 2020). Poudarja povezavo med vlaganjem v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter uresničevanjem evropskega načrta za zeleni in digitalni prehod (Nova strateška agenda za obdobje 2019–2024). V Letni strategiji za trajnostno rast je posebej omenjen pomen **ozaveščanja delodajalcev**, **da učenje odraslih**

prispeva k spodbujanju produktivnosti, konkurenčnosti, ustvarjalnosti, inovativnosti in podjetništva ter je pomemben dejavnik pri povečanju zaposljivosti in mobilnosti njihovih zaposlenih na trgu dela. **Delovno okolje je prepoznano kot najpomembnejši dejavnik pri spodbujanju in motiviranju nižjeizobraženih zaposlenih**, da se pridružijo programom za izpopolnjevanje in prekvalificiranje, ki nato vodijo k zvišanju ravni njihovih temeljnih spretnosti, ravni izobrazbe, pozitivnemu odnosu in večji motivaciji učečih se odraslih.

Rezultati in učinki načrtovanih ukrepov pa so močno odvisni od podpornih dejavnosti, med katere spada svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih. Če naj bi zaposleni kar najbolj izkoristili ponujene ukrepe in kot posamezniki prispevali k uresničevanju krovnih ter specifičnih ciljev Evropske komisije, potrebujejo pri tem svetovanje in podporo. To je še posebno pomembno za **ranljive skupine, med katere spadajo tudi starejši delavci, delavci z nizko razvitimi spretnostmi in priseljenci**. Da bi izboljšali dostop zaposlenih do usposabljanja na delovnem mestu, pa je treba v prihodnje več pozornosti nameniti tudi sodelovanju med socialnimi partnerji (Akcijski načrt za izvajanje evropskega stebra socialnih pravic, 2021).

Svetovalna dejavnost je opredeljena kot **povezovalni člen med izobraževanjem, usposabljanjem in zaposlitvijo** (Lifelong guidance across Europe, 2011). Poudarjen je razvoj svetovalne dejavnosti v povezavi z vseživljenjskim učenjem in vodenjem kariere; s tem se posameznikom omogoči, da se bodo znali odločiti o svoji udeležbi v izobraževanju, usposabljanju in delu.

Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih, ki obsega podporo pri izobraževanju in usposabljanju ter vrednotenje znanja in spretnosti, pridobljenih neformalno in priložnostno, **je temeljni pristop za spodbujanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter doseganje razvojnih ciljev na ravni Evropske unije**. Pomeni neposredno vlaganje v ljudi, še posebno ranljive in deprivilegirane, ki jim novo znanje in spretnosti omogočajo ohraniti zaposlitev ali izboljšati zaposljivost oziroma njihov življenjski položaj. Na ravni Evropske unije in v državah članicah prepoznavajo, da je svetovalno dejavnost še posebno pomembno zagotoviti za **manj izobražene in nizkousposobljene odrasle.**

Na potrebo po razvoju spretnosti pri manj izobraženih in nizkousposobljenih odraslih je opozorila **raziskava PIAAC**: predstavila je podatek, da je bilo leta 2015 **v Evropski uniji 64 milijonov ljudi** (to je več kot četrtina prebivalstva v starosti od 25 do 64 let), ki so opustili formalno izobraževanje in imajo **največ nižjo poklicno izobrazbo** (Poti izpopolnjevanja: nove priložnosti za odrasle, 2016). Osebe iz te skupine so v raziskavi pokazale nižjo razvitost bralne in matematične pismenosti ter nižjo sposobnost reševanja problemov v tehnološko bogatem okolju; to pomeni zanje večje tveganje brezposelnosti, revščine in socialne izključenosti, jim prinaša večje zdravstveno tveganje, njihovim otrokom pa preti, da bodo dosegli v izobraževanju slabši uspeh. Pisci omenjenega dokumenta ocenjujejo, da nizkokvalificirane osebe s pomanjkljivimi temeljnim znanjem in spretnostmi teže vstopajo na trg dela in se nanj še teže vračajo, med posebno ranljive na tem področju pa prištevajo tudi starejše delavce.

Raziskava Spretnosti odraslih PIAAC 2016 (Javrh, 2018) je opozorila na **skrb vzbujajoče podatke tudi za Slovenijo**.[1] Za strokovno in širšo javnost v izobraževanju odraslih so ti podatki velik izziv, saj zahtevajo **načrtno, celostno in usklajeno delovanje vseh deležnikov v izobraževanju odraslih**, kar priporočajo tudi usmeritve na ravni Evropske unije (Poti izpopolnjevanja: nove priložnosti za odrasle, 2016).

1 Izsledki raziskave PIAAC 2016 za Slovenijo so nadrobneje predstavljeni v 2. poglavju.

V Sloveniji je **javni interes na področju izobraževanja odraslih** opredeljen v Zakonu o izobraževanju odraslih (ZIO-1, 2018). Uresničevanje javnega interesa na področju izobraževanja odraslih sledi vrsti ciljev, med njimi so z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih ter svetovalno dejavnostjo v izobraževanju odraslih povezani predvsem tile:

- omogočati dostop do kakovostnih izobraževalnih in učnih možnosti;
- omogočati pridobivanje splošnih in poklicnih zmožnosti za osebnostno rast, aktivno delovanje v skupnosti in na trgu dela;
- krepiti opolnomočenost za demokratično sodelovanje v družbenih procesih, vseživljenjskem učenju in za družbeno odgovorno ravnanje;
- zmanjšati strukturne in individualne ovire pri vključevanju prebivalcev v izobraževanje in učenje,
- spodbujati nižjeizobražene in druge ranljive skupine za izobraževanje in učenje.

Javni interes na področju svetovalne dejavnosti v izobraževanja odraslih je opredeljen v 24. členu ZIO-1 in obsega:

- vključevanje v program osnovne šole za odrasle in pri nadaljevanju izobraževalne poti;
- vključevanje v javnoveljavne izobraževalne programe za odrasle, po katerih se ne pridobi javnoveljavna izobrazba;
- vključevanje v neformalne izobraževalne programe za odrasle;
- ugotavljanje in dokumentiranje znanja in spretnosti, pridobljenih v neformalnem izobraževanju in priložnostnem učenju na podlagi dokumentacije, in sicer za osebnostni razvoj, nadaljnje izobraževanje in vključitev na trg dela;
- samostojno učenje.

Temeljni slovenski strateški in strokovni dokument za **razvoj izobraževanja odraslih** je nacionalni program izobraževanja odraslih (ReNPIO13-20, 2013). Da bi bile v Sloveniji vsakemu odraslemu omogočene enake možnosti za kakovostno izobraževanje v vseh življenjskih obdobjih, so v njem opredeljeni štirje cilji:

1. zvišati izobrazbeno raven prebivalstva in raven temeljnih zmožnosti;
2. povečati zaposljivost aktivnega prebivalstva;
3. izboljšati možnosti za učenje in vključevanje v izobraževanje,
4. izboljšati splošno izobraženost.

Med dejavnostmi, ki podpirajo doseganje ciljev nacionalnega programa, je tudi **svetovalna dejavnost** v izobraževanju odraslih. Prispevala naj bi k doseganju krovnega kazalnika, in sicer **zvišanju stopnje udeležbe prebivalstva v starosti od 25 do 64 let v vseživljenjskem učenju na 19 %** leta 2020. Ob izidu tega priročnika že vemo, da cilj ni bil dosežen, saj je bila **leta 2020** udeležba odraslih v vseživljenjskem učenju le **8,4-odstotna** (Statopis, 2020). Poglobljena analiza vzrokov za to prispeva k snovanju novega strateškega dokumenta za Slovenijo, to je Resolucije o Nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji za obdobje 2021–2030, ki je med pripravo tega priročnika že v nastajanju. Nova Resolucija izhaja iz ciljev Strategije razvoja Slovenije 2030, ki jo je sprejela Vlada Republike Slovenije leta 2017 (Strategija razvoja Slovenije 2030, 2017). V Strategiji je med drugim zapisano: “Demografski trendi, tehnološki razvoj, digitalizacija, naraščajoči pritiski na okolje ter drugi globalni megatrendi zahtevajo stalno pridobivanje znanj in spretnosti za življenje skozi celotni življenjski cikel. Zato je pomembno, da učenje za in skozi vse življenje zajame čim širšo populacijo, pri čemer sta ključni kakovost in dostopnost, s posebno skrbjo za prikrajšane skupine” (prav tam, str. 26).

Svetovalno dejavnost v izobraževanju odraslih so nadrobneje opredelile **Smernice za izvajanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, ki se izvaja kot javna služba** (Dovžak idr., 2020). V smernicah, ki se s postavljanjem javne službe v praksi uveljavljajo v letu 2021, zajema svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih tri področja:

- vključevanje v izobraževanje in nadaljevanje izobraževanja,
- ugotavljanje in dokumentiranje znanja in spretnosti,
- samostojno učenje.

Namenjena je vsem odraslim, tako potencialnim udeležencem izobraževalnih programov kot tudi odraslim, ki so že vključeni v katero koli izobraževalno organizacijo. Prispeva k večji dostopnosti do izobraževanja, večji vključenosti v izobraževanje ter večji uspešnosti in učinkovitosti izobraževanja in učenja odraslih. Podpira uresničevanje individualnih ciljev izobraževanja in učenja odraslih pa tudi uresničevanje strateških ciljev države, regije ali organizacije (Dovžak idr., 2020).

Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih je opredeljena **kot celostna strokovna podpora odraslim v vseh fazah procesa izobraževanja in učenja** – pred izobraževanjem, med njim in po izobraževanju ali učenju (Vilič Klenovšek, 2018). Poleg podpore pri vključevanju v izobraževanje in nadaljevanju izobraževanja ter pri samostojnem učenju zajema tudi **vrednotenje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja in spretnosti** oziroma prvi dve fazi procesa vrednotenja, to je ugotavljanje in dokumentiranje znanja in spretnosti. Ozaveščanje že pridobljenega znanja in spretnosti odraslih je tesno povezano z razmišljanjem o njihovi nadaljnji karierni poti, zato svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih zaobjema tudi predstavitev možnosti uporabe rezultatov vrednotenja znanja in spretnosti pri nadaljnjem izobraževanju in **razvoju kariere** (Dovžak idr., 2020).

Zaposleni, ki nimajo poklicne ali strokovne izobrazbe, in zaposleni, ki imajo nizko razvite temeljne ali poklicne zmožnosti, pa tudi zaposleni, ki zaradi specifičnih psihofizičnih zahtev nekega poklica, starosti ali prestrukturiranja delovnega mesta ne morejo več opravljati svojega poklica, spadajo med **ranljive skupine odraslih** (Dovžak idr., 2020), ki jim je v svetovalni dejavnosti namenjena posebna pozornost.

Tudi Svet Evropske unije namenja **posebno pozornost odraslim z nizko ravnijo spretnosti, znanja in kompetenc.** V dokumentu *Poti izpopolnjevanja: nove priložnosti za odrasle* Svet poziva države članice, naj odraslim iz te ciljne skupine v skladu z nacionalno zakonodajo, okoliščinami in sredstvi, ki so na voljo, ponudijo dostop do poti izpopolnjevanja, da bi pridobili minimalno raven bralne in matematične pismenosti ter digitalne kompetence; poleg tega naj jim države članice **omogočijo pridobivanje širokega nabora spretnosti, znanja in kompetenc, pomembnih za trg dela in dejavno udeležbo v družbi**, v skladu s priporočilom o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje (Poti izpopolnjevanja: nove priložnosti za odrasle, 2016).

1.2 Prenovljen koncept ključnih kompetenc vseživljenjskega učenja

Nevenka Alja Gladek

Koncept **ključnih kompetenc vseživljenjskega učenja** je na ravni Sveta Evropske unije leta 2018 doživel prenovo, ki pomeni posodobitev koncepta iz leta 2006 ter je aktualni okvir in spodbuda za razvoj ključnih kompetenc v Evropski uniji (Priporočilo Sveta EU, 2018). Da bi zvišali ravni doseganja osnovnih spretnosti državljanov (bralne in matematične pismenosti ter osnovnih digitalnih spretnosti) in podprli razvoj učne kompetence, ki je podlaga za vseživljenjsko učenje in družbeno delovanje, naj bi države članice posebno pozornost namenile:

- zvišanju ravni osebne, družbene in učne kompetence za izboljšanje zdravega in v prihodnost usmerjenega načina življenja;
- spodbujanju pridobivanja naravoslovnih, tehniških, inženirskih in matematičnih kompetenc;
- zviševanju in izboljšanju ravni digitalne kompetence;
- razvijanju podjetnostne kompetence, ustvarjalnosti in samoiniciativnosti;
- zvišanju ravni znanja uradnih in drugih jezikov;
- spodbujanju pridobivanja državljanskih kompetenc;
- izboljšanju zavedanja o pomenu pridobivanja ključnih kompetenc in njihovi vlogi v družbi.

Referenčni okvir določa **osem ključnih kompetenc**, ki so nadrobno opredeljene v izvornem dokumentu in jih na tem mestu povzemamo le informativno. Poudariti želimo namreč **tesno povezavo razvitosti ključnih kompetenc z udeležbo odraslih na trgu dela, ohranjanjem zaposlitve, dejavnim sodelovanjem v družbenem življenju** in drugimi dejavniki kakovostnega življenja v Evropi, ki jih predstavlja dokument Poti izpopolnjevanja: nove priložnosti za odrasle.

Pismenost: sposobnost prepoznati, razumeti, izraziti, ustvariti in razlagati koncepte, čustva, dejstva in mnenja v ustni in pisni obliki na vseh področjih in v vseh okoliščinah. Pomeni sposobnost uspešnega sporazumevanja in povezovanja z drugimi na ustrezen in ustvarjalen način. Zajema sposobnost branja in pisanja ter dobrega razumevanja pisnih informacij, prilagajanje sporazumevanja zahtevam danih okoliščin, sposobnost uporabe različnih vrst virov, iskanja, zbiranja, obdelave in presoje informacij, ozaveščenost o vplivu jezika na druge in potrebo po razumevanju in uporabi jezika na pozitiven in družbeno odgovoren način.

Večjezičnost: sposobnost ustrezne uporabe različnih jezikov za učinkovito sporazumevanje v ustni in pisni obliki (poslušanje, govor, branje in pisanje) v različnih družbenih in kulturnih okoliščinah v skladu z željami ali potrebami posameznika. Zajema poznavanje besednjaka in funkcionalno znanje slovnice različnih jezikov ter ozaveščenost o temeljnih vrstah verbalne interakcije, poznavanje socialnih dogovorov in kulturnega vidika, spoštovanje kulturne raznovrstnosti, zanimanje in radovednost za različne jezike ter medkulturno sporazumevanje.

Matematična, naravoslovna, tehniška in inženirska kompetenca: sposobnost usvojitve in uporabe matematičnega mišljenja in razumevanja za reševanje raznovrstnih težav v vsakdanjem življenju, nadgradnja računske pismenosti.
Matematična kompetenca vsebuje sposobnost in pripravljenost za uporabo matematičnih načinov mišljenja in predstavljanja (formule, modeli, konstrukcije, grafikoni in razpredelnice). Zajema poznavanje števil, merskih enot in struktur, osnovnih operacij in osnovnih matematičnih predstavitev, razumevanje matematičnih izrazov in pojmov ter ozaveščenost o vprašanjih, na katera lahko matematika ponudi odgovor.
Naravoslovna kompetenca se nanaša na sposobnost in pripravljenost za razlaganje narave z

uporabo pridobljenega znanja in uporabljene metodologije, med drugim z opazovanjem in eksperimenti, da bi lahko postavljali prava vprašanja in sklepali na podlagi dokazov.
Tehniška in inženirska kompetenca pomeni uporabo navedenega znanja in metodologije kot odziv na zaznane človekove želje ali potrebe. Naravoslovna, tehniška in inženirska kompetenca zajema razumevanje sprememb, ki jih povzroča človekova dejavnost, in odgovornosti posameznega državljana do narave in njenih virov.

Digitalna kompetenca: samozavestna, kritična in odgovorna uporaba digitalnih tehnologij ter interakcija z drugimi pri učenju, delu in družbenem delovanju s pomočjo digitalnih tehnologij. Zajema informacijsko in podatkovno pismenost, sporazumevanje in sodelovanje, medijsko pismenost, ustvarjanje digitalnih vsebin (tudi programiranje), varnost (tudi digitalno dobro počutje in kompetence v zvezi s kibernetsko varnostjo), razumevanje vprašanja intelektualne lastnine, reševanje problemov v digitalnem okolju in kritično mišljenje.

Osebnostna, družbena in učna kompetenca: sposobnost razmisleka o sebi, učinkovitega upravljanja časa in informacij, konstruktivnega sodelovanja z drugimi, odpornosti v življenjskih preizkušnjah ter upravljanja svojega učenja in kariere. Zajema sposobnost soočati se z negotovostjo in kompleksnostjo, učiti se učenja, vzdrževati lastno fizično in čustveno dobro počutje, ohranjati fizično in duševno zdravje ter živeti zdravo, v prihodnost usmerjeno življenje, čutiti empatijo in obvladovati spore v zvezi z vključevanjem in podpiranjem. Zajema poznavanje učnih strategij, lastnih potreb po razvoju kompetenc in različnih načinov za razvoj kompetenc, dejavno iskanje možnosti za izobraževanje in usposabljanje ter kariernih priložnosti.

Državljanska kompetenca: sposobnost ravnati kot odgovoren državljan in polna udeležba v državljanskem in družbenem življenju na podlagi razumevanja družbenih, gospodarskih, pravnih ter političnih konceptov in struktur, razvoja dogodkov v svetu in trajnostnega razvoja. Obsega poznavanje temeljnih konceptov in pojavov v zvezi s posamezniki, skupinami, delovnimi organizacijami, družbo, gospodarstvom in kulturo. Zajema kritično razumevanje poglavitnih dogodkov v nacionalni, evropski in svetovni zgodovini ter večkulturnih in družbenogospodarskih razsežnosti evropskih družb, spoštovanje človekovih pravic kot temelja demokracije, razvijanje trajnostnega življenjskega sloga, zanimanje za politična in družbeno-gospodarska gibanja.

Podjetnostna kompetenca: zmožnost izrabe priložnosti in uresničevanja zamisli ter spreminjanja teh priložnosti in zamisli v vrednost za druge. Temelji na ustvarjalnosti, kritičnem mišljenju in reševanju problemov, iniciativnosti in vztrajnosti ter sposobnosti za sodelovanje pri načrtovanju in vodenju projektov s kulturno, družbeno ali finančno vrednostjo. Zajema poznavanje in razumevanje pristopov k načrtovanju in vodenju projektov, ekonomije ter družbenih in gospodarskih priložnosti in izzivov. Obsega tudi zavedanje etičnih načel in izzivov trajnostnega razvoja, sposobnost učinkovitega sporazumevanja in pogajanj z drugimi, soočanja z negotovostjo, dvoumnostjo in s tveganjem pri sprejemanju informiranih odločitev, pogled v prihodnost in pogum.

Kulturna zavest in izražanje: razumevanje in spoštovanje načinov ustvarjalnega izražanja ter sporočanja zamisli v pisnih, tiskanih in digitalnih besedilih, gledališču, filmu, plesu, igrah, umetnosti in oblikovanju, glasbi, šegah in arhitekturi ter hibridnih oblikah umetniškega ustvarjanja. Zajema zavzetost za razumevanje, razvoj in izražanje lastnih zamisli, poznavanje lokalnih, nacionalnih, regionalnih, evropskih in svetovnih kultur, dediščine in tradicij ter kulturnih proizvodov. Pomeni odprtost za raznolikost kulturnega izražanja in pripravljenost za sodelovanje v kulturnih izkušnjah.

1.3 Potreba po sistemski podpori svetovanju za manj izobražene zaposlene

Nevenka Alja Gladek

V dokumentu Poti izpopolnjevanja: nove priložnosti za odrasle Svet Evropske unije poudarja, da je v Evropi udeležba nizkokvalificiranih odraslih v vseživljenjskem učenju še vedno štirikrat manjša kot udeležba oseb s terciarno izobrazbo. Ugotavlja, da različnim socialno-ekonomskim skupinam še vedno ni omogočen enak dostop do priložnosti vseživljenjskega učenja. Zato ocenjujejo, da so **temeljnega pomena prizadevanja za pomoč posameznikom, ki potrebujejo posebno spodbudo, podporo in vseživljenjsko svetovanje, da bi se vključili na trg dela in na njem ohranili zaposljivost** (Poti izpopolnjevanja, nove priložnosti za odrasle, 2016). Med priporočili je zapisano, naj se vzpostavijo storitve svetovanja in/ali mentorstva v podporo napredovanju učečih se na vseh stopnjah procesa izpopolnjevanja, dodana pa je tudi pobuda za podporne ukrepe, s katerimi bi pravično obravnavali ovire za udeležbo na poteh izpopolnjevanja, na primer neposredna podpora za učeče se ali posredna podpora za delodajalce, namenjena izpopolnjevanju njihovih zaposlenih.

V letih 2015–2018 je potekal Erasmus+ projekt GOAL (angl. *Guidance and Orientation for Adult Learners* – Svetovanje odraslim v izobraževanju). Med šestimi sodelujočimi evropskimi državami je bila tudi Slovenija. Namen projekta je bil oblikovati **temeljna priporočila za razvoj politik in praks svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih** na ravni Unije. Izhodišče projekta so bili največji izzivi, ki so enaki v večini evropskih držav: starajoče se prebivalstvo, socialne razlike med bolj izobraženim in manj izobraženim prebivalstvom, spreminjajoče se potrebe na trgu dela, zahteve delodajalcev po hitrem prilagajanju zaposlenih novim izzivom. V teh razmerah so nizkokvalificirani odrasli, ki imajo manj kot štiriletno srednješolsko izobrazbo in nižje razvite ravni spretnosti, ki se malo udeležujejo vseživljenjskega učenja ali pa se ga sploh ne udeležujejo, so manj motivirani za učenje in se pri udeležbi v izobraževanju srečujejo z več ovirami, posebno ranljiva skupina odraslih. Da bi dosegli to ciljno skupino, je treba v svetovalni dejavnosti razviti in okrepiti pristope, ki prispevajo k večji dostopnosti in vključenosti ranljivih skupin odraslih v vseživljenjsko učenje (Dobrovoljc idr., 2017).

V projektu so bila zato oblikovana priporočila **na petih področjih, ki so bila prepoznana kot temeljna za načrtovanje in izvajanje kakovostne ter učinkovite svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih**:

- vzpostavljena **partnerstva**;
- razvito in v prakso vpeljano **terensko delo** (angl. *outreach*);
- opredeljeno in zagotovljeno stalno izpopolnjevanje **kompetenc svetovalcev** v izobraževanju odraslih;
- zagotovljen kakovosten **svetovalni proces, ki je voden v skladu s priporočili stroke in etičnimi standardi,** v katerem se uporabljajo ustrezni svetovalni pripomočki in orodja;
- vzpostavljen sistem presojanja in razvijanja **kakovosti**.

Evalvacija projekta je poudarila še nekaj skupnih ugotovitev o dejavnikih, ki imajo pomembno vlogo pri načrtovanju in izvajanju **kakovostne svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih** (Dobrovoljc idr., 2017). Nekatere skupne ugotovitve se nanašajo na izvajanje svetovalnega procesa:

- kakovosten svetovalni proces je **usmerjen na svetovanca in njegove potrebe, svetovanec ima v njem aktivno vlogo**;
- svetovalni proces naj bo **celosten**, da svetovance postopno vodi do rezultatov in učinkov,

saj zanje ni pomemben le rezultat, temveč tudi sam proces in spodbude, ki jih dobijo v njem;
- pomembna je uporaba ustreznih **svetovalnih pripomočkov**.

Med predlogi v projektu GOAL je bilo poudarjeno, da je svetovanje odraslim v izobraževanju pomemben del zasnove vseživljenjskega učenja, za to pa je treba zagotoviti zakonske podlage in ustrezne pogoje na sistemski ravni, še posebno za **omogočanje večje dostopnosti in udeleženosti ranljivih skupin odraslih v vseživljenjskem učenju:**
- partnerstva na regionalni ravni prinašajo krepitev svetovalne dejavnosti;
- za vzpostavitev učinkovitega sistema svetovanja na nacionalni ravni je nujno izboljšanje sodelovanja med različnimi ponudniki svetovanja odraslih;
- kakovost svetovalne dejavnosti je odvisna od kakovosti dela svetovalcev, dovolj velikega števila svetovalcev ter strokovne podpore nacionalnih javnih zavodov;
- za zagotavljanje kakovostnega svetovanja je potrebno sledenje strateškim razvojnim dokumentom na nacionalni in evropski ravni;
- pomembna je umestitev svetovalne dejavnosti v zakonodajne in druge izvedbene predpise ter usklajevanje politik na tem področju;
- oblikovani morajo biti standardi, ki so podlaga za zadostno in stabilno financiranje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih.

Pomen **sistemskih ukrepov na nacionalni ravni** poudarjajo tudi Unescova Priporočila o izobraževanju in učenju odraslih (Recommendation on adult learning and education, 2015), saj lahko želene rezultate prinaša le sistemsko zagotavljanje ustrezne svetovalne podpore v izobraževanju odraslih na nacionalni ravni. Svetovalna podpora naj bi zajemala **informiranje, motiviranje odraslih in njihovo usmerjanje v ustrezne priložnosti za učenje.** Države bi morale oblikovati vključujoče in trajnostne strategije, ki bi posameznikom zagotavljale priložnosti za učenje in jim omogočale dejavno sodelovanje v okolju, kjer živijo in delajo.

Za **uresničevanje sistemskih ukrepov** na področju svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih je treba zagotoviti sredstva na nacionalni ravni. Pomemben vir za razvoj svetovalne dejavnosti na tem področju so poleg državnega proračuna tudi sredstva Evropskega socialnega sklada, ki so namenjena krepitvi enake dostopnosti do vseživljenjskega učenja za vse starostne skupine, izpopolnjevanju znanja, spretnosti in zmožnosti zaposlenih, spodbujanju različnih možnosti in oblik učenja, podpori načrtovanju in razvoju kariere ter vrednotenju že pridobljenega znanja, spretnosti in kompetenc.

Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport je v obdobju 2016–2022 razvoju svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih za zaposlene zagotovilo podporo po dveh mehanizmih (Vilič Klenovšek, 2016):
- Javnem razpisu za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022, s katerim se financira svetovalna dejavnost v petnajstih konzorcijih z ljudskimi univerzami kot nosilkami na področju izobraževanja odraslih;
- projektu z naslovom Strokovna podpora informativno svetovalni dejavnosti in vrednotenju neformalno pridobljenega znanja 2016–2022, ki je podprt s sredstvi Evropskega socialnega sklada (ESS) in ga izvaja Andragoški center Slovenije.

Oba, javni razpis in projekt Evropskega socialnega sklada, sta namenjena neposredno **zaposlenim, ki potrebujejo dodatno usposabljanje, kvalifikacije ali prekvalifikacije zaradi potreb na trgu dela in delovnem mestu**. Posredna ciljna skupina so delodajalci, saj lahko

omogočijo dostop do zaposlenih kot osrednje ciljne skupine. Projekt Svetovanje za zaposlene 2016–2022 pomeni strokovno podporo izvajanju svetovalne dejavnosti po javnem razpisu. Njegov poudarek je zato na:

- razvijanju učinkovitih pristopov informiranja in svetovanja za vključevanje zaposlenih odraslih, še posebno manj izobraženih in izobraževalno neaktivnih ter starejših od 45 let;
- ugotavljanju in vrednotenju neformalno in priložnostno pridobljenega znanja zaposlenih, s ciljem ohranjanja zaposlitev, za večjo fleksibilnost v zaposlovanju ter nadaljnji razvoj kariere zaposlenih, povezan z vključevanjem v nadaljnje izobraževanje in certificiranje že pridobljenega znanja.

Da bi učinkovito dosegli obe ciljni skupini, zaposlene in delodajalce, ter prispevali k izboljšanju poklicnih ter temeljnih kompetenc zaposlenih, pri tem pa gradili sistem karierne orientacije za to skupino, poteka projekt v sodelovanju z izvajalskimi organizacijami in drugimi deležniki, med katerimi so pomembni partnerji sindikati in združenja delodajalcev.

Doseganje zaposlenih kot osrednje ciljne skupine je za izvajalce svetovalne dejavnosti poseben izziv. Zaposleni, ki so manj izobraženi in so starejši od 45 let, pogosto niso izobraževalno dejavni in sami ne iščejo informacij o možnostih izobraževanja ali usposabljanja, kot smo že omenili. Zato se v projektu razvijajo novi pristopi, da bi prispevali k večji dostopnosti te ciljne skupine do izobraževanja in usposabljanja ter njene večje udeleženosti v različnih oblikah vseživljenjskega učenja. Mednje sodijo tudi krepitev svetovanja na delovnem mestu in svetovanje po novih medijih. V projektu hkrati poteka razvoj novih pripomočkov in orodij, ki omogočajo kakovostno svetovanje za zaposlene glede na ugotovitve, ki jih prinaša spremljanje izvajanja projekta in posvetovanje z izvajalci na terenu.

Priročnik Svetovalni proces in svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih s poudarkom na svetovanju za zaposlene se opira na vse temeljne ugotovitve, strnjene v navedenih strateških in strokovnih virih, in na dolgoletno strokovno delo na področju svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih na Andragoškem centru Slovenije.

Literatura in viri

Akcijski načrt za izvajanje evropskega stebra socialnih pravic (The European Pillar Of Social Rights Action Plan), (2021). Luxembourg: Publications Office of the European Union. 978-92-76-24381-6 doi: 10.2767/869234 Catalogue number: KE-03-20-671-EN-N. https://ec.europa.eu/info/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-action-plan_en

Dobrovoljc, A., Kunčič Krapež, B., Perme, E., Vilič Klenovšek, T., Višekruna, T. (2017). *Svetovanje odraslim v izobraževanju odraslih, Erasmus+ KA3 projekt GOAL. Predstavitev in povzetek rezultatov.* Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.

Dovžak, K., Fischinger, L., Marentič, U., Kruder, B., Vilič Klenovšek, T., Zagmajster, M., Dobrovoljc, A., Jug Došler, A., Rozman, P. in Centrih, F. (2020). *Smernice za izvajanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, ki se izvaja kot javna služba.* Andragoški center Slovenije.

Ivančič, A. (2012). *Pomen izobraževanja zaposlenih ter izidi in učinki vlaganj v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.* V: Vilič Klenovšek, T. (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije.

Javrh, P. (ur.). (2018). *Spretnosti odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Klein, R. (ur.). (2020). *Usposobljen za izvajanje izobraževanja v delovnem okolju.* Profesionalizacija izobraževalcev za razvoj spretnosti v delovnem okolju. Priročnik za samostojno učenje. Projekt Profi-Train. Erasmus +. Andragoški center Slovenije.

Kohont, A. (2019). *Menedžment človeških virov: stično področje za svetovanje v izobraževanju in usposabljanju*

zaposlenih (str. 17–44). V: Vilič Klenovšek, T. (ur.). *S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje.* Andragoški center Slovenije.

Letna strategija za trajnostno rast. (2020). Evropska komisija. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?qid=1600708827568&uri=CELEX:52020DC0575

Lifelong guidance across Europe: Reviewing policy progress and future prospects. (2011). CEDEFOP. https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/6111)

Nova strateška agenda za obdobje 2019–2024. (2019). Evropska komisija. https://www.consilium.europa.eu/sl/press/press-releases/2019/06/20/a-new-strategic-agenda-2019-2024/

Pavlič, U. in Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2020). *Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Poti spopolnjevanja: nove priložnosti za odrasle (0179 NLE). (2016). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016H1224(01)&from=EN

Priporočilo Sveta EU z dne 22. maja 2018 o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje (2018/C 189/01). (2018). Uradni list Evropske unije. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN

Recommendation on adult learning and education. (2015). UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245179

Resolucija o Nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji za obdobje 2013–2020 (ReNPIO13-20). (2013). Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO97

Spodbujanje izobraževanja odraslih na delovnem mestu (2019). Delovna skupina ET 2020 o izobraževanju odraslih (2016–2018). Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.

Statopis – Statistični pregled Slovenije 2020. (2020). https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/10906/Statopis-2020.pdf

Strategija razvoja Slovenije 2030. (2017). https://www.gov.si/assets/vladne-sluzbe/SVRK/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Strategija_razvoja_Slovenije_2030.pdf

Vilič Klenovšek, T. (2018). *Andragoško svetovalno delo med teorijo, izobraževalno politiko in prakso.* Andragoška spoznanja, 24(2), 79–88.

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2019). *S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje.* Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

Vilič Klenovšek, T. in Pavlič, U. (ur.). (2013). *Ugotavljanje, vrednotenje in priznavanje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. in Rupert, J. (ur.). (2011). *Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Zakon o izobraževanju odraslih (ZIO-1). (2018). Uradni list Republike Slovenije, št. 6/18. https://www.uradni-list.si/_pdf/2018/Ur/u2018006.pdf

Pristopi v svetovanju za zaposlene

2.

2.1 Zaposleni kot specifična skupina v svetovalni dejavnosti

Nevenka Alja Gladek

Zaposleni odrasli niso homogena skupina, saj se med sabo razlikujejo po vrsti zaposlitve, starosti, pridobljeni izobrazbi, usposobljenosti, delovnih izkušnjah, udeleženosti v vseživljenjskem učenju in drugih dejavnikih (Dobrovoljc, 2019). Za zagotavljanje ustrezne svetovalne podpore zaposlenim pri njihovem vključevanju v učenje in izobraževanje, pri vrednotenju njihovega znanja, spretnosti in kompetenc ter njihovem kariernem razvoju je zato najpomembnejše, da svetovalci v IO poznajo značilnosti zaposlenih kot ciljne skupine v njenih poglavitnih razsežnostih. Še posebno pomembno je poznavanje najranljivejše skupine zaposlenih, to so starejši zaposleni z nižje razvitimi spretnostmi, ki niso izobraževalno aktivni in sestavljajo ožjo ciljno skupino projekta Svetovanje za zaposlene 2016–2022.

Andragoški center Slovenije je leta 2014 izpeljal analizo **Motivacije in ovire pri izobraževanju za potrebe trga dela** (Mirčeva, Žalec, Radovan, 2014). Za statistične analize so avtorji uporabili podatke iz baze Eurostat za leto 2011 in iz Ankete o delovni sili za leto 2012. Ugotovili so:

- da se manj izobraženi redkeje udeležujejo izobraževanja – formalnega in neformalnega;
- med dejavniki, ki zavirajo njihovo večjo udeležbo, je pomembno pomanjkanje časa, predvsem pri tistih, ki opravljajo izmensko, nočno, večerno, sobotno in nedeljsko delo;
- zaposleni za nedoločeni čas so dejavnejši pri vključevanju v izobraževanje odraslih kot zaposleni za določeni čas;
- izobraževanja, formalnega in neformalnega, se manj udeležujejo priseljenci.

V omenjeni analizi se je pokazalo, da se **zaposleni udeležujejo izobraževanja, predvsem neformalnega, večinoma zaradi potreb dela**. Avtorji so skušali pojasniti vzroke za to. Ena od ugotovitev je bila, da je »udeležba v neformalnem izobraževanju predvsem posledica razvijajočih se potreb dela, in to predvsem pri poklicih, ki zahtevajo višje ravni izobrazbe« (Mirčeva, Žalec, Radovan, 2014, str. 87). Sistem formalnega izobraževanja tudi vse teže sledi razvoju tehnologije, predvsem v poklicnem in strokovnem izobraževanju. Podjetja so zato, če želijo biti konkurenčna, primorana najnovejše strokovno znanje svojim zaposlenim zagotoviti sama, saj izobraževalni sistem tega ne zmore.

Avtorji analize so iskali tudi morebitne povezave med različnimi **ovirami za vključevanje zaposlenih v različne izobraževalne oblike** (prav tam). Poglavitne ugotovitve o vrstah ovir so predstavljene v tejle preglednici.

Zaposleni morajo najprej razrešiti **situacijske** ovire, ki izhajajo iz **njihovega trenutnega položaja,** da se sploh lahko udeležijo izobraževanja, na primer:

- urediti morajo družinske razmere,
- razrešiti finančne in zdravstvene probleme,
- težave s prevozom,
- pomanjkanjem časa,
- zagotoviti računalniško opremo,
- dostop do interneta ipd.

Odrasli, ki se želijo izobraževati, se morajo soočiti z **institucionalnimi** ovirami, ki jih postavljajo **izobraževalne organizacije**, na primer s:

- številnimi administrativnimi opravki,
- pridobivanjem različnih dokazil,
- z neprimernimi urniki,
- oddaljenim krajem izobraževanja itn.

Ovire so lahko tudi **dispozicijske,** to pomeni, da so povezane s **psihosocialnimi značilnostmi posameznika**, to so na primer:

- stališča,
- vrednote,
- prepričanja o lastnih sposobnostih, o pomenu izobraževanja,
- izkušnje s prejšnjim izobraževanjem itn.

Pri starejših zaposlenih z nižje razvitimi spretnostmi je pogosta kombinacija več vrst ovir. **Svetovalna podpora** je odločilna za to, da **informacije** o možnostih za učenje in izobraževanje sploh pridejo do te ciljne skupine in da se odrasli seznanijo z možnostmi premagovanja nekaterih ovir, na primer z viri finančne podpore za izobraževanje, možnostmi izobraževanja na daljavo, možnostmi učenja in dokazovanja znanja slovenščine na ustrezni ravni, ki omogoča zaposlitev, s potmi za priznavanje že pridobljenega znanja in spretnosti itn. Poleg informacij, ki jih prinaša svetovanje, pa je za zaposlene temeljnega pomena **osebna podpora svetovalcev,** še posebno za manj izobražene in starejše.

Manj izobraženim starejšim zaposlenim je treba zagotoviti priložnosti za učenje in izobraževanje tako, kot ustreza njihovemu življenjskemu položaju. Po ugotovitvah številnih raziskav in opažanj je za to skupino še posebno optimalno učenje in izobraževanje **na delovnem mestu**, ki postaja zaradi hitrega tehnološkega razvoja nuja za vse zaposlene, ne glede na stopnjo izobrazbe in sektor, v katerem so zaposleni. **Učenje vse bolj postaja integralni del dela samega** in večja kot je zahtevnost dela ter hitrejši kot je tehnološki razvoj, večja je potreba po pridobivanju novega znanja za vse zaposlene, še toliko bolj pa za tiste, ki so manj izobraženi in imajo manj razvite temeljne spretnosti (prav tam).

2.1.1 Zaposleni z nižje razvitimi spretnostmi v raziskavi PIAAC 2016

Zadnja mednarodna raziskava PIAAC, ki meri spretnosti odraslih v starosti od 16 do 65 let, je bila izpeljana leta 2016 in je predstavila rezultate za Slovenijo v monografiji Spretnosti odraslih, ki je bila objavljena 2018 (Javrh, ur., 2018). Pokazala je nekatere značilnosti zaposlenih odraslih v Sloveniji; te kažejo, da je **treba okrepiti razvoj, vzdrževanje in uporabo spretnosti odraslih, da bi izboljšali njihovo zaposljivost in socialno vključenost, s tem pa podprli tudi gospodarsko rast**.

Raziskava PIAAC 2016 je bila osredinjena na merjenje temeljnih spretnosti, to so spretnosti za obdelavo in procesiranje informacij. Merili so jih na treh področjih, ki so najpomembnejša za delovanje v sodobnem svetu in opravljanje nalog v različnih življenjskih kontekstih ter obsegajo: **besedilne spretnosti, matematične spretnosti in spretnosti reševanja problemov v tehnološko bogatih okoljih** (Javrh, ur., 2020).

Strokovno in širšo javnost je še posebno zaskrbel podatek, da ima kar **eden od štirih odraslih spretnosti »znajti se v tehnološko bogatih okoljih« razvite na tako nizki ravni, da ne omogočajo nemotenega delovanja v delovnem okolju in dejavne udeležbe v družbenem življenju**. To uvršča Slovenijo na konec seznama evropskih držav in precej pod povprečje OECD (Javrh, ur., 2018, str. 14). Analiza je pokazala, da na stopnjo reševanja problemov v tehnološko bogatih okoljih med vsemi dejavniki **najbolj vplivata starost in izobrazba**.

Med splošnimi ugotovitvami raziskave je poudarjeno, da **posamezniki z najmanj razvitimi spretnostmi bolj zavirajo razvoj, kot ga tisti z najbolj razvitimi spretnostmi spodbujajo** (prav tam). Poleg tega je pomembna ugotovitev raziskave tudi to, da **spretnosti odraslih na delovnem mestu dokaj hitro usihajo**, dejavnika usihanja pa sta **starost** in **neugodne delovne okoliščine**, ki ne spodbujajo učenja.

Raziskava je pokazala tudi, da je »**karierni neuspeh tesno povezan z zelo slabimi možnostmi za razvoj spretnosti na delovnem mestu**« (prav tam, str. 245), in da lahko karierni neuspeh »zanesljivo povežemo z najslabšimi matematičnimi spretnostmi, nižjimi stopnjami izobrazbe, elementarnimi in nizkokvalificiranimi poklici«.

Za delavce v poznem kariernem obdobju, ki so v raziskavi PIAAC dosegli najnižje dosežke pri spretnostih, je značilno, da imajo:

- najnižje dohodke,
- najmanj avtonomije pri delu,
- se najmanj izobražujejo na delovnem mestu,
- najmanj zaupajo v družbo
- in so na delovnem mestu izolirani.

Ta skupina tudi nizko ocenjuje lastno zdravje in je zelo **nizko motivirana za dodatno izobraževanje**. Vse to opisuje skupino starejših zaposlenih z nižje razvitimi spretnostmi kot »večkrat izključeno« in zelo ranljivo.

V raziskavi PIAAC 2016 (Javrh, ur., 2018) se pri zaposlenih, starejših od 50 let, ki imajo nižjo stopnjo izobrazbe, kot vodilni **motiv za izobraževanje** pojavlja navedba, da je bilo izobraževanje obvezno (Jelenc Krašovec, 2018). Starejši zaposleni večinoma razumejo delo in izobraževanje kot nujo, kot možnost za preživetje, in ne kot dejavnost, ki prinaša zadovoljstvo in bi lahko izboljšala kakovost njihovega življenja. S tem se ujemajo tudi ugotovitve raziskave Eurofund iz leta 2010 (prav tam, str. 166), ki uvrščajo Slovenijo na zadnje mesto v Evropski uniji glede na delež zaposlenih, ki menijo, da bodo po šestdesetem letu še sposobni opravljati svoje zdajšnje delo: tako meni le četrtina zaposlenih v Sloveniji, poprečje v Evropski uniji pa je 60-odstotno.

Udeležba v vseživljenjskem učenju upada s stopnjo izobrazbe, starostjo in z zahtevnostjo delovnih mest (Dobrovoljc, 2019, str. 76). Med zaposlenimi, ki se ne odločajo za izobraževanje, niti si tega ne želijo, je največji delež manj izobraženih, nizkokvalificiranih in starejših zaposlenih. Kadar pa ta skupina zaposlenih razmišlja o vključitvi v izobraževanje, se pogosto sreča z različnimi ovirami, ki smo jih že omenili. Na odločitev te skupine za izobraževanje pomembno vpliva podpora delodajalca, ta pa je za zaposlene na manj zahtevnih delovnih mestih praviloma najmanjša (Dobrovoljc, 2019, str. 76).

Zanimiva ugotovitev raziskave PIAAC 2016 je, da so se **višje razvite spretnosti** pri reševanju problemov v tehnološko bogatih okoljih pokazale pri tistih zaposlenih, ki so udeleženi v **neformalnem izobraževanju mimo potreb dela** (Muršak, Radovan, 2018). Pri zaposlenih z nižjo izobrazbo se je pozitivni vpliv neformalnega izobraževanja pokazal še izraziteje kot pri zaposlenih s srednjo in višjo izobrazbo. Ista avtorja sta pri analizi podatkov ugotovila tudi, da zaposlitev – v nasprotju s pričakovanji – ne kaže pozitivnega vpliva na doseženo raven spretnosti ob isti doseženi izobrazbi: brezposelni z enako ravnjo izobrazbe dosegajo celo boljše izide na vseh treh področjih spretnosti (Muršak, Radovan, 2017, str. 240). Avtorja analize na podlagi tega opozarjata, da »ne velja a priori, da neformalno izobraževanje v funkciji dela in poklica več prispeva k razvoju posameznih vrst spretnosti« (Muršak, Radovan, 2018, str. 155). Zato priporočata razmislek o prednostnih področjih financiranja IO v Sloveniji in namenjanje večje pozornosti razvoju infrastrukture za IO, ki ni v neposredni funkciji dela, saj bi to povečalo možnosti vključevanja odraslih v različne oblike neformalnega izobraževanja. Za razvoj posameznih vrst spretnosti pa priporočata tudi »**razvijanje spodbudnega delovnega okolja in povečevanje zahtevnosti dela, kar se bo pozitivno pokazalo tudi pri splošnem razvoju spretnosti**«.

2.1.2 Manj izobraženi zaposleni v študiji Delovno aktivni prebivalci z nižjimi spretnostmi

Skupino delovno aktivnih prebivalcev, ki so v raziskavi PIAAC 2016 izkazali **najnižje dosežke pri »spretnostih za obdelavo in procesiranje informacij**«, je dodatno nadrobneje obravnavala študija Delovno aktivni prebivalci z nižjimi spretnostmi (Javrh, ur., 2020). V njej so predstavljene nekatere ugotovitve o tej skupini in dejavniki, ki vplivajo na njen položaj in njene možnosti ter priložnosti v delovnem in družbenem okolju. Ta skupina je v študiji opredeljena kot skupina »nižjekvalificiranih iz večinoma elementarnih poklicev, z najvišjim deležem delavcev v poznem kariernem obdobju, z najnižjimi dosežki pri spretnostih in z najnižjim dohodkom« (Javrh, 2018).

Nekaj **značilnosti skupine zaposlenih z nizko razvitimi spretnostmi in najnižjo karierno uspešnostjo**, udeležene v raziskavi PIAAC 2016 (Javrh, ur., 2020):

- Največji delež skupine zaposlenih z najnižjimi dosežki in najmanjšim kariernim uspehom je star od 46 do 55 let.
- Petkrat pogosteje kot skupina z visokimi dosežki ocenjujejo, da so slabega zdravja.
- Več kot polovica karierno najmanj uspešnih živi v manjših naseljih, med temi največ v podeželskih naseljih.
- Med partnerji zaposlenih z nizko razvitimi spretnostmi je 1,74-krat več brezposelnih, upokojenih in predčasno upokojenih kot v skupini karierno najuspešnejših, več njihovih partnerjev pa tudi opravlja delo v gospodinjstvu ali skrbi za družino.
- Glede na bralne navade je ta skupina v slabem položaju, tretjina oseb iz te skupine ima doma le 10 knjig ali manj.
- Zaposleni z manj zahtevnimi poklici oziroma manj zahtevnimi delovnimi nalogami imajo nižje dohodke in večje finančne obremenitve ter so posledično materialno bolj negotovi kot zaposleni, ki imajo visoko razvite spretnosti.
- Zaradi nizkih prihodkov imajo manj priložnosti, da bi si sami financirali izobraževanje.
- Ta skupina ima manj možnosti za izboljševanje svojega delovnega položaja in napredovanje.
- Motiviranost za izboljšanje lastnega delovnega položaja z izobraževanjem je zelo nizka.

Naj navedemo še druge ugotovitve študije Delovno aktivni prebivalci z nižjimi spretnostmi in nekatere, ki so za našo temo posebej zanimive, predstavimo nekoliko nadrobneje.

V skupini z najnižje razvitimi besedilnimi spretnostmi je skoraj trikrat več **priseljencev** prve generacije kot v skupini z najvišje razvitimi spretnostmi. Isto velja tudi za dosežke pri reševanju problemov v tehnološko bogatih okoljih, v skupini z najnižje razvitimi matematičnimi spretnostmi pa je skoraj petkrat več priseljencev prve generacije (Javrh, 2020). Priseljenci druge generacije so enakomerneje porazdeljeni v skupinah z različnimi dosežki. Dosežki pri spretnostih pa izražajo tudi vpliv leta priselitve in starosti ob priselitvi: med karierno najmanj uspešnimi je največ priseljencev, ki so se priselili v Slovenijo po letu 1991, ko so bili stari od 16 do 30 let, v skupini karierno najuspešnejših priseljencev pa so bili ob priselitvi veliko mlajši. Iz tega lahko sklepamo o velikem vplivu možnosti za formalno in neformalno izobraževanje priseljencev ob priselitvi na njihovo karierno uspešnost, saj se migrantsko ozadje pri priseljenih v mlajših letih na njihovih dosežkih ne izraža tako kot pri tistih, ki so ob priselitvi kmalu vstopili na trg dela. K razvitosti besedilnih spretnosti prispeva dosežena izobrazba pa tudi domače jezikovno okolje in materni jezik: posamezniki, ki doma govorijo slovensko in katerih materinščina je slovenski jezik, so pokazali višje razvite besedilne spretnosti. Zadnje opisuje vpliv države rojstva in kulturnega kapitala na besedilne spretnosti, kar so pokazale že nekatere druge raziskave (prav tam). Migrantsko ozadje torej lahko le deloma pojasni težave z obvladovanjem besedilnih in matematičnih spretnosti, saj na dosežke priseljencev vpliva tudi vrsta drugih dejavnikov (Javrh, ur., 2020).

Analiza podatkov je pokazala tudi, da na razvitost spretnosti odraslih pomembno vpliva **izobrazba njihovih staršev**: v skupini najmanj karierno uspešnih je imelo 69,19 % odraslih mater ali skrbnico in 51,73 % očete z nižjo poklicno izobrazbo, med karierno najuspešnejšimi pa je bilo le 35,97 % mater oziroma skrbnic in 22,31 % očetov z nižjo poklicno izobrazbo

(Javrh, 2020). Vpliv izobrazbe staršev na razvitost spretnosti je v Sloveniji celo izrazitejši kot v drugih državah Evropske unije in OECD, ki so sodelovale v raziskavi PIAAC 2016.

Pri zaposlenih z nižjimi spretnostmi na področju **reševanja problemov v tehnološko bogatem okolju** so avtorji ugotovili, da so njihovi dosežki močno povezani z **uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije doma**. Uporaba te tehnologije v osebnem življenju torej zelo pozitivno vpliva na dosežke zaposlenih na tem področju (Bogataj, 2020).

Zaposlenim z nižjimi dosežki v reševanju problemov v tehnološko bogatem okolju prinesejo **sodelovanje, razprava in izmenjava delovnih informacij v delovnem okolju** možnost izenačenja s tistimi, ki imajo na tem področju visoke dosežke. Priložnosti, ki jih imajo zaposleni iz proučevane skupine v svojem delovnem okolju, torej pomembno vplivajo na raven njihovih spretnosti. Avtorji analize so ugotovili tudi, da se skupini z nižjimi dosežki v reševanju problemov v tehnološko bogatem okolju s **pogostostjo sodelovanja z razpravo in izmenjavo informacij na delovnem mestu izrazito poveča obseg učenja pri delu** (prav tam).

Pri analizi zbranih podatkov o dosežkih te skupine je bilo izraženih nekaj zaskrbljujočih ugotovitev. Prva je, da **večina** nižjekvalificiranih starejših delavcev z najnižjimi dosežki in najnižjo karierno uspešnostjo **ne problematizira okoliščin svojega delovnega mesta** (Javrh, 2020). Pomanjkanja avtonomije pri delu ne dojemajo kot problem, čeprav nizka avtonomija pomeni nezmožnost organiziranja lastnih delovnih nalog in delovnega časa ter nesvobodo pri izbiri lastnega sloga dela, kar lahko opišemo kot nespodbudno in tudi nehumano delovno okolje.

Drugi problem je **nepripravljenost in nemotiviranost** te skupine **za načrtovano učenje in izobraževanje**. Izobraževanja ti posamezniki ne prepoznavajo kot priložnosti za izboljšanje svojega položaja v svoji delovni organizaciji oziroma na svoji poklicni poti. Sami zato ne iščejo priložnosti za zvišanje izobrazbene ravni ter načrtno pridobivanje novega znanja in spretnosti. Prepoznavanje izobraževanja kot pomembnega za kakovost njihovega življenja se pojavlja predvsem pri starših, ki želijo, da bi bili njihovi otroci pri izobraževanju uspešni, sami pa bi jim bili radi pri tem v oporo. Zato se motivacija za vsaj občasno in neformalno udeležbo v izobraževanju pojavlja predvsem pri odraslih z najnižjimi kariernimi dosežki, ki imajo šoloobvezne otroke; vendar je med starejšimi zaposlenimi teh zelo malo, saj so njihovi otroci večinoma že končali obvezno izobraževanje (Javrh, 2020).

Med razlogi za nesodelovanje v izobraževanju zaposleni iz te skupine navajajo institucionalne in situacijske razloge, med katerimi prevladujejo navedbe »predrago izobraževanje« in »preveč dela v službi«. (Mirčeva, 2020). Avtorji študije sklepajo, da se v navedenih razlogih skrivajo tudi dispozicijski, saj se za razlogom »pomanjkanje časa, denarja in družinske obveznosti« pogosto skriva »nizka motivacija, odklonilni odnos do učenja, pomanjkanje ustreznega predznanja in spretnosti« (Radovan, 2008).

Ob dejstvu, da sami ne izražajo zanimanja za izobraževanje, je pri odraslih z najnižjimi dosežki dodatna oteževalna okoliščina to, da **nizka zahtevnost njihovih delovnih nalog ne spodbuja učenja in razvijanja novih spretnosti**. Delodajalci zaposlene na delovnih mestih, za katera niso potrebne višje ravni kvalifikacij in višje razvite spretnosti, le redko pošiljajo na usposabljanje in izobraževanje. To še posebno velja za zasebni sektor in mala podjetja, ki pa jih je v Sloveniji daleč največ (Javrh, ur., 2020).

Spodbudno pa je, da zaposleni z nižjimi spretnostmi izražajo **zanimanje za učenje novih stvari**. Raziskava je pokazala tudi, da se osebe iz te skupine zelo **pozitivno odzivajo na**

delovno sodelovanje in delovno razpravo. **Povečana avtonomija** pri delu jih spodbudi in aktivira celo bolj kot osebe v primerljivi evropski skupini (Javrh, 2020).

Avtorji študije zato poudarjajo, da so šibkosti učnih strategij v skupini z nizkimi dosežki torej le delno odvisne od skupine same, saj »**rezultati kažejo močan vpliv konteksta**« (prav tam), ki ga sooblikujeta tudi družinsko in delovno okolje.

Dejavniki, ki omogočajo in spodbujajo oziroma, na drugi strani, ovirajo zaposlene, da bi uresničevali svoje izobraževalne in učne načrte, so: »velikost organizacije, tip lastnine, fleksibilnost dela, prilagodljivost delovnega časa in podpora (finančna in izvedbena), ki jo posameznikom omogočajo delodajalec in drugi« (Javrh, ur., 2020). Za zaposlene v Sloveniji je glede možnosti razvijanja spretnosti izobraževanja na delovnem mestu ugodneje, če delajo v srednje velikih ali velikih organizacijah, in da delajo v javnem sektorju.

Analiza je opozorila na **visoko polarizacijo delovno aktivnih prebivalcev** in poglabljanje razlik med tistimi z višje in tistimi z nižje razvitimi besedilnimi in matematičnimi spretnostmi ter spretnostmi reševanja problemov v tehnološko bogatem okolju. Precejšnje razlike v razvitosti spretnosti med zaposlenimi v bolj in manj zahtevnih poklicih pa otežujejo gospodarski in družbeni razvoj, saj nove tehnologije in izzivi terjajo prožno prilagajanje delovnih organizacij, ki se morajo biti zmožne odzvati tudi na nepričakovane okoliščine (Javrh, ur., 2020). Trg dela potrebuje dobro usposobljene, angažirane, samostojne in prilagodljive zaposlene, ki so se pripravljeni stalno izpopolnjevati. To je za skupino zaposlenih z nižjimi spretnostmi velik izziv, še posebno za starejše zaposlene, saj je **za ohranjanje** njihove **zaposlitve** in njihovo **socialno varnost potrebno učenje in izobraževanje**. Ker je med njimi veliko takih, ki bodo potrebovali delo še dvajset let ali celo več, to ne pomeni problema le zanje kot posameznike, temveč tudi za družbo kot celoto.

Priporočila, ki so jih oblikovali avtorji študije, temeljijo na sklepanju, da so »**nezadovoljstvo s kariero, nižji dohodek in učna pasivnost skupine z nižjimi dosežki lahko večji potencial kot ovira**« (Bogataj, 2020). Vseh sedem priporočil je nadrobneje razčlenjenih v nadaljevanju.

Poglobljena analiza podatkov v študiji je izluščila dejavnike, ki lahko prispevajo k učinkovitejšim ukrepom za spodbujanje izobraževanja ciljne skupine ter izboljšanju njihovega kariernega položaja delovno aktivnih prebivalcev z nižjimi spretnostmi (Javrh, ur., 2020, str. 94–100).

Delovna mesta bi morala biti oblikovana tako, da bi omogočala pridobivanje in uporabo kompleksnih spretnosti:

- Potrebno je ozaveščanje o povezanosti karierne uspešnosti z razvitostjo temeljnih spretnosti – zaposlenih in delodajalcev, še posebno v zasebnem sektorju in malih podjetjih.
- Več učenja pri delu, omogočanje raznolikih delovnih nalog.
- Več delovne avtonomije in sodelovanja pri reševanju problemov. Povečanje delovne avtonomije aktivira posameznikovo raven sodelovanja, učenja in ustvarjalnosti, spodbuja samostojno sprejemanje odločitev ter povečuje njegovo zaupanje v delovno skupino.
- Krepitev kulture učenja[2] v delovnih organizacijah: to pomeni, da organizacija ustvari pozitiven odnos do vseh vrst učenja, ga uvrsti med svoje vrednote in v svoje delovanje v praksi, tako da zaposlenim omogoča stalno in raznoliko pridobivanje novega znanja in spretnosti.

2 Ustvarjanje kulture učenja v delovnih organizacijah v tem priročniku nadrobneje predstavlja dr. Eva Boštjančič.

Razvijanje bralnih spretnosti pri zaposlenih z nižjimi spretnostmi:

- Slabše bralne navade so povezane z nizko razvitostjo besedilnih spretnosti, ki so podlaga za vse druge spretnosti. Zato je treba oblikovati posebej prilagojene izobraževalne aktivnosti za delovno aktivne z najnižjimi spretnostmi, v katerih bi krepili bralne spretnosti.
- Potrebno je ozaveščanje o pomenu branja za ohranjanje temeljnih spretnosti, saj šibke bralne spodbude pripomorejo k hitremu usihanju besedilnih spretnosti.
- Solidno razvite besedilne spretnosti so pogoj tudi za reševanje problemov v tehnološko bogatih okoljih.

Omogočiti in spodbuditi je treba lokalna in regionalna institucionalna partnerstva (s sindikati, delodajalci, zavodi za zaposlovanje, razvojnimi agencijami, institucijami za izobraževanje odraslih in drugimi):

- V regijah oblikovati partnerske mreže z vsemi deležniki, ki lahko h krepitvi temeljnih spretnosti prispevajo s svojim znanjem in človeškimi viri, kot so na primer organizacije za IO, občine, regijske razvojne ustanove, uradi za delo ipd., ter vanje povabiti tudi podjetja in sindikate[3].
- Za izboljšanje dosežkov zaposlenih z nižjimi spretnostmi je treba razvijati sodelovanje z delodajalci ter okrepiti pristop k učenju zaposlenih v njihovem delovnem okolju oziroma na delovnem mestu[4].
- K temu lahko pomembno pozitivno prispevajo tudi sindikati, ki naj bi dejavno sodelovali v razpravi o tej temi[5].
- Na podeželju bolje povezati vse akterje za pripravo posebnih izobraževalnih aktivnosti za zaposlene z nižjimi spretnostmi.

Pozornost usmeriti v spoznavanje, upoštevanje in nadgrajevanje zdajšnjih učnih strategij delovno aktivnih prebivalcev z nizkimi spretnostmi za krepitev splošnega zaupanja in povečanje obsega učenja, povezanega s tehnologijo:

- Splošno zaupanje v delovnem okolju je prvi pogoj za učenje pri delu, zato bi bilo treba okrepiti prizadevanja za oblikovanje temeljnega zaupanja v delovnih timih, ki omogoča delovno sodelovanje in delovno razpravo zaposlenih z nižjimi spretnostmi.
- Brez pozitivnih odnosov in zaupanja v delovnem okolju ni delovnega sodelovanja in s tem povezanega učenja.
- Učenje in izobraževanje zaposlenih z nižjimi spretnostmi morata biti osmišljena.
- Prinašati morata možnost pridobivanja osebnih izkušenj, zato naj bi bila zasnovana na izkustvenem učenju in naj bi omogočala reševanje realnih delovnih problemov; sem sodi tudi učenje na napakah.[6]
- Učenje na delovnem mestu naj omogoča pozitivne osebne izkušnje in prinaša nove učne strategije.
- Problemsko in izkustveno učenje na delu zajemata opazovanje in ustrezno odzivanje ob problemih ter povečujeta uporabo tehnologije pri delu. Zaposleni naj postanejo sodelavci pri iskanju in oblikovanju novih rešitev ter pri reševanju problemov.

---

3 V projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 so na ravni konzorcijev oblikovane partnerske mreže, ki jih koordinirajo organizacije za izobraževanje odraslih in lahko predstavljajo model povezovanja tudi za druga področja.

4 V projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 je sodelovanje z delodajalci eden od osrednjih pristopov k zaposlenim, da bi spodbudili učenje in izobraževanje zaposlenih, predvsem starejših in manj izobraženih, ter njihov karierni in osebnostni razvoj.

5 Sodelovanje s sindikati kot pomembnimi partnerji pri spodbujanju učenja in izobraževanja zaposlenih v projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 v tem priročniku posebej predstavlja mag. Tanja Vilič Klenovšek.

6 To in naslednji dve priporočili temeljijo na spoznanjih koncepta miselnosti rasti, ki je predstavljen v strokovnem gradivu Svetovalni pripomočki za učenje učenja.

- Oblikovati je treba prožne in raznolike strukture in modele za izobraževanje zaposlenih. Pri tem mora dejavno vlogo odigrati država z zagotavljanjem izobraževalnih priložnosti v razmerah, ko se zaposleni glede tega ne morejo zanesti na svoje delodajalce (predvsem v malih podjetjih).

Načrtno ozaveščanje javnosti o povezanosti slabšega zdravstvenega stanja z nizkimi ravnmi spretnosti:

- Obstaja močna povezava med izobraževalnimi dosežki in zdravstvenim stanjem posameznikov; to pomeni, da nižje temeljne spretnosti lahko prispevajo k dodatni diskriminaciji in marginalizaciji teh oseb in skupin.
- Zato je potrebno širjenje zavedanja o pomenu temeljnih spretnosti pri skrbi za zdravje, na primer uporabe elektronskih zdravstvenih storitev, razumevanja diagnoz in zdravstvenih napotkov ipd.

Pri načrtovanju ukrepov in dostopanju do zaposlenih z nizkimi spretnostmi in uvajanju problemskega učenja je treba posebno pozornost nameniti specifičnim značilnostim, kot so migrantsko ozadje, družina in socialne okoliščine:

- Za preseganje individualnih ovir pri vključevanju v učenje in izobraževanje ter pri kariernem razvoju ne zadostujejo izobraževalni programi, posameznikom z nižjimi spretnostmi je treba zagotoviti podporo[7].
- Pri načrtovanju izobraževalnih aktivnosti za zaposlene z nižjimi dosežki upoštevati realno ozadje posameznikovega življenja, ki zajema tudi vpliv primarnih in sekundarnih skupin (družine, soseske, delovne skupine, učne skupine).
- Finančni položaj družin pomembno vpliva na možnosti za izobraževanje, kar je pri tej skupini zaposlenih še posebno močan dejavnik. Zato je treba zagotoviti finančne spodbude, ki bodo zares opogumile zaposlene z nižjimi spretnostmi, da se bodo odločili za vključevanje v programe za zvišanje izobrazbene ravni.
- Pri zaposlenih z migrantskim ozadjem upoštevati resnične osebne in življenjske okoliščine, ki vplivajo na nižje ravni njihovih spretnosti, saj je lahko vpliv drugih dejavnikov pomembnejši od migrantskega ozadja samega po sebi (na primer starost ob priselitvi, izobrazba staršev, ekonomski položaj družine, priložnosti za učenje na delovnem mestu).
- Za zaposlene z migrantskim ozadjem je še posebno pomembno omogočiti problemsko učenje v delovnem okolju, ki je povezano z obvladovanjem tehnologije in varnostjo delovnega mesta.

Zagotoviti je treba kontinuiran analitični vpogled v stanje razvitosti spretnosti delovno aktivnega prebivalstva:

- Skrb za celostno in ažurno bazo podatkov, analiz in raziskav o stanju spretnosti in udeležbi zaposlenih v izobraževanju na nacionalni ravni.
- Z upoštevanjem specifičnih značilnosti zaposlenih z nižjimi spretnostmi na podlagi teh baz podatkov in raziskav bi na nacionalni ravni lahko snovali bolj raznolike ter resničnim potrebam in posebnostim prilagojene izobraževalne programe za to skupino.

7 Individualno podporo zagotavljajo svetovalci v izobraževanju odraslih, ki so se v projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 usposobili za kakovostno svetovanje zaposlenim kot posebni ciljni skupini.

2.1.3 Vloga svetovanja pri delu z manj izobraženimi zaposlenimi

Specifičnost starejših zaposlenih, ki so manj izobraženi, delajo na manj zahtevnih delovnih mestih oziroma opravljajo manj zahtevne delovne naloge in imajo nižje razvite temeljne spretnosti, pomeni za svetovalce v IO precejšen izziv. Čeprav so svetovalci v projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 spoznali značilnosti te ciljne skupine, se posamezniki v tej skupine med sabo zelo razlikujejo. Informacije o skupnih značilnostih te skupini svetovalec seveda zajema iz prej predstavljenih raziskav in drugih virov, a se ob vsakem novem svetovalnem srečanju sooči s številnimi dejavniki, ki pomenijo posameznikove specifične osebne okoliščine. Vsak odrasli, čeprav pripadnik opisane skupine, je unikatna oseba, ki potrebuje individualno obravnavo.

Kakovostna individualna obravnava pomeni **prilagajanje svetovanja resničnim potrebam odraslega glede na njegov življenjski položaj in delovno okolje**. Svetovalec se zato pred svetovanjem zaposlenim v posameznem podjetju oziroma delovni organizaciji vsakič poglobljeno seznani s položajem v podjetju in z neposrednimi izzivi, ki pomenijo priložnosti za učenje na delovnem mestu, pa tudi z dejavniki v delovni organizaciji, ki na tem področju pomenijo omejitve. Vse to mu bo v pomoč pri načrtovanju in izpeljavi svetovalnega procesa z zaposlenim, s katerim bo v individualni obravnavi raziskoval njegove potenciale, skrbi, upanja in ambicije.

Svetovalec pri svojem pristopu k podjetju oziroma delovni organizaciji išče učinkovite rešitve, s katerimi bo lahko **dosegel zaposlene, še posebno starejše in manj izobražene, v njihovih delovnih okoljih**. Zato mora najprej poiskati do njih ustrezno pot (s terenskim delom, povezovanjem s partnerskimi organizacijami, po različnih komunikacijskih poteh informiranja in promocije, z uporabo spletnih orodij, navezovanjem sodelovanja s sindikati itn.) oziroma prepričati odločevalce v podjetjih, da mu omogočijo svetovanje na delovnem mestu. Različni pristopi k zaposlenim so nadrobno predstavljeni v nadaljevanju.

Pomembno je, da svetovalec pri svojem iskanju stika z zaposlenimi razume tudi delodajalčev pogled. **Za delodajalce predstavljajo motiv za izpeljavo svetovanja za zaposlene načrtovani pozitivni učinki svetovanja in izobraževanja**, ki se ga udeležijo zaposleni. Za delodajalca je namreč svetovanje, izobraževanje oziroma usposabljanje zaposlenih vedno povezano z vlaganji, bodisi časa bodisi denarja. Čeprav svetovalci ponujajo svoje storitve brezplačno, ker to omogočajo javna sredstva, in čeprav so nekateri izobraževalni programi za manj izobražene zaposlene brezplačni, je za številne delodajalce še vedno izziv nameniti del delovnega časa za svetovanje in izobraževanje. Zato morajo biti učinki svetovanja in izobraževanja za delodajalca vedno jasno opredeljeni in predstavljeni tako, da nagovorijo njegove resnične interese, povezane s poslovnimi rezultati.

Izobraževalcem odraslih je pri oblikovanju učinkovitega pristopa k delodajalcem in s tem k zaposlenim prinesel nekatera spoznanja triletni razvojni projekt Profi-Train (Kronika, 2020). Med sklepnimi ugotovitvami so poudarili dva temeljna **dejavnika uspešnosti izobraževanja manj izobraženih zaposlenih**. Kot uspešno lahko ocenimo izobraževanje in usposabljanje te skupine zaposlenih **na delovnem mestu**, kadar:

- nizkokvalificirani zaposleni izkusijo učenje kot koristno in kot nekaj, v čemer so sami uspešni, ob tem pa presežejo svoje individualne ovire za sodelovanje pri učenju;
- podjetja opazijo povečanje konkurenčnosti, povezano z merljivimi spremembami pri izboljšanju spretnosti zaposlenih, in to razumejo kot pomemben strateški sestavni del svojega poslovanja in posodabljanja znanja svoje delovne sile.

Oba dejavnika uspešnosti sta tesno povezana s svetovalčevim delom.

Svetovalec z **individualiziranim pristopom** približa učenje, izobraževanje in usposabljanje manj izobraženim zaposlenim ter jim pomaga obvladati ovire, da lahko doživijo učenje kot koristno in pozitivno (Javrh, Možina, 2020):

- pomaga jim povečati njihove učne zmožnosti oziroma spodbudi razvoj njihove učne kompetence[8];
- z ozaveščanjem napredka pri pridobivanju znanja in spretnosti, pomembnih za vsakodnevno operativno delo zaposlenih, krepi njihovo samozavest;
- zaradi svojega novega znanja in spretnosti lahko zaposleni več nalog izpeljujejo samostojno ter so manj odvisni od nadrejenih in/ali sodelavcev;
- prve pozitivne učne izkušnje prinesejo zaposlenim zadovoljstvo in zanimanje za učenje;
- pomaga jim pri ozaveščanju uporabnosti novega znanja in spretnosti tudi v vsakdanjem življenju, ne le na delovnem mestu, kar jim pomaga osmisliti učenje;
- zaposleni lahko opustijo strategije izogibanja zahtevnejšim delovnim nalogam zaradi strahu pred napako;
- manj so dovzetni za stres in imajo več energije.

Vodstvu podjetja oziroma delovne organizacije svetovalec pomaga načrtovati želene rezultate in učinke svetovanja in izobraževanja ter jih nato tudi vrednotiti, da lahko opazijo spremembe in izboljšanja (prav tam):

- zaposleni so bolje usposobljeni za svoje delo in so lahko bolj avtonomni;
- novo pridobljeno znanje in spretnosti lahko uporabijo neposredno na svojem delovnem mestu;
- večja samozavest pri branju, pisanju, govorjenju in razumevanju pomeni, da bodo zaposleni bolj verjetno lahko sprejemali nove naloge;
- pozitivna učna izkušnja pomaga zaposlenim pri tem, da želijo nadaljevati učenje, želja po tem, da bi pridobili poklicne kvalifikacije, lahko postane uresničljiv cilj;
- zaposleni bolj suvereno komunicirajo s strankami, bolje razumejo njihova vprašanja in lahko nanje kompetentno odgovarjajo;
- bolj so sproščeni in verjetneje je, da bodo dejavno sodelovali v delovni ekipi oziroma timu;
- zaposleni lahko dejavneje prispevajo k ekipi, postavljajo vprašanja in razmišljajo v interesu podjetja.

Učenje in izobraževanje zaposlenih na delovnem mestu pa je lahko tudi optimalen odziv delovne organizacije na **nepričakovan izziv**. Krize, ki se pojavijo zaradi dogajanja v širšem prostoru, lahko svetovalec izkoristi za to, da delodajalcem predstavi nastali položaj kot priložnost za razvoj in krepitev spretnosti zaposlenih, na primer:

- podjetja, ki zaradi pomanjkanja naročil oziroma dela skrajšajo delovni čas, lahko za obdobje, ko zaposleni nimajo dela, organizirajo usposabljanje in izobraževanje, ki je skladno z razvojnimi načrti podjetja (Mirčeva, Žalec, Radovan, 2014);
- tak čas lahko v podjetju izkoristijo tudi za to, da se zaposleni vključijo v vrednotenje svojega neformalno in priložnostno pridobljenega znanja ter pripravijo svoj portfolijo oziroma zbirno mapo, kar je lahko motivacijska spodbuda za nadaljnji karierni razvoj zaposlenih;
- med pandemijo 2020–2021, ko je veliko zaposlenih delalo od doma, so številni na delodajalčevo povabilo na daljavo sodelovali v izobraževalnih oblikah za krepitev digitalnih kompetenc.

8 Več o krepitvi učne kompetence je v strokovnem gradivu Svetovalni pripomočki za učenje učenja. V uvodnem delu gradiva so predstavljeni dejavniki motivacije odraslih za učenje; spodbujanju pozitivnega odnosa do učenja in lastnega razvoja ter obvladovanju odporov odraslih pri učenju pa je namenjena vrsta pripomočkov s praktičnimi vodili za vodenje pogovora in izvedbo vaj.

Svetovalec v svetovanju za zaposlene je skratka tisti, ki v delovnih okoljih odkriva priložnosti za učenje in izobraževanje, ju promovira in zanju motivira zaposlene, še posebno starejše in manj izobražene, ki jih nato podpira pri njihovi učni izkušnji.

2.2 Spodbujanje trajnostnih učinkov izobraževanja in usposabljanja v podjetjih

Nevenka Alja Gladek

Trajnostni razvoj je zamisel o razvoju človeške družbe, pri katerem bi se izognili nevarnostim, ki jih povzroča osredinjenje le na materialni razvoj z izčrpavanjem naravnih virov in onesnaževanjem okolja. Krovni pojem trajnostnega razvoja pa poleg ohranjanja ravnovesja človekove dejavnosti z naravo obsega še več drugih vidikov, med njimi tudi možnosti razvoja posameznika in družbe tako, da to ne škoduje drugim in ne ogroža možnosti prihodnjih rodov, da lahko zadovoljijo svoje potrebe (Anko, Bogataj, Mastnak, 2009). Trajnostni razvoj torej **povezuje skrb za nosilnost naravnih sistemov s socialnimi izzivi, s katerimi se sooča človeštvo.** Najpreprostejša opredelitev trajnostnega razvoja je **odgovorna dolgoročna raba naravnih in človeških virov.**

V strokovni literaturi na področju trajnostnega razvoja se pojavljata termina **trajnost** in **trajnostnost**, včasih kot dva ločena pojma, drugič kot sopomenki (Plut, 2010). V tem priročniku se ne opredeljujemo do rabe omenjenega strokovnega izrazja na področju ekologije, ekonomije in drugih ved, pojem trajnostno pa uporabljamo za poimenovanje želene spremembe oziroma učinka, ki nastane zaradi dejavnega sodelovanja posameznika v svetovalnem procesu, zaradi njegovega učenja in izobraževanja. **Kadar nova spoznanja, znanje in spretnosti trajno pozitivno vplivajo na mišljenje in delovanje odraslega, imajo torej trajnostni učinek.**

Pandemija covida-19, ki je v letih 2020 in 2021 močno posegla v ustaljen način življenja po vsem svetu, in posledice podnebne krize, ki se kažejo v številnih skrajnih vremenskih dogodkih, sta spodbudila Organizacijo združenih narodov, da je desetletje 2020–2030 poimenovala »**desetletje delovanja za doseganje ciljev trajnostnega razvoja**« (Cilji trajnostnega razvoja, 2021). Tudi v Evropski uniji in njenih institucijah so zdajšnji trenutek prepoznali kot pravi čas uresničevanja želenih sprememb, ki so jih v različnih strateških dokumentih strnili v t. i. »**zeleni in digitalni prehod**«.

Med 17 cilji trajnostnega razvoja (angl. *Sustainable Development Goals oziroma SDG*) je tudi področje izobraževanja (Cilji trajnostnega razvoja, 2021). Preusmeritev na učenje na daljavo in spletno učenje zaradi pandemije je razgalilo številne šibkosti izobraževalnih sistemov in povzročilo burne razprave o vprašanjih, kot so neenakost v izobraževanju, naložbe v izobraževanje učiteljev, digitalna infrastruktura ter telesno in duševno počutje učencev (Lifelong Learning for Sustainable Societies, 2020). Vendar pa je kriza ponudila tudi enkratno priložnost za kritično razmišljanje o pomenu izobraževanja v modernih družbah (prav tam):

- Je to, kaj in kako se učimo, pomembno za naše življenje in svet okoli nas?
- Ali nas to, kaj in kako se učimo, ustrezno pripravlja za soočanje z globalnimi izzivi?
- Ali morda naša neustrezna pripravljenost izvira tudi iz tega, da se številni ne učimo dovolj ali pa sploh ne, potem ko zapustimo izobraževalni sistem?

Četrti od sedemnajstih ciljev trajnostnega razvoja vabi k »**zagotavljanju vključujočega in pravičnega izobraževanja ter promociji priložnosti vseživljenjskega učenja za vse**«. Ta cilj je Unesco poudaril kot tistega, ki omogoča vse druge; to je podprla tudi Evropska unija v različnih dokumentih, med katerimi so tudi priporočila o ključnih kompetencah vseživljenjskega učenja 2018 (Priporočilo Sveta EU, 2018). Tudi drugi cilji trajnostnega razvoja vsebujejo različne

oblike učenja, usposabljanja in izobraževanja, saj **učenje v svojih raznolikih oblikah omogoča opolnomočenje ljudi in njihovo vključevanje v družbo ter njihovo spopadanje z izzivi sodobnega časa**. Ne le izobraževalni sistemi, temveč tudi delovna okolja in skupnosti so pomembna mesta vseživljenjskega učenja. Za zaposlene so osrednje mesto pridobivanja novega znanja, spretnosti in kompetenc njihove delovne organizacije. Za doseganje ciljev trajnostnega razvoja je zato zelo pomembno zavedanje delodajalcev, kakšna je njihova vloga pri ohranjanju in razvijanju kompetenc zaposlenih, ter njihovo omogočanje priložnosti za učenje, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

O trajnostnih učinkih izobraževanja oziroma usposabljanja v podjetju oziroma delovni organizaciji govorimo takrat, ko zaposleni kot udeleženci izobraževalnih programov pridobljeno znanje, spretnosti in kompetence učinkovito prenesejo v svoje delo.

Večja kot je sprememba vedenja zaposlenih na delovnem mestu, višja je raven trajnostnih učinkov izobraževanja oziroma usposabljanja (Klein, 2020).

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetjih oziroma delovnih organizacijah je seveda usmerjeno v delovno okolje, vendar naj ne bi bilo povezano samo s potrebami dela. Čeprav je boljše opravljanje delovnih nalog za delodajalce poglavitna naloga izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, to za svetovalca ni edini cilj. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je izobraževanje odraslih in zato povezano z **delom** in **osebnim življenjem** ter delovanjem posameznika v **družbenem okolju**. Izobraževanje in usposabljanje, ki ga spremlja svetovanje, podpira profesionalni in tudi osebnostni razvoj zaposlenih. To še posebno velja za manj izobražene starejše zaposlene, ki v učenju in izobraževanju pogosto ne vidijo prave koristi zase in potrebujejo svojim potrebam prilagojene svetovalne pristope. Zanje je še toliko pomembnejše, da uvidijo učenje in izobraževanje kot vlaganje vase, kot nekaj, kar lahko pozitivno vpliva na njihovo delo in vsakdanje življenje.[9]

Da bi delodajalci videli podjetje tudi kot učno, ne le delovno okolje, kjer sta v ospredju učinkovitost in doseganje poslovnih rezultatov, pa je potreben čas (Klein, 2020). Delodajalci predvsem želijo, da bi se jim v izobraževanje in usposabljanje vloženi čas povrnil, se pravi, da bi se njihov vložek pokazal v novem znanju, spretnostih in kompetencah zaposlenih. Zainteresirani so, da bi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih pripomoglo k izboljšanju storitev in povečanju učinkovitosti v podjetju ter prispevalo kar se da dolgoročne učinke v poslovanju in razvoju podjetja. Pri načrtovanju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih je zato pomemben jasen svetovalčev dogovor z delodajalcem oziroma kadrovsko službo o tem, kako spodbuditi trajnostne učinke izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Za svetovalca je pomembno, da pozna temeljne dejavnike, ki vplivajo na dolgoročne učinke izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Enako pomembno je, da se z izvajalcem izobraževanja v podjetju ter s kadrovsko službo dogovori o tem, kako lahko vsak od njih prispeva k temu cilju. **Trajnostni učinki izobraževanja in usposabljanja zaposlenih so dosegljivi le z usklajenim delovanjem.**

9 Razumevanje učenja kot vlaganja vase, v razvoj svojih miselnih sposobnosti in osebnostni napredek ter spodbujanje učenja tudi na lastnih napakah opisuje koncept miselnosti rasti (angl. *growth mindset*), ki je predstavljen v uvodnem delu strokovnega gradiva Svetovalni pripomočki za učenje učenja; za spodbujanje miselnosti rasti učečih se odraslih je v 5. poglavju dodan tudi svetovalni pripomoček.

Pogoj za doseganje dolgoročnih učinkov izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju je, da ima delodajalec oziroma njegova kadrovska služba v podjetju jasno predstavo, kaj pričakuje od izobraževanja ali usposabljanja. Le na podlagi **dovolj jasno opredeljenega cilja** izobraževanja lahko svetovalec, izvajalec usposabljanja ali izobraževanja in kadrovska služba spremljajo in evalvirajo, katere in kako opazne učinke ima posamezno usposabljanje ali izobraževanje na zaposlene. O tem, kaj delodajalec pričakuje od izobraževanja, se zato svetovalec dogovori z delodajalcem ali kadrovsko službo že na začetku sodelovanja, to je **pred konkretnim načrtovanjem izobraževanja**. Pri tem upošteva, da je za delodajalce zanimivo predvsem to, kaj se bo zaradi izobraževanja zboljšalo pri izvajanju njihovih storitev.

Vsi koraki svetovalčevega sodelovanja s podjetjem oziroma delovno organizacijo so predstavljeni v nadaljevanju tega poglavja in so podkrepljeni s svetovalnimi pripomočki.

2.2.1 Priporočila za spodbujanje trajnostnih učinkov izobraževanja in usposabljanja v podjetjih

Za zagotavljanje trajnostnega učinka izobraževanja oziroma trajne spremembe vedenja zaposlenih zaradi novega znanja, spretnosti in kompetenc praviloma ne zadostuje izpeljava posameznega izobraževanja ali usposabljanja. Posamezno izobraževanje ali usposabljanje lahko doseže pričakovan trajnostni učinek le, če gre za preprosto dejavnost, ki jo je mogoče vpeljati v prakso brez daljšega uvajanja spremembe (npr. nov načrt ravnanja z odpadki v organizaciji in protokoli pri tem).

