



Andragoški center Republike Slovenije
Slovenian Institute for Adult Education



FLUKTUACIJA STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

ŠTUDIJA št. 4

REZULTATI RAZISKAVE
**O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH VODIJ IN
SVETOVALCEV V SREDIŠČIH ZA INFORMIRANJE IN
SVETOVANJE V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH**
(Središča ISIO)

Avtorici: mag. Zdenka Birman Forjanič in dr. Tanja Možina

FLUKTUACIJA STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

Študija št. 4

REZULTATI RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH VODIJ IN SVETOVALCEV V SREDIŠČIH ZA INFORMIRANJE IN SVETOVANJE V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH (SREDIŠČA ISIO)

Nosilec naloge: Andragoški center Slovenije

Vodja naloge: dr. Tanja Možina

Avtorici: mag. Zdenka Birman Forjanič, dr. Tanja Možina

Jezikovni pregled: Besedilo ni lektorirano.

Objava: spletna stran: http://izobrazevanje.acs.si/dokumenti/fluktuacija_isio.pdf

Kraj in čas izdaje: Ljubljana, 2014



Izpeljavo raziskave je omogočilo Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.



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

374.7:331.108.24(0.034.2)

BIRMAN Forjanič, Zdenka

Fluktuacija strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih. Študija št. 4, Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih vodij in svetovalcev v središčih za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (Središča ISIO) [Elektronski vir] / avtorici Zdenka Birman Forjanič, Tanja Možina. - El. knjiga. - Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 2014

Način dostopa (URL): http://izobrazevanje.acs.si/dokumenti/fluktuacija_isio.pdf

ISBN 978-961-6851-46-6 (pdf)

1. Možina, Tanja, 1969-
278215936



KAZALO

1. UVOD	5
2. OPREDELITEV IN TEORETIČNI VIDIKI PROUČEVANJA FLUKTUACIJE	10
2.1 OPREDELITEV POJMA	10
2.2 DEJAVNIKI FLUKTUACIJE	12
2.3 VRSTE FLUKTUACIJE	17
2.4 POSLEDICE FLUKTUACIJE	18
2.5 ZASNOVA PRISTOPA ZA MERJENJE FLUKTUACIJE STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH	21
3. IZHODIŠČE RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH VODIJ IN SVETOVALCEV V SREDIŠČIH ZA INFORMIRANJE IN SVETOVANJE V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH (SREDIŠČA ISIO)	26
4. METODOLOGIJA	41
4.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	41
4.2 VSEBINSKI SKLOPI	41
4.3 VKLJUČENI SUBJEKTI	43
4.4 UPORABLJENE METODE, OBLIKOVANJE INSTRUMENTARIJA	43
4.5 TESTIRANJE INSTRUMENTARIJA	43
4.6 ZAJEM USPOSOBLJENIH VODIJ IN SVETOVALCEV V SREDIŠČIH ISIO IN ORGANIZACIJ S SREDIŠČI ISIO V RAZISKAVO	44
4.7 ZBIRANJE PODATKOV	44
4.8 ŠTEVILO PRIDOBLENIH VPRAŠALNIKOV VODIJ IN SVETOVALCEV V SREDIŠČIH ISIO IN ORGANIZACIJ, PRI KATERIH SO UMEŠČENA SREDIŠČA ISIO	45
4.9 METODE, UPORABLJENE PRI ANALIZI PODATKOV	45
4.10 ZNAČILNOSTI SODELUJOČIH V RAZISKAVI	45
5. REZULTATI RAZISKAVE	51
5.1 STALIŠČA ORGANIZACIJ, IZVAJALK DEJAVNOSTI ISIO, DO OBSEGA FLUKTUACIJE V SREDIŠČIH ISIO	51
5.2 ODNOSI MED KANDIDATI ZA SVETOVALCE ISIO IN ORGANIZACIJAMI, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE	55
5.2.1 Ureditev odnosov med kandidati za svetovalce ISIO in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje	55
5.2.2 Zadovoljstvo usposobljenih svetovalcev ISIO s sodelovanjem z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje	59
5.3 SODELOVANJE USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ISIO IN ORGANIZACIJ, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE, PRI IZVAJANJU SVETOVALNE DEJAVNOSTI V SREDIŠČIH ISIO	60
5.3.1 Sedanje (delovno) razmerje med usposobljenimi svetovalci ISIO in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje	60
5.3.2 Koliko let po usposobitvi so svetovalci ISIO izvajali informiranje in svetovanje v središču ISIO?	62
5.3.3 Ali so usposobljeni svetovalci ISIO svetovalno dejavnost vedno izvajali pri organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje?	63
5.3.4 Kakšne so bile možnosti in pripravljenost usposobljenih svetovalcev ISIO za izvajanje svetovalne dejavnosti v središčih ISIO?	65
5.3.5 Koliko let so organizacije, ki so na usposabljanje napotile kandidate za svetovalce ISIO, kasneje to dejavnost tudi izvajale?	68
5.3.6 Ali so organizacije pri izvajanje dejavnosti ISIO omogočile delo samo svetovalcem, ki so jih same napotile na usposabljanje?	69
5.4 RAZLOGI, ZAKAJ USPOSOBLJENI SVETOVALCI ISIO ŠE SODELUJEJO ALI NE SODELUJEJO VEČ PRI IZVAJANJU DEJAVNOSTI V SREDIŠČIH ISIO	70