Da bi dosegli spremembo vedenja oziroma zagotovili, da se novo pridobljeno znanje ali spretnost vnese v vsakodnevno prakso in tako zagotovili trajnostni učinek izobraževanja ali usposabljanja, je treba pri načrtovanju in izvedbi upoštevati več dejavnikov. Svetovalec, organizator in izvajalec izobraževanja lahko spodbudijo trajnostne učinke z nekaterimi **pristopi, ki so se doslej izkazali za uspešne pri izvajanju izobraževanja in usposabljanja za zaposlene**[10] (Prijanovič, 2020).

- Izobraževanje in usposabljanje naj poteka v **daljšem obdobju**, z vmesnimi premori, ki so namenjeni vpeljevanju novosti.
- Zasnovano naj bo kar se da **praktično**, poteka naj z obravnavo resničnih primerov.
- Zajema naj različne senzorične kanale in prilagaja metode in oblike dela različnim **učnim tipom** (vizualni, avditivni, kinestetični).
- **Mentorstvo** je uveljavljen način prenosa znanja, spretnosti in izkušenj v organizacijah. Najpogosteje se v formalni obliki uporablja predvsem pri novih zaposlitvah in tako zagotavlja hitrejše uvajanje novih sodelavcev, je pa mentorstvo učinkovita oblika prenosa znanja in spretnosti po vsaki daljši odsotnosti sodelavca, pri menjavi delovnega mesta, večjih spremembah, razvoju naslednikov, novih vodij itn.
- Uvajanje novosti v podjetje oziroma delovno organizacijo je lažje in učinkovitejše s

10 Opisani pristopi so bili predstavljeni na spletnem seminarju 7 korakov učinkovitega izobraževanja, ki ga je 14. januarja 2020 izvedla Dragana Prijanovič z Inštituta Olos. Predavateljica je izkušena trenerka, coach, moderatorka in facilitatorka. Inštitut se ukvarja s celostnim razvojem coachev, trenerjev mehkih veščin, facilitatorjev in eFacilitatorjev ter si prizadeva za širjenje kulture dialoga in razvoj skupnosti.

coachingom. Podjetje lahko najame za coaching zunanje izvajalce, lahko pa zanj usposobi lastno strokovno osebje. V drugem primeru gre za kolegialni coaching, pri katerem so sodelavci, zaposleni na enakih ali podobnih delovnih mestih, drug drugemu v oporo in pomoč kot coachi pri razreševanju težav, dilem in pri strokovnem ter osebnostnem razvoju.

- Zagotavljanje **on-line podpore** udeležencem izobraževanja in usposabljanja v obdobjih med izobraževanjem in po koncu izobraževanja okrepi njegove učinke; podporo naj zagotavlja izvajalec izobraževanja.

- Organiziranje **vadbenih skupin** v podjetju. To so manjše skupine, v katerih se udeleženci medsebojno podpirajo v obdobjih med izobraževanjem in usposabljanjem ter po njem, da prenesejo novo znanje in spretnosti v prakso, pri tem pa imajo sprotno komunikacijo z mentorjem ali izvajalcem izobraževanja ali usposabljanja.

- V praksi se je kot ena izmed učinkovitih metod za pridobivanje novih spretnosti izkazal **»kontrolni trening«**, ko je izvajalec po vsakem enodnevnem usposabljanju v ustreznem časovnem presledku izvedel še dva poldnevna kontrolna treninga. Ta nista bila namenjena novim vsebinam, pač pa samo treningu in izmenjavi izkušenj, kako so nove spretnosti uvajali v prakso, kaj jim je uspelo in kje so še izzivi. Cikli enodnevnih delavnic in dveh poldnevnih kontrolnih treningov so bili razporejeni skozi vse leto ter tako zagotavljali kontinuiteto in postopnost pridobivanja in utrjevanja znanja in spretnosti.

- Na vsakem naslednjem izobraževalnem srečanju poteka **refleksija**, to je pogovor z ozaveščanjem in osmišljanjem izkušenj iz vmesnega obdobja. Refleksija je čas za varno učenje na napakah in zastojih, ki prispeva tudi k razumevanju, da so napake naravni del učenja, hkrati pa prinaša pomembne povratne informacije izvajalcu izobraževanja in usposabljanja.

- Včasih je na koncu izobraževanja in usposabljanja potrebno **preverjanje znanja**, morda zaradi zahtev zakonodaje ali potreb delodajalca. Pomembno je, da so udeleženci s preverjanjem in načinom njegove izvedbe seznanjeni že ob začetku programa. Če preverjanje znanja v formalni obliki ni potrebno zaradi zunanjih zahtev, je veliko bolj smiselno, da so izvajalci (notranji in zunanji) ustrezno usposobljeni in v učni proces sproti uvrščajo aktivnosti, ki spremljajo raven pridobljenega znanja in spretnosti. Nadaljnji proces učenja lahko prilagodijo tako, da se znanje nadgrajuje postopoma, udeleženci pa sproti dobivajo povratne informacije.

2.2.2 Vloga delodajalcev pri spodbujanju motivacije zaposlenih

Delodajalci si seveda želijo motivirane, predane, učinkovite in dobro usposobljene zaposlene. Večinoma vedo, da je za ohranjanje in razvijanje kompetenc zaposlenih potrebno **vseživljenjsko učenje** in da ima pri tem **pomembno vlogo prav delovno okolje**. Zagotavljanje učnih in izobraževalnih spodbud v delovnem okolju vpliva na poklicni in osebnostni razvoj zaposlenih, to pa na organizacijsko kulturo podjetja. Večina delodajalcev tudi razume, da je doseganje dobrih poslovnih rezultatov zelo odvisno od kompetenc zaposlenih. Le z intenzivnim vlaganjem v vseživljenjsko učenje ter razvoj kompetenc zaposlenih bo dosežen namen: da bosta posameznik in podjetje dosegala optimalne delovne rezultate dela ob zadovoljstvu zaposlenega in delodajalca.

Vse to védenje in razumevanje pa še ne pomeni, da delodajalci poznajo ustrezne načine za spodbujanje motivacije zaposlenih za razvijanje njihovih kompetenc. Manj izobraženi in zaposleni na strokovno manj zahtevnih delovnih mestih ter starejši pri delodajalcih še vedno pogosto niso prepoznani kot skupina, ki potrebuje ustrezne spodbude in priložnosti za učenje, da ohranja in razvija svoje kompetence. Kadar pa ima ta ciljna skupina priložnost za učenje, izobraževanje ali usposabljanje oziroma je tja napotena, mora biti to smiselno in uporabno ter prilagojeno potrebam njenih članov, da se resnično aktivirajo.

Kadar se zaposleni izobražujejo ali usposabljajo, želijo novo znanje in spretnosti uporabiti v praksi.

Čeprav se zdi v podjetjih to samoumevno, pa neredko ni povsem uresničljivo. Včasih se zaposleni udeležijo izobraževanja, na primer tujega jezika, ki pa ga nato pri svojem delu ne morejo uporabiti, ker ne prihajajo v stik s tujci. Pogosto za uporabo novega znanja pri delu preprosto ni spodbud in tako naučeno sčasoma zbledi. Včasih vpeljevanje novosti v delo ni zaželeno, ker si okolje prizadeva za ohranjanje starih, utečenih navad in postopkov, novosti pa pomenijo motnjo itn. Zgolj napotitev zaposlenih na izobraževanje ali usposabljanje torej še ne prinaša želenih učinkov niti posamezniku niti njegovi organizaciji (Brečko, 2019).

Delodajalci imajo na voljo veliko možnosti za spodbujanje motivacije zaposlenih, starejših in mlajših, za učenje, izobraževanje in usposabljanje. Pri načrtovanju jim je lahko v pomoč poznavanje dejavnikov motivacije. **Ljudje se učijo zaradi notranjih ali zunanjih spodbud**, razlaga teorija samoodločanja (*Self-Determination Theory oziroma SDT*), ki sta jo razvila Ryan in Deci (Ryan, Deci, SDT, 2000).[11]

Notranje spodbude so notranji interesi, potrebe in vrednote, zunanje spodbude za učenje pa so utemeljene večinoma v družbenih vrednotah. Ljudje, ki se odločajo za učenje zaradi notranjih interesov, ne potrebujejo zunanjih spodbud, vsaj ne na svojih interesnih področjih. Vendar se vsak posameznik pri svojem delu srečuje tudi z nekaterimi manj privlačnimi nalogami, ki jih mora v svojem poklicu uspešno opravljati. Pri učenju in usposabljanju za opravljanje neprivlačnih nalog ne delujejo njegovi notranji motivi, ampak potrebuje zunanje: to so lahko na primer ugodnost na delovnem mestu, boljše plačilo, napredovanje na delovnem mestu, prevzemanje vloge mentorja mladim, ohranjanje zaposlitve, če je ta ogrožena itn.

Teorija samoodločanja kot poglavitna gibala motivacije navaja občutke kompetentnosti, povezanosti z drugimi in avtonomnosti posameznika. Avtonomnost, kompetentnost in povezanost oziroma pripadnost so tri temeljne psihološke potrebe, ki so univerzalne oziroma skupne vsem ljudem ne glede na njihove različne osebne ali življenjske okoliščine. Kadar se počutimo avtonomni, kompetentni in povezani z drugimi, doživljamo zadovoljstvo. Za zadovoljevanje teh temeljnih psiholoških potreb ne potrebujemo zunanje motivacije, k temu nas spodbujajo naši notranji motivi. Pomembno pa je, da lahko v svojem okolju, osebnem in delovnem, te potrebe zadovoljimo.

11 Dejavniki zunanje in notranje motivacije v teoriji samoodločanja so predstavljeni v uvodu strokovnega gradiva Svetovalni pripomočki za učenje učenja.

Avtonomnost je potreba po tem, da sami nadzorujemo svoje življenje, uresničujemo svoje interese in sami sprejemamo odločitve, ki so za nas pomembne. Zajema težnjo po tem, da lahko samostojno mislimo ter sami izbiramo in uravnavamo lastno vedenje, pri čemer pa upoštevamo svoje okolje in njegovo kulturno in socialno ozadje. Kadar nas zunanji dejavniki prisilijo, da mislimo, čutimo ali se vedemo na določen način, ki ni skladen z našimi potrebami, nimamo občutka avtonomnosti oziroma naša potreba po avtonomnosti ni zadovoljena. Prilagajanje zunanjim zahtevam zaradi pritiska pomeni nasprotje avtonomije.

Kompetentnost je potreba po tem, da v svojem okolju najdemo primerne izzive zase, da lahko svoje sposobnosti razvijamo in da delujemo učinkovito. Zadovoljni smo, kadar nam uspe napredovati po svojih sposobnostih in kadar lahko doživimo občutek, da smo uspešni in cenjeni. Potreba po kompetentnosti ni zadovoljena, kadar v okolju ne vidimo možnosti za svoj razvoj, saj je zahtevnost nalog za nas bodisi prenizka bodisi previsoka. Pri tem ne gre toliko za raven že pridobljenega znanja in spretnosti, temveč predvsem za občutek učinkovitosti in samozavesti pri izvajanju neke aktivnosti.

Povezanost oziroma pripadnost zajema človekovo potrebo po bližnjih, ljubečih odnosih, po povezanosti z drugimi ljudmi, pripadnosti neki skupini in čustveni varnosti. Potreba po povezanosti oziroma pripadnosti ni zadovoljena v okolju, kjer v stikih z drugimi ne doživljamo bližine in zaupanja, kjer se ne počutimo del skupine in kadar nimamo občutka, da smo z drugimi ljudmi povezani v varni skupnosti. Povezanost z drugimi in pripadnost doživljamo le v skupini, kjer vemo, da v nesreči ne bomo ostali sami.

Svetovalcu je poznavanje dejavnikov motivacije na podlagi teorije samoodločanja v pomoč pri sodelovanju s podjetji oziroma delovnimi organizacijami, saj lahko vodstvom in kadrovskim službam predstavi predloge za spodbujanje motivacije v delovnem okolju in jih tudi argumentira. Če delodajalci poznajo dejavnike, ki vplivajo na motivacijo posameznikov, lahko ustvarjajo okoliščine, v katerih se ti dejavniki krepijo (Baard, 2002). V nadaljevanju je navedenih nekaj predlogov ravnanja delodajalcev, ki krepijo motivacijo zaposlenih. To niso ukrepi v ožjem pomenu, temveč dejanja, ki prispevajo k **ustvarjanju spodbudnega delovnega okolja, v katerem se lahko zaposleni počutijo avtonomni, kompetentni in povezani.**

Delodajalčevi ukrepi, ki podpirajo občutek **avtonomnosti** zaposlenih:

- optimiziranje nadzora nad delavci pri delu: nadzora naj bo le toliko, kot je potrebno, ne pa toliko, da imajo zaposleni občutek, da niso vredni zaupanja;
- blaženje pritiska na zaposlene znotraj in zunaj delovne skupine: jasno odrejanje delovnih nalog, odgovornosti in pričakovanih rezultatov, brez nejasnih namigov;
- zmanjševanje ali odstranjevanje odvečnih pravil;
- omogočanje, da zaposleni naloge (vsaj nekatere) izberejo sami, pri nalogah, ki jih morajo opravljati, pa lahko izberejo svoj način dela, če je ta skladen s pričakovanimi standardi kakovosti;
- spodbujanje samoiniciativnosti;
- napake pri delu, ki se zgodijo naključno, niso sankcionirane ali kritizirane;
- delodajalec oziroma nadrejeni skuša na probleme pogledati z zornega kota zaposlenega, tudi če meni, da nima prav;
- delodajalec oziroma nadrejeni sproti in spoštljivo podaja povratne informacije zaposlenim;
- delodajalec oziroma nadrejeni se izogiba manipulativnemu nagrajevanju, to pomeni, da so nagrajeni resnični dosežki in predlogi zaposlenih, ne pa dejanja posameznikov, ki spadajo v ožji osebni krog delodajalca oziroma nadrejenih.

Delodajalčevi ukrepi, ki podpirajo občutek **kompetentnosti**:

- delodajalec oziroma nadrejeni motivira in izobražuje oziroma usposablja svoje zaposlene ter podpira njihova osebna prizadevanja za doseganje višje izobrazbene ravni in dodatne usposobljenosti;
- k učinkovitosti dela prispeva s smiselnimi pravili;
- postavlja dosegljive, realne cilje; pri načrtovanju razvoja in postavljanju ciljev se posvetuje z zaposlenimi, ki jih cilji zadevajo;
- prisluhne predlogom zaposlenih, tudi na manj zahtevnih delovnih mestih;
- pomaga zaposlenim pri postavljanju in uresničevanju njihovih osebnih kariernih ciljev;
- z ustreznim organiziranjem dela zagotavlja optimalne izzive vsem zaposlenim, spremlja njihov profesionalni razvoj in omogoča njihovo napredovanje na zahtevnejša delovna mesta, ko je to primerno;
- pri podajanju kritike je spoštljiv in takten, kritiko pa usmeri v konkretno delovno nalogo oziroma pomanjkljivost, ne v osebnost zaposlenega;
- zaposlenim omogoča, da sami odkrijejo lastne napake pri delu.

Delodajalčevi ukrepi, ki podpirajo občutek **povezanosti oziroma pripadnosti**:

- redni sestanki zaposlenih v delovnih skupinah, ki so povezane z nalogami;
- delodajalec oziroma nadrejeni gradi in ohranja takšen sistem nagrajevanja, da se med delavci spodbuja sodelovalnost, in ne tekmovalnost med posamezniki ali manjšimi skupinami;
- izraža naklonjenost novim zamislim, ki povezujejo kolektiv;
- nikoli ne govori negativno o ljudeh, ki niso navzoči;
- z zaposlenimi deli vse informacije, ki so relevantne za zaposlene in prispevajo k občutku povezanosti, ter ne prikriva poslovnih rezultatov ali morebitnih problemov, ki se pojavijo;
- izvaja aktivnosti za razvijanje tima, ko je to le mogoče;
- zagotavlja podporo zaposlenim, ki se znajdejo v osebni stiski zaradi zdravstvenih težav, nesreč ipd.;
- zahvali se zaposlenim za dosežke.

Povezanost in pripadnost zaposlenih lahko krepi tudi aktivno sodelovanje podjetja z okoljem, kjer zaposleni kot kolektiv s svojim znanjem ali sredstvi prispevajo v dobro skupnosti. Najširše poimenovanje tovrstnih dejavnosti je **družbena odgovornost podjetij**, njeno zasnovo in uresničevanje pa podpira tudi Evropska unija. Vse države članice Evropske unije naj bi imele do leta 2020 sprejeto Nacionalno strategijo razvoja družbene odgovornosti podjetij. Leta 2017 je začela pripravo te tudi Vlada Republike Slovenije (Idejni osnutek Nacionalne strategije družbene odgovornosti v Sloveniji, 2017). Družbena odgovornost podjetij je v Evropski uniji

najpogosteje opredeljena kot koncept, v katerem podjetja **na prostovoljni ravni vključujejo skrb za družbo in okolje v svoje vsakodnevno poslovanje in v svoja razmerja z deležniki** (Ekvilib inštitut).

Dober primer družbeno odgovornega delovanja, ki krepi pripadnost podjetju, so **korporativne prostovoljske akcije**, kjer zaposleni izpeljejo delovno akcijo za posameznika ali humanitarno organizacijo v okolju. Korporativne prostovoljske akcije pozitivno učinkujejo na tiste, ki pomoč prejmejo, pa tudi na podjetja in njihove zaposlene. Povečujejo povezanost zaposlenih kot kolektiva, ustvarjajo podobo podjetja kot družbeno odgovorne organizacije, prinašajo zaposlenim priložnosti za spoznavanje ljudi in organizacij s specifičnimi težavami ali ovirami v življenju ter jih senzibilizirajo za potrebe skupnosti (Slovenska filantropija).

Delodajalec ima veliko možnosti za ustvarjanje razmer, v katerih se lahko krepi motivacija zaposlenih. Med delodajalci je razširjeno mnenje, da je najpomembnejši motivacijski dejavnik višina plačila, a to velja le deloma, ugotavljajo strokovnjaki na področju razvoja kariere. Močni dokazi kažejo, da nagrajevanje lahko celo zmanjšuje notranjo motivacijo (Brečko, 2019); nekdo, ki uživa v svojem poklicu, namreč ne potrebuje obljube višjega plačila, da bo ohranil svojo težnjo k odličnosti. Tako lahko delodajalci v prepričanju, da svoje zaposlene motivirajo, z obljubljanjem višjih plač in napredovanja spodkopavajo motivacijo zaposlenih, ki so notranje motivirani za delo v podjetju zaradi dobrih medosebnih odnosov, možnosti uresničevanja lastnih zamisli ali strokovnega razvoja, ki jim je omogočen. Notranjo motivacijo pa seveda zmanjšujejo tudi grožnje s kaznimi in odtegovanjem pravic zaposlenih, prekratki roki, postavljanje nerealnih ciljev, neetično ravnanje vodstva itn.

Ljudje se najbolj približajo svoji notranji motivaciji, kadar v svojem delu vidijo smisel, se pri tem čutijo upoštevani, cenjeni, samostojni in sprejeti. Če želimo zaposlene notranje motivirati za učenje in izobraževanje, jih pri tem najbolje podpremo z udejanjanjem paradigme 3P (prav tam):

»**Kar rad Počneš, to tudi Prakticiraš, in kar prakticiraš, razviješ do Popolnosti.**«

Spoznavanje sebe, možnosti za učenje in izobraževanje ter razvijanje lastnih potencialov in kompetenc pa je področje svetovalne dejavnosti v IO. Za doseganje želenih rezultatov in učinkov svetovalne dejavnosti je poleg kompetentnosti svetovalca in ustreznih možnosti za izvedbo svetovalnega procesa seveda izjemno pomembna tudi motiviranost odraslega za učenje in osebnostni razvoj, saj brez lastne motivacije doseganje učnih, izobraževalnih in kariernih ciljev ni mogoče.

2.2.3 Ukrepi delodajalca za spodbujanje motivacije zaposlenih za učenje in izobraževanje

Pri sodelovanju z delodajalci imajo svetovalci poleg ukrepov za spodbujanje motivacije zaposlenih na voljo še nekatere pristope. Ker so starejši zaposleni z nižjimi stopnjami izobrazbe potrebni še posebne pozornosti in zahtevajo specifičen pristop, so v projektu Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile – ASI v sodelovanju s podjetji zbrali in predstavili vrsto ukrepov, ki jih lahko uporabijo delodajalci za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih. Med njimi so tudi ukrepi za motiviranje starejših zaposlenih za učenje in izobraževanje z namenom ohranjanja in razvijanja različnih kompetenc, ki so pomembne za uspešno delovanje v poklicnem okolju (Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih, 2020).

V nadaljevanju je predstavljen izbor nekaterih ukrepov, povzetih iz omenjenega kataloga, ki so namenjeni **krepitvi kompetenc starejših zaposlenih** v podjetjih in drugih delovnih organizacijah, ter ukrepov, ki **starejše zaposlene aktivirajo kot nosilce specifičnega znanja in kulture podjetja**. Delodajalci in strokovnjaki za upravljanje človeških virov so namreč ugotovili, da so znanje, izkušnje in osebna drža starejših zaposlenih pogosto spregledani, čeprav pomembno prispevajo k rezultatom podjetja in medosebnim odnosom v njem.

- **Usposabljanje vodij za spremembo odnosa do starejših zaposlenih**

Postavitev ustrezne organizacijske kulture je izhodišče za spremembo odnosa do starejših zaposlenih. Spremembo prepričanj o starejših zaposlenih in njihovih delovnih zmožnostih v podjetju je treba naprej doseči v vodstvu podjetja. Vodilne v podjetju je treba opremiti z dodatnim znanjem o različnostih generacij, ne le o njihovih kompetencah, ampak tudi o vrednotah in odnosih, ki jih razvijajo. Zavedanje stereotipov in predsodkov o starejših (t. i. »starizmov«) je odločilno za preprečevanje različnih oblik diskriminacije starejših zaposlenih v delovnem okolju. Ozaveščanje »starizmov« pri vodstvu podjetja in njihovo odpravljanje je zato pogoj za razvijanje generacijsko nediskriminatorne kulture v podjetju.

- **Izvajanje strategij vseživljenjskega učenja**

Delodajalec zaposlene nenehno spodbuja k vseživljenjskemu učenju, določa cilje izobraževanja, ki se bodo starejšim zdeli dosegljivi, izbira ustrezne učne metode glede na potrebe in sposobnosti starejših zaposlenih, odpravlja strah starejših zaposlenih pred učenjem in izobraževanjem ipd. Strokovne službe v podjetju pripravljajo za načrtno izvajanje strategij vseživljenjskega učenja analizo izobraževalnih potreb. Ta zajema tudi analizo delovnih mest z oceno kompetenc, ki jih imajo zaposleni trenutno, in kompetenc, ki jih potrebujejo oziroma jih bodo na nekem delovnem mestu potrebovali v prihodnje. Na podlagi analize pripravijo izobraževalne načrte. Velikega pomena je izbira ustreznega načina motiviranja zaposlenih, da se zavedo smiselnosti učenja in usposabljanja. Namen načrtnega izvajanja strategij vseživljenjskega učenja je preprečiti upadanje znanja in spretnosti ter usposobljenosti med zaposlenimi in ohranjati kompetence zaposlenih na ravni, ki jo zahtevajo delovni procesi.

- **Pridobivanje kompetenc**

Pri spodbujanju pridobivanja kompetenc starejših zaposlenih je treba v delovni organizaciji izhajati iz dejanskega stanja razvitosti kompetenc, ne iz domnev o njih. Po ugotovljenih vrzelih v razvitosti posameznih kompetenc je treba premisliti, kako jih lahko ustrezno okrepimo z upoštevanjem specifičnosti ciljne skupine. Izvajalci izobraževanja in usposabljanja naj upoštevajo potrebe, značilnosti in zahteve ciljne populacije. Nekatere vrste usposabljanja, na primer za tuje jezike in računalniško opismenjevanje, je smiselno organizirati posebej za skupino starejših zaposlenih. Udeleženci se tako zaradi morebitnega skromnejšega poprejšnjega znanja ne počutijo manjvredne. Z ustvarjenim varnim okoljem in odkrito komunikacijo se udeleženci na usposabljanju laže sprostijo, postavljajo vprašanja in razvijajo šibko razvite kompetence.

- **Usposabljanje za notranjega trenerja**

Starejše zaposlene lahko podjetje ciljno usposablja kot notranje trenerje, saj so starejši zaposleni nosilci tihega znanja in neprecenljivih izkušenj. So skupina, ki živi kulturo podjetja in izkustveno ve, »kako to delamo pri nas«. Ker včasih nimajo dovolj spretnosti, da bi ustrezno in razumljivo predajali znanje, jih je treba kot notranje trenerje opremiti s temeljnimi spretnostmi iz komunikacije, osnovnim znanjem andragogike ter informacijami o medgeneracijskih značilnostih. Kot notranji trenerji nato specifično znanje v organizirani obliki predajajo mlajšim, manj izkušenim sodelavcem. Pred izpeljavo ukrepa je treba v podjetju identificirati potencialne zaposlene, ki bi jih lahko

usposobili za notranje trenerje, ter ugotoviti njihovo zanimanje.

- **Mentorstvo**

Podjetja si želijo ohraniti, deliti in oplemenititi zbir najrazličnejših kompetenc zaposlenih, ki zajemajo strokovno znanje, spretnosti, sposobnosti, kvalifikacije, navade, prepričanja, načine mišljenja in vedenja ter vrednote podjetja. Za notranji prenos znanja in kompetenc so idealni mentorji. Mentorji so praviloma izkušeni in izurjeni posamezniki, ki na svoje mentorirance prenašajo svoje kompetence pa tudi odnos do dela, svoja poznanstva in organizacijsko kulturo. Končni cilj mentorstva je dvojen: usposobiti mentorirance za samostojno strokovno delo ter mentorjem pomagati pri osebni in strokovni rasti tako, da ti prepoznavajo svoje zmožnosti in jih čim bolje izkoristijo. V podjetje je zato treba vpeljati sistem izobraževanja in usposabljanja mentorjev. Dejavno sodelovanje v vlogi mentorjev daje starejšim zaposlenim občutek povezanosti, lastne vrednosti in samozavest, to pa se izraža tudi pri njihovem delu.

- **Mentorski sistem**

V podjetju se opredeli vloga mentorjev in se sistemsko določi, kdaj se zaposlenim dodeli mentor. Navadno je to ob prvi ali novi zaposlitvi, po dolgotrajni odsotnosti ipd. Najpomembnejše je, da se v podjetju določi nabor potencialnih mentorjev, ki se jih nato načrtno usposablja za aktivno mentorstvo. Uvajanje mentorstva mora biti dorečeno in umeščeno v obstoječe kadrovske sisteme. Sistem mentorstva naj bo podprt z ustrezno metodologijo (npr. dnevnik mentorja, dnevnik mentoriranca, zaključna poročila). Izvajanje mentorstva naj bi bilo povezano tudi z nagrajevanjem mentorjev, zato je treba vnaprej določiti merila in višino nagrade.

- **Obratno mentorstvo**

Podjetje, ki ima heterogeno starostno strukturo, lahko določi »mlade mentorje«, ki imajo določeno znanje, da ga prenašajo svojim starejšim sodelavcem. Najpogostejše vsebine pri tej obliki mentorstva se nanašajo na informacijsko tehnologijo, saj so mlajši navadno digitalno spretnejši. V podjetju se postavi sistem obratnega mentorstva tako, da oblikujejo bazen »mladih mentorjev« in popišejo njihove kompetence, na drugi strani pa se na podlagi manjkajočih kompetenc identificirajo starejši zaposleni, mentoriranci. Obratno mentorstvo se v podjetju lahko oblikuje na individualni ravni ali kot prenos znanja v skupini. Tudi mlade mentorje je treba pripraviti na to vlogo in jim prenesti znanje in spretnosti iz komunikacije ter metode podajanja znanja. Obratno mentorstvo je treba uvajati z občutkom in poznavanjem značilnosti različnih generacij, ne na silo, sicer lahko zbudi odpor.

- **Izmenjevalnica izkušenj**

Podjetje organizira redna tematska srečanja mlajših in starejših zaposlenih glede na delovno področje, v sklopu katerega si udeleženci do dve uri izmenjujejo znanje, mnenja in izkušnje. Srečanja lahko potekajo večkrat na leto, na primer vsak drugi mesec, z vnaprej določeno temo. Za organiziranje teh srečanj je pomembno, da se določi koordinator vsebin in udeležencev. Teme oziroma vsebinska področja se v organizaciji določijo glede na potrebe in trenutno problematiko. Izmenjevalnica izkušenj lahko poteka tudi na spletu kot interna elektronska komunikacija, pri kateri se izmenjujejo izkušnje, postavljajo vprašanja in podajajo odgovori.

2.2.4 Mikroučenje zaposlenih v podjetjih

V razvitem svetu se v podjetjih in drugih delovnih organizacijah vse bolj uveljavlja tudi mikroučenje (angl. *micro learning*), (Zagmajster, 2019). To učenje se ukvarja s **prenašanjem kratkih, v »koščke« predelanih informacij**. Gre za izvedbo vrste učnih intervencij, ki vplivajo na učeče se, pri tem pa sta **način in čas prenašanja informacij enako pomembna kot njihova vsebina**.

Dober program mikroučenja ne razdeli že obstoječih programov izobraževanja ali tečajev na manjše dele. Namesto tega v učni infrastrukturi, ki je v podjetju na voljo, uporablja ustrezna orodja in upošteva načela ponavljanja in vadbe v načrtovanih časovnih intervalih.

Mikroučenje je lahko ponujeno v knjižnici mikrolekcij na spletni strani podjetja. Informacije, ki jih zaposleni potrebujejo pri opravljanju svojega dela, so dostopne kot skrbno načrtovani videoposnetki, infografike, animacije, kvizi, igre, predstavitve, simulacije, besedna pojasnila, slike, uporabniške izkušnje ipd. V resnično privlačnem mikroučenju se uporabljajo različni formati.

Primer dobro načrtovanega mikroučenja v podjetju, ki zahteva le nekaj minut aktivne pozornosti na dan:

- ponedeljek: video,
- torek: infografika,
- sreda: preverjanje znanja,
- četrtek: diagram procesa,
- petek: zvočni posnetek s povzetkom.

Zasnova mikroučenja je primerna za **pridobivanje** pa tudi za **osvežitev in posodabljanje znanja**. Dobro vodilo za načrtovanje takega učenja je, da je za vsak del mikrovsebine mišljen en učni izid. Osrednji namen mikroučenja v podjetjih je učinkovito pridobivanje znanja in spretnosti, pomembnih za doseganje dobrih poslovnih rezultatov, pri tem pa **zaposleni niso preobremenjeni ne časovno ne s pomnjenjem večjih količin gradiva naenkrat**, kot je pogosto pri klasičnih izobraževalnih oblikah. Hiter prenos naučenih mikrovsebin v prakso omogoča, da postane novo znanje trajno (Logicearth Learning Services).

Pri tem je lahko v podporo umetna inteligenca, ki z uporabo algoritmov omogoča celoten potek mikroučenja v digitalnem okolju. Za pripravo tega učenja v digitalnem okolju je poleg pedagoško-andragoškega znanja potrebno specifično znanje iz računalništva, zato je **načrtovanje mikroučenja v digitalnem okolju izvedljivo le v širši strokovni skupini, kjer sodelujejo strokovnjaki z različnih področij**. Oblikovanje povsem digitaliziranih programov mikroučenja je zato drago in dosegljivo le velikim podjetjem. Za mala podjetja bi bilo ustvarjanje digitalnih programov mikroučenja dosegljivo s **povezovanjem znotraj posameznih gospodarskih panog**. Potreba po obvladovanju specifičnih nalog v posamezni gospodarski panogi bi lahko spodbudila povezovanje različnih malih podjetij pri skupnem ustvarjanju sekvenc mikroučenja za zaposlene. Združevanje strokovnega znanja v isti panogi v povezavi s strokovnim znanjem na področju računalništva lahko prinese kakovostne kratke programe mikroučenja. Ti so nato na spletu dostopni vsem podjetjem v tej panogi in vsem zaposlenim, ki opravljajo enake delovne naloge (prav tam).

Literatura in viri

Anko, B., Bogataj, N., Mastnak, M. (2009). *Berilo o trajnosti.* Andragoški center Slovenije. https://www.acs.si/wp-content/uploads/2017/12/Berilo_o_trajnosti-povzetek.pdf

Baard, P. P. (2002). *Intrinsic Need Satisfaction in Organizations: A Motivational Basis of Success in For-Profit and Non-for-Profit Settings.* https://www.researchgate.net/publication/303751682_Intrinsic_need_satisfaction_in_organizations_A_motivational_basis_of_success_in_for-profit_and_not-for-profit_settings

Bogataj, N. (2020). *Delovno sodelovanje pri reševanju problemov v tehnološko bogatih okoljih – primerjava med skupinama z visokimi in nizkimi dosežki* (str. 59–74). V: Javrh, P. (ur.). (2020). Delovno aktivni prebivalci z nižjimi

spretnostmi. Študija podatkov raziskave Spretnosti odraslih – PIAAC. Andragoški center Slovenije.

Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom.* Planet GV.

Brečko, D. (2019). *Motivacija zaposlenih za pridobivanje in obnavljanje znanja.* V: S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje (str. 83–100). Vilič Klenovšek, T. (ur.). Andragoški center Slovenije.

Cilji trajnostnega razvoja. United Nations Information Service (UNIS). (b. d.). https://unis.unvienna.org/unis/sl/topics/sustainable_development_goals.html

Čelebič, T. (2018). *Znanje in spretnosti prebivalcev v Sloveniji.* Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2018/Znanje_spretnosti_odraslih_prebivalcev_v_Sloveniji.pdf

Dobrovoljc, A. (2019). *Značilnosti zaposlenih in vključenost v izobraževanje in usposabljanje* (str. 49–80). V: Vilič Klenovšek, T. (ur.). S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

Ekvilib inštitut (b. d.). *Družbena odgovornost podjetij.* http://www.ekvilib.org/sl/druzbena-odgovornost-podjetij/trajnostni-razvoj-in-druzbena-odgovornost-podjetij/

Idejni osnutek Nacionalne strategije družbene odgovornosti v Sloveniji (2017). http://www.irdo.si/irdo2017/referati/plenarna-slapnik-hrast-mulej.pdf

Javrh, P. (ur.). (2018). *Spretnosti odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Javrh, P. (2018). *Razvitost spretnosti in karierni razvoj posameznika* (str. 89–102). V: Javrh, P. (ur.). (2018). *Spretnosti odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Javrh, P. (2020). *Delovno aktivni prebivalci z najnižjimi spretnostmi – specifične značilnosti* (str. 26–58). V: Javrh, P. (ur.). (2020). Delovno aktivni prebivalci z nižjimi spretnostmi. Študija podatkov raziskave Spretnosti odraslih – PIAAC. Andragoški center Slovenije.

Javrh, P. (ur.). (2020). *Delovno aktivni prebivalci z nižjimi spretnostmi.* Študija podatkov raziskave Spretnosti odraslih – PIAAC. Andragoški center Slovenije. https://www.acs.si/wp-content/uploads/2020/11/Delovno_aktivni_prebivalci_z_nizjimi_spretnostmi.pdf

Javrh, P. in Možina, E. (ur.). (2020). *Kompetenten za izvajanje izobraževanj in usposabljanj za razvoj temeljnih spretnosti v delovnem okolju. Vodnik za usposabljanje izobraževalcev.* Projekt Profi-Train. Andragoški center Slovenije. https://pismenost.acs.si/wp-content/uploads/2020/08/ACS-Profi_TRAIN-IO2-Vodnik-za-usposabljanje-izobrazevalcev-2020.pdf

Jelenc Krašovec, S. (2018). *Dejavniki izobraževanja in usposabljanja starejših delavcev (50+) v Sloveniji* (str. 157–166). V: Javrh, P. (ur.). (2018). *Spretnosti odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih (2020). Projekt Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile – ASI. Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije. https://www.srips-rs.si/storage/app/media/katalogi/e-katalog_ukrepov_za_ucinkovito_upravljanje_starejsih_zaposlenih_10_2020/77/index.html#zoom=z

Klein, R. (ur.). (2020). *Usposobljen za izvajanje izobraževanja v delovnem okolju.* Profesionalizacija izobraževalcev za razvoj spretnosti v delovnem okolju. Priročnik za samostojno učenje. Projekt Profi-Train. Erasmus +. Andragoški center Slovenije.

Kronika, H. (ur.). (2020). *Profesionalizacija izobraževalcev za razvoj spretnosti v delovnem okolju.* Evropski vodnik za deležnike. Projekt Profi-Train. Erasmus+. http://www.profi-train.de/images/ACS_Profi_TRAIN_IO4_Evropski_vodnik_za_deleznike_2020.pdf

Lifelong Learning for Sustainable Societies (2020). Todd, A. (ur.). Lifelong Learning Platform – position paper. http://lllplatform.eu/lll/wp-content/uploads/2020/12/LL4SS-4.pdf

Logicearth Learning Services. Spletna platforma. Mikro učenje (micro learning). (b. d.). https://www.logicearth.com/microlearning/

Mirčeva, J. (2020). *Neenake priložnosti in možnosti za vključevanje zaposlenih v izobraževanje* (str. 75-88). V: Javrh,

P. (ur.). (2020). Delovno aktivni prebivalci z nižjimi spretnostmi. Študija podatkov raziskave Spretnosti odraslih – PIAAC. Andragoški center Slovenije.

Mirčeva, J., Žalec, N., Radovan, M. (2014). *Motivacije in ovire pri izobraževanju za potrebe trga dela.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/porocila/Motivacije_in_ovire_pri_izobrazevanju_za_potrebe_trga_dela.pdf

Muršak, J., Radovan, M. (2017). *Razvoj spretnosti in kompetenc, značilnosti delovnega okolja in vključenost v neformalno izobraževanje.* V: Javrh, P. (ur.). Poročilo o raziskavi spretnosti odraslih PIAAC 2016 – Tematske študije (str. 208–244). Andragoški center Slovenije.

Muršak, J., Radovan, M. (2018). *Razvoj spretnosti in kompetenc ter udeležba v neformalnem izobraževanju* (str. 145–155). V: Javrh, P. (ur.). (2018). *Spretnosti odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Plut, D. (2010). *Trajnostni razvoj med mavrico teorij in skromno prakso.* V: Trajnostni razvoj – edina globalna strategija preživetja in ključna primerjalna prednost Slovenije. Zbornik. Tome, N. (ur.). Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj. https://www.umanotera.org/wp-content/uploads/2014/10/zbornik-plan-b-2.0.pdf

Prijanovič, D. (14. 1. 2020). Spletni seminar 7 korakov učinkovitega izobraževanja. Inštitut Olos. https://olosinstitute.si/

Priporočilo Sveta EU z dne 22. maja 2018 o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje (2018/C 189/01). (2018). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN

Radovan, M. (2008). *Značilnosti motivacije in samoregulativnega učenja in izobraževanja na daljavo.* Doktorsko delo. Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, oddelek za psihologijo.

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development,* and Well-Being. American Psychologist.

Slovenska filantropija (b. d.). *Korporativno prostovoljstvo.* https://www.filantropija.org/korporativno-prostovoljstvo/

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

Vključenost odraslih v izobraževanje se je povečala, a razlike med različnimi skupinami ostajajo (2018). Statistični urad RS. https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7405

Zagmajster, M. (2019). *Mikro učenje kot doprinos k e-izobraževanju v Sloveniji.* Spletni dnevnik. EPALE. https://epale.ec.europa.eu/sl/blog/mikro-ucenje-kot-doprinos-k-e-izobrazevanju-v-sloveniji

2.3 Ustvarjanje kulture učenja v delovnih organizacijah

Dr. Eva Boštjančič

Vsako delovno organizacijo sestavljajo posamezniki, ki imajo določeno stopnjo izobrazbe, številna znanja ter več ali manj delovnih izkušenj. V organizaciji so zaposleni krajše ali daljše obdobje, ob tem pa se njihovo znanje ter izkušnje prenašajo v prakso, utrjujejo, poglabljajo, a včasih tudi izginjajo, zastarijo ali postanejo neuporabni. **Uspeh večine organizacij temelji na znanju in izkušnjah zaposlenih, ki znanje k delodajalcu že prinesejo ali ga pridobijo ob delu ali na delovnem mestu**. Če ostajajo pri istem delodajalcu daljše obdobje, pa začne izhodiščno znanje izgubljati aktualnost. Zato je dandanes potrebno, da se med delovnim procesom znanje nenehno oblikuje, uporablja in plemeniti.

Organizacijsko učenje lahko opredelimo kot **namerno uporabo procesa učenja za zvezno spreminjanje delovne organizacije** (Dixon, 1999). Tako kot so kompetence zaposlenih izhodišče za oblikovanje izdelkov ali storitev, tako imajo učeče se organizacije sposobnost oblikovanja, vključevanja in uporabe znanja v vsakodnevnih delovnih procesih. Nekateri strokovnjaki so kritični do pristopa učečih se organizacij predvsem zato, ker ni jasne povezave med učenjem in uspešnostjo organizacije. Raziskovalci se tudi sprašujejo, kako bodo vodje uporabili specifična orodja za spodbujanje organizacijskega učenja (Johnson, 2002) ali premostili ovire, ki lahko nastanejo ob uvajanju t. i. kulture učenja.

Kaj je **znanje**? To je informacija, ki jo postavimo v povezavo, tako da jo lahko človek razume oziroma si jo razlaga. Znanje v delovnih okoliščinah pa je del zaposlenega. Lahko je napisano in podano z znanstvenimi knjigami, priročniki, po spletu, pri tem pa lahko izgubi širino in uporabnost. Pogosteje je znanje prikrito, implicitno, a kot tako ključno z zornega kota kreativnosti in inovativnosti. Če zaposleni iz delovne organizacije odide, odnese s seboj tudi formalno in neformalno, v delovnem procesu pridobljeno znanje.

Čeprav znanju v preteklosti direktorji niso pripisovali takšnega pomena, pa spremembe političnega, ekonomskega, družbenega in socialnega okolja v zadnjem desetletju vplivajo na njegovo vlogo oziroma pomembnost tudi **v delovnem okolju**. To so okolja, ki so nenehno izpostavljena načrtovanim in nenačrtovanim spremembam, okolja s priložnostmi in izzivi. In če želi organizacija obstati ter se v tem spreminjajočem okolju tudi razvijati, se mora neprenehoma prilagajati, preoblikovati, razvijati z učenjem na vseh organizacijskih ravneh (Senge, 1995). Zaposleni pa morajo imeti željo po učenju pa tudi možnost za dostop do znanja oziroma vsebin, ki jim omogočajo prilagajanje ter strokovni in osebnostni razvoj. Delodajalec mora ob tem pravočasno poskrbeti za sistem oziroma načine učenja, primerna orodja ter dotok informacij, ki skupaj omogočajo zaposlenim doseganje postavljenih ciljev ter s tem uresničevanje zastavljene vizije. Idealno bi bilo, da se oblikuje trikotnik **znanje – učenje – vrednote** (Housel in Bell, 2001), ko spremljamo uporabo znanja, s tem pa določimo, kako uspešno v organizacijskih procesih učenje oblikuje vrednote.

Na trgu dela je vedno več **milenijcev** (rojeni med letoma 1981 in 1996), ki so s seboj na delovna mesta prinesli drugačen odnos do učenja. Thomas in Brown (2011) jih imenujeta kar podjetniški učenci, ki oblikujejo novo kulturo učenja, v njej so **igra, domišljija in (radovedno) poizvedovanje** osrednji koncepti.

V najnaprednejših delovnih organizacijah se zavedajo, da prav vsak stik z zaposlenim šteje in oblikuje njegovo celostno izkušnjo. In tako je z marketinškega področja, kjer govorijo o celostni izkušnji porabnika (angl. *Customer experience – CX),* na kadrovsko področje prodrlo zavedanje o potrebi oblikovanja celostne izkušnje zaposlenega (angl*. Employee experience – EX).*

Celostna izkušnja zaposlenega zajema nabor vseh izkušenj, ki jih lahko posameznik doživi (to je izraz, ki ga pogosteje uporabljamo pri računalniških igricah ali v zabaviščnih parkih, kajne?) pri spoznavanju, delu in zapuščanju neke organizacije. To so izkušnje, ki jih lahko umestimo na časovno premico, na kateri je prva točka prvi stik (lahko je to promocijski video na YouTubu, mnenja nekdanjih zaposlenih na forumu zaprte skupine na Facebooku ali hostesa na kariernem sejmu), naslednja selekcijski postopek, nato sledijo proces organizacijskega uglaševanja, produciranje rezultatov, merjenje učinkovitosti ter razvoja do končevanja in poslavljanja. Nekateri poimenujejo te točke kar potovanje zaposlenega. Poleg časovne komponente pa zajema celostna izkušnja prav vsa področja, s katerimi ima neki zaposleni stik – od administrativne podpore, izkušnje v menzi, načina vodenja sestankov do oblik poročanja ali vsakodnevne komunikacije na hodniku. To je torej oblikovanje ustrezne organizacijske kulture, fizičnega okolja ter tehnologij, ki oblikujejo pozitivno izkušnjo.

Poglejmo primer, kako poteka selekcijski postopek v delovni organizaciji. Prav pri vsakem kandidatu se vprašamo:

- Ali se kandidat počuti, da je obravnavan pošteno in enakopravno?
- Ali osebe, ki predstavljajo organizacijo (npr. vratar, oseba, ki intervjuja, oseba, ki odgovarja na vprašanja na on-line kariernem sejmu), »živijo« naše vrednote?
- Ali imajo vsi kandidati pozitivne izkušnje pri prvem obisku glede urejenosti naših poslovnih prostorov pa tudi uporabe tehnologij in orodij, ki jih morajo uporabiti v selekcijskem postopku? In potem v obdobju organizacijskega uglaševanja:
- Ali novinec zna uporabljati vse tehnološke vire, ki jih ima na voljo?
- Ali se počuti sprejetega kot enakopraven član našega tima?
- Ali novo zaposleni ve, na koga se lahko obrne po pomoč in informacije, ki jih potrebuje pri delu?

Nekatere slovenske organizacije izvajajo opisano že danes, a na bolj nezavedni ravni, če se lahko tako izrazim. Zdaj pa prihaja čas, predvsem zaradi novih generacij ter vrednot, ki jih te prinašajo s seboj, ko bo potreben prehod na zavedno raven. V praksi bodo imeli konkurenčno prednost delodajalci, ki se bodo zavedali, načrtovali, organizirali in navsezadnje komunicirali o vsem, kar lahko zaposleni doživi pri njih – na podlagi pričevanj nekdanjih zaposlenih in tistih, ki danes oblikujejo organizacijsko kulturo. Celostna izkušnja zaposlenega bo tisto, kar so mladi med odraščanjem iskali in našli v računalniških igricah (tekmovanje, nagrajevanje za dobro opravljeno delo, čustva, možnost napak in priložnost za več življenj), zdaj pa to pričakujejo tudi pri delu. Pa smo tam – delo postaja igra, resna igra (Boštjančič, 2019).

Za organizacije je odločilnega pomena povezava s to generacijo, da bi pritegnili mlade talente in jih optimalno izkoristili. To bo povezalo milenijce s starejšimi generacijami ter povečalo inovativno moč organizacij.

Opozorimo še na spremembe delovnih mest, ki so povzročile spremenjene **zahteve po bolj izobraženem strokovnem osebju**. Enostavna delovna mesta nadomeščajo stroji, računalniki, nastaja pa vrsta delovnih področij, ki zahtevajo kognitivno kompleksnost (Neef, 1999, str. 7) ter s tem povezano višjo stopnjo izobrazbe oziroma številna nova znanja in spretnosti.

Vsi ti dejavniki vplivajo na to, da **znanje** vrednost pridobiva iz leta v leto, da **zopet postaja vrednota.** Da se delodajalci zavedajo, da nenehno učenje novega znanja prinaša konkurenčno prednost, ter da se zaposleni zavedajo, da je vseživljenjsko učenje nuja, in ne zgolj muha enodnevnica. Danes se še jasneje kot pred desetletjem poudarja pomen menedžment znanja. To so procesi, povezani z analizo, načrtovanjem, pridobivanjem, ustvarjanjem znanja; v teh procesih se v delovnih organizacijah prepletajo razvijanje, shranjevanje in uporaba znanja.

2.3.1 Učeča se organizacija

Organizacijsko učenje omogoča, da dosežemo trajno konkurenčno prednost (Ghosh, 2004); ni le seštevek učenja vseh zaposlenih, temveč proces, v katerem zaposleni odkrivajo, vrednotijo, uporabljajo znanje, ki je uspešno vključeno v mentalni model delovne organizacije ali v njen kognitivni model in spomin (Argyris, 2000). Vse organizacije bolj ali manj spoznavajo, kaj razlikuje učeče se organizacije od drugih. Sposobnost učečih se organizacij je nenehno širjenje svojih zmogljivosti za ustvarjanje prihodnosti ter za **učenje in lastno preobrazbo** (Watkins in Marsick, 1993). Gre torej za ustvarjanje, zbiranje in prenašanje znanja na vseh ravneh delovne organizacije, ki je usmerjena v prihodnost.

Ustvarjanje učeče se organizacije je **proces**:

- Vodstvo organizacije mora verjeti v »projekt znanja« in v znanju prepoznati dodano vrednost, zaradi katere je vredno vlagati v vire in energijo ter začeti spreminjati organizacijsko kulturo.
- Treba je oblikovati organizacijsko vizijo, ki vsebuje tudi prvine, kot so znanje, učenje, razvoj.
- Na podlagi vizije je treba oblikovati strategijo, kako bomo vizijo uresničevali ter iz nje izpeljali konkretne cilje.
- Potrebujemo tudi vrednote, ki nam le na papirju niso v pomoč.

To je torej proces, v katerem moramo:

- pripraviti ustrezne temelje (vrednote, vizija, strategija, cilji),
- imeti gradnike (zaposlene) ter
- odgovorno osebo (vodstvo delovne organizacije).

Vodje zaposlenim prenašajo svoje zamisli (vizijo in konkretne cilje), ki jih vsakodnevno vpletajo v komuniciranje, delegiranje, usmerjanje, ocenjevanje, analiziranje. Najpogosteje predstavljajo vodje tudi model, ki mu zaposleni sledijo ter se po njem zgledujejo.

V učečih se organizacijah je treba vzpostaviti **pretočnost znanja** – vertikalno, to pomeni nadzor – in horizontalno, ki jo razumemo kot sodelovanje. Danes dajemo prednost horizontalnim procesom, ki omogočajo (Dimovski idr., 2005):

- skupne naloge,
- večjo moč zaposlenih,
- bolj sproščene hierarhične odnose,
- manj pravil,
- horizontalno komunikacijo,
- decentralizirano odločanje.

Brečko (2001) opozarja na številne prednosti učečih delovnih okolij, ki jih lahko povzamemo v nekaj točkah:

- *Konkurenčna ostrina* pomaga organizaciji, da se je sposobna nenehno učiti, da se odzove na lokalni, nacionalni in globalni ravni. Zakoreninjeno tradicijo učenja (formalno izobraževanje) mora zaradi vsega naštetega nadomestiti **potreba po nenehnem učenju v celotni organizaciji** (poudarek na **problemskem** in **izkustvenem učenju**).

- *Progresivno (samo)spreminjanje* omogoča organizaciji in njenim zaposlenim, da so manj dovzetni na škodljive vplive iz okolja, ki so navadno prav posledica sprememb. Ob neprenehnem učenju posamezniki razvijejo **sposobnost za spreminjanje, ki postane delovna navada, in ne več grožnja.**

- ***Prilagodljivi in razmišljajoči sodelavci*** postanejo tisti, ki v celoti uporabijo svoj potencial; to jim omogoča predvsem nenehno učenje. Takšni zaposleni **lažje sprejemajo spremembe okolja, iščejo informacije ter sprejemajo nove zamisli.**

- ***Timsko delo*** je treba postaviti pred individualne naloge.

- »Zdravljenje« izobraževanja spodbuja **delodajalce**, da **sami izobražujejo zaposlene** ter nadomeščajo manke formalnega izobraževanja. Podajajo znanje, ki koristi razvoju zaposlenih in pridobivanju novih spretnosti. Marsikateri večji delodajalec oblikuje lastno organizacijsko akademijo oziroma korporativno univerzo, ki olajša poslovno izobraževanje, treninge, organizacijsko učenje ter omogoča kroženje znanja v organizaciji. V primerjavi s tradicionalnimi izobraževalnim pristopi ponuja organizacijska akademija bolj celosten pristop, ki temelji na kulturi, vrednotah, ciljih in viziji natančno določene organizacije. Scarso (2017) je opredelil številne cilje takšne oblike izobraževanja:

    - sistematično organizacijo izobraževanja na področju ravnanja s človeškimi viri;
    - sistematično podporo uvajanju novo zaposlenih;
    - zadrževanje zaposlenih in zmanjševanje odliva;
    - pomoč pri usklajevanju ključnih kompetenc v organizaciji;
    - organizacijo izobraževalnih aktivnosti;
    - omogočanje začetka in podpore spremembam v organizacijah;
    - spodbujanje oblikovanja organizacijske kulture, občutka pripadnosti in lojalnosti ter izpostavljanje najpomembnejšega strokovnega osebja.

Učeča se organizacija in organizacijsko učenje pa nista sopomenki. Koncept učeče organizacije temelji na oblikovanju učenja in znanja za oblikovanje **sposobnosti posameznikov, da bodo učinkovito prenašali znanje po vsej delovni organizaciji** (Thomas in Alen, 2006). Gre torej za izid kombinacije notranjih mehanizmov, ki se nanašajo na strukturo, procese ter zaposlene, in neprenehnega vrednotenja ohranjanja oziroma doseganja organizacijske uspešnosti.

Dva avtorja sta poskušala jasneje opredeliti, kaj potrebujemo, da postane organizacija učeča. Senge (1995) pravi, da je treba razviti nove spretnosti in načine gledanja na organizacijo, Pedler s sodelavci (1989) pa trdi, da je mogoče učečo se organizacijo oblikovati le s spreminjanjem že obstoječih spretnosti, praks in pogledov. Ker sta si drugače pristopa med seboj podobna, bomo v nadaljevanju predstavili le Sengejev model. Ta zajema pet področij, ki jih potrebujemo za nastanek in razvoj učeče se organizacije: strokovnost, skupno vizijo, skupne mentalne modele, skupinsko učenje in sistemsko razmišljanje (preglednica 1). Tako lahko povežemo, da je občutek opolnomočenja in motivacije zaposlenih posledica njihovega dojemanja svobode ravnanja in organizacijske podpore pri prevzemanju tveganja, uporabi znanja, eksperimentiranju pa tudi pri uporabi naučenega. Uspešen preplet omenjenih petih področij pa vpliva na raven organizacijske zavzetosti in zadovoljstva z delom.

Preglednica: Področja, potrebna za nastanek in razvoj učeče se organizacije (Senge, 1995)

Področje	Opis področja
Strokovnost oziroma mojstrstvo	Je proces, v katerem zaposleni nenehno razjasnjujejo in poglabljajo svojo osebno vizijo, usmerjajo svojo energijo, razvijajo potrpljenje in razvijajo objektivni pogled na realnost. Zaposleni pojasnijo, kaj se jim zdi pomembno, trudijo se biti kreativni in nereaktivni, razumejo svoj prispevek v celotni organizaciji in motivacijo črpajo iz prepoznanih vrzeli na svojih področjih znanja.
Skupna vizija	Zaposleni potrebujejo jasno sliko organizacijskih ciljev. Skupna vizija je področje, ki odgovarja na vprašanje »Kaj želimo ustvariti?«. Ustvarja občutek skupnosti, ponuja možnost za večjo osredinjenost in je učno izhodišče za organizacijo.
Skupni mentalni modeli	Mentalni modeli so konceptualne strukture v človeškem umu, poganjajo kognitivne procese, v katerih posameznik ustvarja pomen in osmišlja svet, v katerem živi. Učeča se organizacija pričakuje, da bodo zaposleni spremenili svoje mentalne modele tako, da se jih učijo in delijo z drugimi zaposlenimi, s tem oblikujejo skupno razumevanje različnih nerešenih vprašanj.
Skupinsko učenje	Zajema postopek ustvarjanja rezultatov s komunikacijo in sodelovanjem med zaposlenimi. Namen skupinskega učenja je uskladiti razmišljanje in energijo zaposlenih, oblikovati možnosti za kolektivno učenje, ki je večje od vsote posameznikovih zamisli.
Sistemsko razmišljanje	Gre za medsebojno povezanost organizacijskih sistemov; to pomeni opustitev prepričanja, da se področja obravnavajo ločeno, kot nepovezane sile, ter se osredinja na sisteme, njihovo soodvisnost, in prepoznava zapletene strukture in vzorce, ki so sestavni del vsakega poslovnega procesa.

2.3.2 Kultura učenja

Organizacijska kultura izhaja iz antropološkega pojmovanja kulture, to so skupna prepričanja, vrednote in norme, ki pa jih v organizacijskem kontekstu sporočajo in z njimi komunicirajo vodje. Gre za psihološko-sociološko imetje organizacije, ki organizaciji omogoča, da se razlikuje od sorodnih. Ko analiziramo, kako zaposleni zaznavajo in opisujejo lastnosti organizacijske kulture (v našem primeru kulture učenja), govorimo o kulturi, zaposlenim pa postavljamo vprašanja, kot na primer: ali vaša organizacija spodbuja pridobivanje novega znanja, kako organizacija spodbuja samoizobraževanje zaposlenih ipd.

Tako **kultura učenja spodbuja učenje**, učenje pa je ena temeljnih vrednot. Učiti se oziroma biti pripravljen za učenje pomeni normo, po kateri se lahko zaposleni primerjajo med seboj ali učeča se organizacija z drugimi. Kultura učenja, ki učenje podpira, omogoča pomemben **prenos načinov učenja in znanja**. Je učinkovitejša v primerjavi z drugimi podpornimi ukrepi, kot so na primer dnevi povezovanja in »follow up« sestanki (Blume idr., 2010).

Pravzaprav je težko jasno opredeliti, kaj kultura učenja je. Morda je najboljša opredelitev ta, da je to kolektivni, dinamični sistem temeljnih postavk, vrednot in norm, ki usmerjajo učenje ljudi v organizaciji (van Breda-Verduijn in Heijboer, 2016). Tako kot vsaka organizacijska kultura se tudi kultura učenja kaže na treh organizacijskih ravneh (po van Breda-Verduijn in Heijboer, 2016) in jo lahko analiziramo s postavljanjem pravih vprašanj.

RAVEN 1

Raven vedenja oziroma kar lahko opazimo (artefakti):

- Kako je organizirano učenje?
- Ali obstaja veliko postopkov?
- Ali obstajajo obvezne vsebine, ki jih je treba osvojiti?
- Kako in za kaj so zaposleni nagrajeni v organizaciji in kako si bodo te nagrade prislužili?
- Ali je tudi pri samorazvoju in samoizobraževanju mogoče prepoznati, kako so zaposleni za to nagrajeni?
- Ali se uporabljajo kakšni posebni izrazi, ko se pogovarjamo o učenju, izobraževanju?

RAVEN 2

Raven komunikacije oziroma kar je za zaposlene pomembno:

Pomembno je, da prepoznamo vrednote, ki so zapisane v viziji učenja pa tudi poslanstvo organizacije. V kontekstu kulture učenja pogosteje prepoznamo vrednote, kot so agilnost, timsko delo, integriteta, usmerjenost k strankam in ustvarjalnost.

RAVEN 3

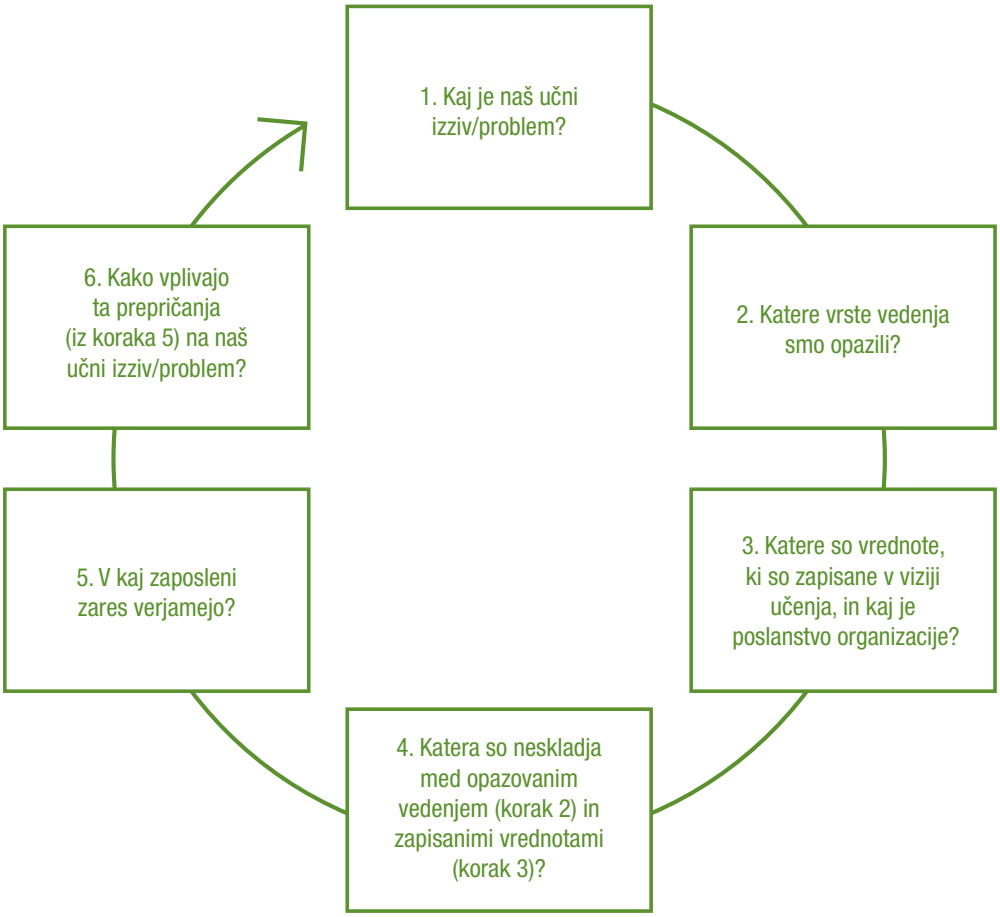
Raven postavk oziroma v kar zaposleni »resnično« verjamejo:

- Kakšna so resnična prepričanja v zvezi s tem, kako se zaposleni lahko razvijejo?
- Kakšne so realne možnosti, načini za motiviranje zaposlenih?
- Ali verjamemo, da so zaposleni prirojeno leni, ali da so po naravi motivirani in predani?
- Ali uspeh pripisujemo posameznikom ali skupinskim prizadevanjem?

Organizacijska kultura se lahko oblikuje (Schein, 1992) kot spontane interakcije v nestrukturirani skupini, ki pripeljejo do vzorcev in norm vedenja, kar predstavlja kulturo te skupine, ali pa posameznik sam ustvari skupino ali postane njen vodja (npr. podjetnik, verski voditelj, politični vodja, učitelj, menedžer).

Če želimo organizacijsko kulturo spreminjati oziroma vplivati nanjo, jo moramo najprej ovrednotiti. Schein (1999) je oblikoval metodo, z uporabo katere lahko analiziramo kulturo delovne organizacije. Prednost uporabe tega modela je, da moramo biti zelo konkretni pri začetni opredelitvi na primer učnega izziva, ki se pojavi pri delu.

Slika: Koraki za analizo kulture učenja (prilagojeno po Schein, 1999)



Te korake si najlažje predstavljamo tako, da jih ponazorimo s konkretnim primerom.

Izhodišče:

Pri delu z zelo občutljivo dokumentacijo je nujno, da je zaupnost na prvem mestu. Zato s kandidati pred redno zaposlitvijo opravijo poglobljen selekcijski intervju, in psihološko testiranje ter preverijo njihove reference.

Delo po korakih:

Organizacija si je postavila cilj, da bo delovala učinkoviteje in da bo bolj usmerjena k rezultatom. Ta odločitev je narekovala spremembe predvsem na oddelku za učenje in razvoj. Pomembno je bilo pomagati zaposlenim pri tem, kako se lahko učijo drug od drugega, kako lahko pri učenju uporabijo primere iz prakse za oceno, kaj je šlo dobro in kaj bi lahko izboljšali.

Vendar zaposleni svojega gradiva niso želeli deliti s sodelavci.

Naše vprašanje pri učenju je bilo (korak 1): Kako lahko zaposlenim pomagamo deliti primere iz prakse?

Najprej se moramo osrediniti na opis artefaktov v organizaciji (korak 2). Za to nalogo je potreben čas in premislek. Priporočljivo je, da sodelujemo z več zaposlenimi iz celotne organizacije. Tisti, ki so se organizaciji pridružili šele pred kratkim, lahko vidijo nalogo drugače in njihova pridružitev lahko pomeni dodano vrednost. V našem primeru so nam artefakti pokazali zaposlene, ki niso bili pripravljeni deliti praktičnih primerov, saj so se večino časa ukvarjali s svojimi dosjeji individualno ali v manjših skupinah. Sobe in omarice so bile skrbno zaklenjene, vrata pa zaprta.

Te ugotovitve so bile v nasprotju z oblikovanimi vrednotami – učenje drug od drugega in izmenjava pridobljenih spoznanj (korak 3). Na tej točki postane izziv zares zanimiv.

Opazili smo, da se to, kar se zaposlenim zdi pomembno, ne sklada z njihovim vedenjem (korak 4). Po mnenju Scheina so ta protislovja pomembna za odkrivanje resničnih prepričanj ljudi.

V našem primeru je bila organizirana okrogla miza z vodji, starejšimi zaposlenimi in nekaterimi drugimi strokovnjaki. Obravnavali smo naša opažanja o protislovju med oblikovanimi vrednotami in vedenjem. Sklep v skupini je bil, da je stopnja zaupanja med ljudmi nizka. Obstaja celo bojazen, da bodo kolegi zaupno dokumentacijo odnesli iz organizacije. Vsi pa so se strinjali, da se te vrste domnev ne smejo ponoviti (korak 5).

Tako je razprava o tem vprašanju zelo vplivala na nadaljnji razvoj učnega okolja. Primer je bil nekakšna prelomna točka za organizacijo, saj se ga lahko zdaj uporabi tudi na internih izobraževanjih (korak 6).

Kulture učenja pa ni mogoče ločiti od konteksta, v katerem poteka. Kot kažejo spoznanja iz prakse, ima vsaka organizacija svojo enkratno organizacijsko kulturo. Morda obstaja nekaj splošnih kulturnih lastnosti, ki so pomembne za organizacije, katerih temeljna vrednota je učenje. Toda učinkovitega **recepta, kako najlažje in najučinkoviteje oblikovati kulturo učenja, ni**. To je razmeroma **dolgotrajen proces spreminjanja** obstoječe kulture v želeno kulturo učenja, ki zahteva od vseh udeleženih jasno vizijo, veliko energije, časovnega vložka ter predanosti izbranim ciljem.

2.3.3 Kdo je udeležen v učenju

Informacije in znanje, ki so pomembni za neko delovno organizacijo, se pretakajo vsak dan. Odprtost, prožnost ter pripravljenost na učenje predstavljajo temelje, da bo znanje prepoznano kot vrednota, da bo krožilo in bo ustrezno uporabljeno.

V organizaciji, ki želi spodbuditi kulturo učenja, je najprej potrebna **spodbuda vodstva**. Pogosto se porodi zamisel o začetku dela na tem področju zaposlenemu na kadrovskem področju, redkeje pa drugim strokovnjakom. Včasih je pobuda tudi zunanja, na primer ko na regijski ali državni ravni pripravijo spodbude v obliki finančne stimulacije ali nagrade za izobraževalne dosežke. Takšno priznanje podeljujeta Planet GV in Inštitut SOFOS: vsako leto izbereta **10 najboljših skrbnikov znanja v Sloveniji**, ki sistematično vlagajo v rast intelektualnega kapitala ter strateško investirajo v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih.

V organizacijah, ki so se leta 2019 uvrstile na to lestvico med najboljših 10, kažejo podatki tole:

- izobraževanju namenjajo povprečno 0,25 % skupnih prihodkov od rednega poslovanja oziroma 1,59 % od skupnih stroškov dela;
- na leto vlagajo v izobraževanje in usposabljanje 497,55 evra na zaposlenega;
- povprečno število ur izpopolnjevanja znanja in usposabljanja na zaposlenega znaša 24,60 ure (upoštevane so 60-minutne ure);
- delež zaposlenih, udeleženih v vsaj eni obliki izpopolnjevanja znanja in usposabljanja, dosega 90,64 %;
- delež notranjih mentorjev, trenerjev in coachev med vsemi zaposlenimi znaša 12,12 %.

Kot smo že omenili, je pri zamisli in implementaciji organizacijske kulture pomembna vloga dejavne udeležbe in učenja zaposlenih na kadrovskem področju, a ne le strokovnjakov za izobraževanje. Kadrovski strokovnjaki so tisti, ki predlagajo, spodbujajo in pozneje usmerjajo procese, ki podpirajo organizacijsko vizijo. Vizija, ki je usmerjena v rast, razvoj ter poudarja pomen učenja na vseh ravneh, pa je v domeni vodstva vsake delovne organizacije.

Zanimiva je tudi ugotovitev številnih raziskav, da so **delovni timi** (posamezniki, ki so soodvisni ter si delijo odgovornost pri delovni nalogi oziroma cilju, ki ga morajo doseči) **najpomembnejši pri prilagajanju na nenehno spreminjajoče se, konkurenčno in vse bolj zapleteno delovno okolje**

(Kozlowski in Ilgen, 2006). Timski pristop omogoča uporabo različnih zamisli, stališč in strokovnega znanja (Salas, Goodwin in Burke, 2009), zato se lažje in hitreje prilagajajo nastalim spremembam ter ob tem razvijajo svoje znanje, tehniko, izdelke ali storitve. Učenje timskega dela je eden najučinkovitejših timskih procesov, z uporabo tega se lahko tim uspešno prilagaja in nadgrajuje znanje (Mathieu, Maynard, Rapp in Gilson, 2008). Pri tem ne gre zgolj za izid interakcij med člani tima, temveč za kolektivni diskurz o aktivnostih, ki jih tim izvaja, da dobi nov oziroma drugačen vpogled v problem (Edmondson, Dillon in Roloff, 2007). Učenje vedenja na ravni tima (npr. izmenjave, razprave in razmisleki o znanju in dejanjih) članom tima omogoča, da prilagajajo že pridobljeno znanje ali razvijajo novo. Vedenje vodje tima pa lahko le še pospeši ustvarjanje razmer, ki so bistvene za učenje vedenja v timu, kot je na primer oblikovanje varnega delovnega okolja. Metaanaliza (Koeslag-Kreunen idr., 2018) je pokazala, da ima vedenje vodje tima pomembno vlogo, saj pojasnjuje petino (18 %) variance timskega učenja. Poleg tega rezultati kažejo, da vodje, ki so usmerjeni k zaposlenim, spodbujajo timsko učenje za prilagoditvene in razvojne naloge, vodje, usmerjeni v naloge, pa vplivajo na timsko učenje samo pri prilagoditvenih nalogah.

Zadnji, a ne najmanj pomembni pa so **zaposleni**, ki uresničujejo organizacijske cilje, sledijo navodilom vodstva ter tako vsak po svojih močeh prispevajo k uresničevanju organizacijske vizije. Glede na različna izhodišča (stopnjo dosežene izobrazbe, demografske spremenljivke, različne delovne izkušnje, sposobnosti in spretnosti) imajo zaposleni tudi različne poglede oziroma stopnje pripravljenosti za učenje in nabiranje novega znanja. Pomembno je, da se tudi **na področju učenja izogibamo diskriminaciji** (npr. da starejši od 50 let niso deležni izobraževanja enako kot mlajši zaposleni, ali da zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbo ne morejo biti prepoznani kot nadarjeni oziroma perspektivni strokovni delavci) ter oblikujemo kulturo, kjer je znanje dobrodošlo na vseh ravneh in za vsakogar.

2.3.4 Oblike učenja

Učenje v učečih se organizacijah naj bi potekalo kot zvezni proces, kot temeljna vsebina dela. Gre za skupno nalogo in način ravnanja vseh zaposlenih, ki imajo enotno strategijo učenja, podpira jo ista tehnologija.

Na učenje lahko gledamo s treh različnih vidikov (Ferjan, 1999):

1. neposredno učenje zaposlenih, ko **organizacija podpira individualna prizadevanja posameznikov** za pridobivanje znanja, spretnosti ter jim pri tem pomaga
2. povezave in strukture, ki v procesu učenja nastanejo med zaposlenimi – **zaposleni se učijo drug od drugega,** delodajalec pa jih mora pri tem spodbujati in jim omogočati medsebojno komunikacijo
3. **vsebine, ki se jih organizacija uči** – na ravni organizacije se lahko zaposleni učijo o strateških usmeritvah, temeljnih načelih, dejavnikih kakovosti ter praktičnih procesih

Učenje ne poteka le »klasično«, to pomeni z načrtno organizacijo izobraževanja, usposabljanja in delavnic, temveč tudi z opazovanjem na delovnem mestu (drug od drugega), lahko z dialogom, razpravo, zaposleni se učijo tudi z reševanjem problemov, pri projektnih nalogah ali reševanju konfliktnih situacij.

Pomembno je, da **vsakemu zaposlenemu damo priložnost in možnost učenja, izobraževanja oziroma prenašanja znanja na druge** (npr. poučevati ali izobraževati sodelavce). Pri tem ne smemo pozabiti niti na novince, ki prihajajo v delovno organizacijo vedoželjni in še bolj

sprejemljivi za novo znanje. Deležni naj bodo primernega sistematičnega organizacijskega uglaševanja pa tudi timskega dela in dela pri projektih.

V nadaljevanju bo na kratko predstavljena **metoda osvetlitve dela** (po Kocbek in Petrovčič, 2020), kot le ena izmed številnih tehnik in metod za sistematično oblikovanje kulture učenja.

Kadar začne nekdo opravljati novo delo, mu nekdo (nadrejeni, vodja ali sodelavec) na začetku poda natančna navodila. Pri tem se je treba zavedati, da se lahko ob razlagi delovnega procesa nenamerno izpustijo poglavitni koraki, na primer vodji se neka informacija zdi samoumevna in je pri podajanju navodil ne omeni, oseba brez izkušenj z novim delovnim mestom pa te informacije nima (Nigh, 2017). Lahko se tudi zgodi, da posameznik sčasoma ugotovi, da delo zanj ni primerno. To lahko vodi v odhod iz organizacije, to pa pomeni vnovično iskanje novega zaposlenega. Ena od možnosti, ki lahko pri vsem tem pomaga, je metoda osvetlitve dela (angl. job shadowing).

Ta metoda je zelo uporabna, če je pravilno izpeljana. V procesu morata sodelovati strokovnjak (zaposleni, ki je v osredju) in opazovalec, ki zaposlenega neposredno opazuje pri delu. Med opazovanjem mora zaposleni pri opravljanju svojih delovnih nalog zajeti vse temeljne korake v procesu dela. Tako opazovalcu omogoča natančen, nadroben vpogled v delovni proces. Opazovalec mora biti neprenehoma pozoren, da pridobi med opazovanjem čim več informacij. Opažene informacije, vprašanja in nejasnosti si lahko sproti zapisuje ter jih pozneje razjasni s strokovnjakom.

Opazovanje omogoča pridobitev natančnih informacij o vedenju zaposlenega, o celotnem poteku postopkov, o problematičnih področjih itn. Vodilo te metode je »pojdi tja, kjer je delo« (Nigh, 2017). Trajanje je odvisno od položaja. Velikokrat se opazovanje izpelje enkrat, včasih pa se lahko opazovalec in zaposleni dogovorita tudi za več terminov. Zelo pomembno je, da se po opazovanju opazovalec in zaposleni pogovorita (Adams, 2013) ter tako razjasnita vse morebitne nejasnosti in vprašanja, ki se pojavijo ob opazovanju.

Najbolj znan in uporabljen način izvajanja te metode je opazovanje »muhe na steni«, kjer opazovalec v vnaprej določenem času opazuje zaposlenega pri delu. Namen je, da opazovalec vidi, kakšen je značilni delovni dan zaposlenega. Ta način je najprimernejši, kadar opazovalec želi razumeti vlogo natančno določenega zaposlenega v organizaciji (po Kocbek in Petrovčič, 2020).

2.3.5 Vseživljenjsko učenje

Čeprav je to poglavje namenjeno predstavitvi kulture učenja na ravni organizacije, ne smemo izpustiti pojma vseživljenjskega učenja. Kot je bilo napisano v uvodnem delu, lahko sčasoma znanje izgublja aktualnosti in uporabnost. Zato je danes pomembno, da promoviramo, uporabljamo ter živimo po načelu vseživljenjskega učenja. Vseživljenjsko učenje je dejavnost, ki obsega vse oblike učenja, bodisi **formalno** bodisi **neformalno** ter naključno ali priložnostno (Jelenc, 2007). Ne gre le za formalno izobraževanje, ki ima začetek in konec (potrdilo o dokončanju izobraževanja), temveč za proces, ki poteka od začetnih formalnih oblik izobraževanja (npr. osnovno in srednje izobraževanje, ki se nadaljuje na strokovni ali univerzitetni ravni) do nadaljevalnih neformalnih oblik (npr. učenje ob delu, delavnice, metoda osvetlitve dela). V vseživljenjskem učenju **se povezujeta učenje in izobraževanje**, zasnova izobraževanja pa je taka, da sta v njej vloga in dejavnost posameznika (udeleženca) določena od zunaj; v ospredju je pridobivanje znanja, spretnosti, navad itn. ali učenje, ki poteka v procesu, ki je praviloma uradno (ni pa nujno) opredeljeno s cilji (Lepšina, 2008).

Na novo naučene vsebine imajo različno namembnost – v praksi lahko prepoznamo naključno ali **priložnostno učenje**: to je proces, ki poteka vse življenje, pri katerem vsak oblikuje stališča, pridobiva vrednote, spretnosti in znanje iz vsakodnevnih izkušenj, izobraževalnih vplivov in virov v svojem okolju, družini, soseski, pri delu in igri, pri nakupovanju, v knjižnici in iz javnih

občil (Jelenc, 1991, str. 54–55). Učenje poteka povsem neformalizirano (brez forme, aformalno) in seveda brez ciljnosti (namembno, priložnostno). Aformalno učenje je po svojih temeljnih značilnostih podobno priložnostnemu učenju po tem, da ne poteka formalizirano, od njega pa se razlikuje po tem, da je vsaj deloma namembno. To je učenje neposredno iz socialnega in fizičnega okolja, učenje z izkušnjami in zgledi. Je sestavina vsakdanjega življenja in vseživljenjskega učenja ter izobraževanja. Tesno je povezano s kulturo, je tudi socialni odnos; usmerjeno je v osebnost človeka, ki se uči (Lepšina, 2008).

Pojma vseživljenjskega učenja ne povezujemo le z ustanovami, kot so šole in fakultete, temveč je pomemben konstrukt **tudi za delodajalce in zaposlene** kot posameznike.

Za vseživljenjsko učenje mora biti:

- pripravljena ustrezna formalna podlaga, ki omogoča ustrezen nabor izobraževalnih vsebin;
- oblikovan sistem, v katerem lahko posameznik v nekem življenjskem obdobju kombinira različne izobraževalne vsebine in pristope (npr. gimnazijsko izobraževanje in učenje dodatnega tujega jezika v popoldanskem času);
- vidna ustrezna promocija dodane vrednosti vseživljenjskega izobraževanja;
- organizirana pomoč v obliki svetovanja osebam, ki se učijo;
- oblikovan sistem ugotavljanja in preverjanja znanja;
- vsak posameznik (zaposleni) mora biti primerno motiviran.

Zavedati se moramo, da bo **kariera aktivnega posameznika trajala več kot 40 let**, to pomeni, da bo že sredi delovne dobe (npr. po 20 do 25 letih) marsikatero znanje, pridobljeno s formalnim izobraževanjem, zastarelo. Znanje pa nam prinaša moč, prinaša nam večjo odgovornost ter z njo tudi samozavest. Te značilnosti znanja so še bolj v ospredju pri starejših zaposlenih, posameznikih z nižjo stopnjo izobrazbe in pri ljudeh iz ranljivih skupin. Zato je vseživljenjsko učenje, ki mora biti **po meri posameznika**, oblikovano tako, da **zaposlenega spodbudi in motivira** za nadaljnje pridobivanje novega znanja in spretnosti. To je proces, ki se zajeda v vse pore človekovega delovanja in se zato nikoli ne konča. V njem se prepletajo različne oblike, metode, vsebine učenja. Učimo se za potrebe dela (večja konkurenčnost na trgu dela, boljši delovni rezultati, več kreativnosti itn.), za potrebe lokalne skupnosti (strokovna pomoč v lokalnem okolju) in tudi zase (boljša zaposljivost, bolj pozitivna samopodoba, osebnostni in strokovni razvoj itn.).

Čeprav deluje pojem vseživljenjskega učenja zelo neosebno, je zelo povezan z motivacijo posameznika. Po naravi smo **ljudje razvijajoča se bitja**, ki si prizadevamo za spoznavanje novega, **si želimo sprememb in novih izkušenj**. Strokovno rečemo temu motivacija. To je dinamični psihološki pojem, njegova smer in jakost sta odvisni od življenjskega obdobja, v katerem je posameznik, od njegovih osebnostnih lastnosti ter od okolja (npr. kako zanimivo je delo, koliko je priložnosti na trgu dela, kako je posameznik voden na delovnem mestu). Pri nekaterih lahko prevladuje **notranja motivacija** (npr. želja po napredku, osebnem razvoju), pri drugih **zunanja** (npr. dobiti boljšo službo, zaslužiti več denarja), pri tretjih **kombinacija prve in druge** (notranja želja po višji izobrazbi, ki bo omogočila tudi višji dohodek). Motivacija zaposlenih je tako nujna za oblikovanje **kulture učenja**, to pa **lažje razvijamo v spodbudnem delovnem okolju, kjer prevladujejo dobri medosebni odnosi in večja delovna zavzetost.**

Vse napisano lahko zdaj zaokrožimo v celoto. Naša družba si mora že danes prizadevati za vzgojo za vseživljenjsko učenje, to lahko spodbujamo z različnim formalnim ali neformalnim izobraževanjem, delavnicami in programi. Zavedati se moramo, da je **znanje dobrina, ki je lahko unovčljiva (nevidni kapital organizacije), a je tudi dobrina, ki lahko »izpuhti«**. Zato

celoto sooblikujejo tudi delodajalci ter državne ustanove, ki ustvarjajo kulturo učenja oziroma okolje, v katerem je nenehen razvoj zaželen, spodbujen pa tudi ustrezno nagrajen.

Literatura in viri

Adams, C. (2013). Internships help students prepare for the workplace. *Education Week, 32*(8), 8.

Argyris, C. (2000). Double loop learning. www.gwu.edu 2000

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. in Huang, J. L. (2010). Transfer of training: a meta-analytic review. *Journal of Management*, *36*, str. 1065–1105.