5.4.1 Mnenja organizacij, zakaj usposobljeni svetovalci ISIO še delujejo v središčih ISIO	70
5.4.2 Razlogi usposobljenih svetovalcev ISIO, da ne delujejo več v središčih ISIO.....	72
5.4.3 Razlogi organizacij, zakaj usposobljeni svetovalci ISIO ne delujejo več v središčih ISIO pri njih	75
5.4.4 Stališča usposobljenih svetovalcev ISIO, ki ne delujejo več v središčih ISIO, do nadaljnjega sodelovanja pri izvajanju svetovalne dejavnosti.....	79
5.4.5 Stališča organizacij o morebitnem nadaljnjem sodelovanju usposobljenih svetovalcev, ki sedaj ne sodelujejo v središčih ISIO	80
5.5 MOTIVACIJA USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ISIO ZA DELO V SREDIŠČIH ISIO.....	82
5.5.1 Kako se je uveljavila vloga svetovalca ISIO v organizacijah, ki so svetovalce napotile na usposabljanje?	82
5.5.2 Kaj svetovalce ISIO motivira pri delu	87
5.5.3 Mnenja organizacij, pri katerih delujejo središča ISIO, o tem, kaj svetovalce motivira pri delu	88
5.6 DEJAVNIKI, KI BI LAHKO VPLIVALI NA FLUKTUACIJO V PRIHODNOSTI	90
6. TEMELJNE UGOTOVITVE RAZISKAVE	94
7. LITERATURA IN VIRI	103
8. PRILOGE.....	105

1. UVOD

Usposabljanje in spopolnjevanje izobraževalcev odraslih sodi že od vsega začetka med eno izmed temeljnih dejavnosti Andragoškega centra Slovenije (v nadaljevanju tudi ACS). Z različnimi programi usposabljanja in spopolnjevanja omogočamo strokovnjakom, ki izvajajo izobraževanje odraslih v praksi, da si lahko pridobijo ali poglobijo tisto andragoško znanje in spretnosti, ki jih potrebujejo za načrtovanje in vodenje učnih procesov v različnih skupinah odraslih udeležencev.

Ves čas pa skrbimo tudi za usposabljanje in spopolnjevanje strokovnjakov, ki sodelujejo pri izpeljavi in uveljavljanju razvojnih projektov ACS v izobraževalno prakso.

V času od 1991 do 2011, gre za obdobje dvajsetih let, je namreč ACS v prakso izobraževanja odraslih vpeljal številne izobraževalne programe oz. nove pristope, v katere se lahko vključujejo odrasli, ko potrebujejo novo znanje in usposobljenost na različnih področjih njihovega življenja in dela. Hkrati pa smo v tem času razvili različne infrastrukturne dejavnosti, ki so odraslim v podporo pri njihovem izobraževanju in učenju oz. so v podporo izobraževalnim organizacijam pri zagotavljanju kakovosti dejavnosti, ki jo izvajajo. Razvojna dejavnost je bila na ACS vedno tesno povezana z razvojem in usposabljanjem izobraževalcev odraslih, ki bodo novosti uvajali v prakso.