Boštjančič, E. (2019). *Celostna izkušnja zaposlenega – ko delovno zadovoljstvo in delovna zavzetost nista dovolj.* https://psihologijadela.com/2019/12/16/celostna-izkusnja-zaposlenega/

Brečko, D. (2001). Učeča se organizacija in delavci znanja. *Pedagoška spoznanja, 7*(1), str. 38–47.

Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja.* GV Založba.

Dixon, N. (1999). *The organisational learning cycle: How we can learn collectively.* Aldershot: McGraw-Hill.

Edmondson, A. C., Dillon, J. R. in Roloff, K. S. (2007). *Three perspectives on team learning.* Academy of Management Annals, 1, str. 269–314.

Ferjan, M. (1999). Učeča se organizacija. V: J. Kovač (ur.). *Evropska skupnost in management: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo* (str. 155–162). Mednarodna organizacija.

Ghosh, A. (2004). Learning in strategic alliances: a Vygotskian perspective. *The Learning Organisation, 11*(45), str. 302–311.

Housel, T. in Bell, A. H. (2001). *Measuring and managing knowledge.* Boston: Irwin.

Jelenc, Z. (ur.) (1991). *Terminologija izobraževanja odraslih – z gesli in pojasnili v slovenščini ter z gesli v angleškem, francoskem, španskem, nemškem in italijanskem jeziku.* Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani.

Jelenc, Z. (2007). *Osnutek za razpravo: Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji.* Javni zavod pedagoški inštitut.

Johnson, J. R. (2002). Leading the learning organisation: portrait of four leaders. *Leadership & Organisational Development Journal, 23*(2), str. 241–249.

Kocbek, N. in Petrovčič, A. (2020). Metoda osvetlitve dela. V: E. Boštjančič in A. Petrovčič (ur.). *Kako spodbujati zaposlene – psihološki pristopi od A do Ž* (str. 181–191). Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Hoven, M., Van der Klink, M. in Gijselaers, W. (2018). When leadership powers team learning: A meta-analysis. *Small Group research, 49*(4), str. 475–513.

Kozlowski, S. W. J. in Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*, str. 77–124.

Lepšina, A. (2008). Vseživljenjsko učenje in izobraževanje. *Andragoška spoznanja, 1–2,* str. 43–46.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. in Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*, str. 410–476.

Neef, D. (1999). *A little knowledge is a dangerous thing.* Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

Nigh, A. (2017). In the SHADOWS. *Quality Progress, 50*(1), str. 30-36.

Pedler, M., Boydell, T. in Burgoyne, J. (1989). Towards the learning company. *Management Education and Development, 20*(1), str. 1–8.

Scarso, E. (2017). Corporate universities as knowledge management tools. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 47*(4), str. 538–554.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1999), *The corporate cultural survival guide: Sense and nonsense about culture change.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Senge, P. (1995). *The fifth discipline: The art and practice of a learning organisation.* Sidney: Random House.

Thomas, D. in Brown, J. S. (2011). *A new culture of learning: Cultivating the imagination for a world of constant change: Create Space.* Lexington, KY: Douglas Thomas and John Seely Brown.

Thomas, K. in Allen, S. (2006). The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature. *The Learning Organization, 13*(2), str. 123–139.

van Breda-Verduijn, H. in Heijboer, M. (2016). Learning culture, continuous learning, organizational learning anthropologist. *Industrial and Commercial Training, 48*(3), str. 123–128.

Watkins, K. E. in Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organisation: Lessons in the art and practice of a systematic change.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

2.4 Pristopi k zaposlenim

Nevenka Alja Gladek

Da bi svetovalec lahko vzpostavil stik z zaposlenimi, se mora največkrat podati iz prostorov svoje organizacije. Čeprav se del zaposlenih odloči za svetovalno dejavnost na svojo pobudo, ker so za to izvedeli v svojih prijateljskih mrežah ali iz medijev, je to le ena od možnosti navezovanja stika z njimi. Izhodišče za vzpostavljanje stika z zaposlenimi je premišljena uporaba *outreach* pristopov, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

Outreach pristope prevajamo kot **terensko delo**, s katerim zagotavljamo dostopnost do izobraževanja in učenja na krajih in v prostorih, kjer se odrasli gibljejo in zadržujejo. Čeprav ni ene same opredelitve pojma *outreach* oziroma terenskega dela v IO, povzemamo razumevanje tega pojma po poročilu Eurydice kot »*doseganje manj izobraženih in nizkokvalificiranih odraslih na različne načine, s katerimi se jih ozavešča ter seznanja s koristmi izobraževanja in učenja*« (Eurydice Report, 2015).

To opredelitev so v EAEA (*European Association for the Education of Adults*) še nekoliko dopolnili v projektu Outreach, Empowerment, Diversity: »Terensko delo (v izobraževanju odraslih) je proces, pri katerem se ljudje, ki navadno ne bi sodelovali v izobraževanju odraslih, povežejo v neinstitucionalnih okoljih in se sčasoma udeležijo skupnega načrtovanja dejavnosti, programov in tečajev, ki ustrezajo njihovim okoliščinam in potrebam, ter vzpostavijo nadzor nad njimi.« (EAEA, 2016–2018).

Osrednji pomen terenskega dela je **delovati zunaj sedeža organizacije, da bi dosegli manj vključene odrasle**. V IO zajema terensko delo tudi ozaveščanje ljudi o izobraževanju in usposabljanju na različnih lokacijah in v različnih skupinah, promocijo učenja in izobraževanja v lokalnih skupnostih, povezovanje oziroma mreženje z drugimi organizacijami in skupnostmi v okolju, razvijanje neformalnih in sodelovalnih načinov delovanja zunaj sedeža organizacije pa tudi razvijanje novih učnih programov kot odgovor na potrebe, prepoznane pri terenskem delu (prav tam).

Na Andragoškem centru Slovenije se je v okviru mreže središč za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – mreže ISIO – razvil koncept terenskega dela, ki zajema tri pristope:

- **dislokacija ISIO**: oblika terenskega dela, ki se izvaja vsaj enkrat na teden (dopoldan in popoldan) v vnaprej dogovorjenih ustanovah različnega tipa, kot so druge izobraževalne organizacije, knjižnice, centri za socialno delo ipd. Na dislokaciji mora biti na voljo primeren prostor, ki omogoča zaupnost v individualnih pogovorih;
- **mobilna svetovalna dejavnost ISIO**: poteka v organizacijah, kjer ni potrebe po stalni tedenski dislokaciji, na primer v manjših krajih, v organizacijah z ranljivimi skupinami odraslih, kot so varstveno-delovni centri, enote zavoda za zaposlovanje ipd. Mobilna svetovalna služba je načrtovana vnaprej, v dogovoru s partnerskimi organizacijami, ter zagotavlja informiranje in svetovanje za izbrano ciljno skupino. Lahko se izpeljuje tudi v organizacijah, kjer gostovanje ni bilo dogovorjeno vnaprej, a se je pokazala potreba, na primer v podjetju;
- **infotočka ISIO**: poglavitni namen je informiranje širše javnosti in strank. Na infotočki je lahko navzoč svetovalec ali pa je to točka, opremljena z informativnim in promocijskim gradivom. Lahko je na javnih mestih ali v organizacijah, kjer je velika frekvenca ljudi (Vilič Klenovšek, 2018).

V vseh treh pristopih potekajo informiranje, nasvetovanje, svetovanje in promocijske dejavnosti, s katerimi svetovalci zagotavljajo večjo dostopnost do izobraževanja in usposabljanja odraslim iz različnih skupin zunaj institucionalnih okvirov. Svetovalci v IO se pri tem povezujejo v partnerske mreže na lokalni in regionalni ravni, s tem pa je doseg informiranja, ozaveščanja in promocijskih aktivnosti še večji.

Posebno pozornost terenskemu delu svetovalcev so namenili v projektu GOAL (prav tam). V njem so posebej opredelili aktivnosti, ki **svetovanje približajo ranljivim ciljnim skupinam**, saj je svetovanje pomembno zagotoviti na kraju in v prostoru, ki sta jim lahko dostopna. Zato so v projektu opredelili dve ravni razumevanja pojma terensko delo:

- neposredno doseganje ciljne skupine na terenu,
- sodelovanje z organizacijo, v kateri svetovalci dosežejo izbrano oziroma želeno ciljno skupino.

V nekaterih primerih namreč omogočajo organizacije, ki se ukvarjajo z različnimi skupinami ranljivih odraslih, najprimernejši način za navezovanje prvega stika, saj pomenijo za odrasle na robu družbe prostor varnosti in zaupanja.

Za navezovanje stika z zaposlenimi kot specifično ciljno skupino je poleg neposrednega doseganja te ciljne skupine na terenu s promocijskimi in informativnimi dejavnostmi še posebno pomembno **sodelovanje z organizacijami**. Mednje štejemo podjetja in druge organizacije, v katerih so odrasli zaposleni, ter sindikate.

Na podlagi izkušenj so v projektu GOAL opredelili dve vrsti terenskih aktivnosti:

- **promocijske aktivnosti** za lažje in učinkovitejše doseganje manj vključenih ali nevključenih skupin odraslih z namenom ozaveščanja o pomenu izobraževanja, informiranja o možnostih izobraževanja in usposabljanja ter možnostih prilagajanja izobraževanja potrebam različnih skupin;
- **neposredno informiranje in/ali svetovanje na terenu** o možnostih izobraževanja in svetovanja, informiranje o koristih, ki jih ima posameznik z vključitvijo v izobraževanje in usposabljanje, o možnostih, ki so dostopne v lokalnem okolju in širše, seznanjanje z brezplačnimi možnostmi izobraževanja itn. Izvaja se zunaj sedeža organizacije, lahko skupinsko ali individualno, v sodelovanju z drugimi partnerskimi organizacijami ali brez njih.

Več o promocijskih aktivnostih ter navezovanju stika s sindikati in podjetji v nadaljevanju tega poglavja.

V projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 ter z izvajanjem dejavnosti informiranja in svetovanja ter ugotavljanja in vrednotenja neformalno pridobljenega znanja v središčih ISIO se je v praksi potrdilo, da imajo zaposleni, ki so starejši od 45 let in so manj izobraženi ali usposobljeni, manj priložnosti, da pridejo do svetovalnih storitev in posledično manj spodbud za vključevanje v izobraževanje in usposabljanje. Brezposelnim je namenjena svetovalna dejavnost na uradih za delo, zaposleni, ki spadajo v to skupino, pa so pri svojih delodajalcih pri načrtovanju izobraževanja in usposabljanja pogosto spregledani.

Pri dozdajšnjem navezovanju stika z zaposlenimi v projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 so svetovalci iz različnih krajev opisali precej različne izkušnje. V nekaterih krajih je brez zapletov steklo navezovanje stika z zaposlenimi v sodelovnju s podjetji, drugod se je v tem procesu kot pomemben partner izkazal sindikat, spet drugod pa nobena od teh dveh možnosti ni obrodila

sadov, so se pa zaposleni individualno odzvali na različne promocijske akcije. Marsikje so k odzivanju zaposlenih največ prispevala osebna priporočila zadovoljnih udeležencev svetovanja. Most pri navezovanju stika so ponekod gradile srednje šole, ki sodelujejo v konzorcijih projekta; zaradi dobrega sodelovanja strokovnih sodelavcev v svetovalnih središčih in na šolah, kjer je pomemben del izobraževanja praktično usposabljanje, se je pokazala možnost dostopa do zaposlenih v podjetjih, kjer srednješolci pridobivajo praktično znanje.

Dozdajšnje izkušnje v projektu Svetovanje za zaposlene tako kažejo, da za navezovanje stika z zaposlenimi ni enotnega recepta oziroma enotnega protokola. Zato je za svetovalce pomembno, da poznajo različne pristope terenskega dela in se v konkretnem položaju prožno odločajo za izbiro ustrezne možnosti, ki lahko doseže ciljno skupino.

Ne glede na to, kateri pristop izbere svetovalec, pa mora za kakovostno in učinkovito izvedbo terenske aktivnosti zagotoviti (Vilič Klenovšek, 2018):

- pravočasno in sistematično pripravo (strokovno pa tudi organizacijsko-tehnično);
- strokovno izpeljavo;
- spremljanje in evalviranje svetovanja na terenu (da lahko ugotovitve upošteva pri nadaljnjem terenskem delu).

V letih 2020 in 2021 se je zaradi pandemije novega koronavirusa močno izrazila potreba po svetovanju na daljavo, saj svetovalne obravnave v živo niso bile mogoče. Za doseganje zaposlenih je bilo treba poleg vseh omenjenih ubrati še druge načine. Splet in možnost uporabe računalniških aplikacij sta spodbudila razvoj svetovanja po različnih internetnih orodjih, to pa je v svetovalno dejavnost prineslo nekaj novih vprašanj. Zaradi novih potencialov svetovanja na daljavo z uporabo sodobnih medijev in zaradi posebnosti tega načina svetovanja namenjamo tej temi naslednje poglavje.

Literatura in viri

EAEA (2016–2018). *Outreach, Empowerment, Diversity*. Erasmus+. https://eaea.org/project/implementing-outreach-empowerment-and-diversity-imploed/?pid=7469

Eurydice Report (2015). Adult Education and Training in Europe: Widening Access to Learning Opportunities. European Commission (str. 98).

Vilič Klenovšek, T. (2018). *Terensko delo v svetovanju odraslim v izobraževanju.* Projekt GOAL. Erasmus+. Andragoški center Slovenije.

2.5 Svetovanje na daljavo

Mag. Andreja Dobrovoljc

Eden od pristopov, ki ga lahko svetovalci uporabljajo pri svetovalnem delu z zaposlenimi, je svetovanje na daljavo. Svetovalna dejavnost na daljavo se lahko izpeljuje na tri načine:

- po telefonu,
- po elektronski pošti,
- po internetnih orodjih.

V zadnjih letih se vse bolj uveljavlja svetovanje po internetnih orodjih. Če so v preteklih letih prevladovale različne brezplačne aplikacije, kot so npr. Skype, Viber, Whatsapp, Facebook Messenger in le manj licenčne in s tem plačljive aplikacije in orodja, je danes slika na izobraževalnem in svetovalnem področju veliko bolj raznovrstna. Pandemija v letu 2020 je pri uporabnikih spleta sprožila predvsem množično uporabo platforme Zoom, uporabniki Microsoft Office 365 uporabljajo Microsoft Teams. Še vedno pa je pogosta uporaba tudi prej naštetih brezplačnih aplikacij.

V nadaljevanju predstavljamo nekaj pomembnih dejstev in dejavnikov, ki jih morajo svetovalci poznati, preden se odločijo za svetovanje po internetnih orodjih.

2.5.1 Prednosti svetovanja po internetnih orodjih

Svetovanje po internetnih orodjih ima veliko prednosti za odrasle pa tudi za svetovalce; na kratko jih predstavljamo v nadaljevanju. Zbrali smo jih iz različnih strokovnih virov, predvsem iz tuje prakse, kjer poznajo svetovanje na daljavo, po internetnih orodjih, dalj časa in imajo tudi več izkušenj z njim.

Ena od poglavitnih prednosti je **dostopnost svetovanja**, ki jo lahko razdelimo v več področij:

- prostorska:
  - dostopnost storitev za vse odrasle, ne glede na oddaljenost sedeža, kjer se svetovalne storitve izvajajo osebno;
  - dostopnost storitev tudi za odrasle z različnimi oviranostmi (gibalne ali druge senzorične oviranosti), ali odrasle, ki se zaradi različnih razlogov ne odločajo za osebno svetovanje;
- časovna: svetovanje po internetnih orodjih omogoča tudi drugačen urnik izvajanja, ne nujno v urah, ki so sicer možne za osebno svetovalno obravnavo;
- finančna: ker odraslim ni treba iti na osebno svetovanje, so stroški nižji in je svetovanje tako dostopno tudi odraslim s slabšim gmotnim položajem in tistim, ki živijo v odročnejših krajih;
- različni načini svetovanja: omogočeno je svetovanje po različnih internetnih orodjih, tistih, ki jih odrasli že uporabljajo oziroma so jim bliže glede pogostosti in preprostosti uporabe.

Strokovni viri navajajo še druge prednosti svetovanja po internetnih orodjih:

- svetovanje po spletu omogoča uporabo velikih baz podatkov in povezovanje različnih virov;
- omogoča preprosto iskanje storitev in virov;
- povečajo se možnosti za učenje;
- tehnologija spodbuja raziskovanje poklicnih možnosti in iskanje informacij;
- odrasli se lahko odločijo za izbiro svetovalca v drugi organizaciji, kraju;
- v nekaterih primerih je lahko zagotovljena anonimnost; ta možnost velja predvsem za različne oblike osebnega in terapevtskega svetovanja, seveda ob naprej določenih pogojih, ki jih določita svetovalec in odrasli;

- pri nekaterih skupinah odraslih je tako svetovanje socialno sprejemljivejše, saj zaradi različnih vzrokov ne doživljajo socialne stigme (ki jo v javnosti pogosto doživljajo zaradi svoje oviranosti);
- pri nekaterih skupinah odraslih je takšen način varnejši.

Prednosti so tudi **za svetovalce**:
- svetovanje po internetnih orodjih povečuje učinke svetovalnih storitev za posameznike; v osebnem svetovanju se več časa porabi za enega odraslega, po spletu pa se lahko doseže večje število ljudi, na primer po forumih, blogih, internetnih orodjih;
- manjši so stroški izvedbe obravnave;
- omogočene so bolj usmerjene storitve in informacije, ki naslavljajo specifične potrebe različnih skupin odraslih;
- zagotovljen je enak standard za vse uporabnike;
- lažje je spremljanje napredka odraslih;
- baze podatkov se posodabljajo sproti.

Še eno prednost pri svetovanju po internetnih orodjih velja omeniti, ki pomeni skupek različnih drugih dejstev, to je **večja fleksibilnost**. Ta se izraža pri izbiri časa za svetovanje (ni omejen le na uradne ure) in metodah svetovanja, saj se lahko te sproti kombinirajo in se jih v eni svetovalni obravnavi lahko hitreje uporabi več hkrati, na primer pogovor po internetnem orodju, zraven reševanje spletnega vprašalnika ob neposrednem vodenju svetovalca.

2.5.2 Slabosti svetovanja po internetnih orodjih

Kljub napredku in vedno večji uporabi sodobne tehnologije ter številnim prednostim uporabe internetnih orodij se je treba zavedati, da ima tovrstni način tudi **slabosti in pomanjkljivosti**. Navajamo najpogosteje omenjene:
- varnost internetnega okolja in varovanje osebnih podatkov;
- zagotavljanje tehničnih pogojev za kakovostno internetno povezavo;
- znanje svetovalca in odraslega o informacijsko-komunikacijski tehnologiji;
- svetovalčevo znanje tovrstnega izpeljevanja svetovanja;
- etična vprašanja;
- težave v komunikaciji, ki ne omogočajo celostnega pristopa kot pri osebnem svetovanju.

Treba pa je omeniti še en izziv, ki se ga na eni strani navaja kot prednost, na drugi strani pa je lahko tudi težava. Svetovanje po internetnih orodjih **lahko poteka v različnih urah, in ne le v uradnih urah organizacije**, kjer se svetovalna dejavnost izvaja. To je lahko za svetovalce breme, saj odrasli včasih pričakujejo, da bo svetovalec na voljo takoj, ko bodo poiskali stik z njim oziroma bi se želeli z njim pogovoriti. Svetovalci morajo zato zelo jasno opredeliti, kdaj so na voljo za svetovanje in v katerih primerih bodo na voljo tudi zunaj dogovorjenega časa.

2.5.3 Primernost svetovanja po internetnih orodjih za različne skupine odraslih

V različnih strokovnih virih je najpogostejše merilo za primernost izvajanja svetovanja po internetnih orodjih **digitalno znanje odraslih in ustrezna tehnologija**. Odrasli, ki nimajo vsaj temeljnega znanja in spretnosti uporabe sodobne tehnologije, bodo v tovrstnem svetovanju težje sodelovali oziroma bodo potrebovali več pomoči. Razmisliti je treba, ali jih je za uporabo internetnih orodij smiselno usposobiti ali pa bi to pomenilo preveliko oviro in proces ne bi bil izpeljan strokovno in kakovostno.

Še druga, po našem mnenju večja ovira so **materialni pogoji**, torej neustrezna programska in/ali strojna oprema ali slaba internetna povezava. V internetnih orodjih so slika, zvok, dober prenos podatkov pomemben del svetovanja, zato svetovalna obravnava ob slabi opremi in povezavah pogosto ni dovolj tehnično kakovostna.

Med različnimi skupinami odraslih, za katere po mnenju strokovnjakov svetovanje po internetnih **orodjih ni primerno**, so:

- odrasli z nizko razvitimi temeljnimi spretnostmi, še posebej digitalnimi,
- revni,
- starejši,
- odrasli, ki nimajo dostopa do računalnika ali interneta.

Svetovalci v IO, ki so svetovali po internetnih orodjih med prvim zaprtjem spomladi 2020, so navedli kar nekaj **skupin odraslih, za katere je svetovanje po internetnih orodjih primernejše**. To so:

- digitalno spretnejši odrasli,
- tisti, ki so že motivirani za svetovanje,
- odrasli, ki imajo urejeno delovno in/ali osebno okolje,
- tisti, ki ne potrebujejo poglobljenega svetovanja (Pavlič, 2020, str. 17).

Med posameznimi skupinami odraslih pa so svetovalci izpostavili tele **konkretne skupine**, za katere je zaradi njihovih značilnosti in okoliščin **svetovanje po internetnih orodjih primernejše**:

- mlade (ne glede na stopnjo izobrazbe), saj obvladajo uporabo tehnologije,
- zaposlene,
- višje izobražene,
- odrasle z zdravstvenimi težavami,
- odrasle s težavami v duševnem zdravju,
- odrasle z različnimi oblikami oviranosti,
- priseljence.

Čeprav je stroka dolgo menila, da za nekatere skupine odraslih svetovanje po internetnih orodjih ni primerno, pa so izredne razmere zaradi pandemije covida-19 pokazale, da se **lahko na internetna orodja prilagodijo večinoma vsi odrasli**. Takšnih je bilo tudi nekaj mnenj svetovalcev v IO, saj so menili, da je tovrstno svetovanje primerno za vse skupine odraslih, vendar nekatere od njih potrebujejo več dodatnega usposabljanja in podpore svetovalca. Pomemben vidik je tudi, da se ne bojijo pridobivati novega digitalnega znanja (Pavlič, 2020, str. 34).

Gotovo je **svetovanje po internetnih orodjih zelo primeren način svetovanja za zaposlene**, saj tem pogosto primanjkuje časa za osebno svetovanje. V delovnem času se svetovanja največkrat zaradi narave delovnih procesov lahko udeležijo le v določenem času (npr. pol ure pred koncem delovnega časa) ali v omejenem trajanju ali pa sploh ni možnosti, v prostem času pa so za obisk svetovalca manj motivirani. Tovrstni način za svetovalce pomeni učinkovito terensko delo.

Ta način je za zaposlene primeren tudi, ko svetovanja poteka v domeni delovne organizacije. Tako se lahko izpeljuje individualno in skupinsko svetovanje, ki je pogostejše v prvih stikih svetovanja. Tudi če zaposleni delajo od doma, se lahko s svetovanjem po internetnih orodjih svetovalec bolj prilagodi času zaposlenih.

Svetovalec mora pred prehodom na svetovanje po internetnem orodju dobro razmisliti, ali bo ta način ustrezen za odraslega z vseh vidikov, ki smo jih opisovali v tem poglavju. Poglavitna pa je **motivacija, odraslega pa tudi svetovalca**. Če bo svetovalec motiviran in bo z veseljem uporabljal ta način svetovanja, bo laže motiviral tudi odraslega in ga spodbujal k uporabi novih možnosti, ki jih omogoča internet.

2.5.4 Priporočila za svetovanje po spletnih orodjih

Priprava svetovalca

Tako svetovalci kot odrasli se morajo pred začetkom svetovanja po internetnih orodjih zavedati, da je **tovrstni način svetovanja drugačen**. Svetovalec mora najprej dobiti informacije, ali odrasli:

- ima ustrezno strojno in programsko opremo oziroma pametni mobilni telefon;
- ima zagotovljen ustrezen in varen prostor, kjer bo potekalo svetovanje;
- pozna sodobno tehnologijo, zna varno komunicirati v internetnem okolju;
- lahko enako kakovostno komunicira po internetnem orodju in osebno;
- lahko sledi svetovalni obravnavi po internetnih orodjih.

Poleg tega se morajo svetovalci pred začetkom tega svetovanja vprašati o **zmožnostih odraslega**, kot so:

- kakšne so digitalne spretnosti odraslega;
- kakšna je stopnja razvitosti njegove bralne zmožnosti,
- ali obvlada komuniciranje po spletu, spletnih in družbenih omrežjih;
- ali je odraslemu udobno pri komunikaciji po internetu, ne čuti nobenih ovir;
- ali svetovanec lahko zagotovi varno spletno okolje za svetovanje po internetnih orodjih (DIS.CO Counselling at a Distance, 2018, str. 16).

Svetovanje po internetnih orodjih naj izvajajo le svetovalci, ki imajo **dovolj znanja s področja programske in strojne opreme**, da lahko brez težav upravljajo orodja ali aplikacije in ob tehničnih težavah poznajo najosnovnejše rešitve. Izvajajo naj ga tudi le svetovalci, ki se čutijo dovolj usposobljeni za takšen način svetovanja.

Pomembna je **priprava na svetovanje** po internetnih orodjih, tudi pogovor o izvajanju svetovanja ter o morebitnih ovirah, ki jih imajo odrasli glede tovrstnega načina. Tu imajo pomembno vlogo ustrezne in relevantne informacije svetovalca, ki lahko pomaga odraslim premagati te ovire.

Ob uporabi tovrstnega načina je pomembno tudi **določiti čas dosegljivosti svetovalca** – tega sicer v osebnem svetovanju ni treba določati, saj je urnik delovanja svetovalne dejavnosti jasen. Že pri dogovorih za izvedbo mora svetovalec jasno povedati, ob katerih urah in dnevih je srečanje mogoče, kakšen bo odzivni čas svetovalca ob morebitnih pisnih ali telefonskih dodatnih vprašanjih odraslega. Tako se bo svetovalec izognil neprijetnostim ob morebitnem pričakovanju njegove dosegljivosti ne glede na uro ali dan.

Prostor

Svetovalec mora pred začetkom svetovanja **ustrezno pripraviti prostor**, v katerem bo izpeljeval svetovanje po internetnem orodju. Ni primerno, da:

- svetovalec proces izvaja pred oknom;
- da je njegovo ozadje pisano, nagrmadeno, razmetano;
- je postavljen pod neposredno luč/svetlobo;
- je v prostoru tema;
- je v ozadju različno dogajanje (hrup, sestanki itn.).

Pomembno je, da sta oba, svetovalec in odrasli, v zasebnem prostoru. Če odrasli tega ne more zagotoviti, se je treba dogovoriti za prilagoditev (npr. časovna prilagoditev terminu srečanja, ko bo zasebnost zagotovljena).

Svetovalčev prostor naj bo vedno isti oziroma ozadje naj bo zmeraj enako.

Uporaba tehnologije in programske opreme

- Uporablja naj se Wi-Fi (vendar zaradi varnostnih razlogov ne javno dostopnih Wi-Fi povezav); treba se je prepričati, ali imata svetovalec in odrasli na računalniku nameščeno protivirusno programsko opremo.
- Izbere se mesto v prostoru, kjer internetni usmerjevalnik (»ruter«) zagotavlja dovolj močan internetni signal (in enako prosite tudi odraslega).
- Zagotoviti si je treba nepretrgano napajanje prenosnika oziroma vaše digitalne naprave.
- Dobro je tudi imeti dodatno možnost povezave, če se po naključju prekine internetna povezava.
- Če svetovalec odraslemu predlaga uporabo določenega internetnega orodja, mu ponudi tudi ustrezna navodila za namestitev, če orodja ne pozna. Predlaga se mu tudi dodatno telefonsko podporo ob težavah pri navezovanju povezave do svetovanja.
- Spodbuditi je smiselno tudi pomoč bližnjih, če so njihove digitalne spretnosti višje.
- Odraslemu se predlaga uporaba računalnika, če je to mogoče, in ne telefona ali tablice, saj je vidljivost pri računalniku veliko boljša.
- Ne uporablja se računalnika, ki je v javni rabi.
- Pomembno je tudi, da je program, v katerem so shranjeni stiki odraslih, zavarovan z geslom ali pa je z geslom zavarovan dostop do računalnika.
- Po seji se je treba dosledno odjaviti in ne pozabiti sproti posodabljati svojega operacijskega sistema in/ali aplikacije (Pogosta vprašanja in odgovori glede spletnih obravnav, 2020).

Izvedba srečanja

- Zagotoviti je treba dovolj časa za odpravljanje morebitnih tehničnih težav. Še posebno ob prvem srečanju se lahko pojavijo težave pri povezovanju na internet ter zagotavljanju ustrezne kakovosti videopogovora. Zato naj bo del prvega srečanja namenjen tudi preverjanju vseh tehničnih pogojev, da bo svetovalni proces potekal nemoteno.
- Pomembno je te težave normalizirati in odraslega razbremeniti morebitnih neprijetnih občutkov.
- Z odraslim se je smiselno prej dogovoriti, kakšen bo postopek, če bi nastale težave z internetno povezavo ali druge tehnične težave.
- Zaradi možnih prekinitev omrežja je smiselno imeti z odraslim dogovor, da se v tem primeru pokličeta po telefonu. Pomembno se je tudi dogovoriti, kdo bo znova klical ob težavah.
- Odraslega se vpraša, ali ima vključen zvok in ali je glasnost primerna.
- Če je zvok slab, se predlaga uporaba slušalk (če te niso potrebne, naj svetovanje poteka brez slušalk, saj je tako naravneje).
- Če prihaja do zamika ali nestabilnosti v povezavi, se lahko odraslega pokliče po telefonu in sočasno pusti kamero vključeno.
- Upoštevati je treba Splošno uredbo o varstvu osebnih podatkov (GDPR): uporabljajte programske pakete, ki upoštevajo varstvo osebnih podatkov v skladu z GDPR.
- Če ni mogoče zagotoviti take opreme, razmislite o alternativnih možnostih (npr. Skype), vendar je zadnje smiselno uporabiti le, kadar je to edini način, po katerem se lahko odraslim zagotovi svetovanje, ki ga nujno potrebujejo.
- Svetovalec mora paziti, da zaradi morebitne zakasnitve pri prenosu signala ne govori prehitro.
- Gleda naj v kamero, v odraslega in naj mu pogled ne beži naokrog.
- Ob morebitni motnji naj izključi kamero in to pojasni tudi odraslemu.
- Svetovanje po videoklicu zahteva od udeležencev še več pozornosti in koncentracije.
- Od svetovalca zahteva več energije, tudi zaradi mimičnih poudarkov ob slabše zaznani neverbalni komunikaciji.
- Udeleženci hitreje izgubijo zbranost, zato je smiselno razmisliti o krajših storitvah, kot so sicer osebne svetovalne obravnave (Šraj, Žvelc, 2020 in Pogosta vprašanja in odgovori glede spletnih obravnav, 2020).

Izbira orodja ali aplikacije

Pri svetovanju po internetnih orodjih je treba premišljeno izbrati primerna orodja za izvedbo. Tu je treba imeti v mislih najprej varnost uporabe osebnih podatkov, ki se podajajo med svetovalnim procesom.

Na voljo je veliko različnih orodij, smiselno je izbrati licenčna, varnejša orodja. Če uporabljamo nelicenčne oziroma »brezplačne« različice programov, ki so v lasti korporacij (kjer v zameno za možnost uporabe privolimo na njihove pogoje uporabe), se moramo pri tem zavedati, da to pomeni manjši ali večji vdor v zasebnost uporabnikov le-teh. Tedaj uporabo orodij in aplikacij »plačujemo« s tem, da dopuščamo sledenje našim aktivnostim in uporabo naših osebnih podatkov, predvsem v različne komercialne namene. Pri licenčnih različicah korporativnih orodij in aplikacij imamo zagotovljeno veliko večjo stopnjo zasebnosti (Dobrovoljc, Vreča, 2020).

Pri izbiri se je treba prilagoditi posameznikom ter njihovi spretnosti uporabe. Orodje mora biti za odrasle preprosto za uporabo in jim ne sme pomeniti dodatnega stresa, ki bi vplival na izpeljavo svetovalnega procesa. Treba je razmisliti, ali odrasli uporabljajo internetna orodja (npr. ZOOM, Microsoft Teams) ali so jim bolj domače mobilne aplikacije (Viber ipd.).

2.5.5 Zaključek

Odrasli, še posebno manj izobraženi, z nižjimi temeljnimi spretnostmi in iz različnih ranljivih skupin, so po strokovnih izkušnjah manj motivirani za svetovanje po internetnih orodjih, zato je pomembno, da se jim ta možnost jasno in preprosto predstavi. Še posebno je pomembno, da je za uporabo orodij najprej motiviran svetovalec. On je tisti, ki mora videti prednosti tega načina svetovanja in zaupati v tako izpeljavo svetovanja. Če se sam sooča z več ovirami za uporabo teh orodij, ni smiselno, da izvaja svetovanje po internetnih orodjih.

Svetovalec mora biti suveren pri uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije, tako da lahko ob morebitnih težavah te hitro odpravi ali pri njihovem odpravljanju pomaga odraslemu. Pomembno je tudi to, da se svetovalec čuti dovolj usposobljen in kompetenten, da bo lahko kakovostno izpeljal svetovanje na ta način.

Zato je še posebno pomembno stalno izpopolnjevanje in sledenje tehnološkim novostim. Znanje, ki ga svetovalec dobi z izobraževanjem in izpopolnjevanjem, mu bo omogočalo strokovnost in kompetentnost pri izvajanju tega načina svetovanja.

Uporaba internetnih orodij je postala sestavni del svetovalnega dela v izobraževanju odraslih, v zadnjih letih pa se je tako svetovanje še bolj razširilo. Zaradi razvoja tehnologije postaja eden od stalnih načinov svetovanja v IO.

Literatura in viri

Bimrose, J., Hughes, D., Barnes, S. A. (2011). *Integrating new technologies into careers practice: Extending the knowledge base.* Warwick Institute for Employment Research.

Cherry, K. (2020). *Online Counselling: Pros and Cons.* https://www.verywellmind.com/advantages-and-disadvantages-of-online-therapy-2795225

Cherry, K. (2020). *What is online therapy.* https://www.verywellmind.com/what-is-online-therapy-2795752

DIS.CO Counselling at a Distance (2018). *Assessment of the project & Practical Guide for Counselling at a Distance.* https://discoprojectcom.files.wordpress.com/2020/03/io7-designed-eng-upd.pdf

DIS.CO Counselling at a Distance (2018). *Training Curriculum on Counseling at a Distance When Working with Women Victims of Domestic of Sexual Violence or Abuse.* https://discoprojectcom.files.wordpress.com/2019/08/training-curriculum.pdf

Dobrovoljc, A., Vičič Krabonja, M., Perčič, K. (2017). *Svetovalna dejavnost prek sodobnih medijev.* Andragoški center Slovenije. https://www.acs.si/digitalna-bralnica/svetovalna-dejavnost-prek-sodobnih-medijev/

Društvo psihologov Slovenije (b. d.). *Pogosta vprašanja in odgovori glede spletnih obravnav.* http://www.dps.si/wp-content/uploads/2020/04/Pogosta-vpra%C5%A1anja-in-odgovori-glede-spletnih-obravnav.pdf

Društvo psihologov Slovenije (b. d.). *Zagotavljanje psiholoških storitev na daljavo s pomočjo spleta in drugih komunikacijskih sredstev.* http://www.dps.si/wp-content/uploads/2020/05/1_Zagotavljanje-psiholo%C5%A1kih-storitev-na-daljavo-slovenski-prevod-EFPA-smernic.pdf

Evans. J. (2009). *Online Counselling and Guidance Skills.* Sage Publications.

Guidelines for the Practice of Telepsychology (2013). https://www.apa.org/practice/guidelines/telepsychology

Logout (2020). *Zakaj je lahko videoklic napornejši od pogovora v živo?* https://www.logout.si/sl/blog/zakaj-je-lahko-video-klic-napornejsi-od-pogovora-v-zivo/

Logout (2020). *Kaj bi izbrali – svetovanje na daljavo ali svetovanje v živo?* https://www.logout.si/sl/blog/kaj-bi-izbrali-svetovanje-na-daljavo-ali-svetovanje-v-zivo/

Online Career Counselling Guide (b. d.). European Commission. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/d7237e4d-fb3e-4ad9-b249-ed0863ec530b/Prometheus_Online_Career_Counselling_Guide_EN.pdf

Pavlič, U. (2020). *Analiza spletne ankete Izvajanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih (ISIO in SVZAP) v času pandemije.* Andragoški center Slovenije.

Sampson, J. P., Osborn, D. S. (2013). *Using Information and Communication Tecnology in Delivering Career Interventions.* http://www.career.fsu.edu/sites/g/files/imported/storage/original/application/f2f7c0fa3278ee4034b73d57cc55674e.pdf

Schwartz, N. A. (b. d.). *The Dangers of Online Therapy.* https://www.mentalhelp.net/blogs/the-dangers-of-online-therapy/

Šraj, T., Žvelc, G. (2020). *Spletno svetovanje in psihoterapija v obdobju socialnega odmika.* http://www.dps.si/wp-content/uploads/2020/05/4_Spletno-svetovanje-in-psihoterapija-v-obdobju-socialnega-odmika.pdf

2.6 Vzpostavljanje neposrednega stika z zaposlenimi s promocijo

Urška Pavlič

Promocija svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih je pomembna za splošno informiranje javnosti in nagovarjanje ter doseganje različnih ranljivih skupin. Čeprav je za svetovalno dejavnost v izobraževanju odraslih na splošno značilno, da je dostopna vsem odraslim, saj je to javna služba, je njeno poslanstvo tudi v tem, da je namenjena najranljivejšim skupinam. Kdo so te skupine, je odvisno od aktualnih razmer oziroma okoliščin na ravni države in na lokalni ravni. Zato je opredelitev ciljne skupine ali ciljnih skupin, ki jih želimo nagovoriti s promocijo, potrebna vsakič znova, ko to načrtujemo, saj se bomo v različnih okoliščinah verjetno trudili doseči različne skupine odraslih. Poleg tega je promocija veliko učinkovitejša, če je usmerjena v določeno skupino ljudi in ne skuša hkrati nagovarjati prevelike oziroma preveč raznolike skupine. Glede na opredelitev ciljne skupine bomo lahko izbrali ustrezne kanale informiranja in nagovarjanja; to bo pozitivno vplivalo na doseg in učinkovitost promocije. Spremljanje učnikov promocije, bodisi odzivov na posamezne promocijske akcije bodisi učinkov več akcij v določenem (daljšem) časovnem obdobju, in njihova evalvacija pa nam bosta v pomoč pri načrtovanju in izpeljavi nadaljnjih promocijskih aktivnosti.

V prispevku predstavljamo, kako smo se na Andragoškem centru Slovenije lotili promocije svetovalnih storitev, ki jih svetovalci iz petnajstih konzorcijev, zagotavljajo po *Javnem razpisu za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022,* kot izvajalci projekta Svetovanje za zaposlene 2016–2022.

Promocije smo se lotili načrtno in sistematično, večina promocijskih aktivnosti je bila načrtovana že ob prijavi projekta, izkoristili pa smo tudi različne brezplačne možnosti (te so nam večinoma omogočili različni deležniki) ter nekatere nove priložnosti, ki jih ob prijavi projekta nismo mogli ali znali predvideti. Jeseni 2018 smo z razširitvijo projekta in pridobitvijo dodatnih finančnih sredstev za promocijo lahko izpeljali tudi obsežnejšo, nacionalno promocijsko kampanjo.

2.6.1 Izzivi pri načrtovanju promocije

Promocija projektnih aktivnosti je bila zelo pomembna, a hkrati zahtevna. Projekt Svetovanje za zaposlene namreč ne nagovarja le zaposlenih, temveč tudi delodajalce, ki lahko v svetovanje pritegnejo svoje zaposlene. To sta zelo različni ciljni skupini, ki ju dosežemo po različnih medijskih in drugih kanalih (na primer različnih deležnikih). Andragoški center Slovenije pa je imel tudi nalogo, da s projektnimi aktivnostmi seznanja strokovno javnost.

Promocija projekta, ki jo je izpeljeval Andragoški center Slovenije, je potekala na nacionalni ravni in je nagovarjala vse zaposlene oziroma delodajalce. Načrtovana in izpeljana je bila krovno, kot podpora promociji, ki so jo izvajalci izvajali v lokalnem in/ali regionalnem okolju.

Tudi informiranje deležnikov in strokovne javnosti je potekalo podobno. Andragoški center Slovenije je skrbel za promocijo dejavnosti na nacionalni ravni, na primer informiranje deležnikov, kot so Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije in drugih; to je navadno olajšalo doseganje in podkrepilo informiranje deležnikov na lokalni ravni.

Slika: Različne oblike promocije projekta Svetovanje za zaposlene 2016–2022

Slika: Dejavniki, ki vplivajo na načrtovanje promocije

Promocijo dejavnosti posameznim ciljnim skupinam smo prilagajali njihovim značilnostim in potrebam ter uporabljali različne kanale, da smo jih dosegli.

2.6.2 Opredelitev ciljne skupine in storitve svetovanja zaposlenim

V projektu *Svetovanje za zaposlene 2016–2022* so se svetovalci srečali s ciljno skupino, ki do tedaj ni bila v središču njihovega delovanja, to so zaposleni. Četudi so že imeli veliko izkušenj z nagovarjanjem različnih ranljivih ciljnih skupin in so se v svetovanje vključevali tudi zaposleni odrasli[12], ti kot ciljna skupina največkrat niso bili nagovorjeni. Kako doseči in nagovoriti zaposlene je bil tako eden večjih izzivov, pred katerim so se znašli konzorciji izvajalcev. Zaposlene je bilo najprej treba informirati, da tovrstne storitve (zanje) obstajajo (in so brezplačne),

12 Po podatkih iz spletne aplikacije za spremljanje dela svetovalcev v središčih ISIO (SDSS) je bilo v petletnem obdobju pred začetkom projekta Svetovanje za zaposlene (2010–2015) izmed vseh vključenih v svetovanje v središčih ISIO 25 % zaposlenih, 1,7 % samozaposlenih in 0,9 % zaposlenih v postopku izgube zaposlitve.

nato pa jim te, skupaj z vsemi koristmi zanje, tudi predstaviti in približati. Poleg tega zaposleni niso homogena skupina, zato je bila natančnejša opredelitev ciljne skupine, ki jo želimo nagovoriti s promocijo, naš prvi korak pri njenem načrtovanju.

Pri opredeljevanju ciljne skupine smo potrebovali čim konkretnejši opis, zato smo si postavili tale vprašanja:

- Kdo sestavlja našo ciljno skupino in kaj to skupino loči od drugih?
- Kakšne so značilnosti oseb v njej?
- Kakšne so njihove izkušnje z izobraževanjem?
- Katere so ovire za »uporabo naših storitev«?
- Katere so prednosti »uporabe naših storitev«?

Opredelitev ciljne skupine v projektu svetovanje za zaposlene

Zaposleni odrasli, posamezniki (delodajalci so posredna ciljna), predvsem manj izobraženi in tisti z manj razvitimi spretnostmi in kompetencami, ki jih potrebujejo zaradi zahtev na trgu dela, večje zaposljivosti in mobilnosti ter osebnega razvoja in delovanja v sodobni družbi.

Nagovarjamo vse zaposlene, v praksi pa najtežje dosežemo zaposlene moške, starejše od 45 let, z nizko izobrazbo.

Neprilagodljivost, naveličanost, slabe izkušnje in spomini na šolo/izobraževanje.

Nagovarjamo jih pozitivno, ne izpostavljamo njihovih šibkosti, temveč predstavimo koristi, prednosti.

Če se bodo vključili v svetovanje in naprej v izobraževanje, bodo morali izstopiti iz svojega območja udobja, spremeniti nekatera stališča.

Storitve svetovanja v izobraževanju odraslih in konkretno pri projektu so bile nam seveda jasne in razumljive, vendar pa je pri promociji pomembno predvsem to, da so jasne in razumljive uporabnikom. Zato je bil naslednji korak opredelitev teh storitev oziroma njihov karseda jasen opis.

Pri opisu storitev smo si postavili tale vprašanja:

- Kaj je bistvo storitve?
- Kaj bo zaposleni pridobil z uporabo te storitve?
- Koliko storitev stane?
- Kje je storitev dostopna?

Opredelitev storitve svetovanja za zaposlene

Bistvo storitve je svetovanje, vključitev v izobraževanje, informiranje, opolnomočenje posameznika, ki pridobi nove informacije, znanje, s katerimi se bo bolje znašel v življenju, bo konkurenčen na delovnem mestu ali trgu dela, povečal si bo samozavest. Storitev je brezplačna (hkrati doseči zavedanje, da storitev ni zastonj, ter tako zaobiti prepričanje, da je tisto, kar je zastonj, slabe kakovosti) in je v bližini – lokalno dostopna.

Pri opisu storitve se je dobro izogniti nekaterim pojmom, ki pri ciljni skupini zbujajo odpor, nezanimanje ali negativne asociacije: svetovanje, svetovati, učenje, izobraževanje, motiviranje.

Opis storitev je bil tudi že prvi korak pri opredelitvi t. i. marketinškega spleta 4P za svetovanje zaposlenim v projektu Svetovanje za zaposlene, s katerim smo si pomagali pri pripravi na promocijo.[13] Marketinški splet sestavljajo štirje P-ji, to so: **P**roduct (storitev), **P**lace (distribucija), **P**rice (cena) in **P**romotion.

PRODUCT **(storitev):**
- Kaj je bistvo storitve?
- Kakšna je njena korist za uporabnika?
- Kakšne so njene prednosti?
- Kakšna je konkurenca?

PRICE **(cena):**
- K čemu se bo zavezal uporabnik?
- Katere navade, stališča ali vedenje bo moral spremeniti?
- Kakšen je vpliv okolice?
- Kaj če se ne odloči za storitev?
- Koliko časa bo moral nameniti za storitev?

PLACE **(distribucija):**
- Kako bomo prišli v stik s ciljno skupino?
- Kje bomo »prodajali«?
- Kje bomo izvajali storitev?
- Se je treba približati uporabnikom?
- Kje in kako bomo diseminirali informacije o tej storitvi?
- Kako bodo uporabniki izvedeli za to storitev?

PROMOTION **(promocija):**
- Kakšno je sporočilo, ki ga želimo prenesti potencialnim uporabnikom (ne iščemo slogana)?
- Katere koristi izpostaviti?

Z odgovori na prejšnja vprašanja smo dobili jasno predstavo o sporočilu, ki ga želimo prenesti, ter o naših »strankah« oziroma »uporabnikih«, razmišljali pa smo tudi že o tem, kako jih bomo dosegli.

Ko smo se leta 2018 odločili za obširnejšo, nacionalno promocijsko kampanjo projekta, smo se odločili tudi, da njeno zasnovo prepustimo strokovnjakom za marketing, od katerih smo pričakovali prepoznavno in privlačno celostno podobo kampanje ter načrt učinkovite izvedbe. Ker je bilo za pripravo kampanje zelo pomembno, da oglaševalska agencija dobro pozna naše »stranke« in celostno razume projekt, so bili odgovori na prejšnja vprašanja ter natančna opredelitev ciljne skupine in marketinškega spleta zelo pomembni. Teh sicer nismo pripravili sami, v ta namen smo oblikovali delovno skupino. Vanjo smo povabili svetovalce, ki so delovali pri projektu, zato so bili ves čas v stiku s ciljno skupino, dobro so jo poznali ter so že imeli izkušnje s promocijo projekta ali svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih kot take v svojem lokalnem in regionalnem okolju.

2.6.3 Uporaba različnih oblik promocije za nagovarjanje ciljne skupine zaposlenih

Zaposlene smo v projektu nagovarjali na različne načine in različno intenzivno. Del promocije je bil **stalen**, to je bil del, ki je bil podporne narave, obsegal je spletno stan projekta, promocijske letake in plakate ter družbena omrežja, sem pa bi lahko uvrstili tudi enotno grafično podobo projekta in stalno sodelovanje z deležniki.

Na spletni strani projekta smo zbrali vse informacije o izpeljevanju projekta, ki bi kadar koli utegnile zanimati zaposlene in bi jim bile ves čas dostopne. To stran smo sicer zasnovali tako, da vsebuje tudi informacije za delodajalce ter je zato neke vrste stičišče in točka, kamor smo

13 Pri opredeljevanju marketinškega spleta smo si pomagali z vajo, ki jo je na Modularnem usposabljanju za karierne svetovalce – MUKS (2018) Zavoda RS za zaposlovanje na svojem predavanju izvedel Marko Vrtovec.

po dodatne informacije usmerjali tudi v drugih promocijskih akcijah. Ker se projekt izvaja po celotni Sloveniji in ga izvaja 40 organizacij, je bila spletna stran edina možnost za objavo kontaktnih podatkov vseh izvajalcev. Zato je bilo najpomembnejše, da je njen naslov privlačen, poveden in hitro zapomnljiv: www.zaznanje.si. Na spletni strani smo zaposlene nagovarjali tudi z objavo primerov dobrih praks v obliki izpovedi zaposlenih, ki so že bili vključeni v svetovanje za zaposlene.

Promocijske letake in plakate smo oblikovali v podporo izvajalskim organizacijam in jim tako zagotovili enotno promocijsko gradivo z enotno in zato prepoznavno grafično podobo za uporabo na različnih dogodkih in pri terenskem delu.

Vse promocijske aktivnosti smo podprli z objavami na družbenih omrežjih, predvsem na Facebookovem profilu Andragoškega centra Slovenije, kjer smo njihov doseg okrepili tudi s pozivom izvajalcem, naj delijo naše objave.

Vse naše promocijske aktivnosti je povezovala enotna grafična podoba. Z njo smo skušali doseči prepoznavnost projekta na nacionalni in lokalni ravni. Pripravili smo krovno podobo, ki so jo lahko izvajalci po potrebi prilagodili, na primer dodali svoje kontaktne podatke in logotipe.

Ves čas projekta smo sodelovali z različnimi deležniki, za doseganje zaposlenih pa smo se povezali predvsem s sindikati. Sodelovanje z Zvezo svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS) je obsegalo informiranje sindikalnih zaupnikov (zanje smo pripravili informativno gradivo), objavo prispevkov v njihovih glasilih in sodelovanje na dogodkih (projekt smo predstavljali tudi na Dnevu za znanje, dogodku, ki je sicer potekal v sklopu projekta Za krepitev socialnega dialoga).

Drugi del promocije smo izvajali **periodično**, večinoma jeseni, ko smo v tednu dni zgostili promocijske aktivnosti v predvajanje televizijskih oglasov; te smo še podkrepili z gostovanjem v televizijski oddaji in predstavitvijo projekta na dogodkih.

Ker se je projekt izvajal po vsej Sloveniji, smo televizijske oglase predvajali na nacionalni televiziji po medijskem načrtu, ki smo ga pripravili skupaj s strokovnjaki tega medija. Ti so nam tudi predlagali sodelovanje v oddaji Dobro jutro, ki je bila dobra priložnost za predstavitev projekta v živo.

Jesensko promocijo smo načrtovali in izpeljali v tednu, ko so potekali tudi tradicionalni Dnevi svetovalnih središč – dogodek, na katerem svetovalna središča v izobraževanju odraslih vsako leto predstavljajo svojo dejavnost na promocijskih stojnicah na različnih javnih mestih, z organizacijo brezplačnih delavnic in dnevi odprtih vrat. Ta tridnevni dogodek smo za promocijo svojih aktivnosti izkoristili tudi v projektu Svetovanje za zaposlene.

V tem času smo stalno podporo promociji na socialnih omrežjih še okrepili s plačljivo promocijo na Facebookovem profilu Andragoškega centra Slovenije ter tako še povečali doseg objav.

Tretji del promocije je bil **enkraten**, to je bila nacionalna promocijska kampanja projekta, ki smo jo izpeljali jeseni 2018 in je poleg vseh že omenjenih aktivnosti zajemala še jumbo plakate. Ti so viseli v vseh slovenskih mestih, kjer delujejo izvajalske organizacije v projektu. Na plakatih smo objavili tudi brezplačno številko, ki je delovala ves čas te štirinajstdnevne kampanje.

Predvajali smo radijske oglase, tudi za to smo izbrali nacionalni radio, ter objavili članek in promocijsko pasico na portalu MMC.

Lahko bi opredelili še četrti del promocije, to so bile **posamezne** akcije, ko smo izkoristili priložnosti, ki so se pokazale sproti. Tako smo na primer objavili članek o projektu v časniku Slovenske novice ter radijski oglas na Radiu 1.

2.6.4 Učinki promocije

V projektu Svetovanje za zaposlene sicer z uporabo spletne aplikacije za spremljanje dela svetovalcev spremljamo »vire napotitve« zaposlenih v svetovanje, kjer pa na prvih mestih po pogostosti že ves čas trajanja projekta ohranjajo svoje položaje:

- delodajalci: 36 % zaposlenih se je za svetovanje za zaposlene odločilo na pobudo delodajalcev, delež je vsaj pričakovan glede na to, da so delodajalci naša posredna ciljna skupina, ki jih s promocijskimi aktivnostmi nagovarjamo ves čas projekta;
- neformalna socialna mreža: 21 % zaposlenih se je za svetovanje za zaposlene odločilo na predlog sorodnikov, prijateljev in znancev, delež, ki je v svetovalni dejavnosti v izobraževanju odraslih že tradicionalno visok;
- internet: 15 % zaposlenih se je za svetovanje za zaposlene odločilo zaradi promocije na internetu ali pa so informacije o izvajalcih iskali na spletni strani[14].

Med promocijskimi akcijami je bilo sicer mogoče zaznati spremembe pri drugih virih, na primer pri televiziji, radiu, plakatih, časopisu, različnih organizacijah, vendar so to nizke številke (nobena izmed kategorij ne dosega ali presega deleža 10 %), ki zato niso zadostna podlaga za oceno učinka. Med promocijskimi akcijami je bil zaznan tudi večji obisk spletne strani projekta, predvsem podstrani s kontaktnimi podatki izvajalcev. Poleg tega zaznavamo poročanje svetovalcev o prepoznavnosti projekta in njihovega dela ter njih samih: ljudje jih prepoznajo na ulici ali povedo, da so jih poiskali na podlagi videne ali slišane reklame. Izid promocije je bilo tudi nekaj člankov v časopisih, ki so jih novinarji pripravili samostojno, navadno ob dnevih svetovalnih središč; rezultat promocijske kampanje v letu 2018 pa je bilo na primer vabilo k predstaviti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih v prispevku v oddaji Preverjeno, ki je bil zelo odmeven.

2.6.5 Zaključek

Kot smo zapisali v uvodu, je projekt Svetovanje za zaposlene sicer usmerjen v ciljno skupino zaposlenih, vendar z njim nagovarjamo tudi delodajalce, deležnike in strokovno javnost. Zato je razumljivo, da je tudi promocija projekta kompleksna. Že iz vzpostavljanja neposrednega stika z zaposlenimi s promocijo, ki smo ga skušali čim nazorneje predstaviti v tem poglavju, je razvidno, da na uspešno promocijo vpliva več dejavnikov. Zagotovo je pomembno, da je promocija v naprej načrtovana ter da temelji na jasni predstavi o tem, koga in kako želimo z njo doseči ter kakšno sporočilo želimo prenesti, in temu prilagojeno izrablja različne kanale informiranja in nagovarjanja. Po drugi strani mora biti tudi prožna: ne le da se lahko prilagodi različnim ciljnim skupinam, marveč se mora odzvati tudi na oglaševalske priložnosti, ki niso del načrta, ko se ponudijo. In pogosto učinke težko izmerimo, tudi zato ker niso vedno takojšnji, ampak se dopolnjujejo in nadgrajujejo. Zato jih včasih lažje ocenimo s časovne distance, ko

14 Gre za podatke iz aplikacije SV_ZAP, pridobljene dne 28. 4. 2021 za obdobje 1. 6. 2016–31. 3. 2021, v tem času se je v svetovanje za zaposlene vključilo 18.820 odraslih.

pogledamo nazaj in primerjamo, kje smo bili na začetku in kako daleč smo prišli. Na koncu pa smo vedno ljudje, odrasli (zaposleni) s svojimi predstavami, željami in potrebami ter svetovalci s svojimi izkušnjami in znanjem – najboljši promotorji naše dejavnosti.

Literatura in viri

Andragoški center Slovenije. (b. d.). *Aplikacija za spremljanje dejavnosti svetovanja za zaposlene – SVZAP.* https://svzap.acs.si

Andragoški center Slovenije. (b. d.). *Aplikacija za spremljanje dela svetovalnih središč – SDSS.* https://isio-sdss.acs.si/index.php

Novak, M. (2019). *Oblikovanje učinkovitih promocijskih gradiv za promocijo svetovalne dejavnosti za izobraževanje odraslih* (gradivo z delavnice). Andragoški center Slovenije.

Vrtovec, M. (2018). *Učinkovito trženje svetovalnih storitev in psihologija prodaje* (gradivo z delavnice Modularno usposabljanje za karierne svetovalce). Zavod RS za zaposlovanje.

Worklife Guidance – Development of guidance and counselling in the workplace. Projekt Erasmus +. (2015). *Worklife Guidance Tools.* https://wlguidance.wixsite.com/toolbox

2.7 Svetovanje in vloga sindikata pri spodbujanju zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje

Mag. Tanja Vilič Klenovšek

2.7.1 Vloga sindikata na področju vseživljenjskega učenja

Pomemben deležnik pri udeležbi zaposlenih v svetovanju in izobraževanju je **sindikat**. Sindikati so z dolgoletno tradicijo delovanja tudi v Sloveniji od nekdaj imeli v svojih strateških dokumentih zapisano, da je ena od nalog tudi zagovarjanje pravic zaposlenih do izobraževanja, druga pa spodbujanje zaposlenih k udeležbi v izobraževanju in usposabljanju. Prva naloga pomeni **zagovarjanje pravice do izobraževanja zaposlenih** kot del socialnega dialoga z delodajalci in drugimi deležniki, druga pa neposredno delovanje sindikalnega predstavnika oziroma zaupnika v delovni organizaciji, da zaposlene spodbuja k pridobivanju novega znanja in spretnosti bodisi povezanih z delom bodisi z osebnim življenjem.

Ob hitrih spremembah v družbi, gospodarstvu in na trgu dela (digitalizacija in avtomatizacija delovnih procesov, nove oblike dela, demografske spremembe idr.) se v zadnjih letih še posebej poudarja, da je treba **okrepiti vlogo sindikata na področju vseživljenjskega učenja**. Pomen krepitve vloge sindikata v vseživljenjskem učenju je poudarjen tudi na evropski ravni delovanja sindikatov. **Evropska konfederacija sindikatov** – European Trade Union Confederation (ETUC[15]) je leta 2019 na svojem 14. kongresu na Dunaju sprejela Akcijski program 2019–2023, s podnaslovom Pravičnejša Evropa za delavce, v njem je v izhodišču zapisano, da se morajo evropski sindikati zavzemati za evropski socialni model, za ohranjanje pravic zaposlenih in demokracije, ki temelji na pravični in enakopravni udeležbi vseh, pri čemer naj bodo vsem zagotovljene tudi kakovostne javne storitve in izobraževanje (prav tam, 2019, str. 6). Med poglavitnimi ukrepi, za katere si bo prizadevala Evropska konfederacija sindikatov, je zapisano, da bodo »s sodelovanjem v evropskih pravnih iniciativah zagotavljali, **da bosta vseživljenjsko učenje in pravica do izobraževanja in usposabljanja realnost za vsakogar**« (prav tam, 2019, str. 10).

Na Andragoškem centru Slovenije smo v dozdajšnjem razvijanju in izvajanju svetovanja in izobraževanja za zaposlene največ sodelovali z **Zvezo svobodnih sindikatov Slovenije** (v nadaljevanju tudi ZSSS), saj združuje v svoji organizaciji kar 22 sindikatov dejavnosti iz različnih sektorjev celotne Slovenije, poleg tega je od leta 1999 tudi polnopravna članica Evropske konfederacije sindikatov.[16] Zato bomo v nadaljevanju navedli nekaj temeljnih opredelitev o vlogi sindikatov na področju izobraževanja odraslih prav iz dokumentov Zveze svobodnih sindikatov Slovenije.

Cilji in naloge sindikata na področju vseživljenjskega učenja ima Zveza svobodnih sindikatov Slovenije zapisane v strateškem dokumentu Programske usmeritve Zveze svobodnih sindikatov Slovenije za obdobje 2017–2022 (v nadaljevanju Programske usmeritve ZSSS), ki je bil sprejet na osmem kongresu v letu 2017. Naloge sindikata v vseživljenjskem učenju so v dokumentu Zveze svobodnih sindikatov Slovenije zapisane v skladu s sodobnimi razvojnimi smermi vloge

15 ETUC združuje 75 nacionalnih konfederacij iz 35 evropskih držav, vanje je včlanjenih 60 milijonov članov.

16 ZSSS zaradi reprezentativnosti lahko vpliva na vsebino kolektivnih pogodb in sodeluje v ekonomsko-socialnem svetu, kjer skupaj z delodajalci in vlado usklajujejo predloge zakonov in drugih dokumentov. Cilje dosegajo s pogajanji, dogovori, stavkami ali množičnimi manifestacijami. Svojim članom zagotavljajo brezplačno pravno in drugo strokovno pomoč (vir: https://www.zsss.si/o-nas/kdo-smo/).

sindikatov na tem področju in zajemajo tri vidike (prav tam, 2017, str. 26–28):

- pomen nenehnega nadgrajevanja in krepitve sindikalnega izobraževanja, usposabljanja stroke in ozaveščanja ter izobraževanja članov sindikatov v Zvezi svobodnih sindikatov Slovenije;
- pomen promocije vseživljenjskega učenja in spodbujanje izobraževanja in usposabljanja pri delodajalcih;
- pomen večje informiranosti mladih o delavskih pravicah in pomenu socialnega dialoga.

Zadnji vidik se nanaša na formalni sistem izobraževanja mladih. Poudarjeno je, da si je treba prizadevati za uvrščanje sindikalnih vsebin in vsebin o delavskih pravicah v izobraževalne institucije ter da je treba zagovarjati kakovosten sistem plačanega vajeništva ter plačane prakse dijakov in študentov ter kakovostnega in plačanega sistema pripravništva mladih (prav tam, 2017, str. 28).

V Programskih usmeritvah ZSSS je v uvodu desetega poglavja, ki govori o Izobraževanju in usposabljanju, poudarjeno, da je v znanju moč. Zapisano je: »V današnjem svetu je dosežena stopnja izobrazbe temelj prosperitete in zagotavljanja visoke ravni kvalitete življenja, potrebno se je izobraževati skozi celotno življenje in poklicno kariero. Dodatna usposabljanja so izrednega pomena predvsem za tiste delavce, katerih delovna mesta izginjajo zaradi novih tehnologij. Informacije o možnostih izobraževanja na formalni in neformalni ravni so pomembne. Tudi neformalno in priložnostno učenje ima ključno vlogo pri izboljšanju možnosti zaposlitve oziroma ohranitve zaposlitve delavcev.« (Prav tam, 2017, str. 26–27).

Iz dozdajšnjih izkušenj v svetovalni dejavnosti v izobraževanju odraslih moramo opozoriti, da je **pri informiranju o možnostih izobraževanja (formalnega in neformalnega) treba doseči vse zaposlene**, ne glede na stopnjo izobrazbe ali vrsto dela, ki ga opravljajo. Podatki o udeleženosti v vseživljenjskem učenju kažejo, da je najmanj udeleženih zaposlenih z nižjimi ravnmi izobrazbe in zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih (Dobrovoljc, 2019, str. 55–56). Pri doseganju vseh zaposlenih je tako še posebno pomembna vloga sindikata, ki združuje v svojih vrstah zaposlene različnih starosti, zaposlene na različnih delovnih mestih in različnih ravni izobrazbe.

Poleg informiranja in spodbujanja za večjo udeleženost v vseživljenjskem učenju je v Programskih usmeritvah ZSSS poudarjeno tudi, da je treba **razvijati motivacijo za izobraževanje in usposabljanje**; to v izobraževanju odraslih zagotavljamo s svetovalno dejavnostjo na eni strani in na drugi strani z zagotavljanjem **vrednotenja že pridobljenega znanja in spretnosti** zaposlenih. Tudi zadnje je zapisano med cilji Zveze svobodnih sindikatov Slovenije, in sicer, da morajo sindikati dejavneje sodelovati pri vključevanju vrednotenja ter priznavanja neformalnega in priložnostnega učenja v sklopu industrijskih odnosov in socialnega dialoga (prav tam, 2017, str. 27). Podatki iz prakse kažejo, da v postopkih vrednotenja zaposleni ozavestijo znanje, spretnosti in kompetence, ki jih že imajo, ter jih znajo ustrezno predstaviti (oblikovanje zbirne mape dosežkov), s čimer postanejo bolj dovzetni in motivirani za udeležbo v nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju ali spremembo in nadgradnjo kariere (prekvalifikacija in dokvalifikacija). Posledično se izboljšajo tudi njihova socialna vključenost, osebnostna rast in njihov materialni položaj (Mlinar, 2019).

2.7.2 Tri ravni delovanja sindikata v podporo udeležbi zaposlenih v svetovanju in izobraževanju

Pri premisleku o vlogi sindikata v podporo udeležbi zaposlenih v svetovanju in izobraževanju moramo imeti v mislih **tri ravni**. Prikazujemo jih na naslednji sliki, v nadaljevanju pa vsako raven na kratko tudi opisujemo.

Slika: Tri ravni delovanja sindikata za večjo udeležbo zaposlenih v svetovanju in izobraževanju

a) **Nacionalna raven**

Predstavniki sindikatov, ki delujejo na nacionalni ravni, se morajo glede zagovarjanja dostopa do svetovanja in nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja zavzemati za vse in skrbeti za:

- umeščanje te teme v nacionalne (lastne in druge) strateške in strokovne dokumente;
- ozaveščanje o pomenu vseživljenjskega učenja za vse zaposlene;
- zagovarjanje pravice vseh zaposlenih do izobraževanja in usposabljanja v socialnem dialogu z združenji delodajalcev in v Ekonomsko-socialnem svetu;
- umeščanje pravice do izobraževanja v kolektivne pogodbe;
- usposabljanje svojih predstavnikov za zagovarjanje in udejanjanje pravice zaposlenih do izobraževanja in usposabljanja v socialnem dialogu in pri delovanju v vsakodnevni praksi;
- partnersko povezovanje in mreženje z vsemi deležniki, ki delujejo v izobraževanju odraslih na nacionalni pa tudi regionalni ravni.

b) **Regionalna raven**

Večina sindikalnih organizacij, organiziranih na nacionalni ravni, ima vzpostavljene tudi regionalne enote. Tako deluje tudi Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. Na regionalni ravni so nekatere naloge predstavnikov sindikata podobne nalogam na nacionalni ravni, poleg tega pa morajo odražati tudi specifiko in potrebe regionalnega oziroma lokalnega okolja.

Predstavniki sindikatov, ki delujejo na regionalni ravni, se morajo zavzemati in skrbeti za:

- umeščanje te teme v regionalne (lastne in druge) strateške in strokovne dokumente;
- ozaveščanje o pomenu vseživljenjskega učenja za vse zaposlene na regionalni ravni;
- zagovarjanje pravice vseh zaposlenih do izobraževanja in usposabljanja v socialnem dialogu z regionalnimi združenji delodajalcev;
- usposabljanje svojih predstavnikov za zagovarjanje in udejanjanje pravice zaposlenih do izobraževanja in usposabljanja v socialnem dialogu in pri delovanju v regionalnem okolju in vsakodnevni praksi;
- informiranje predstavnikov sindikatov v delovnih organizacijah (ali po panožni organiziranosti) o možnostih izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v regiji (še posebno o brezplačnih možnostih za razvijanje temeljnih in poklicnih kompetenc);
- partnersko povezovanje in mreženje z vsemi deležniki, ki delujejo v izobraževanju odraslih na regionalni oziroma lokalni ravni.

c) **Raven organizacije**

Na ravni posamezne organizacije je zelo pomembna vloga notranje sindikalne organizacije, še posebno sindikalnega zaupnika. Pomembno je, da ta:

- v socialnem dialogu v delovni organizaciji zagovarja in skrbi za pravico do izobraževanja in usposabljanja vseh zaposlenih;
- ozavešča o pomenu vseživljenjskega učenja za vse zaposlene (ne samo za svoje člane);
- informira zaposlene o konkretnih možnostih izobraževanja in usposabljanja;
- jih motivira in spodbuja za izobraževanje in usposabljanje;
- se usposablja za to vlogo;
- se partnersko povezuje z drugimi v regionalnem oziroma lokalnem okolju (ali na ravni panoge) za uresničevanje svoje vloge v zagovarjanju pravice do izobraževanja in usposabljanja za vse zaposlene enako.

Pomemben partner pri uresničevanju zapisanih nalog sindikata je, na regionalni ravni in na ravni posamezne organizacije, svetovalec in/ali izobraževalec iz organizacij za izobraževanje odraslih. Zadnja leta se to sodelovanje spodbuja in razvija tudi v sklopu različnih projektov, kot sta projekt Evropskega socialnega sklada **Strokovna podpora informativno svetovalni dejavnosti in vrednotenju neformalno pridobljenega znanja 2016–2022** (vodi ACS) in projekt Evropskega socialnega sklada **Za krepitev socialnega dialoga 2018–2021** (vodi ZSSS). V sklopu projekta Za krepitev socialnega dialoga je bilo vzpostavljenih 11 regijskih mrež, v katere so se povezali predstavniki svetovalnih središč za izobraževanje odraslih – središč ISIO in območnih enot ZSSS z namenom krepiti sodelovanje ZSSS s ključnimi deležniki na področju izobraževanja odraslih in pridobivanja novih znanj ter kompetenc.[17]

2.7.3 Sodelovanje svetovalca v IO in sindikalnega zaupnika v organizaciji

Svetovalec in sindikalni zaupnik lahko **sodelujeta na različne načine**:

- svetovalec obvesti sindikalnega zaupnika o možnostih izobraževanja, in ta prenese informacije zaposlenim (na skupnih srečanjih, v sindikalnih glasilih, na oglasni deski idr.);
- svetovalec sam prevzame in neposredno izpelje informiranje in/ali svetovanje za zaposlene (skupinsko ali individualno); pred tem pa jih s to možnostjo seznani sindikalni zaupnik in pripravi pogoje za izvedbo (dogovor z vodstvom podjetja, priprava in ureditev prostora idr.);
- svetovalec in sindikalni zaupnik skupaj organizirata promocijske aktivnosti in/ali strokovne za ozaveščanje o pomenu vseživljenjskega učenja za vse zaposlene;
- priprava in pošiljanje promocijskega gradiva, letakov idr. zaposlenim za ozaveščanja o pomenu vseživljenjskega učenja (poudarek na predstavitvi koristi, ki jih ima zaposleni pa tudi delodajalec in širše, družba).

17 Na spletni strani projekta je zapisano: »Oblikovanje regijskih mrež ZSSS predstavlja novo poglavje v aktivnostih sindikata. Gre za aktivnost, ki članstvu poskuša omogočiti lažje pridobivanje novih znanj, kompetenc ter s tem lažje prilagajanje prihajajočim spremembam na trgu dela. Digitalizacija, vse večja avtomatizacija delovnih procesov, nove oblike dela prinašajo na trg dela nove izzive. Zlasti za delavke in delavce. In ravno zaradi tega je zelo pomembno vseživljenjsko učenje, saj se bodo tisti, ki bodo pridobivali nova znanja, kompetence skozi celotno delovno aktivnost, tudi lažje prilagodili prihajajočim spremembam in bodo tudi lažje zaposljivi. Zato dodatna usposabljanja, vseživljenjsko učenje in pridobivanje novih kompetenc ne prinaša pozitivne učinke samo za delodajalca, temveč v prvi vrsti predvsem za zaposlene. Glavna naloga mreže bo tako sodelovanje pri zagotavljanju optimalnih pogojev (dogovarjanje, skupne promocijske akcije …) za učinkovit socialni dialog ter razvoj temeljnih, zdravstvenih in poklicnih kompetenc članstva.« (Vir: https://www.zsss-zksd.si/regijske-mreze/).

Slika: Primer promocijskega letaka za oglaševanje aktivnosti svetovanja za zaposlene, poimenovane »Dan za znanje« v letu 2021 v sklopu projekta Za krepitev socialnega dialoga (2019-2021)

Sindikalni zaupnik je za svetovalca lahko tudi pomemben vir informacij o potrebah po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v podjetju (tistih, ki jih v svojem delu prepozna sindikalni zaupnik ali mu jih sporočijo zaposleni sami) in s tem lahko **pomembno dopolni informacije,** ki jih svetovalec pridobi iz različnih dostopnih dokumentov, od vodstva podjetja ali kadrovske službe.

Največja prednost sindikalnega zaupnika je, da **se lažje približa zaposlenim**, kot svetovalec, ki prvič vstopi v podjetje, še posebno članom sindikata, ker je njihov predstavnik. Člani sindikata svojega zaupnika spoštujejo in mu zaupajo, saj se zavzema za njihove pravice in je njihov glas v socialnem dialogu z delodajalci in drugimi deležniki. **Sindikalni zaupnik pozna svoje člane in zato zna prisluhniti njihovim potrebam in interesom**. Poleg tega lahko sindikalni zaupnik gleda širše na potrebe svojih članov za izobraževanje in usposabljanje, na eni strani glede na potrebe dela, na drugi strani tudi glede na potrebe njihovega osebnega življenja (npr. spodbujanje pridobivanja digitalnih kompetenc za lažje vključevanje v digitalno družbo in s tem za večjo učinkovitost in uspešnost v posameznikovem vsakdanjem življenju).

Svetovalec pa mora **dobro poznati način delovanja sindikata** na splošno in sindikalnega zaupnika v podjetju, da lažje **navezuje dialog z njim**. Le z dobrim medsebojnim poznavanjem bo svetovalec znal pripraviti potrebne informacije o možnostih svetovanja in izobraževanja, lažje bosta skupaj s sindikalnim zaupnikom načrtovala in izpeljala konkretno informiranje in svetovanje za izobraževanje ter usposabljanje zaposlenih v podjetju.

Slika: Sodelovanje svetovalca, sindikalnega zaupnika in zaposlenega v svetovanju za izobraževanje in usposabljanje

Izkušnje iz prakse kažejo, da je sodelovanja med svetovalci in/ali izobraževalci odraslih s ciljem povečati dostopnost in udeleženost vseh zaposlenih v izobraževanju, še posebno manj izobraženih in zaposlenih z nizkimi spretnostmi ter starejših, v nekaterih regijah več, v drugih pa manj.[18] Zato je to **sodelovanje treba še okrepiti** ter **okrepiti vlogo sindikata v posamezni organizaciji** pri informiranju, spodbujanju in motiviranju vseh zaposlenih, ne glede na izobrazbo,

18 Izkušnje iz prakse so se v letih 2019-2021 spremljale v okviru izvajanja aktivnosti svetovanja in ozaveščanja v prej navedenih regijskih mrežah, ki so v okviru projekta Evropskega socialnega sklada Za krepitev socialnega dialoga povezovale središča ISIO in območne enote ZSSS.

starost, delovno mesto in druge značilnosti, za večjo udeležbo v izobraževanju in usposabljanju. Glede na potrebe pri delu, osebnem življenju in življenju v skupnosti.

V prvomajskem nagovoru 2021 je predsednica Zveze svobodnih sindikatov Slovenije izpostavila, da je pomembna varnost zaposlitve, varnost na delu (zdravje), socialna varnost in varna starost. Izobraževalci odraslih pa dodajamo, da je pomembna tudi »varnost znanja« oziroma »**znanje za varnost zaposlitve, zdravja in starosti ter znanje za socialno vključenost**« (op. Vilič Klenovšek). Pomembno je zagotavljanje stalnega pridobivanja znanja, spretnosti in kompetenc zaposlenih glede na potrebe dela in osebnega življenja ter družbe, saj pomeni to večjo varnost ohranitve zaposlitve, možnosti napredovanja in lažjega prehajanja na nova delovna mesta ob prestrukturiranju podjetja/organizacije ali ob zaposlitvi v drugem podjetju/organizaciji. Pa tudi večjo socialno varnost in varno starost. Zato naj zagovarjanje pravic vseh zaposlenih do vseživljenjskega pridobivanja znanja, spretnosti in kompetenc še naprej ostane stalen in pomemben del socialnega dialoga! **Svetovalec v izobraževanju odraslih in sindikalni zaupnik pa stalna partnerja** pri zagovarjanju in udejanjanju teh pravic v praksi!

Literatura in viri

Action Programme 2019–2023 (2019). ETUC – European Trade Union Confederation. https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/file/2019-08/CES-14e%20Congre%CC%80s-Action%20Programme-UK-02.pdf

Dobrovoljc, A. (2019). *Značilnosti zaposlenih in vključenost v izobraževanje in usposabljanje.* V: Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2019). S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

Jerkič, L. (2021). *Prvomajska čestitka predsednice ZSSS Lidije Jerkič.* https://www.zsss.si/prvomajska-cestitka-lj-15/

Mlinar, V. (2019). *Ocenjevanje kompetenc zaposlenih.* V: Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2019). S Svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

Programske usmeritve Zveze svobodnih sindikatov Slovenije za obdobje 2017–2022. (2017). Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.

Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (b. d.). Spletna stran ZSSS. https://www.zsss.si/podrocja-dela/izobrazevanje/

2.8 Pristop k zaposlenim v sodelovanju s podjetjem

Nevenka Alja Gladek

Načrtno in celostno sodelovanje svetovalca s podjetjem oziroma delovno organizacijo[19] je eden od najučinkovitejših pristopov v svetovanju za zaposlene. Za izpeljavo celotnega svetovalnega procesa z zaposlenimi, ki izpolni pričakovanja vseh udeleženih, je pomembno partnersko sodelovanje med svetovalcem in podjetjem oziroma njegovim vodstvom in, kjer je to mogoče, kadrovsko službo. Optimalno je, da sodeluje v tem procesu tudi sindikat in da ima v njem dejavno vlogo, tega pa povsod ni mogoče zagotoviti.

Na to, ali je v podjetju organizirana kadrovska služba oziroma ali je v podjetju zaposlen strokovnjak (ali celo skupina strokovnjakov) za upravljanje človeških virov, najbolj vpliva **velikost podjetja**. Majhne organizacije si ne morejo privoščiti strokovnjakov za človeške vire, zato morajo njihove naloge opraviti drugi zaposleni; to so lahko vodje oddelkov v podjetju, direktorji podjetij, pravniki itn. Od kadrovske službe je zelo odvisno, kako intenzivno in poglobljeno bo lahko svetovalec izpeljal celotno svetovanje za zaposlene v podjetju (Kohont, 2019).

Svetovalci v IO so za **kadrovske službe** oziroma strokovnjake za človeške vire v podjetjih **dopolnjujoči partnerji**. Osrednje področje upravljanja človeških virov v podjetjih je namreč razvoj kadrov, pri katerem se delo kadrovskih strokovnjakov v podjetjih stika s prizadevanji svetovalcev v IO. Kadrovske službe skrbijo predvsem za usposabljanja zaposlenih, ki izhajajo iz potreb delovnega procesa, svetovalci pa podjetju in zaposlenim ponudijo podporo pri vključevanju v najrazličnejše programe izobraževanja in usposabljanja, spodbudijo razvoj njihovih kompetenc, poklicnih in temeljnih, zbudijo zanimanje zaposlenih za razvijanje različnih spretnosti, ki jim lahko izboljšajo kakovost življenja in karierno uspešnost, itn. (prav tam). Ker so se v projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 svetovalci v IO dodatno usposobili tudi za svetovanje pri načrtovanju in razvoju kariere, lahko njihovo strokovno delo z zaposlenimi pomembno obogati prizadevanja strokovnjakov za človeške vire na področju razvoja kadrov. Zaposleni v kadrovskih službah so torej praviloma strokovni partnerji in zavezniki svetovalcev.

V malih podjetjih ni kadrovskih služb v enakem obsegu in strukturi kot v velikih, je pa upravljanje človeških virov za mala podjetja prav tako izjemnega pomena. V Sloveniji deluje več kot 96 % malih in srednjih podjetij, kjer imajo za razvoj kadrov redkeje zaposlene strokovnjake (Vaupotič, 2019). V malih podjetjih je manjša stopnja institucionalnosti in formalizacije upravljanja človeških virov, v njih malo zaposlenih opravlja zelo širok spekter delovnih nalog. Posledica tega je lahko, da je zaposlenim v malih podjetjih na voljo manj možnosti za izobraževanje in usposabljanje ter manj podpore za njihov karierni razvoj. Kljub temu pa velja, da prakse upravljanja človeških virov v malih podjetjih niso slabše od praks v velikih podjetjih, le sledijo drugi logiki. Prednost malih podjetij pri upravljanju zaposlenih so namreč pogosto visoka stopnja prožnosti, odprta komunikacija, družinsko ozračje, zaupanje in inovativnost, kar lahko v veliki meri nadomesti bolj formaliziran menedžment človeških virov v večjih podjetjih (Kohont, 2019).

Svetovalec lahko pri svojem sodelovanju s podjetjem oziroma delovno organizacijo **prispeva tudi k razvijanju kulture učenja**. Koncept kulture učenja v delovni organizaciji v tem priročniku nadrobneje predstavlja dr. Eva Boštjančič, na tem mestu pa navajamo nekaj praktičnih informacij za svetovalca o tem, kako lahko v delovni organizaciji prepozna dejavnike krepitve in dejavnike zaviranja kulture učenja. Če sta vodstvo in kadrovska služba pripravljena začeti spodbujati kulturo učenja, jima lahko svetovalec predstavi nekaj možnosti za to. Izhodišče je v prepoznavanju raznih oblik značilnega vedenja, s katerimi vodstvo hote ali nehote vpliva na to, kakšen odnos do učenja se oblikuje v delovni organizaciji. V preglednici so kratko opisane oblike vedenja, ki spodbujajo oziroma zavirajo kulturo učenja (Developing a True Organisation Learning Culture).

19 Ko navajamo poimenovanje »podjetje«, imamo v mislih tudi druge delovne organizacije. Zaradi lažje berljivosti v tem delu poglavja ne navajamo vedno »podjetje oziroma delovna organizacija«, ampak samo podjetje.

Preglednica: Dejavniki spodbujanja in zaviranja kulture učenja v organizaciji

SPODBUJANJE KULTURE UČENJA	ZAVIRANJE KULTURE UČENJA
Zaposleni na različnih ravneh delovnih mest lahko postavljajo vprašanja in pripovedujejo o svojih uspehih, spodrsljajih in lekcijah, ki so se jih ob tem naučili.	Vodje dajejo informacije glede na to, kaj mora kdo od zaposlenih vedeti. Zaposleni ohranjajo svoje delovne skrivnosti zase in ne pripovedujejo sodelavcem, kaj se jim je kdaj zares zgodilo.
Zaposleni ustvarjajo, ohranjajo in širijo zgodbe o sodelavcih, ki so izboljšali svoje znanje, spretnosti oziroma opravljanje svojega dela.	Zaposleni verjamejo, da vedo, kaj je treba narediti oziroma kako delati, in ohranjajo to prepričanje.
V delovni organizaciji namenijo vsaj delček časa za razmislek o tem, kaj se je v nekem trenutku v organizaciji zgodilo oziroma kaj bi se lahko zgodilo (pri uspehih in pri problemih).	Razumevanju izkušenj in spoznanj ob dogodkih in projektih (uspešnih in problematičnih) se namenja zelo malo časa oziroma pozornosti.
Zaposleni so obravnavani kot samostojne osebnosti.	Zaposleni so obravnavani kot delovna sila oziroma viri, njihova individualnost ni pomembna.
Vodje spodbujajo eksperimentiranje.	Zaposleni opravljajo delovne naloge natančno po navodilih in samo takrat, ko so prepričani, kakšen bo izid.
Ljudje se zaposlujejo in napredujejo na podlagi tega, koliko so se pripravljeni in zmožni učiti ter se prilagajati novim okoliščinam.	Ljudje se zaposlujejo in napredujejo na podlagi tega, kakšna je njihova raven strokovnega znanja, kar dokazujejo s formalnimi listinami in doseženimi točkami.
Ocena delovne uspešnosti vsebuje tudi to, kar so se zaposleni naučili.	Ocena delovne uspešnosti se osredinja skoraj samo na to, kar so zaposleni naredili.
Višji vodje sodelujejo na usposabljanju za nove zaposlene.	Višji vodje se pojavijo samo na začetku usposabljana, namenjenega menedžmentu.
Višji vodje so pripravljeni raziskovati svoje temeljne vrednote, predpostavke, prepričanja in pričakovanja.	Višji vodje branijo svoje temeljne vrednote, predpostavke, prepričanja in pričakovanja ter jih niso pripravljeni raziskovati.
Vodstvo na sestankih stalno raziskuje vrednote, predpostavke, prepričanja in pričakovanja, ki so v ozadju predlogov in problemov.	Na sestankih se išče krivce, le malo pozornosti je namenjene procesom, ki so pripeljali do problema, in analizi, kako bi se temu izognili v prihodnje.
Zbirajo se povratne informacije uporabnikov storitev, ki so nato nadrobno pregledane in upoštevane pri nadaljnjem načrtovanju.	Povratnih informacij uporabnikov storitev se ne zbira oziroma se ne meni zanje, kadar postanejo moteče.
Vodstvo verjame, da izvira veliko energije v organizaciji iz učenja in rasti.	Vodstvo verjame, da izvira energija v organizaciji predvsem iz korporativne uspešnosti, ki prinaša finančne ugodnosti za upravo in vodstvo.
Vodstvo razmišlja o tem, kakšno je v delovni organizaciji zanimanje za učenje in kakšne so zmogljivosti za učenje novih stvari – tako pri zaposlenih kot pri vodstvu.	Vodstvo misli, da ve vse, kar je potrebno, in da zaposleni nimajo zmogljivosti, da bi se veliko naučili.

Vodstvo delovne organizacije, ki prepozna svoje ravnanje pri nekaterih točkah kot zaviralno, lahko za začetek izbere en dejavnik in razmisli, kako ga lahko iz zaviralnega preoblikuje v spodbudnega. Aktivno sodelovanje višjih vodij na usposabljanjih za nove zaposlene je na primer razmeroma lahko doseči. Nekateri zaviralni dejavniki pa so povezani s temeljnimi prepričanji, zato lahko sprememba zahteva veliko časa in truda (npr. prepričanje o tem, da vodstvo ve vse, kar je potrebno, zaposleni pa nimajo veliko zmogljivosti za učenje). Za globoke, paradigmatske spremembe temeljnih prepričanj je v delovnih organizacijah, ki želijo razvijati kulturo učenja, dobrodošla pomoč zunanjih strokovnjakov (Developing a True Organisation Learning Culture).

2.8.1 Nekaj dejavnikov, ki so jih kot pomembne za vključevanje ciljne skupine prepoznali svetovalci pri projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022

Izkušeni svetovalci so pri dozdajšnjem delu pri projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 prepoznali nekatere **dejavnike, ki podpirajo pripravljenost starejših in manj izobraženih zaposlenih, da se vključijo v svetovanje, izobraževanje in usposabljanje**[20]:

- Pomembno je, da delodajalci zaposlene napotijo na svetovanje, izobraževanje in usposabljanje tako, da se ti počutijo **cenjeni**; svetovanje in izobraževanje je zanje privlačno, če ga doživijo kot **nagrado** za svoje dobro delo, ne kot obveznost zaradi morebitnih pomanjkljivih kompetenc.
- Za zaposlene je zelo pomembno, da so v svetovanju in izobraževanju **upoštevani kot osebe**, da so **slišani** in da so upoštevani njihovi **interesi**.
- Svetovalcem se je obrestoval **mehak, nevsiljiv pristop**, ki je zaposlenim iz te ciljne skupine zagotovil, da so svetovalci tukaj zanje in da jim bodo zavzeto prisluhnili.
- Najpomembnejše za plodno sodelovanje zaposlenih v svetovalnem procesu je ustvariti varno, povezovalno ozračje in zagotoviti **zaupnost** – vse, kar je predmet svetovalnega pogovora, mora ostati zaupno.
- Svetovalci so ustvarili zaupanje z upoštevanjem, da ima večina zaposlenih z nižjimi stopnjami izobrazbe **neprijetne, celo boleče spomine na izobraževalni sistem** in da je osrednje čustvo, ki jih povezuje s šolskimi leti, pogosto **strah** (pred tem, da ne bodo razumeli navodil, da ne bodo mogli slediti, da ne bodo izpolnili pričakovanj, da bodo izpostavljeni zaradi neznanja, da se zaradi pomanjkanja znanja ne bodo mogli vključiti v skupino itn.). Zagotoviti jim je treba, da izobraževanje zdaj ne bo podobno šolskemu, da nihče ne bo iskal neznanja, da strah ni upravičen.
- Pri pristopu k manj izobraženim zaposlenim je pomembno tudi **strokovno izrazje**: ne ponujamo jim svetovanja, ampak pogovor o njihovih interesih, napredovanju v poklicu, priznavanju njihovega dejanskega znanja in izkušenj itn., ne ponujamo jim izobraževanja, temveč sodelovanje v delovnih skupinah, ki se bodo ukvarjale z določeno temo, pomembno za njihovo delovno organizacijo in njihovo napredovanje.
- Na motivacijo manj izobraženih zaposlenih za sodelovanje v izobraževanju vpliva možnost, da sami **soustvarjajo vsebine** oziroma da lahko **vplivajo na to, katerim temam in problemom se posvetijo** na izobraževanju in usposabljanju.
- Za svetovalca je pomembno tudi zavedanje, da je **za delodajalca** in njegovo kadrovsko službo **tvegano**, da napotita manj izobražene starejše zaposlene na svetovanje in izobraževanje; če z izkušnjo ne bi bili zadovoljni, bi bil za delodajalca in kadrovsko službo še toliko večji izziv, ko bi jih v prihodnje znova poskušali motivirati za udeležbo.
- Optimalno držo svetovalcev pri pristopu k podjetju in zaposlenim bi lahko najkrajše opisali

20 Izkušnje svetovalcev povzemamo po analizi evalvacijskih obiskov, ki smo jih zaposleni pri projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 izpeljali leta 2019 pri vseh konzorcijih projekta.

s **prožnim prilagajanjem** dejanskim potrebam konkretnega podjetja in konkretnih zaposlenih, ki morajo imeti jasno predstavo, kaj lahko pridobijo s svetovanjem.

2.8.2 Svetovanje za zaposlene v sodelovanju s podjetjem oziroma delovno organizacijo

V mednarodnem projektu Worklife Guidance (Worklife Guidance, 2015) so za potrebe svetovanja za zaposlene oblikovali strukturiran pristop k zaposlenim v sodelovanju s podjetjem. Sestavlja ga pet faz oziroma korakov, ki so jih opredelili strokovnjaki na področju razvoja kadrov in svetovanja za zaposlene z Islandije, iz Nizozemske, Finske, Švedske in Avstrije. V projektu so **celostno in sistematično zajeli svetovanje za zaposlene v podjetjih** ter strokovni javnosti poleg temeljne strukture petih korakov ponudili tudi vrsto praktičnih metod, pristopov in pripomočkov. Rezultate projekta, ki so prenosljivi v naše okolje, smo uvrstili v ta priročnik, saj podpirajo celostno načrtovanje in izvedbo svetovanja za zaposlene v podjetjih (Worklife Guidance Toolbox, 2015).

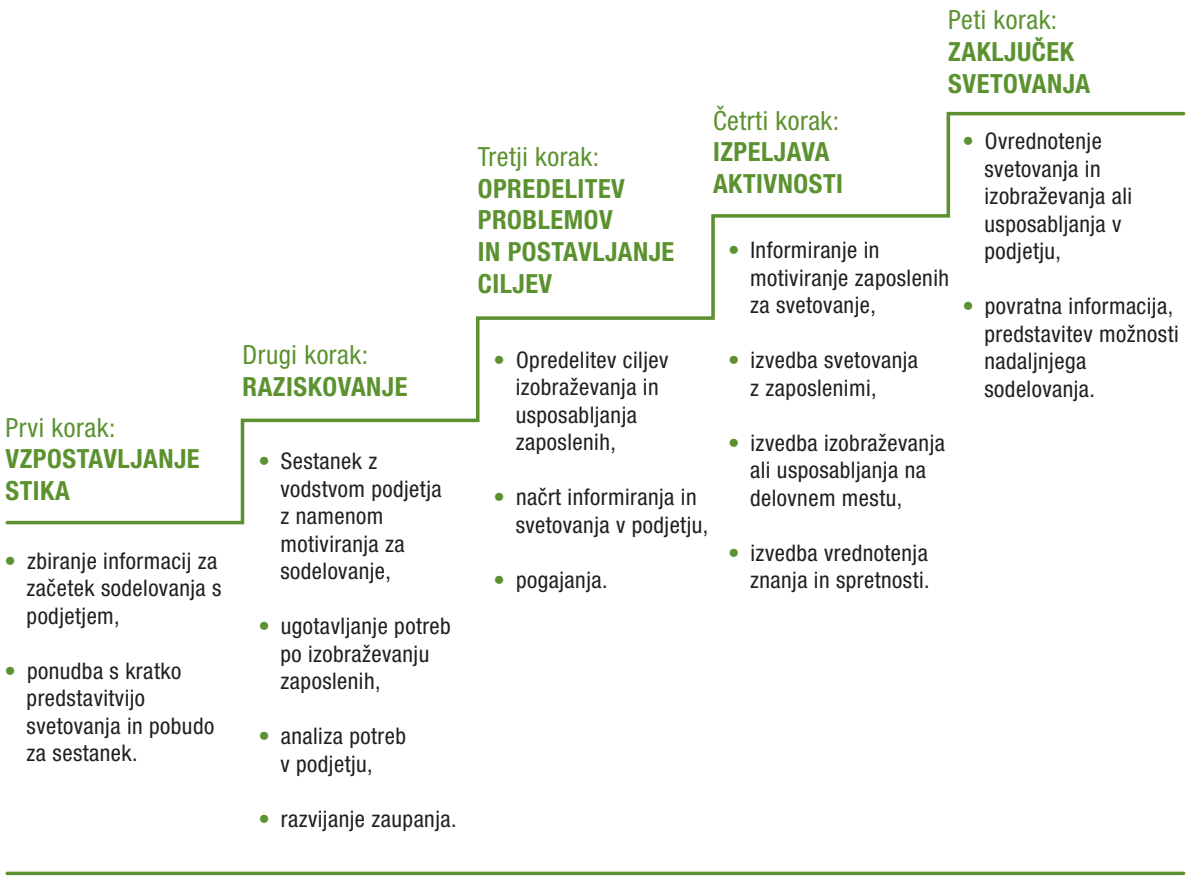
Svetovalec za navezovanje stika z zaposlenimi v podjetju začne **sodelovanje bodisi z vodstvom podjetja bodisi s kadrovsko službo**. V začetnih fazah, ki so namenjene spoznavanju vseh potreb v podjetju in postavljanju ciljev izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ter v sklepni fazi je smiselno, da dejavno sodeluje vodstvo podjetja, izvedbo svetovanja in izobraževanja ali usposabljanja pa lahko usklajuje in povezuje svetovalec le s kadrovsko službo.

Celoten proces svetovalčevega sodelovanja s podjetjem je predstavljen sistematično, da bi nazorno prikazal vse korake, ki po izkušnjah iz projekta Worklife Guidance prispevajo k učinkoviti izvedbi svetovanja za zaposlene in doseganju postavljenih ciljev. To pa ne pomeni, da bi moral proces vselej potekati po vseh opisanih korakih, saj lahko svetovalec ubere tudi drugačen pristop, ki prinaša primerljive rezultate. Nekateri svetovalci v projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 so najprej razvili dobro sodelovanje s kadrovsko službo, ki jim je nato pomagala pri navezavi stika z vodstvom podjetja. Drugi so za navezovanje prvega stika z vodstvi podjetij uporabili različne neformalne pristope, od družabnih dogodkov in humanitarnih prireditev v okolju do rekreativnih športnih srečanj. Tretji so navezali stik s podjetjem s pomočjo občine, ki je organizirala skupno predstavitev svetovanja za zaposlene vsem podjetjem v lokalni skupnosti. Včasih prvi korak sploh ni potreben, ker vodstvo podjetja samoiniciativno naveže stik s svetovalcem oziroma njegovo organizacijo, ker so v medijih ali od drugih delodajalcev izvedeli, da jim je svetovanje prineslo želene rezultate. **Predstavljeni pristop torej pomeni okvir, ki ga svetovalec prilagaja glede na razmere in potrebe v svojem okolju**.

Če svetovalcu ne uspe razviti aktivnega sodelovanja z vodstvom podjetja oziroma s kadrovsko službo:

- lahko prosi vodstvo podjetja za postavitev **infotočke** oziroma **izobraževalnega kotička** v podjetju, kjer so zaposlenim na voljo tiskane informacije o možnostih svetovanja in izobraževanja;
- to infotočko ali izobraževalni kotiček lahko svetovalec postavi in vzdržuje v sodelovanju s kadrovsko službo ali **sindikatom**, če se vodstvo s tem strinja;
- prosi vodstvo za enkraten termin za izvedbo **osebnega skupinskega informiranja** zaposlenih, ki se nato individualno odločajo o tem, ali se bodo udeležili svetovanja; kot dobra izkušnja se je pri tej obliki izkazala tridesetminutna predstavitev pred začetkom dela oziroma delovne izmene na ustrezni lokaciji v podjetju.

Strukturirani pristop svetovanja za zaposlene v sodelovanju s podjetjem obsega pet korakov, ki so prikazani na spodnji sliki:



Vsakega od naštetih korakov v nadaljevanju predstavljamo nadrobneje. Podkrepljeni so s pripomočki in orodji, ki so navedeni sproti in so skupaj s prilogami zbrani v 5. poglavju.

PRVI KORAK: VZPOSTAVLJANJE STIKA

Za navezavo prvega stika s podjetjem, v katerem bi želeli predstaviti možnosti svetovanja, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, je treba najprej pridobiti dovolj verodostojnih informacij. **Zbiranje informacij** je namenjeno proučevanju stanja v podjetju, prepoznavanju njegovega poslanstva, vizije, ugotavljanju ambicij in razvojnih usmeritev, seveda pa tudi potreb, še posebno s področja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Svetovalec razišče tudi, s kakšnimi težavami se podjetje spopada pri uresničevanju svojih ciljev (Worklife Guidance Tools, 2015).

Svetovalec zbira informacije iz različnih virov. Javno dostopne informacije (na spletni strani podjetja, v njihovem tiskanem gradivu, medijih) je smiselno dopolniti z informacijami kadrovske službe, zaposlenih in predstavnikov sindikata, ki nam pomagajo ustvariti celostno sliko potreb zaposlenih v podjetju po svetovanju, nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju.

Ko ima svetovalec zbrane vse potrebne informacije za vzpostavitev stika, pripravi osnovni načrt za svetovanje v podjetju. V poznejših korakih svetovanja bo sproti izdeloval nadrobnejši načrt, za začetek pa zadostuje preprost **akcijski načrt**, ki je bolj osnutek, v katerem so zbrane temeljne informacije in vprašanja (prav tam).

Prvi neposredni korak k vzpostavljanju stika s podjetjem je **ponudba s kratko predstavitvijo svetovanja in pobudo za sestanek** (Vilič Klenovšek, 2016). Svetovalec na podlagi zbranih informacij in zasnove načrta svetovanja v podjetju oblikuje ponudbo za vodstvo podjetja in predlaga sestanek. Pri načrtovanju ponudbe je pomembno upoštevati, da imajo delodajalci praviloma le malo časa za tovrstna srečanja in da jih zanima predvsem uspešno poslovanje podjetja. V pisni komunikaciji s podjetjem zato svetovalec predstavi, kako lahko k doseganju dobrih poslovnih rezultatov prispeva izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Pri pripravi ponudbe svetovalec upošteva prepoznane potrebe v podjetju pa tudi gospodarska gibanja in aktualno dogajanje v družbi, ki lahko vplivajo na položaj podjetja ali celotne gospodarske panoge.

Pri predstavljanju pobude za sestanek z vodstvom podjetja se je svetovalcem že obrestovala inovativnost:

- srečanje lahko poteka v neformalnem ozračju, zunaj podjetja;
- »zajtrk z namenom« ali »kava z delodajalci«;
- okrogla miza o razvojnih priložnostih v lokalnem okolju;
- seminar ali delavnica na aktualno temo;
- tematski posvet s podjetniki in obrtniki v sodelovanju s kadrovsko organizacijo v regiji;
- »izobraževalni hitri zmenki« – kratka individualna informativna srečanja svetovalcev z vodji.

Pogosto je za svetovalca največji izziv ujeti pravi trenutek, ko je vodstvo podjetja pripravljeno prisluhniti ponudbi svetovanja in izobraževanja za zaposlene; to zahteva od svetovalca veliko prilagodljivosti. Izkušnje iz izvajanja projekta Svetovanje za zaposlene 2016–2022 kažejo, da je pri navezovanju stikov s podjetji neprecenljivo aktivno angažiranje vodstev ljudskih univerz, formalno pa tudi neformalno. Spodbujevalec zanimanja delodajalcev za izobraževanje zaposlenih je tudi razvijanje partnerstev v lokalnem in regionalnem okolju, saj podpora lokalnih skupnosti in javnih zavodov ter institucij svetovalcem pogosto odpira vrata v gospodarski sektor (prav tam).

Skrbno pretehtano ponudbo svetovalec oblikuje v **pismo** ter v njem strne vse potrebno, da bi delodajalec prepoznal vrednost svetovanja za svoje podjetje in sprejel povabilo na sestanek. Le redko uspe takoj, zato izkušeni svetovalci pri dogovarjanju za osebno srečanje priporočajo vztrajnost in potrpežljivost (Novak, 2018).

Pri vsakem od petih korakov sodelovanja s podjetjem so v nadaljevanju predstavljeni svetovalni pripomočki, ki so v pomoč svetovalcu. Vsi pripomočki in orodja so uvrščeni v 5. poglavje tega priročnika in opremljeni s prilogami, ki omogočajo njihovo neposredno uporabo v praksi.

Pripomočki, namenjeni vzpostavljanju stika s podjetjem:
Pripomoček 1: Zbiranje informacij o potrebah po izobraževanju zaposlenih v podjetju
Pripomoček 2: Akcijski načrt za svetovanje v podjetju
Pripomoček 3: Ponudba s kratko predstavitvijo svetovanja in pobudo za sestanek
Pripomoček 4: Pismo podjetju s pobudo za izvedbo informiranja in svetovanja zaposlenim o možnostih izobraževanja in usposabljanja

DRUGI KORAK: RAZISKOVANJE

Namen raziskovanja je motiviranje vodstva podjetja ali kadrovske službe za izvedbo svetovanja za zaposlene. V tem koraku svetovalec ugotavlja, kakšne so **potrebe po izobraževanju in**

usposabljanju zaposlenih v podjetju in kakšen je **pogled vodstva na izobraževanje zaposlenih**. Ob raziskovanju analizira ugotovitve in razmisli, kako lahko k zadovoljevanju specifičnih potreb po izobraževanju in razvoju kadrov v podjetju prispeva svetovanje (Worklife Guidance, 2015). Raziskovanje možnosti sodelovanja s podjetjem lahko razumemo kot temeljno fazo andragoškega cikla, ki zajema ugotavljanje potreb po izobraževanju in usposabljanju. V tem koraku je pomembno **razvijanje zaupanja** med svetovalcem in vodstvom podjetja oziroma kadrovsko službo, ki je pogoj za dobro nadaljnje sodelovanje.

Za ugotavljanje izobraževalnih potreb v podjetju uporabljajo strokovnjaki za menedžment človeških virov vrsto pristopov, s katerimi opredeljujejo, »kaj zaposleni znajo in kaj bi morali vedeti« (Vaupotič, 2019). Temeljni koraki pri ugotavljanju izobraževalnih potreb pa so štirje:

Preglednica: Štirje temeljni koraki pri ugotavljanju izobraževalnih potreb (Vaupotič, 2019, str. 122)

1. Prepoznavanje težav in potreb	• Opredelitev sprememb na trgu, organizacijskih politik, strategij, ciljev, vlog in odgovornosti na trgu oziroma v organizaciji, • ugotavljanje težav, potreb in vrzeli v uspešnosti ter pomanjkanja kompetenc zaposlenih.
2. Določitev metodologije analiziranja potreb	• Določitev raziskovalnih metod – s kom, kako in kdaj naj se izpelje raziskovanje, • načrt analiziranja izobraževalnih potreb.
3. Zbiranje in analiziranje podatkov	• Pregled sekundarnih podatkov in informacij, • izpeljava različnih analiz na organizacijski, operativni in individualni ravni v skladu z načrtom analiziranja in raziskovanja izobraževalnih potreb.
4. Povratna informacija	• Predstavitev izidov naročniku, • definiranje nadaljnjih korakov za razvoj in izvedbo izobraževanja.

Pri prepoznavanju težav in potreb po izobraževanju v podjetju je najpomembnejši vir informacij za svetovalca vodstvo podjetja oziroma kadrovska služba. Vse pomembne informacije o organizacijskih politikah, strategiji razvoja podjetja, ciljih, vlogah in odgovornostih posameznikov oziroma oddelkov v podjetju pridobi na **sestanku s predstavniki podjetja** (Worklife Guidance Tools, 2015). V pripravi na sestanek z vodstvom podjetja svetovalec strne vse informacije, ki jih je pridobil na različne načine in iz različnih virov. Pomembno je, da ima pred sestankom jasno predstavo o tem, kaj lahko ponudi glede na potrebe, ki jih je prepoznal. Enako pomembno kot dobra predstavitev je pozorno poslušanje vodstva podjetja in iskanje skupnih interesov, ki so podlaga za sodelovanje (Brečko, Zalokar, 2013).

Na sestanku si svetovalec prizadeva najti **stične točke med strateškimi cilji podjetja in ponudbo svetovanja o možnostih izobraževanja in usposabljanja**. Prisluhne interesom delodajalca in njegovim morebitnim pomislekom glede izvedbe svetovanja in izobraževanja; pri tem svetovalcu pomagajo pogajalske spretnosti. Posveti se celostnemu ugotavljanju potreb po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, dopolni manjkajoče informacije o stanju na tem področju, kadrovski strukturi podjetja, preteklih izkušnjah podjetja z izobraževanjem in usposabljanjem ipd. Ponudba, ki je prilagojena resničnim potrebam podjetja, ima močan motivacijski potencial (Vilič Klenovšek, 2016).

Pri izbiranju ustrezne metodologije za analiziranje potreb pa je svetovalcu lahko v pomoč poznavanje nekaterih vrst analiz, s katerimi si pomaga pri ocenjevanju izobraževalnih potreb v podjetju. Na sestanku z vodstvom oziroma kadrovsko službo se pogovori tudi o tem, katere analize so v podjetju že opravljene, da svetovalec svoje delo nadaljuje tam, kjer je to resnično potrebno.

Preglednica: Izbira prave analize za oceno izobraževalnih potreb (Brečko, 2014)

VRSTA ANALIZE IN NJEN NAMEN	VPRAŠANJA ZA ANALIZO
Analiza delovne uspešnosti (uporabimo lahko metodo »Aha, torej«): • pridobimo informacije o razliki med dejansko in pričakovano delovno uspešnostjo (ob upoštevanju standardov delovne uspešnosti v organizaciji)	Ali gre za pomanjkanje spretnosti in sposobnosti zaposlenih? Kako lahko to odpravimo? Ali je izobraževanje in usposabljanje prava pot za rešitev razmer?
Analiza izvedljivosti: • izpeljemo jo na podlagi stroškov in pričakovanih koristi, ki naj bi jih prineslo izobraževanje	Zakaj naj bi izvedli izobraževanje in usposabljanje? Ali so koristi izobraževanja večje od stroškov slabše učinkovitosti?
Analiza potreb in želja: • kot analiza posameznika ali celotne skupine, s katero presojamo tudi (ne)nujno povezanost izobraževanja s poslovnimi cilji podjetja	Zakaj naj bi izvedli izobraževanje in usposabljanje? Ali je izobraževanje povezano s poslovnimi ciljni podjetja?
Analiza ciljev: • za konkretiziranje želene delovne učinkovitosti z uporabo metode SMART tako, da opisne cilje preoblikujemo v izjave SMART	S katerimi specifičnimi cilji je povezano izobraževanje?
Analiza kompetenc: • za ugotavljanje, katero vedenje bi želeli izboljšati z izobraževanjem in usposabljanjem; pri tem uporabimo sistem kompetenc, analiziramo njihovo prejšnjo raven razvitosti, nato pa izdelamo 360-stopinjsko analizo, ki pokaže navzkrižje med samooceno posameznika in oceno drugih ter stopnjo razvitosti posamezne kompetence	Katere oblike vedenja bomo z izobraževanjem izboljšali in za koliko stopenj?
Analiza delovnega mesta/delovnih nalog: • za odkrivanje najučinkovitejše poti izvajanja dela na določenem delovnem mestu oziroma postopka za izpolnitev naloge	Kako se to učinkoviteje opravi? Kako se lahko ta naloga razdeli na najmanjše mogoče dele?
Analiza ciljne javnosti: • za pridobivanje informacij o tem, kdo potrebuje specifično izobraževanje in usposabljanje, kako strukturirati izobraževanje glede na ciljno skupino in kako razdeliti udeležence izobraževanja na skupine	Kdo je ciljna javnost za neko izobraževanje ali usposabljanje? Kaj vem o njih, da bom lahko zadostil njihovim resničnim potrebam? Kdo bi še lahko imel koristi od izobraževanja in usposabljanja?
Kontekstualna analiza: • za odgovor na vprašanje, kako, kje in kdaj izpeljati izobraževanje ali usposabljanje	Kdaj bo izobraževalni program predstavljen, kdaj se bo izpeljeval in kje? Kateri so še drugi pogoji uspešne izpeljave izobraževanja in usposabljanja?

Svetovalcu sta lahko v tem koraku v pomoč tudi dve shemi, ki sta uvrščeni med svetovalne pripomočke v prilogi:

- osnovna **shema za analizo potreb po izobraževanju in usposabljanju ter ugotavljanju in vrednotenju že pridobljenega znanja** zaposlenih v podjetju;
- bolj poglobljena shema za **ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela** (Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela, 2012).

Pripomočki, namenjeni raziskovanju potreb po svetovanju in izobraževanju v podjetju:
Pripomoček 5: Priporočila za izvedbo informativnega in motivacijskega sestanka z vodstvom podjetja
Pripomoček 6: Shema za analizo potreb po izobraževanju in usposabljanju ter ugotavljanju in vrednotenju že pridobljenega znanja zaposlenih v podjetju
Pripomoček 7: Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela

TRETJI KORAK: OPREDELITEV PROBLEMOV IN POSTAVLJANJE CILJEV

Na podlagi ugotovljenih potreb po svetovanju in izobraževanju ter analize zbranih podatkov in informacij izdela svetovalec temeljni načrt informiranja in svetovanja v podjetju ter **opredeli cilje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih** (Vilič Klenovšek, 2016). Pri opredelitvi konkretnih ciljev izobraževanja in usposabljanja zaposlenih je svetovalcu v pomoč kompetenčni model podjetja, v katerem so opisani znanje, spretnosti in kompetence, potrebne na posameznih delovnih mestih. Poleg aktualnih potreb po kompetencah zaposlenih svetovalec pri načrtovanju ciljev upošteva tudi kompetence, ki bodo v podjetju potrebne v prihodnjem razvoju.

Izhodišče za **načrtovanje** je ciljna skupina, ki ji je namenjeno svetovanje in izobraževanje, njene značilnosti, struktura in velikost. Pri načrtovanju je na primer bistveno upoštevanje morebitnih jezikovnih ovir, ki lahko vplivajo na možnost aktivnega sodelovanja, če so v podjetju zaposleni priseljenci. Organizacijske okvire izvedbe svetovanja in izobraževanja v podjetju je svetovalec dobil že v prejšnjem koraku, ko se je z vodstvom oziroma kadrovsko službo dogovoril o možnostih izvedbe glede na čas, prostor, opremo, komunikacijska orodja itn., vse te informacije pa sedaj uvrsti v svoj načrt.

V tem koraku svetovalec zapiše vse dogovore z vodstvom oziroma kadrovsko službo, ne le cilje, ampak tudi **pričakovanja delodajalca** (Vaupotič, 2019). Cilji in pričakovanja naj bodo zapisani kar se da jasno in nedvoumno, najbolje kot opisi konkretnega vedenja in učni izidi, ki jih bodo zaposleni prenesli v svoje delo oziroma delovanje v podjetju. Jasno zapisani cilji in pričakovanja so **podlaga za spremljanje rezultatov** ob koncu svetovanja in izobraževanja ter spremljanja **učinkov** v tednih in mesecih po končanem svetovanju in izobraževanju (Pavlič, 2019). Pri tem svetovalec ne sme pozabiti tudi na zapis načina spremljanja rezultatov in učinkov, na primer s katerimi orodji in v katerih časovnih obdobjih po koncu bo potekalo spremljanje, pa tudi kdo ga bo izpeljal.

Nekaterih dolgoročnih učinkov svetovanja in izobraževanja zaposlenih svetovalec ne more ugotavljati neposredno pri udeležencih, ampak potrebuje podatke in informacije delodajalca (na primer vpliv svetovanja na izboljšanje medosebnih odnosov v kolektivu, zmanjšanje števila reklamacij in pritožb glede storitev, večja učinkovitost opravljanja delovnih nalog, več predlogov za izboljšave delovnega procesa itn.). Zato se z vodstvom podjetja oziroma kadrovsko službo že v tej fazi dogovori, katere dolgoročne učinke bodo v podjetju spremljali in kdaj bodo informacije o njih podali svetovalcu (Vaupotič, 2019).

Načrt informiranja in svetovanja predstavi svetovalec vodstvu podjetja oziroma kadrovski službi. Sledi usklajevanje načrta izvedbe z vodstvom oziroma kadrovsko službo in nato oblikovanje dokončnega načrta sodelovanja. **Načrt poteka svetovanja na delovnem mestu** si svetovalec izdela v preglednicah, v katerih nato sproti, po tednih, izvedbo tudi spremlja (Vilič Klenovšek, 2016).

Pripomočki, namenjeni opredelitvi problemov in postavljanju ciljev:
Pripomoček 8: Opredelitev ciljev izobraževanja in usposabljanja zaposlenih
Pripomoček 9: Opomnik za pripravo načrta informiranja in svetovanja v podjetju
Pripomoček 10: Načrt poteka svetovanja na delovnem mestu

ČETRTI KORAK: IZPELJAVA AKTIVNOSTI

Izpeljava aktivnosti v podjetju zajema:
- informiranje in motiviranje zaposlenih za svetovanje in izobraževanje;
- izvedbo svetovanja za zaposlene, ki mu sledi ali poteka hkrati z njim izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Svetovalčev prvi korak k izpeljavi aktivnosti je **informiranje in motiviranje zaposlenih za vključitev v svetovanje in izobraževanje**. Informiranje zaposlenih v podjetju o možnostih izobraževanja, usposabljanja, svetovanja in/ali vrednotenja neformalno pridobljenega znanja največkrat poteka **skupinsko**. Z informiranjem svetovalec motivira zaposlene za sodelovanje oziroma vključitev v izobraževanje, usposabljanje, svetovanje ali ovrednotenje znanja in spretnosti (Brečko, 2015). Izkušnje svetovalcev kažejo, da so take predstavitve še posebno uspešne, če podjetje za predstavitev nameni del delovnega časa ali pa, še bolje, omogoči celotno predstavitev v delovnem času.

Informiranje zaposlenih lahko poteka tudi **individualno**. Za individualno informiranje se včasih odločijo podjetja, ki želijo zaposlene spodbuditi k ugotavljanju in dokumentiranju neformalno in priložnostno pridobljenega znanja, spretnosti in kompetenc ali spodbuditi njihov karierni razvoj, pa tudi kadar so potrebe po pridobivanju novega znanja in spretnosti zelo raznolike in jim ni mogoče zadostiti s ponudbo posamezne izobraževalne oblike. Prednost individualnih predstavitev je, da so povsem prilagojene posamezniku in pomenijo že začetek svetovalnega procesa s posamezniki. O tem, ali lahko individualno informiranje in svetovanje poteka med delovnim časom ali ne, se svetovalec prej dogovori z vodstvom ali kadrovsko službo.

Uvodni predstavitvi in dogovorom o vključitvi zaposlenih v svetovanje in izobraževanje **sledi izvedba svetovalnega procesa s posamezniki,** ki je nadrobno predstavljena v 3. poglavju. Svetovanje lahko zajema izobraževanje in učenje, vrednotenje znanja in spretnosti ali načrtovanje in razvoj kariere, lahko pa, kadar je to v interesu odraslega ali v skladu z dogovorom v podjetju, zaobjame vsa ta področja.

V svetovalni praksi so se oblikovali **različni modeli** svetovanja za zaposlene na naštetih področjih. Včasih svetovalec v podjetju najprej izpelje vrednotenje kompetenc, o čemer se je dogovoril z vodstvom oziroma kadrovsko službo, nato pa sledi izobraževanje in usposabljanje, ki je odziv na ugotovljene vrzeli v razvitosti ovrednotenih kompetenc. Vrednotenje znanja in spretnosti zaposlenih je lahko prvi korak v svetovalnem procesu, ki se nadaljuje z načrtovanjem njihovega kariernega razvoja. Svetovalec lahko začne proces z individualnim svetovanjem, ki je namenjeno raziskovanju priložnosti za vključitev v nadaljnje izobraževanje, to pa lahko privede

do potrebe po pridobitvi certifikatov znanja. Včasih se pojavi potreba po svetovanju za krepitev kompetence učenje učenja, potem ko se zaposleni udeležijo nekega izobraževanja ali usposabljanja. Skratka, **v središču svetovalčeve pozornosti so potrebe in interesi zaposlenega**, zato s svetovanjem podpira njegov razvoj »z vidika razumevanja procesov odločanja, organiziranja in vrednotenja lastnega izobraževanja in učenja ter razvoja kariere« (Dovžak idr., 2020).

Svetovalec lahko izpelje aktivnosti v podjetju tudi **s skupinami** zaposlenih. Pri tem se lahko opre na tri pripomočke, ki so v prilogah. Čeprav so ti pristopi učinkoviti, je lahko izziv zagotoviti dovolj časa za izpeljavo celotnega procesa, še posebno zato, ker naj bi aktivno sodelovalo tudi vodstvo podjetja.

Mapiranje kompetenc zaposlenih je v pomoč podjetjem, ki potrebujejo poznavanje trenutnih kompetenc zaposlenih za načrtovanje razvoja kompetenc v prihodnje na ravni posameznikov, timov in podjetja kot celote. Poglavitni cilj aktivnosti je identificiranje jedrnih kompetenc zaposlenih v podjetju in pogledov vodstva na razvoj podjetja v prihodnosti (Worklife Guidance Tools, 2015).

V aktivnosti **Kompetenčni profil delovnega mesta** je cilj orisati kompetence posameznega delovnega mesta v podjetju in nato, glede na rezultate, ustrezno prilagoditi programe izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Proces poteka daljše obdobje in zahteva sodelovanje vseh udeleženih na treh srečanjih, ki trajajo po približno tri ure (prav tam).

Vaja **Karierna majhna skupina** spodbuja diskusijo zaposlenih v majhnih skupinah in s tem omogoča tudi sodelovanje posameznikom, ki v večjih skupinah ne govorijo. Tema pogovora je lahko razvoj kariere posameznikov, obravnava nekega vprašanja, težave ali skupnega izziva (prav tam).

Izkušeni svetovalci pogosto **kombinirajo individualni svetovalni proces s posameznimi skupinskimi oblikami**, predvsem kadar se lahko v delovni organizaciji neka tema ustrezno obravnava le v skupini vseh, ki so udeleženi v delovnem procesu.

Pripomočki, namenjeni izpeljavi aktivnosti v podjetju:
Pripomoček 11: Opomnik za izvedbo informiranja in motiviranja zaposlenih
Pripomoček 12: Mapiranje kompetenc
Pripomoček 13: Kompetenčni profil delovnega mesta
Pripomoček 14: Karierna majhna skupina

PETI KORAK: ZAKLJUČEK SVETOVANJA

Svetovanje v podjetju svetovalec zaključi z **ovrednotenjem** izpeljanega svetovanja in izobraževanja ali usposabljanja in o tem pripravi povratno informacijo. Pri tem svetovalec upošteva cilje, ki so bili postavljeni pred začetkom svetovanja v sodelovanju s kadrovsko službo oziroma vodstvom podjetja. Ugotavlja, katero znanje, spretnosti in zmožnosti so pridobili zaposleni, kako so bili zadovoljni z organizacijo in izvedbo svetovanja, izobraževanja ali usposabljanja, ter kako novo znanje in kompetence vplivajo na njihovo delo, karierni razvoj, na sodelovanje s sodelavci in nadrejenimi v podjetju itn., odvisno od ciljev, ki smo jih postavili pred začetkom svetovanja. Evalviranje svetovanja za zaposlene v podjetju se osredinja na merjenje tistih **rezultatov in učinkov** svetovanja in izobraževanja, ki jih je svetovalec v

sodelovanju s kadrovsko službo oziroma vodstvom podjetja opredelil kot namen izpeljave svetovanja in izobraževanja v podjetju (Pavlič, 2019).

Pri evalviranju rezultatov in učinkov svetovanja v podjetju je pomembno, da svetovalec poleg zornega kota **delovne organizacije oziroma podjetja**, v katerem je bil izpeljan svetovalni proces, upošteva tudi druge ravni vpliva svetovanja in izobraževanja (prav tam):

- vidik **posameznika**, ki je v središču svetovalnega procesa in je tisti, ki naj bi imel od svetovanja in izobraževanja največ koristi, pri evalviranju pa ugotavljamo poleg njegovega zadovoljstva s svetovanjem in izobraževanjem tudi neposredne izide tega procesa, na primer prenos novih spoznanj, znanja in spretnosti v življenje in delo, ter posledice teh izidov na kakovost njegovega življenja ter položaj na trgu dela v daljšem obdobju po končanem svetovanju;
- vidik **organizacije, ki izvaja svetovanje** in je zavezana k spremljanju rezultatov in učinkov tako zaradi udeleženih odraslih in podjetij kot tudi zaradi prizadevanj za kakovostno izvajanje svetovalnih storitev;
- vidik **družbe**, ki s financiranjem omogoča svetovanje za odrasle, še posebno ranljive skupine, in zato potrebuje povratno informacijo o vplivih izpeljanih dejavnosti na udeležence; na tej ravni lahko svetovalec evalvira tudi vpliv svetovanja in izobraževanja udeležencev na družbeno blaginjo ter doseganje družbenih razvojnih ciljev.

Vrednotenje lahko poteka na različne načine, individualno in skupinsko (Vilič Klenovšek, 2016):

- z osebnimi pogovori z vsemi vključenimi;
- s pisnim anketiranjem;
- s kombinacijo osebnih pogovorov in pisnega anektiranja;
- z organiziranjem razprave v fokusni skupini s predstavniki vseh vključenih – zaposlenih, predstavnikov delodajalca in sindikata; prednost vrednotenja v fokusni skupini je bolj poglobljeno predstavljanje izkušenj vseh udeleženih, ki ga s pisnim vprašalnikom največkrat ne dobimo.

Pri ugotavljanju in merjenju rezultatov in učinkov svetovanja je pomembno tudi, da svetovalec namenja pozornost **kvantitativnim** in **kvalitativnim** vidikom, ki se medsebojno dopolnjujejo in skupaj predstavljajo celoto vplivov svetovanja na vse vključene (Pavlič, 2019). Vrednotenje naj zajame tudi **oceno ovir**, s katerimi so se soočali zaposleni pri svetovanju in izobraževanju. Analiza ovir na individualni in organizacijski ravni prispeva k odpravljanju dejavnikov, ki ogrožajo optimalne učinke svetovanja in izobraževanja zaposlenih v podjetjih.

Po končanem vrednotenju ob zaključku svetovanja, izobraževanja in usposabljanja svetovalec pripravi in poda **povratno informacijo** o rezultatih svetovanja vsem, ki so bili udeleženi v procesu (Vilič Klenovšek, 2016):

- zaposlenim, vključenim v svetovanje,
- kadrovski službi,
- vodstvu podjetja,
- sindikatu, če je dejavno sodeloval.

Pomembno je, da poda informacije, za katere se je dogovoril ob začetku sodelovanja, in pri tem upošteva zakonske zahteve glede **varovanja osebnih podatkov** ter etično načelo **zaupnosti.**

Svetovalec se ob koncu svetovanja z vodstvom ali kadrovsko službo dogovori tudi o tem, kako in v kakšnem časovnem okviru bo potekalo **spremljanje rezultatov in učinkov** svetovanja in

izobraževanja v prihodnjih tednih in mesecih. Od spremljanja je namreč odvisno ugotavljanje dejanskih oziroma trajnostnih vplivov svetovanja na zaposlene (Rejc Buhovac, 2001). Spremljanje pokaže, koliko novo pridobljenega znanja se uporablja v praksi in kako se to izraža v uspešnosti posameznikovega dela ter uspešnosti podjetja (Turk, 2006).

Od opaznih in merljivih učinkov na tem področju pa je navsezadnje odvisna poznejša ocena vodstva podjetja o učinkovitosti svetovanja. Pri tem ne mislimo samo na znanje in spretnosti, potrebne za uspešno opravljanje delovnih nalog, ampak na vse učinke, ki smo jih kot cilje opredelili pred začetkom svetovanja za zaposlene, na primer manj konfliktov med zaposlenimi, manj bolniških odsotnosti, večjo produktivnost, večjo podporo zaposlenih razvojnim načrtom podjetja, večje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, povečano pripadnost podjetju itn. (Turk, 2004)

Večmesečno spremljanje ne učinkuje pozitivno le na podjetje, temveč tudi na zaposlene kot posameznike. Poleg evidentiranja osnovnih podatkov (o njihovi vključenosti v vseživljenjsko učenje, o njihovem položaju na trgu dela, izboljšanem socialnem položaju itn.) jim svetovalec namreč zagotavlja individualno podporo tudi po končanem svetovalnem procesu v podjetju (Zlodej, 2019). Evalviranje rezultatov in učinkov svetovanja pri posameznikih je predstavljeno v 3. poglavju.

Ob zaključku svetovanja se svetovalec z vodstvom podjetja ali kadrovsko službo dogovori tudi o tem, kdaj v prihodnosti bodo pripravili izjavo oziroma **mnenje o rezultatih in učinkih svetovanja,** o zadovoljstvu, opažanju sprememb v ozračju, odnosih med zaposlenimi ipd. Pozitivne izkušnje podjetij so pomembne za nadaljnjo promocijo informiranja in svetovanja zaposlenim v podjetjih, pa tudi za ozaveščanje širše javnosti o pomenu in priložnostih vseživljenjskega učenja.

Svetovalec poskrbi, da so pozitivni **odzivi podjetij o svetovanju javno objavljeni**. To ni pomembno le za promocijo svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih in svetovanja za zaposlene, ampak tudi za svetovalca samega, saj je k pozitivnim učinkom pri zaposlenih in v podjetju prispeval s svojim strokovnim delom.

Zaključek svetovalnega procesa v podjetju ni nujno konec sodelovanja. Lahko je le vmesna stopnja sodelovanja s podjetjem, kjer je svetovanje zbudilo zanimanje zaposlenih in/ali vodstva za nadaljnje usposabljanje, izobraževanje in karierni razvoj zaposlenih. Zadnja faza svetovanja v podjetju zato zajema tudi predstavitev **možnosti nadaljnjega sodelovanja** pri svetovanju za zaposlene. Podjetje, ki se je sprva odločilo za svetovanje v eni organizacijski enoti, se lahko na podlagi dobre izkušnje pozneje odloči še za svetovanje v drugih. Kadrovska služba lahko v svetovanju za zaposlene prepozna potencial za spodbujanje kariernega razvoja zaposlenih, za razvijanje mentorstva v podjetju, ali pa se po vrednotenju neke poklicne kompetence odloči še za vrednotenje ključnih kompetenc itn.

Pripomoček, namenjen zaključku svetovanja v podjetju:
Pripomoček 15: Vrednotenje svetovanja in izobraževanja v podjetju

Literatura in viri

Brečko, D. (2014). *Analiza izobraževalnih potreb.* HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 12, št. 61.

Brečko, D. (2015). *Uporaba modela Investigate pri analizi izobraževalnih potreb: povežimo izobraževalne potrebe s poslanstvom in strateškimi cilji organizacije.* HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu 2015, letn. 13, št. 63.

Brečko, D., Zalokar, M. (2013). *Vlaganje v izobraževanje in usposabljanje je najboljša investicija v prihodnost!* TOP 10 Izobraževalni management 2013. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, nov. 2013, letn. 11, št. 56.

Developing a True Organisation Learning Culture (b. d.). Progress International. https://www.hillsdaleinv.com/uploads/Developing_a_True_Organisation_Learning_Culture,_Progress_International,_Pages_1-18.pdf

Dovžak, K., Fischinger, L., Marentič, U., Kruder, B., Vilič Klenovšek, T., Zagmajster, M., Dobrovoljc, A., Jug Došler, A., Rozman, P. in Centrih, F. (2020). *Smernice za izvajanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, ki se izvaja kot javna služba.* Andragoški center Slovenije.

Javrh, P. (ur.). (2018). *Spretnosti odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Kohont, A. (2019). *Menedžment človeških virov: stično področje za svetovanje v izobraževanju in usposabljanju zaposlenih* (str. 17–44). V: Vilič Klenovšek, T. (ur.). S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

Novak, M. (2018). *Effective Business Writing.* www.global-disruption.com

Pavlič, U. (2019). *Merjenje rezultatov in učinkov svetovalne dejavnosti* (str. 179–197). V: Vilič Klenovšek, T. (ur.). S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

Rejc Buhovac, A. (2001). *Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja.* Kadri, št. 7.

Turk, D. (2006). *Učinke izobraževanja merite dolgoročno.* Finance, št. 15.

Turk, D. (2004). *Učinkovitost izobraževanja merimo na treh ravneh.* Finance, št. 224.

Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela (2012). Priročnik. Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma. http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/NIO/NIO_12PRIZ_Ugotavljanje.pdf

Vaupotič, K. (2019). *Ugotavljanje potreb po izobraževanju za načrtovanje svetovanja in izobraževanja zaposlenih* (str. 131–148). V: Vilič Klenovšek, T. (ur.). S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije.

Worklife Guidance (2015). Projekt Erasmus+. https://worklifeguidance.wordpress.com/

Worklife Guidance Toolbox. (2015). Projekt Erasmus +. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/introduction-to-worklife-guidance

Worklife Guidance Tools. (2015). Projekt Erasmus +. http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-w7g6j

Zlodej, L. (2019). Vloga svetovalca in motiviranje zaposlenih za izobraževanje (str. 103–119). V: Vilič Klenovšek, T. (ur.). S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

Priprava in izpeljava kakovostnega svetovalnega procesa

3.

3.1 Dejavniki kakovosti svetovalnega procesa

Nevenka Alja Gladek

Svetovalni proces je temeljni proces v svetovalni dejavnosti v IO. Je »posebna in zahtevnejša zvrst svetovalnega dela, pri kateri se srečujeta dve osebi, svetovalec in svetovanec, s ciljem, da se s povečevanjem zmožnosti svetovanca uspešneje rešujejo njegovi problemi« (Jelenc Krašovec, Jelenc 2003, str. 142). Poteka v medsebojni interakciji med odraslim in svetovalcem, ki skupaj raziskujeta položaj in potrebe odraslega ter oblikujeta dogovore o ciljih, obsegu, vsebini, trajanju in načinih izpeljave svetovalnega procesa.

Svetovalni proces poteka na vseh treh področjih svetovalne dejavnosti, opredeljenih v skladu z ZIO-1 (2018) v Smernicah za izvajanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, ki se izvaja kot javna služba (Dovžak idr., 2020):

1. svetovalna dejavnost pri vključevanju v izobraževanje in nadaljevanju izobraževanja,
2. svetovalna dejavnost pri ugotavljanju in dokumentiranju znanja in spretnosti,
3. svetovalna dejavnost pri samostojnem učenju.

Svetovalna dejavnost pri vključevanju v izobraževanje in nadaljevanju izobraževanja

V svetovalni dejavnosti pri **vključevanju v izobraževanje in nadaljevanju izobraževanja** svetovalec strokovno podpira odraslega s podajanjem **celostnih informacij** o možnostih izobraževanja v programu osnovne šole za odrasle, v programih srednješolskega, višješolskega in visokošolskega izobraževanja za odrasle, v javnoveljavnih izobraževalnih programih za odrasle, po katerih se ne pridobi javnoveljavna izobrazba, in v različnih neformalnih izobraževalnih programih za odrasle ter mu **pomaga pri odločanju** (Vilič Klenovšek, 2020). Svetovalčevo delo zajema **spodbujanje in motiviranje** za vključitev v izobraževanje ter za nadaljevanje izobraževanja in učenja, strokovno podporo pri **presojanju najustreznejših možnosti** izobraževanja in učenja glede na prejšnje izobraževanje in učenje, karierno pot in druge okoliščine, **pomoč pri načrtovanju in organizaciji izobraževanja in učenja, odpravljanje učnih težav** in **razvijanje učne zmožnosti.** Svetovalec odraslemu pomaga tudi pri **odpravljanju** situacijskih, dispozicijskih in institucionalnih **ovir** za uspešno učenje in izobraževanje ter spremlja rezultate svetovanja in napredka odraslega (Dovžak idr., 2020).

Drugo področje svetovalčevega dela zajema spodbujanje odraslega za **načrtovanje in razvoj kariere** ter osvetlitev možnosti razvoja kariere, ki so podprte z možnostmi izobraževanja in učenja. V IO razumemo pojem kariera kot posameznikovo celotno življenjsko pot, ne le kot njegovo poklicno delovanje (Vilič Klenovšek, 2020). Svetovalec pomaga odraslemu pri pripravi kariernega načrta in iskanju ustreznih izobraževalnih možnosti, da lahko ta načrt uresniči.

Svetovalna dejavnost pri ugotavljanju in dokumentiranju znanja in spretnosti

Svetovalci v IO izpeljujejo predvsem dejavnosti, ki podpirajo **tretji namen vrednotenja neformalno in priložnostno pridobljenega znanja odraslih**, ki je bil opredeljen v strokovnih podlagah za sistemsko ureditev vrednotenja v letu 2011 (Mlinar, 2019). Gre za evidentiranje in dokumentiranje znanja, spretnosti in kompetenc posameznika, da bi mu s tem pomagali doseči boljši položaj na trgu dela in večjo prožnost pri kariernih prehodih, da bi podprli njegovo osebnostno rast in spodbudili razvijanje njegovih ključnih kompetenc (Svetina, Vilič Klenovšek, 2011).

Svetovalec odraslega strokovno podpira pri **ugotavljanju in dokumentiranju znanja in spretnosti**, ki jih je odrasli pridobil v **formalnem** ali **neformalnem** izobraževanju ter s **priložnostnim učenjem**. Odraslega usmerja v prvih dveh fazah postopka vrednotenja znanja in spretnosti ter mu svetuje pri **zbiranju in urejanju dokumentacije** o učnih izidih, ki jih je pridobil po formalnih, neformalnih in priložnostnih poteh izobraževanja, učenja in dela. Pri tem sta pomembni **dejavna vloga odraslega** kot nosilca procesa vrednotenja in **strokovna podpora svetovalca**, ki odraslega vodi skozi ta proces ter mu predstavlja možnosti uporabe rezultatov tega procesa pri nadaljnjem izobraževanju in razvoju kariere (Mlinar, 2020).

Svetovalec v procesu zbrano dokumentacijo **analizira** in **sodeluje pri presoji** njene ustreznosti glede na namen in cilje vrednotenja oziroma glede na potrebe in interese odraslega. Kadar je to primerno in v interesu odraslega, ga **napoti v formalne postopke priznavanja**, to je ocenjevanje in certificiranje znanja in spretnosti pri pooblaščenih izvajalcih. Svetovalec odraslemu tudi predstavi **uporabnost rezultatov vrednotenja** za njegovo nadaljnjo izobraževalno in karierno pot (Dovžak idr., 2020)

Svetovalec v svoje delo dodaja tudi tretjo fazo vrednotenja, to je ocenjevanje. Gre za **neformalno ocenjevanje** že pridobljenega znanja in spretnosti v skladu z opredeljenimi priporočili in načeli formativnega ocenjevanja znanja odraslih, da bi odrasli pridobil povratno informacijo o **razvitosti** svojih **kompetenc** (Mlinar, 2019). Povratna informacija ima lahko dve vlogi: odraslemu lahko pomaga odpraviti vrzeli v znanju in spretnostih in neko kompetenco razviti do višje ravni, lahko pa je oblikovana kot mnenje o razvitosti te kompetence, ki ga odrasli priloži k svoji dokumentaciji pri iskanju zaposlitve, vpisu v izobraževalne programe ali v formalnih postopkih vrednotenja (Mlinar, 2020).

Na obeh opisanih področjih svetovalne dejavnosti je pomemben dejavnik zagotavljanja kakovosti svetovalnega procesa ustrezno **spremljanje in dokumentiranje.** Svetovalec pripravlja in hrani dokumentacijo o odraslem ter izpeljevanju svetovanja in vrednotenja v skladu s strokovnimi priporočili. Za odraslega, ki je udeležen v svetovalnem procesu, oblikuje **povratne informacije** oziroma **mnenja** o izidih uporabe svetovalnih pripomočkov in vrednotenja različnih kompetenc, ki jih lahko odrasli uporabi pri nadaljnji izobraževalni in karierni poti.

Svetovalna dejavnost pri samostojnem učenju v tem priročniku kot samostojno področje še ni zajeta, ker to ni vsebina svetovalne dejavnosti v projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022. Kljub temu pa lahko dejavnike kakovosti, ki so podrobneje opisani v nadaljevanju, obravnavamo kot priporočila na vseh treh vsebinskih področjih svetovalne dejavnosti v IO.

V nadaljevanju predstavljeni dejavniki kakovosti svetovalnega procesa se nanašajo na svetovalni proces kot tak in se osredinjajo na svetovalčevo vodenje kakovostnega procesa ne glede na to, na katerem vsebinskem področju poteka.

Svetovalna dejavnost v IO poteka v treh različno intenzivnih dejavnostih (Jelenc Krašovec, 2011, str. 20–23; Dovžak idr., 2020):

- informiranje kot podajanje informacij v izobraževanju;
- nasvetovanje kot krajša pomoč odraslim, ki poleg dajanja informacij zajema tudi razlago, ustrezna pojasnila in nasvete na področju IO;
- svetovanje kot strokovno zahtevnejši in daljši proces, ki vsebuje poglobljene in celostne pristope svetovalne dejavnosti ter pospešuje razvoj odraslega z zornega kota razumevanja procesov odločanja, organiziranja in vrednotenja lastnega izobraževanja in učenja ter razvoja kariere.

V nadaljevanju se osredinjamo na svetovanje kot poglobljen in intenziven proces, ki poteka z obravnavami, praviloma daljšimi od 30 minut.

Pri svetovanju v IO svetovalec odraslega podpira z izvajanjem vseh **vrst svetovalnega procesa**: pred vključitvijo v izobraževanje, med potekom izobraževanja in učenja ter po njegovem zaključku (Vilič Klenovšek, Klemenčič, 2002). V tem procesu izpeljuje različne svetovalne dejavnosti, s katerimi pomaga odraslemu ovrednotiti različne zorne kote njegovega položaja in ga usposablja za uresničevanje postavljenih ciljev.

Kakovosten svetovalni proces se **osredinja na potrebe posameznika**. Da bi svetovalec izpeljal svetovalni proces »po meri svetovanca«, je potrebna celostna obravnava (Jelenc Krašovec, 2011). V ta namen **svetovalec povezuje in usklajuje** več vsebinskih področij svetovalne dejavnosti, od informiranja in motiviranja za učenje in izobraževanje, podpore kariernemu razvoju odraslega, njegovemu raziskovanju lastnih interesov in potencialov do ovrednotenja njegovega znanja in spretnosti. Čeprav svetovanje za osebnostni razvoj ni samostojno področje svetovalne dejavnosti v IO, je smiselno in skladno z interesi odraslega uvrščeno v vsa druga vsebinska področja (Pavlič, 2018).

Da bi svetovalni proces potekal v kar **največjo korist odraslega**, ki se izobražuje, je potrebno prožno usklajevanje posameznih področij svetovalnega procesa, po potrebi pa tudi **koordiniranje** svetovalnega procesa z drugimi strokovnjaki in organizacijami, ki so povezane z uresničevanjem svetovančevih ciljev (Coordinating guidance and validation, 2019).

Kakovosten svetovalni proces **temelji na strokovnih spoznanjih** in etičnih temeljih, ki so strnjeni v temeljna **načela** svetovalne dejavnosti v IO (Dovžak idr., 2020):

1. dostopnost,
2. prostovoljnost,
3. strokovnost,
4. razvojna usmerjenost,
5. povezovanje in sodelovanje,
6. preglednost in dokumentiranje,
7. kakovost in evalvacija lastnega dela.

Na podlagi strokovnih spoznanj in etičnih načel so bile oblikovane usmeritve za pripravo in izpeljavo kakovostnega svetovalnega procesa (Gladek, 2020), ki so podrobno predstavljene v priročniku Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih (Pavlič, Vilič Klenovšek, 2020) in jih na kratko povzemamo v nadaljevanju.

Pri izpeljevanju kakovostnega svetovalnega procesa je najpomembnejši pozitiven **odnos** med odraslim in svetovalcem, ki je utemeljen na **zaupanju**. To ne zajema samo svetovalčevega odgovornega in zakonitega ravnanja z osebnimi podatki, temveč tudi ustvarjanje **psihološko varnega okolja**, v katerem se lahko ustvari dober stik in razvije **spoštljiv, enakopraven** odnos.

Zaupen in varen odnos omogoča **nepristransko, objektivno** svetovalno obravnavo, v kateri ima odrasli **dejavno vlogo**. Sodelovanje v tem procesu je za odraslega **prostovoljno** in **brezplačno**, omogočene so mu ustrezne možnosti za raziskovanje sebe in svojih priložnosti pa tudi podpora za razumevanje lastne odgovornosti pri sprejemanju odločitev.

Kakovosten svetovalni proces se na več ravneh in na različne načine **prilagaja potrebam posameznika**. Svetovalec podpira odraslega pri postavljanju **ciljev** v učenju in izobraževanju ter v vrednotenju znanja in spretnosti ter kariernem razvoju, in se z njim dogovarja o **obsegu** in **trajanju** svetovalnih obravnav. Svetovalne pristope prilagaja značilnostim in potrebam svetovancev, ki jim zna **jasno in razumljivo** predstaviti svetovalne storitve ter izbrati zanje primerna orodja oziroma **pripomočke**. Še posebno za odrasle iz različnih ranljivih skupin je pomembno, da razumejo, kaj jim lahko prinese svetovanje in kako jim lahko koristi, saj sta jim le tako lahko zagotovljeni **enakopravnost** in **nediskriminatorna obravnava**.

Da bi svetovalec zagotovil kakovostno in celostno izpeljavo svetovalnega procesa, prilagaja **način** izpeljevanja svojih svetovalnih obravnav okoliščinam in potrebam odraslega. Največkrat poteka svetovanje osebno, v neposrednem stiku, kadar pa **osebna srečanja** niso mogoča, se lahko izpeljuje tudi **po telefonu**, **elektronski** ali **klasični pošti** ali **spletu**. Z delom **na terenu** svetovalec omogoča širšo prostorsko **dostopnost** svetovanja in se približuje različnim ciljnim skupinam. Z uporabo **sodobnih medijev** lahko dosega tudi specifične skupine svetovancev, ki se zaradi različnih ovir ne morejo udeleževati svetovanja zunaj svojega doma. K dostopnosti prispeva tudi časovno **prilagajanje**, ki obsega svetovanje v dopoldanskem in popoldanskem času. Pri svetovanju odraslim z različnimi oblikami **oviranosti** svetovalec poskrbi za to, da je svetovanje dostopno tudi njim oziroma prilagaja prostor, čas in okoliščine svetovanja posamezniku, ki se zaradi določene oviranosti sicer ne bi mogel udeležiti svetovanja. Svetovalni proces se lahko potrebam odraslih prilagodi tudi z izpeljavo bodisi v **individualni** bodisi v **skupinski obliki,** ki ju lahko svetovalec tudi kombinira (Gladek, 2020).

Če povzamemo: Kakovosten svetovalni proces odraslemu pomaga pri uresničevanju njegovih ciljev. Je široko dostopen, poglobljen in celosten ter izhaja iz posameznikovega že pridobljenega znanja, spretnosti in kompetenc. Utemeljen je na strokovnih spoznanjih in etičnih usmeritvah svetovalnega dela ter poteka v največjo korist odraslega, ki v njem sodeluje in ima dejavno vlogo.

Svetovalec je kot strokovnjak odgovoren za kakovostno izvajanje svojega svetovalnega dela,

- zato se mora poleg **poznavanja dejavnikov kakovosti svetovalne dejavnosti**
- na svoje delo pred vsako svetovalno obravnavo tudi ustrezno **pripraviti**,
- načrtovati in izpeljevati premišljen in strukturiran **svetovalni proces** ter
- ob tem stalno skrbeti za svojo profesionalno in osebno **kompetentnost**.

V nadaljevanju bomo zato pozornost namenili svetovalčevi pripravi na svetovalno obravnavo, načrtni in hkrati prožni izpeljavi svetovalnega procesa in kompetencam, potrebnim za zagotavljanje kakovostnega svetovanja v IO.

3.2 Svetovalčeva priprava na svetovalni proces

Nevenka Alja Gladek

Svetovanje v IO pomaga posamezniku pri učenju, izobraževanju ter doseganju njegovih kariernih in življenjskih ciljev, pri tem pa je pogosto potrebno tudi opolnomočenje odraslega za premagovanje raznovrstnih ovir. Ker je to strokovno in psihološko zahtevno delo, je poleg ustrezne usposobljenosti in kompetentnosti svetovalca potrebna tudi njegova vsakokratna **neposredna in psihološka priprava** na svetovalni proces (Vilič Klenovšek, 2011).

Neposredna priprava na svetovalni proces obsega pregled **informacij**, ki jih svetovalec **o odraslem** že ima, in pridobivanje še drugih informacij, ki lahko svetovalcu pomagajo osvetliti položaj odraslega. Med koristne druge informacije spada na primer podatek o tem, ali odrasli morda pripada kateri od ranljivih skupin, ali bo sporazumevanje lahko nemoteno potekalo v slovenščini ali ne, ali je morda treba zagotoviti pomoč tolmača zaradi jezikovnih ovir ipd. Koristno je tudi poznavanje družinskega položaja odraslega, ki lahko omejuje možnosti odraslega za udeležbo v svetovanju. Če je odrasli gibalno ali senzorično oviran, se svetovalec pred srečanjem seznani z njegovimi omejitvami in poskrbi, da se lahko svetovalno srečanje izpelje brez nepotrebnih zadreg.

Poleg informacij o odraslem, ki prihaja na svetovalno obravnavo, si svetovalec pripravi tudi različne informacije, ki bi jih odrasli lahko potreboval. Informacije so lahko v tiskani ali digitalni obliki, a pred prvim srečanjem je smiselno pripraviti osnovne informacije v tiskani obliki, saj svetovalec ne more vedeti, koliko zna odrasli uporabljati računalnik. Osnovne informacije zajemajo **izobraževalno ponudbo v lokalnem in širšem okolju** – izobraževalne programe za pridobitev formalne izobrazbe in neformalne izobraževalne programe, razpisne roke, vire financiranja izobraževanja itn. (Zlodej, 2019). Dobrodošle so tudi informacije o **podpornih storitvah** v okolju, ki jih lahko odrasli, ki se uči ali izobražuje, uporablja brezplačno, na primer možnost učenja in brezplačne uporabe interneta v knjižnici. Za nekatere odrasle, še posebno priseljence, so lahko zanimive informacije o skupnostnih programih, kot so na primer večgeneracijski centri. Spet drugi bodo potrebovali informacije o tem, kje lahko uredijo svoj socialni položaj, uveljavijo svoje pravice iz dela itn.

Poleg teh si svetovalec pripravi tudi **informacije o razmerah na trgu dela** v lokalnem in regionalnem okolju. Kadar svetuje zaposlenim v nekem podjetju, mora pred izpeljavo svetovanja poznati tudi **položaj podjetja** oziroma vedeti, ali se morda obeta odpuščanje ali stečaj podjetja, reorganizacija poslovanja, posodobitev proizvodnje ali širjenje dejavnosti itn., da bo lahko odraslega s tem ustrezno seznanil in ga motiviral za načrtovanje ciljev glede na dejanske okoliščine.

Svetovalec si pred srečanjem pripravi tudi **dokumentacijo za spremljanje svetovalnega procesa** skupaj z ustreznimi obrazci. Pred svetovalnim srečanjem si svetovalec napiše **okvirni načrt izpeljave pogovora**, v katerem predvidi tudi, katere informacije o odraslem še mora pridobiti. Načrtuje, **kako bo zapisoval potek pogovora** in najpomembnejše informacije, ki jih bo dobil od odraslega, pa tudi svoja opažanja ob poteku pogovora (Kunčič Krapež, 2018). Pomembno je, da poteka sprotno zapisovanje med svetovalnim pogovorom nemoteče, nevsiljivo. Boljše je, da si svetovalec zapisuje ročno, in za to ne uporablja računalnika, saj usmerjanje svetovalčeve pozornosti v računalniški zaslon moti stik s svetovancem in ne pripomore k razvijanju njunega odnosa. Podatke vnese svetovalec v računalniško aplikacijo po končani svetovalni obravnavi [21].

21 Spremljanje svetovalnih obravnav je podrobneje predstavljeno v nadaljevanju tega poglavja.

Pred svetovalnim srečanjem svetovalec pripravi tudi **pripomočke**, ki jih bo potreboval: vprašalnike, opomnike in orodja, ki mu bodo pomagali pri kakovostni obravnavi (Zlodej, 2019). Pripomočki in orodja so lahko v tiskani obliki ali v digitalni, svetovalec pa lahko uporabi oboje, odvisno od digitalnih spretnosti in interesa odraslega.

Pred svetovalnim srečanjem svetovalec odpre **računalniške aplikacije in programe**, ki jih bo morda potreboval med svetovalno obravnavo (spletne strani s koristnimi informacijami, internetna orodja za ugotavljanje delovnih izkušenj itn.). Kadar svetovalec ve, da pri odraslem obstajajo ovire pri komunikaciji v slovenščini, si pripravi pripomočke v maternem jeziku odraslega, če seveda so na voljo.[22] Če svetovalec namerava uporabiti pripomočke, ki temeljijo na kreativnih pristopih, si pripravi tudi vse, kar potrebuje za izpeljavo takšne obravnave, na primer pole papirja, barvice, škarje.

K pripravi na svetovalno obravnavo spada tudi **priprava prostora**. Svetovalec zagotovi miren prostor, v katerem med pogovorom ne bo motenj in bo zagotovljena zasebnost. Zato je pomembno, da vnaprej približno oceni tudi potrebni čas za pogovor, saj se o tem, kako dolgo ne bo dosegljiv ne osebno in ne po telefonu, dogovori s sodelavci v organizaciji. Izkušeni svetovalci prostor za svetovalna srečanja uredijo tako, da je ozračje v njem prijetno, k temu prispevajo tudi barve, slike, rože ipd., skratka, poskušajo ustvariti neformalno, »neuradniško« okolje, v katerem se odrasli lahko počuti sproščeno. Dobrodošli so tudi udobni stoli, ki ne spominjajo na učilnico ali urad.

Celostnost svetovalnega procesa zahteva tudi svetovalčevo **psihološko pripravo** na svetovalna srečanja. Da bi svetovalec z odraslim vzpostavil pozitivni stik in deloval empatično, spoštljivo, motivacijsko ter razvijal njun odnos na podlagi zaupanja, je potrebno, da se pred vsakim svetovalnim srečanjem psihološko umiri in osredini na potrebe osebe, ki prihaja na svetovalni pogovor. Sredi delovnega utripa namreč tudi izkušeni svetovalec ob določeni uri, ko je napovedano svetovalno srečanje, včasih težko doseže psihološko stanje, v katerem lahko optimalno izpelje svetovalno obravnavo, tako da bo posameznik ne glede na svoje stiske in težave dobil vso potrebno podporo.

Pri psihološki pripravi so svetovalcu lahko v pomoč preproste dihalne vaje in nekateri pripomočki, ki so v strokovnem gradivu Svetovalni pripomočki za učenje učenja sicer namenjeni uporabi v svetovalnem procesu z odraslim, na primer Spodbujanje stika s sabo, Vodena vizualizacija kot priprava na učenje ali izpit in Sprostitev pred preizkusom znanja. Pri psihološki pripravi na svetovalno srečanje si izkušeni svetovalci pomagajo tudi s priklicem svojih uspešnih svetovalnih obravnav z odraslimi, ki so se soočali z zahtevnimi izzivi, in s tem poskušajo okrepiti svoj **občutek samozavesti ter strokovne kompetentnosti**. Svetovalci lahko pri psihološki pripravi na svetovalno obravnavo zajemajo tudi iz pristopov, ki jih ponujajo različne oblike profesionalne podpore, kot so **supervizija, intervizija in kolegialni coaching** (Rutar Ilc, Tacer, Žarkovič Adlešič, 2014).

22 Dve vrsti večjezičnih spletnih orodij, ki ju lahko svetovalec uporabi v pogovoru z odraslimi, ki ne govorijo slovenskega ali katerega od t. i. »vmesnih jezikov« (drugih južnoslovanskih jezikov, angleščine, nemščine itn.), sta uvrščeni v zbirko Svetovalni pripomočki in orodja za vrednotenje znanja in spretnosti.

3.3 Izpeljava kakovostnega svetovalnega procesa

Nevenka Alja Gladek

3.3.1 Individualno in v skupini

Svetovalni proces lahko svetovalec izpelje individualno ali skupinsko. Ker se odrasli med seboj razlikujejo glede najrazličnejših osebnih dejavnikov in življenjskih okoliščin, je individualna obravnava vsakega posameznika in individualizacija svetovalnega procesa pravzaprav nujna. Odrasli, ki vstopajo v svetovanje, imajo različne stopnje izobrazbe, različno močno motivacijo za nadaljnje izobraževanje, razlikujejo se po svojih sposobnostih, učnih navadah pa tudi po svojem zaposlitvenem in socialnem položaju, družinskih razmerah itn. Na motiviranost odraslega za učenje, njegove učne zmožnosti in njegovo uspešnost v izobraževanju vpliva vrsta različnih dejavnikov, ki jih lahko svetovalec prepozna le v individualnem stiku z njim in mu na podlagi tega zagotovi ustrezno podporo (Vilič Klenovšek, 2016).

Prednosti **individualne izpeljave svetovanja** so predvsem tele:

- omogočen je tesnejši, bolj osebni in empatični stik med svetovalcem in odraslim;
- zagotovljena je zaupnost;
- večje prilagajanje svetovanja posameznikovim potrebam;
- prilagajanje časa in poteka svetovanja posameznikovim možnostim,
- poglobljene in dolgotrajnejše obravnave, če jih odrasli potrebuje.

V individualni svetovalni obravnavi se lahko svetovalec bolj poglobljeno posveti posamezniku, razišče njegove okoliščine in mu pomaga odkriti njegove resnične potrebe. Odraslega postavi v središče pozornosti, ga podpira pri opredeljevanju njegovih izobraževalnih in učnih ciljev ter ga motivira za njihovo uresničevanje. Omogočanje individualnega svetovanja je še posebno pomembno takrat, ko na odločanje odraslega za učenje in izobraževanje oziroma na njegov karierni razvoj vplivajo osebne težave in življenjske razmere, ko gre za pripadnika ranljive skupine, ki se v skupini ne želi izpostaviti, ko ima odrasli specifične učne težave, ki zavirajo njegovo zanimanje za udeležbo v izobraževanju itn.

Svetovalec lahko učinkovito izpeljuje tudi **skupinsko** svetovanje, predvsem kadar gre za informiranje o možnosti udeležbe v svetovanju, motiviranje za izobraževanje oziroma usposabljanje, razvijanje kompetence učenje učenja v obliki delavnic ipd. Pri svetovanju za zaposlene v podjetjih oziroma delovnih organizacijah je svetovanje v skupini primerno tudi pri ugotavljanju razvitosti nekaterih kompetenc, posvetovanju o potrebah po razvijanju kompetenc ali pridobivanju novega znanja in spretnosti v neki delovni skupini, evalviranju zadovoljstva z izvedbo izobraževanja ali usposabljanja v podjetju itn. Skupinska obravnava je lahko spodbuda, da se posameznik odloči za individualno svetovanje, prednost dela v skupini pa je tudi medsebojna interakcija med udeleženci, ki omogoča izmenjavo znanja in izkušenj.

Pri svetovalnem procesu za zaposlene je smiselno **kombinirati oba načina, skupinsko in individualno svetovanje** (prav tam), in tako izkoristiti prednosti obeh. V nadaljevanju je predstavljena izvedba svetovalnega procesa s posameznikom v individualni obliki, ki temelji na individualiziranem oziroma posamezniku prilagojenem pristopu.

3.3.2 Z eno obravnavo ali več obravnavami

Svetovalni proces lahko poteka strnjeno v **eni obravnavi** ali pa je daljši, bolj poglobljen in zajema **več obravnav**. Globina in **strukturiranost svetovalnega procesa** sta odvisni od izhodiščnega problema, potreb odraslega in ciljev, ki si jih postavi. Poglobljen svetovalni proces daje odraslemu občutek namenskosti in usmerjenosti ter spodbuja njegovo sodelovanje s svetovalcem (Jelenc Krašovec, 2011).

Če razmere ne omogočajo poglobljenega svetovalnega procesa, se lahko svetovanje izpelje tudi na enem srečanju, a zaradi zagotavljanja kakovosti v svetovalni dejavnosti si prizadevamo za celosten proces, ki poteka v več obravnavah.

Kadar je **svetovalna obravnava samo ena**, naj zajame vse korake, ki bi jih sicer opravil odrasli s svetovalcem v daljšem svetovalnem procesu. Ena obravnava je lahko ustrezna za odraslega, ki ima svoje izobraževalne cilje že dokaj izdelane in potrebuje posvet, preden se dokončno odloči, ali pa želi pred tem pretehtati še nekatere okoliščine (Kunčič Krapež, 2018). Tudi pri eni sami obravnavi naj svetovalec kot izhodišče uporabi model **petih korakov**, ki so značilni za izpeljavo kakovostnega in poglobljenega svetovalnega procesa ter so podrobno predstavljeni pri svetovalnem procesu z več obravnavami (Worklife Guidance, 2015).

Izpeljava svetovalnega procesa s posameznikom v eni obravnavi

PRVI KORAK: VZPOSTAVLJANJE STIKA

Ustvarjanje varnega, mirnega okolja, v katerem se odrasli sreča s svetovalcem, se z njim seznani in dobi temeljno informacijo o tem, kaj lahko pričakuje od svetovanja. Predstavi svoj položaj, težave, občutke in potrebe, svetovalec pa preveri, ali ga je pravilno razumel, in informacije na kratko zapiše.

DRUGI KORAK: RAZISKOVANJE

Svetovalec začne spoznavati odraslega in njegov problem. Pozorno posluša, zagotavlja zaupnost, izraža podporo, daje povratna sporočila, povzema slišano. Najpomembnejše je njegovo prizadevanje, da bi spoznal in razumel svetovančev problem. Odrasli osvetljuje svoj problem, se zaveda svojih občutkov, začne ozaveščati svoj položaj, svoje želje in potrebe. Med njima se poraja zaupanje.

TRETJI KORAK: OPREDELITEV PROBLEMOV IN POSTAVLJANJE CILJEV

Svetovalec pomaga odraslemu kar se da jasno opredeliti problem in razviti ustrezen odnos do njega. Podpira ga pri razumevanju problema in razvijanju vpogleda v trenutni položaj. Odrasli skuša oceniti vzroke svojega problema in začne razmišljati o možnih rešitvah ter o korakih, ki bi ga pripeljali do želenih rešitev. Najpomembnejše je, da odrasli prevzame odgovornost za reševanje svojega problema in ve, da ima pri tem svetovalčevo podporo.

ČETRTI KORAK: IZPELJAVA AKTIVNOSTI

Skupno oblikovanje nabora možnih rešitev. Svetovalec pomaga odraslemu pri ovrednotenju različnih možnih rešitev, na podlagi tega se odrasli odloči. Skupaj načrtujeta aktivnosti, ki pomenijo uresničevanje sprejete odločitve. Oblikujeta okvirni akcijski načrt in ga nato konkretizirata. Svetovalec vodi pogovor in daje povratna sporočila ter odraslemu izrazi podporo pri uresničevanju odločitve.

PETI KORAK: ZAKLJUČEK SVETOVANJA

Odrasli ovrednoti, kaj je pridobil, prepoznava spremembe pri sebi in načrtuje nadaljnje korake. Svetovalec z vprašanji spodbuja ovrednotenje svetovalnega srečanja, daje povratna sporočila o načrtovanju nadaljnjih korakov in odraslemu ponudi svojo podporo pri njihovem uresničevanju. Dogovorita se o možnostih spremljanja po zaključku svetovanja.

Svetovalni proces naj bi bil **strukturiran**, da so njegovi cilji jasnejši in preglednejši, hkrati pa **izveden prožno** (Jelenc Krašovec, 2011). To pomeni, da svetovalec vnaprej načrtuje svetovalno obravnavo in njen potek, izvedbo pa sproti prilagaja potrebam odraslega. Nekateri svetovanci potrebujejo več časa za navezovanje stika in krepitev zaupanja kot drugi, drugi potrebujejo le konkretne odgovore o svojih zamislih glede izobraževanja in karierne poti, zato ne potrebujejo raziskovanja itn. Potrebe odraslih po obsegu in globini svetovanja se razlikujejo; to spodbuja svetovalce h kar se da temeljiti in strukturirani pripravi na izpeljavo svetovalnih srečanj, hkrati pa jih vabi k odprtemu in empatičnemu sodelovanju z odraslimi, ki se vključijo v svetovalni proces.

Če je svetovalni proces strnjen v eno samo obravnavo, morata imeti odrasli in svetovalec na voljo **dovolj časa**. Da bi bil svetovalni proces kakovostno izpeljan na enem srečanju, potrebujeta vsaj 45 minut, najbrž pa več, da ga lahko končata v obojestransko zadovoljstvo.

Izpeljava svetovalnega procesa s posameznikom v več obravnavah

Kadar poteka svetovalni proces z **več obravnavami**, ima vsaka svoje značilnosti, ki jih mora svetovalec v izobraževanju odraslih upoštevati pri načrtovanju in izpeljavi svetovanja.

Prva obravnava	Nadaljnje obravnave	Zaključna obravnava
je namenjena vzpostavljanju stika, spoznavanju odraslega in njegovih potreb oziroma njegovega problema, zbiranju podatkov o njem in njegovem položaju ter predstavljanju informacij o namenu in možnostih svetovanja. Doseganje ciljev, postavljenih na začetku svetovalnega procesa, in zadovoljstvo odraslih sta zelo odvisna od kakovosti stika, ki je navezan pri prvi obravnavi (Jelenc Krašovec, 2011). Za navezavo dobrega stika na začetku svetovanja je poleg strokovnosti pomembna tudi empatičnost svetovalca in njegovo prizadevanje za oblikovanje varnega, pozitivnega ozračja ter sodelujočega, enakopravnega odnosa. Že pri prvi obravnavi naj bi skupaj opredelila cilje svetovalnega procesa, ki jim sledita v nadaljevanju.	so namenjene poglobljenemu raziskovanju problema, ki ga ima odrasli, načrtovanju in izpeljavi možnih rešitev ter spremljanju korakov odraslega pri uresničevanju postavljenih ciljev. Število nadaljnjih obravnav je odvisno od globine problema, lastne aktivnosti in motiviranosti odraslega pa tudi od njegovih življenjskih okoliščin. Pri izvajanju nadaljnjih obravnav sta pogosto potrebna visoka stopnja svetovalčeve prilagodljivosti (glede časa in prostora) in kombiniranje načinov svetovanja (dopolnjevanje osebnih srečanj s svetovanjem po telefonu, elektronski pošti, spletu).	zajema ovrednotenje izobraževanja oziroma učenja, ki ga je opravil odrasli, ovrednotenje svetovalnega procesa in načrtovanje nadaljnjih aktivnosti odraslega v izobraževanju, pri razvoju njegove kariere in uresničevanju njegovih interesov. Svetovalni proces se lahko nadaljuje tudi po dokončanem izobraževanju, če je to načrtovano ali je v interesu odraslega.

Kadar se odrasli odloči za svetovanje brez jasne predstave, kaj v izobraževanju in učenju bi ga približalo njegovim želenim kariernim ali življenjskim ciljem, je potrebnih več svetovalnih obravnav. **Daljši svetovalni proces je primeren vselej, kadar je problem odraslega kompleksen in kadar je pot do uresničitve njegovega cilja sestavljena iz več korakov.** Pri svetovalni obravnavi zahtevnejših problemov na prvem srečanju med odraslim in svetovalcem ni mogoče napovedati, kako dolgo bo trajal celoten svetovalni proces, zato svetovalec in odrasli usmerita pozornost v bližnjo prihodnost.

Struktura petih korakov, ki je bila zasnovana v projektu Worklife Guidance (Worklife Guidance, 2015) in je na kratko predstavljena pri izpeljavi svetovalnega procesa na enem srečanju, je zelo primerna podlaga tudi za **pripravo in izpeljavo daljšega svetovalnega procesa, ki poteka v več obravnavah.**

Preglednica: Pet korakov izpeljave svetovalnega procesa s posameznikom v več obravnavah

Prvi korak: **VZPOSTAVLJANJE STIKA**	Drugi korak: **RAZISKOVANJE**	Tretji korak: **OPREDELITEV PROBLEMOV IN POSTAVLJANJE CILJEV**	Četrti korak: **IZPELJAVA AKTIVNOSTI**	Peti korak: **ZAKLJUČEK SVETOVANJA**
• Ustvarjanje varnega, mirnega okolja, • medsebojno spoznavanje svetovalca in odraslega, • oba predstavita svoja pričakovanja in možnosti.	• Zbiranje informacij, • ugotavljanje potreb, • razvijanje odnosa, • svetovalec si prizadeva spoznati in razumeti problem.	• Ocenjevanje trenutnega položaja in vzrokov problema, • odrasli prevzame odgovornost za rešitev svojega problema, • postavljanje enega ali več ciljev, • oblikovanje nabora alternativnih rešitev.	• Sprejemanje odločitev, • izdelava načrta aktivnosti za rešitev problema, • reševanje problema, • spremljanje in podpora.	• Ovrednotenje svetovalnega procesa, • ugotavljanje izpolnjevanja pričakovanj in ciljev, • povratna informacija, • načrtovanje nadaljnjih korakov, • predstavitev možnosti nadaljnjega sodelovanja.