Sodelavci, ki smo na ACS-ju te dejavnosti razvijali, smo se zavedali, da gre za novosti, ki jih doslej v Sloveniji nismo imeli, izobraževalci odraslih v praksi jih niso poznali in za njihovo izpeljavo niso bili usposobljeni. Koncept razvojnega dela, ki smo ga na ACS razvijali skupaj z razvojnim delom na posameznih vsebinskih področjih, je zato v vseh navedenih primerih predvidel, da mora razvojno delo kot enega temeljnih elementov vključevati tudi **razvoj programov usposabljanja in spopolnjevanja osebja, ki bodo v praksi izvajali programe ter izpeljevali različne infrastrukturne dejavnosti v podporo učenju odraslih**. To se nam je zdelo še posebej pomembno zato, ker je bilo treba izobraževalce odraslih usposobiti za opravljanje **posebnih vlog**, kot so:

- ☞ vodja in mentor študijskih krožkov (ŠK),
- ☞ učitelj v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost (UŽU),
- ☞ mentor v programu Projektno učenje za mlajše odrasle (PUM),
- ☞ vodja in svetovalec v središčih za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (ISIO),
- ☞ vodja, svetovalec in mentor v središčih za samostojno učenje (SSU),
- ☞ svetovalec za razvoj kakovosti izobraževanja odraslih (SVK).

Značilnost takega temeljnega usposabljanja, namenjenega pripravam za opravljanje posebnih vlog izobraževalcev odraslih, se najbolj zrcali v tem, da se v te programe povečini (ne pa v vseh primerih) vključujejo tisti, ki že imajo formalno pedagoško-andragoško izobrazbo. Pri njih ne gre za pridobivanje temeljnega andragoškega znanja, pač pa za znanje, povezano z zgoraj opisanimi posebnimi vlogami.

Sočasno s posameznimi izpeljavami programov temeljnega usposabljanja in spopolnjevanja za tovrstne posebne vloge smo na ACS izvajali tudi redno spremljanje ter občasne evalvacije, namenjene predvsem pridobivanju informacij o zadovoljstvu udeležencev v teh programih ter potrebnih izboljšavah.

Po dvajsetih letih izvajanja te dejavnosti pa smo presodili, da je predvsem za namene strateškega načrtovanja nadaljnjega razvoja spopolnjevanja izobraževalcev odraslih v podporo razvojnim projektom in infrastrukturnim dejavnostim izobraževanja odraslih čas, da opravimo celovito in sistematično analizo tega dela naše dejavnosti. Takšna analiza nam je namreč omogočila, da smo na enak način in hkrati zajeli različne programe temeljnega usposabljanja izobraževalcev odraslih.

Raziskavo smo izpeljali v obdobju od 2012 do 2014. Prvi del raziskave smo izpeljali v letu 2012 okviru naloge **Analiza števila usposobljenih izvajalcev nekaterih programov v javnem omrežju izobraževanja odraslih**. Njeno nadaljevanje pa smo izpeljali v obdobju od 2013 do 2014, in sicer v okviru naloge **Izvajanje in spremljanje programov andragoškega spopolnjevanja, aktivnosti Fluktuacija strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih**. Pri tem naj pojasnimo, da raziskava zajema programe, ki v formalnem smislu (po zakonodaji) niso javnoveljavni, čeprav je skoraj v vseh primerih tako ali drugače opredeljeno, da jih morajo tisti, ki želijo izvajati opisane razvojne ali infrastrukturne dejavnosti, uspešno zaključiti. Hkrati pa je potrebno, da ne bi prišlo do napačnega razumevanja, pojasniti tudi to, da se pojem »javno omrežje izobraževanja odraslih« v nalogi uporablja v širšem pomenu. Gre za različne izvajalce izobraževanja odraslih (javne zavode, zasebne izobraževalne organizacije, gospodarske in storitvene organizacije ipd.), ki niso zgolj javnoveljavne organizacije za izobraževanje odraslih, pač pa tudi druge, ki izvajajo javnoveljavne programe oz. infrastrukturne dejavnosti in tako sestavljajo javno omrežje izobraževanja odraslih.

Temeljna cilja raziskave sta bila dva, in sicer:

- ☞ V prvem delu raziskave, ki smo jo izpeljali v letu 2012, rezultate pa smo predstavili v vmesnem poročilu¹, smo želeli ugotoviti, koliko izobraževalcev odraslih smo v vseh teh letih usposobili v izbranih programih temeljnega usposabljanja, katere vrste organizacij so udeležence pošiljale na usposabljanje in iz katerih slovenskih regij.
- ☞ V drugem delu raziskave, ki smo jo izpeljali v obdobju od 2013 do 2014, pa smo proučili, ali so vsi ti strokovnjaki, ki smo jih usposobili, v letu 2013, ko smo opravili merjenje, še delovali v vlogah, za katere so se usposobili. Ugotavljali smo razloge za morebitno fluktuacijo izobraževalcev odraslih iz obravnavanih programov in dejavnosti.

¹ Birman Forjanič, Z., Jurič Rajh, A., Klemenčič, S., Lenič, Š., Možina, T., Orešnik Cunja, J., Rajar, K. in Đorđević, N. (2012). Analiza usposobljenih izvajalcev nekaterih javnih programov v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije. Dostopno na: http://izobrazevanje.acs.si/knjizna_polica/index.php?id=857 (pridobljeno 20. 11. 2013).

V raziskavo smo vključili usposabljanje strokovnih delavcev v **programih temeljnega usposabljanja izobraževalcev odraslih za izvajanje naslednjih vrst izobraževalnih programov oz. pristopov k učenju odraslih²**:

- ☞ študijske krožke (ŠK),
- ☞ programe Usposabljanja za življenjsko uspešnost (UŽU),
- ☞ program Projektno učenje za mlajše odrasle (PUM).

Vključili smo tudi usposabljanje po **programih temeljnega usposabljanja izobraževalcev odraslih za izvajanje naslednjih infrastrukturnih dejavnosti**:

- ☞ središča za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (središča ISIO),
- ☞ središča za samostojno učenje (SSU),
- ☞ dejavnost svetovalnega dela za razvoj kakovosti v izobraževanju odraslih (SVK).

Zaradi obsežnega zajetja programov temeljnega usposabljanja za izvajanje programov in dejavnosti na področju izobraževanja odraslih in poglobljene analize smo se odločili, da rezultate predstavimo v posamičnih ločenih študijah oz. delih raziskave. Pripravili smo naslednje posamične študije:

Preglednica 1: Raziskovalne študije

NASLOV	AVTORJI
ŠTUDIJA št. 1 Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih vodij in mentorjev študijskih krožkov	Sonja Klemenčič, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 2 Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih učiteljih v programih usposabljanja za življenjsko uspešnost (UŽU)	mag. Zdenka Birman Forjanič, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 3 Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih mentorjev v programu Projektno učenje za mlajše odrasle (PUM)	Sonja Klemenčič, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 4 Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih vodij in svetovalcev v središčih za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (središča ISIO)	mag. Zdenka Birman Forjanič, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 5 Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih vodij in svetovalcev oz. mentorjev pri organiziranem samostojnem učenju (SSU)	Jasmina Orešnik Cunja, dr. Tanja Možina
ŠTUDIJA št. 6 Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih svetovalcev za razvoj kakovosti izobraževanja odraslih (SVK)	dr. Tanja Možina

² Vrste in poimenovanja programov ter njihove temeljne značilnosti predstavljamo v uvodih k posameznim delom te raziskave, in sicer v vsakem delu tisti/e program/e, ki so namenjeni usposabljanju za vloge, ki jih obravnava posamezni del.