Svetovalni proces, ki ga svetovalec izpeljuje z več obravnavami, **lahko poteka v vseh petih korakih, a to ni vedno nujno** (Worklife Guidance, 2016). Svetovalčevi koraki si ne sledijo vselej po tem vrstnem redu, saj se lahko **potrebe in interesi odraslega med svetovanjem spremenijo**: med svetovalnim procesom lahko odrasli na primer odkrije nove priložnosti za doseganje želenih ciljev, ozavesti razvitost nekaterih svojih kompetenc na visoki ravni, dobi informacije o možnostih drugačnega reševanja svojega problema, uvidi še druge možne rešitve, se odloči za formalno priznavanje že pridobljenega znanja ipd.

Poleg tega se lahko med daljšim svetovanjem **spremeni njegov življenjski položaj**: lahko na primer napreduje na delovnem mestu ali pa izgubi zaposlitev, lahko je soočen z zahtevo delodajalca, da mora za ohranjanje zaposlitve pridobiti specifično novo znanje, morda dobi priložnost za zanimivo delo v drugem kraju ali državi, se poveča njegova družina itn.

Vse **spremembe**, ki jih posameznik doživi med svetovanjem, seveda **vplivajo na izpeljavo svetovalnega procesa**: ta se lahko konča pred predvidenim časom (zaradi preselitve, starševstva, napredovanja na zahtevnejše delovno mesto itn.), lahko se začasno prekine in se nadaljuje po obdobju, ko se uredi neki izredni položaj (na primer zaradi zdravstvenih težav odraslega ali njegovih družinskih članov), lahko pa se podaljša v **vseživljenjsko svetovanje** (angl. *lifelong guidance*), (Lifelong Guidance, CEDEFOP).

Vseživljenjsko svetovanje je še posebno pomembno za pripadnike **ranljivih skupin**; ti se pogosto spopadajo z vrsto problemov, ne le s posameznim izobraževalnim ali kariernim izzivom. CEDEFOP prišteva mednje posameznike različnih generacij, ki se soočajo z neugodnimi osebnimi ali življenjskimi okoliščinami, med njimi so tudi priseljenci. Priseljenci se na primer pogosto spopadajo z jezikovnimi ovirami pri vključevanju v sistem izobraževanja in na trg dela, velikokrat so zaposleni v prekarnih oblikah, ki jim prinašajo manjšo socialno varnost, slabo

seznanjeni s svojimi pravicami in možnostmi v državi priselitve, včasih diskriminirani zaradi kulturnih razlik itn. Zato se svetovanje, ki se začne kot svetovanje za zaposlene, lahko za predstavnike ranljivih skupin razširi na vsa področja, ki posameznika ovirajo pri dejavnem življenju in vključevanju v družbo.

Omogočanje svetovanja tudi po zaključku trenutne svetovalne obravnave, v kateri je udeležen odrasli, je pomembno tudi zato, ker se odrasli soočajo z vprašanji in potrebami po dodatnem izobraževanju in usposabljanju na različnih **kariernih prehodih** v življenju. Vsak prehod namreč od posameznika zahteva oblikovanje odločitve, učenje in prilagajanje na ravni znanja, spretnosti in kompetenc pa tudi na čustveni, socialni, vedenjski ravni itn. Svetovalni proces naj bi se torej končal z **odprtimi možnostmi svetovanja tudi v prihodnje**, kadar koli bo odrasli potreboval pomoč ali podporo. Svetovalec zato ob zaključku obravnave v odraslem spodbuja zavedanje, da je dobrodošel tudi pri snovanju prihodnjih korakov na poti vseživljenjskega učenja in razvoja kariere; s tem ga razbremeni občutka, da je treba načrtovati vso prihodnost naenkrat.

Tako kot za izpeljavo svetovalnega procesa v eni obravnavi tudi za izpeljavo daljšega svetovalnega procesa velja, da za zagotavljanje kakovostne obravnave odraslega svetovalec **združuje načrtnost in sistematičnost pri pripravi ter visoko raven prilagodljivosti pri izvedbi svetovalnega procesa**. Edino področje, kjer svetovalec ne glede na morebitne zunanje pritiske ne sklepa kompromisov, je ohranjanje etičnosti svetovalnega dela.

3.3.3 Koraki izpeljave poglobljenega svetovalnega procesa s posameznikom

PRVI KORAK: VZPOSTAVLJANJE STIKA

Ustvarjanje pozitivnega, povezovalnega ozračja na začetku svetovalnega procesa zelo vpliva na nadaljnji potek svetovanja. Svetovalec zato poskuša na prvem srečanju ustvariti **prijetno, varno in mirno okolje, v katerem se odrasli počuti dobrodošlega**. Pri tem sta pomembni svetovalčeva besedna in nebesedna komunikacija (Zlodej, 2019). Prijazen stisk roke, pozdrav z nasmehom in povabilo v prijeten prostor, kjer je na voljo udoben stol, prispevajo k ustvarjanju povezovalnega ozračja. Vse našteto je seveda zelo pomembno pri navezovanju stika na začetku svetovalnega procesa, a ne samo takrat – svetovalec ob vsakem srečanju z odraslim, tudi če traja proces daljše obdobje, poskrbi za sproščeno in povezovalno ozračje, ki prispeva k občutku varnosti in sprejetosti.

Svetovalec odraslemu na prvem srečanju predstavi **osnovne informacije o svetovalnem procesu in možnostih, ki jih ima na voljo.** Na kratko opiše svojo vlogo in način dela. Pomembno je, da svetovanec na razumljiv način dobi temeljno informacijo o tem, kaj lahko pričakuje od svetovanja in kako naj bi potekalo.

Svoja pričakovanja predstavi tudi **odrasli**, ki **opiše svoj položaj, težave, občutke in potrebe**. Svetovalec ga pozorno posluša, povzema in preverja, ali ga je pravilno razumel, in z govorico telesa podpira potek pogovora. Informacije na kratko zapiše (Worklife Guidance, 2016).

Svetovalec pojasni, **katere osebne podatke in informacije bo potreboval ter zakaj**, pa tudi, kako bodo osebni podatki hranjeni. Odrasli mora dobiti jasno informacijo, da so vsi osebni **podatki in celotna vsebina svetovalnega procesa zaupni.**

Svetovalec deluje spoštljivo, nevsiljivo in spodbudno. **Priporočila za vodenje svetovalnega pogovora**, ki so vključena med pripomočke v 5. poglavju, vsebujejo komunikacijske napotke in spoznanja za učinkovito izpeljavo svetovalnega srečanja, ne le prvega, ampak tudi vseh naslednjih. Oblikovala jih je izkušena svetovalka na podlagi svoje prakse pri svetovanju za zaposlene.

Med pripomočki je tudi **opomnik**, ki je svetovalcu v oporo pri **načrtovanju in izpeljavi prvega svetovalnega srečanja z odraslim**. Oblikovan je na podlagi opomnika za pripravo in izpeljavo osebnega pogovora, ki je bil uvrščen v strokovno gradivo Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih v letu 2007 (Eales, Hawkes-Whitehead, 1995, 1996), zajema pa tudi spoznanja o vodenju kakovostnega svetovalnega procesa iz projekta GOAL, ki se je osredinjal na razvoj svetovanja za nizkokvalificirane odrasle (Kunčič Krapež, 2018). Opomnik zajema **pet korakov**, ki predstavljajo temeljno strukturo svetovalnega procesa pri svetovanju za zaposlene v projektu Worklife Guidance (Schuur, Duvekot, 2015) in so opisani že pri izpeljavi svetovalnega procesa v eni obravnavi. Kot že omenjeno, naj bodo ti koraki svetovalcu v pomoč pri načrtovanju in strukturiranju svetovalnega procesa in naj ga ne omejujejo, kadar je smiselno svetovanje usmeriti drugače, saj so **vodilo za izpeljavo kakovostnega svetovalnega procesa potrebe in interesi odraslega.**

Pri vsakem od petih korakov svetovalnega procesa so v nadaljevanju predstavljeni svetovalni pripomočki, ki jih svetovalec uporablja po svoji presoji. Zbrani so v 5. poglavju tega priročnika.

Pripomočka, ki sta namenjena vzpostavljanju stika s posameznikom:
Pripomoček 16: Priporočila za vodenje svetovalnega pogovora z zaposlenim
Pripomoček 17: Priprava in izpeljava svetovalnega pogovora na prvem srečanju

DRUGI KORAK: RAZISKOVANJE

Raziskovanje je namenjeno **razvijanju odnosa** med svetovalcem in odraslim; svetovalec si pri tem prizadeva predvsem **spoznati in razumeti svetovanca, njegov položaj in njegovo doživljanje lastnega problema**. Zbira vse informacije, ki jih potrebuje o odraslem, njegovem osebnem, družinskem in življenjskem položaju ter o njegovih željah in upanjih: o njegovi izobraževalni in karierni poti, znanju, spretnostih in kompetencah, ki jih je pridobil na različne načine, o tem, kako različne vrste znanja uporablja v vsakdanjem življenju, o interesih, zanimanjih in prostočasnih dejavnostih pa tudi o ovirah, ki so mu dotlej morda oteževale doseganje izobraževalnih ciljev in izpolnitev življenjskih pričakovanj (Worklife Guidance, 2016).

Pri raziskovanju je svetovalec pozoren na to, kako postavlja vprašanja: z njimi naj **spodbuja razmišljanje** o različnih temah, ki jih omeni odrasli, in ga **vodi k poglobljenemu razumevanju** njegovega položaja, pri tem pa ne deluje »zasliševalno«. Aktivno **poslušanje z uporabo odprtih vprašanj** je pri raziskovanju velikega pomena.

Pri tem je svetovalcu lahko v pomoč **Shema za intervju – zajemanje podatkov za andragoško eksploracijo** (Jelenc, 2007). Shema svetovalca spomni, čemu vse je treba nameniti pozornost v poglobljeni svetovalni obravnavi. Je zelo kompleksna in ni namenjena podrobnemu razčlenjevanju vseh tem, ki jih vsebuje, zato naj jo svetovalec uporabi le kot izhodišče. Pri raziskovanju pa je vseeno pomembno nekaj pozornosti nameniti ugotavljanju, kakšen je odnos odraslega do učenja in znanja, kakšne so njegove izkušnje z izobraževanjem ter kakšna je njegova motivacija, saj je to pomembno za nadaljnjo svetovalno obravnavo.

Med celotnim svetovalnim procesom, še posebno pa v fazi raziskovanja, so za svetovalca dobrodošla **Močna vprašanja za spodbujanje profesionalnega in osebnostnega razvoja**. Vprašanja, strnjena v pripomočku, so oblikovana na podlagi teorije in prakse coachinga (Rutar Ilc, Tacer, Žarkovič Adlešič, 2014; Withworth idr., 2011). Razvrščena so v sklope glede na potrebe odraslega in namen pogovora. Svetovalec naj se pri izbiri vprašanj ravna po svojem občutku in upošteva svoj način izražanja, saj je pomembno, da vodi pogovor življenjsko, neprisiljeno, naravno, če želi ohraniti dober stik z odraslim. Ker vprašanja spodbujajo poglobljen razmislek, jih je primerno v svetovalnem pogovoru uporabiti šele takrat, ko je med svetovalcem in odraslim že ustvarjen odnos zaupanja.

Raziskovanje svetovančevega položaja, njegovih želja, potreb in interesov podpira tudi veliko drugih svetovalnih pripomočkov**.** V 4. poglavju tega priročnika so predstavljene **tri zbirke svetovalnih pripomočkov**, v katerih lahko svetovalec najde raznoliko gradivo za raziskovanje svetovančevega položaja, njegovega pogleda nase in na svoje zmožnosti, njegovega odnosa do učenja, do preteklosti in prihodnosti itn. Raziskovanje naj torej tudi s premišljeno uporabo svetovalnih pripomočkov prinese svetovalcu dovolj širok in oprijemljiv vpogled v svetovančev položaj, da lahko nadaljuje svetovalni proces v naslednjem koraku.

Pripomočka, ki sta namenjena raziskovanju:
Pripomoček 18: Shema za intervju – zajemanje podatkov za andragoško eksploracijo
Pripomoček 19: Močna vprašanja za spodbujanje profesionalnega in osebnostnega razvoja

TRETJI KORAK: OPREDELITEV PROBLEMOV IN POSTAVLJANJE CILJEV

Svetovalec poskuša v tem koraku ugotoviti, **kaj je za odraslega resnično pomembno in kaj mu pomeni največji problem**. V pogovoru mu pomaga kar se da celostno osvetliti problem in razviti ustrezen odnos do njega. Ne gre za iskanje krivde za težave, temveč za **odkrivanje in razumevanje vzrokov svetovančevih težav**. V sklepnem delu tega koraka je najpomembnejši uvid odraslega, da je poglavitna oseba za reševanje svojega problema on sam. Svetovalec ga v pogovoru spodbuja k razmišljanju o različnih možnih rešitvah in dejavnostih, ki bi ga lahko približale želenemu položaju.

V tem koraku **odrasli zasnuje enega ali več ciljev, ki vodijo k rešitvi njegovega problema**. Od narave problema je odvisno, na katerem področju svetovalec razvija svetovalni proces: odrasli, ki je pred leti opustil izobraževanje in si želi svoje izobraževanje dokončati, potrebuje drugačne spodbude in informacije kot nekdo drug, ki ga je na svetovanje napotil delodajalec, ker se v podjetju pripravlja posodobitev delovnega procesa in so zaposleni postavljeni pred izbiro, da se morajo dodatno usposobiti ali pa se bo njihov zaposlitveni položaj poslabšal.

Ko odrasli razmišljajo o reševanju svojega problema z izobraževanjem in usposabljanjem, jim je lahko v pomoč **Osebni izobraževalni načrt**. Pri pripravi tega načrta razvije odrasli v sodelovanju s svetovalcem dejaven in ozaveščen odnos do svojega izobraževanja in usposabljanja. **Za zaposlene v podjetjih** je primeren nekoliko drugačen osebni izobraževalni načrt, kot je preprost osnovni, ki je najpogosteje uporabljen v svetovalni dejavnosti v izobraževanju odraslih. Osebni izobraževalni načrt, ki je eden od pripomočkov v 5. poglavju tega priročnika, usmerja pozornost odraslega v njegova neposredna pričakovanja v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem ter v uporabo novega znanja in spretnosti pri delu, spodbuja pa tudi njegov razmislek o lastni motivaciji za sodelovanje v izobraževanju in usposabljanju (Klein, 2020). Oblikovan je bil prav za zaposlene, ki so starejši in manj izobraženi, zato upošteva značilnosti

te ciljne skupine. Izdelan osebni izobraževalni načrt je tudi preprosta in hkrati uporabna podlaga za evalviranje izobraževanja ob koncu svetovalnega procesa z odraslim.

Pri opredeljevanju problemov in postavljanju ciljev se lahko svetovalec soči tudi z **odporom** odraslega, da bi prevzel odgovornost za svoj položaj in razmislil o različnih alternativah za reševanje svojega problema. Lahko se tudi zgodi, da pripisuje odrasli odgovornost za svoje težave »drugim«, na primer staršem, družinskim članom, učiteljem v šoli in vodstvu podjetja, družbenim razmeram in »duhu časa«. Od svetovalca zahteva vodenje svetovalnega procesa v takih primerih veliko spretnosti in kreativnosti, nenehno pa mora biti tudi pozoren na to, da opogumlja odraslega, da se dejavno soči s svojim položajem. Za odraslega je pomembno, da ve, da lahko računa na svetovalčevo podporo in da pri reševanju problema ne bo ostal sam.

Svetovalec si prizadeva, da bi odraslemu v svetovalnem procesu približal učenje oziroma izobraževanje kot način reševanja njegovega problema. Pri tem so mu tudi v tem koraku v pomoč **Močna vprašanja za spodbujanje profesionalnega in osebnostnega razvoja,** ki jih svetovalec uporablja že pri raziskovanju**.**

Pri svetovanju ciljni skupini projekta Svetovanje za zaposlene 2016–2022 pa je dobrodošlo tudi poznavanje teorije **pripravljenosti na nepričakovano** (angl. *Planned Happenstance*), (Mitchell, Levin, Krumboltz, 1999; Teorija izgradnje kariere, 2015). Ta teorija poskuša odraslim približati nepričakovane dogodke na karierni poti kot priložnost za razvijanje lastnih interesov, učenje in osebnostno rast, ne kot motnjo ali grožnjo. Cilj svetovalnega procesa, ki upošteva koncept pripravljenosti na nepričakovano, je odrasle spodbuditi, da nepričakovane dogodke na svoji poklicni poti sprejmejo kot normalne življenjske dogodke, ki pa zahtevajo prožen in pozitiven odziv. V pripomočku **Razvijanje pripravljenosti odraslih na nepričakovane spremembe na poklicni poti** je na kratko predstavljen omenjeni teoretični koncept, ki ga spremljajo iztočnice za vodenje svetovalnega pogovora. V petih vsebinskih sklopih so dodana konkretna vprašanja, ki pri odraslem spodbujajo normaliziranje pripravljenosti na nepričakovano, mu pomagajo usmerjati radovednost v učenje in raziskovanje, ga podpirajo pri ustvarjanju novih priložnosti in premagovanju omejujočih prepričanj.

Teorija pripravljenosti na nepričakovano je tesno povezana s konceptom **miselnosti rasti** (angl. *growth mindset*)[23], ki spodbuja oblikovanje pozitivnega odnosa do razvoja lastnih potencialov z učenjem (Dweck, 2016). V izobraževanju odraslih, še posebno pri svetovanju posameznikom iz ranljivih skupin, je poznavanje dejavnikov miselnosti rasti za svetovalca dragoceno, saj ta koncept preokvirja tradicionalno razumevanje učenja in pomaga krepiti notranjo motivacijo učečih se. V svetovalnem procesu lahko v ta namen uporabi pripomoček **Spodbujanje miselnosti rasti pri učečih se odraslih** iz zbirke Svetovalni pripomočki za učenje učenja.

23 Povzetek o konceptu miselnosti rasti in njeni povezanosti z rezilientnostjo iz uvoda strokovnega gradiva Svetovalni pripomočki za učenje učenja: »Koncept miselnosti rasti združuje dve ključni sestavini kompetence učenje učenja: **motivacijo** in **rezilientnost**. Motivacija ne pomeni samo želje po dosežkih, ampak tudi ljubezen do učenja, raziskovanja, preizkušanja sebe, vztrajanje pri reševanju problemov, prožno spreminjanje učnih strategij in zavestno vlaganje napora v lasten razvoj z učenjem. Rezilientnost na področju učenja pomeni pripravljenost na soočanje z učnimi izzivi in s stresom, povezanim z dokazovanjem znanja in spretnosti, sposobnost premagovanja ovir, ki jih prinašajo zahtevne učne vsebine ali velik obseg snovi, zmožnost obvladovanja raznovrstnih sprememb, sodelovanja v različnih skupinah in prilagajanja različnim okoljem. Vključuje tudi ozaveščeno sprejemanje povratnih informacij o lastnih učnih dosežkih, ki predstavlja temelj pomembnega dela učne kompetence, to je preoblikovanja skromnih rezultatov v izkušnje in usmeritve za nadaljnje učenje. (Building your resilience, 2012).«

Svetovalec, ki si v svetovalnem procesu prizadeva premagati odpor odraslega do učenja in osebnega razvoja, lahko poseže tudi po dveh drugih pripomočkih iz istega strokovnega gradiva, in sicer **Rahljanje in preokvirjanje omejujočih prepričanj** ter **Spreminjanje negativnih stališč ali prepričanj**.

Pripomočka, ki sta namenjena opredelitvi problemov in postavljanju ciljev:
Pripomoček 20: Razvijanje pripravljenosti odraslih na nepričakovane spremembe na poklicni poti
Pripomoček 21: Osebni izobraževalni načrt

ČETRTI KORAK: IZPELJAVA AKTIVNOSTI

Izpeljava aktivnosti se **razlikuje glede na to, s kako izdelano zamislijo o učenju, kariernem razvoju, izobraževanju ali usposabljanju je odrasli vstopil v svetovalni proces**. Posameznik, ki potrebuje od svetovalca predvsem nekatere dodatne informacije in razjasnjevanje posameznih možnosti, ker se je že odločil za neki izobraževalni program, ne potrebuje svetovalčeve pomoči pri sprejemanju odločitev za izobraževanje, dobrodošla pa mu bo pomoč pri krepitvi učne kompetence in podpora med izobraževanjem ali usposabljanjem. Odrasli, ki še ni odločen oziroma še ne prepoznava možnosti za osebnostni in karierni razvoj, ki jih prinaša izobraževanje, pa svetovalčevo pomoč pri oblikovanju odločitve za sodelovanje v izobraževanju ali usposabljanju vsekakor potrebuje.

Osrednji namen tega koraka je **spremljanje in podpora odraslega, ki se odloči za aktivno reševanje svojega položaja z učenjem in izobraževanjem ali pa z vrednotenjem svojega znanja, spretnosti in kompetenc**. Še posebno pri svetovanju za zaposlene je treba včasih pred sprejemanjem odločitve dodatno ovrednotiti različne možnosti, ki jih ima odrasli na voljo za reševanje svojega problema; morda je treba pretehtati, katera možnost za priznavanje že pridobljenega znanja in spretnosti je zanj glede na njegov položaj najprimernejša, ali pa pred vključitvijo v izbrani izobraževalni program najprej oceniti njegove kompetence na nekem področju in ugotoviti, kje natanko posamezniku manjka znanja in spretnosti. Pri tem bo svetovalec **morda potreboval sodelovanje še drugih strokovnjakov**, ki lahko prispevajo specifično znanje in storitve glede na potrebe odraslega, bodisi v svoji organizaciji bodisi zunaj nje (Kunčič Krapež, 2018).

Ko se odrasli odloči za učenje, sodelovanje v izobraževanju ali pa vrednotenju svojega znanja in spretnosti, mu je svetovalčeva podpora pri načrtovanju in izvedbi konkretnih aktivnosti lahko v veliko pomoč. Uresničevanje korakov do želenega cilja namreč ni samoumevno, še posebno ne pri odraslih iz ranljivih skupin, ki se pri učenju in izobraževanju v svojem okolju pogosto srečujejo z različnimi ovirami. **Pomembno je, da v tem procesu odrasli ne ostane prepuščen sam sebi in da ve, kje lahko dobi pomoč, če jo potrebuje ali ko jo potrebuje**. Med izobraževanjem se namreč odrasli neredko ubadajo z vprašanjem, kako naj se učenja sploh lotijo, z dvomi o svojih sposobnostih, izgubo motivacije ob soočanju z zahtevnimi vsebinami, omejitvami časa, ki ga lahko namenijo svojemu izobraževanju ali usposabljanju, odlašanjem začetka itn.

Zagotavljanje spremljanja in podpore med izobraževanjem je zato za odraslega, še posebno starejšega zaposlenega z nižje razvitimi spretnostmi, pogosto najpomembnejši dejavnik, ki mu omogoči doseganje postavljenih ciljev. Zato se svetovalec z njim že ob opredelitvi ciljev dogovori, kako bosta sodelovala med izobraževanjem oziroma v postopku vrednotenja in kako bosta ohranjala stik. Svetovalcu so pri tem na voljo številni svetovalni pripomočki s področja učenja, razvoja kariere in vrednotenja neformalno pridobljenega znanja in spretnosti, ki so

uvrščeni v tri tematske zbirke, predstavljene v 4. poglavju.

Sistematičnemu spremljanju in podpiranju odraslega pri izobraževanju oziroma usposabljanju ali uresničevanju kariernih korakov je namenjen **Opomnik za izpeljavo nadaljnjih svetovalnih srečanj** (Kunčič Krapež, 2018). Svetovalcu je v pomoč pri izpeljavi kakovostnega, poglobljenega svetovalnega procesa, v katerem podpira odraslega pri želenih spremembah in premagovanju ovir na njegovi življenjski ali poklicni poti (Vilič Klenovšek, Rupert, 2011). Svetovalec v celotnem svetovalnem procesu med izobraževanjem ali vrednotenjem znanja in spretnosti izraža podporo odraslemu pri uresničevanju njegove odločitve s povratnimi sporočili, usmerjenimi v krepitev motivacije in zaupanje v njegove zmožnosti.

Če traja svetovalni proces pri izobraževalnih aktivnostih ali vrednotenju dlje časa, se lahko daljša in bolj **poglobljena osebna srečanja medsebojno dopolnjujejo s krajšimi stiki**, ki so namenjeni ohranjanju odnosa in informiranju o napredku odraslega pri uresničevanju njegovih ciljev. Pri tem lahko svetovalec za vzdrževanje stika in zagotavljanje podpore uporablja različne medije in orodja, od telefona in elektronske pošte do spletnih orodij, ki omogočajo vizualni stik. Na voljo mu je še nekaj **pripomočkov v elektronski obliki**, ki so namenjeni poglobljenemu svetovanju tudi na daljavo in so predstavljeni v 4. poglavju.

Pripomoček, ki je namenjen izpeljavi aktivnosti oziroma podpira svetovalni proces z odraslim, ki uresničuje postavljene cilje:
Pripomoček 22: Opomnik za izpeljavo nadaljnjih svetovalnih srečanj

PETI KORAK: ZAKLJUČEK SVETOVANJA

Zaključno svetovalno srečanje je namenjeno **ovrednotenju, kaj je odrasli pridobil s svetovanjem**. Svetovalni proces se lahko konča že pred vključitvijo odraslega v izobraževanje oziroma pred nadaljevanjem izobraževanja, vključitev v izobraževanje pa je rezultat svetovanja. Lahko se konča med izobraževanjem, ko odrasli ve, da je pri uresničevanju svojih ciljev in interesov na dobri poti, ki jo bo zmogel sam. Svetovanje pa lahko poteka tudi do konca izobraževanja, kadar odrasli zaradi svojih osebnih in življenjskih okoliščin potrebuje pomoč in podporo, da bi dosegel svoje izobraževalne ali karierne cilje (Vilič Klenovšek, 2007).

Na zaključnem srečanju svetovalec vodi pogovor tako, da pri odraslem spodbudi prepoznavanje sprememb, ki so se mu zgodile v svetovalnem procesu. Skupaj ugotavljata, koliko so se odraslemu izpolnila pričakovanja in koliko je svetovanje pripomoglo k doseganju njegovih ciljev (Teorija izgradnje kariere, 2015). Izpeljavo zaključnega svetovalnega srečanja podpira **Opomnik za izpeljavo zaključnega svetovalnega srečanja** (Kunčič Krapež, 2018).

Kadar se svetovalni proces konča po dokončanem izobraževanju, svetovalec v pogovoru obravnava tudi svetovančevo izkušnjo s sodelovanjem v izobraževanju. Pri vrednotenju izobraževanja si lahko svetovalec in odrasli pomagata z osebnim izobraževalnim načrtom, ki vsebuje cilje in izhodiščna pričakovanja odraslega pred začetkom učenja in izobraževanja. Pri tem lahko uporabita pripomoček za **Ugotavljanje uresničevanja pričakovanj in ciljev udeležencev izobraževanja v podjetjih** (Klein, 2020). Uporaba tega pripomočka prinese svetovalcu kakovostno gradivo tudi za končno evalvacijo in pripravo povratne informacije o izvedbi svetovanja in izobraževanja oziroma usposabljanja, ki jo pošlje vodstvu podjetja oziroma kadrovski službi.

Poleg ugotavljanja zadovoljstva s svetovanjem in izobraževanjem in vrednotenja pridobitev v tem procesu je na zaključnem srečanju zelo pomemben tudi **pogled naprej**. Svetovalec lahko

na različne načine spodbudi odraslega k razmisleku o tem, kako bodo nova spoznanja, uvidi, znanje, spretnosti in kompetence vplivali na njegovo delo, karierni razvoj, na sodelovanje s sodelavci in nadrejenimi v podjetju itn. Na voljo ima različne **pripomočke**, ki so predstavljeni v zbirkah **s področja kariere in učenja učenja**. Med njimi so nekateri namenjeni snovanju konkretnih nadaljnjih korakov na področju izobraževanja, drugi pa predvsem kar se da širokemu pogledu na različne možnosti, ki se ponujajo odraslemu. Zadnje podpira tudi pripomoček **Zemljevid prihodnosti**. Primeren je za odrasle, ki jim je ustvarjalni pristop blizu, saj vabi h kreativnemu razmišljanju o možnostih želene prihodnosti (Teorija izgradnje kariere, 2015).

Zaključno svetovalno srečanje naj bi potekalo **individualno**, saj ne gre le za ugotavljanje splošnega zadovoljstva, ki se lahko izpelje v skupini in se ocenjuje z vprašalniki, ampak za konec poglobljenega osebnega sodelovanja med odraslim in svetovalcem. Odlično je, da svetovalec pri svetovanju za zaposlene v podjetju kombinira **skupinsko** vrednotenje z individualnim, saj ima vsako drugačen namen. Pri skupinskem vrednotenju svetovanja in izobraževanja v podjetju se svetovalec osredini na raven podjetja in z vsemi, ki so bili udeleženi v svetovanju, izobraževanju in usposabljanju, ugotavlja doseganje ciljev, ki so bili postavljeni pred začetkom svetovanja. Pri individualnem vrednotenju pa je pozornost usmerjena na posameznika in njegovo izkušnjo s svetovanjem in izobraževanjem, njegov občutek uporabnosti novega znanja, njegovo zadovoljstvo in njegov razvoj.

Svetovalec predstavi odraslemu tudi **možnosti nadaljnjega učenja, izobraževanja in usposabljanja** ter svetovalno podporo, ki mu je na voljo. Z njim se dogovori o **spremljanju** njegovega položaja in napredka v prihodnje ter ga seznani s termini, ko bo navezal stik z njim. Želeno je, da se dogovorita tudi o načinu ohranjanja stika, ki je za odraslega najprimernejši, na primer telefonsko, po elektronski pošti ali katerem od spletnih orodij.

Na zaključnem srečanju svetovalec odraslemu znova zagotovi **spoštovanje zaupnosti**. Odrasli mora ob koncu svetovanja vedeti, da bo celotna vsebina njunega sodelovanja z vsemi obravnavanimi temami ostala med njima. To poudarjamo znova zato, ker se lahko pri svetovanju za zaposlene svetovalec sooči z navzkrižjem interesov: delodajalci včasih pričakujejo, da jim bodo svetovalci predstavili ugotovljene težave in šibkosti pri posameznikih, ki so se udeležili svetovanja. Ne le za zagotavljanje kakovosti, temveč tudi zaradi verodostojnosti svetovalne dejavnosti je potrebno dosledno spoštovanje temeljnih načel svetovalne dejavnosti, med katere spada tudi zaupnost (Dovžak idr., 2020). O tem, **katere informacije bo svetovalec na koncu svetovalnega procesa delil z delodajalcem, se nedvoumno dogovori že ob začetku sodelovanja s posameznikom**. Če na primer svetovalec v podjetju vrednoti določeno kompetenco, je za delodajalca seveda pomembno, da dobi po vrednotenju kar se da jasno povratno informacijo o razvitosti te kompetence pri zaposlenih. Taka povratna informacija vsebuje zbrane in analizirane podatke vseh zaposlenih, opis razvitosti te kompetence v kolektivu kot celoti in predstavitev področij, kjer se kažejo pomanjkljivosti, pa tudi priporočila za premoščanje prepoznanih primanjkljajev z učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem. **Posameznik, njegovi problemi in izzivi pa ostanejo v celotnem svetovalnem procesu in po njegovem koncu v polju zaupanja, čeprav bi morda zanimali delodajalca.**

Zadnji korak ob koncu svetovalnega procesa z odraslim je svetovalčeva **samoevalvacija svetovalnega pogovora** oziroma svetovalnega procesa. Namenjena je hkrati spremljanju kakovosti izpeljave procesa s posameznikom in svetovalčevemu lastnemu profesionalnemu razvoju. Med pripomočki je zato dodan opomnik, ki svetovalcu pomaga pri sistematičnem spremljanju svetovalnega dela s posameznikom in spodbuja tudi njegov razmislek o tem,

v čem bi lahko še nadgradil svoje znanje in spretnosti, pri katerih vprašanjih potrebuje dodatne informacije in kje bi morda sam potreboval podporo ali posvet (Vilič Klenovšek, Rupert, 2011).

Pripomočki, ki so namenjeni zaključevanju svetovalnega procesa:
Pripomoček 23: Opomnik za izpeljavo zaključnega svetovalnega srečanja
Pripomoček 24: Ugotavljanje uresničevanja pričakovanj in ciljev udeležencev izobraževanja v podjetjih
Pripomoček 25: Zemljevid prihodnosti
Pripomoček 26: Opomnik za samoevalvacijo svetovalnega pogovora

3.3.4 Spremljanje svetovalnega procesa

Za zagotavljanje kakovostne izpeljave svetovalnega procesa je pomembno tudi načrtno spremljanje svetovalnih obravnav. Zbiranje in analiziranje podatkov o udeležencih, poteku svetovalnega procesa in vseh dejavnikih, ki so povezani z njegovo izpeljavo, je podlaga za razvoj svetovalne dejavnosti nasploh in tudi svetovalca samega.

Spremljanje svetovalne dejavnosti pri vključevanju v izobraževanje in nadaljevanju izobraževanja ter pri ugotavljanju in dokumentiranju znanja in spretnosti poteka na podlagi **Zakona o izobraževanju odraslih** (ZIO-1) in **Smernic za izvajanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, ki se izvaja kot javna služba** (Dovžak idr., 2020). Svetovalcem je pri tem v pomoč računalniška aplikacija, ki jo je razvil Andragoški center Slovenije in se glede na zakonske spremembe nadgrajuje in usklajuje v dialogu z izvajalci svetovalne dejavnosti.

Izvajalci svetovalne dejavnosti v IO vodijo evidenco **s podatki o udeležencih**, ki vsebuje (po ZIO-1):
- osebno ime,
- enotno matično številko občana,
- spol,
- kraj in državo rojstva,
- naslov stalnega bivališča,
- državljanstvo,
- izobrazbo,
- zaposlitveni status,
- podatke o vključitvi in zaključku svetovanja,
- področje in potek svetovanja,
- drugo dokumentacijo.

Smernice za izvajanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, ki se izvaja kot javna služba, pa evidentiranje in spremljanje še nadgradijo z nekaterimi **drugimi podatki**:
- o viru pridobitve prve informacije o možnostih svetovalne dejavnosti,
- o področju svetovalne dejavnosti,
- ali je odrasli pripadnik ranljive skupine in katere,
- o obliki, načinu, kraju in prostoru izvajanja neposrednega svetovalnega dela,
- o rezultatih in učinkih svetovalne dejavnosti,
- o strukturi nalog svetovalca v izobraževanju odraslih.

Svetovalec na področju svetovalne dejavnosti pri **vključevanju v izobraževanje in nadaljevanju izobraževanja** zapisuje tudi uporabo svetovalnih pripomočkov in orodij.

Pri **ugotavljanju in dokumentiranju znanja in spretnosti**, pridobljenih v formalnem in neformalnem izobraževanju ter pri priložnostnem učenju, svetovalec evidentira tudi podatke o:

- namenu ugotavljanja in dokumentiranja,
- uporabi svetovalnih pripomočkov in orodij,
- uporabljenih standardih znanja,
- sodelovanju zunanjih strokovnjakov.

Spremljanje svetovalne dejavnosti v projektu **Svetovanje za zaposlene 2016–2022** poteka v računalniški aplikaciji SVZAP, ki je bila razvita posebej za ta namen. Aplikacija vsebuje tele kategorije podatkov (Vilič Klenovšek, 2016):

- **splošne podatke o svetovancih**: ime, priimek, kontakt, občina stalnega bivališča, spol, starost;
- **podatke, pomembne za svetovalni proces**: kdo je odrasle napotil na svetovanje, raven dosežene izobrazbe, vrsta dosežene izobrazbe, leto dokončanja izobrazbe, status na trgu dela, pripadnost ranljivim skupinam, status gospodinjstva;
- **podatke o svetovalnih obravnavah**: o vsebini srečanja, vrsti svetovanja, zastopanju svetovanca, načinu svetovanja, vsebini svetovanja, uporabi svetovalnih pripomočkov in rezultatu svetovanja.

Posebna pozornost pri spremljanju je namenjena izpeljevanju postopkov **ugotavljanja in dokumentiranja že pridobljenega znanja odraslih v tem projektu**, to je zaposlenih. Svetovalci te postopke izpeljujejo na podlagi strokovnih vodil in z uporabo ustreznih orodij in pripomočkov, nato po v aplikaciji zapišejo tele podatke (prav tam):

- namen srečanja,
- dokazila, ki jih je prinesel odrasli,
- orodja in metode,
- standardi znanja,
- novi standardi,
- sodelujoči pri izpeljavi postopka,
- zaključek postopka pri procesu vrednotenja.

Svetovalec pri spremljanju svetovalnega procesa torej vselej evidentira vse podatke, ki jih narekujejo zakonske in druge formalne podlage. **Računalniške aplikacije** so mu pri tem v pomoč, saj pomenijo orodje za **celostno zbiranje** podatkov in njihovo **preprosto obdelavo**. Pomenijo tudi prihranek časa, ker omogočajo hiter vpogled v obseg svetovalčevega opravljenega dela ter njegove rezultate in učinke.

Računalniške aplikacije pa imajo še eno prednost: **različni svetovalci v organizaciji**, ki se srečujejo z istim posameznikom, lahko po njih **preprosto dostopajo do informacij** o njegovi vključenosti v svetovalni proces do trenutka, ko se z njim srečajo sami. Tako lahko svetovalec, ki na primer s posameznikom začenja postopek vrednotenja določene kompetence, že pred prvim srečanjem z njim dobi v aplikaciji dovolj kakovostnih informacij za učinkovito izpeljavo vrednotenja.

Spremljanje svetovalnega procesa z načrtnim dokumentiranjem strokovne podpore odraslemu pri vključevanju in nadaljevanju izobraževanja, pri načrtovanju in razvoju kariere ter pri ugotavljanju in dokumentiranju znanja in spretnosti je tudi eden od **pogojev zagotavljanja kakovosti svetovalnega procesa** (Pavlič, Vilič Klenovšek, 2020). Omogoča **kontinuirano obravnavo odraslih daljše obdobje** oziroma spremljanje vseživljenjskega svetovanja posamezniku, saj se lahko odrasli na svetovalca obrne na različnih prehodih v življenju, ko potrebuje strokovno pomoč.

3.3.5 Evalviranje svetovalnega procesa

Organizacije, ki izpeljujejo svetovalno dejavnost v IO, s spremljanjem in evalviranjem rezultatov in učinkov svetovalne dejavnosti podpirajo kakovost svojega delovanja (Pavlič, Vilič Klenovšek, 2020). Svoje delo evalvira tudi svetovalec sam, tako da spremlja **rezultate** in **učinke** svetovalnega procesa na udeležene posameznike. Ugotavlja, ali je svetovanje odraslemu prineslo korist, da napreduje pri pridobivanju znanja, spretnosti in kompetenc, ali se izboljšuje njegov položaj na trgu dela, ali se razvijajo njegovi interesi za doseganje različnih življenjskih ciljev ipd. (Pavlič, 2019).

V Modelu presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih (Možina idr., 2009) so rezultati in učinki svetovalne dejavnosti v IO opredeljeni takole:

Rezultati	Učinki
so neposredne posledice svetovanja oziroma to, kar odrasli dobi od svetovalne storitve, na primer informacije, nasveti, izdelan izobraževalni načrt, zadovoljstvo s svetovanjem ipd.	so posledice, ki nastanejo pri posamezniku in v družbi zaradi svetovalnih storitev, na primer vključitev v izobraževanje, pridobitev višje ravni izobrazbe, ohranjanje zaposlitve, napredovanje na delovnem mestu ipd.

Temeljni rezultat svetovalnega dela je vključitev odraslega v učenje, izobraževanje in usposabljanje. Poleg tega svetovalna podpora omogoča tudi vrednotenje znanja in spretnosti, zato je **vključitev v postopke ugotavljanja in dokumentiranja znanja in spretnosti drugi temeljni rezultat svetovanja**. Svetovalna dejavnost zajema tudi svetovanje za **načrtovanje in razvoj kariere**, med rezultate svetovanja na tem področju pa prištevamo pridobivanje informacij za razvoj kariere, izdelavo življenjepisa, oblikovanje kariernega načrta ipd.

Nekaj primerov rezultatov svetovalnega procesa, ki jih svetovalec ugotavlja v krajšem obdobju, na primer nekaj tednov po končanem svetovanju:

na področju vključevanja v izobraževanje ali nadaljevanje izobraževanja	na področju načrtovanja in razvoja kariere	na področju vrednotenja znanja in spretnosti
• pridobljene informacije o izobraževalnih možnostih, • izdelan osebni izobraževalni načrt, • vključitev odraslega v programe za dvig izobrazbene ravni, • v javnoveljavne programe za pridobitev splošnih kompetenc, • programe za pridobitev temeljnih in poklicnih kompetenc, • vključitev v postopke za pridobitev nacionalnih poklicnih kvalifikacij	• pridobljene informacije o možnostih razvoja kariere, • izdelan življenjepis v obliki Europass, • izdelan karierni načrt, • napisana prijava na delovno mesto	• dokumentirano že pridobljeno znanje, • pripravljen portfolijo oziroma mapa dosežkov ali zbirna mapa, • izdelano mnenje o ovrednotenih kompetencah, • vključitev v postopek za pridobitev drugih certifikatov

Nekaj primerov učinkov svetovalnega procesa, ki jih ugotavljamo v daljšem obdobju, na primer več mesecev ali leto dni po končanem svetovanju:

na področju vključevanja v izobraževanje ali nadaljevanje izobraževanja	na področju načrtovanja in razvoja kariere	na področju vrednotenja znanja in spretnosti
• vključenost v vseživljenjsko učenje, • večja učna uspešnost, • boljše zavedanje lastnega znanja, • uspešno dokončanje izobraževanja, • večja motivacija za izobraževanje, • izboljšana učna kompetenca	• izboljšan položaj na trgu dela, • razvoj kariere, • višja plača, • bolj kakovostno opravljanje dela, • večja produktivnost, • manj bolniških odsotnosti, • večje zadovoljstvo pri delu, • večja pripadnost delovni organizaciji	• večja samozavest, • zavedanje vrednosti lastnega znanja, • boljše zaposlitvene možnosti, • odločitev za nadgradnjo kompetenc, • uporaba ozaveščenega znanja in kompetenc pri delu

Svetovalec mora v skladu z zahtevami Javnega razpisa za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja 2016–2022 za vsakega zaposlenega, ki je vključen v svetovanje, **pridobiti informacijo o rezultatih svetovanja** po štirih tednih in po šestih mesecih po zaključku svetovanja. Svetovalcu je pri tem v pomoč računalniška aplikacija, v kateri evidentira celotno svetovalno obravnavo z odraslimi (Vilič Klenovšek, 2016).

Štiri tedne po končanem svetovanju svetovalec naveže stik z odraslim tako, kot sta se dogovorila na zaključnem srečanju (telefonsko, po elektronski pošti ali katerem od drugih orodij). Svetovalec ugotavlja njegov morebitni napredek: ali se je vključil v katerega od izobraževalnih programov, usposabljanje ali drugo izobraževalno obliko za pridobitev certifikata ipd., odvisno od problema, ki sta ga obravnavala v svetovalnem procesu. Zapiše raven dosežene izobrazbe odraslega, njegov status na trgu dela, njegovo kvalifikacijo po končanem sodelovanju v svetovalnem procesu in rezultat svetovanja.

Po šestih mesecih znova naveže stik z odraslim. Tokrat ugotavlja, kakšen učinek je imelo svetovanje: ali je odrasli izboljšal svojo učno uspešnost, ali je vključen v vseživljenjsko učenje, ali uresničuje svoj karierni načrt ipd. Evidentira njegovo raven dosežene izobrazbe in status na trgu dela pa tudi, ali se je njegov status na trgu dela izboljšal.

Svetovalec lahko pri odraslem zazna tudi druge pozitivne učinke svetovanja, ki niso predvideni oziroma načrtovani. Tudi te zapiše v ustrezno dokumentacijo in o njih poroča, saj lahko s tem prispeva k razvoju svetovalne dejavnosti.

Svetovalec s spremljanjem vplivov svetovanja na odraslega po končanem svetovalnem procesu **evalvira tudi svoje delo**. Povratne informacije o vključevanju odraslih v programe za dvig izobrazbene ravni, za pridobitev splošnih in poklicnih kompetenc, v postopke za pridobitev nacionalne poklicne kvalifikacije itn. mu prinašajo sliko učinkov njegovega dela. Svetovalec lahko z evidentiranjem rezultatov in učinkov svetovalnega procesa prepozna resnično vrednost svojega prispevka k povečanju vključenosti zaposlenih, predvsem starejših in manj izobraženih, v izobraževanje, s tem pa tudi k njihovemu kariernemu razvoju in izboljševanju njihovega položaja na trgu dela.

Pri svetovanju za zaposlene je poleg evalviranja individualnih obravnav pomembno tudi **evalviranje vseh izpeljanih svetovanj v podjetju oziroma delovni organizaciji**. Evalvacija svetovanja vsem zaposlenim, udeleženim v svetovanju, je pomembna za povratno informacijo delodajalcu, ki je omogočil izpeljavo svetovanja za zaposlene, pa tudi za svetovalca samega in njegov profesionalni razvoj. Pri tem svetovalec upošteva cilje, ki so bili postavljeni pred začetkom svetovanja v sodelovanju s kadrovsko službo oziroma vodstvom podjetja. Ta korak je opisan v 2. poglavju.

Literatura in viri

Building your resilience (2012). American Psychological Association. https://www.apa.org/topics/resilience

Coordinating guidance and validation (2019). Research paper. CEDEFOP. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Dovžak, K., Fischinger, L., Marentič, U., Kruder, B., Vilič Klenovšek, T., Zagmajster, M., Dobrovoljc, A., Jug Došler, A., Rozman, P. in Centrih, F. (2020). *Smernice za izvajanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, ki se izvaja kot javna služba.* Andragoški center Slovenije.

Dweck, C. (2016). *Moč miselnosti.* Učila.

Eales, Hawkes-Whitehead (1995, 1996). *Counselling Skills, A Quick Guide.* Dunstable: Folens; prevod in prilagoditev Vilič Klenovšek, T. V *Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih* (2007), Vilič Klenovšek, T. (ur.). Andragoški center Slovenije. http://isio.acs.si/doc/N-472-1.pdf

Gladek, N. A. (2020). *Svetovalni proces* (str. 39–46). V Pavlič, U., Vilič Klenovšek, T. (ur.). Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije.

Jelenc Krašovec, S. (2011). *Andragoško svetovalno delo v podporo izobraževanju in učenju odraslih* (str. 11–31). V Vilič Klenovšek, T., Rupert, J. (ur.). Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije.

Jelenc Krašovec, S., Jelenc, Z. (2003). *Andragoško svetovalno delo.* Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.

Jelenc, Z. (2007). *Shema za intervju – zajemanje podatkov za andragoško eksploracijo.* V Vilič Klenovšek, T. (ur.). Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije. http://isio.acs.si/doc/N-473-1.pdf

Klein, R. (ur.), (2020). *Usposobljen za izvajanje izobraževanja v delovnem okolju: profesionalizacija izobraževalcev odraslih za razvoj spretnosti v delovnem okolju:* Priročnik za samostojno učenje. Projekt Profi-Train. Erasmus +. Andragoški center Slovenije.

Kunčič Krapež, B. (2018). *Proces svetovanja odraslim v izobraževanju.* Projekt GOAL. Erasmus+. Andragoški center Slovenije.

Lifelong Guidance. CEDEFOP. (b. d.) https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/lifelong-guidance

Mitchell, K. E., Levin, A. S., Krumboltz, J. D. (1999). *Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities.*

Mlinar, V. (2019). Ocenjevanje kompetenc zaposlenih (str. 150–177). V Vilič Klenovšek, T. (ur.). S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

Mlinar, V. (2020). *Svetovalna dejavnost pri ugotavljanju in dokumentiranju znanja in spretnosti* (str. 50–54). V Pavlič, U., Vilič Klenovšek, T. (ur.). Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije.

Možina, T., Klemenčič, S., Vilič Klenovšek, T., Rupert, J. (2009). *Model presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Pavlič, U. (2019). *Merjenje rezultatov in učinkov svetovalne dejavnosti* (str. 179–196). V Vilič Klenovšek, T. (ur.). S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

Pavlič, U. (2018). *Strokovna merila za merjenje rezultatov in učinkov svetovanja.* Andragoški center Slovenije.

Pavlič, U., Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2020). *Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Rutar Ilc, Z., Tacer, B., Žarkovič Adlešič, B. (2014). *Kolegialni coaching.* Priročnik za strokovni in osebnostni razvoj. Zavod RS za šolstvo.

Schuur, K. in Duvekot, R. (2015). *Put more wood behind the counselling-arrow. Organisational and personal aspects in career development.* Projekt Worklife Guidance. Erasmus+. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/guidance-process

Svetina, M. in Vilič Klenovšek, T. (2011). *Strokovne podlage za sistemsko urejanje vrednotenja in priznavanja neformalno in priložnostno pridobljenega znanja v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Teorija izgradnje kariere (2015). Projektna skupina VKO, Zavod RS za zaposlovanje. https://www.vkotocka.si/wp-content/uploads/2018/05/Mitchell-K.E.-idr.-%C4%8Clanek.-Planned-happenstance-constructing-unexpected-career-opportunities.pdf

Vilič Klenovšek, T. (2011). *Izobraževalec odraslih kot svetovalec* (str. 49–60). V Vilič Klenovšek, T., Rupert, J. (ur.). Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T., Klemenčič, S. (2002). *Svetovanje v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. (2020). *Svetovalna dejavnost pri vključevanju v izobraževanje in nadaljevanju izobraževanja* (str. 47–49). V Pavlič, U., Vilič Klenovšek, T. (ur.). Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. in Rupert, J. (2011). *Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2007). *Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

Whithworth, L. (idr.), (2011). *Co-active coaching: Changing Business, Transforming Lives.* Nicholas Brealey Publishing. Boston, ZDA.

Worklife Guidance – Development of guidance and counselling in the workplace (2016). Guidance Process. Projekt Erasmus+. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/guidance-process

Zakon o izobraževanju odraslih (ZIO-1). (2018). Uradni list Republike Slovenije, št. 6/18. https://www.uradni-list.si/_pdf/2018/Ur/u2018006.pdf

Zlodej, L. (2019). *Vloga svetovalca in motiviranje zaposlenih za izobraževanje* (str. 103–119). V Vilič Klenovšek, T. (ur.). S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

3.4 Kompetence svetovalca v izobraževanju odraslih za svetovanje za zaposlene

Mag. Tanja Vilič Klenovšek

3.4.1 Kompetence svetovalca v izobraževanju odraslih

Kakovost izvajanja svetovalnega procesa v izobraževanju odraslih je odvisna tudi od **kakovosti dela svetovalca** in s tem od njegove **ustrezne usposobljenosti**. Naloge svetovalca v izobraževanju odraslih so kompleksne, neposredno svetovalno delo je le en sklop nalog svetovalca v izobraževanju odraslih. V Smernicah za izvajanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, ki se izvajaj kot javna služba je opredeljenih šest sklopov nalog, ki jih opravlja svetovalec v izobraževanju odraslih (2020, str. 28):

1. neposredno svetovalno delo,
2. informiranje,
3. načrtovanje, spremljanje in evalvacija svetovalnega dela,
4. razvojne naloge,
5. sodelovanje in povezovanje v organizaciji in zunaj nje,
6. strokovno izpopolnjevanje.

Vsebina vseh navedenih sklopov nalog narekuje tudi **kompetence svetovalca**, ki jih ta mora imeti za opravljanje teh. Kompetenco, ki se v izobraževanju odraslih poimenuje tudi kot zmožnost, opredeljujemo kot »/…/ lastnost posameznika, da ustrezno uporabi učne dosežke v različnih okoliščinah (izobraževanje, delo, osebni ali poklicni razvoj). Ni je mogoče omejiti zgolj na kognitivno dimenzijo (uporabo teorije, konceptov in tacitnega ali skritega znanja); vsebuje tudi uporabni vidik (vključno z različnimi spretnostmi), motivacijske in vrednotne orientacije, stališča, čustva in ostale socialne in vedenjske sestavine. Zmožnosti predstavljajo notranje mentalne strukture – v smislu sposobnosti, kapacitete in dispozicij, ki so lastnost posameznika.« (Izhodišča za pripravo javnoveljavnih izobraževalnih programov za odrasle, 2020). Iz opredelitve je razvidno, da kompetenco sestavljajo znanje, spretnosti in lastnosti (ob teh tudi vrednote in čustva posameznika). Tako so bile opredeljene tudi kompetence svetovalca v izobraževanju odraslih v mednarodnem projektu GOAL – Guidance and Orientation for Adult Learners (Svetovanje odraslim v izobraževanju (2015–2018)).[24] V projektu GOAL so v analizah stanja v posamezni sodelujoči državi[25] navajali različne načine opredelitev kompetenc svetovalcev za svetovanje odraslim v izobraževanju, a kljub različnostim so se kompetence opredeljevale glede na (Dobrovoljc idr., 2018):

1. znanje (s področja izobraževanja, odraslih in trga dela),
2. spretnosti svetovanja,
3. medosebne kompetence in osebnostne lastnosti.

24 Pred projektom Erasmus+ GOAL – Guidance and Orientation for Adult Learners (Svetovanje odraslim v izobraževanju), v katerem je bila Slovenija partnerica, je bil na Andragoškem centru Slovenije v letih 2012–2014 pripravljen opis kompetenc več strokovnih profilov v izobraževanju odraslih, med njimi tudi za svetovalca v središčih ISIO in organizatorja izobraževanja odraslih. Vsi opisi kompetenc so bili pripravljeni po enotni metodologiji in kompetence opredeljene po fazah andragoškega cikla (uveljavljen procesni model, ki opredeljuje faze andragoškega dela): 1 – ugotavljanje potreb po izobraževanju; 2 – načrtovanje in organizacija dela; 3 – izobraževalni proces; 4 – vrednotenje izobraževanja odraslih; 5 – vodenje izobraževanja odraslih; 6 – upravljanje izobraževanja odraslih (vsi opisi so dostopni na spletni strani: https://izobrazevanje.acs.si/kompetence/

25 V projektu GOAL so sodelovale tele države: Belgija (nosilka projekta), Češka republika, Islandija, Litva, Nizozemska in Slovenija.

V slovenski **publikaciji Kompetence svetovalca v svetovanju odraslim v izobraževanju** (2018), ki je rezultat dela slovenskih partnerjev v projektu GOAL[26], so kompetence po navedenih treh sklopih tudi podrobneje opredeljene. Ker so vse navedene pomembne tudi za svetovalca, ki dela v svetovanju za zaposlene, jih v nadaljevanju navajamo (prav tam, 2020, priloga 2):

a) **Znanje - poznavanje področja izobraževanja odraslih in udeležencev ter s tem povezana vprašanja na trgu dela:**

- Splošno znanje o sistemu izobraževanja: znanje o formalnem in neformalnem izobraževanju in učenju odraslih (izobraževalne možnosti, nacionalno ogrodje kvalifikacij, vrsta izobraževalnih organizacij, specifična ponudba izobraževanja odraslih po regijah idr.)
- Znanje o prehodih v izobraževalnem sistemu, o prehodih med izobraževanjem in delom (trgom dela) ter med delom in vseživljenjskim učenjem
- Znanje o spremljanju in podpori svetovancu v procesu učenja; podpora med potekom izobraževanja in učenja
- Znanje o različnih skupinah odraslih: poznati raznolikost skupin odraslih (značilnosti in potrebe)
- Poznavanje značilnosti učenja, kompetence učenje učenja in dejavnikov motivacije za učenje
- Osnovno znanje o učnih težavah in drugih psiholoških težavah, ki vplivajo na izobraževanje in učenje odraslih (na primer depresija, motnje pozornosti, izgorelost, avtizem, disleksija)
- Znanje o trgu dela: aktualno stanje in razvojna gibanja prihodnosti
- Poznavanje postopkov vrednotenja že pridobljenega znanja

b) **Spretnosti svetovanja:**

Spretnosti svetovanja

- Uporaba svetovalnih tehnik, metod in orodij v skladu s potrebami svetovancev
- Uporaba tehnik intervjuja v skladu s potrebami svetovancev
- Prepoznavanje in analiziranje vprašanj in potreb svetovancev
- Prepoznavanje vrednot, kompetenc in interesov svetovancev
- Vodenje svetovancev pri prevzemanju pobud, nadaljnjih korakov in odločitev
- Biti sposoben uporabiti tehnike, metode, pristope za motiviranje svetovancev
- Biti sposoben uporabiti spretnosti za obvladovanje konfliktnih položajev
- Razvijati mapo dosežkov in osebni načrt aktivnosti skupaj s svetovanci
- Analizirati možne dejavnike tveganja in druge ovire v procesu svetovanja
- Prepoznati in analizirati ovire za doseganje pričakovanih rezultatov svetovancev in jih podpirati pri premagovanju ovir
- Oceniti izzive in situacije posameznikov v družbenem kontekstu in upoštevanje tega v svetovalnem procesu
- Spodbujati in podpirati svetovance, da vključijo svojo osebno mrežo
- Spremljati aktivnosti svetovancev in zagotavljati povratno informacijo zunanjim organizacijam, ki so svetovance napotile v svetovanje, če je to potrebno oziroma dogovorjeno
- Usmerjati svetovance v ustrezne tečaje, izobraževanja, usposabljanja ter k drugim strokovnjakom ali uporabi drugih virov informacij

26 Iz Slovenije so sodelovali: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (nosilec projekta v Sloveniji) in Andragoški center Slovenije ter Center RS za poklicno izobraževanje kot partnerja; pri vpeljavi projekta v prakso pa so sodelovali tudi: CDI Univerzum, LU Velenje, ŠC Velenje in BIC Ljubljana.

Komunikacijske spretnosti v odnosu do svetovancev

- Biti sposoben uporabe ustreznih metod komunikacije v svetovalnem procesu
- Biti sposoben presegati jezikovne ovire (v tujem in maternem jeziku) in prilagoditi rabo jezika razumevanju svetovancev
- Biti sposoben motivirati svetovance, da presežejo ovire in ukrepajo
- Biti sposoben delati z različnimi skupinami odraslih (kulturne razlike, oviranosti, posebne potrebe)
- Imeti spretnosti za pogovor o občutljivih temah (na primer o nizki ravni pismenosti oziroma razvitosti temeljnih spretnosti)
- Biti usmerjen k svetovancem
- Aktivno poslušanje
- Izkazovati pravo razmerje med osebno vključenostjo in ohranjanjem profesionalne distance v svetovalnem procesu
- Spoštovati mejo med izobraževalnim svetovanjem in socialnim ter terapevtskim delom
- Ustvarjati varno in zaupno okolje
- Imeti spretnosti za načrtovanje in izpeljevanje terenskega dela v svetovanju
- Imeti spretnosti za promocijo in marketing

Komunikacijske spretnosti v odnosu do mreženja/partnerstev

- Biti sposoben postavljati mreže
- Biti sposoben uporabiti spretnosti mreženja: ustrezna komunikacija z zunanjimi organizacijami za postavitev in ohranjanje mrež
- Izkazovati integriteto in spoštovanje do svetovancev v komunikaciji z zunanjimi organizacijami in/ali strokovnjaki

Komunikacijske spretnosti v odnosu do sodelavcev

- Učinkovito komunicirati s sodelavci
- Biti odprt in pomagati sodelavcem

c) **Medosebne kompetence in osebnostne lastnosti:**

- Biti sposoben vzpostaviti zaupanje in varnost
- Reflektirati lastne spretnosti in se zavedati lastnih zmožnosti
- Skrbeti za osebni razvoj: učenje od sodelavcev (kolegialno učenje), samorefleksija, samoučenje, udeležba v ustreznih vrstah usposabljanja
- Izkazovati empatičnost
- Biti odprt za kulturno raznolikost, zavedati se in spoštovati različnost kultur in vrednot
- Izkazovati profesionalnost delovanja: spoštovanje standardov svetovanja, etična odgovornost in kakovost dela
- Analiziranje in ocenjevanje lastne komunikacije in učinkov ter posledic lastnega odnosa, stališč in vrednot.

Kompetence vseh treh sklopov se **medsebojno povezujejo, prepletajo in dopolnjujejo**. Pri nadaljnjem razvoju kompetenc je treba to prepletenost in povezanost upoštevati.

3.4.2 Kompetenca svetovalca za izvajanje svetovanja za zaposlene

Vse opisane kompetence svetovalca v izobraževanju odraslih lahko preslikamo tudi v potrebne **kompetence svetovalca za svetovanje za zaposlene**. Pri tem velja poudariti, da je vsebina posameznih kompetenc, predvsem na področju znanja in spretnosti, lahko specifična, saj izraža posebno vsebino svetovalnega procesa z zaposlenimi. Specifike določa tudi **vsebina**

opredeljenih petih korakov procesa svetovanja za zaposlene v sodelovanju s podjetji – te so že bile opisane: vpostavljanje stika, raziskovanje, opredelitev problemov in postavljanje ciljev, izpeljava aktivnosti in zaključek svetovanja.

Medosebne kompetence in osebnostne lastnosti svetovalca so univerzalne in veljajo ne glede na vsebino oziroma področje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih. Vendar je treba tudi pri teh opozoriti, da se pri posameznih **upoštevajo specifike sodelovanja svetovalca s podjetjem** (kadrovsko službo, sindikatom) in zaposlenimi v svetovalnem procesu, na primer pri »biti odprt za kulturno raznolikost«, je treba upoštevati različne »poslovne kulture v podjetjih«, se vživeti v njihove modele delovanja in razvijati spoštljive, zaupne in varne odnose v sodelovanju z vsemi, ki se udeležijo svetovanja (posredno in neposredno).

V preglednici v nadaljevanju izpostavljamo **nekaj ključnih specifičnih vidikov kompetenc svetovalca** za svetovanje za zaposlene pri znanju in spretnostih.

Preglednica: Znanje in spretnosti svetovalca v izobraževanju odraslih za svetovanje za zaposlene

Znanje	Spretnosti
Znanje za ugotavljanje potreb po izobraževanju zaposlenih	Spretnosti navezovanja dobrega stika z zaposlenimi
Poznavanje ponudbe izobraževanja in usposabljanja za zaposlene	Spretnosti priprave baz podatkov o ponudbi izobraževanja in usposabljanja za zaposlene
Znanje o razvoju kadrov v podjetju in delovanju kadrovskih služb	Spretnosti navezovanja dobrega prvega stika in nadaljnjega sodelovanja s podjetji – vodstvom in kadrovsko službo ter sindikatom
Znanje o značilnostih različnih skupin zaposlenih (interesi, ovire, motivacija)	Spretnosti analiziranja značilnosti različnih skupin zaposlenih, ki vplivajo na odločanje za izobraževanje
Poznavanje razmer na trgu dela za izbrano podjetje oziroma skupine zaposlenih	Spretnosti analize trga dela, kompetenc prihodnosti idr.
Znanje za uporabo svetovalnih pripomočkov za načrtovanje kariere, vrednotenje in učenje učenja pri zaposlenih	Spretnosti za uporabo svetovalnih pripomočkov za svetovanje za zaposlene
Znanje za kakovostno vodenje svetovalnega procesa za zaposlene, spremljanje tega in evalviranje	Spretnosti za spremljanje in evalviranje svetovanja za zaposlene
	Spretnosti podajanja učinkovite povratne informacije ob zaključku svetovanja: zaposlenim, vodstvu podjetja oziroma kadrovski službi in sindikatu (če je bil udeležen v svetovanju)

Iz predstavljenega je razvidno, da so kompetence, ki jih mora imeti svetovalec v svetovanju za zaposlene, **kompleksne in medsebojno prepletene**. Kompetence svetovalcev niso nekaj statičnega in stalnega, temveč jih je treba za kakovostno in strokovno svetovalno delo **stalno nadgrajevati** na vseh področjih: z novejšimi teorijami, znanjem, dognanji iz izobraževalne in

svetovalne dejavnosti, treningi za izboljšanje spretnosti svetovanja, pa tudi z delom na sebi in s tem izboljševanjem medosebnih in osebnostnih lastnosti (Vilič Klenovšek, 2018).

Zato je pomembno **krepiti odgovornost svetovalca za lastni razvoj** in **krepiti usposabljanje svetovalcev** na različne načine (Carpentieri idr., 2018, str. 195):

- z organiziranim usposabljanjem,
- z učenjem in izmenjavo izkušenj med svetovalci (na ravni institucije, regije, države in tudi v evropskem prostoru),
- z učenjem in izmenjavo izkušenj s partnerji, vključenimi v partnerske mreže.

Svetovalec se lahko udeležuje različnih organiziranih oblik izobraževanja in učenja, svoje kompetence nadgrajuje tudi s samostojnim učenjem, in kot smo že zapisali, lahko se uči od kolegov svetovalcev ter drugih strokovnih sodelavcev (iz lastne organizacije in drugih organizacij). Pri presojanju, katere kompetence naj razvija v nekem obdobju, lahko **uporabi različne pristope**, od **(samo)refleksije**[27] svoje usposobljenosti do **supervizije**, **intervizije** in **kolegialnega coachinga** (več v Vilič Klenovšek, 2020, str. 33). Kot ena od podlag za presojanje so mu lahko v pomoč opredeljene kompetence svetovalca v izobraževanju odraslih, bodisi po projektu GOAL, ki smo jih že opisali, bodisi po katerem drugem modelu. Podlago si lahko oblikuje tudi svetovalec sam glede na naloge in področja svetovalne dejavnosti, ki jih izvaja.

Literatura in viri

Carpentieri, J. D., Lister, J., Cara, O., Popov, J. (2018). *GOAL Final Cross Country Evaluation Report.* UCL Institute of Education. https://adultguidance.eu/images/Reports/GOAL_final_cross-country_evaluation_report.pdf

Dobrovoljc, A., Kunčič Krapež, B., Vilič Klenovšek, T., Višekruna, T. (2018). Svetovanje odraslim v izobraževanju. Projekt GOAL. Nacionalno evalvacijsko poročilo za Slovenijo. Andragoški center Slovenije.

Dobrovoljc, A. in Vilič Klenovšek, T. (2018*). Kompetence svetovalca v svetovanju odraslim v izobraževanju.* Andragoški center Slovenije.

Dovžak, K., Bandelj, E., Dolgan, T., Gerželj, A., Kump, S., Možina E., Možina, T., Muršak, J., Perme, E., M. Radinovič Hajdič, M., Zgonc, B. Žalec, N. (2020). *Izhodišča za pripravo javnoveljavnih izobraževalnih programov za odrasle.* Andragoški center Slovenije.

Dovžak, K., Fischinger, L., Marentič, U., Kruder, B., Vilič Klenovšek, T., Zagmajster, M., Dobrovoljc, A., Jug Došler, A., Rozman, P., Centrih, F. (2020). *Smernice za izvajanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, ki se izvaja kot javna služba.* Andragoški center Slovenije.

Polak, A. (2017). Pisne refleksije kot formativno orodje za samooblikovanje poklicne vloge (bodočih) pedagoških delavcev in profesionalni razvoj. V Vzgoja in izobraževanje, letnik 48, številka 5/6, str. 17–26. Zavod RS za šolstvo.

Veliki slovar tujk (2002). Cankarjeva založba.

Vilič Klenovšek, T. (2020). *Osebje.* V Vilič Klenovšek, T., Pavlič, U. (ur.). (2020). *Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

27 (Samo)refleksija je z vidika različnih strok in iz različnih perspektiv različno opredeljena, a ima podoben pomen. »Na področju vzgoje in izobraževanja pa se je uveljavila v bolj psihološko-pedagoškem smislu in pomeni miselno spremljanje lastnih zavestnih dejavnosti, poglabljanje vase, razglabljanje in razmišljanje. (Veliki slovar tujk, 2002: 977, v Polak, 2017, str. 18).

Svetovalni pripomočki

4.

4.1 Opredelitev svetovalnih pripomočkov

Nevenka Alja Gladek

Temeljna opredelitev pojma pripomoček v Slovarju slovenskega knjižnega jezika pravi, da je to »priprava, snov, ki se uporablja za opravljanje določene dejavnosti, za dosego določenega cilja«, za zgled pa so navedeni »gospodinjski, ortopedski, tehnični, tiskarski, učni pripomočki«. Kot sopomenke slovar omenja »rekvizit«, »pomagalo« in »sredstvo«. V svetovalni dejavnosti so pripomočki na neki način »sredstvo« za povezovanje svetovalca in odraslega, ki dopolnjuje svetovalčeva prizadevanja v svetovalnem procesu. Zato so »v svetovalni dejavnosti pripomočki vse **‚priprave', ki se uporabljajo za opravljanje svetovalne dejavnosti oziroma za dosego ciljev, ki so predmet svetovalne dejavnosti, povezane z izobraževanjem odraslih**« (Vilič Klenovšek, 2007, str. 7). V svetovalni dejavnosti se za poimenovanje svetovalnih pripomočkov pogosto uporablja tudi izraz »**orodja**«, ki temelji na prevodu iz angleščine, kjer so svetovalni pripomočki »tools« ali tudi »counselling tools«.

Svetovalni pripomočki podpirajo svetovalčevo vodenje svetovalnega procesa, tako da podkrepijo njegove ugotovitve o odraslem oziroma jih dodatno osvetlijo. Rezultati uporabe pripomočkov lahko pokažejo ustrezne usmeritve v učenju, izobraževanju ali načrtovanju in razvoju kariere, odkrijejo **optimalne pristope posameznika** k reševanju njegovega problema, krepijo **konstruktivne navade** in utrjujejo **motivacijo** za učenje. Poleg tega prinese uporaba svetovalnih pripomočkov **več informacij in spoznanj** odraslemu, ki sodeluje v svetovalnem procesu, o njegovih lastnostih, interesih, ciljih, načinih učenja, poteh razvoja kariere ipd., s tem pa prispevajo k njegovemu **opolnomočenju** ter spodbujajo njegovo **samostojnost pri učenju ali načrtovanju kariere** (Vilič Klenovšek, Knaflič, Perme, 2007).

Pri uporabi svetovalnih pripomočkov je svetovalec pozoren na pričakovane **koristi uporabe** svetovalnega pripomočka oziroma temeljni **namen** njegove uporabe. Za uporabo se odloči takrat, ko lahko s pripomočkom pridobi več podatkov o odraslem in njegovem problemu, njegovih interesih, željah, izkušnjah pa tudi o njegovih ovirah. Svetovalni pripomoček lahko svetovalcu pomaga pridobiti specifične podatke, ki jih odrasli v pogovoru sicer ne predstavi sam, odraslega pa učinkovito podpre pri reševanju nekega problema ali raziskovanju njegovih možnosti. Po pripomočkih naj svetovalec poseže tudi takrat, ko potrebuje dodatno podporo in pomoč pri svojem svetovalnem delu ter si prizadeva pridobiti poglobljen uvid v svetovančev položaj (prav tam, str. 14).

Izhodišče za uporabo svetovalnih pripomočkov je svetovalcu **problem** ali težava, ki jo ima odrasli, in **cilji**, ki jih želi doseči. Pred izbiro svetovalnega pripomočka zato razmisli o **položaju** odraslega, njegovih družinskih razmerah, **izkušnjah** s šolanjem oziroma izobraževanjem, o njegovi **motivaciji** za sodelovanje v svetovalnem procesu in motivaciji za učenje oziroma izobraževanje, njegovih jezikovnih zmožnostih in morebitnih učnih, psihosocialnih ali drugih težavah. Upošteva tudi položaj odraslega glede na njegovo trenutno udeležbo v izobraževanju, to je, ali poteka svetovalni proces pred vključitvijo v izobraževanje oziroma nadaljevanje izobraževanja, med njim ali po njegovem zaključku. Razmislek o tem, kakšen je **trenutni položaj odraslega**, je potreben tudi pri načrtovanju uporabe svetovalnih pripomočkov na področju načrtovanja in razvoja kariere ter na področju vrednotenja znanja in spretnosti.

Na uporabo pripomočkov vpliva tudi pripravljenost odraslega na sodelovanje pri uporabi pripomočka pa tudi njegova **zmožnost** komuniciranja, morebitne jezikovne ovire, digitalne spretnosti ipd. Pomembno pa je, da odrasli v svetovalnem procesu zavzame dejavno vlogo in

sprejme svoj del **odgovornosti** za rezultat svetovanja, saj še tako izurjen svetovalec z vsem svojim instrumentarijem ne more sam rešiti njegovega problema in uresničiti njegovih ciljev.

4.1.1 Svetovalni pripomočki kot podpora kakovostnemu svetovalnemu procesu

Pri svetovalnem delu v IO so svetovalni pripomočki nepogrešljivi, saj **podpirajo celostno, poglobljeno in kakovostno obravnavo odraslega**. Ustrezno uporabljeni pripomočki krepijo pozitivne spodbude in motivacijske dejavnike v vseh fazah svetovalnega procesa, od navezovanja stika in raziskovanja do ugotavljanja potreb in postavljanja ciljev, povezanih z izobraževanjem in učenjem. Nenadomestljivi so pri podpori odraslemu pri učenju, izobraževanju in vrednotenju njegovega znanja ter spretnosti, pomagajo mu pri premagovanju raznovrstnih ovir in ovrednotenju učne oziroma izobraževalne izkušnje in pogledu v prihodnost. Pomagajo mu tudi ozavestiti dejavnike, ki vplivajo na njegovo učenje, njegove možnosti in priložnosti osebnostnega razvoja ter napredovanja na karierni poti. Kakovostnega svetovalnega procesa si brez premišljene uporabe ustreznih pripomočkov pravzaprav ne moremo predstavljati.

Da bi z uporabo svetovalnega pripomočka dosegel optimalen učinek, si **svetovalec postavi nekaj vprašanj** (Vilič Klenovšek, Knaflič, Perme, 2007, str. 15):

- Kaj je temeljni problem?
- Kako si lahko pomagam s svetovalnimi pripomočki pri reševanju tega problema?
- Kaj želim izvedeti, na katera vprašanja bo vprašalnik/test/vaja/idr. odgovoril?
- Kateri pripomoček je najprimernejši?
- Ali ga lahko uporabim glede na značilnosti odraslega in njegov položaj?
- Kako se interpretirajo rezultati, koliko jim lahko zaupam?
- Ali poznam pravila o podajanju rezultatov odraslemu in/ali ustreznim drugim osebam?

Pri odločanju o izboru svetovalnega pripomočka svetovalec poleg vsega naštetega **upošteva tudi, koliko je odrasli samostojen pri delu z besedilom**: tudi zelo kakovosten in zanesljiv pripomoček, ki zahteva dobro razvite besedilne spretnosti, je lahko za posameznika, ki ima težave z branjem in pisanjem, povsem neprimeren. Poleg tega pri izbiri pripomočka svetovalec upošteva tudi, koliko je pripomoček zasnovan interaktivno, saj so nekateri pripomočki pravzaprav vaje in pristopi, ki niso namenjeni samostojni uporabi, temveč usmerjajo določen del svetovalnega procesa v aktivnem sodelovanju med svetovalcem in odraslim. Pri odločanju o izbiri svetovalnega pripomočka glede samostojne oziroma vodene uporabe je zato svetovalcu lahko v pomoč tudi tale preglednica.

Samostojna uporaba s svetovalčevo interpretacijo	V celoti samostojna uporaba	V celoti vodena uporaba
1. Svetovalec lahko presodi, da odraslemu zaupa **povsem samostojno uporabo svetovalnega pripomočka**, dobljene rezultate pa **svetovalec** analizira in ustrezno interpretira ter odraslega **seznani s povratno informacijo.**	2. Samostojen pristop, v katerem **odrasli sam uporabi pripomoček** oziroma samostojno izpolni določeni vprašalnik, nato pa **se sam seznani s povratno informacijo**, ki je pripravljena vnaprej glede na različne kategorije rezultatov (npr. šibko, srednje in visoko razvita kompetenca).	3. Odraslega, ki potrebuje pri uporabi pripomočka pomoč, **svetovalec vodi v celotnem procesu uporabe pripomočka,** nato rezultate analizira in odraslemu **poda povratno informacijo**.
Ta pristop je primeren pri uporabi pripomočka, ki ga odrasli lahko razume in samostojno obvlada, interpretacija pa zahteva strokovno znanje, in je ni mogoče razbrati le na podlagi zbranih točk.	Ta pristop je ustrezen za zelo samostojne odrasle, ki so jezikovno kompetentni in spretni v uporabi različnih vprašalnikov. Svetovalec se lahko odloči za ta pristop pri svetovanju na daljavo in poseže po nekaterih e-pripomočkih, ki jih odrasli rešujejo doma, povratno informacijo na podlagi odgovorov pa dobijo samodejno. Poglobljeno interpretacijo dobljenih rezultatov lahko svetovalec odraslemu poda v nadaljevanju svetovalnega procesa, če je to ustrezno.	Ta pristop se uporablja pri svetovanju: • odraslim, za katere je samostojno delo z besedilom stresno; • pri delu s priseljenci, ki se soočajo z jezikovnimi ovirami; • pri odraslih s specifičnimi učnimi težavami, kot je npr. disleksija; • pri odraslih, ki jim vprašalniki zbujajo odpor.

V celoti vodena uporaba pripomočka, ki pomeni tesno sodelovanje med odraslim in svetovalcem pri uporabi pripomočka, je primerna tudi pri kreativnih pristopih v svetovalni dejavnosti, ko svetovalec in odrasli sodelujeta pri nastanku izdelka (npr. življenjska črta, zemljevid življenjskega prostora) in ko z uporabo pripomočkov skupaj raziskujeta problem ter iščeta možne rešitve (npr. vzroke odpora do učenja, odpravljanje strahu pred preizkusom znanja, preokvirjanje omejujočih prepričanj o lastnih zmožnostih).

Ne glede na to, kateri pripomoček svetovalec izbere in kako ga uporabi, pa velja, da ga mora **pred uporabo v svetovalnem procesu najprej preskusiti**, bodisi sam bodisi s svojimi bližnjimi ali s sodelavci (Vilič Klenovšek, Rupert, 2011). Svetovalne pripomočke lahko spozna na strokovnem usposabljanju, o njihovi uporabi pa se tudi lahko posvetuje v krogu svojih strokovnih sodelavcev v organizaciji ali zunaj nje.

Med pozitivne prakse na tem področju gotovo spada **izmenjava izkušenj o uporabi pripomočkov med svetovalci** v konzorcijih projekta Svetovanje za zaposlene 2016–2022. Izkušeni svetovalci na tematskih delovnih srečanjih v svojih konzorcijih seznanjajo mlade in nove svetovalce s svetovalnimi pripomočki in orodji ter z možnostmi, ki jih prinašajo. Prenašajo jim svoje izkušnje in jih opogumljajo za uporabo pripomočkov v svetovalnem delu.

Vsak svetovalec pa ima vedno, kadar uporaba nekega svetovalnega pripomočka presega njegovo trenutno znanje in spretnosti, možnost, da **vse potrebne informacije in priporočila dobi pri ustanovi, ki je pripomoček izdala oziroma priporočila.**

Pri uporabi svetovalnih pripomočkov velja znova poudariti vodilo, ki tudi sicer usmerja celoten svetovalni proces: jedro pozornosti in **poglavitni uporabnik rezultatov pripomočkov je odrasli**, ki je udeležen v svetovalnem procesu, svetovalni pripomočki in orodja pa naj mu prinesejo informacije in spodbude, ki jih potrebuje.

4.1.2 Kriteriji za izbiro svetovalnih pripomočkov

Razširjenost svetovalnih pripomočkov in orodij ter njihova široka dostopnost na spletu narekujeta svetovalcu pri izbiri in odločanju za njihovo uporabo v svetovalnem procesu nekaj previdnosti. Da bi bil vsak pripomoček resnično dopolnitev in obogatitev svetovalne obravnave, si svetovalec pri izbiri pomaga s strokovnimi usmeritvami, predstavljenimi v nadaljevanju.

Izhodišče presojanja svetovalnih pripomočkov in njihove uporabe pri svetovalnem delu pomeni **etičnost** (Vilič Klenovšek, Knaflič, Perme, 2007):

- svetovalec mora biti za uporabo pripomočka ustrezno **usposobljen**;
- zagotoviti mora, da so uporabljeni pripomočki in pripadajoče gradivo (npr. interpretacije, zapisi pogovori) **shranjeni varno**;
- zagotoviti mora, da so pridobljeni rezultati obravnavani **zaupno**;
- zagotoviti mora **dejavno vlogo odraslega** pri uporabi pripomočkov.

Poleg etičnih usmeritev je za svetovalca pomembno tudi, da zna po uporabi pripomočka **dobljeni rezultat ustrezno analizirati in interpretirati**. Odrasli mora dobiti povratno informacijo v ustrezni obliki in razumljivo, tako da podpira njegova prizadevanja v učenju in izobraževanju oziroma njegovo vključenost v vseživljenjsko učenje (Vilič Klenovšek, Rupert, 2011).

Poleg tega se svetovalec pri izbiri svetovalnih pripomočkov opira na nekatere kriterije, ki podpirajo kakovost izpeljevanja svetovalnega procesa:

- **objektivnost** – svetovalec zagotovi enake okoliščine pri uporabi pripomočka za vse, opredeljena so jasna navodila in postopki za uporabo;
- **zanesljivost** – pri uporabi pripomočka v enakih okoliščinah se pridobi enake ali podobne rezultate;
- **veljavnost** – pripomoček res meri oziroma vrednoti tisto, kar hočemo, da meri.

Svetovalčeva usposobljenost za uporabo svetovalnih pripomočkov je za zagotavljanje kakovostnega svetovalnega procesa nujna, saj je **korist uporabe svetovalnega pripomočka najbolj odvisna od tega, kako ustrezno je bil izbran in kako primerno uporabljen glede na individualne značilnosti in interese odraslega** (Vilič Klenovšek, Rupert, 2011). Pri uporabi pripomočkov in orodij, ki ugotavljajo svetovančev učni stil, učni tip, njegove komunikacijske značilnosti, vrednotijo razvitost njegovih ključnih kompetenc ipd., so zato seveda pomembne objektivnost, zanesljivost in veljavnost uporabljenih pripomočkov, pri uporabi kreativnih metod pa je pomembna svetovalčeva usposobljenost za uporabo posameznega pripomočka, ki temelji na specifičnem znanju (npr. izdelava zemljevida prihodnosti, raziskovanje vpliva čustev na učenje, pomoč pri sprejemanju zahtevnejših odločitev, usvajanje mnemotehnik). Specifično znanje in spretnosti za uporabo kreativnih metod in novih pristopov za kakovostno izpeljavo svetovalnega procesa pa svetovalec dobiva s stalnim strokovnim s izpopolnjevanjem.