Raziskovalna študija z naslovom **REZULTATI RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH VODIJ IN SVETOVALCEV V SREDIŠČIH ZA INFORMIRANJE IN SVETOVANJE (središča ISIO)** je pripravljena tako, da zajema enake sklope, kot jih zajema tudi ostalih pet posameznih študij raziskovalnega poročila, in sicer:

- ☞ **Opredelitev in teoretični vidiki proučevanja fluktuacije.** Teoretska in strokovna izhodišča so oblikovana skupno za celotno raziskavo in so vključena kot izhodiščno poglavje v vseh šest separatih raziskovalnih poročil. V tem sklopu je na kratko pojasnjen sam pojem »fluktuacija«, prikazani so različni dejavniki fluktuacije ter vrste in posledice fluktuacije. Pojasnjena je zasnova pristopa za merjenje fluktuacije strokovnih delavcev v programih in dejavnostih izobraževanja odraslih.
- ☞ **Izhodišča raziskave.** V tem sklopu so na kratko povzete ugotovitve iz prvega dela raziskave, in sicer o razvoju, značilnostih in številu izpeljav obravnavanih programov usposabljanja. Prikazani so podatki o številu usposobljenih strokovnih delavcev ter podatki o vrstah organizacij in regijah, iz katerih so bile organizacije, ki so strokovne delavce napotile na usposabljanje.
- ☞ **Metodologija raziskave.** V tem sklopu je predstavljena enovita metodologija raziskave, ki je bila uporabljena v vseh separatih študijah, prilagojena za posamično separato študijo.
- ☞ **Rezultati raziskave.** Osrednji del zajema prikaz rezultatov o fluktuaciji usposobljenih strokovnih delavcev in razlogih za fluktuacijo.
- ☞ **Temeljne ugotovitve raziskave.** Zaključni del zajema prikaz temeljnih ugotovitev in predlogov za nadaljnji razvoj usposabljanja strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih.

Z opravljeno raziskavo smo pridobili dragocene podatke, ki nam bodo lahko v pomoč pri nadaljnjem razvoju in sistemskem umeščanju dejavnosti usposabljanja strokovnih delavcev na področju izobraževanja odraslih.

Ob tej priložnosti se zahvaljujemo Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport, ki nam je omogočilo izpeljavo raziskave.

Zahvaljujemo se tudi sodelavcem Andragoškega centra Slovenije, vodjem razvojnih projektov ter nosilcem temeljnih usposabljanj, ki so nam bili pripravljene posredovati dodatne informacije, pomembne za osvetlitev okoliščin, v katerih so se obravnavani programi razvijali in izvajali, ter razjasniti marsikatero odprto vprašanje, s katerim smo se pri analizi podatkov soočili. Upamo, da bodo rezultati analize tudi njim v pomoč pri nadaljnjem razvojnem delu.

Prav posebej pa se zahvaljujemo organizacijam ter številnim izobraževalcem odraslih, ki so sodelovali pri anketiranju in nam s tem posredovali dragocene podatke in

informacije, s pomočjo katerih smo lahko na področju izobraževanja odraslih prvič sistematično in strukturirano osvetlili nekatere vidike tako kompleksnega družbenega in organizacijskega procesa, kot je fluktuacija strokovnih delavcev na področju izobraževanja odraslih.

2. OPREDELITEV IN TEORETIČNI VIDIKI PROUČEVANJA FLUKTUACIJE

2.1 OPREDELITEV POJMA

Beseda *fluktuacija* je latinskega izvora in pomeni valovanje. Z njo označujemo dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu ali točneje v odhodu delavcev iz organizacije. V najbolj temeljnem pomenu predstavlja odhajanje zaposlenih v organizaciji, ki imajo namen skleniti delovno razmerje z drugo organizacijo (Florjančič in Možina 1987).

Za Priceja (Price v Česnik 2005) je fluktuacija »*stopnja gibanja posameznika skozi članstvo v socialnih sistemih*«. Definicija je usmerjena na posameznika in ne na skupine, članstvo pa pomeni, da posameznik od organizacije pridobiva nagrade v obliki denarja oz. temu ekvivalentnih oblikah.

Jerovšek (Jerovšek v Česnik 2005) govori o fluktuaciji kot eni od oblik mobilnosti, ki v najširšem smislu pomeni menjavo položajev v določenem sistemu, v ožjem smislu pa označuje dinamično gibanje delavcev tako v kot med organizacijami. Po Jerovšku je fluktuacija določena z vrsto **makro dejavnikov**, kot so: stopnja ekonomske razvitosti, velikost določenega sistema, možnost geografske mobilnosti itd. in vrsto **mikro dejavnikov**, kot so strukturalne značilnosti organizacije, sistem nagrajevanja, možnosti napredovanja in poklicne kariere in ne nazadnje sistemov dominantnih vrednot, prevladujočih v organizaciji.

Za Guzino (Guzina v Česnik 2005) je fluktuacija »*samoiniciativni odhod posameznika iz organizacije, ki je rezultat nezadovoljstva pri delu in pričakovanj, da bo v drugi organizaciji lahko bolj in aktivneje realiziral svoje potrebe*«. Je lahko tudi posledica konflikta med delavci in delodajalci oz. oblika agresije, maščevanje delavcev delodajalcem.

Na podlagi analize različnih oblik fluktuacije Česnik (Česnik 2005, str. 14) fluktuacijo opredeli kot »*dinamično gibanje nezadovoljnih kadrov iz ene organizacije v drugo, kjer ti za svoje delo dobivajo ustrezna denarna ali temu ekvivalentna nadomestila*«.

Ekonomski, psihološki in sociološki vidik

Proučevanje fluktuacije je bilo dolga leta le domena ekonomistov, ki so jo proučevali z vidika škode oz. koristi. Z razvojem organizacijskih ved so se za proučevanje fluktuacije začeli zanimati tudi psihologi. Pozornost se usmeri na orientacijo zaposlenih in psihološki proces individualnega odločanja o odhodu iz organizacije. Zadnja znanstvena disciplina, ki se je vključila v proučevanje fluktuacije, je bila sociologija. Vanj je vnesla t.i. »*strukturalne variable*«, ki so neposredno povezane z organizacijsko strukturo in delovnim okoljem (Muller in Price v Česnik 2005).

Ekonomski vidik. Z ekonomskega vidika se posameznik odloča za odhod iz organizacije na podlagi koristi oz. škode, ki mu jo to prinaša. Njegova odločitev je posledica delovanja treh eksternih dejavnikov: plače oz. materialnih ugodnosti,

razmer na trgu delovne sile in vrste izobrazbe. *Plača in materialne ugodnosti*, ki jih prinaša zaposlitev v drugi organizaciji, so po mnenju ekonomistov najpomembnejši dejavnik fluktuacije. Posameznik se bo lažje odločal za odhod, če bo za enaka ali podobna dela v drugi organizaciji dobil višjo plačo in ostale materialne ugodnosti, ki so s tem povezane (prav tam).

Pomembne so tudi *razmere na trgu delovne sile*. Če je razmerje med ponudbo in povpraševanjem v korist ponudbe, potem bo tudi fluktuacija visoka, zlasti če so na razpolago privlačna in dobro plačana dela (prav tam).

Zadnji dejavnik, ki na odločitev za fluktuacijo posameznika ne vpliva nič manj kot že navedeni, je *vrsta izobrazbe*. Posamezniki, ki imajo bolj splošno izobrazbo, bodo pogosteje fluktuirali kot posamezniki, ki so si pridobili specifično izobrazbo in so usposobljeni samo za specifična dela v določeni organizaciji (prav tam).

Psihološki vidik. Temelji na subjektivnih predpostavkah posameznika o skladnosti med delom, ki ga opravlja, in pričakovanji, ki jih je imel o njem, preden ga je pričel opravljati. Kot pravijo psihologi, posameznik vstopa v organizacijo z določenimi pričakovanji, ki se nanašajo tako na *makro raven* (organizacijo kot celoto) kot na *mikro raven* (delovno mesto). Če je diskrepanca med pričakovanji in realnim stanjem velika, potem se posamezniki zelo pogosto odločijo za odhod iz organizacije. Realizacija ali nerealizacija pričakovanj se na posreden ali neposreden način manifestira skozi zadovoljstvo z delom in lojalnostjo do organizacije. Nerealizirana pričakovanja lahko povzročijo, da posameznik zazna svoje delo kot nezanimivo in nepotrebno. Vse to pa vpliva na nezadovoljstvo z delom in iz njega izhajajočih posledic. Nerealizirana pričakovanja vplivajo tudi na lojalnost do organizacije: posameznik s svojim ravnanjem zavrača lojalnost do organizacije, ki ni več instrument za uresničevanje njegovih potreb in želja (prav tam).