Specifične kriterije za izbiro **pripomočkov in orodij na področju vrednotenja jezikovnih, matematičnih in digitalnih spretnosti** oblikujejo v mednarodnem **projektu GLAS** (GLAS, 2020–2022). V projektu so za izbiro in predstavitev pripomočkov in orodij na področju vrednotenja postavljene tri ravni kriterijev in informacij:

- **minimalni kriteriji** za izbiro orodij in metod – pomagajo, da je orodje sploh izbrano za nadaljnjo obravnavo (ali je preskušeno v praksi, ali je prosto dostopno, ali obstajajo strokovne reference, koliko ljudi uporablja orodje);
- **temeljni kriteriji** za izbiro in predstavitev orodja in metod – pomagajo pri oceni primernosti in kakovosti ter zanesljivosti orodij in metod (jasna navodila za uporabo, prilagojenost ciljnim skupinam, prilagojenost namenu vrednotenja, možnost samostojne uporabe, ocenjevanje na različnih ravneh zahtevnosti, digitalna oblika, jasna povratna informacija o oceni znanja in morebitnih pomanjkljivostih, omogočanje samoevalvacije in evalvacije – refleksije in ocenjevanja, omogočanje pridobitve potrdila o oceni znanja in spretnosti);
- **osnovni podatki in opis orodja** – zbiranje vseh ustreznih informacij za predstavitev, da se orodje lahko oceni (naziv, namen, področja vrednotenja, sestavni deli orodja, umestitev v EQF oziroma drug okvir, ocenjevanje znanja na različnih ravneh, avtorji, lastniki, pogoji uporabe, spletne povezave na orodje, leto razvoja, jeziki, v katerih je na voljo, ciljna skupina, doseganje ciljne skupine z orodjem, specifičnost orodja glede na ciljne skupine, navodila za uporabo, izkušnje z uporabo orodja v praksi, obseg uporabe – lokalno, nacionalno, morebitne težave pri uporabi orodja, zaznani učinki in koristi uporabe orodja, viri in povezave).

Vsa orodja in pripomočki bodo v projektu GLAS izbrani na podlagi istih kriterijev. Predstavljeni bodo na skupni spletni platformi, da bi **pomagali svetovalcem uporabiti optimalne pripomočke za ocenjevanje neformalno pridobljenega znanja na področju jezikovnih, matematičnih in digitalnih spretnosti**. Poleg orodij bodo objavljena tudi vodila in napotki za oblikovanje povratnih informacij in mnenj, ki bodo svetovalcem v pomoč pri interpretaciji rezultatov. Po koncu projekta leta 2022 bodo tako svetovalci lahko posegali po naboru preverjenih pripomočkov in orodij za vrednotenje znanja in spretnosti, ki bodo pomenila na eni strani kakovostno bazo orodij za delo s posamezniki, na drugi strani pa večjo usklajenost ovrednotenega znanja in spretnosti med državami v Evropski uniji. Spletna platforma bo namreč postavljena na evropski ravni in v različnih jezikih.

4.1.3 Različne razvrstitve svetovalnih pripomočkov

Različne vrste svetovalnih pripomočkov delimo v kategorije na podlagi njihovih značilnosti, in sicer glede na:
- obliko,
- metodologijo,
- proces izobraževanja,
- namen svetovanja.

V nadaljevanju navedene kategorije na kratko predstavljamo.

Glede na obliko so svetovalni pripomočki na voljo:

Tiskani	V elektronski obliki
v krajši obliki; večinoma z zaprtimi vprašanji; z dodatnimi pojasnili, če jih svetovanec izpolnjuje sam; obdelava rezultatov je zamudnejša; rezultat je v tiskani obliki.	primerni v krajši in daljši obliki; podpirajo svetovanje na daljavo; zahtevajo ustrezno razvito digitalno kompetenco; omogočajo avtomatično obdelavo rezultatov in prikaz teh na različne načine; rezultat je v e-obliki, lahko se ga natisne, shrani ali pošlje po e-pošti.

Glede na metodologijo so svetovalni pripomočki:

Kvantitativni	Kvalitativni	Kombinirani
merske lestvice vprašalniki testi	opomniki opisni odgovori ustvarjalni izdelki delovni listi	daljše metode delavnice baze podatkov spletno gradivo

Glede na proces izobraževanja se svetovalni pripomočki uporabljajo:

Pred izobraževanjem	Med izobraževanjem	Po izobraževanju
raziskovanje potreb in interesov odraslega ugotavljanje motivacije pomoč pri odločanju	pomoč in podpora pri učenju pri premagovanju ovir ohranjanje motivacije	ovrednotenje izkušnje načrtovanje nadaljnjih korakov

Glede na namen svetovanja so na voljo tri tematske zbirke pripomočkov:

Svetovalni pripomočki za načrtovanje in razvoj kariere	Svetovalni pripomočki za učenje učenja	Svetovalni pripomočki in orodja za vrednotenje znanja in spretnosti

4.1.4 Svetovalni pripomočki v svetovanju za zaposlene

Zaposleni odrasli, ki so manj izobraženi in izobraževalno neaktivni, ter starejši od 45 let so skupina, ki potrebuje pri ohranjanju zaposlitve, nadaljnjem razvoju kariere in za vključevanje v nadaljnje izobraževanje oz. usposabljanje še posebno pozornost. Pri svetovanju tej skupini je posebno pomemben ustrezen pristop, ki zajema tudi izbiro ustreznih svetovalnih pripomočkov. Del odraslih v tej populaciji, ki so doslej sodelovali pri projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022, se sooča z jezikovnimi ovirami, saj je med njimi veliko priseljencev. Med svetovanci so manj izobraženi odrasli in posamezniki z nižje razvitimi besedilnimi, matematičnimi in digitalnimi spretnostmi. Svetovalci so pri tej ciljni skupini opazili šibkejšo motiviranost za izpolnjevanje vprašalnikov, včasih odpor do samostojnega pisanja, pa tudi manj zanimanja za uporabo različnih pripomočkov nasploh.

Pri pripravi novih zbirk kakovostnih svetovalnih pripomočkov smo zato na Andragoškem centru Slovenije upoštevali izkušnje in mnenja svetovalcev pri delu s to ciljno skupino. V začetku leta 2019 smo izpeljali **anketo o uporabi svetovalnih pripomočkov** v projektu Svetovanje za zaposlene 2016–2022 in tako zbrali informacije o dejavnikih, ki spodbujajo uporabo pripomočkov pri delu s to ciljno skupino, ter dejavnikih, ki njihovo uporabo otežujejo.

Da bi pogosteje posegali po svetovalnih pripomočkih, so svetovalci izrazili **potrebo po izboljšanju razmer za izvajanje svetovalne dejavnosti z zaposlenimi**: potrebovali bi boljše materialne možnosti za svetovanje za zaposlene, na primer prenosne računalnike in dostop do interneta, kadar delajo v podjetjih, več časa za neposredno delo s svetovanci in ustrezne prostore za izpeljavo individualnih obravnav. Želeli bi tudi **več promocije** svetovanja za zaposlene med delodajalci in v širši javnosti, da bi ob navezovanju stika s podjetji, sindikati in zaposlenimi njihovi sogovorniki že vedeli, kaj jim lahko prinese svetovanje.

Poleg želja po izboljšanju splošnih in materialnih razmer za izpeljavo svetovanja za zaposlene so svetovalci v anketi navedli tudi konkretne **predloge**, **kakšni naj bi bili pripomočki**, da bi pri svetovanju za zaposlene pogosteje posegali po njih:

- potrebovali bi nove svetovalne pripomočke, ki bi podpirali celoten svetovalni proces z zaposlenimi, predvsem sodelovanje s podjetjem;
- na voljo morajo biti brezplačno;
- dostopni naj bodo v tiskani in elektronski obliki;
- biti morajo dovolj preprosti, da jih lahko razumejo vsi;
- biti morajo jedrnati, da njihova uporaba ne zahteva preveč časa;
- namen uporabe mora biti jasen zaposlenemu in delodajalcu;
- dobrodošli bi bili pripomočki za razvijanje mehkih veščin, komunikacije, timskega dela ipd.;
- omogočati morajo poglobljeno obravnavo odraslega glede na njegove značilnosti in potrebe v skladu s sodobnimi spoznanji;
- bili naj bi preprosto »prijazni za uporabo« – za odraslega in svetovalca.

Svetovalci so tudi menili, da je za uporabo svetovalnih pripomočkov potrebna ustrezna **usposobljenost** svetovalcev. Poleg spoznavanja svetovalnih pripomočkov na temeljnem usposabljanju zato podpirajo tudi nadaljnja spopolnjevanja svetovalcev za uporabo novih, sodobnih svetovalnih pripomočkov, orodij in pristopov, ki omogočajo ohranjanje in razvijanje njihove profesionalnosti.

Pri pripravi treh tematskih zbirk pripomočkov, ki jih predstavljamo v nadaljevanju, in pripomočkov za izpeljavo svetovalnega procesa s podjetjem in s posameznikom smo dosledno upoštevali izkušnje in interese svetovalcev. Z izdajo tega priročnika zagotavljamo **brezplačno dostopnost** vseh pripomočkov, ki so uvrščeni vanj in v vse tri tematske zbirke. Pri izbiri posameznih pripomočkov smo imeli v mislih zelo **raznoliko skupino zaposlenih**, ki se udeležuje svetovalnega procesa, zato so nekateri primernejši za posameznike s šibkimi besedilnimi spretnostmi, drugi pa za tiste, ki s tem nimajo težav. Nekateri so namenjeni posameznikom, ki razmišljajo analitično, drugi pa tistim, ki jim je blizu ustvarjalni in intuitivni pristop. Med njimi so nekateri zelo preprosti, drugi pa kompleksni. Nekateri so motivacijski, drugi reflektivni.

Skratka, svetovalni pripomočki in orodja v tem priročniku skupaj z vsemi že objavljenimi pripomočki v treh tematskih zbirkah pomenijo široko paleto možnosti za svetovalno obravnavo posameznikov z različnimi značilnostmi, interesi in potrebami, s katerimi se srečujejo svetovalci pri svetovanju za zaposlene. Naj k temu dodamo še **kvantitativni vidik**: vseh svetovalnih pripomočkov in orodij, ki so zbrani v tem priročniku in v treh tematskih zbirkah, je skupaj **118.**

K pripravi treh tematskih zbirk pripomočkov je pomembno prispevala tudi posvetovalna skupina. Sedem izkušenih svetovalk je leta 2019 oblikovalo vrsto predlogov, ki so zajeti v zbirke in med pripomočke za vodenje svetovalnega procesa v tem priročniku.[28] Izbira svetovalnih pripomočkov v treh tematskih zbirkah in v tem priročniku tako temelji na strokovnih kriterijih in potrebah svetovalcev, saj želimo s kakovostnimi in sodobnimi svetovalnimi pripomočki prispevati k nadaljnjemu razvoju svetovalne dejavnosti za zaposlene.

4.1.5 Uporaba svetovalnih pripomočkov in orodij

Vsi svetovalni pripomočki in orodja v tem priročniku in treh tematskih zbirkah, ki ga zaokrožajo v celoto, so svetovalcem dostopni v **tiskani obliki** in **na spletu**. Na spletu so objavljeni kot strokovno gradivo v formatu PDF, vanj pa so **vstavljene povezave na e-obliko pri vseh pripomočkih, ki so na voljo tudi v tej različici**. S tem ponujajo obilo možnosti za prilagajanje njihove uporabe praktičnemu delu z odraslimi in podjetji oziroma delovnimi organizacijami. Vsi pripomočki so predstavljeni tako, da omogočajo svetovalcu neposredno uporabo.

Opis svetovalnih pripomočkov in orodij je v vseh treh tematskih zbirkah enak kot v tem priročniku in sledi **enotni metodologiji:**

- naziv pripomočka,
- namen in cilji njegove uporabe,
- tip pripomočka,
- koraki za izvedbo,
- rezultat uporabe pripomočka,
- avtor oziroma vir in dostop do pripomočka,
- priloga, namenjena neposredni uporabi.

V nadaljevanju tega poglavja so predstavljena strnjena vsebinska izhodišča vseh treh spodaj navedenih tematskih zbirk svetovalnih pripomočkov:

Svetovalni pripomočki za načrtovanje in razvoj kariere	28 svetovalnih pripomočkov
Svetovalni pripomočki za učenje učenja	31 svetovalnih pripomočkov
Svetovalni pripomočki in orodja za vrednotenje znanja in spretnosti	33 svetovalnih pripomočkov in orodij

Svetovalni pripomočki, ki so namenjeni **izpeljavi svetovalnega procesa v IO s poudarkom na svetovanju za zaposlene**, so zbrani v **5. poglavju tega priročnika.** Pripomočki v 5. poglavju so okvir za strukturirano svetovalno obravnavo, v katero svetovalec umešča svetovalne pripomočke iz omenjenih treh zbirk pa tudi tiste kakovostne pripomočke, ki jih je oblikoval sam oziroma jih pridobil iz drugih virov.

28 Posvetovalno skupino so sestavljale: Bernarda Mori Rudolf iz MOCIS Slovenj Gradec, Biserka Plahuta iz AZ LU Velenje, Erika Švara iz LU Postojna, Maja Rotar iz Cene Štupar – CILJ, Mojca Sikošek Penko iz CDI Univerzum, Polona Knific iz LU Jesenice in Tina Kržišnik iz RIC Novo mesto. Testirale so številne pripomočke, ocenile njihovo uporabnost pri svetovanju za zaposlene in oblikovale nekatere nove, uporabne rešitve, metode in pristope. Presojanju in izbiranju svetovalnih pripomočkov in orodij na področju vrednotenja znanja in spretnosti so se leta 2020 še dodatno posvetile Biserka Plahuta, Polona Knific in Tina Kržišnik.

26 svetovalnih pripomočkov v 5. poglavju je razdeljenih v dva sklopa glede na namen uporabe**:**

Svetovalni pripomočki za izpeljavo svetovanja v podjetju oziroma delovni organizaciji	15 svetovalnih pripomočkov
Svetovalni pripomočki za izpeljavo svetovalnega procesa s posameznikom	11 svetovalnih pripomočkov

Nekatere pripomočke, ki se tradicionalno uporabljajo v tiskani obliki, smo na Andragoškem centru Slovenije leta 2020 prenesli tudi v **elektronsko obliko**. S tem smo omogočili njihovo uporabo tudi v svetovanju na daljavo, ki je v letu 2020 zaradi pandemije novega koronavirusa postalo nuja. Vseh pet novih elektronskih pripomočkov je objavljenih na portalu Vrednotenje in priznavanje neformalnega znanja (VPNZ) v zavihku »orodjarna«, da lahko svetovalci in njihovi svetovanci dostopajo do njih neposredno. To so:

- iz gradiva Svetovalni pripomočki za načrtovanje in razvoj kariere:
  - Popis delovnih vrednot,
  - Samoocena čustvene inteligentnosti;
- iz gradiva Svetovalni pripomočki za učenje učenja:
  - Samoocenjevalni vprašalnik o učenju,
  - Učni tipi,
  - Učni stili.

Vsakega od njih **lahko odrasli izpolnjujejo samostojno**, če obvladajo osnovno uporabo računalnika in dovolj tudi slovenščino. Na koncu dobijo osnovni **rezultat** in **informacijo o svetovalnih središčih s stiki**, kjer lahko izvedo več oziroma se vključijo v svetovanje. Za uporabo ni potrebna registracija, rezultat pa si lahko odrasli shranijo v formatu PDF, ga vložijo v svoj portfolijo oziroma mapo dosežkov ali zbirno mapo in pošljejo svetovalcu, delodajalcu oziroma uporabijo po svoji presoji. Svetovalci najdejo ob vsakem od naštetih elektronskih pripomočkov na spletnem portalu Vrednotenje in priznavanje neformalnega znanja (VPNZ) oziroma v objavljenih zbirkah pripomočkov tudi vodila za uporabo.

Na Andragoškem centru Slovenije bomo svetovalne pripomočke in orodja pripravljali **v elektronski obliki** tudi v prihodnje, saj omogoča ta **vrsto različnih možnosti uporabe**. Poleg podpore delu s posamezniki v poglobljenem svetovalnem procesu se lahko uporabijo kot povabilo na svetovanje na spletni strani izobraževalne organizacije in na družbenih omrežjih, spodbudijo lahko zanimanje odraslih za raziskovanje njihovih učnih in osebnostnih značilnosti, zdramijo njihovo vedoželjnost in razmislek o tem, kaj bi jim lahko prineslo novo znanje.

Menimo, da so svetovalni pripomočki v tem priročniku in treh spremljajočih tematskih zbirkah dobrodošla obogatitev strokovnega dela svetovalcev, še posebno pri svetovanju starejšim zaposlenim, ki so manj izobraženi in imajo nižje razvite spretnosti. Verjamemo, da prinašajo nove možnosti za poglobljen svetovalni pristop pri delu z vse raznovrstnejšo strukturo svetovancev v praksi.

Med splošna priporočila za uporabo svetovalnih pripomočkov na koncu dodajamo še, da je pri njihovi uporabi v svetovalnem procesu zelo pomembno **natančno zapisovanje**, **varno shranjevanje** in **analitično vrednotenje rezultatov**, ki mu sledi spoštljivo, **etično in jasno sporočanje** rezultatov odraslim.

Literatura in viri

GLAS (Guidance for Low-skilled Adults towards Skills Assessment and Validation), (2020 –2022). *Svetovanje za ocenjevanje in vrednotenje spretnosti za manj izobražene odrasle.* Projekt Erasmus+. https://ciktrebnje.si/projekti/glas/

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2007). *Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T., Knaflič, L., Perme, E. (2007). *Svetovanje in svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih* (str. 9–20). V Vilič Klenovšek, T. (ur.). Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. in Rupert, J. (2011). *Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

VPNZ. *Vrednotenje in priznavanje neformalnega znanja.* (b. d.). https://vpnz.acs.si/

4.2 Svetovalni pripomočki za načrtovanje in razvoj kariere

Nevenka Alja Gladek

S svetovalnimi pripomočki za načrtovanje in razvoj kariere svetovalec spodbuja **raziskovanje potencialov, interesov, želja in motivov** odraslih ter podpira njihov **karierni razvoj**. Omogočajo delo z različnimi posamezniki, saj so nekateri pripomočki primernejši za analitično razmišljajoče odrasle, ki morajo pred odločitvijo za nov karierni korak zbrati vrsto argumentov, drugi bolj za tiste, ki se laže izrazijo z ustvarjalnimi pristopi, tretji za tiste, ki dvomijo o svojih zmožnostih, četrti za tiste, ki pogrešajo podporo pri odločanju za novo izobraževalno pot itn. Svetovalci najdejo v gradivu Svetovalni pripomočki za načrtovanje in razvoj kariere paleto orodij, ki so uporabna v najrazličnejših okoliščinah.

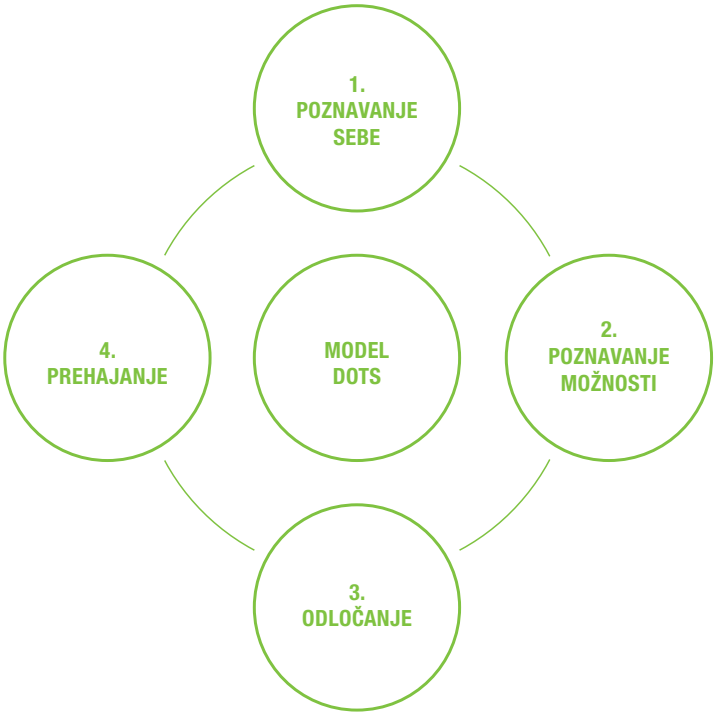
Strokovno gradivo **Svetovalni pripomočki za načrtovanje in razvoj kariere** je izšlo leta 2019 in je objavljeno na spletni strani Andragoškega centra Slovenije na povezavi https://www.acs.si/digitalna-bralnica/svetovalni-pripomocki-za-nacrtovanje-in-razvoj-kariere/

Da bi bila zbirka svetovalnih pripomočkov za načrtovanje in razvoj kariere kar se da priročna in pregledna, smo pripomočke v njej razvrstili po modelu **DOTS** (Law in Watts, 2003), ki se je doslej že široko uveljavil v kariernem svetovanju. Izbrali smo ga med različnimi opredelitvami kariernega razvoja, ker je **celosten in sistematičen**. Sestavljajo ga štiri faze, ki spodbujajo karierni razvoj oziroma krepijo kompetenco vodenja kariere:

izvirno v angleščini	v slovenščini
D – decision learning	odločanje
O – opportunity awareness	poznavanje možnosti
T – transition learning	prehajanje
S – self awareness	poznavanje sebe

Uporaba modela DOTS se je v kariernem razvoju že zelo razširila. Med strokovnjaki na področju upravljanja človeških virov prevladuje mnenje, naj bodo tudi novi pristopi v kariernem svetovanju skladni s tem modelom, ki odraslim omogoča oblikovanje kar se da celostno pretehtanih in smiselnih kariernih odločitev ter jih podpira pri njihovem uresničevanju.

Slika: Model DOTS (prirejeno po Young, 2019)



V strokovnem gradivu Svetovalni pripomočki za načrtovanje in razvoj kariere so pri vsaki od štirih faz modela predstavljeni pripomočki, ki podpirajo posamezno področje kariernega razvoja. Gradivo je po modelu DOTS urejeno glede na svetovalni proces po fazah, ki si sledijo tako, kot je prikazano na zgornji sliki.

Model DOTS ponuja **preverjen metodološki okvir** svetovanja za kariero, vendar ne predvideva, da bi vsak odrasli predelal celoten model oziroma prehodil pot skozi vse njegove štiri faze. Svetovalec se o uporabi posameznih korakov in pripomočkov odloča na podlagi svetovančevih potreb, interesov in izkušenj. Svetovalne pripomočke uporablja za raziskovanje možnosti za njegov karierni razvoj. Nekateri pripomočki so v pomoč pri sprejemanju kariernih odločitev in postavljanju uresničljivih ciljev, drugi podpirajo neposredne priprave na spremembe v karieri.

V uvodu vsake faze modela DOTS sta nadrobneje predstavljena pomen in namen te faze, dodana pa so tudi nekatera vprašanja, ki so svetovalcu lahko v pomoč v praksi.

Vseh **svetovalnih pripomočkov** za načrtovanje in razvoj kariere v gradivu je **28,** od tega:

Poznavanje sebe – vrednote, kompetence, osebnostne lastnosti, želje	9 svetovalnih pripomočkov
Poznavanje možnosti – okolje, poklici, možnosti in poti izobraževanja, trg dela, trendi, mreženje	8 svetovalnih pripomočkov
Odločanje – učenje sprejemanja dobrih odločitev	5 svetovalnih pripomočkov
Prehajanje – postavljanje ciljev, akcijski načrt, dejavniki uspešnega kariernega prehoda	6 svetovalnih pripomočkov

Svetovalni pripomočki za načrtovanje in razvoj kariere odpirajo nove poti za drzno raziskovanje kariernih možnosti in opogumljajo zaposlene, predvsem iz ranljivih skupin, k optimističnemu utiranju novih poti.

Literatura in viri

Gladek, N. A. (ur.). (2019). *Svetovalni pripomočki za načrtovanje in razvoj kariere.* Andragoški center Slovenije. https://www.acs.si/digitalna-bralnica/svetovalni-pripomocki-za-nacrtovanje-in-razvoj-kariere/

Law, B., Watts, A. G. (2003). *The DOTS Analysis. Original version.* National Institute for Careers Education and Counselling. http://hihohiho.com/memory/cafdots.pdf

Young, S. (2019). *DOTS model by Law and Watts.* http://www.cdanz.org.nz/te-mohiotanga/law-and-watt-s-dots-model/278/

Preglednica svetovalnih pripomočkov za načrtovanje in razvoj kariere z uvodnimi pojasnili posameznih faz modela DOTS

FAZA 1: POZNAVANJE SEBE – VREDNOTE, KOMPETENCE, OSEBNOSTNE LASTNOSTI, ŽELJE

Izhodiščna vprašanja za svetovalni pogovor: Kakšen/kakšna sem? Kaj znam? Kaj želim?

Da bi posameznik kar se da spoznal sebe z vsemi svojimi osebnimi značilnostmi, ga svetovalec podpira z usmerjenim postavljanjem vprašanj. K spoznavanju sebe spodbuja izhodiščno vprašanje, kako posameznikova osebnost prispeva k uresničevanju priložnosti, ki so na voljo.

To vprašanje vabi k dejavnemu raziskovanju posameznikovih obstoječih in potencialnih osebnih moči: njegove usposobljenosti, njegovih zmožnosti, sposobnosti, spretnosti, osebnostnih lastnosti, tudi njegovih telesnih zmogljivosti. Pomembno je tudi zavedanje posameznikovih šibkosti na vseh teh področjih.

Poleg zavedanja močno in šibko razvitih področij ter lastnosti je za posameznika pomembno tudi poznavanje njegovih potreb, virov zadovoljstva, interesov, pričakovanj in vrednot.

Nekaj vprašanj za pogovor z odraslim:

- Kaj vam v življenju največ pomeni?
- Na kaj ste najbolj ponosni?
- Kaj delate z užitkom?
- Katera so vaša močna področja?
- Kaj vam pomeni delo, poklic?
- Kaj pričakujete od svojega dela oziroma delovnega mesta?
- Kdaj ste najbolj zadovoljni?

Svetovalni pripomočki, namenjeni spoznavanju sebe:

Pripomoček 1: Moja karierna zgodba, 1. del: Pripovedujem svojo zgodbo
Pripomoček 2: Vrednote
Pripomoček 3: Popis delovnih vrednot
Pripomoček 4: Ozaveščanje lastnih močnih področij
Pripomoček 5: Lestvica za oceno kompetenc
Pripomoček 6: Vprašalnik delovnih stilov
Pripomoček 7: Samoocena čustvene inteligentnosti
Pripomoček 8: Življenjska črta
Pripomoček 9: Zemljevid poklica

FAZA 2: POZNAVANJE MOŽNOSTI – OKOLJE, POKLICI, MOŽNOSTI IN POTI IZOBRAŽEVANJA, TRG DELA, TRENDI, MREŽENJE

Izhodiščno vprašanje za svetovalni pogovor: Katere možnosti imam?

Za oblikovanje ciljev o kariernem razvoju je poleg poznavanja sebe najpomembnejše poznavanje možnosti v okolju in širšem prostoru. Pomembno je poznati svet dela, na primer trenutne oblike zaposlovanja in trende pa tudi priložnosti, ki jih prinaša trg dela, od zaslužka do možnosti učenja in razvoja na delovnem mestu. H kakovostnemu postavljanju kariernih ciljev prispeva tudi poznavanje značilnosti posameznih panog, poklicev in konkretnih del ter pogojev dela pa tudi poznavanje zahtev delodajalcev in nagrajevanja, npr. ugodnosti za zaposlene, prožni delovni čas ipd.

Med poznavanje možnosti v okolju spada tudi raziskovanje različnih možnosti izobraževanja in usposabljanja ter poti, po katerih lahko posameznik doseže želeno izobrazbo oziroma usposobljenost za izbrani poklic. Pomembno je, da je seznanjen tudi z možnostmi vrednotenja in priznavanja znanja in spretnosti, pridobljenih neformalno, ki ga približujejo želenemu cilju.

Smisel spoznavanja možnosti v okolju je, da posameznik z njimi poveže svoje značilnosti, interese in želje ter jih skuša uskladiti. Pri tem naj si prizadeva za iskanje ravnotežja med kariero, prostim časom, družino in drugimi vlogami v svojem življenju.

Nekaj vprašanj za pogovor s svetovancem:

- Katere podatke o zaposlovanju in izobraževanju redno spremljate?
- Kaj lahko storite sami za boljše poznavanje kariernih možnosti, ki se pojavljajo?
- Katere možnosti vidite za svoje večje zadovoljstvo pri delu, ki ga opravljate?
- Kako lahko svoja močna področja/interese/želje bolje povežete s svojim delovnim okoljem?
- Katere priložnosti so skladne s tem, kar veste o sebi?

Svetovalni pripomočki, namenjeni spoznavanju možnosti:
Pripomoček 10: Moja karierna zgodba, 2. del: Slišati mojo zgodbo
Pripomoček 11: Drevo poklicne rasti
Pripomoček 12: Dejavniki privlačnosti na delovnem mestu
Pripomoček 13: Lestvica karierne prilagodljivosti
Pripomoček 14: Kako ocenjujem svoje komunikacijske spretnosti
Pripomoček 15: Risanje gore
Pripomoček 16: Metaforični opisi
Pripomoček 17: Ugani poklic

FAZA 3: ODLOČANJE – UČENJE SPREJEMANJA DOBRIH ODLOČITEV

Izhodiščno vprašanje za svetovalni pogovor: Kaj bom storil/-a?

Za sprejemanje dobrih odločitev je potrebno razumevanje, da na kakovost odločanja vpliva vrsta dejavnikov, od zunanjih do notranjih.

Med notranje dejavnike spada slog odločanja: nekateri imajo bolj impulzivnega ali intuitivnega, drugi bolj premišljenega, racionalnega. Dobro je, da oseba svoj slog pozna. Poleg zavedanja prevladujočega lastnega sloga odločanja naj bi posameznik ozavestil tudi svoje strahove pri sprejemanju odločitev, raven zaupanja vase pri odločanju, razmislil o minulih odločitvah itn.

Poleg notranjih dejavnikov vplivajo na sprejemanje odločitev tudi okoliščine: različni pritiski, pričakovanja, smernice, tveganja, družbene spremembe ipd.

Posameznik naj bi bil zmožen oceniti tveganja, ki jih prinašajo odločitve, in najti ravnotežje med svojimi željami in različnimi posledicami, ki jih odločitev lahko prinese, ter sprejeti tudi odgovornost zanje. Najpomembnejše je, da poveže poznavanje sebe in priložnosti v okolju v uresničljivo izbiro.

Nekaj vprašanj za pogovor:
- Kdaj se pri sprejemanju odločitev prepustite občutku in kdaj temeljito razmislite, preden se odločite?
- Pomislite na eno od svojih odličnih odločitev. Zaradi katerih dejavnikov je bila ta odločitev odlična?
- Pomislite na eno svojih odločitev, ki je imela boleče posledice. Kako zdaj gledate nanjo?
- Kaj vse je vplivalo na vašo odločitev za izbiro poklica, izobraževanja? Kateri dejavnik je pretehtal?
- Kaj vpliva na vaše odločitve na področju dela, poklica, kariere?

Svetovalni pripomočki, namenjeni sprejemanju kariernih odločitev:
Pripomoček 18: Vprašalnik karierne zrelosti
Pripomoček 19: Moj projekt
Pripomoček 20: Zemljevid življenjskega prostora
Pripomoček 21: Sprejemanje zahtevnejših odločitev
Pripomoček 22: Od problema k cilju

FAZA 4: PREHAJANJE – POSTAVLJANJE CILJEV, AKCIJSKI NAČRT, DEJAVNIKI USPEŠNEGA KARIERNEGA PREHODA

Izhodiščno vprašanje za svetovalni pogovor: Kako in do kdaj bom to storil/-a?

Prehajanje zajema vsa prej opisana področja in je najpomembnejši dejavnik v razvoju kariere. Prehodi v karieri se lahko dogajajo mehko kot želene in obvladljive spremembe ali pa trše kot prelomi, kadar se pojavi nenačrtovana ali nepričakovana okoliščina, na primer bolezen ali izguba zaposlitve.

Uspešno karierno prehajanje zajema zavedanje in spretnosti za obvladovanje prehodov v različnih življenjskih obdobjih. Posameznik naj bi znal pridobiti informacije in razvil spretnosti, ki so potrebne za obvladovanje kariernih prehodov, s katerimi se sooča po svoji izbiri ali pa zaradi življenjskih okoliščin. Karierni prehodi potekajo ob prvi zaposlitvi, spremembi delovnega mesta, zaposlitvi v drugi organizaciji, ob odločitvi za samostojno podjetniško pot, odhodu na delo v tujino itn. Vsak od teh prehodov je drugačen, za vsakega so potrebne druge informacije in drugačne spretnosti.

Karierne prehode posamezniku olajšajo jasno postavljeni cilji ter zavedanje svojega znanja, spretnosti in osebnostnih lastnosti, seveda pa tudi zaupanje vase za premagovanje različnih ovir.

Vprašanja za pogovor:

- Katere prehode ste imeli doslej na svoji karierni poti?
- S katerimi izzivi ste se pri tem srečevali?
- Kako ste jih obvladovali?
- Katere informacije potrebujete za nov prehod v karieri?
- Katero znanje potrebujete oziroma katere spretnosti bi morali še okrepiti za nov karierni prehod?
- Kdo vas lahko pri tem podpre?

Svetovalni pripomočki, namenjeni kariernemu prehajanju:

Pripomoček 23: Moja karierna zgodba, 3. del: Udejanjati svojo zgodbo
Pripomoček 24: Postavljanje ciljev po metodi GROW
Pripomoček 25: Odlašanje
Pripomoček 26: Spomini iz prihodnosti
Pripomoček 27: Lestvica za raziskovanje komunikacijskih spretnosti
Pripomoček 28: Zaznavni položaji

4.3 Svetovalni pripomočki za učenje učenja

Nevenka Alja Gladek

Svetovalni pripomočki za učenje učenja so namenjeni krepitvi **osebnostne, družbene in učne kompetence**, ki je usmerjena k »*izboljšanju zdravega in v prihodnost usmerjenega načina življenja*« (Priporočilo Sveta Evropske unije, 2018). **Učenje učenja** je v vseh razsežnostih te kompetence opredeljeno kot **ključna kompetenca, ki nam pomaga doseči in razviti vse druge**, saj so njene temeljne dimenzije ***»avtonomija, metakognicija, zavedanje in upravljanje sebe«*** (Caena, 2019).

V dokumentu The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence, ki ga je objavila Evropska komisija (LifeComp, 2020), je področje učenje učenja v celotni osebnostni, družbeni in učni kompetenci še nekoliko podrobneje opredeljeno s tremi opisniki:

- **miselnost rasti** (angl. *growth mindset,* prevedeno tudi kot *»prožna miselnost«*) kot prepričanje o lastnih zmožnostih za stalno učenje in napredek:
  - zavedanje svojih zmožnosti za učenje, izboljšave in dosežke ter zaupanje, da so dosegljivi z delom in predanostjo;
  - razumevanje, da je učenje vseživljenjski proces, ki zahteva odprtost, radovednost in odločenost;
  - razmišljanje o povratnih sporočilih drugih ljudi pa tudi o lastnih izkušnjah uspeha in neuspeha, da bi nenehno razvijali svoje zmožnosti;

- **kritično mišljenje** (angl*. critical thinking*) kot zmožnost ocenjevanja informacij in argumentov, ki podpirajo razumne ugotovitve in oblikovanje inovativnih rešitev:
  - zavedanje potencialnih predsodkov in možnosti napačnih interpretacij podatkov zaradi lastnih omejitev, ob zbiranju veljavnih in zanesljivih informacij in zamisli iz različnih in preverjenih virov;
  - primerjanje, analiziranje, ocenjevanje in povezovanje podatkov, informacij, zamisli in medijskih sporočil, da bi lahko iz njih izpeljali logične sklepe;
  - razvijanje kreativnih zamisli, združevanje in kombiniranje konceptov in informacij iz različnih virov, da bi lahko reševali probleme;

- **upravljanje učenja** (angl. *managing learning*) kot načrtovanje, organiziranje, spremljanje in nadzorovanje lastnega učenja:
  - zavedanje lastnih interesov za učenje, učnih procesov in primernih učnih strategij, učnih potreb in podpore, ki jo posameznik potrebuje za učenje;
  - načrtovanje učenja in postavljanje učnih ciljev, izvajanje učnih strategij in procesov, uporaba ustreznih virov;
  - razmišljanje o namenu učenja, učnih procesih in učnih izidih, ocenjevanje vsega naštetega, refleksija konstruiranja znanja, postavljanje povezav med različnimi področji.

Temeljne tri sestavine kompetence učenje učenja so **znanje, spretnosti in odnosi**. V različnih strokovnih virih je pri opredelitvah kompetence učenje učenja kot najpomembnejša sestavina poudarjena sposobnost **samouravnavanja učenja**. Opredeljena je kot zmožnost samostojnega uravnavanja in nadzorovanja lastnega učenja ter sprejemanja pomembnih odločitev o učenju, ki jih sicer sprejema učitelj. Samouravnavanje učenja od učečega se zahteva, da se osredini na »proces pridobivanja zmožnosti nadzora nad doseganjem lastnih ciljev« (Zimmerman, 2002).

Samouravnavanje učenja zajema **tri vidike**:

Samouravnavanje vedenja	nadzor nad različnimi viri, kot so čas, učno okolje (prostor) in socialno okolje
Samouravnavanje motivacije in čustev	nadzor nad prepričanji glede lastne učinkovitosti in usmerjenosti na cilje ter način nadzorovanja čustev
Samouravnavanje mišljenja	nadzor nad različnimi razumskimi strategijami učenja, njegov namen pa je večja učinkovitost učenja in izboljšanje rezultatov učenja

Samouravnavanje oziroma samoregulacija učenja poteka v **treh korakih**, ki si sledijo ciklično (Zimmerman, 2002):

Koncept treh korakov samouravnavanja učenja smo v strokovnem gradivu Svetovalni pripomočki za učenje učenja upoštevali kot **izhodišče za sistematično ureditev svetovalnih pripomočkov.**

Strokovno gradivo **Svetovalni pripomočki za učenje učenja** je izšlo leta 2020 in je objavljeno na spletni strani Andragoškega centra Slovenije na povezavi https://www.acs.si/digitalna-bralnica/svetovalni-pripomocki-za-ucenje-ucenja/

Vseh **pripomočkov za učenje učenja** v gradivu je **31**, razvrščeni pa so v tri vsebinske sklope, ki ustrezajo trem korakom samouravnavanja učenja:

Premislek pred učenjem – poprejšnje razmišljanje, analiza naloge, samomotivacijska prepričanja	12 svetovalnih pripomočkov
Učenje in nadzor nad lastnim učenjem – izvedba učenja in zavestno nadziranje lastnega učenja, samonadzor, samoopazovanje	12 svetovalnih pripomočkov
Razmislek o učenju – samorefleksija, presojanje samega sebe, odzivanje na lastno učenje	7 svetovalnih pripomočkov

V teh treh vsebinskih sklopih, ki predstavljajo **tri korake samouravnavanja učenja**, se prepletajo vse komponente ključne kompetence učenje učenja in vidiki samouravnavanja učenja, ki smo jih že omenili, in sicer:

- sestavine kompetence učenje učenja (znanje, spretnosti, odnosi),
- vsebinska področja kompetence učenje učenja (motivacijsko, kognitivno in metakognitivno),
- vidiki samouravnavanja učenja (samouravnavanje vedenja, samouravnavanje motivacije in čustev ter samouravnavanje mišljenja).

Pri svetovanju za zaposlene je še posebno pomembno ozaveščanje priložnosti za učenje na delovnem mestu, ki vedno so, čeprav so v različnih delovnih organizacijah in na različnih delovnih mestih različno dostopne. **Vsak napredek odraslega pri krepitvi učne kompetence prispeva k njegovi osebnostni rasti in ga približuje k uresničevanju lastnih potencialov v poklicnem in osebnem življenju**. Zmožnost učenja na različne načine, v različnih kontekstih, prilagajanje učnih strategij novim okoliščinam in samomotiviranje za učenje je eden od najpomembnejših dejavnikov za ohranjanje zaposljivosti in socialne vključenosti. Svetovalec zato pozorno obravnava vse tri sestavine te učne kompetence, in sicer **miselnost rasti, kritično mišljenje in upravljanje učenja** (LifeComp, 2020), pri tem pa so mu v pomoč svetovalni pripomočki za učenje učenja, ki so bili izbrani z mislijo na zaposlene kot specifično ciljno skupino.

Literatura in viri

Caena, F. (2019). *Developing a European Framework for the Personal, Social & Learning to Learn Key Competence (LifEComp)*, (Y. Punie, ur.) Literature Review & Analysis of Frameworks. https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC117987/jrc117987_lifecomp_technical_report.pdf

Gladek, N. A. (ur.). (2020). *Svetovalni pripomočki za učenje učenja.* Andragoški center Slovenije. https://www.acs.si/digitalna-bralnica/svetovalni-pripomocki-za-ucenje-ucenja/

LifeComp. The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence. (2020). JRC Science for Policy Report. (EUR 30246 EN). https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/lifecomp-european-framework-personal-social-and-learning-learn-key-competence?fbclid=IwAR0oGyWJvjElBF0om-v2MerpNIwB2XUyW6R5TWZ0CjShqym_6NN9p7qzNbA

Priporočilo Sveta EU z dne 22. maja 2018 o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje (2018/C 189/01). (2018). Uradni list Evropske unije. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN

Zimmerman, J. (2002). Becoming a Self-Regulated Learner: An Overwiew. *Theory into Practice 41(2)*, str. 64–70.

Preglednica svetovalnih pripomočkov za učenje učenja z uvodnimi pojasnili posameznih korakov samouravnavanja učenja

PRVI KORAK: PREMISLEK PRED UČENJEM

Pripomočki, namenjeni premisleku pred učenjem, spodbujajo odraslega k prepoznavanju njegovih učnih navad in postavljanju realnih ciljev glede učenja oziroma izobraževanja. Podpirajo raziskovanje njegove motivacije – njegovih notranjih motivov in zunanjih dejavnikov, ki jo lahko krepijo. Omogočajo poglobljen uvid v njegov učni stil in prepoznavanje njegovega učnega tipa, hkrati pa glede na ugotovitve ponujajo priporočila za učenje. Osvetljujejo njegova močna in šibka področja učenja in ga usmerjajo k opazovanju izzivov, ki se lahko pojavijo pri doseganju njegovih učnih in izobraževalnih ciljev.

Ko se odrasli pripravlja na učenje in izobraževanje, je poleg vsega naštetega pomembno tudi, da ozavesti svojo držo do učenja. Optimistični posamezniki, ki jim je spoznavanje novih stvari in učenje v veselje, bodo pri miselnem trudu verjetno vztrajali tudi takrat, ko bo težko in bo obseg gradiva velik. Odrasli, ki dvomijo o sebi in svojih sposobnostih, ki se bojijo novosti in neradi sežejo iz običajne rutine, pa ob srečanju z učenjem zahtevnih vsebin pogosto obupajo. Med pripomočke je zato uvrščen tudi opomnik, ki je svetovalcu v pomoč pri komunikaciji z odraslim, ki potrebuje za razvijanje pozitivne miselne drže do učenja podkrepitve.

Svetovalni pripomočki, namenjeni premisleku pred učenjem:
Pripomoček 1: Opomnik z vprašanji za vnaprejšnji premislek o učenju
Pripomoček 2: Samoocenjevalni vprašalnik o učenju
Pripomoček 3: Motivacija za učenje
Pripomoček 4: Načrtovanje ciljev
Pripomoček 5: Postavljanje ciljev po metodi SMART
Pripomoček 6: Moj akcijski načrt – izzivi na poti do učenja
Pripomoček 7: Osebni izobraževalni načrt
Pripomoček 8: Akcijski načrt za učenje
Pripomoček 9: Moja močna in šibka področja učenja
Pripomoček 10: Učni tipi
Pripomoček 11: Učni stili
Pripomoček 12: Spodbujanje miselnosti rasti pri učečih se odraslih

DRUGI KORAK: UČENJE IN NADZOR NAD LASTNIM UČENJEM

Pripomočki v tem sklopu so namenjeni predvsem učinkovitemu pridobivanju novega znanja in spretnosti, segajo pa na področje kognitivnih, metakognitivnih in izkustvenih procesov. Zajemajo napotke za uspešno učenje, nastale na podlagi sodobnih ugotovitev psihologije učenja in že uveljavljenih metod. Poleg splošnih priporočil o tem, kako se učiti, so v ta sklop umeščeni tudi pripomočki, namenjeni specifičnim potrebam, na primer krepitvi spomina in ohranjanju pozornosti v različnih fazah učenja. Dodan je niz preprostih vaj za izboljšanje bralnih spretnosti, ki zajema tudi test hitrosti branja; izobraževalci odraslih namreč ugotavljajo, da so šibke bralne spretnosti neredko ovira za uspešno učenje.

Posebno mesto v tem gradivu ima pripomoček o težavah pri branju in pisanju oziroma disleksiji, ki se pojavlja pri približno 10 % svetovnega prebivalstva. Namen pripomočka ni, da bi svetovalci v IO osebam z disleksijo dajali specifično strokovno pomoč, ampak da bi pri odraslih laže prepoznali značilne težave, ki opozarjajo na možnost disleksije, pri tem pa osebam z disleksijo znali predlagati tudi nekatere prilagoditve okolja ter jih usmerili na ustrezno strokovno pomoč.

Za uspešno učenje je potrebna celostna psihološka, ne le kognitivna pripravljenost, zato smo med pripomočke uvrstili tudi spodbujanje stika s sabo, več vaj vodene vizualizacije, ki podpirajo pripravo na učenje ali pomagajo obvladovati strah pred izpiti, in sprostitev pred preskusom znanja. Dodan je tudi pripomoček, ki je odraslemu lahko v pomoč, kadar mora javno predstaviti svojo nalogo, izdelek ali projekt.

Svetovalni pripomočki, namenjeni učenju in nadzoru nad lastnim učenjem:
Pripomoček 13: Kako se učimo
Pripomoček 14: Učinkovito upravljanje časa
Pripomoček 15: Tehnika racionalnega učenja PV-POP

Pripomoček 16: Miselni vzorci
Pripomoček 17: Pozornost pri učenju
Pripomoček 18: Spodbujanje stika s sabo
Pripomoček 19: Vaja za krepitev spomina
Pripomoček 20: Vaje za izboljšanje bralnih spretnosti
Pripomoček 21: Pomoč odraslim s težavami pri branju in pisanju oziroma z disleksijo
Pripomoček 22: Priprava na predstavitev znanja z uporabo modela 4MAT
Pripomoček 23: Vodena vizualizacija kot priprava na učenje ali izpit
Pripomoček 24: Sprostitev pred preskusom znanja

TRETJI KORAK: RAZMISLEK O UČENJU

Pripomočki v tem sklopu so utemeljeni na samoopazovanju in samorefleksiji učenja, ki zajema tudi občutke, čustva in zavedanje. Obsegajo razmišljanje o učenju, analiziranje in presojanje učenja ter oblikovanje izhodišč za spremembe pristopov k učenju v prihodnje. Čustva pomembno vplivajo na učenje - tista, ki učenje podpirajo, in tista, ki ga zavirajo - zato je eden od pripomočkov namenjen prav tej temi. Samouravnavanja učenja si namreč ne moremo predstavljati brez obvladovanja neprijetnih čustev, saj učenje zahteva spopadanje z miselnimi napori in aktivno urjenje v novih spretnostih.

Pri samorefleksiji učenja je koristno usmeriti pozornost v lastna prepričanja odraslih o učenju, o njihovih sposobnostih in omejitvah, pa tudi osvetliti njihova stališča o življenju in svetu, ki hote ali nehote vplivajo na to, kako posamezniki doživljajo sebe in svojo vlogo v družbi. Rahljanje, preokvirjanje in spreminjanje omejujočih prepričanj, ki zavirajo učenje in osebnostni razvoj, je zahteven in praviloma dolgotrajen proces; v zbirki Svetovalni pripomočki za učenje učenja sta tej temi namenjena dva pripomočka, ki ju lahko svetovalec uporabi za to, da odraslemu pomaga pri uvidu v omejitve, ki si jih postavlja sam, in ga podpre pri prvih korakih k bolj odprtemu odnosu do sebe in svojih možnosti razvoja.

Čeprav pri učenju prevladuje individualno delo, lahko razmišljanje o učenju in deljenje izkušenj o učnih strategijah v skupini deluje zelo motivacijsko, zato smo med pripomočke uvrstili tudi Razmišljanje in pogovor o učenju, ki je posebej namenjeno skupinski refleksiji.

Vse našteto zadeva še neko, pogosto nevidno vsebino človekovega duševnega sveta, to je občutek lastne vrednosti. Eden od ciljev svetovanja je povečati spoznanje odraslega o lastni vrednosti in sposobnosti za reševanje nalog in problemov oziroma ga opolnomočiti. Med pripomočke zato uvrščamo tudi to vsebino; s tem si prizadevamo podkrepiti pristop k odraslim, ki ne zaupajo vase in se bojijo novih izzivov.

Svetovalni pripomočki, namenjeni razmisleku o učenju:
Pripomoček 25: Opomnik z vprašanji za končno refleksijo o učenju in pogled v prihodnost
Pripomoček 26: Učenje in čustva
Pripomoček 27: Razmišljanje in pogovor o učenju
Pripomoček 28: Občutek lastne vrednosti
Pripomoček 29: Rahljanje in preokvirjanje omejujočih prepričanj
Pripomoček 30: Spreminjanje negativnih stališč ali prepričanj
Pripomoček 31: Analiza SPIN (SWOT)

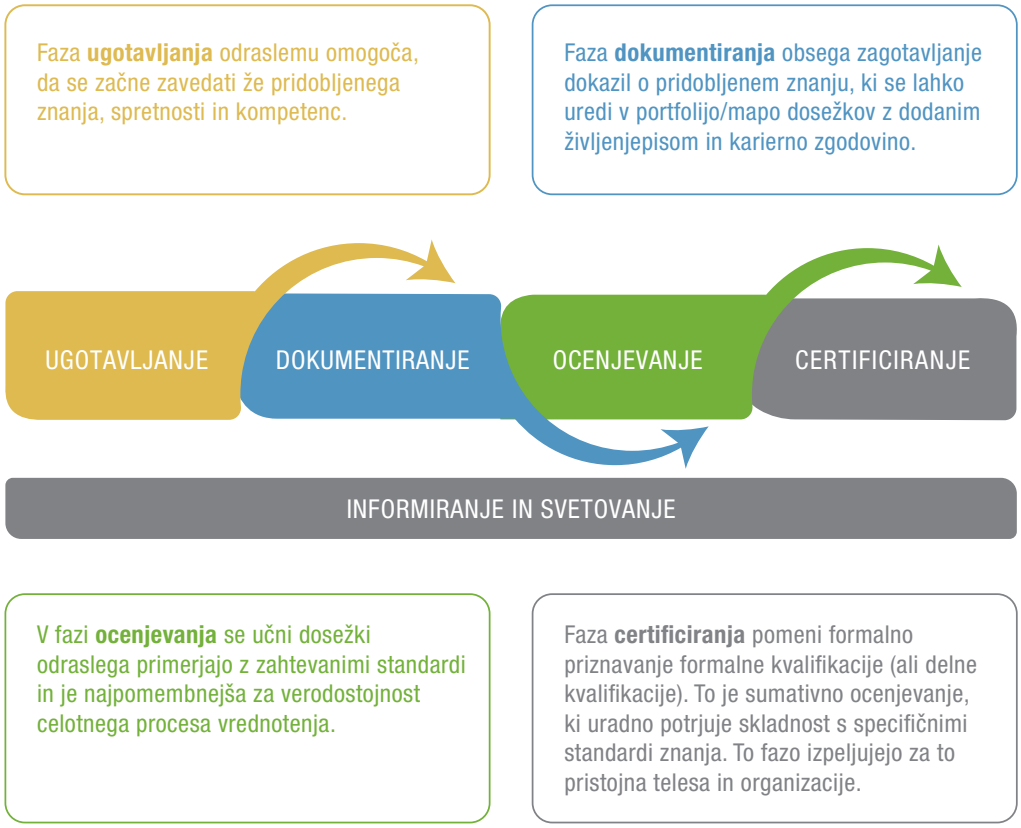
4.4 Svetovalni pripomočki in orodja za vrednotenje znanja in spretnosti

Vera Mlinar

Temeljni namen postopkov vrednotenja je **narediti, predvsem skrito znanje, vidno**. Pa ne le vidno navzven, drugim, pomembno je, da postane vidno odraslemu, pri katerem se ugotavlja. Odrasli namreč pogosto ne vidimo pomena znanja, ki smo ga pridobili predvsem zunaj formalnega izobraževanja in usposabljanja. Čeprav namenjamo stvarem, ki nas zanimajo, veliko časa in energije in se ob tem veliko naučimo, pa tega znanja ne dodajamo v svoje osebne predstavitve kot dodano vrednost.

CEDEFOP (2015) opredeljuje štiri faze postopka vrednotenja, in sicer: ugotavljanje, dokumentiranje, ocenjevanje in certificiranje.

Slika: Štiri faze vrednotenja znanja in spretnosti (CEDEFOP, 2015)



Pri izpeljavi vrednotenja je **odrasli v središču** postopka, to pomeni, da so v ospredju **njegove želje, cilji, motivi, nameni in seveda učne izkušnje, pridobljeno znanje, spretnosti in kompetence**.

Zakon o izobraževanju odraslih (ZIO-1, 2018) med drugim opredeljuje dejavnosti v izobraževanju odraslih, med njimi je tudi ugotavljanje in dokumentiranje znanja in spretnosti in veščin, pridobljenih v neformalnem izobraževanju in priložnostnem učenju na podlagi dokumentacije,

in sicer za osebni razvoj, nadaljnje izobraževanje in vključitev na trg dela. Kot izvedbeni dokument, ki natančneje operacionalizira določila zakona, so bile leta 2020 izdane Smernice za izvajanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, ki se izvaja kot javna služba (Dovžak idr., 2020).

Za **svetovalno dejavnost pri ugotavljanju in dokumentiranju znanja in spretnosti** smernice posebej opredeljujejo, da svetovalec v IO daje strokovno podporo pri ugotavljanju in dokumentiranju, ki sta prvi dve fazi procesa vrednotenja. Odrasli skupaj s svetovalcem v tem procesu ugotovi in ozavesti, katero znanje in spretnosti že ima ter jih je pridobil v formalnem in neformalnem izobraževanju in s priložnostnim učenjem. Svetovalec v IO usmerja odraslega pri zbiranju in urejanju dokumentacije o učnih izidih, ki jih je pridobil po formalnih, neformalnih in priložnostnih poteh izobraževanja, učenja in dela. Pri tem sta poudarjeni **aktivna vloga odraslega** in aktivna vloga **svetovalca** v IO, ki odraslega vodi skozi proces in mu predstavi možnosti uporabe rezultatov tega procesa pri nadaljnjem izobraževanju in razvoju kariere (Dovžak idr., 2020, str. 16).

ZIO-1 in smernice umeščajo v svetovalno dejavnost v IO prvi dve fazi vrednotenja, ugotavljanje in dokumentiranje. Strokovne usmeritve na področju vrednotenja znanja in spretnosti, pridobljenih v formalnem in neformalnem izobraževanju in priložnostnem učenju, pa priporočajo, naj vrednotenje zajema štiri faze: ugotavljanje, dokumentiranje, ocenjevanje in certificiranje.

Na Andragoškem centru Slovenije izhajamo pri razvoju področja vrednotenja iz evropskih strokovnih usmeritev, v katerih se **faza ugotavljanja in dokumentiranja na različne načine pridobljenega znanja nadaljuje v fazo ocenjevanja.** Razvitost ključnih kompetenc odraslih ocenjujejo svetovalci sami, ob ocenjevanju specifičnih kompetenc (npr. poklicnih) pa svetovalci v fazi ocenjevanja povabijo k ocenjevanju za specifične vsebine pristojne strokovnjake. Faza ocenjevanja se zaključi z oblikovanjem mnenja.

Postopek vrednotenja znanja in spretnosti, razvit na Andragoškem centru Slovenije, se sicer zaključi s fazo ocenjevanja, vseeno pa faze **certificiranja** ne smemo zanemariti. Ob ustrezno izpeljanih fazah ugotavljanja, dokumentiranja in ocenjevanja se lahko izkaže, da imajo odrasli znanje, za katero bi lahko pridobili formalni certifikat: jezikovni, digitalni, nacionalno poklicno kvalifikacijo (NPK) … Tedaj je naloga svetovalca, da odraslemu ustrezno predstavi možnosti pridobivanja nekega certifikata in ga tudi napoti v postopek pridobitve certifikata. Če ima odrasli znanje za pridobitev nacionalne poklicne kvalifikacije, mu lahko svetovalec pomaga tudi pri oblikovanju pridobljenih dokazil za zbirno mapo ali portfolijo.

Vse faze postopka vrednotenja si sicer **med seboj logično sledijo, a so hkrati tudi med seboj povezane,** saj ustrezna izpeljava ene faze vpliva na kakovost izpeljave naslednjih faz.

Svetovalni pripomočki in orodja za vrednotenje znanja in spretnosti so zbrani v strokovnem gradivu, ki je izšlo leta 2021 in je objavljeno na spletni Andragoškega centra Slovenije na povezavi https://www.acs.si/digitalna-bralnica/svetovalni-pripomocki-in-orodja-za-vrednotenje-znanja-in-spretnosti/

Pri pripravi gradiva s pripomočki, ki podpirajo kakovostno izvajanje svetovalnega procesa na področju vrednotenja, smo imeli v mislih zaposlene kot specifično ciljno skupino in svetovalce, ki si prizadevajo za inovativno iskanje ustreznih svetovalnih pristopov. Pripomočki so bili izbrani premišljeno, da bi svetovalcu ponudili celostno podporo v vrednotenju znanja in spretnosti

odraslih. Razvrščeni so v štiri poglavja, ki ustrezajo štirim fazam vrednotenja znanja in spretnosti.

Vseh **pripomočkov za vrednotenje znanja in spretnosti** v gradivu je **33**, od tega za:

Ugotavljanje	4 svetovalni pripomočki
Dokumentiranje	3 svetovalni pripomočki
Ocenjevanje	18 svetovalnih pripomočkov
Certificiranje	8 svetovalnih pripomočkov

Čeprav se faze vrednotenja lahko **prepletajo** in ni nujno, da svetovalec posameznika vodi skozi proces po zaporednih korakih, so zaradi preglednosti zbirke pripomočki razvrščeni v vsem svetovalcem dobro znane štiri faze. Pri tem velja opozoriti, da se lahko predstavljeni **pripomočki in orodja**, ki so umeščeni v neko fazo, **uporabijo tudi v drugih fazah**, če je to smiselno. Portfolijo je na primer orodje, ki lahko posameznika podpira v dveh, treh ali vseh štirih fazah vrednotenja, predstavljamo pa ga v fazi dokumentiranja, saj je dokumentiranje znanja in spretnosti njegov osrednji namen.

Svetovalce spodbujamo, naj po pripomočkih in orodjih na področju vrednotenja posegajo **prožno**, z vso strokovno **avtonomijo** ter z ohranjanjem **interesov in potreb odraslega v središču pozornosti**.

Literatura in viri

Cedefop (2015). *European guidelines for validating non-formal and informal learning.* Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series; No 104. http://dx.doi.org/10.2801/008370

Dovžak, K., Fischinger, L., Marentič, U., Kruder, B., Vilič Klenovšek, T., Zagmajster, M., Dobrovoljc, A., Jug Došler, A., Rozman, P. in Centrih, F. (2020). *Smernice za izvajanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, ki se izvaja kot javna služba.* Andragoški center Slovenije.

Gladek, N. A. (ur.). (2021). *Svetovalni pripomočki in orodja za vrednotenje znanja in spretnosti.* Andragoški center Slovenije. https://www.acs.si/digitalna-bralnica/svetovalni-pripomocki-in-orodja-za-vrednotenje-znanja-in-spretnosti/

Zakon o izobraževanju odraslih /ZIO-1/ (2018). Uradni list RS, št. 6/18. www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO7641

Preglednica svetovalnih pripomočkov in orodij za vrednotenje znanja in spretnosti z uvodnimi pojasnili posameznih faz postopka vrednotenja

FAZA 1: UGOTAVLJANJE

Ugotavljanje znanja, pridobljenega v različnih okoljih in na različne načine, pomeni prvo fazo vrednotenja. Poglavitni namen ugotavljanja je predvsem narediti znanje vidno, pri tem pa je najpomembnejše, da postane vidno odraslemu, ki začenja postopek vrednotenja. Odrasli pogosto ne vidijo pomena tovrstnega znanja. Tudi tedaj, ko opravljajo neko delo popolnoma samostojno, ne poudarijo znanja in spretnosti, ki so povezani z njim, kot svojo »dodano vrednost«.

Svetovalec ima zato v fazi ugotavljanja pomembo vlogo, saj mora odraslega podpirati pri ozaveščanju učnih aktivnosti ter znanja in spretnosti, ki jih je pri tem pridobil, pri odkrivanju želja in ciljev odraslega, definiranju namenov uporabe na različne načine pridobljenega znanja, pri iskanju rešitev in sprejemanju odločitev za doseganje ciljev.

Ugotavljanju znanja in spretnosti so namenjeni štirje pripomočki oziroma orodja. Pripomoček Uvodni pogovor je strukturiran tako, da sistematično podpira osebni pogovor svetovalca z odraslim, ki začenja proces vrednotenja.

Sledi pripomoček Pet korakov vrednotenja kompetenc v podjetjih, saj so zaposleni osrednja ciljna skupina projekta Svetovanje za zaposlene 2016–2022. Poleg priporočil za svetovalno delo v podjetju oziroma delovni organizaciji, ki se odloča za vrednotenje znanja in spretnosti zaposlenih, vsebuje priloge, ki so namenjene poglobljenim intervjujem s kadrovsko službo, vodstvom podjetja pa tudi z zaposlenimi.

Dve orodji, nastali v projektu ProfilPASS, sta namenjeni preprostemu uvodnemu ugotavljanju znanja in spretnosti odraslih, ProfilPASS v preprostem jeziku pa je še posebno primeren za delo s priseljenci.

Svetovalni pripomočki, namenjeni ugotavljanju znanja in spretnosti:

Pripomoček 1: Uvodni pogovor v postopku ugotavljanja in vrednotenja neformalno in priložnostno pridobljenega znanja
Pripomoček 2: Pet korakov vrednotenja kompetenc v podjetjih
Pripomoček 3: ProfilPASS – Spoznajte svoje prednosti, načrtujte svojo prihodnost: »Moje življenje – pregled«
Pripomoček 4: ProfilPASS v preprostem jeziku

FAZA 2: DOKUMENTIRANJE

Faza dokumentiranja je druga faza v postopku vrednotenja, kakovost izpeljave te faze pa je zelo odvisna od kakovosti izpeljave faze ugotavljanja. Prehod v drugo fazo postopka naj bi bil podkrepljen s popisom učnih dosežkov odraslega v obliki znanja, spretnosti in kompetenc ter z opredeljenimi potrebami, ki jih odrasli izrazi v pogovoru s svetovalcem.

Poglavitni namen dokumentiranja je zapis ugotovljenega znanja in spretnosti. Tudi v tem delu je svetovalec nepogrešljiv, saj je njegova poglavitna naloga, da odraslega usmerja pri zbiranju in urejanju dokumentov o učnih izidih, ki jih je pridobil v formalnem pa tudi neformalnem in priložnostnem učenju. Dokazila o znanju in spretnostih, pridobljenih po različnih poteh, so lahko različnih oblik in vsebin.

Dokumentiranju so v zbirki pripomočkov za vrednotenje namenjena tri orodja. Osnovno je portfolijo oziroma zbirna mapa v tiskani in elektronski obliki, ta je dopolnjena s preprosto prilogo za beleženje kompetenc, ki jih je odrasli pridobil v različnih prostočasnih dejavnostih, in s prilogo za zapis njegovega prostovoljskega znanja, spretnosti in kompetenc.

Pripomočka, ki sledita, sta spletni orodji, ki sta namenjeni priseljencem in njihovi izhodiščni orientaciji glede možnosti uporabe njihovega že pridobljenega znanja, spretnosti in kompetenc na trgu dela. Oba sta večjezična, to pa olajšuje uporabo v svetovanju z odraslim, ki ne govori slovenskega jezika.

Svetovalni pripomočki, namenjeni dokumentiranju znanja in spretnosti:

Pripomoček 5: Portfolijo in elektronski portfolijo

Pripomoček 6 Orodje Evropske unije za zgodnje profiliranje znanja in spretnosti državljanov tretjih držav

Pripomoček 7: Moje poklicne izkušnje (My-professional-experience.org)

FAZA 3: OCENJEVANJE

Zakon o izobraževanju odraslih (ZIO-1, 2018) opredeljuje med drugim tudi dejavnosti v izobraževanju odraslih. Ena od njih je svetovanje pri ugotavljanju in dokumentiranju znanja in spretnosti in veščin, pridobljenih v neformalnem izobraževanju in priložnostnem učenju na podlagi dokumentacije, in sicer za osebni razvoj, nadaljnje izobraževanje in udeležbo na trgu dela.

ZIO-1 opredeljuje postopek vrednotenja kot postopek, sestavljen iz dveh faz: ugotavljanja in dokumentiranja. Strokovne usmeritve pa na drugi strani priporočajo izpeljavo štirih faz vrednotenja: ugotavljanja, dokumentiranja, ocenjevanja in certificiranja (CEDEFOP, 2015). Po navedenih strokovnih usmeritvah smo se na Andragoškem centru Slovenije ravnali tudi pri razvojnem delu na področju vrednotenja, zato se v našem razvojnem dela faza ugotavljanja nadaljuje v fazo ocenjevanja.

Ker je temeljni namen postopkov vrednotenja v našem primeru oblikovanje mnenja, je faza ocenjevanja nujna. Le z oceno razvitosti kompetenc lahko odraslemu podajamo konstruktivno povratno informacijo o tem, kje trenutno je in kako lahko nadgradi svoje znanje ali odpravi morebitne vrzeli.

Pripomočki za ocenjevanje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja zajemajo področja ključnih kompetenc, ki so posebno pomembna pri vključevanju v izobraževanju in kariernem razvoju pa tudi za delovanje v sodobnem delovnem in širšem družbenem okolju.

Poimenovanje posameznih kompetenc v tem poglavju se opira na izrazje, ki je veljalo v obdobju nastanka posameznih vprašalnikov za vrednotenje kompetenc in njim pripadajočih smernic. Čeprav je poimenovanje posameznih kompetenc v vprašalnikih drugačno od zdajšnjega, smo se odločili, da jih pustimo v izvirni obliki, saj spreminjanje celotnih pripomočkov le zaradi tega ne bi bilo smiselno. Omenjeni vprašalniki namreč merijo iste kompetence ali dele kompetenc tudi v novi opredelitvi ključnih kompetenc v Priporočilih Sveta Evropske unije, ki veljajo od sredine leta 2018. Tako je na primer s kompetenco učenje učenja, ki je bila prej opredeljena kot samostojna, zdaj pa je zajeta v ključni kompetenci osebnostna, družbena in učna kompetenca, njene razsežnosti pa niso zato nič manjše.

Med pripomočke za ocenjevanje smo poleg vprašalnikov za vrednotenje znanja, spretnosti in kompetenc uvrstili tudi predstavitev Skupnega evropskega jezikovnega ogrodja, nekatera orodja za samoocenjevanje znanja tujih jezikov in računalništva ter pripomočke, ki svetovalcu pomagajo pri povezovanju svetovanja za izobraževanje in učenje s procesom vrednotenja znanja in spretnosti. Dodana je tudi informacija o zagotavljanju pravic osebam z mednarodno zaščito, ki se v Sloveniji udeležujejo formalnega izobraževanja, saj opisuje možnost ocenjevanja njihovega znanja pri pooblaščeni instituciji.

Svetovalni pripomočki, namenjeni ocenjevanju znanja in spretnosti:

Pripomoček 8: Vprašalnik za ugotavljanje kompetence načrtovanje kariere
Pripomoček 9: Vprašalnik za ugotavljanje kompetence učenje učenja
Pripomoček 10: Vprašalnik in smernice za vrednotenje socialne kompetence v osebnem in delovnem okolju (2 vprašalnika)
Pripomoček 11: Vprašalnik in smernice za vrednotenje državljanske kompetence
Pripomoček 12: Vprašalnik in smernice za vrednotenje kompetence kulturna zavest in izražanje in
Vprašalnik in smernice za vrednotenje kompetence kulturna zavest in izražanje v turistični dejavnosti
Pripomoček 13: Vprašalnik in smernice za vrednotenje podjetnostne kompetence
Pripomoček 14: Vprašalnik za samooceno mehkih veščin in orodje za vrednotenje mehkih veščin
Pripomoček 15: Vprašalnik in smernice za vrednotenje digitalne kompetence
Pripomoček 16: Opis samoocenjevanja digitalne kompetence
Pripomoček 17: IKT izobraževalni načrt
Pripomoček 18: Vprašalnik za ugotavljanje in vrednotenje kompetence digitalna pismenost – Excel
Pripomoček 19: Opisniki temeljnih zmožnosti s samoocenjevalnimi vprašalniki in izobraževalnimi filmi
Pripomoček 20: Instrument za ocenjevanje spretnosti SVOS
Pripomoček 21: Skupno evropsko jezikovno ogrodje (SEJO)
Pripomoček 22: Opis samoocenjevanja znanja tujih jezikov
Pripomoček 23: Jezikovni izobraževalni načrt
Pripomoček 24: Uvrstitveni testi za ugotavljanje znanja angleščine, nemščine, italijanščine in francoščine
Pripomoček 25: Zagotavljanje pravic do formalnega izobraževanja osebam z mednarodno zaščito

FAZA 4: CERTIFICIRANJE

Za certificiranje svojega znanja in spretnosti se odrasli odločajo takrat, ko na svoji izobraževalni ali karierni poti potrebujejo o njih verodostojna dokazila. V postopkih certificiranja odrasli uveljavljajo znanje in spretnosti, pridobljene v formalnem in neformalnem izobraževanju pa tudi priložnostnem učenju. Pri priznavanju neformalno in priložnostno pridobljenega znanja in spretnosti so se v Sloveniji uveljavili predvsem tile nameni:

- **za nadaljnjo udeležbo v formalnem izobraževanju**: nadaljevanje prekinjenega izobraževanja, sprememba smeri izobraževanja, nadaljevanje izobraževanja na višji stopnji od že dosežene izobrazbe idr.,
- **za pridobivanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij** (NPK),
- **za zagotavljanje večje prožnosti in boljšega položaja** posameznika na trgu dela s priznavanjem v tujini pridobljene izobrazbe.

Prvi namen oziroma udeležbo posameznika v formalnem izobraževanju podpirajo postopki ENIC-NARIC, ki so namenjeni vrednotenju izobraževanja, opravljenega v tujini, in na tej podlagi vključevanju v sistem formalnega izobraževanja v Sloveniji. V teh postopkih gre za presojanje enakovrednosti izobrazbe, pridobljene v tujini, ENIC-NARIC pa izda mnenje o tem, ali je v tujini pridobljena izobrazba enakovredna izobrazbi v Sloveniji.

Drugi namen oziroma pridobivanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij omogoča formalno potrjevanje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja, spretnosti in kompetenc; s tem posameznik dokazuje strokovno usposobljenost za opravljanje nekega poklica oziroma sklopa nalog v okviru nekega poklica.

Tretji namen zajema različne poti za priznavanje v tujini pridobljenega znanja, spretnosti in izobrazbe za zaposlitev. Za posameznike, ki potrebujejo priznavanje svoje poklicne usposobljenosti ali pridobljene izobrazbe za opravljanje reguliranih poklicev v tujini, poteka **vzajemno priznavanje kvalifikacij**; priznavanje poteka za različne poklice po treh različnih sistemih. Za druge poklice pa enakovrednost v tujini pridobljene izobrazbe presoja ENIC-NARIC center, ki poleg presoje za izobraževanje izpeljuje tudi presojo za zaposlovanje.

Poleg opisanih namenov pa je v fazi certificiranja treba omeniti tudi **pridobivanje certifikatov znanja tujih jezikov in certifikatov iz računalništva.** Oboje je namenjeno vključevanju v izobraževanje ali nadaljevanju izobraževanja pa tudi izboljševanju posameznikovega položaja na trgu dela. Z jezikovnim certifikatom se lahko posameznik vključi v izobraževanje v tujini, izpelje prehod iz zunajšolskega oziroma neformalnega sistema v šolskega oziroma formalnega, prispeva pa lahko tudi k izboljšanju svojega položaja na trgu dela. Odrasli lahko pridobijo potrdila o znanju angleščine, nemščine, francoščine, italijanščine in madžarščine v javnoveljavnih izobraževalnih programih pa tudi mednarodno priznane certifikate iz znanja tujih jezikov (angleščine, nemščine, francoščine, italijanščine in španščine) pri pooblaščenih izvajalcih, opravijo pa lahko tudi izpit iz znanja tujih jezikov na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani. Javnoveljavno listino za področje računalništva pa lahko odrasli pridobijo v programih Računalniška pismenost za odrasle (RPO) in Evropsko računalniško spričevalo (ECDL).

Pridobivanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij (NPK), krepitev temeljnih poklicnih kvalifikacij (TPK) in pridobivanje različnih certifikatov so tudi dejavnosti, opredeljene v Javnem razpisu za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022. Te dejavnosti povečujejo in izboljšujejo kompetence, ki jih zaposleni potrebujejo zaradi potreb na trgu dela, večje zaposljivosti in mobilnosti ter osebnega razvoja in delovanja v sodobni družbi.

Svetovalci v IO sami ne izpeljujejo postopkov certificiranja, a dajejo odraslim o njih **celostne informacije** in jim v postopkih zagotavljajo **podporo**. Zato je za svetovalce pomembno poznavanje formalnih podlag in postopkov certificiranja znanja in spretnosti, saj s tem zagotavljajo resnično kakovostne svetovalne storitve.

Svetovalcem so lahko v pomoč predstavljeni nacionalni sistemi **priznavanja in certificiranja na različne načine pridobljenega znanja in spretnosti:**

Pripomoček 26: Opis postopka vrednotenja in priznavanja izobraževanja (ENIC-NARIC)
Pripomoček 27: Opis sistema vzajemnega priznavanja kvalifikacij
Pripomoček 28: Opis sistema nacionalnih poklicnih kvalifikacij (NPK)
Pripomoček 29: Opis certificiranja znanja tujih jezikov
Pripomoček 30: Pridobitev potrdila o znanju tujih jezikov prek javnoveljavnih izobraževalnih programov
Pripomoček 31: Opis izpitov iz znanja tujih jezikov na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani
Pripomoček 32: Opis certificiranja znanja računalništva oziroma IKT (ECDL)
Pripomoček 33: Javnoveljavni izobraževalni program Računalniška pismenost za odrasle (RPO)

Priloge

5.

5.1 Svetovalni pripomočki za izpeljavo svetovanja v podjetju oziroma delovni organizaciji

Nevenka Alja Gladek

Preglednica svetovalnih pripomočkov za izpeljavo svetovanja v podjetju oziroma delovni organizaciji v petih korakih, ki so opisani v 2. poglavju

PRVI KORAK: VZPOSTAVLJANJE STIKA

Pripomoček 1: Zbiranje informacij o potrebah po izobraževanju zaposlenih v podjetju

Pripomoček 2: Akcijski načrt za svetovanje v podjetju

Pripomoček 3: Ponudba s kratko predstavitvijo svetovanja in pobudo za sestanek

Pripomoček 4: Pismo podjetju s pobudo za izvedbo informiranja in svetovanja zaposlenim o možnostih izobraževanja in usposabljanja

DRUGI KORAK: RAZISKOVANJE

Pripomoček 5: Priporočila za izvedbo informativnega in motivacijskega sestanka z vodstvom podjetja

Pripomoček 6: Shema za analizo potreb po izobraževanju in usposabljanju ter ugotavljanju in vrednotenju že pridobljenega znanja zaposlenih v podjetju

Pripomoček 7: Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela

TRETJI KORAK: OPREDELITEV PROBLEMOV IN POSTAVLJANJE CILJEV

Pripomoček 8: Opredelitev ciljev izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

Pripomoček 9: Opomnik za pripravo načrta informiranja in svetovanja v podjetju

Pripomoček 10: Načrt poteka svetovanja na delovnem mestu

ČETRTI KORAK: IZPELJAVA AKTIVNOSTI

Pripomoček 11: Opomnik za izvedbo informiranja in motiviranja zaposlenih

Pripomoček 12: Mapiranje kompetenc

Pripomoček 13: Kompetenčni profil delovnega mesta

Pripomoček 14: Karierna majhna skupina

PETI KORAK: ZAKLJUČEK SVETOVANJA

Pripomoček 15: Vrednotenje svetovanja in izobraževanja v podjetju

V nadaljevanju je vsak od navedenih pripomočkov tudi predstavljen z vsemi potrebnimi informacijami, vodili ter s prilogami za neposredno uporabo v svetovalnem procesu.

PRIPOMOČEK 1:

Zbiranje informacij o potrebah po izobraževanju zaposlenih v podjetju

Namen in cilji uporabe: Pridobiti dovolj verodostojnih informacij o stanju v podjetju, njegovem poslanstvu, viziji, ugotavljanje ambicij in razvojnih usmeritev in potreb po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v podjetju.

Tip: opomnik

Koraki za izvedbo:

- Svetovalec razišče različne vire, ki so mu lahko v pomoč pri ustvarjanju podlag za navezovanje stika s podjetjem.
- Čas: odvisno od poprejšnjega poznavanja podjetja in dostopnosti virov

Rezultat: Svetovalec ima zbrane informacije, na podlagi katerih lahko izdela temeljni akcijski načrt za svetovanje zaposlenim v podjetju.

Vir: *Worklife Guidance Tools* (2015). Projekt Erasmus +. http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-w7g6j

PRILOGA:

Zbiranje informacij o potrebah po izobraževanju zaposlenih v podjetju

1. Za zbiranje javno dostopnih informacij o podjetju lahko uporabimo:

- spletno stran podjetja,
- uradne evidence,
- brošure, letake podjetja,
- članke,
- arhivske dokumente,
- prispevke o podjetju v medijih,
- objave na socialnih omrežjih, tudi LinkedIn …

Spletna stran podjetja je namenjena informiranju javnosti o dejavnosti in dosežkih podjetja, na njej sta velikokrat objavljeni izjava o poslanstvu in vizija razvoja. V izjavi o poslanstvu in viziji razvoja so pogosto zelo uporabna izhodišča za navezovanje prvega stika svetovalca z vodstvom podjetja ali kadrovsko službo, saj podjetja praviloma poudarjajo pomembnost ljudi, torej zaposlenih, za uspešno delovanje, dolgoletno tradicijo, vključenost podjetja v okolje, pomen podjetja za razvoj kraja itn.

V naštetih virih je mogoče odkriti tudi aktualno dogajanje v podjetju, na primer bližajoče se obletnice, načrtovane naložbe, širitve, povezovanje s partnerskimi organizacijami, morda tudi z vlagatelji iz drugih držav. Vse to so lahko izhodišča za pristop k podjetju s kar se da tehtno ponudbo svetovanja in izobraževanja za zaposlene glede na specifičnost aktualnih dogajanj v podjetju. Začetek sodelovanja z vlagatelji ali razvojnimi partnerji iz drugih držav je lahko priložnost za ugotavljanje razvitosti kulturne kompetence pri zaposlenih, ponudbo jezikovnega izobraževanja, ugotavljanja razvitosti mehkih veščin in komunikacijskih spretnosti itn.

2. Ustne informacije

Javno dostopne informacije je smiselno dopolniti z ustnimi informacijami od ljudi, ki so povezani s podjetjem. Zaposleni sami so lahko zelo verodostojen vir informacij o tem, kakšno izobraževanje in usposabljanje bi bilo zanje dobrodošlo. Pomembne informacije o potrebah po izobraževanju lahko prispevajo tudi sindikalni zaupniki.

V večjih podjetjih, kjer so organizirane kadrovske službe, so lahko te dragocen vir informacij o tem, kaj bi bilo za zaposlene in podjetje optimalno. Stik s kadrovskimi službami je v tej fazi še neuraden, saj svetovalec šele zbira informacije, lahko pa se pri tem seznani s pomembnimi dejstvi in okoliščinami, o katerih ni na voljo pisnih virov. Pogosto so kadrovske službe najprej in celostno seznanjene s prihajajočimi spremembami, ki jih prinašajo poslovni načrti ali pa spremembe v poslovanju, ki so posledica dogajanja na širšem trgu. Spremembe lahko pomenijo potrebe po novih zaposlitvah, potrebe po zaposlenih z določenimi spretnostmi, morda pa tudi odpuščanje. Kadrovska služba je zato za svetovalca najpomembnejši vir informacij, še preden naveže uradni stik s podjetjem, saj pomaga svetovalcu ustvariti kar se da realno podobo potreb zaposlenih v podjetju po nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju.

PRIPOMOČEK 2:

Akcijski načrt za svetovanje v podjetju

Namen in cilji uporabe: Osnovni opomnik za pripravo načrta za svetovanje v podjetju je namenjen izhodiščnemu razmisleku o korakih za pripravo in izvedbo svetovanja na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Tip: opomnik

Koraki za izvedbo:

- Načrtovanje osnovnih korakov za pripravo in izvedbo svetovanja.
- Čas za izdelavo osnovnega načrta svetovanja: 60 minut

Rezultat: Svetovalec ima pripravljeno izhodišče za poglobljeno načrtovanje.

Vir: *Worklife Guidance Tools* (2015). Projekt Erasmus +. http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/training
Prevod Pavlič, U. V Vilič Klenovšek, T. (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije.

PRILOGA:

Akcijski načrt za svetovanje v podjetju
(Action plan for worklife guidance)

Razmislite, kateri koraki so potrebni za pripravo in izvedbo svetovanja, in pripravite načrt.

1. korak: Priprava	**Kako?** **Kaj boste predstavili podjetju?** **Kakšne so koristi svetovanja?**
2. korak: Približati se podjetju	**Kako?** **Identifikacija potreb podjetja in ustreznih svetovalnih pristopov.**
3. korak: Izvajanje svetovanja – metode in orodja	**Kako določiti metode in orodja?**
4. korak: Evalvacija in naslednji koraki	**Kako je šlo?** **Pridobiti povratno informacijo in raziskati možnosti za nadaljnje svetovanje.**

PRIPOMOČEK 3:

Ponudba s kratko predstavitvijo svetovanja in pobudo za sestanek

Namen in cilji uporabe: Ko svetovalec zbere vse potrebne informacije o aktualnem stanju, potrebah podjetja po izobraževanju zaposlenih in potencialih na tem področju, oblikuje ponudbo za vodstvo podjetja s pobudo za sestanek. Izhodišče uspešnega pristopa je, da se vživimo v vlogo vodstva podjetja oziroma delodajalca, ki ima zelo malo časa za aktivnosti, ki niso načrtovane vnaprej. Delodajalce zanima predvsem uspešno poslovanje podjetja, zato je najpomembnejše, da v svoji pobudi predstavimo, kako lahko k uspešnosti poslovanja pripomoreta izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Tip: opomnik

Koraki za izvedbo:

- Svetovalec ob opomniku pripravi izhodišča, s katerimi motivira vodstvo podjetja za sodelovanje.
- Svetovalec za vodstvo podjetja pripravi podatke, ki lahko podprejo izvedbo svetovanja.
- Čas: 60 minut

Rezultat: Svetovalec ima izdelana izhodišča za motivacijsko ponudbo svetovanja vodstvu podjetja na podlagi zbranih informacij o potrebah in priložnostih podjetja po izobraževanju zaposlenih ter na podlagi uspešnih izvedb svetovanja v drugih podjetjih.

Vir: Vilič Klenovšek, T. (ur.), (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

PRILOGA:

Ponudba s kratko predstavitvijo svetovanja in pobudo za sestanek – prednosti svetovanja na delovnem mestu

Pri pripravi ponudbe za vodstvo podjetja se lahko svetovalec opre na nekatere doslej že prepoznane ugotovitve o vplivu svetovanja na zaposlene v podjetjih.

Zakaj bi ponudili svetovanje svojim zaposlenim?

Pet prepričljivih dejstev

1. Dobro počutje zvečuje produktivnost.
   Svetovanje usklajuje zahteve in strateške cilje organizacije z osebnimi željami in cilji zaposlenih.
   Zvečuje motiviranost zaposlenih in vzbuja njihov občutek, da so cenjeni in pomembni za delodajalca. Svetovanje opolnomoči celotno organizacijo in okrepi dobro počutje zaposlenih.

2. Vnašanje sprememb postane lažje
   Svetovanje podpira konstruktivno soočanje s čustvenimi odzivi, ki jih povzročajo spremembe v delovnem okolju. Obvladovanje čustev pri zaposlenih olajša vpeljevanje sprememb v organizacijo in skrajša čas za to.

3. Vir sprememb in razvoja
   Svetovanje na delovnem mestu je lahko samo po sebi vir organizacijskih sprememb in osebnostnega razvoja zaposlenih.

4. Kompetentni zaposleni
   Svetovanje pomaga zaposlenim vzdrževati in izboljševati njihove poklicne kompetence. Prispeva tudi k ohranjanju zaposljivosti delovne sile; to je še posebno pomembno, kadar so na primer nujna odpuščanja zaposlenih.

5. Manj konfliktov in problemov
   Svetovanje omogoča preprečevanje konfliktov in problemov, saj zaposlene usmerja k rešitvam in podpira razmišljanje o njih, kadar se pojavijo trenja. To zmanjšuje pojavljanje konfliktov in problemov na delovnem mestu.

Poleg navajanja vseh pozitivnih učinkov svetovanja za zaposlene na delovnem mestu svetovalec za vodstvo podjetja pripravi tudi nekaj primerov, ko je svetovanje zaposlenim prineslo podjetju zadovoljstvo in pozitivne učinke na poslovnem področju.

PRIPOMOČEK 4:

Pismo podjetju s pobudo za izvedbo informiranja in svetovanja zaposlenim o možnostih izobraževanja in usposabljanja

Namen in cilji uporabe: Namen pisma je navezati prvi stik z vodstvom podjetja in predstaviti pobudo za izvedbo informiranja in svetovanja zaposlenim o možnostih izobraževanja in usposabljanja. Cilj tega koraka je dogovor z vodstvom podjetja za sestanek.

Tip: predloga

Koraki za izvedbo:

- Oblikovanje pisma na podlagi tehle priporočil:
  - učinkovit naslov,
  - jedrnatost in kratki stavki,
  - izogibanje strokovnim izrazom in kraticam,
  - največ trije stavki v enem odstavku,
  - členjenje besedila,
  - uporabljamo alineje,
  - vstavljamo infografike,
  - vstavljamo povezave na splet, kjer je mogoče najti podrobnejše informacije,
  - poudarjamo ključne besede,
  - postavljamo vprašanja, na katera nato odgovarjamo že v pismu.

- Pošiljanje po klasični ali elektronski pošti
- Čas: 60 minut

Rezultat: Seznanitev vodstva podjetja s pobudo, dogovor za termin sestanka.

Vira: Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf
Novak, M. (2018). *Effective Business Writing.* www.global-disruption.com

PRILOGA 1:

Pismo podjetju s ponudbo svetovanja in izobraževanja

…… (ime in priimek direktorja/direktorice)
…… (ime podjetja)

Kraj in datum

Zadeva: ***Z izobraževanjem do bolje usposobljenih zaposlenih***

Spoštovani!

Ali veste, da najuspešnejša slovenska podjetja izobražujejo svoje zaposlene? Ponudbo, ki jo omogoča projekt ***Svetovanje za zaposlene****, https://zaznanje.si/, so že izkoristila številna podjetja z visoko dodano vrednostjo: Gorenje, Helios, Plastika Skaza, Hoteli Bernardin, SVP Yachts, Steklarna Hrastnik, če omenimo le nekatera.*

Tudi vaše podjetje lahko pridobi možnost ***izobraževanja in svetovanja****, katerega* ***stroške v celoti poravnata Evropski socialni sklad in Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport****. Svetovalna središča z usposobljenimi svetovalci delujejo po vsej Sloveniji in izvedbo vedno prilagodijo potrebi podjetja. In zakaj naj bi se podjetje odločilo za sodelovanje? Polona Krmek, vodja kadrovske službe v podjetju SVP Yachts, d. o. o., je po koncu svetovanja v njihovem podjetju zapisala:*

»Kot izrazito multinacionalno podjetje na področju, kjer prevladuje ostra konkurenca ter se je zaradi neprenehnega tehnološkega razvoja treba sproti prilagajati potrebam trga, smo sklenili, da je treba pri vsakem posamezniku posebej prepoznati njegove ključne kompetence in znanja, pridobljena na kakršen koli način.«

Z vsakim podjetjem se ***dogovorimo o načinu, vsebini in obsegu svetovanja in izobraževanja*** *zaposlenih. Vsa sodelujoča podjetja doslej so izrazila visoko stopnjo zadovoljstva tudi zato, ker se svetovalci* časovno prilagodijo delovnemu utripu podjetja*. Po končanem procesu so med drugim zaznali pozitivne vplive sodelovanja v* ***večjem zadovoljstvu*** *zaposlenih, ki so pridobili novo znanje ali pa uredili dokumentacijo o že pridobljenem znanju in spretnostih.*

Verjamemo, da bodo vaši zaposleni z zadovoljstvom sprejeli priložnost za pridobivanje novega znanja. Prepričani smo tudi, da se strinjate z Benjaminom Franklinom, ki je zapisal, da »prinaša vlaganje v znanje večji dobiček kot najugodnejše obresti«.

Predlagamo vam sestanek, na katerem se bomo pogovorili o pričakovanjih in potrebah vašega podjetja po usposabljanju in izobraževanju vaših zaposlenih. Oseba za stik je ……..

Obseg financiranega svetovanja v projektu je omejen, zato vas vabimo, da se za sestanek dogovorimo v naslednjih tednih.

Veselimo se sodelovanja in vas lepo pozdravljamo, ……..
Svetovalno središče ……

PRILOGA 2:

Pismo podjetju s ponudbo vrednotenja kompetenc in izobraževanja

…… (ime in priimek direktorja/direktorice)
……(ime podjetja)

Kraj in datum

Zadeva: ***Strokovno ugotavljanje kompetenc zaposlenih***

Spoštovani!

Katere kompetence imajo zaposleni v vašem podjetju dobro razvite in kje so potenciali za njihov nadaljnji razvoj? *Številna uspešna podjetja so se že odločila za sodelovanje pri projektu* ***Svetovanje za zaposlene****, https://zaznanje.si/, ki s pomočjo sredstev Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport podjetjem zagotavlja popolnoma brezplačno vrednotenje kompetenc zaposlenih. Naj naštejemo le nekatera: Gorenje, Helios, Plastika Skaza, Hoteli Bernardin, SVP Yachts, Steklarna Hrastnik.*

Kaj vam ponujamo?

Strokovno ugotavljanje, preverjanje in vrednotenje ključnih in poklicnih kompetenc ter mehkih veščin zaposlenih glede na potrebe v vašem podjetju.

Naši svetovalci se lahko posvetijo ***ključnim kompetencam zaposlenih****, kot so na primer sporazumevanje v maternem jeziku, matematične kompetence, obvladovanje digitalnih tehnologij, podjetnost, sposobnost sodelovanja v medkulturnih okoljih itn., ali pa specifičnim* ***poklicnim kompetencam****, ki so pomembne v vašem podjetju. Ker so* ***mehke veščine*** *prepoznane kot temeljne za učinkovito sodelovanje v delovnih okoljih, verjamemo, da lahko vrednotenje teh tudi vašemu podjetju prinese priložnosti za še uspešnejše delo.*

Poleg ugotavljanja izraženosti posameznih kompetenc lahko glede na vaše potrebe pripravimo tudi ***krajše izobraževanje****, ki je za vas prav tako brezplačno. Z vsakim podjetjem se* ***dogovorimo o načinu****,* ***vsebini in obsegu svetovanja in izobraževanja*** *zaposlenih. Vsa sodelujoča podjetja doslej so izrazila visoko stopnjo zadovoljstva tudi zato, ker se svetovalci* časovno prilagodijo delovnemu utripu podjetja*.*

Prepričani smo, da si prizadevate zagotoviti kar se da kompetentno ekipo sodelavcev, zato verjamemo, da vas bo naša ponudba pritegnila. Predlagamo vam sestanek, na katerem se bomo pogovorili o pričakovanjih in potrebah vašega podjetja na tem področju. Oseba za stik je ……..

Obseg financiranih storitev v projektu je omejen, zato vas vabimo, da se za sestanek dogovorimo v naslednjih tednih.

Veselimo se sodelovanja in vas lepo pozdravljamo,
……..
Svetovalno središče ……

PRIPOMOČEK 5:

Priporočila za izvedbo informativnega in motivacijskega sestanka z vodstvom podjetja

Namen in cilji uporabe: Opomnik je svetovalcu v pomoč pri predstavitvi možnosti informiranja in svetovanja zaposlenim na sestanku z vodstvom podjetja. Cilj sestanka je motivirati vodstvo za sodelovanje in oblikovati dogovor o izpeljavi informiranja in svetovanja.

Tip: opomnik

Koraki za izvedbo:

- Priprava celostne informacije o ponudbi informiranja in svetovanja za podjetje;
- priprava argumentov v podporo predlogu in za premagovanje odporov oziroma strahov (statistični podatki, izkušnje drugih podjetij, naše izkušnje iz preteklih svetovanj v podjetjih itn.);
- priprava govorne predstavitve (kratke, le nekaj minut);
- priprava na sestanek z zavedanjem, kako pomembni so poslušanje potreb delodajalca, jedrnati odgovori na vprašanja, spoštljivo odzivanje na morebitne ugovore in usmerjenost na iskanje skupnih interesov.
- Čas za izvedbo sestanka: 30–60 minut

Rezultat: Dogovor z vodstvom podjetja o izvedbi informiranja in svetovanja, opredeljen način in obseg izvedbe, imenovana oseba za stik v podjetju.

Viri: Worklife Guidance Tools. *Projekt Worklife Guidance. Erasmus* + (2015). http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-w7g6j
Brečko, D., Zalokar, M. (2013). *Vlaganje v izobraževanje in usposabljanje je najboljša investicija v prihodnost!* TOP 10 Izobraževalni management 2013. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, nov. 2013, letn. 11, št. 56.

PRILOGA:

Priporočila za izvedbo informativnega in motivacijskega sestanka z vodstvom podjetja

Uspešen pristop svetovalca z zornega kota delodajalca:

1. Navezovanje prvega stika naj ustvari zaupanje.
2. Načrtovanje aktivnosti skupaj z vodstvom.
3. Uvrstitev svetovanja v strategijo razvoja človeških virov podjetja.
4. Oblikovanje preproste, učinkovite in dostopne svetovalne storitve.
5. Partnerstvo s sindikati le ob poprejšnjem soglasju delodajalca.

Praktična priporočila:

- Poiskati stične točke med strateškimi cilji podjetja in ponudbo informiranja in svetovanja zaposlenim o možnostih izobraževanja in usposabljanja; skupen interes je lahko potreba po dobro usposobljenih, izobraženih in zadovoljnih sodelavcih podjetja.
- Razumevanje interesov delodajalca, da je pomembno uspešno poslovanje podjetja in zato med informiranjem in svetovanjem nemoteno delo zaposlenih.
- Zavedanje pomena podpore in aktivnega sodelovanja vodstva podjetja pri načrtovanju informiranja in svetovanja.
- Upoštevanje morebitnih pomislekov delodajalca glede odpiranja vrat svetovalcem, morda strahu pred izgubo nadzora nad delovnim procesom, zato je pomembno zagotavljanje etičnosti svetovalnega dela, še posebno zaupnosti.
- Sodelovanje s sindikati začnemo s privolitvijo delodajalca.
- Pripravljeni primeri dobrih praks dozdajšnjega informiranja in svetovanja v podjetjih – s čim so bili delodajalci zadovoljni.
- Pripravljeni podatki o učinkih izobraževanja zaposlenih na poslovanje podjetij – argumenti, zakaj je vredno vlagati v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.
- Nazorno predstavljene informacije o vsebini in možnih načinih izvedbe informiranja in svetovanja, ki ga ponujamo, o izvajalcih itn.
- Predstavitev pogojev za uspešno izvedbo (materialni in prostorski pogoji, sodelovanje kadrovske službe itn.).
- Uskladitev možnosti oziroma načinov izpeljave informiranja in svetovanja (kdaj, koliko časa, skupinsko ali/in individualno, obseg itn.).
- Predstavitev naj bo čim bolj strnjena, informativna in izvedbeno dobro pripravljena.

PRIPOMOČEK 6:

Shema za analizo potreb po izobraževanju in usposabljanju ter ugotavljanju in vrednotenju že pridobljenega znanja zaposlenih v podjetju

Namen in cilji uporabe: Shema je namenjena načrtnemu zbiranju informacij o stanju v izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v podjetju ter umeščenosti te tematike v načrte podjetja. Pomeni podlago za strukturirani intervju z vodstvom podjetja ali predstavnikom kadrovske službe. V njem svetovalec pridobi poglobljene informacije o znanju, ki bo v podjetju potrebno v prihodnje, dolgoročnejših kadrovskih načrtih, izobraževanju, ki ga je podjetje organiziralo za zaposlene pretekla leta, ovirah, s katerimi so se soočili pri tem ipd.

Tip: vprašalnik, sestavljen iz dveh delov:

- vprašanja za analizo dokumentov podjetja – na ta vprašanja svetovalec odgovori že v fazi zbiranja informacij, pred navezavo prvega stika s podjetjem;
- vprašanja za analizo potreb v podjetju – podlaga za intervju s predstavnikom podjetja.

Koraki za izvedbo:

- Svetovalec pred sestankom pripravi zapis analize v prvem delu vprašalnika;
- intervju z vodstvom, s kadrovsko službo ali drugim strokovnim sodelavcem o vprašanjih, zajetih v drugem delu vprašalnika.
- Čas za izvedbo je odvisen od velikosti podjetja, sodelovanja kadrovske službe, urejenosti dokumentov na področju razvoja kadrov itn.

Rezultat: Zbrane informacije o stanju na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju in umeščenosti te tematike v načrte podjetja svetovalec uporabi kot podlago za pripravo poglobljene analize potreb po izobraževanju zaposlenih v podjetju.

Vir: Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

PRILOGA:

Shema za analizo potreb po izobraževanju/usposabljanju ter ugotavljanju in vrednotenju že pridobljenega znanja zaposlenih v podjetju

- Ime podjetja:
- Ime direktorja/direktorice podjetja:
  Stik:

- Ime strokovnega sodelavca/strokovne sodelavke za razvoj kadrov in izobraževanje v podjetju:
  Stik:

- Datum:

I. Vprašanja za analizo dokumentov podjetja

1. Ali imajo v podjetju opredeljene potrebe po izobraževanju oziroma usposabljanju v srednjeročnem načrtu? Če da, kako?

2. Ali imajo v podjetju opredeljene potrebe po izobraževanju oziroma usposabljanju v letnem načrtu? Če da, kako so potrebe opredeljene v letnem načrtu?

3. Ali so izdelane kakšne druge analize ali raziskave potreb po izobraževanju zaposlenih, ki so jih opravili v podjetju (ali zunanji izvajalci) v zadnjih petih letih?

II. Vprašanja za analizo potreb v podjetju – za pogovor z odgovornim strokovnim delavcem v podjetju za razvoj kadrov in izobraževanje

1. Kaj je vizija podjetja? Kako sta razvoj kadrov in izobraževanje zajeta v vizijo?

2. Katero novo znanje bodo za to potrebovali zaposleni? (Ali je posebej opredeljeno po posameznih oddelkih, delovnih mestih? Ali so posebej opredeljene potrebe po formalnem in neformalnem izobraževanju?)

3. Ali ima podjetje izdelan dolgoročni načrt razvoja kadrov in izobraževanja ali le letnega (ali ničesar)? (Preglejte in opišite dokumente, ki opredeljujejo razvoj kadrov in izobraževanje v podjetju.)

4. Kako je potekalo izobraževanje zaposlenih v zadnjih treh letih? (Obseg udeleženih, kdo se je udeležil, vsebine.)

5. Kaj so bile doslej najpogostejše ovire/problemi za izobraževanje zaposlenih? (Na ravni podjetja, posameznika ipd.)

6. Kateri zaposleni naj bi bili predvsem vključeni v izobraževanje v prihodnjih dveh do treh letih? (Katere zaposlene predvsem naj svetovalec nagovori in motivira za udeležbo v izobraževanju? Za katere vsebine? Pozornost na starostno skupino 45 let in več in zaposlene z nizko stopnjo izobrazbe.)

7. Katero znanje, spretnosti in izkušnje bi potrebovali vsi zaposleni?

8. Kako naj bo izpeljano izobraževanje? Kaj je za podjetje primernejše? (Kdaj – mesec, v delovnem času/zunaj/kombinirano itn.)

9. Kdo bi jim pri tem lahko pomagal? (Notranji in zunanji izvajalci?)

10. Ali so kakšne posebnosti v podjetju/pri zaposlenih, ki jih je treba še posebej upoštevati pri svetovanju za izobraževanje in ugotavljanju in vrednotenju znanja?

11. Povzetek ugotovitev in poglavitnih ciljev za načrt svetovanja in izobraževanja zaposlenih.

PRIPOMOČEK 7:

Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela

Namen in cilji uporabe: Namen poglobljenega vprašalnika za intervju z vodstvom in kadrovsko službo je natančno opredeliti potrebe po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v podjetju. Vprašalnik je v primerjavi s prejšnjim bolj poglobljen. Sestavljen je iz treh vsebinskih sklopov, ki zajemajo osnovne podatke o strukturi zaposlenih in njihovi stopnji izobrazbe, potrebe po kompetencah zaposlenih in skrb za razvoj zaposlenih. Osnovne podatke je svetovalec pridobil že v prejšnjih korakih, tukaj so znova navedeni, zato da predstavlja vprašalnik celoto.

Tip: vprašalnik

Koraki za izvedbo:

- Intervju z vodstvom podjetja in kadrovsko službo.
- Čas za intervju in evidentiranje odgovorov: 30–60 minut

Rezultat: Celostna informacija o potrebah po izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v podjetju kot podlaga za izdelavo načrta svetovanja v podjetju

Vir: Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela (2012). Priročnik. Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma. http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/NIO/NIO_12PRIZ_Ugotavljanje.pdf

PRILOGA:

Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela

PRIMER INTERVJUJA V PODJETJU (KONTROLNI SEZNAM)

Datum:
Podjetje:
Naslov podjetja:
Oseba za stik v podjetju:
Položaj v podjetju:
Telefon:
E-naslov osebe za stik:

A – OSNOVNI PODATKI O PODJETJU IN ZAPOSLENIH

1. **S čim se ukvarja vaše podjetje?**
Prevladujoča dejavnost:
Storitve:
Tehnologije:
Proizvodi:

2. **Kje je vaše podjetje dejavno?**
Trgi:
Izvoz:
Podružnice:

3. **Kakšna je organizacijska struktura v podjetju (področja, oddelki ipd.)?**

4. **Kakšna je struktura zaposlenih?**

	Tehnično področje – operativa	Splošne službe	Uprava/ vodstvo	moški	ženske
Število vseh zaposlenih					
Starost:					
do 26					
od 26 do 50					
nad 50					
Delovni čas:					
nedoločeni					
določeni					
polni					
krajši					

Kvalifikacije/poklic po stopnji izobrazbe

I.–IV.					
V.					
VI.					
VII.–VIII.					

B – UGOTAVLJANJE POTREB PO KOMPETENCAH IN ZAPOSLENIH

5. **Kakšne potrebe glede kompetenc imajo vaši zaposleni? Katere kompetence bi morali razviti (manko)?**

6. **Kakšne profile kadrov boste zaposlovali na tehničnem področju (operativa) v prihodnje in katere kompetence morajo imeti?**

Profili	Delovno specifične kompetence	Ključne kompetence

Primeri

Ključne kompetence:
komunikacija v maternem jeziku, komunikacija v tujem jeziku, matematične kompetence, metodološke in tehnološke kompetence, podjetništvo, medosebne kompetence, vodenje, motivacija, timsko delo itn.

Delovno specifične kompetence:
npr. uporaba različnih vrst varjenja, izvajanje specifičnih tehnoloških postopkov, peka kruha ipd.

7. **Katere osebnostne lastnosti naj bi imeli vaši prihodnji zaposleni?**

8. **Kakšno je vaše mnenje o možnostih zaposlovanja žensk v vašem podjetju v naslednjih treh letih? Na katerih delovnih mestih?**

9. **Ali menite, da obstaja možnost praktičnega usposabljanja žensk ali opravljanje delovne prakse v vašem podjetju?**

C – RAZVOJ ZAPOSLENIH

1. **Selekcija kadrov in zaposlovanje**
Kdo sporoči/opredeli potrebo po novih kadrih?
Kdo razpisuje? Kdo odloči?
Kaj vsebujejo opisi delovnih mest?
Kje in kako iščete kadre?
Ali in kako interno obveščate zaposlene o prostem delovnem mestu?
Imate obrazec za prijavo na prosto delovno mesto?
Obstaja standardizirani postopek selekcije?

- Kdo je povabljen?
- Kako poteka izbor?
- Pogovori, testiranja, ocenjevanje
- Kdo vodi izbor?

Kako in kdo sprejme odločitev o sprejemu/zaposlitvi?
Kako poteka uvajanje novih sodelavcev v podjetje?

2. **Razvoj kariere**
Kako ugotavljate potrebe po znanju vaših zaposlenih?
Kako in po čem prepoznate potenciale vaših sodelavcev?
Ali redno izpeljujete pogovore z zaposlenimi?
Če da – kdo in kako?
Kako se izidi pogovorov dokumentirajo in preverjajo?
Ali imate ciljno usmerjene individualne načrte nadaljnjega izobraževanja?

3. **Kultura podjetja**
Na kratko opišite temeljne vrednote podjetja.
Kako preverjate zadovoljstvo zaposlenih?
Kako vaši zaposleni vedo, da ste zadovoljni z njihovim delom?
Kako in kaj proslavljate v vašem podjetju?
Kako in kje v vašem podjetju dajete pomembne informacije? Uradno in neuradno.
Ali in kako spodbujate inovativnost zaposlenih?
Kako spodbujate motiviranost in zavzetost zaposlenih?
Kakšen stik imate s sodelavci med porodniškim dopustom oziroma dopustom za varstvo in nego otroka?
Kako organizirate njihovo vrnitev v delovno okolje?
Kako v vašem podjetju obravnavate nadlegovanje in diskriminacijo?

Ali svojim zaposlenim ponujate dodatne možnosti?

- Prožni delovni čas
- Izobraževanje
- Skrb za zdravje
- Razvoj kariere

4. **Upravljanje kakovosti z vidika spola**
Ali imate v vašem podjetju kakšen sistem upravljanja kakovosti?
Če da, katerega?

Č – NASLEDNJI KORAKI IN DOGOVORI

Teme/vsebine

Cilji

Naslednji koraki

Udeležene osebe

Kakšne koristi pričakujete od sodelovanja?

PRIPOMOČEK 8:

Opredelitev ciljev izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

Namen in cilji uporabe: Svetovalec izdela podlago za pripravo načrta informiranja in svetovanja v podjetju ter opredeli cilje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju. Pri opredelitvi konkretnih ciljev izobraževanja in usposabljanja zaposlenih je svetovalcu vodilo kompetenčni model podjetja, v katerem so opisani znanje, spretnosti in kompetence, potrebne na posameznih delovnih mestih in v prihodnjem razvoju podjetja.

Tip: opomnik

Koraki za izvedbo:
Na podlagi zbranih informacij in intervjujev v podjetju svetovalec opredeli podlago za pripravo načrta informiranja in svetovanja ter temeljne cilje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju.
Čas: 60 minut

Rezultat: Izdelana podlaga za izdelavo načrta in opredeljeni temeljni cilji izobraževanja in usposabljanja.

Vir: Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

PRILOGA:

Opredelitev ciljev izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

1. **Ciljna skupina:**
- Kateri zaposleni bodo udeleženi v izobraževanju oziroma usposabljanju?
- Kako velika bo skupina oziroma število zaposlenih, ki bodo udeleženi?
- Kakšna bo struktura skupine (po delovnih mestih, izobrazbi, delovnih izkušnjah, znanju slovenskega jezika oziroma njihovih jezikovnih posebnostih ipd.)?

2. **Potrebe po znanju, spretnostih in kompetencah:**
- Katero znanje, spretnosti in kompetence potrebujejo zaposleni, udeleženi v izobraževanju oziroma usposabljanju?
- Ali naj svetovanje zajema tudi ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja?

3. **Organiziranje izvedbe:**
- Kako naj bo organizirano informiranje in kako svetovanje?
- Kako naj bo organizirano izobraževanje oziroma usposabljanje?

4. **Podpora v podjetju:**
- Kdo od strokovnih sodelavcev podjetja bo sodeloval v izpeljevanju načrtovanih aktivnosti?
- Kateri viri so na voljo za izvedbo izobraževanja oziroma usposabljanja?

5. **Pričakovani rezultati in učinki svetovanja in izobraževanja zaposlenih:**
- Kaj pričakuje delodajalec?
- Kako bomo spremljali in ovrednotili rezultate in učinke svetovalnega procesa?

PRIPOMOČEK 9:

Opomnik za pripravo načrta informiranja in svetovanja v podjetju

Namen in cilji uporabe: Pripraviti načrt informiranja in svetovanja zaposlenim v podjetju ter ga uskladiti z vodstvom oziroma kadrovsko službo.

Tip: opomnik

Koraki za izvedbo:

- Pregled analize potreb in ciljev izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju.
- Priprava operativnega načrta informiranja in svetovanja zaposlenim.
- Poslati načrt kadrovski službi oziroma vodstvu podjetja.
- Uskladitev izvedbe s kadrovsko službo oziroma vodstvom podjetja.

Rezultat: Izdelan načrt informiranja in svetovanja zaposlenim v podjetju, ki ga svetovalec pošlje vodstvu podjetja oziroma kadrovski službi. Sledi usklajevanje načrta izvedbe z vodstvom oziroma kadrovsko službo in nato oblikovanje dokončnega načrta sodelovanja.

Vir: Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

PRILOGA:

Opomnik za pripravo načrta informiranja in svetovanja v podjetju

Oporne točke za načrtovanje informiranja in svetovanja v podjetju:

- termin informiranja (datum ali terminski okvir, če datum še ni bil dogovorjen);
- čas informiranja (predlog glede na delovni čas zaposlenih – proti koncu delovnega časa ali med menjavo izmen, podjetje naj nameni del delovnega časa za informiranje);
- skupinsko in/ali individualno informiranje;
- pisno ali ustno podajanje informacij (kaj pisno, kaj ustno, katere medije bomo uporabili – elektronska pošta, plakati, oglasna deska, letaki ipd.);
- termin(i) za izobraževanje oziroma usposabljanje zaposlenih;
- termini oziroma časovni okvir za individualno svetovanje in/ali vrednotenje znanja in spretnosti;
- prostori za izvedbo (informiranja, svetovanja, izobraževanja in usposabljanja);
- materialni in tehnični pogoji za izvedbo (informiranja, izobraževanja in usposabljanja, individualne obravnave);
- kdo v podjetju naj sodeluje pri izpeljavi načrtovanih aktivnosti (oseba za stik za informiranje in organizacijsko izvedbo);
- termin podajanja ovrednotenih rezultatov in učinkov svetovanja in/ali izobraževanja, komu bodo predstavljeni;
- način dokumentiranja informiranja, svetovanja, izobraževanja in usposabljanja v podjetju;
- katere informacije so v procesu svetovanja in izobraževanja zaupne in katere podatke dobi delodajalec oziroma kadrovska služba.

Načrt informiranja in svetovanja predstavi svetovalec vodstvu podjetja oziroma kadrovski službi. Sledi usklajevanje načrta izvedbe z vodstvom oziroma kadrovsko službo in nato oblikovanje dokončnega načrta sodelovanja.

PRIPOMOČEK 10:

Načrt poteka svetovanja na delovnem mestu

Namen in cilji uporabe: Pripomoček je namenjen načrtovanju in spremljanju procesa svetovanja na delovnem mestu v vseh fazah. Ponuja izhodišče za strukturiran pristop k svetovanju v podjetju. Svetovalec uporabi za vsak teden isto predlogo, ki jo kopira za toliko tednov, kot je načrtovano. Priporočljiv časovni okvir svetovanja na delovnem mestu je od 6 do 8 tednov, a ni zavezujoč.

Tip: obrazec za načrtovanje in spremljanje svetovanja

Koraki za izvedbo:

- Zapis načrtovane izvedbe glede na cilje in obseg svetovanja po tednih;
- sprotno evidentiranje izpeljave svetovanja;
- evidentiranje vrednotenja in zaključevanja svetovalnega procesa – ob koncu;
- čas: priporočen časovni okvir za izvedbo svetovanja je od 6 do 8 tednov, evidentiranje sproti v celotnem procesu svetovanja.

Rezultat: Strnjen pregled celotnega procesa svetovanja na delovnem mestu, ki je svetovalcu v pomoč tudi pri evidentiranju lastnega dela.

Vir: Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

PRILOGA:

Načrt poteka svetovanja na delovnem mestu

1., 2., 3. … teden	Načrt	Realizacija
Datum		
Prostor		
Aktivnosti		
Trajanje aktivnosti		
Naloge svetovalca		
Naloge drugih sodelujočih		
Opombe		

Ovrednotenje rezultatov in učinkov

7., 8. … teden	Načrt	Realizacija
Datum		
Prostor		
Aktivnosti		
Trajanje aktivnosti		
Naloge svetovalca		
Naloge drugih sodelujočih		
Opombe		

PRIPOMOČEK 11:

Opomnik za izvedbo informiranja in motiviranja zaposlenih

Namen in cilji uporabe: Kakovostna priprava in izvedba informiranja zaposlenih oziroma ciljnih skupin zaposlenih, ki jih je podjetje usmerilo na predstavitev možnosti izobraževanja, usposabljanja, svetovanja in/ali ugotavljanja ter vrednotenja neformalno pridobljenega znanja. Cilj informiranja je motiviranje zaposlenih za vključitev v svetovanje in izobraževanje.

Tip: opomnik

Koraki za izvedbo:

- priprava načrta informiranja;
- trening učinkovite izvedbe informiranja;
- priprava materialov, pripomočkov oziroma organiziranje informiranja;
- izvedba informiranja;
- evidentiranje podatkov o udeležencih, ki se bodo vključili v svetovanje in izobraževanje,
- zbiranje povratnih informacij o izvedbi predstavitve;
- Čas za izvedbo predstavitve: po dogovoru s podjetjem, okoli 30 do 45 minut.

Rezultat: Zaposleni so seznanjeni z vsemi informacijami o svetovanju in izobraževanju, na podlagi katerih se lahko vključijo v svetovanje in izobraževanje, in poznajo koristi sodelovanja za svoje poklicno in osebno življenje.

Viri: Brečko, D. (2015). *Uporaba modela Investigate pri analizi izobraževalnih potreb: povežimo izobraževalne potrebe s poslanstvom in strateškimi cilji organizacije.* HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu 2015, letn. 13, št. 63.
Portal MMC. (5. 11. 2018). https://www.rtvslo.si/oglasno-sporocilo/zaposleni-ki-se-izobrazujejo-so-pri-delu-bolj-zadovoljni-in-ucinkoviti/470378
Portal 24ur.com. (28. 11. 2018). https://www.24ur.com/novice/preverjeno/izjemne-priloznosti-za-boljso-zaposlitev.html

PRILOGA:

Opomnik za izvedbo informiranja in motiviranja zaposlenih

Pri pripravi informiranja svetovalec načrtuje:

- predstavitev možnosti izobraževanja in usposabljanja, ki so zaposlenim na voljo brezplačno;
- predstavitev možnosti ugotavljanja in vrednotenja neformalno in priložnostno pridobljenega znanja, spretnosti in kompetenc;
- predstavitev možnosti individualnega svetovanja glede izobraževanja, usposabljanja, pridobivanja kvalifikacij itn.;
- prostor in tehnične pripomočke (ozvočenje, projekcijo itn.);
- gradivo za zaposlene v tiskani obliki s stikom svetovalca za tiste, ki bi želeli osebno svetovanje zunaj podjetja.

Priporočila za izvedbo skupinskega informiranja zaposlenih v podjetju:

- Preverjanje, ali obstajajo jezikovne ovire; če da, prošnja navzočim za pomoč s prevajanjem, in sprotno preverjanje razumevanja.
- Jedrnata predstavitev možnosti izobraževanja, usposabljanja, svetovanja in urejanja portfelja oziroma vseh aktivnosti, ki so na voljo.
- Namen ponudbe, zakaj generacija 45+, zakaj je izobraževanje in usposabljanje smiselno za to generacijo?
- Primeri zadovoljnih zaposlenih, ki so izkoristili možnosti.
- Brezplačnost.
- Možnost individualne obravnave zunaj podjetja.
- Izvajalci izobraževanja, usposabljanja, svetovanja itn.
- Časovni okviri izvedbe posameznih aktivnosti.
- Nazornost, razumljivost, uporaba projekcij za predstavitev najpomembnejših poudarkov.
- Uporaba informacije na portalu MMC, dostop na: https://www.rtvslo.si/oglasno-sporocilo/zaposleni-ki-se-izobrazujejo-so-pri-delu-bolj-zadovoljni-in-ucinkoviti/470378
- Uporaba televizijskega prispevka oziroma dela prispevka o projektu (november 2018): https://www.24ur.com/novice/preverjeno/izjemne-priloznosti-za-boljso-zaposlitev.html
- Predstavitev naj ima informativni del in nato čas za vprašanja in dodatne informacije.
- Prožno odzivanje na potrebe navzočih.
- Pripravljenost na ugovore glede časa, drugih obveznosti, odpora do učenja, dvomov itn.
- Prošnja za povratno informacijo ob koncu predstavitve.

PRIPOMOČEK 12:

Mapiranje kompetenc

Namen in cilji uporabe: Postopek mapiranja kompetenc zaposlenih je v pomoč podjetjem, ki potrebujejo poznavanje trenutnih kompetenc zaposlenih za načrtovanje razvoja kompetenc v prihodnje na ravni posameznikov, timov in podjetja kot celote. Poglavitni cilj je identificiranje jedrnih kompetenc zaposlenih v podjetju in pogledov vodstva na razvoj podjetja v prihodnosti. Možno neujemanje trenutnih kompetenc s pričakovanji podjetja je podlaga za ciljno načrtovanje usposabljanja in izobraževanja zaposlenih. V oblikovanje zemljevida kompetenc so zajeti vsi zaposleni in vodstvo.

Podjetja lahko izvajajo mapiranje kompetenc samostojno ali za to najamejo zunanje strokovnjake. V manjših podjetjih se mapiranje kompetenc lahko izpelje precej preprosto s spletnim vprašalnikom, večja podjetja pa navadno uporabljajo posebej za to namenjena računalniška orodja. Po izkušnjah avtorjev tega pripomočka iz Finske podjetja zanima uporaba mapiranja kompetenc v njihovi praksi, večina pa ima še vedno manko v sistematičnem upravljanju in razvoju kompetenc.

Tip: opomnik za izvedbo procesa, ki je sestavljen iz več korakov

Koraki za izvedbo:

- Zaposleni se v skupinah, ki opravljajo enako ali podobno delo, pogovorijo o svojih kompetencah in jih predstavijo na delavnici.
- Vodstvo na delavnici pregleda cilje, ki jih ima podjetje v prihodnosti, in kompetence, potrebne za doseganje teh ciljev.
- Nato se primerja obstoječe kompetence zaposlenih s potrebami podjetja v prihodnosti.
- Zaposleni izpolnijo vprašalnik o kompetencah.
- Vodstvo pregleda zemljevide kompetenc zaposlenih.
- Z vodstvom podjetja pripravite načrt razvoja kompetenc zaposlenih glede na rezultate.
- Čas: gre za vrsto delavnic in drugih aktivnosti z vmesnimi analizami, zato je za mapiranje kompetenc potrebnih nekaj tednov svetovalčevega časa; v podjetju morajo zagotoviti čas za neposredno izvedbo posameznih delavnic (po oddelkih, če gre za večje podjetje) in sodelovanje vodstva s svetovalcem pri ključnih korakih in oblikovanju načrta razvoja kompetenc v prihodnje.

Rezultat: Ob koncu procesa bodo zaposleni poznali svoje kompetence in vedeli, katere kompetence bodo v podjetju potrebne v prihodnosti. Podjetje bo imelo podlago za načrtovanje razvoja, obnavljanja in pridobivanja kompetenc zaposlenih, potrebnih za podjetje.

Vira: *Worklife Guidance Tools. Projekt Worklife Guidance.* Erasmus + (2015). https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-t6wey
Prevod Pavlič, U. *V Svetovanje na delovnem mestu* (2016). Andragoški center Slovenije.

PRILOGA:

Mapiranje kompetenc – opomnik za svetovalca

1. korak: Delavnica z zaposlenimi

Začnite s skupino zaposlenih ali ekipo, ki opravlja isto delo in ima podobne naloge. Spodbudite zaposlene, da govorijo o svojem znanju, spretnostih in kompetencah na splošno. Pojasnite, kaj zajema pojem kompetenca. Poudarite, da tema delavnice ni plača ali iskanje druge zaposlitve. Predstavite proces mapiranja kompetenc, kakšen je namen postopka in kako jim bo pomagal v prihodnosti: reflektirali in prepoznali bodo svoje kompetence, povezane z delom, in skupne kompetence njihove skupine oziroma oddelka. Prav tako bodo podjetju, z vodstvom vred, prikazali svoje skrite kompetence, to pa bo lahko vplivalo na njihov razvoj kariere.

Udeležence prosite, naj vsak zase zapišejo svoje znanje, spretnosti in kompetence, vsako na svoj samolepilni listič. Na koncu bo imel vsak pred seboj kupček lističev. Nato jih prosite, naj te lističe nalepijo na steno.

Kot skupina naj nato iz vseh lističev sestavijo »zemljevid« kompetenc (tega delovnega mesta oziroma delovne skupine). Lističe z zapisanimi kompetencami uredijo po temah, vsebinah, delovnih področjih itn., da nastanejo raznolike oblike.

Ko je tak »zemljevid« pripravljen, jih povabite, naj pregledajo zapise:

- Ali je to definicija vseh njihovih delovnih kompetenc?
- Ali imajo še katere druge kompetence, ki bi jih lahko uporabili pri delu, če bi se pojavila priložnost?

Lahko se pogovorite (brainstorming) o kompetencah, potrebnih za prihodnost. Največkrat bodo zaposleni strokovnjaki o tem, katero znanje, spretnosti in kompetence bodo potrebni v podjetju v prihodnje, znali povedati celo več kot vodstvo.

Zapišite si ta zemljevid kompetenc oziroma ga fotografirajte, preden odstranite lističe z zidu.

2. korak: Delavnica z vodstvom

Organizirajte delavnico za vodstvo oziroma tiste, ki so odgovorni za razvoj podjetja. S tehniko lepilnih lističev (ali katero drugo) poiščite njihovo vizijo podjetja v prihodnosti (za obdobje od treh do šestih let). Katere kompetence bo potrebovalo podjetje, da bo uspevalo? Zapišite vizijo vodstva in specifične potrebne kompetence.

3. korak: Povratno sporočilo vodstva

Vodstveno osebje prosite, naj si ogleda zemljevid kompetenc, ki so ga izdelali zaposleni. Ali vodstvo pri zaposlenih prepoznava vse kompetence, ki so jih zapisali? Ali kaj manjka? Združite oba zemljevida. So navedene vse pomembne kompetence?

4. korak: Sestanek z vodstvom

Z vodstvom opredelite nabor kompetenc, ki jih boste ocenjevali. Dogovorite se za eno ali nekaj izbranih kompetenc, ki so najpomembnejše za podjetje. Oblikujte ocenjevalno lestvico (1–4 ali 1–5) za vsako področje kompetenc in posamezne spretnosti. Odločite se, katero orodje oziroma pripomoček boste uporabili (tiskani vprašalnik, elektronski vprašalnik ali kaj podobnega).

5. korak: Delavnica z zaposlenimi

Zaposlene prosite, naj izpolnijo vprašalnik o kompetencah. Pojasnite jim, da z vprašalnikom ugotavljate trenutno razvitost posameznih kompetenc, zato da bo podjetje naredilo načrt krepitve kompetenc, ki so pomembne za razvoj podjejta. Skratka, to ni ocenjevanje, kot se ga spominjajo iz šolskih let.

6. korak: Analiza vprašalnikov in sestanek z vodstvom

Svetovalec pregleda izpolnjene vprašalnike in pripravi analizo. Analiza pomeni trenutno raven razvitosti posameznih kompetenc zaposlenih in je namenjena nadaljnji krepitvi kompetenc posameznikov in na ravni podjetja. Pomembno: spoštovanje načela zaupnosti pomeni, da svetovalec vodstvu ne prenese individualnih rezultatov, ampak zbrane, ki izražajo razvitost kompetenc po oddelkih, delovnih skupinah, na različnih značilnih delovnih mestih ipd. Na sestanku z vodstvom svetovalec pregleda zbirnik razvitosti kompetenc in se dogovori, na katerih področjih bi jih bilo treba okrepiti in kateri oddelki, skupine, profili potrebujejo izobraževanje in usposabljanje.

7. korak: Sestanek z vodstvom

Podjetje pripravite na uporabo rezultatov – načrt razvoja kompetenc zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem.

PRIPOMOČEK 13:

Kompetenčni profil delovnega mesta

Namen in cilji uporabe: Poglavitni cilj aktivnosti je orisati kompetence posameznega delovnega mesta. To je pristop, ki temelji na postavki, da je mogoče identificirati ključne kompetence za uspeh posameznika pri delu in za uspešnost podjetja. Namen aktivnosti je prilagoditev programov usposabljanja glede na potrebe zaposlenih in potrebe podjetja. Idealno število sodelujočih je od 12 do 20.

Tip: opomnik za sodelovanje s podjetjem, sestavljen iz več korakov

Koraki za izvedbo:

- Opredelitev vsebine, obsega in časovnega poteka sodelovanja s podjetjem.
- Pridobivanje informacij o določenem delu oziroma delovnem mestu, o že obstoječih opisih vsebine dela in zahtevanih kompetencah.
- Izpeljava srečanj v podjetju, na katerih svetovalec skupaj z zaposlenimi oziroma vodstvom pripravlja gradivo za profiliranje delovnih mest glede na potrebne kompetence. Sodelujejo tudi strokovnjaki, ki poznajo določeno delovno mesto oziroma imajo vse potrebne kompetence.
- Pregled gradiva in poročilo za podjetje z izdelanimi kompetenčnimi profili delovnih mest.
- Čas: uvodna in sklepna faza zajemata delo svetovalca samega, srečanja v podjetju pa zahtevajo tudi sodelovanje zaposlenih in vodstva. Predvidena so tri srečanja, vsako traja približno 3 ure.

Rezultat: Podjetje dobi izdelane kompetenčne profile delovnih mest, ki so podlaga za načrtovanje usposabljanja in izobraževanja zaposlenih.

Vira: *Worklife Guidance Tools.* Projekt Worklife Guidance. Erasmus + (2015). https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-xerdk
Prevod Pavlič, U. V *Svetovanje na delovnem mestu* (2016). Andragoški center Slovenije.

PRILOGA:

Kompetenčni profil delovnega mesta – opomnik za svetovalca

1. korak: Priprava

Ta faza zajema raziskovanje ozadja, kot je na primer iskanje informacij o določenem delu in že obstoječih opisov vsebine dela in o zahtevanih kompetencah. V fazi priprave se svetovalec dogovori o tem, kdo bo sodeloval, dogovori pa se tudi za datume treh srečanj.

2. korak: Srečanja

Predvidena so tri srečanja, posamezno traja približno tri ure.

Na **prvem srečanju** udeleženci pridejo do jedra delovnega mesta in z njim povezanih nalog. Izid prvega srečanja bo opis delovnega mesta in nalog, ki jih obsega.

Na **drugem srečanju** se udeleženci ukvarjajo s profiliranjem kompetenc, tako da izberejo skupino kompetenc, ki so po njihovem mnenju ključne za opravljanje tega dela, in identificirajo potrebno raven razvitosti teh najpomembnejših kompetenc. Rezultat drugega srečanja bo pregled kompetenc in opisana raven zahtevnosti za posamezno delovno mesto.

Namen **tretjega srečanja** je predvsem končati kompetenčni profil posameznega delovnega mesta. Pri tem udeleženci primerjajo opis delovnega mesta, ki so ga izdelali na prvem srečanju, s kompetencami in njihovo razvitostjo na določeni ravni, kar so opredelili na drugem srečanju.

3. korak: Zaključek

Ta faza zajema pregled zbranega materiala in premislek o tem, ali je potrebno širše posvetovanje. Svetovalec, ki opravlja profiliranje, bo v tej fazi tudi napisal poročilo, v katerem so dokumentirani postopek in rezultati, da jih bodo lahko uporabili tisti, ki v podjetju načrtujejo usposabljanje.

PRIPOMOČEK 14:

Karierna majhna skupina

Namen in cilji uporabe: Vaja se uporablja v manjših skupinah, ki spodbujajo razpravo in v katerih se razprave udeležujejo tudi posamezniki, ki v večjih skupinah ne govorijo. Tema pogovora je lahko razvoj kariere posameznikov, obravnava nekega vprašanja, težave ali skupnega izziva. Takšna skupina spodbuja samostojno razmišljanje članov. Če je to skupina v delovnem okolju, v njej zaposleni prispevajo svoje znanje in izkušnje ter pomagajo drug drugemu pri skupinskem delu, ki poteka pod vodstvom svetovalca. Manjša skupina šteje od 2 do 15 oseb. Če gre za večjo organizacijo, se oblikuje več manjših skupin. Pomembno je, da se vse sestanejo sočasno, za vnaprej določen čas.

Tip: vaja v skupini

Koraki za izvedbo:

- Oblikovanje skupine glede na temo, izziv, vprašanje ali težavo.
- Svetovalec pripravi temo za pogovor (oblikuje vprašanje ali več vprašanj, zapiše iztočnico itn.) in jo predstavi skupini oziroma vsem skupinam.
- Svetovalec izroči skupinam obrazce za zapisovanje razprave.
- Razprava v skupinah in zapisovanje razprave.
- Ob koncu dela v skupinah svetovalec zbere zapise skupin.
- Če je potekala razprava v več skupinah, lahko ob koncu sledi še skupna sklepna razprava.
- Svetovalec pripravi povzetek zapisov in ugotovitev.
- Glede na ugotovitve lahko skupine z delom nadaljujejo; v tem primeru se svetovalec dogovori za naslednje srečanje.
- Čas: posamezno srečanje naj bi trajalo največ uro in pol.

Rezultat: Odrasli povedo svoje mnenje o trenutnih razmerah, razpravljajo o svoji karieri in o tem, kako lahko vplivajo na rešitve za razvoj svoje kariere ali organizacije ali lokalne skupnosti.

Vira: *Worklife Guidance Tools.* Projekt Worklife Guidance. Erasmus + (2015). https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-nrj40
Prevod Pavlič, U. V *Svetovanje na delovnem mestu* (2016). Andragoški center Slovenije.

PRILOGA 1:

Karierna majhna skupina – opomnik za svetovalca

1. korak: Priprava

Identificira se težava, zamisel ali misel, povezana z razvojem kariere ali izzivom v organizaciji oziroma podjetju. Lahko je kar koli, od zamisli o tem »kako razviti več kompetenc na trenutnem delovnem mestu« do »kako izboljšati storitve«. Pomembno je to, da je izbrana tema primerna za metodo majhnih skupin, to pomeni, da se o njej lahko pogovarjajo vsi udeleženci, in da je nekaj, o čemer bo svetovalec najverjetneje lahko podal povratno informacijo. Lahko se določi vnaprej, glede na že prepoznane potrebe v podjetju. Vse skupine lahko razpravljajo o isti temi, ali pa vsaka o svoji.

2. korak: Izvedba

Svetovalec predstavi temo, o kateri se bodo skupine pogovarjale. Sestavljene so iz 2 do 15 udeležencev. Koristno je, če tematiko zožimo in omejimo čas.

- Skupinsko delo se začne s krajšo predstavitvijo.
- Skupina izbere vodjo in zapisnikarja (razen če je res majhna, če so v njej le od 2 do 3 udeleženci).
- Razprava o temi in komentarji se zapisujejo. Vodja skupine mora poskrbeti, da vsak udeleženec pride do besede in da je komunikacija jasna.
- Svetovalec hodi od skupine do skupine in posluša. Če je potrebno, postavi kakšno vprašanje za spodbujanje razprave (ne da bi se sam vpletel vanjo).
- Minuto do dve pred koncem naj svetovalec opozori udeležence, da se čas izteka. Po izteku časa se skupine znova združijo v eno in vsaka poroča o svojih ugotovitvah.
- Po potrebi poteka razprava še v veliki skupini.
- Svetovalec zbere zapiske majhnih skupin in si zapiše vsebino sklepne razprave. Za nadaljnje delo na temi se lahko pripravi povzetek ugotovitev. Lahko se določi datum naslednjega srečanja ali pripravi akcijski načrt.

Vaja traja največ uro in pol.

3. korak: Nadaljevanje

Nekatere teme so lahko vsebina nadaljnjih srečanj, na katerih se osredinja na nadaljnji razvoj. Svetovalci in odgovorni v organizaciji se morajo zavedati zaupnosti vsebine teh srečanj – oziroma kot je ustrezno v zvezi s posamezno temo.

PRILOGA 2:

Karierna majhna skupina – obrazec za zbiranje zamisli

Obrazec za zbiranje zamisli

NA ZAČETKU DELA V SKUPINAH
Kdo ste? Na kratko opišite svojo vlogo oziroma izkušnje. Na kratko opišite svojo izhodiščno zamisel/misel in jo zapišite v nekaj vrsticah. Do česa, upate, bo pripeljala ta razprava v majhnih skupinah?
OB KONCU DELA V SKUPINAH
Do katerih ugotovitev je pripeljala razprava v skupini? Kaj je ostalo nerešeno?
Zapise izročite svetovalcu. OPOMBA: Ne zapisujte/razglašajte ničesar, za kar ne želite, da bi se razširilo med druge.

PRIPOMOČEK 15:

Vrednotenje svetovanja in izobraževanja v podjetju

Namen in cilji uporabe: Vrednotenje pomeni zaključno aktivnost svetovanja v podjetju, v katerem je bil izpeljan svetovalni proces z zaposlenimi, ki so se udeležili izobraževanja ali usposabljanja. Vodstvu oziroma kadrovski službi podjetja prinese pomembne informacije za načrtovanje nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, svetovalcu pa povratne informacije o njegovem delu, kar mu omogoča vnašanje izboljšav in zagotavljanje kakovosti svetovalnega dela.

Opomnik zajema izhodiščna vprašanja za vrednotenje svetovanja in izobraževanja v podjetju (priloga 1) in predstavlja tri ravni, ki jih svetovalec spremlja v različnih časovnih obdobjih: procesni vidik, vedenje zaposlenih ter vpliv svetovanja in izobraževanja na finančno uspešnost podjetja (priloga 2). V opomnik so zajete nekatere kategorije, ki jih vrednotijo svetovalci sami, in druge, ki jih svetovalci pridobijo od kadrovske službe ali vodstva podjetja.

Sodelovanje s kadrovsko službo podjetja po koncu svetovalnega procesa prinese svetovalcem vpogled v učinke svetovanja, izobraževanja in usposabljanja, ki so vidni šele čez čas, to je več tednov ali mesecev po končanem svetovanju in izobraževanju. Mednje lahko uvrstimo nekatere, ki jih je težko izmeriti, a jih prepoznajo kadrovski delavci, na primer boljše medosebne odnose med zaposlenimi, nižjo stopnjo odsotnosti zaradi bolezni, povečano pripadnost podjetju, pripravljenost starejših zaposlenih, da prevzamejo vlogo mentorja mlajšim sodelavcem itn. Nekatere dolgoročne učinke lahko ovrednoti vodstvo šele pri pripravi poslovnega poročila, na primer povečano produktivnost, manjše število reklamacij, bolje ocenjene storitve ipd. Ohranjanje sodelovanja s podjetji daljše obdobje zato svetovalcu prinaša dragocene informacije o tem, kako udeleženci uporabljajo nova spoznanja, znanje in spretnosti v praksi, s tem pa tudi, kakšni so trajnostni učinki njegovega svetovalnega dela.

Tip: opomnik za spremljanje učinkov svetovanja in izobraževanja po koncu procesa v podjetju v dveh delih

Koraki za izvedbo:

- Izhodiščna vprašanja za vrednotenje so predstavljena v prilogi 1 in so namenjena svetovalčevi temeljni pripravi na vse korake vrednotenja svetovanja in izobraževanja v podjetju;
- vrednotenje procesnega vidika po končanem svetovanju in izobraževanju oziroma usposabljanju (rezultate strne svetovalec v povratno informacijo za podjetje);
- vrednotenje vedenja zaposlenih nekaj tednov po končanem svetovanju in izobraževanju (uporaba pridobljenega znanja in spretnosti v praksi, vpliv naučenega na usposobljenost, na medosebne odnose, zadovoljstvo zaposlenih, fluktuacijo itn.);
- vrednotenje nekaj mesecev do eno leto po končanem svetovanju in izobraževanju (učinki svetovanja in izobraževanja na finančno uspešnost podjetja, produktivnost, število reklamacij, zadovoljstvo strank itn.).

Rezultat: Vrednotenje svetovanja za zaposlene, ki so se udeležili izobraževanja ali usposabljanja, izpeljano v vnaprej opredeljenih terminih, prinaša povratne informacije o doseganju predvidenih in načrtovanih učinkov delodajalcem in svetovalcem. Povratne informacije so vodilo za nadaljnje svetovalno delo in strokovni razvoj svetovalca ter motivacija vodstvu oziroma kadrovski službi za nadaljnje načrtno izobraževanje in/ali usposabljanje zaposlenih v podjetju.

Viri: Turk, D. (2006). *Učinke izobraževanja merite dolgoročno.* Finance, št. 15.
Turk, D. (2004). *Učinkovitost izobraževanja merimo na treh ravneh.* Finance, št. 224.
Rejc Buhovac, A. (2001). *Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja.* Kadri, št. 7. 2001.

PRILOGA 1:

Izhodiščna vprašanja za vrednotenje svetovanja in izobraževanja v podjetju

1. Ali so bili pri svetovanju upoštevani potrebe in interesi ključnih deležnikov, to je zaposlenih, vodstva podjetja, strokovnih služb, kadrovske službe ipd.?

2. Ali ključni deležniki menijo, da je bilo izobraževanje in/ali usposabljanje uspešno?

3. Ali je bilo izobraževanje in/ali usposabljanje učinkovito za zaposlene in za podjetje?

4. Koliko naučenega so zaposleni prenesli v delovno okolje?

5. Ali so bili doseženi predvideni rezultati?

6. Kakšne so bile ovire v delovnem okolju, ki so oteževale doseganje predvidenih rezultatov?

7. Kaj je prispevalo k premagovanju teh ovir oziroma kaj bi jih lahko pomagalo premostiti?

8. Katere spremembe bi bilo smiselno vpeljati pri izobraževanju in/ali usposabljanju zaposlenih v prihodnje?

9. Kaj bi se v podjetju lahko zgodilo, če izobraževanje in/ali usposabljanje ne bi bilo izpeljano?

10. Kako učinkovito bi bilo izobraževanje in/ali usposabljanje zaposlenih, če ga ne bi podpiralo svetovanje?

PRILOGA 2:

Vrednotenje svetovanja in izobraževanja v podjetju

Opomnik s kazalniki merjenja učinkovitosti svetovanja in izobraževanja v podjetju na treh ravneh

1. RAVEN: PROCESNI VIDIK

(spremljanje rezultatov svetovanja in izobraževanja po koncu aktivnosti)

- Delež zaposlenih, ki so se udeležili svetovanja
- Delež zaposlenih, ki so se udeležili izobraževanja
- Poprečno število ur svetovanja na zaposlenega
- Poprečno število ur izobraževanja na zaposlenega
- Zadovoljstvo udeležencev s svetovanjem
- Zadovoljstvo udeležencev z izobraževanjem (organizacija, ustreznost izvedbe, vsebina, izvajalec, ocena udeleženca o vplivu usposabljanja na znanje oziroma usposobljenost)
- Ali je bilo takoj po dokončanju izobraževanja izpeljano preverjanje usposobljenosti oziroma pridobljenega znanja in spretnosti udeležencev? Če da, kakšni so bili rezultati?

Vrednotenje procesnega vidika izpelje svetovalec z uporabo informacij o deležu zaposlenih, ki so se udeležili svetovanja, in deležu zaposlenih, ki so se udeležili izobraževanja in/ali usposabljanja. Izračuna poprečno število ur svetovanja in izobraževanja na zaposlenega. Zadovoljstvo udeležencev s svetovanjem preveri ob koncu osebnih svetovalnih srečanj, zadovoljstvo udeležencev izobraževanja in/ali usposabljanja pa z vprašalnikom. Podatek o tem, ali je bilo takoj po dokončanju izobraževanja izpeljano preverjanje usposobljenosti oziroma pridobljenega znanja in spretnosti udeležencev, pridobi od kadrovske službe ali vodstva podjetja. Pomembno je, da dobi tudi informacijo o tem, kakšni so bili rezultati tega preverjanja.

2. RAVEN: VEDENJE ZAPOSLENIH

(spremljanje učinkov nekaj tednov po končanih aktivnostih)

- Ugotavljanje zadovoljstva udeležencev s pridobljenim znanjem in sposobnostmi
- Povprečna ocena udeleženca za posamezne vsebine (uporaba pridobljenega znanja, prenos znanja na druge zaposlene, večje zaupanje, ovire in spodbude pri prenosu in uporabi znanja)
- Zadovoljstvo nadrejenih z rezultati in učinki usposabljanja, ki jih udeleženec pokaže po določenem času
- Učinkovitost dela udeležencev (spretnost, hitrost, manjši stroški)
- Uspešnost dela udeležencev (kakovost, doseganje ciljev, inovativnost)
- Splošno zadovoljstvo zaposlenih, izraženo z oceno na ocenjevalni lestvici
- Število uresničenih predlogov o izboljšavah
- Neto fluktuacija zaposlenih
- Pripadnost zaposlenih, izražena v anketi z ocenjevalno lestvico

Vrednotenje, ki poteka več tednov po koncu svetovanja in izobraževanja, ustvari verodostojno sliko o učinkih celotnega procesa na zaposlene v podjetju. Svetovalec dobi povratno informacijo o zadovoljstvu zaposlenih, udeleženih v procesu, z vprašalnikom ali kratkim intervjujem, ki lahko poteka telefonsko, po elektronski pošti ali z uporabo katerega od internetnih orodij. Informacije o tem, kako se pridobljeno znanje oziroma izpeljan svetovalni proces izraža v praksi, koliko novega znanja in spretnosti zaposleni resnično uporabljajo pri delu, pa svetovalec pridobi od zaposlenih in tudi od vodstva ali kadrovske službe. Vpliv svetovanja in izobraževanja na

učinkovitost in uspešnost dela zaposlenih je prav tako področje, o katerem se svetovalec pogovori z vodstvom ali kadrovsko službo. Isto velja za podatke o fluktuaciji in pripadnosti podjetju.

3. RAVEN: FINANČNA USPEŠNOST PODJETJA
(spremljanje učinkov nekaj mesecev do eno leto po končanih aktivnostih)

- Skupni stroški svetovanja, izobraževanja in/ali usposabljanja
- Povprečni stroški svetovanja, izobraževanja in/ali usposabljanja na zaposlenega
- Produktivnost zaposlenih, izražena z dodano vrednostjo na zaposlenega
- Delež stroškov reklamacij v čistih prihodkih iz prodaje
- Stalnost kupcev
- Prihranki v stroških iz naslova usposabljanja

Podatke, ki se nanašajo na vpliv svetovanja in izobraževanja na finančno uspešnost podjetja, pridobi svetovalec od vodstva podjetja ali kadrovske službe. Tudi o pridobivanju teh podatkov se dogovori vnaprej, že ob začetku sodelovanja. Za vodstva podjetij je finančna uspešnost najpomembnejša, svetovalcu pa so te povratne informacije izhodišče za promocijo svetovanja zaposlenim v podjetjih v prihodnje. Marsikdaj je optimalno, da pridobi svetovalec podatke o učinkih svetovanja in izobraževanja na poslovno uspešnost podjetja ob naslednjem poslovnem poročilu podjetja.

5.2 Svetovalni pripomočki za izpeljavo svetovalnega procesa s posameznikom

Nevenka Alja Gladek

Preglednica svetovalnih pripomočkov za izpeljavo svetovalnega procesa s posameznikom v petih korakih, ki so opisani v 3. poglavju

Med svetovalnimi pripomočki, predstavljenimi v nadaljevanju, jih je večina namenjenih svetovanju v izobraževanju odraslih ne glede na ciljno skupino, iz katere prihajajo odrasli, nekateri pa so namenjeni posebej svetovanju za zaposlene.

PRVI KORAK: VZPOSTAVLJANJE STIKA

Pripomoček 16: Priporočila za vodenje svetovalnega pogovora z zaposlenim

Pripomoček 17: Priprava in izpeljava svetovalnega pogovora na prvem srečanju

DRUGI KORAK: RAZISKOVANJE

Pripomoček 18: Shema za intervju – zajemanje podatkov za andragoško eksploracijo

Pripomoček 19: Močna vprašanja za spodbujanje profesionalnega in osebnostnega razvoja

TRETJI KORAK: OPREDELITEV PROBLEMOV IN POSTAVLJANJE CILJEV

Pripomoček 20: Razvijanje pripravljenosti odraslih na nepričakovane spremembe na poklicni poti

Pripomoček 21: Osebni izobraževalni načrt

ČETRTI KORAK: IZPELJAVA AKTIVNOSTI

Pripomoček 22: Opomnik za izpeljavo nadaljnjih svetovalnih srečanj

PETI KORAK: ZAKLJUČEK SVETOVANJA

Pripomoček 23: Opomnik za izpeljavo zaključnega svetovalnega srečanja

Pripomoček 24: Ugotavljanje uresničevanja pričakovanj in ciljev udeležencev izobraževanja v podjetjih

Pripomoček 25: Zemljevid prihodnosti

Pripomoček 26: Opomnik za samoevalvacijo svetovalnega pogovora

Vsi navedeni svetovalni pripomočki so predstavljeni z vodili za uporabo in prilogami, da jih lahko svetovalec uporabi neposredno v praksi.

PRIPOMOČEK 16:

Priporočila za vodenje svetovalnega pogovora z zaposlenim

Namen in cilji uporabe: Priporočila so namenjena svetovalčevi pripravi in uspešni izpeljavi pogovora z zaposlenim. Vsebujejo nabor spoznanj o komunikaciji in neposredne napotke, kako ta spoznanja uporabiti v praksi. Temeljijo na izkušnjah svetovanja za zaposlene, ki so v nekaterih pogledih specifična skupina.

Tip: opomnik

Koraki za izvedbo:

- Svetovalčeva osebna in materialna priprava na pogovor.
- Vodenje pogovora glede na temo oziroma potrebe odraslega ter zapisovanje najpomembnejših informacij.
- Čas: trajanje svetovalnega pogovora je odvisno od različnih dejavnikov, predvsem od problema, s katerim se sooča odrasli, a pogovor naj bi trajal vsaj 30 minut, raje več, če je svetovalna obravnava poglobljena.

Rezultat: Svetovanec je slišan, počuti se razumljen in bolje razume svoj položaj kot pred pogovorom. Dobi informacije oziroma podporo za nadaljnje korake pri učenju, izobraževanju ali razvoju kariere.

Avtorica: Maja Rotar (2019). Cene Štupar – Center za izobraževanje. Ljubljana.

PRILOGA:

Priporočila za vodenje svetovalnega pogovora z zaposlenim

1. V svetovalnem pogovoru je poslušanje enako pomembno kot govorjenje

Nekaj ugotovitev o poslušanju:

- pri delu poslušamo s 25 % zbranostjo – uide nam 75 % informacij (pozabimo, popačimo, razumemo napačno);
- povprečni poslušalec si zapomni 50 % informacij iz 10-minutnega pogovora;
- zgrešimo večino tistega, kar nam povedo, in pozabimo večino tistega, kar slišimo.

V svetovalnem pogovoru pozorno poslušamo, hkrati pa opazujemo sogovornika v prostoru, njegovo neverbalno komunikacijo in z njim navežemo očesni stik (aktivno poslušanje). Kadar česa ne razumemo, vprašamo.

Neuspešne oblike poslušanja:

- lažno poslušanje (svetovalec je z mislimi drugje, le na videz skuša ustvarjati vtis, da posluša);
- monopoliziranje (prekinjanje sogovornika, usmerjanje pozornosti nase);
- poslušanje iz zasede (poslušanje/iskanje informacij, ki jih potrebujemo za »napad«);
- izbirno poslušanje (usmerjanje pozornosti le na del sporočila oziroma eno plat zgodbe);
- dobesedno poslušanje (preslišimo čustva in globlji pomen sporočila);
- obrambno poslušanje (ob sprejemanju kritik).

Nasveti za učinkovito poslušanje:

- osredinjenost na pogovor oziroma sogovornika;
- zavzetost svetovalca;
- pozornost na neverbalno izražanje sogovornika;
- obvladovanje lastnih čustev svetovalca;
- povzemanje povedanega v pogovoru;
- preverjanje razumevanja slišanega;
- kratko zapisovanje slišanega;
- zbiranje dodatnih informacij (postavljanje vprašanj);
- sogovornika ne prekinjamo.

2. Vodenje komunikacije v svetovalnem pogovoru

Ko postavimo vprašanje, pustimo čas za odgovor.

- Svetovancu je treba dati čas za razmislek in oblikovanje odgovora, še posebno pri vprašanjih odprtega tipa.
- Ne priganjamo k odgovoru, niti neverbalno.

Vzamemo si čas za razumevanje.

- Pogosto se pri zaposlenih zgodi, da ne vidijo smisla v svetovanju, tudi zato, ker jim informacije o svetovanju niso bile ustrezno podane.
- Posameznik lahko pride na svetovanje z neko zamislijo (npr. glede izobraževanja), ki pa ni izdelana oziroma je bila oblikovana nekako mimogrede, brez temeljitega razmisleka. Zato je najpomembnejše, da s pravimi vprašanji preverimo ustreznost te zamisli, ob tem pa

ohranimo širino raziskovanja tudi drugih možnosti. Kadar svetovanje ne doseže želenega cilja, je lahko eden od mogočih razlogov ta, da svetovalec v začetni fazi ni dovolj časa namenil resničnemu razumevanju izziva oziroma problema.

Uravnotežimo rabo odprtih in zaprtih vprašanj.

Vprašanja odprtega tipa vodijo v »esejske« odgovore:
- Povejte mi kaj o sebi.
- Kakšne so vaše želje?
- Kaj vas zanima?
- Povejte mi več o tem.
- Kaj mi lahko poveste o tem?
- Kako to, da ….

Vprašanja zaprtega tipa vodijo v DA/NE odgovore oziroma navedbo posameznih dejstev:
- Je to tisto, kar res hočete?
- Ali se strinjate s pogoji?
- Kje ste se do zdaj izobraževali?

Povzemamo, kar nam je povedal sogovornik.
- Če prav razumem, …
- Torej mislite, da …
- Slišim, da …
- Iz tega kar ste povedali, sklepam, da …

Povzemamo sproti, v pogovoru. Tako preverjamo, ali smo na pravi poti, izražamo zanimanje za sogovornika, preprečujemo napačne sklepe in razčistimo morebitne nesporazume.

Razjasnjujemo z vprašanji.
- Če posameznik pove, da se želi izobraziti oziroma usposobiti na primer »na področju računalništva«, je naša naloga, da ugotovimo, kaj natanko misli z računalništvom. S konkretnimi vprašanji preverjamo, kaj resnično želi in potrebuje: ali ga zanima določeni program (Word, Excel, oblikovanje ipd.), ali potrebuje določeno znanje glede računalniške tehnologije …
- Če vidimo, da so odgovori neodločni, nadaljujemo raziskovanje. Preverjamo, ali je morda za posameznika zanimivo tudi drugo izobraževanje ali usposabljanje.
- Razjasnjevanje je namenjeno svetovalcu in svetovancu. Svetovalec poskuša razumeti potrebe svetovanca, da ga lahko ustrezno usmerja, vprašanja pa spodbujajo tudi svetovanca samega k poglobljenemu razmisleku in uvidu v lastne interese, želje in potrebe.

Vprašanja začenjamo s »kako« in »kaj« namesto z »zakaj« in »kdo«.

Vprašanja, ki se začenjajo z »zakaj« ali »kdo«, delujejo zasliševalno, iščejo krivca, zato lahko svetovanca frustrirajo, celo navdajajo z občutki krivde. Negativno lahko vplivajo tudi na stopnjo zaupanja v odnosu. Zato vprašanja začenjamo z vprašalnicama »kako« in »kaj«.

NE	DA
Zakaj se še niste odločili za …	Kaj se je zgodilo?
Kdo vam je to svetoval?	Kako ste prišli do te odločitve?

- Ne postavljamo navajajočih, sugestivnih vprašanj, ki ponujajo odgovor (»kajne, da se strinjate …«, »a ne bi naredili tega in tega …«).
- Ne sklepamo takoj, »na prvo žogo«, kaj kdo hoče ali česa noče.
- V podjetju oziroma zaposlenim ne ponujamo odgovorov za stvari, za katere nismo pristojni.

Soočamo (angl. *challenging)*.

- Soočanje pride v poštev, ko gre za svetovančeve »slepe pege« oziroma področja, na katerih sam nima realne slike o sebi in svojem položaju.
- Ta pristop zahteva skrbno presojo svetovalca, kdaj in s kom ga lahko uporabi. Ta vrsta vprašanj je primerna takrat, ko je med svetovancem in svetovalcem že ustvarjen odnos zaupanja, in ne prej. Soočanje lahko namreč privede do razhajanj med svetovalcem in svetovancem. Odziv svetovanca ob osvetlitvi določene »slepe pege« je lahko čustven, buren, celo agresiven.
- Soočanje zajema vprašanja, ki povzemajo svetovančeve izjave in jih skušajo načrtno interpretirati tako, da bi na vsebino izrečenega svetovanec pogledal z drugega zornega kota:
- Sprašujem se, ali je vedno tako …
- Kako ste ugotovili to?
- Slišim, da vam to pomeni težavo. Kako ste se do zdaj lotevali reševanja …?

Zavestno uporabljamo tišino.

Ne podcenjujemo pomena tišine. Ko vidimo, da oseba razmišlja ali ima notranja trenja, ni odločena, ji pustimo čas, ki ga potrebuje.

PRIPOMOČEK 17:

Priprava in izpeljava svetovalnega pogovora na prvem srečanju

Namen in cilji uporabe: Opomnik je svetovalcu v oporo pri načrtovanju in izpeljavi prvega svetovalnega srečanja z odraslim. Zajema pripravo na pogovor in pet korakov izvedbe celotnega svetovalnega procesa: vzpostavljanje stika, raziskovanje, opredelitev problemov in postavljanje ciljev, izpeljavo aktivnosti in zaključek. Svetovalec se odloči za izpeljavo celotnega procesa ali pa le njegovega dela – pri tem so merilo potrebe in interesi odraslega, ki se odloči za svetovanje. Svetovalec med srečanjem sproti zapisuje najpomembnejše informacije, ki jih potrebuje za spremljanje svetovalnega procesa, in jih po obravnavi evidentira v ustrezni računalniški aplikaciji.

Tip: opomnik za izpeljavo svetovalnega pogovora

Koraki za izvedbo:

- Svetovalec se pripravi na prvo svetovalno srečanje.
- Prvo svetovalno srečanje izpelje po korakih, navedenih v opomniku; na prvem svetovalnem srečanju je najpomembnejše navezovanje stika.
- Svetovalni pogovor sproti prilagaja potrebam in značilnostim odraslega.
- Sproti zapisuje vse najpomembnejše informacije, ki jih poda odrasli.
- Po koncu pogovora po potrebi naredi samoevalvacijo svetovalnega pogovora.
- Čas: vsaj 45 minut.

Rezultat: Svetovalec načrtuje in izpelje svetovalni proces v skladu s strokovnimi vodili in pri tem postavi v središče pozornosti potrebe odraslega. Svetovalno srečanje dokumentira in s tem omogoča sprotno spremljanje svetovalne dejavnosti in samoevalvacijo.

Viri: Eales, Hawkes-Whitehead: *Counselling Skills, A Quick Guide.* Dunstable: Folens (1995, 1996); prevod in prilagoditev Vilič Klenovšek, T. V *Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih* (2007), (ur. Vilič Klenovšek, T.). Andragoški center Slovenije. http://isio.acs.si/doc/N-472-1.pdf
Kunčič Krapež, B. (2018). *Proces svetovanja odraslim v izobraževanju*. Projekt GOAL. Erasmus+ KA3. Andragoški center Slovenije.
Schuur, K. in Duvekot, R. (2015). *Put more wood behind the counselling-arrow. Organisational and personal aspects in career development.* Projekt Worklife Guidance. Erasmus+. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/guidance-process

PRILOGA:

Opomnik za pripravo in izpeljavo svetovalnega pogovora na prvem srečanju

PRIPRAVA NA POGOVOR

- Pregled podatkov, ki jih že imamo o odraslem.
- Zapišemo, katere podatke moramo še pridobiti.
- Opredelitev ciljev pogovora in vprašanj, ki jih lahko pripravimo vnaprej.
- Razmislimo, kako bomo med pogovorom zapisovali najpomembnejše podatke, ki jih potrebujemo.
- Psihološka priprava na pogovor.
- Ocenimo potreben čas za pogovor.
- Priprava:
  - prostora in opreme (tudi računalniških programov in aplikacij),
  - baz podatkov o izobraževalni ponudbi,
  - razpisov za izobraževanje,
  - svetovalnih pripomočkov in orodij,
  - dokumentacije za spremljanje.

POTEK POGOVORA

Vodenje pogovora skladno s cilji in sprotno zapisovanje najpomembnejših informacij, tako da ne motimo poteka pogovora.

1. Vzpostavljanje stika:

- ustvarjanje varnega, pozitivnega ozračja, v katerem se posameznik seznani s svetovalcem in procesom;
- zagotavljanje zaupnosti in avtonomnosti odraslega;
- dogovor o zapisovanju pogovora: svetovalec odraslega seznani s tem, da bo sproti zapisoval najpomembnejše informacije; mogoč je tudi dogovor o snemanju pogovora, a le, če se odrasli s tem strinja;
- predstavitev svetovančevih pričakovanj, skupna opredelitev ciljev pogovora.

2. Raziskovanje:

Zbiranje informacij:

- osnovne informacije;
- izobraževalna pot;
- različno znanje in spretnosti, pridobljeni neformalno ali priložnostno;
- poklicna pot in delovne izkušnje;
- prostočasne dejavnosti in prostovoljstvo;
- morebitne ovire na dozdajšnji izobraževalni in poklicni poti.

Ugotavljanje potreb:

- raziskovanje in ozaveščanje potreb, vrednot, interesov in želja z uporabo svetovalnih pripomočkov in orodij;
- razvijanje odnosa.

3. Opredelitev problemov in postavljanje ciljev:

- ocenjevanje trenutnega položaja in vzrokov problema;
- pomoč pri oblikovanju enega ali več ciljev;
- oblikovanje nabora možnih rešitev.

4. Izpeljava aktivnosti:

- sprejemanje odločitev;
- pomoč pri pripravi načrta za doseganje ciljev (npr. osebni izobraževalni načrt, načrt doseganja kariernega cilja);
- opredelitev korakov za uresničevanje načrta (kaj bo odrasli naredil, kdaj in kako);
- ugotavljanje motivacije za doseganje ciljev;
- razmislek o premagovanju ovir na poti do ciljev.

5. Zaključek pogovora:

- od odraslega pridobimo povratno informacijo, kako je zadovoljen s srečanjem;
- ureditev morebitnih formalnih zadev (podpis itn.);
- povzetek dogovorov, načrtovanje nadaljnjega sodelovanja in slovo.

ZAPIS IN EVALVACIJA POGOVORA:

- zapisovanje podatkov in najpomembnejših informacij v ustrezno dokumentacijo;
- evidentiranje dogovorjenega termina in morebitnih obveznosti za naslednje srečanje;
- po potrebi evalviramo pogovor (samoevalvacija svetovalca, pregled zapisov in dogovorov).

PRIPOMOČEK 18:

Shema za intervju – zajemanje podatkov za andragoško eksploracijo

Namen in cilji uporabe: Shema omogoča pridobivanje potrebnih podatkov za poglobljeno obravnavo svetovanca. Predstavlja načrt za vodenje pogovora in svetovalca spomni, čemu vse je treba nameniti pozornost. Zahteva dobro poznavanje pomena andragoške eksploracije in različnih vidikov posameznih sklopov, ki so zajeti v shemo. Shema je zelo kompleksna, pomeni okvir za pogovor in ni namenjena podrobnemu razčlenjevanju vseh tem, ki jih vsebuje. Svetovalec naj shemo uporabi kot izhodišče za raziskovanje svetovančevih potreb in interesov, njegovih značilnosti in okoliščin.

Tip: vprašalnik

Koraki za izvedbo:

- Svetovalčeva priprava na pogovor, tudi morebitnih drugih pripomočkov za zbiranje podatkov.
- Pogovor.
- Čas: odvisno od zahtevnosti problema, vsaj 45 minut

Rezultat: Svetovalec pridobi pomembne podatke o odraslem, njegovem življenjskem položaju, karieri, dozdajšnjem izobraževanju pa tudi o njegovi osebnosti in značilnostih učenja, ki bodo v pomoč pri nadaljnjem svetovalnem delu. Pomembno je ugotoviti, kakšen je svetovančev odnos do učenja in znanja, kakšna je njegova motivacija. Svetovalec naj med zbiranjem teh podatkov uporablja tudi druge pripomočke, ki mu pomagajo ustvariti čim bolj celostno sliko svetovanca in njegovih potreb.

Avtor: dr. Zoran Jelenc

Vir: *Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih* (2007). Andragoški center Slovenije. http://isio.acs.si/doc/N-473-1.pdf

PRILOGA:

Shema za intervju – zajemanje podatkov za andragoško eksploracijo

1. **Problem**

- Razlog svetovalne obravnave, problem,
- razvoj, zgodovina problema,
- dozdajšnje reševanje problema.

2. **Življenjske razmere, okoliščine**

- Splošni podatki,
- značilnosti prebivališča,
- družina,
- zdravstvene razmere.

3. **Poklicna kariera, zaposlitev**

- Poklicna in zaposlitvena zgodovina, preteklost (kariera),
- poklicne aspiracije, cilji,
- ovire pri uresničevanju poklicnih aspiracij, ciljev (kariere),
- poklicni interesi.

4. **Osebnost**

- Osebna zgodovina, preteklost,
- osebna kariera, aspiracije, cilji,
- interesi, konjički,
- družabni (socialni) stiki, družabna dejavnost,
- rekreacija,
- samopodoba,
- razpoloženja, afektivna stanja,

Pristop k reševanju problemov:

- aktivnost,
- podjetnost,
- samostojnost,
- vztrajnost,
- hitrost,
- učinkovitost,
- obvladovanje konfliktov.

Osebnostne značilnosti:

- zaupanje vase,
- strah, bojazni,
- prag frustracijske tolerance,
- obvladanost – impulzivnost,
- introvertnost – ekstravertnost,
- motivacija,
- utrudljivost,
- močne in šibke točke.

5. **Izobraževanje in učenje**

- Izobraževalna preteklost,
- travme, frustracije v povezavi z izobraževanjem,
- izobraževalne aspiracije, cilji,
- motivacija za izobraževanje,
- ovire pri uresničevanju izobraževalnih aspiracij, ciljev,
- odnos do učenja,
- učni stil,
- kognitivni stil,
- učne navade,
- frustracije ob učenju,
- viri učenja – poznavanje, dostopnost,
- uporaba učne/izobraževalne tehnologije: seznanjenost, dostopnost
- objektivne možnosti za učenje,
- informiranost o izobraževalnih možnostih,
- organiziranost za urejanje lastnega izobraževanja.

Interpretacija

Ker je to kompleksna shema, ni podrobneje razčlenjena vsaka izmed navedenih kategorij. Pomembno je, da je svetovalec še posebno pozoren na vprašanja in vidike, ki so tako ali drugače povezani z izobraževanjem. Na primer glede učenja ga bodo zanimali predvsem značilnosti svetovančevega učenja v preteklosti pa tudi v sedanjosti, njegova pripravljenost na učenje, odnos do učenja in pomena znanja, morda tudi učni stil, motivacijske strategije idr. Svetovalec naj ob tej shemi uporablja tudi druge pripomočke, ki so njemu in svetovancu v pomoč, da lahko bolj poglobljeno analizirata posamezne dejavnike in vidike.

PRIPOMOČEK 19:

Močna vprašanja za spodbujanje profesionalnega in osebnostnega razvoja

Namen in cilji uporabe: Pripomoček zajema nabor raznolikih vprašanj, ki so lahko svetovalcu v pomoč pri vodenju poglobljenega svetovalnega pogovora, bodisi na področju profesionalnega razvoja bodisi osebnostnega. Pogoj za poglobljen svetovalni pogovor je ustvarjen odnos zaupanja med svetovalcem in svetovancem.

Vprašanja so oblikovana na podlagi teorije in prakse coachinga. Razvrščena so v sklope glede na potrebe svetovanca in namen pogovora. Vsak sklop zajema nekaj primerov vprašanj, ki so usmerjena v določeno področje (razjasnjevanje položaja, konkretizacija problema, rahljanje omejujočih prepričanj ipd.). Svetovalec izbira vprašanja, ki so mu blizu glede na njegovo siceršnje izražanje, saj je pomembno, da poteka pogovor življenjsko in ohranja dober stik s svetovancem.

Priporočamo, da svetovalec pred uporabo tega pripomočka opravi usposabljanje na področju coachinga.