Sociološki vidik. Izhaja iz pojmovanja fluktuacije kot ene izmed oblik mobilnosti in iz nje izhajajočih determinant. Kljub temu, da so s sociološkega vidika obravnavane tudi ekonomske in psihološke determinante fluktuacije, pa ta vidik posebno pozornost namenja strukturnim pogojem dela, karakteristikam zaposlenih in eksternim dejavnikom, ki vplivajo na fluktuacijo.

Strukturalni pogoji dela so s sociološkega vidika pojmovanja fluktuacije zanimivi z vidika odnosa zaposlenih do delovnega okolja, v katerem delajo, in različnih oblik socialnih interakcij. Sociologe zanima, kako na fluktuacijo vplivajo pogoji dela, avtonomija pri delu, kohezivnost delovnih skupin, porazdelitev moči, možnosti za napredovanje, uresničevanje delovne kariere in delovne obremenitve. Pri karakteristikah zaposlenih sta zlasti zanimiva *delovna motivacija* in *profesionalnost*. Med eksternimi dejavniki je z eksternega vidika zanimiva možnost za delo v drugih organizacijah, različne oblike sodelovanja v družbeni skupnosti (civilna združenja, prostovoljne organizacije) in obveznosti, ki jih prinaša družinsko življenje. Poleg tega pa je sociološki vidik fluktuacije usmerjen tudi na delovne skupine, še posebej na njihovo funkcioniranje (Mobley v Česnik 2005).

Česnik (Česnik 2005), izhajajoč iz analize teoretičnih vidikov pojmovanja fluktuacije, povzame, da je ekonomsko proučevanje fluktuacije usmerjeno na eksterne, objektivne ekonomske dejavnike, na katere posameznik ne more vplivati neposredno. Z *ekonomskega vidika* se bo posameznik odločal za fluktuacijo takrat, ko bo na trgu dela velika ponudba dobro plačanih del z visokimi materialnimi ugodnostmi in za katere se ne bo zahtevalo določeno posebno znanje, pridobljeno v določenih organizacijah, ampak splošno znanje, pridobljeno s splošno izobrazbo. Nasprotno kot ekonomski pa *psihološki vidik* vključuje subjektivne komponente, na katere lahko posameznik vpliva sam. To pomeni, da je odločitev posameznika o fluktuaciji odvisna od njegovega subjektivnega dojemanja trenutnega položaja in njegovih trenutnih želja oz. potreb. *Sociološki vidik* proučevanja fluktuacije pa je usmerjen na odnose v delovnih skupinah, strukturalne pogoje dela, avtonomijo pri delu, razporeditev moči, možnost dela v drugi organizaciji itd. Vsi naštetih dejavniki naj bi vplivali na fluktuacijo posameznikov.

Za popolno razumevanje fluktuacije kot kompleksnega družbenega pojava je zato potrebno proučevanje z različnih družbenih vidikov. Vsak vidik nam bo prinesel nova spoznanja, ki bodo na posreden ali neposreden način vplivala tudi na naše razumevanje, zakaj se ljudje odločajo za zapustitev organizacije (prav tam).

2.2 DEJAVNIKI FLUKTUACIJE

Dejavniki, ki vplivajo na to, da se posameznik odloči zapustiti organizacijo, so mnogoteri in kompleksni. Florjančič in Možina (Florjančič in Možina 1987, str. 154) za človeka, ki fluktuirajo, pravita, da »išče izhod iz situacije. Ta izhod išče zaradi svojih lastnih interesov, ambicij in želja, ki jih ima, ali pa zaradi ovir, ki jih je srečal pri delu, v skupini, organizaciji ali v življenjskem okolju«.