Tip: opomnik

Koraki za izvedbo:

- Svetovalec se pripravi na pogovor.
- Svetovanca usmerja z vprašanji glede na njegov položaj, potrebe, interese, motive itn.
- Čas za pogovor: odvisen od potreb svetovanca in možnosti.

Rezultat: Odrasli oblikuje uvid v svojo položaj oziroma problem in razmisli o realnih možnostih želenih rešitev.

Vira: Rutar Ilc, Z., Tacer, B., Žarkovič Adlešič, B. (2014). *Kolegialni coaching. Priročnik za strokovni in osebnostni razvoj.* Zavod RS za šolstvo.
Whithworth, L. (idr.). (2011). *Co-active coaching: Changing Business, Transforming Lives.* Nicholas Brealey Publishing. Boston, ZDA.

PRILOGA:

Močna vprašanja za spodbujanje profesionalnega in osebnostnega razvoja

Rahljanje omejujočih prepričanj – kadar svetovalec zazna, da svetovanca neko prepričanje omejuje

- Kaj verjamete v zvezi s tem?
- Kaj v zvezi s tem je res? Kaj ne drži?
- Kakšno prepričanje je za tem?
- Je to perspektiva, ki jo zastopate (vi)? Verjamete v to? Je to, kar vi čutite/verjamete/mislite? Kdo še verjame v to?
- Kaj to spodbuja v vas?
- Ali se kdaj sprašujete o tem prepričanju?
- Kako bi bilo, če tega prepričanja ne imeli, če bi se ga znebili? Kaj bi pridobili?
- Kako je mogoče na dani položaj pogledati drugače?
- Katerih izjem se spomnite?
- Kdaj/kje/pri kom … je bilo pa drugače?
- Katero prepričanje bi vam bolje rabilo?

Predvidevanje – za uvid v čim več dimenzij, povezanih z neko zamislijo

- Kaj vse je mogoče?
- Kaj s tem pridobite?
- Kaj vam o tem govori vaša intuicija?
- K čemu to vodi?
- Kaj se bo zgodilo, če to napravite? In kaj, če tega ne napravite?
- Kakšna je vaša napoved?
- Koliko verjetna je možnost uspeha?
- Kakšen učinek bo imelo to?

Ocenjevanje – za jasno predstavo o dimenzijah zamisli, s katero se svetovanec ukvarja

- Kako se vam to zdi?
- Kaj menite, da je najboljše?
- Kakšen je vaš občutek v zvezi s tem?
- Kaj je pri tem največji izziv?
- Kakšna priložnost se skriva v tem?
- Kako se to ujema z vašimi siceršnjimi načrti/vrednotami/načinom življenja?
- Kaj vam to pove?
- Kaj to pomeni?

Razjasnjevanje – za boljše razumevanje lastne zamisli

- Kaj konkretno imate v mislih?
- Kateri del vam je najmanj jasen?
- Kaj želite doseči/pridobiti?
- Kako to mislite?
- Kaj predvidevate v zvezi s tem?

Poglabljanje – za spodbujanje poglobljenega razmisleka

- Kaj še?
- Povejte mi več o tem.
- Kakšne so še druge zamisli/razmišljanja/občutki, ki se jih domislite v zvezi s tem?

Konkretizacija – za čim jasnejšo predstavo

- Povejte mi kakšen primer za to.
- Kot na primer?
- Čemu je to podobno?
- Kako bi bilo to videti?
- Na kaj vas to spominja?

Izvedba – kako začeti uresničevati neko zamisel

- Kakšen načrt lahko naredite?
- S čim lahko to dosežete?
- Kakšno podporo potrebujete za dosego tega?
- Kaj boste naredili?
- Kdaj boste to naredili?
- Kako lahko to naredite?
- Kaj bo vaš prvi korak?
- Kdaj bo pravi čas za akcijo?

Učenje – za ozaveščanje izkušenj

- Kaj bi naredili drugače, če bi lahko začeli znova?
- Kaj boste pridobili s tem?
- Kako si lahko to pojasnite?
- Kaj ste se naučili iz tega položaja?
- Kako si lahko zagotovite, da se boste naslednjič spet spomnili na to?
- Kaj boste naredili, če se v prihodnje znova pojavi ta težava?

Možnosti – za ohranjanje širokega pogleda

- Katere so še druge možnosti?

- Kakšne so možne rešitve?
- Kje vidite okno priložnosti?
- Kateri del položaja lahko izboljšate?
- S čim lahko napravite največjo spremembo?

Rezultati – za predstavo o cilju oziroma rezultatu

- Kaj si želite doseči?
- Kaj je vaš želeni rezultat?
- Kakšen bi bil dober rezultat?
- Kako boste vedeli, da ste dosegli cilj?

Raziskovanje – za poglobljeno razumevanje zamisli oziroma problema

- Kaj si želite raziskati?
- Katerega dela položaja še niste raziskali?
- Katere informacije vam še manjkajo?
- Kaj je privedlo do tega?
- Kaj ste poskusili do zdaj?
- Na katere druge zorne kote še lahko pomislite?
- Kako si želite gledati na ta položaj, ko boste stari (… 99) let?
- Kako se to povezuje z vašimi siceršnjimi cilji?
- Na kaj se osredinjate? (Nase, druge, delo, sanjarjenje, cilje, vrednote, pritožbe ipd.)
- Kaj je za tem?

Viri – kje so, kakšne potrebujemo

- Kakšno podporo potrebujete?
- Kaj vam lahko pomaga pri odločitvi?
- Kako lahko izveste več o tem?
- Kako ste v preteklosti rešili kakšen podoben položaj?
- Kaj deluje?
- Kaj vas žene naprej?
- Kaj potrebujete za dosego cilja?
- Kako daleč ste prišli doslej?
- Koga lahko prosite za pomoč?

Ovire – za pripravo na premagovanje naporov in reševanje problemov

- Kaj je bistvo vsega tega?
- Kaj je pri vsem tem največja težava?
- Kaj vas ovira?
- Kaj vas ustavlja?
- Kaj vas najbolj skrbi?
- Čemu se upirate?
- Kaj vas odvrača?
- Česa se oklepate?

Povzetek

- Kakšen je vaš sklep o tem?
- Kako bi povzeli svoj dozdajšnji trud glede tega?
- Kako lahko to na kratko povzamete?

Izziv

Opomba: Vprašanja za soočanje odraslega z določenim izzivom so zahtevna. Bolje kot da jih postavljamo neposredno, je predlagati sogovorniku, da jih postavlja sam sebi, na primer: Vprašajte se, kateri odločitvi se izogibate.

- Kako lahko naredite to zabavnejše?
- Kako pomembna je ta zadeva dolgoročno?
- Kako pomembna je ta zadeva, če jo pogledate širše?
- Koliko ste prijazni/optimistični, koliko pa realni?
- Kaj je vaš »morati«? Kaj je vaš »želeti«?
- V katerem delu ste preveč v območju udobja?
- V katerem delu se podcenjujete?
- V katerem delu ste preveč prilagodljivi? V katerem pa preveč brezkompromisni?
- V čem ste pripravljeni tvegati? V čem pa ne?
- Česa ne želite spremeniti?
- Čemu se ne želite odpovedati?
- Čemu ste se pripravljeni odpovedati?
- Kje vi ustavljate celotno zadevo?

PRIPOMOČEK 20:

Razvijanje pripravljenosti odraslih na nepričakovane spremembe na poklicni poti

Namen in cilji uporabe: Razvijanje pripravljenosti na nepričakovano pomaga odraslim prepoznati in izkoristiti nepričakovane dogodke na karierni poti kot priložnosti. Posameznike spodbuja k dejavnosti in preskušanju novih stvari, čeprav novi izzivi prinašajo nekaj negotovosti. Nepričakovane dogodke naj bi uvideli kot priložnosti za razvijanje lastnih interesov in učenje, ne kot motnjo ali grožnjo.

Pripomoček je utemeljen na teoriji pripravljenosti na nepričakovano; ta poudarja pomen naključij oziroma priložnosti, ki jih odrasli sreča na svoji poti. Večina ljudi meni, da imajo naključja in dobre priložnosti pomembno vlogo v življenju, kljub temu pa tej temi v svetovalnem procesu največkrat ne posvečamo pozornosti. Cilj svetovalnega procesa, ki upošteva koncept pripravljenosti na nepričakovano, je svetovance spodbuditi, da nepričakovane dogodke na svoji poklicni poti uzrejo kot normalne življenjske dogodke, ki zahtevajo prožen in pozitiven odziv, hkrati pa jih spodbuja, da skušajo k pojavljanju dobrih priložnosti na svoji karierni poti kar se da prispevati tudi sami.

V prilogi so opisani koraki za razvijanje pripravljenosti na nepričakovane spremembe. Četrti korak je Premagovanje omejujočih prepričanj. V strokovnem gradivu **Svetovalni pripomočki za učenje učenja** sta tej temi namenjena dva pripomočka, ki poglobljeno obravnavata to temo:

- **Rahljanje in preokvirjanje omejujočih prepričanj,**
- **Spreminjanje negativnih stališč ali prepričanj**.

Tip: opomnik

Koraki za izvedbo:

- V opomniku so zajeta izhodišča za vodenje svetovalnega pogovora, ki je utemeljen na konceptu pripravljenosti na nepričakovano. Svetovalec se prej seznani s konceptom in ga po svoji presoji uporablja v svetovanju.
- Po potrebi uporabi v svetovanju enega od pripomočkov za premagovanje omejujočih ali negativnih prepričanj iz gradiva Svetovalni pripomočki za učenje učenja.
- Čas za izvedbo: vsako svetovalno srečanje naj ne bi trajalo manj kot 45 minut.

Rezultat: Svetovanec razume pomen pozitivnega, proaktivnega odzivanja na nepričakovane dogodke na svoji karierni poti in jih dojema kot priložnosti za učenje in osebni razvoj. Razume, da lahko k ustvarjanju novih priložnosti prispeva tudi sam.

Vira: Mitchell, K. E., Levin, A.S., Krumboltz, J. D. (1999). *Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities.* Prevod: Gladek, N. A., Andragoški center Slovenije.
Teorija izgradnje kariere (2015). Projektna skupina VKO, Zavod RS za zaposlovanje. https://www.vkotocka.si/wp-content/uploads/2018/05/Mitchell-K.E.-idr.-%C4%8Clanek.-Planned-happenstance-constructing-unexpected-career-opportunities.pdf

PRILOGA:

Razvijanje pripravljenosti odraslih na nepričakovane spremembe na poklicni poti

Vpliv pojavljanja dobrih priložnosti v svetovalni dejavnosti ni deležen veliko pozornosti. Skoraj vse moči so usmerjene v ugotavljanje trenutno izraženega znanja, spretnosti in kompetenc ter lastnosti odraslega, iskanje njegovih najboljših možnosti na trgu dela, usmerjanje k tem možnostim ter v zmanjševanje njegove neodločenosti.

Svetovalec, ki želi v svoje delo zajeti koncept razvijanja pripravljenosti na nepričakovano in s tem razširiti svoje polje svetovanja odraslim, lahko kot orientacijo uporabi tale vprašanja, namenjena njegovi samorefleksiji:

- Koliko lahko s svojim odnosom zmanjšate negotovost odraslega in zvečate njegovo motiviranost za aktivno raziskovanje kariernih možnosti ob naključnih dogodkih?
- Kako spretno uporabljate svetovančevo radovednost za spodbujanje njegovega učenja?
- Katere načine navduševanja odraslih za ustvarjanje njihovih dobrih priložnosti poznate?
- Kako lahko pomagate odraslim prepoznati in premagati njihove notranje blokade in zunanje dejavnike, ki ovirajo njihovo aktivnost?

I. **Izhodišča, na katerih je utemeljen pristop pripravljenosti na nepričakovano:**

- Nepričakovani dogodki so na poklicni in življenjski poti normalni in nujni.
- Tesnoba je pri načrtovanju prihodnosti normalna in jo lahko obvladamo.
- Načrtovanje karierne poti je proces vseživljenjskega učenja, ki zahteva številne odločitve kot odgovor na nepričakovane dogodke.
- Cilj svetovanja je olajšati ta učni proces z odpiranjem prostora radovednosti in raziskovanjem, kako lahko izkoristimo nenačrtovane dogodke za ustvarjanje prihodnosti.

II. **Koraki za razvijanje pripravljenosti na nepričakovane spremembe**

1. Normaliziranje pripravljenosti na nepričakovano v življenju odraslega

Na prvem svetovalnem srečanju se ob predstavitvi osebne zgodovine odraslega pozornost usmeri v zavedanje, kako so k razvoju dogodkov prispevala njegova dejanja. Svetovalec ga povabi, naj predstavi primere, ko je pomembno vlogo odigrala njegova pripravljenost na nepričakovano, in izlušči konkretna dejanja, s katerimi je omogočil, prispeval, spodbudil nenačrtovane dogodke ter jih dobro izkoristil. Namen tega koraka je pomagati odraslemu **ozavestiti, da so nenačrtovani dogodki in naključja vplivali na njegovo dozdajšnjo poklicno in življenjsko pot, in da je tako pri vseh ljudeh**. Primeri vprašanj:

- Kako so nenačrtovani dogodki doslej vplivali na vašo kariero?
- Kako ste se odzvali na te dogodke?
- Kako se počutite glede nenačrtovanih dogodkov v vaši prihodnosti?

2. Pomoč odraslemu pri usmerjanju radovednosti v učenje in raziskovanje

Svetovanci naj bi se naučili, kako lahko nepričakovane dogodke obravnavajo kot priložnosti za raziskovanje. Odrasli ob kariernih spremembah pogosto pričakujejo od svetovalca najboljšo rešitev oziroma idealni odgovor glede na trenutni položaj. Svetovalec lahko odraslega, namesto da bi zanj iskal možne rešitve, povabi k raziskovanju, kako bi v danem položaju pridobil **novo znanje, spretnosti in izkušnje**. Primeri vprašanj:

- Koliko radovednosti vzbuja v vas ta sprememba?

- Koliko so doslej nenačrtovani dogodki spodbujali vašo radovednost?
- Kako ste v teh trenutkih krepili svoje znanje in spretnosti, katere izkušnje ste pridobili?
- Kako vam lahko radovednost pomaga pri raziskovanju možnosti in pridobivanju novega znanja ter spretnosti?

3. Spodbujanje odraslih za ustvarjanje novih priložnosti

Srečna naključja se v življenju neizogibno pojavljajo, a posamezniki lahko ustvarjanje želenih priložnosti spodbudijo tako, da samoiniciativno načrtujejo konstruktivna dejanja. Načrtno negovanje odprtosti za nove priložnosti lahko poleg pošiljanja prošenj potencialnim delodajalcem zajema: sprotno pregledovanje spletnih strani z vsebinami, ki zanimajo posameznika, obiskovanje tečajev, ki so neposredno ali posredno povezani z njegovimi interesnimi področji, mreženje, proaktivno dogovarjanje za informativne pogovore, obiskovanje ustanov in dogodkov, ki spadajo na njegova interesna področja ipd. Pomembno je zavedanje, da **odrasli lahko vplivajo na to, katere aktivnosti izvajajo, da bi pridobili koristne informacije in razširili svoj krog stikov**. Primeri vprašanj:

- Kakšno srečno naključje bi vam prineslo največje zadovoljstvo?
- Kaj lahko naredite, da bi povečali verjetnost tega srečnega naključja?
- Kako bi se vaše življenje spremenilo, če bi to naredili?
- Kako bi se vaše življenje spremenilo, če ne bi naredili ničesar?

4. Premagovanje omejujočih prepričanj

Nekateri odrasli niso naklonjeni samoiniciativnemu ustvarjanju priložnosti, ker jim manjka radovednosti, vztrajnosti, prožnosti, optimizma in poguma za tveganje. Poleg tega lahko v sebi nosijo globoka prepričanja, ki blokirajo njihovo pripravljenost za samoaktiviranje, preskušanje lastne radovednosti, črpanje nepričakovanih priložnosti za učenje in raziskovanje. **Omejujoča prepričanja** glede razvoja kariere so pogosto povezana s stališčem, da so **izzivi preveliki, s strahovi pred odzivom okolice in z nepripravljenostjo na spremembe ali učenje novih spretnosti**. Odrasli potrebujejo pri začenjanju bolj konstruktivnega ravnanja podporo in opogumljanje, ne samo pogovor o tem na abstraktni ravni. Primeri vprašanj:

- Kaj vas je ustavilo pri doseganju tega, da bi delali to, kar si želite?
- Kako so drugi ljudje premagali podobne ovire?
- Kako bi se lahko lotili premagovanja te ovire vi?

5. Vrednotenje rezultatov svetovanja na področju razvijanja pripravljenosti odraslih na nepričakovane spremembe na poklicni poti

Namen svetovanja je vplivati na to, da odrasli po končanem svetovanju bolje deluje v realnem svetu. Koliko je v svetovalnem procesu ponotranjil zavedanje, da so nepričakovane spremembe nujen del življenjske in karierne poti in da se nanje lahko odzove proaktivno, lahko svetovalec ugotovi s preverjanjem:

- ali odrasli izraža višjo raven zadovoljstva s svojim življenjem;
- ali je sprožil ali izpeljal aktivnosti, ki bi lahko povzročile koristne nenačrtovane dogodke;
- ali je spretno izkoristil nepričakovani dogodek kot novo priložnost za učenje;
- ali je premagal notranjo ali zunanjo oviro za aktivnosti, ki mu prinašajo zadovoljstvo in uspeh.

PRIPOMOČEK 21:

Osebni izobraževalni načrt za zaposlene v podjetjih

Namen in cilji uporabe: Ko se zaposleni v podjetjih lotevajo izobraževanja in usposabljanja, jim je v pomoč osebni izobraževalni načrt. Z aktivnim sodelovanjem pri izdelavi osebnega izobraževalnega načrta naveže odrasli dejaven in ozaveščen odnos do lastnega izobraževanja in usposabljanja, v katerega se vključuje. Izdelan osebni izobraževalni načrt je pripomoček tudi za evalviranje izobraževanja oziroma ugotavljanje, koliko je izobraževanje izpolnilo pričakovanja zaposlenih, ki so se ga udeležili.

Tip: obrazec

Koraki za izvedbo:

- Svetovalec predstavi namen izdelave osebnega izobraževalnega načrta.
- Pogovor o ciljih, ki jih želi odrasli doseči z izobraževanjem, o njegovem trenutnem položaju in o tem, kako bo mogoče doseči želene cilje.
- Zapis načrta v obrazec – samostojno ali skupaj s svetovalcem.
- Pogovor o zapisanem načrtu in dogovor o načinu spremljanja uresničevanja načrta.
- Čas: 45 minut

Rezultat: Odrasli ima izdelan osebni izobraževalni načrt in oblikovan dogovor s svetovalcem o spremljanju uresničevanja načrta.

Vir: Klein, R. (ur.). (2020). *Usposobljen za izvajanje izobraževanja v delovnem okolju: profesionalizacija izobraževalcev odraslih za razvoj spretnosti v delovnem okolju :* Priročnik za samostojno učenje. Projekt Profi-Train. Erasmus +. Andragoški center Slovenije.

PRILOGA:

Obrazec za izdelavo osebnega izobraževalnega načrta za zaposlene v podjetjih

OSEBNI IZOBRAŽEVALNI NAČRT

Ime in priimek

Podjetje/delovna organizacija

Naslov izobraževalnega programa

Obdobje

Izvajalec izobraževalnega programa

Kaj želite pridobiti z vključitvijo v izobraževalni program?

Kaj bi radi izboljšali, katero znanje in spretnosti?

Kaj vas motivira?

Kako se boste učili?

Kaj bi radi dosegli do konca izobraževalnega programa?
Napišite kar se da konkretne cilje, da boste lahko ocenili, ali ste jih dosegli.

PRIPOMOČEK 22:

Opomnik za izpeljavo nadaljnjih svetovalnih srečanj

Namen in cilji uporabe: Poglabljanje svetovalnega procesa z odraslim, ki se izobražuje ali usposablja oziroma si prizadeva za razvoj svoje kariere, podpora pri nadaljnjem raziskovanju njegovega potenciala in reševanju njegovega problema. Pomoč pri sprejemanju odločitev, doseganju postavljenih ciljev, pripravi portfolija oziroma zbirne mape, vrednotenju njegovega znanja in spretnosti, pomoč pri premagovanju težav pri učenju, motiviranje in spremljanje njegovega napredka.

Časovni obseg nadaljnjih svetovalnih srečanj je odvisen od svetovančevega problema, njegovih okoliščin in možnosti, zato ni določen. Poglobljeno svetovanje lahko traja več mesecev, se na primer zaradi nenačrtovanih dogodkov ustavi in nadaljuje čez čas ipd. Pomembno je, da ima odrasli svetovalčevo podporo, vse dokler ne reši svojega problema oziroma ne izpelje svojih izobraževalnih ali kariernih načrtov.

Tip: opomnik

Koraki za izvedbo:

- priprava na pogovor;
- potek pogovora in sprotno zapisovanje najpomembnejših informacij in opažanj;
- zapis in evalvacija pogovora.
- Čas za posamezno srečanje: 30–45 minut

Rezultat: Sistematično spremljanje in podpiranje odraslega pri izobraževanju ali usposabljanju oziroma uresničevanju kariernih korakov ter pomoč pri spremembah in premagovanju ovir na njegovi življenjski ali poklicni poti. Pomembne informacije, opažanja in dogovore svetovalec zapiše v isti bazi, kjer je začel evidentirati izpeljavo svetovalnega procesa s posameznikom.

Viri: Kunčič Krapež, B. (2018). *Proces svetovanja odraslim v izobraževanju.* Projekt GOAL. Erasmus+ KA3. Andragoški center Slovenije.
Schuur, K. in Duvekot, R. (2015). *Put more wood behind the counselling-arrow. Organisational and personal aspects in career development.* Projekt Worklife Guidance. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/guidance-process
Vilič Klenovšek, T. in Rupert, J. (2011). *Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

PRILOGA:

Opomnik za izpeljavo nadaljnjih svetovalnih srečanj

PRIPRAVA NA POGOVOR

- Pregled podatkov, ki jih že imamo o odraslem;
- opredelitev ciljev pogovora in vprašanj, ki jih lahko pripravimo vnaprej;
- razmislimo, kako bomo med pogovorom zapisovali njpomembnejše podatke, ki jih potrebujemo;
- psihološka priprava na pogovor;
- ocenimo potreben čas za pogovor;
- priprava:
  - prostora in opreme (tudi računalniških programov in aplikacij).
  - svetovalnih pripomočkov in orodij,
  - dokumentacije za spremljanje.

POTEK POGOVORA

Vodenje pogovora skladno s cilji in sprotno zapisovanje najpomembnejših informacij, tako da ne motimo poteka pogovora.

1. Vzpostavitev stika z odraslim:
- ustvarjanje pozitivnega ozračja;
- krepitev zaupanja.

2. Raziskovanje:
- pogovor o aktivnostih odraslega v času od prejšnjega srečanja glede na postavljene cilje;
- odkrivanje različnih dejavnikov, ki vplivajo na svetovančevo mišljenje, čustvovanje in vedenje.

3. Opredelitev problemov in postavljanje ciljev
- morebitne težave pri uresničevanju dogovorov s prejšnjega srečanja;
- prepoznavanje morebitnih novih ovir, na primer težav pri učenju, pomanjkanja digitalnih spretnosti itn.

4. Izpeljava aktivnosti:
- poglabljanje v temo, ki jo skupaj opredelita kot osrednjo na tem srečanju, na primer pomanjkanje motivacije za izobraževanje, odpravljanje ovir za doseganje ciljev, raziskovanje dodatnih kariernih možnosti, ugotavljanje in dokumentiranje znanja in spretnosti, ocenjevanje kompetenc, ugotavljanje potreb po zastopanju odraslega v drugih institucijah, koordiniranje druge potrebne pomoči itn.

5. Zaključevanje pogovora:
- od odraslega pridobimo povratno informacijo, kako je zadovoljen s srečanjem;
- ureditev morebitnih formalnih zadev (podpis itn.);
- povzetek dogovorov za nadaljnje sodelovanje in slovo.

ZAPIS IN EVALVACIJA POGOVORA

- Zapis najpomembnejših podatkov v ustrezno dokumentacijo;
- evidentiranje dogovorjenega termina in morebitnih obveznosti za naslednje srečanje;
- po potrebi evalviramo pogovor (samoevalvacija svetovalca, pregled zapisov in dogovorov).

PRIPOMOČEK 23:

Opomnik za izpeljavo zaključnega svetovalnega srečanja

Namen in cilji uporabe: Pregled realiziranih korakov in doseženih ciljev v svetovalnem procesu ter ovrednotenje izkušnje odraslega s svetovanjem. Namen svetovanja je vplivati na to, da odrasli po koncu svetovanja bolje delujejo v realnem svetu. Za oceno učinkov svetovanja zato svetovalec poleg pregleda doseženih ciljev ugotavlja, koliko so se spremenila mnenja, stališča, misli, čustva in vedenje odraslega. Svetovalec pomaga odraslemu prepoznati dejavnike uspeha ali neuspeha pri doseganju njegovih ciljev in usmerja pozornost na izkušnje, ki jih je pridobil v svetovalnem procesu in pri izobraževanju ali udejanjanju kariernih ciljev. Če svetovancu ne uspe doseči želenih ciljev, si svetovalec prizadeva blažiti destruktivne občutke, ki jih doživlja odrasli (npr. sram, strah, črnogledost, zmanjševanje pomena izobraževanja), in spodbujati zavedanje o tem, da učenje vedno pomeni krepitev lastnih zmogljivosti, tudi kadar v določenem času ne dosežemo želenega rezultata. Položaj in načrte odraslega ob koncu svetovanja svetovalec zapiše v isto informacijsko bazo, kjer je zapisan celoten svetovalni proces.

Tip: opomnik

Koraki za izvedbo:

- priprava na pogovor;
- potek pogovora in sprotno zapisovanje najpomembnejših informacij;
- zapis in evalvacija pogovora.
- Čas: 30–45 minut

Rezultat: Odrasli ovrednoti izkušnjo sodelovanja v svetovalnem procesu, v izobraževanju ali pri razvoju kariere. Svetovalec v ustrezni dokumentaciji zapiše, kako se je svetovalni proces končal in kaj je odrasli v njem dosegel. Odraslemu pove, kdaj v prihodnje bo znova navezal stik z njim, da se pogovorita o uresničevanju sprememb, razvoju kariere, poteku izobraževanja v prihodnje ipd. Odrasli ve, da se lahko v prihodnje znova obrne na svetovalca, če bo potreboval pomoč na področju učenja, izobraževanja, vrednotenja znanja, spretnosti in kompetenc ali kariernega razvoja.

Viri: Kunčič Krapež, B. (2018). *Proces svetovanja odraslim v izobraževanju.* Projekt Erasmus + KA3: GOAL. Andragoški center Slovenije.
Vilič Klenovšek, T. (2007). *Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.
Teorija izgradnje kariere – Pregled teoretičnih pojmov in vodila za karierno orientacijo s poudarkom na paradigmi »Life design« (2015). Zavod RS za zaposlovanje. Projektna skupina VKO.

PRILOGA:

Opomnik za izpeljavo zaključnega srečanja

PRIPRAVA NA POGOVOR

- Pregled podatkov, ki jih imamo o odraslem;
- psihološka priprava na pogovor;
- ocenimo potreben čas za pogovor;
- priprava:
  - prostora in opreme (tudi računalniških programov in aplikacij),
  - dokumentacije za spremljanje.

POTEK POGOVORA

Vodenje pogovora in sprotno zapisovanje najpomembnejših informacij, tako da ne motimo poteka pogovora.

1. Vzpostavitev stika z odraslim.

2. Raziskovanje, opredelitev problemov in izpeljava aktivnosti:

Kaj se je spremenilo od začetka svetovalnega procesa?

- pregled opravljenih korakov in doseženih ciljev v svetovalnem procesu;
- ugotavljanje, ali se je pri odraslem spremenil odnos do učenja, izobraževanja;
- ugotavljanje, kaj se je spremenilo v njegovih prepričanjih, pri doživljenju sebe, svojih zmožnosti;
- ugotavljanje, ali je odrasli bolj zadovoljen z življenjem;
- ugotavljanje, ali je zdaj bolje pripravljen na soočanje z izzivi v prihodnje, ali je uvidel morebitne nove karierne priložnosti ipd.

3. Zaključevanje pogovora:

- od odraslega pridobimo povratno informacijo, kako je zadovoljen s celotnim svetovalnim procesom;
- ureditev morebitnih formalnih zadev (podpis itn.);
- informacija o tem, kdaj v prihodnosti bo svetovalec znova navezal stik z odraslim v zvezi z uresničevanjem želenih sprememb, razvojem kariere, potekom izobraževanja ipd.;
- predstavitev možnosti nadaljnjega sodelovanja in slovo.

ZAPIS IN EVALVACIJA POGOVORA

- Zapisovanje najpomembnejših podatkov in rezultata svetovanja v ustrezno dokumentacijo;
- po potrebi evalviramo pogovor (samoevalvacija svetovalca, pregled zapisov).

PRIPOMOČEK 24:

Ugotavljanje uresničevanja pričakovanj in ciljev udeležencev izobraževanja v podjetjih

Namen in cilji uporabe: Zaposleni, ki so se udeležili izobraževanja, ob koncu z izvajalcem izobraževalnega programa ali svetovalcem ocenijo, koliko so se izpolnila njihova pričakovanja in kaj se je zaradi izobraževanja spremenilo v njihovem življenju – v delovnem in osebnem okolju. Pogovor ob koncu izobraževanja je tudi priložnost, da svetovalec zaposlenemu predstavi možnosti nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja.

Pri ugotavljanju izpolnjevanja pričakovanj in doseganja postavljenih ciljev je v pomoč **osebni izobraževalni načrt**, ki ga je odrasli skupaj s svetovalcem izdelal pred vključitvijo v izobraževanje. Ob dogovoru za srečanje, na katerem bosta ugotavljala učinke izobraževanja, zato svetovalec prosi odraslega, da prinese s sabo tudi osebni izobraževalni načrt.

Tip: obrazec

Koraki za izvedbo:

- Svetovalec odraslemu predlaga, da bi skupaj ugotovila, koliko je izobraževanje izpolnilo njegova pričakovanja ter katere spremembe mu je prineslo. Pregledata osebni izobraževalni načrt, svetovalec pa predstavi obrazec, ki je v prilogi.
- V pogovoru svetovalec poleg vprašanj na obrazcu lahko uporabi tudi druga vprašanja, s katerimi pomaga odraslemu osvetliti različne učinke izobraževanja, pri tem pa sledi tudi zapisom na osebnem izobraževalnem načrtu:
  - Kaj od tega, kar ste se naučili, ste že preskusili v praksi?
  - Kaj ste opravili dobro ali bolje kot prej?
  - Na katerem področju ali več področjih bi še radi napredovali?
  - Kako zadovoljni ste s seboj zdaj?
  - Je preskušanje ali uvajanje sprememb zahtevalo od vas veliko poguma?
  - Kdo je opazil, da ste delovali drugače?
  - Kako so se odzvali tisti, ki so to opazili?
  - Ste morda naredili kaj drugače v osebnem življenju?
  - Zapis odgovorov na obrazec v prilogi – samostojno ali skupaj s svetovalcem.
  - Predstavitev možnosti nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja, če odrasli kaže zanimanje za to.
- Čas: 45 minut

Rezultat: Odrasli naredi refleksijo izobraževanja, ki ga je opravil, in njegovih učinkov, ki jih opaža v delovnem in osebnem okolju. Svoje ugotovitve zapiše. Seznanjen je z možnostmi nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja.

Vir: Klein, R. (ur.). (2020). *Usposobljen za izvajanje izobraževanja v delovnem okolju: profesionalizacija izobraževalcev odraslih za razvoj spretnosti v delovnem okolju:* Priročnik za samostojno učenje. Projekt Profi-Train. Erasmus +. Andragoški center Slovenije.

PRILOGA:

Ugotavljanje uresničevanja pričakovanj in ciljev udeležencev izobraževanja v podjetjih

Poglejte, kaj ste zapisali v svoj osebni izobraževalni načrt. Ob naslednjih vprašanjih nato razmislite, koliko so se z izobraževanjem uresničila vaša pričakovanja in katere cilje ste dosegli.

1. Kaj ste pridobili z vključitvijo v izobraževalni program?

2. Katero znanje in spretnosti ste hoteli izboljšati z vključitvijo v izobraževanje?

3. Ste jih izboljšali?

   Koliko?

   Navedite nekaj podrobnosti.

4. Kaj se bo zaradi tega za vas izboljšalo?

   Kaj se je morda že izboljšalo?

5. Kaj boste naredili zdaj?

   Se želite še naprej izobraževati?

Interpretacija (za svetovalca):

1. Cilji odraslega
2. Samoocenjevanje
3. Samoocenjevanje glede na cilje
4. Učni transfer v delovno okolje
5. Načrtovanje prihodnjega učenja

PRIPOMOČEK 25:
Zemljevid prihodnosti

Namen in cilji uporabe: Izdelava zemljevida prihodnosti spodbuja raziskovanje in razjasnjevanje možnosti in priložnosti, ki jih ima odrasli za uresničevanje želene prihodnosti. Z risanjem zemljevida lahko svetovalni proces sklenemo nekoliko bolj kreativno. Odrasli na zemljevidu vizualno upodobi svoja razmišljanja, zamisli, upanja, pričakovanja in občutja. To je ustvarjalna metoda, ki ponudi odraslemu izražanje z risanjem, pisanjem, diagrami, izdelavo kolaža ipd. Omogoča razjasnjevanje vzorcev razmišljanja, komuniciranja, svetovančeve močne in šibke točke, potrebe in želje. Za uspešno izpeljavo aktivnosti je potreben dober odnos med svetovancem in svetovalcem, utemeljen na zaupanju.

V gradivo **Svetovalni pripomočki za načrtovanje in razvoj kariere** je uvrščen pripomoček **Zemljevid življenjskega prostora**. Zemljevid prihodnosti je podoben pripomoček, vendar je namenjen odpiranju razmišljanja o možnostih želene prihodnosti nasploh, ne le v karieri. Za odrasle, ki jim je ustvarjalni pristop blizu, lahko svetovalni proces končamo s to kreativno aktivnostjo, ki spodbuja širok pogled naprej in podpira nadaljnje korake odraslega k želeni prihodnosti.

Tip: opomnik za izvedbo ustvarjalne aktivnosti

Koraki za izvedbo:
- Svetovalec pripravi večji papir in pisala, barvice in druge pripomočke, ki jih bo ponudil odraslemu za izdelavo zemljevida.
- Predstavi namen aktivnosti – ustvarjalno raziskovanje možnosti, ki jih prinaša prihodnost.
- Svetovalec z opomnikom vodi odraslega po korakih izdelave zemljevida prihodnosti, pustiti pa mu mora dovolj časa. Po potrebi ga spodbuja z dodatnimi vprašanji, se z njim pogovarja širše, če je svetovancu to v pomoč.
- Čas: vsaj 45 minut.

Rezultat: Zemljevid je oprijemljiv rezultat svetovalnega srečanja, ki omogoča celosten vpogled v svetovančevo doživljanje prihodnosti, miselno in čustveno. Odrasli ga po srečanju vzame s sabo. Izdelan zemljevid prihodnosti je lahko v podporo tudi za morebitno nadaljevanje svetovanja, saj podpira korake odraslega k uresničevanju želene prihodnosti in mu pomaga pri premagovanju ovir.

Vir: *Teorija izgradnje kariere – Pregled teoretičnih pojmov in vodila za karierno orientacijo s poudarkom na paradigmi »Life design«* (2015). Zavod RS za zaposlovanje. Projektna skupina VKO.

PRILOGA:

Zemljevid prihodnosti

Svetovalec ponudi odraslemu velik papir in pisala, barvice, voščenke, barvni papir, škarje, lepilo …
Beseda »postavite« v tem opomniku pomeni, da oseba nariše ali napiše neko stvar v prostor na listu, kjer vidi ali doživlja to stvar ali osebo.

1. Narišite velik krog in se postavite vanj. To je vaš svet.
2. Nekateri ljudje si predstavljajo več možnosti za prihodnost, nekateri samo eno. Kaj si vi predstavljate ali sanjate, ko pomislite na prihodnost, ki bi si jo želeli?
3. Nekje v svojem prostoru napišite ali narišite nekaj o svoji prihodnosti.
4. Če imate več zamisli, katera se vam zdi najboljša in najprivlačnejša?
5. Kdo so pomembni ljudje v vašem življenju, ki bi vam lahko pomagali k napredku v prihodnosti, ki si jo predstavljate? Postavite jih v krog.
6. Kateri so pomembni koraki do takšne prihodnosti? Pomembna dejanja? Postavite jih v krog.
7. Kaj mislite, kaj vas ovira na poti do želene prihodnosti? Napišite/narišite.
8. Kakšno bo vaše življenje v prihodnosti, ki si jo želite? Napišite/narišite.
9. Ali je kakšna stvar, ki jo morate narediti, ali se česa naučiti, preden se lahko premaknete v želeno smer?
10. S čim boste začeli?

PRIPOMOČEK 26:

Opomnik za samoevalvacijo svetovalnega pogovora

Namen in cilji uporabe: Opomnik je svetovalcu v oporo pri njegovi sprotni samoevalvaciji. Pomaga mu pri sistematičnem spremljanju lastnega svetovalnega dela z odraslimi. Lahko ga uporabi samo za refleksijo po svetovalnem pogovoru ali pa tudi za zapisovanje najpomembnejših informacij, ki mu pomagajo pri kakovostnem spremljanju svetovalnega procesa s posamezniki. Če je svetovalec (v dogovoru z odraslim) srečanje snemal, lahko znova posluša posnetek in ob njem analizira svoje vodenje pogovora.

Opomnik zajema dva dela: prvi je namenjen razmisleku o neposrednem svetovalnem delu z odraslim, drugi pa razmisleku o svetovalčevi profesionalni drži, njegovem doživljanju svetovalnega procesa s posameznikom in ozaveščanju področij, kjer bi morda potreboval podporo ali posvet.

Kadar svetovalec po pogovoru in opravljeni analizi ter samoevalvaciji ni prepričan, ali v procesu morda ni spregledal česa pomembnega, lahko svojo izkušnjo in morebitne dvome osvetli v pogovoru z drugimi svetovalci v svoji organizaciji ali v svoji regiji. Kjer je to omogočeno, se lahko odloči za kolegialni coaching, kjer pa te oblike profesionalne podpore ni, lahko svetovalec svoje vodenje svetovalnega pogovora ali svoje čustveno doživljanje v njem osvetli na supervizijskem ali intervizijskem srečanju.

Tip: opomnik

Koraki za izvedbo:
- Pregled in/ali zapis svetovalčevega razmisleka po izpeljanem svetovalnem pogovoru.
- Čas: 20–30 minut

Rezultat: Svetovalec ima pregled nad svojim izvajanjem svetovalnega procesa in razmisli o svoji profesionalni drži. Ozavesti področja svojega dela, kjer bi lahko potreboval posvet ali podporo.

Vira: Pavlič, U. in Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2020). *Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.
Vilič Klenovšek, T. in Rupert, J. (2011). *Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

PRILOGA:

Opomnik za samoevalvacijo svetovalnega pogovora

1. **Delo z odraslim**

Kratek zapis svetovalnega srečanja z vsemi bistvenimi informacijami

Pregled in analiza zapisa svetovalnega srečanja

Evidentiranje dogovorjenega termina naslednjega srečanja

Zapis morebitnih obveznosti za pripravo na naslednje srečanje (npr. zbiranje informacij, ki jih bo potreboval odrasli)

Ali je treba odraslega obvestiti še o čem, kar smo med srečanjem spregledali ali ga o čem napačno informirali?

V kateri fazi bomo z odraslim nadaljevali (npr. proces priprave portfolija, uporaba določenega pripomočka, izdelava kariernega načrta ipd.)

Kaj bo v obdobju do naslednjega srečanja naredil odrasli sam?

Drugi dogovori (npr. katerega področja, premagovanja katere ovire se bosta lotila)

2. **Samoevalvacija**

Moj pristop k posamezniku, moja komunikacija	
Potrebujem dodatne informacije – glede na specifične potrebe odraslega – na področju:	
Moja drža glede na etična načela svetovalne dejavnosti (npr. samorefleksija o morebitnih predsodkih do ciljne skupine, iz katere prihaja odrasli)	
Moje čustveno doživljanje odnosa s posameznikom (npr. ozaveščanje simpatije in antipatije, morebitni čustveni transfer)	
Skladnost mojega izvajanja svetovalnega procesa s kazalniki kakovosti svetovalnega procesa	
Tema za supervizijo, intervizijo, kolegialni coaching ali druge oblike strokovne podpore	

5.3 Povzetek virov svetovalnih pripomočkov

5.3.1 Povzetek virov svetovalnih pripomočkov za izpeljavo svetovanja v podjetju oziroma delovni organizaciji

PRVI KORAK: VZPOSTAVLJANJE STIKA

Pripomoček 1: Zbiranje informacij o potrebah po izobraževanju zaposlenih v podjetju

Worklife Guidance Tools (2015). Projekt Erasmus +. http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-w7g6j

Pripomoček 2: Akcijski načrt za svetovanje v podjetju

Worklife Guidance Tools (2015). Projekt Erasmus +. http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/training
Prevod Pavlič, U. V *Svetovanje na delovnem mestu* (2016). Andragoški center Slovenije.

Pripomoček 3: Ponudba s kratko predstavitvijo svetovanja in pobudo za sestanek

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

Pripomoček 4: Pismo podjetju s pobudo za izvedbo informiranja in svetovanja zaposlenim o možnostih izobraževanja in usposabljanja

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

Novak, M. (2018). *Effective Business Writing.* www.global-disruption.com

DRUGI KORAK: RAZISKOVANJE

Pripomoček 5: Priporočila za izvedbo informativnega in motivacijskega sestanka z vodstvom podjetja

Worklife Guidance Tools (2015). Projekt Erasmus +. http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-w7g6j

Brečko, D., Zalokar, M. (2013). *Vlaganje v izobraževanje in usposabljanje je najboljša investicija v prihodnost!* TOP 10 Izobraževalni management 2013. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, nov. 2013, letn. 11, št. 56.

Pripomoček 6: Shema za analizo potreb po izobraževanju in usposabljanju ter ugotavljanju in vrednotenju že pridobljenega znanja zaposlenih v podjetju

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

Pripomoček 7: Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela

Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela (2012). Priročnik. Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma. http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/NIO/NIO_12PRIZ_Ugotavljanje.pdf

TRETJI KORAK: OPREDELITEV PROBLEMOV IN POSTAVLJANJE CILJEV

Pripomoček 8: Opredelitev ciljev izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

Pripomoček 9: Opomnik za pripravo načrta informiranja in svetovanja v podjetju

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

Pripomoček 10: Načrt poteka svetovanja na delovnem mestu

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

ČETRTI KORAK: IZPELJAVA AKTIVNOSTI

Pripomoček 11: Opomnik za izvedbo informiranja in motiviranja zaposlenih

Brečko, D. (2015). *Uporaba modela Investigate pri analizi izobraževalnih potreb: povežimo izobraževalne potrebe s poslanstvom in strateškimi cilji organizacije.* HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu 2015, letn. 13, št. 63.

Pripomoček 12: Mapiranje kompetenc

Worklife Guidance Tools (2015). Projekt Erasmus +. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-t6wey Prevod Pavlič, U. V *Svetovanje na delovnem mestu* (2016). Andragoški center Slovenije.

Pripomoček 13: Kompetenčni profil delovnega mesta

Worklife Guidance Tools (2015). Projekt Erasmus +. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-xerdk Prevod Pavlič, U. V *Svetovanje na delovnem mestu.* (2016). Andragoški center Slovenije.

Pripomoček 14: Karierna majhna skupina

Worklife Guidance Tools (2015). Projekt Erasmus +. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-nrj40 Prevod Pavlič, U. V *Svetovanje na delovnem mestu* (2016). Andragoški center Slovenije.

PETI KORAK: ZAKLJUČEK SVETOVANJA

Pripomoček 15: Vrednotenje svetovanja in izobraževanja v podjetju

Turk, D. (2006). *Učinke izobraževanja merite dolgoročno.* Finance, št. 15. 2006.

Turk, D. (2004). *Učinkovitost izobraževanja merimo na treh ravneh.* Finance, št. 224. 2004.

Rejc Buhovac, A. (2001). *Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja.* Kadri, št. 7. 2001.

5.3.2 Povzetek virov svetovalnih pripomočkov za izpeljavo svetovalnega procesa s posameznikom

PRVI KORAK: VZPOSTAVLJANJE STIKA

Pripomoček 16: Priporočila za vodenje svetovalnega pogovora z zaposlenim

Rotar, M. (2019). Cene Štupar – Center za izobraževanje Ljubljana.

Pripomoček 17: Priprava in izpeljava svetovalnega pogovora na prvem srečanju

Eales, Hawkes-Whitehead: *Counselling Skills, A Quick Guide.* Dunstable: Folens (1995, 1996); prevod in prilagoditev Vilič Klenovšek, T. V *Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih* (2007), Vilič Klenovšek, T. (ur.). Andragoški center Slovenije. http://isio.acs.si/doc/N-472-1.pdf

Kunčič Krapež, B. (2018). *Proces svetovanja odraslim v izobraževanju.* Projekt GOAL. Erasmus+ KA3. Andragoški center Slovenije.

Schuur, K. in Duvekot, R. (2015). *Put more wood behind the counselling-arrow. Organisational and personal aspects in career development.* Projekt Worklife Guidance. Erasmus+. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/guidance-process

DRUGI KORAK: RAZISKOVANJE

Pripomoček 18: Shema za intervju – zajemanje podatkov za andragoško eksploracijo

Jelenc, Z. (2007). *Shema za intervju – zajemanje podatkov za andragoško eksploracijo.* V Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije. http://isio.acs.si/doc/N-473-1.pdf

Pripomoček 19: Močna vprašanja za spodbujanje profesionalnega in osebnostnega razvoja

Rutar Ilc, Z., Tacer, B., Žarkovič Adlešič, B. (2014). *Kolegialni coaching. Priročnik za strokovni in osebnostni razvoj.* Zavod RS za šolstvo.

Whithworth, L. (idr.), (2011). *Co-active coaching: Changing Business, Transforming Lives.* Nicholas Brealey Publishing. Boston, ZDA.

TRETJI KORAK: OPREDELITEV PROBLEMOV IN POSTAVLJANJE CILJEV

Pripomoček 20: Razvijanje pripravljenosti odraslih na nepričakovane spremembe na poklicni poti

Mitchell, K. E., Levin, A. S., Krumboltz, J. D. (1999). *Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities.* Prevod Gladek, N. A.

Teorija izgradnje kariere (2015). Projektna skupina VKO, Zavod RS za zaposlovanje. https://www.vkotocka.si/wp-content/uploads/2018/05/Mitchell-K.E.-idr.-%C4%8Clanek.-Planned-happenstance-constructing-unexpected-career-opportunities.pdf

Pripomoček 21: Osebni izobraževalni načrt

Klein, R. (ur.). (2020). *Usposobljen za izvajanje izobraževanja v delovnem okolju: profesionalizacija izobraževalcev odraslih za razvoj spretnosti v delovnem okolju:* Priročnik za samostojno učenje. Projekt Profi-Train. Erasmus +. Andragoški center Slovenije.

ČETRTI KORAK: IZPELJAVA AKTIVNOSTI

Pripomoček 22: Opomnik za izpeljavo nadaljnjih svetovalnih srečanj

Kunčič Krapež, B. (2018). *Proces svetovanja odraslim v izobraževanju.* Projekt GOAL. Erasmus+ KA3. Andragoški center Slovenije.

Schuur, K. in Duvekot, R. (2015). *Put more wood behind the counselling-arrow. Organisational and personal aspects in career development.* Projekt Worklife Guidance. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/guidance-process

Vilič Klenovšek, T. in Rupert, J. (2011). *Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

PETI KORAK: ZAKLJUČEK SVETOVALNEGA PROCESA

Pripomoček 23: Opomnik za izpeljavo zaključnega svetovalnega srečanja

Kunčič Krapež, B. (2018). *Proces svetovanja odraslim v izobraževanju.* Projekt GOAL. Erasmus + KA3. Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2007). *Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Teorija izgradnje kariere – Pregled teoretičnih pojmov in vodila za karierno orientacijo s poudarkom na paradigmi »Life design« (2015). Zavod RS za zaposlovanje. Projektna skupina VKO.

Pripomoček 24: Ugotavljanje uresničevanja pričakovanj in ciljev udeležencev izobraževanja v podjetjih

Klein, R. (ur.). (2020). *Usposobljen za izvajanje izobraževanja v delovnem okolju: profesionalizacija izobraževalcev odraslih za razvoj spretnosti v delovnem okolju:* Priročnik za samostojno učenje. Projekt Profi-Train. Erasmus +. Andragoški center Slovenije.

Pripomoček 25: Zemljevid prihodnosti

Teorija izgradnje kariere – Pregled teoretičnih pojmov in vodila za karierno orientacijo s poudarkom na paradigmi »Life design« (2015). Zavod RS za zaposlovanje. Projektna skupina VKO.

Pripomoček 26: Opomnik za samoevalvacijo svetovalnega pogovora

Pavlič, U. in Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2020). *Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. in Rupert, J. (2011). *Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Literatura in viri

Action Programme 2019-2023. (2019). ETUC – European Trade Union Confederation. https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/file/2019-08/CES-14e%20Congre%CC%80s-Action%20Programme-UK-02.pdf

Adams, C. (2013). *Internships help students prepare for the workplace.* Education Week, 32(8), 8.

Akcijski načrt za izvajanje evropskega stebra socialnih pravic (The European Pillar Of Social Rights Action Plan). (2021). Luxembourg: Publications Office of the European Union. 978-92-76-24381-6 doi: 10.2767/869234 Catalogue number: KE-03-20-671-EN-N. https://ec.europa.eu/info/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-action-plan_en

Anko, B., Bogataj, N., Mastnak, M. (2009). *Berilo o trajnosti.* Andragoški center Slovenije. https://www.acs.si/wp-content/uploads/2017/12/Berilo_o_trajnosti-povzetek.pdf

Andragoški center Slovenije. (b. d.). *Aplikacija za spremljanje dejavnosti svetovanja za zaposlene* – SVZAP. https://svzap.acs.si

Andragoški center Slovenije. (b. d.). *Aplikacija za spremljanje dela svetovalnih središč* – SDSS. http://isio-sdss.acs.si/doc/navodila.pdf

Argyris, C. (2000). *Double loop learning.* www.gwu.edu 2000

Ažman, T. (2012). *Kompetenca učenje učenja.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/ucna_gradiva/UZU_MI-Kompetenca_ucenje_ucenja-Azman-april.pdf

Ažman, T., Jenko, G., in Sulič, T. (2011). *Ugotavljanje in vrednotenje razvitosti kompetence učenje učenja.* https://arhiv.acs.si/ucna_gradiva/Ugotavljanje_in_vrednotenje_razvitosti_kompetence_Ucenje_ucenja.pdf

Ažman, T., Zavašnik, M., Lovšin, M., Avguštin, L, Peček, P. (ur.). (2018). *Vodenje kariere.* Priročnik za ravnatelje. Šola za ravnatelje.

Baard, P. P. (2002). *Intrinsic Need Satisfaction in Organizations: A Motivational Basis of Success in For-Profit and Non-for-Profit Settings.* https://www.researchgate.net/publication/303751682_Intrinsic_need_satisfaction_in_organizations_A_motivational_basis_of_success_in_for-profit_and_not-for-profit_settings

Bela knjiga v vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji. (2011): 20. Ministrstvo za šolstvo in šport. http://pefprints.pef.uni-lj.si/1195/1/bela_knjiga_2011.pdf

Bimrose, J., Hughes, D., Barnes, S.-A. (2011). *Integrating new technologies into careers practice: Extending the knowledge base.* Warwick Institute for Employment Research.

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. in Huang, J. L. (2010). *Transfer of training: a meta-analytic review.* Journal of Management, 36, 1065–1105.

Bogataj, N. (2020). *Delovno sodelovanje pri reševanju problemov v tehnološko bogatih okoljih – primerjava med skupinama z visokimi in nizkimi dosežki.* (str. 59-74). V: Javrh, P. (ur.). (2020). Delovno aktivni prebivalci z nižjimi spretnostmi. Študija podatkov raziskave Spretnosti odraslih – PIAAC. Andragoški center Slovenije.

Boštjančič, E. (2019). Celostna izkušnja zaposlenega – ko delovno zadovoljstvo in delovna zavzetost nista dovolj. https://psihologijadela.com/2019/12/16/celostna-izkusnja-zaposlenega/

Brečko, D. (2014). *Analiza izobraževalnih potreb.* HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 12, št. 61.

Brečko, D. (2019). *Motivacija zaposlenih za pridobivanje in obnavljanje znanja.* V: S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. (Str. 83-100). Vilič Klenovšek, T. (ur.). Andragoški center Slovenije.

Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom.* Planet GV.

Brečko, D. (2001). *Učeča se organizacija in delavci znanja. Pedagoška spoznanja, 7*(1), 38–47.

Brečko, D. (2015). *Uporaba modela Investigate pri analizi izobraževalnih potreb: povežimo izobraževalne potrebe s poslanstvom in strateškimi cilji organizacije.* HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu 2015, letn.13, št. 63.

Brečko, D., Zalokar, M. (2013). *Vlaganje v izobraževanje in usposabljanje je najboljša investicija v prihodnost!* TOP 10 Izobraževalni management 2013. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, nov. 2013, letn. 11, št. 56.

Building your resilience. (2012). American Psychological Association (APA). http://www.apa.org/topics/resilience

Caena, F. (2019). *Developing a European Framework for the Personal, Social & Learning to Learn Key Competence (LifEComp).* (Y. Punie, ur.). Literature Review & Analysis of Frameworks. https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC117987/jrc117987_lifecomp_technical_report.pdf

Carpentieri, J. D., Lister, J., Cara, O., Popov, J. (2018). *GOAL Final Cross Country Evaluation Report.* UCL Institute of Education. https://adultguidance.eu/images/Reports/GOAL_final_cross-country_evaluation_report.pdf

Cedefop (2015). *European guidelines for validating non-formal and informal learning.* Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series; No 104. http://dx.doi.org/10.2801/008370

Cherry, K. (2020). *Online Counselling: Pros and Cons.* https://www.verywellmind.com/advantages-and-disadvantages-of-online-therapy-2795225

Cherry, K. (2020). *What is online therapy.* https://www.verywellmind.com/what-is-online-therapy-2795752

Cilji trajnostnega razvoja. United Nations Information Service (UNIS). (b. d.). https://unis.unvienna.org/unis/sl/topics/sustainable_development_goals.html

Coordinating guidance and validation. (2019). Research paper. CEDEFOP. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Čelebič, T. (2018). *Znanje in spretnosti prebivalcev v Sloveniji.* Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2018/Znanje_spretnosti_odraslih_prebivalcev_v_Sloveniji.pdf

Developing a True Organisation Learning Culture. (b. d.) Progress International. https://www.hillsdaleinv.com/uploads/Developing_a_True_Organisation_Learning_Culture,_Progress_International,_Pages_1-18.pdf

Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja.* Ljubljana: GV Založba.

DIS.CO Counselling at a Distance. (2018*). Assessment of the project & Practical Guide for Counselling at a Distance.* https://discoprojectcom.files.wordpress.com/2020/03/io7-designed-eng-upd.pdf

DIS.CO Counselling at a Distance. (2018*). Training Curriculum on Counseling at a Distance When Working with Women Victims of Domestic of Sexual Violence or Abuse.* https://discoprojectcom.wordpress.com/

Dixon, N. (1999). *The organisational learning cycle: How we can learn collectively.* Aldershot: McGraw:Hill.

Dobrovoljc, A. (2019). *Značilnosti zaposlenih in vključenost v izobraževanje in usposabljanje.* (str. 49-80). V: Vilič Klenovšek, T. (ur.). S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

Dobrovoljc, A., Kunčič Krapež, B., Perme, E., Vilič Klenovšek, T., Višekruna, T. (2017). *Svetovanje odraslim v izobraževanju odraslih, Erasmus+ KA3 projekt GOAL. Predstavitev in povzetek rezultatov.* Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.

Dobrovoljc, A., Kunčič Krapež, B., Vilič Klenovšek, T., Višekruna, T. (2018). *Svetovanje odraslim v izobraževanju.* Projekt GOAL. Nacionalno evalvacijsko poročilo za Slovenijo. Andragoški center Slovenije.

Dobrovoljc, A., Vičič Krabonja, M., Perčič, K. (2017). *Svetovalna dejavnost prek sodobnih medijev.* Andragoški center Slovenije.

Dobrovoljc, A. in Vilič Klenovšek, T. (2018*). Kompetence svetovalca v svetovanju odraslim v izobraževanju.* Andragoški center Slovenije.

Dobrovoljc, A. in Vreča, M. (2020). *Svetovanje po internetnih orodjih.* Andragoški center Slovenije. http://isio.acs.si/doc/N-638-1.pdf

Dovžak, K., Bandelj, E., Dolgan, T., Gerželj, A., Kump, S., Možina E., Možina, T., Muršak, J., Perme, E., M. Radinovič Hajdič, M., Zgonc, B. Žalec, N. (2020). *Izhodišča za pripravo javnoveljavnih izobraževalnih programov za odrasle.* Andragoški center Slovenije.

Dovžak, K., Fischinger, L., Marentič, U., Kruder, B., Vilič Klenovšek, T., Zagmajster, M., Dobrovoljc, A., Jug Došler, A., Rozman, P. in Centrih, F. (2020). *Smernice za izvajanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, ki se izvaja kot javna služba.* Andragoški center Slovenije.

Društvo psihologov Slovenije. (b. d.). *Pogosta vprašanja in odgovori glede spletnih obravnav.* http://www.dps.si/wp-content/uploads/2020/04/Pogosta-vpra%C5%A1anja-in-odgovori-glede-spletnih-obravnav.pdf

Društvo psihologov Slovenije. (b. d.). *Zagotavljanje psiholoških storitev na daljavo s pomočjo spleta in drugih komunikacijskih sredstev.* http://www.dps.si/wp-content/uploads/2020/05/1_Zagotavljanje-psiholo%C5%A1kih-storitev-na-daljavo-slovenski-prevod-EFPA-smernic.pdf

Dweck, C. (2016*). Moč miselnosti.* Učila.

EAEA. (2016-2018). *Outreach, Empowerment, Diversity.* Erasmus+. https://eaea.org/project/implementing-outreach-empowerment-and-diversity-imploed/?pid=7469

Eales, Hawkes – Whitehead (1995, 1996). *Counselling Skills, A Quick Guide.* Dunstable: Folens; prevod in prilagoditev Vilič Klenovšek, T. V: *Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih.* (2007). Vilič Klenovšek, T. (ur.). Andragoški center Slovenije. http://isio.acs.si/doc/N-472-1.pdf

Edmondson, A. C., Dillon, J. R. in Roloff, K. S. (2007). *Three perspectives on team learning.* Academy of Management Annals, 1, 269–314.

Ekvilib Inštitut. (b. d.) *Družbena odgovornost podjetij.* http://www.ekvilib.org/sl/druzbena-odgovornost-podjetij/trajnostni-razvoj-in-druzbena-odgovornost-podjetij/

European MOOC Consortium. (2019). *Common Microcredential Framework to create portable credentials for lifelong learners.* http://dx.doi.org/10.2801/008370

Eurostat. (2020). https://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/data/database

Eurydice Report. (2015). Adult Education and Training in Europe: Widening Access to Learning Opportunities. European Commission. (str. 98).

Evans. J. (2009). *Online Counselling and Guidance Skills.* Sage Publications.

Ferjan, M. (1999). Učeča se organizacija. V J. Kovač (ur.). *Evropska skupnost in management: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo* (str. 155–162). Mednarodna organizacija.

Ghosh, A. (2004). *Learning in strategic alliances: a Vygotskian perspective.* The Learning Organisation, 11(45), 302–311.

Gladek, N. A. (2020). *Svetovalni proces.* (str. 39-46). V: Pavlič, U., Vilič Klenovšek, T. (ur.). Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije.

Gladek, N. A. (ur.). (2019). *Svetovalni pripomočki za načrtovanje in razvoj kariere.* Andragoški center Slovenije. https://www.acs.si/digitalna-bralnica/svetovalni-pripomocki-za-nacrtovanje-in-razvoj-kariere/

Gladek, N. A. (ur.). (2020). *Svetovalni pripomočki za učenje učenja.* Andragoški center Slovenije. https://www.acs.si/digitalna-bralnica/svetovalni-pripomocki-za-ucenje-ucenja/

Gladek, N. A. (ur.). (2021). *Svetovalni pripomočki in orodja za vrednotenje znanja in spretnosti.* Andragoški center Slovenije. https://www.acs.si/digitalna-bralnica/svetovalni-pripomocki-in-orodja-za-vrednotenje-znanja-in-spretnosti/

GLAS. (Guidance for Low-skilled Adults towards Skills Assessment and Validation). (2020 –2022). *Svetovanje za ocenjevanje in vrednotenje spretnosti za manj izobražene odrasle.* Projekt Erasmus+. https://ciktrebnje.si/projekti/glas/

Gomboc, S. (2012). *Kariera se ustvari, ne zgodi.* Zavod RS za zaposlovanje.

Guidelines for the Practice of Telepsychology. (2013). https://www.apa.org/practice/guidelines/telepsychology

Housel, T. in Bell, A. H. (2001). *Measuring and managing knowledge.* Boston: Irwin.

Idejni osnutek Nacionalne strategije družbene odgovornosti v Sloveniji. (2017). http://www.irdo.si/irdo2017/referati/plenarna-slapnik-hrast-mulej.pdf

Ivančič, A. (2012). *Pomen izobraževanja zaposlenih ter izidi in učinki vlaganj v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.* V: Vilič Klenovšek, T. (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije.

Javrh, P. (ur.). (2018). *Spretnosti odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Javrh, P. (2018). *Razvitost spretnosti in karierni razvoj posameznika.* (str. 89-102). V: Javrh, P. (ur.). (2018). *Spretnosti odraslih*. Andragoški center Slovenije.

Javrh, P. (2020). *Delovno aktivni prebivalci z najnižjimi spretnostmi – specifične značilnosti.* (str. 26-58). V: Javrh, P. (ur.). (2020). Delovno aktivni prebivalci z nižjimi spretnostmi. Študija podatkov raziskave Spretnosti odraslih – PIAAC. Andragoški center Slovenije.

Javrh, P. (ur.). (2020). *Delovno aktivni prebivalci z nižjimi spretnostmi.* Študija podatkov raziskave Spretnosti odraslih – PIAAC. Andragoški center Slovenije. https://www.acs.si/wp-content/uploads/2020/11/Delovno_aktivni_prebivalci_z_nizjimi_spretnostmi.pdf

Javrh, P. in Možina, E. (ur.). (2020). *Kompetenten za izvajanje izobraževanj in usposabljanj za razvoj temeljnih spretnosti v delovnem okolju. Vodnik za usposabljanje izobraževalcev.* Projekt Profi-Train. Andragoški center Slovenije. https://pismenost.acs.si/wp-content/uploads/2020/08/ACS-Profi_TRAIN-IO2-Vodnik-za-usposabljanje-izobrazevalcev-2020.pdf

Jelenc, Z. (ur.) (1991). *Terminologija izobraževanja odraslih – z gesli in pojasnili v slovenščini ter z gesli v angleškem, francoskem, španskem, nemškem in italijanskem jeziku.* Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani.

Jelenc, Z. (2007). *Osnutek za razpravo: Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji.* Javni zavod Pedagoški inštitut.

Jelenc, Z. (2007). *Shema za intervju – zajemanje podatkov za andragoško eksploracijo.* V**:** Vilič Klenovšek, T. (ur.). Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije. http://isio.acs.si/doc/N-473-1.pdf

Jelenc Krašovec, S. (2011). *Andragoško svetovalno delo v podporo izobraževanju in učenju odraslih.* (str. 11-31). V: Vilič Klenovšek, T., Rupert, J. (ur.). Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije.

Jelenc Krašovec, S. (2018). *Dejavniki izobraževanja in usposabljanja starejših delavcev (50+) v Sloveniji.* (str. 157-166). V: Javrh, P. (ur.). (2018). *Spretnosti odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Jelenc Krašovec, S., Jelenc, Z. (2003). *Andragoško svetovalno delo.* Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.

Jerkič, L. (2021). *Prvomajska čestitka predsednice ZSSS Lidije Jerkič.* https://www.zsss.si/prvomajska-cestitka-lj-15/

Johnson, J. R. (2002). *Leading the learning organisation: portrait of four leaders.* Leadership & Organisational Development Journal, 23(2), 241–249.

Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih. (2020). Projekt Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile – ASI. Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski sklad Republike Slovenije. https://www.srips-rs.si/storage/app/media/katalogi/e-katalog_ukrepov_za_ucinkovito_upravljanje_starejsih_zaposlenih_10_2020/77/index.html#zoom=z).

Klein, R. (ur.). (2020). *Usposobljen za izvajanje izobraževanja v delovnem okolju.* Profesionalizacija izobraževalcev za razvoj spretnosti v delovnem okolju. Priročnik za samostojno učenje. Projekt Profi-Train. Erasmus +. Andragoški center Slovenije.

Kobolt, A. (ur.). (2015). *Svetovanje v praksi.* Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.

Kocbek, N. in Petrovčič, A. (2020). Metoda osvetlitve dela. V E. Boštjančič in A. Petrovčič (ur.), *Kako spodbujati zaposlene – psihološki pristopi od A do Ž* (str. 181–191). Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Koeslag-Kreunen, M., Van den Bossche, P., Hoven, M., Van der Klink, M. in Gijselaers, W. (2018). *When leadership powers team learning: A meta-analysis.* Small group research, 49(4), 475–513.

Kohont, A. (2019) *Menedžnemt človeških virov: stično področje za svetovanje v izobraževanju in usposabljanju zaposlenih.* (str. 17-44). V: Vilič Klenovšek, T. (ur.). *S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje.* Andragoški center Slovenije.

Kohont, A., Tacer, B., Hrovatič, D., Urbanc, K., Vidmar, T., Toličič Drobež, Ž., Jelenc Krašovec, S., Pečjak, S., Jurišević, M., Niklanovič, S., Dedić, S., Bučar Markič, S. (2011). *Terminološki slovarček karierne orientacije 2011.* Zavod RS za zaposlovanje. https://www.ess.gov.si/_files/3594/terminoloski_slovar.pdf

Kozlowski, S. W. J. in Ilgen, D. R. (2006). *Enhancing the effectiveness of work groups and teams.* Psychological Science in the Public Interest, 7, 77–124.

Kronika, H. (ur.). (2020). *Profesionalizacija izobraževalcev za razvoj spretnosti v delovnem okolju.* Evropski vodnik za deležnike. Projekt Profi-Train. Erasmus+. http://www.profi-train.de/images/ACS_Profi_TRAIN_IO4_Evropski_vodnik_za_deleznike_2020.pdf

Kunčič Krapež, B. (2018). *Proces svetovanja odraslim v izobraževanju.* Projekt GOAL. Erasmus+. Andragoški center Slovenije.

Law, B., Watts, A. G. (2003). *The DOTS Analysis. Original version.* National Institute for Careers Education and Counselling. http://hihohiho.com/memory/cafdots.pdf

Learning to learn. (2013). UNESCO. http://www.ibe.unesco.org/en/glossary-curriculum-terminology/l/learning-learn

Lepšina, A. (2008). *Vseživljenjsko učenje in izobraževanje.* Andragoška spoznanja, 1-2, 43–46.

Letna strategija za trajnostno rast. (2020). Evropska komisija. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?qid=1600708827568&uri=CELEX:52020DC0575

LifeComp. The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence. (2020). JRC Science for Policy Report. (EUR 30246 EN). https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/lifecomp-european-framework-personal-social-and-learning-learn-key-competence?fbclid=IwAR0oGyWJvjElBF0om-v2MerpNIwB2XUyW6R5TWZ0CjShqym_6NN9p7qzNbA

Lifelong Guidance. CEDEFOP. (b. d.). https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/lifelong-guidance

Lifelong guidance across Europe: Reviewing policy progress and future prospects. (2011). CEDEFOP. https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/6111)

Lifelong Learning for Sustainable Societies. (2020). Todd, A. (ur.). Lifelong Learning Platform - position paper. http://lllplatform.eu/lll/wp-content/uploads/2020/12/LL4SS-4.pdf

Logicearth Learning Services. Spletna platforma. Mikroučenje (micro learning). (b. d.). https://www.logicearth.com/microlearning/

Logout. (2020). *Zakaj je lahko video klic napornejši od pogovora v živo?* https://www.logout.si/sl/blog/zakaj-je-lahko-video-klic-napornejsi-od-pogovora-v-zivo/

Logout. (2020). *Kaj bi izbrali, svetovanje na daljavo ali svetovanje v živo?* https://www.logout.si/sl/blog/kaj-bi-izbrali-svetovanje-na-daljavo-ali-svetovanje-v-zivo/

Luomi Messerer, K. (2019). *European inventory on validation of non-formal and informal learning 2018 update.* Thematic report: How digital forms of assessment and self-assessment might place a new challenge and opportunity for assessment methodologies. https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2019/european_inventory_validation_2018_digital.pdf

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. in Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997- 2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, *34*, 410–476.

Mirčeva, J. (2020). *Neenake priložnosti in možnosti za vključevanje zaposlenih v izobraževanje*. (str. 75-88). V: Javrh, P. (ur.). (2020). Delovno aktivni prebivalci z nižjimi spretnostmi. Študija podatkov raziskave Spretnosti odraslih – PIAAC. Andragoški center Slovenije.

Mirčeva, J., Žalec, N., Radovan, M. (2014). *Motivacije in ovire pri izobraževanju za potrebe trga dela.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/porocila/Motivacije_in_ovire_pri_izobrazevanju_za_potrebe_trga_dela.pdf

Mitchell, K. E., Levin, A.S., Krumboltz, J. D. (1999). *Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities.*

Mlinar, V. (2016). *Navodila za pripravo mnenj o ugotovljenih znanjih, spretnostih in kompetencah.* Andragoški center Slovenije.

Mlinar, V. (2019). *Ocenjevanje kompetenc zaposlenih.* (str. 150-177). V: Vilič Klenovšek, T. (ur.) S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

Mlinar, V. (2019). *Smernice za ugotavljanje in dokumentiranja znanja, spretnosti in kompetenc odraslih v obliki digitalnih značk.* Andragoški center Slovenije. https://www.acs.si/digitalna-bralnica/smernice-za-ugotavljanje-in-dokumentiranje-znanja-spretnosti-in-kompetenc-odraslih-v-obliki-digitalnih-znack/

Mlinar, V. (2020). *Svetovalna dejavnost pri ugotavljanju in dokumentiranju znanja in spretnosti.* (str. 50-54). V: Pavlič, U., Vilič Klenovšek, T. (ur.). Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije.

Možina, T., Klemenčič, S., Vilič Klenovšek, T., Rupert, J. (2009). *Model presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Muršak, J., Radovan, M. (2017). *Razvoj spretnosti in kompetenc, značilnosti delovnega okolja in vključenost v neformalno izobraževanje.* V: Javrh, P. (ur.). Poročilo o raziskavi spretnosti odraslih PIAAC 2016 – Tematske študije (str. 208-244). Andragoški center Slovenije.

Muršak, J., Radovan, M. (2018). *Razvoj spretnosti in kompetenc ter udeležba v neformalnem izobraževanju.* (str. 145-155). V: Javrh, P. (ur.). (2018). *Spretnosti odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Neef, D. (1999). *A little knowledge is a dangerous thing.* Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

Nigh, A. (2017). In the SHADOWS. *Quality Progress, 50*(1), 30-36.

Nova strateška agenda za obdobje 2019-2024. (2019). Evropska komisija. https://www.consilium.europa.eu/sl/press/press-releases/2019/06/20/a-new-strategic-agenda-2019-2024/

Novak, M. (2018). *Effective Business Writing.* www.global-disruption.com

Novak, M. (2019). *Oblikovanje učinkovitih promocijskih gradiv za promocijo svetovalne dejavnosti za izobraževanje odraslih* (gradivo z delavnice). Andragoški center Slovenije.

Online Career Counselling Guide. (b. d.). European Commission. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/d7237e4d-fb3e-4ad9-b249-ed0863ec530b/Prometheus_Online_Career_Counselling_Guide_EN.pdf

Pavlič, U. (2020). *Analiza spletne ankete Izvajanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih (ISIO in SVZAP) v času pandemije.* Andragoški center Slovenije.

Pavlič, U. (2019) *Merjenje rezultatov in učinkov svetovalne dejavnosti.* (str. 179-197). V: Vilič Klenovšek, T. (ur.). S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

Pavlič, U. (2018). *Strokovna merila za merjenje rezultatov in učinkov svetovanja.* Andragoški center Slovenije.

Pavlič, U. in Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2020). *Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Pedler, M., Boydell, T. in Burgoyne, J. (1989). Towards the learning company. *Management Education and Development, 20*(1), 1–8.

Plut, D. (2010). *Trajnostni razvoj med mavrico teorij in skromno prakso.* V: Trajnostni razvoj - edina globalna strategija preživetja in ključna primerjalna prednost Slovenije. Zbornik. Tome, N. (ur.). Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj. https://www.umanotera.org/wp-content/uploads/2014/10/zbornik-plan-b-2.0.pdf

Polak, A. (2017). *Pisne refleksije kot formativno orodje za samooblikovanje poklicne vloge (bodočih) pedagoških delavcev in profesionalni razvoj.* V Vzgoja in izobraževanje, letnik 48, številka 5/6, str. 17–26. Zavod RS za šolstvo.

Poti spopolnjevanja: nove priložnosti za odrasle (0179 NLE). (2016). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016H1224(01)&from=EN

Prijanovič, D. (14. 1. 2020). *Spletni seminar 7 korakov učinkovitega izobraževanja.* Inštitut Olos. https://olosinstitute.si/

Priporočilo Evropskega parlamenta in Sveta z dne 18. decembra 2006 o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje (2006/962/ES). (2006). Uradni list Evropske unije. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=NL

Priporočilo Sveta EU z dne 22. maja 2018 o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje (2018/C 189/01). (2018). Uradni list Evropske unije. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN

Programske usmeritve Zveze svobodnih sindikatov Slovenije za obdobje 2017-2022. (2017). Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.

Radovan, M. (2008). *Značilnosti motivacije in samoregulativnega učenja in izobraževanja na daljavo.* Doktorsko delo. Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.

Recommendation on adult learning and education. (2015). UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245179

Rejc Buhovac, A. (2001). *Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja.* Kadri, št. 7.

Resolucija o Nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji za obdobje 2013-2020. (ReNPIO13-20). (2013). Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO97

Rutar Ilc, Z., Tacer, B., Žarkovič Adlešič, B. (2014). *Kolegialni coaching. Priročnik za strokovni in osebnostni razvoj.* Zavod RS za šolstvo.

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions.* Contemporal Education Psychology, 25. (str. 54-67).

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development*, and Well-Being. American Psychologist.

Sampson, J. P., Osborn, D. S. (2013). *Using Information and Communication Tecnology in Delivering Career Interventions.* http://www.career.fsu.edu/sites/g/files/imported/storage/original/application/f2f7c0fa3278ee4034b73d57cc55674e.pdf

Scarso, E. (2017). Corporate universities as knowledge management tools. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 47*(4), 538–554.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1999), *The corporate cultural survival guide: Sense and nonsense about culture change.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schuur, K. in Duvekot, R. (2015). *Put more wood behind the counselling-arrow. Organisational and personal aspects in career development.* Projekt Worklife Guidance. Erasmus+. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/guidance-process

Schwartz, N., A. (b. d.). *The Dangers of Online Therapy.* https://www.mentalhelp.net/blogs/the-dangers-of-online-therapy/

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*, Doubleday Currency. New York, NY.

Senge, P. (1995). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of a Learning Organisation.* Sidney: Random House.

Slovenska filantropija. (b. d.). *Korporativno prostovoljstvo.* https://www.filantropija.org/korporativno-prostovoljstvo/

Spodbujanje izobraževanja odraslih na delovnem mestu. (2019). Delovna skupina ET 2020 o izobraževanju odraslih (2016–2018). Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.

Statopis – Statistični pregled Slovenije 2020. (2020). https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/10906/Statopis-2020.pdf

Strategija razvoja Slovenije 2030. (2017). https://www.gov.si/assets/vladne-sluzbe/SVRK/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Strategija_razvoja_Slovenije_2030.pdf

Svetina, M., Vilič Klenovšek, T. (2011). *Strokovne podlage za sistemsko urejanje vrednotenja in priznavanja neformalno in priložnostno pridobljenega znanja v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Šraj, T., Žvelc, G. (2020). *Spletno svetovanje in psihoterapija v obdobju socialnega odmika.* http://www.dps.si/wp-content/uploads/2020/05/4_Spletno-svetovanje-in-psihoterapija-v-obdobju-socialnega-odmika.pdf

Teorija izgradnje kariere. (2015). Projektna skupina VKO, Zavod RS za zaposlovanje. https://www.vkotocka.si/wp-content/uploads/2018/05/Mitchell-K.E.-idr.-%C4%8Clanek.-Planned-happenstance-constructing-unexpected-career-opportunities.pdf

Thomas, D. in Brown, J. S. (2011). *A new culture of learning: Cultivating the imagination for a world of constant change: Create Space.* Lexington, KY: Douglas Thomas and John Seely Brown.

Thomas, K. in Allen, S. (2006). *The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature.* The Learning Organization, 13(2), 123–139.

Todd. A. (ur.). (2020). *Lifelong Learning for Sustainable Societies.* Lifelong Learning Platform - position paper. http://lllplatform.eu/lll/wp-content/uploads/2020/12/LL4SS-4.pdf

Turk, D. (2006). *Učinke izobraževanja merite dolgoročno.* Finance, št. 15.

Turk, D. (2004). *Učinkovitost izobraževanja merimo na treh ravneh.* Finance, št. 224.

Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela. (2012). Priročnik. Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma. http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/NIO/NIO_12PRIZ_Ugotavljanje.pdf

Van Breda-Verduijn, H. in Heijboer, M. (2016). *Learning culture, continuous learning, organizational learning anthropologist.* Industrial and Commercial Training, 48(3), 123–128.

Vaupotič, K. (2019). *Ugotavljanje potreb po izobraževanju za načrtovanje svetovanja in izobraževanja zaposlenih.* (str. 131-148). V: Vilič Klenovšek, T. (ur.) S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

Veliki slovar tujk (2002). Cankarjeva založba.

Vilič Klenovšek, T. (2018). *Andragoško svetovalno delo med teorijo, izobraževalno politiko in prakso.* Andragoška spoznanja, 24(2), 79-88.

Vilič Klenovšek, T. (2011). *Izobraževalec odraslih kot svetovalec.* (str. 49-60). V: Vilič Klenovšek, T., Rupert, J. (ur.). Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. (2020). *Osebje.* V Vilič Klenovšek, T., Pavlič, U. (ur.). (2020). *Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. (2020). *Svetovalna dejavnost pri vključevanju v izobraževanje in nadaljevanju izobraževanja.* (str. 47-49). V: Pavlič, U., Vilič Klenovšek, T. (ur.). Kazalniki kakovosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. (2018). *Terensko delo v svetovanju odraslim v izobraževanju.* Projekt GOAL. Erasmus+. Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. (ur.) (2019). *S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje.* Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2007). *Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. (ur.). (2016). *Svetovanje na delovnem mestu.* Andragoški center Slovenije. https://arhiv.acs.si/rezultati_projektov/SPISDVNPZ_2016-2021/Svetovanje_na_delovnem_mestu.pdf

Vilič Klenovšek, T. in Klemenčič, S. (2002). *Svetovanje v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. in Pavlič, U. (ur.). (2013). *Ugotavljanje, vrednotenje in priznavanje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. in Rupert, J. (ur.). (2011). *Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih.* Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T., Knaflič, L, Perme, E. (2007). *Svetovanje in svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih* (str. 9-20). V: Vilič Klenovšek, T. (ur.). Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih. Andragoški center Slovenije.

Vključenost odraslih v izobraževanje se je povečala, a razlike med različnimi skupinami ostajajo. (2018). Statistični urad RS. https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7405

Vodenje storitev poklicnega razvoja v negotovi prihodnosti: Zagotavljanje dostopa, povezovanja in inovacij. (2019). Komunike ICCDPP. https://www.kompetansenorge.no/iccdpp2019/

Vodila za uporabo pripomočkov za svetovanje zaposlenim (1. del). (2018). Andragoški center Slovenije. https://www.acs.si/digitalna-bralnica/vodila-za-uporabo-pripomockov-za-svetovanje-zaposlenim-1-del/

VPNZ. *Vrednotenje in priznavanje neformalnega znanja.* (b. d.). https://vpnz.acs.si/

Vrtovec, M. (2018). *Učinkovito trženje svetovalnih storitev in psihologija prodaje* (gradivo z delavnice Modularno usposabljanje za karierne svetovalce). Zavod RS za zaposlovanje.

Watkins, K. E. in Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organisation: Lessons in the art and practice of a systematic change*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Whithworth, L. (idr.). (2011). *Co-active coaching: Changing Business, Transforming Lives.* Nicholas Brealey Publishing. Boston, ZDA.

Worklife Guidance. (2015). Projekt Erasmus+. https://worklifeguidance.wordpress.com/

Worklife Guidance – Development of guidance and counselling in the workplace. (2015). Worklife Guidance Tools. Projekt Erasmus+. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox

Worklife Guidance – Development of guidance and counselling in the workplace. (2016). Guidance Process. Projekt Erasmus+. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/guidance-process

Worklife Guidance Toolbox. (2015). Projekt Erasmus +. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/introduction-to-worklife-guidance

Worklife Guidance Tools. (2015). Projekt Erasmus +. http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-w7g6j

Worklife Guidance Tools. (2015). Projekt Erasmus +. http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/training

Worklife Guidance Tools. (2015). Projekt Erasmus +. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-t6wey

Worklife Guidance Tools. (2015). Projekt Erasmus +. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-xerdk

Worklife Guidance Tools. (2015). Projekt Erasmus +. https://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-nrj40

Young, S. (2019). *DOTS model by Law and Watts.* http://www.cdanz.org.nz/te-mohiotanga/law-and-watt-s-dots-model/278/

Zagmajster, M. (2019). *Mikroučenje kot doprinos k e-izobraževanju v Sloveniji.* Spletni dnevnik. EPALE. https://epale.ec.europa.eu/sl/blog/mikro-ucenje-kot-doprinos-k-e-izobrazevanju-v-sloveniji

Zakon o izobraževanju odraslih (ZIO-1). (2018). Uradni list Republike Slovenije, št. 6/18. https://www.uradni-list.si/_pdf/2018/Ur/u2018006.pdf

Zimmerman, J. (2002). *Becoming a Self-Regulated Learner: An Overwiew.* Theory into Practice 41(2), 64–70.

Zlodej, L. (2019). *Vloga svetovalca in motiviranje zaposlenih za izobraževanje.* (str. 103-119). V: Vilič Klenovšek, T. (ur.). S svetovanjem za zaposlene do večje vključenosti v izobraževanje in usposabljanje. Andragoški center Slovenije.

Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (b. d.). Spletna stran ZSSS. https://www.zsss.si/podrocja-dela/izobrazevanje/