Mobley (Mobley v Česnik 2005) deli dejavnike fluktuacije na štiri velike skupine, in sicer:

- ☛ **zunanje ekonomske dejavnike:** inflacija, stopnja brezposelnosti, gospodarska konjunktura oz. recesija idr.,
- ☛ **individualne dejavnike, ki niso neposredno povezani z delom:** vrednostni sistem posameznika, družinske obveznosti, delovna kariera žene in moža itd.,
- ☛ **individualne dejavnike, ki so neposredno povezani z delom:** pričakovanja, povezana z delom, zadovoljstvo pri delu, delovne obveznosti, sposobnosti itd.,
- ☛ **organizacijske dejavnike:** velikost organizacije, sistem nagrajevanja, centralizacija, delovni pogoji.

Florjančič in Možina (Florjančič in Možina 1987) menita, da vzroke fluktuacije lahko delimo na tiste, ki nastajajo zaradi vpliva organizacije same (tako imenovani *mikro vzroki*) in tiste, na katere organizacija ne more vplivati (tako imenovani *makro vzroki*). Na podlagi analize številnih tipologij dejavnikov fluktuacije Česnik (Česnik 2005) naredi sintezo in dejavnike razdeli v tri skupine:

- ☛ **dejavniki, ki so povezani s posameznikom** (osebni dejavniki),

- ☞ **dejavniki, ki se nanašajo na razmere v organizaciji** (notranji organizacijski dejavniki),
- ☞ **dejavniki, ki se nanašajo na razmere izven organizacije oz. razmere v okolju** (zunanji dejavniki).

V spodnji preglednici povzemamo nekatere značilnosti dejavnikov fluktuacije, ki so povezane s posameznikom.

Preglednica 2: Dejavniki fluktuacije, ki so povezani s posameznikom

DEJAVNIKI FLUKTUACIJE		
VRSTA	DEJAVNIKI	UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI
DEJAVNIKI, KI SO POVEZANI S POSAMEZNIKOM	spol	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Povezava med spolom in fluktuacijo je v literaturi deljena. Nekateri avtorji trdijo, da je fluktuacija izrazitejša pri moških, drugi pa, da pri ženskah. ☞ Moški naj bi fluktuirali zaradi organizacijskih vzrokov (nezadovoljstvo z delom, možnost napredovanja), ženske pa zaradi osebnih in družinskih razlogov (oddaljenost stanovanja od delovnega mesta, varstvo otrok, zdravstvene težave...).
	starost	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Fluktuacija variira s starostjo. Pri mlajših delavcih je tudi do dvakrat višja kot pri starejših. ☞ Mnogi avtorji to povezujejo s tem, da so mladi bolj pripravljeni tvegati, se lažje prilagajajo novemu delovnemu in življenjskemu okolju, imajo manj družinskih obveznosti, so bolj mobilni in imajo večje želje po spremembi poklica. ☞ Najvišja fluktuacija je v starostni skupini do 35 let, potem pa začne upadati.
	delovni staž	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Empirične raziskave kažejo, da fluktuacija upada z dolžino delovnega staža. ☞ Daljši delovni staž pomeni adaptacijo na delo in delovne pogoje, zaradi česar se posameznik težje odloči, da bi zapustil organizacijo. ☞ Najvišja stopnja fluktuacije je pri delavcih, ki so v delovni organizaciji do 5 let.
	občutek pripadnosti organizaciji	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Občutek pripadnosti organizaciji in fluktuacija sta v negativnem odnosu. ☞ Čim dlje je posameznik zaposlen v organizaciji, večjo pripadnost čuti do nje in sodelavcev. Čim bolj so posameznikovi cilji skladni s cilji in vrednotami organizacije, tem bolj se identificira z organizacijo in tem manjša je fluktuacija.
	stan	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Delavci, ki so poročeni in imajo otroke, manj fluktuirajo kot samski. ☞ Še posebej je to očitno pri poročenih delavcih in enostarševskih družinah. ☞ Vzroki za večjo fluktuacijo samskih delavcev so med drugim tudi v njihovi nevezanosti na kraj, manjšim obveznostim in želji po spremembi.

DEJAVNIKI FLUKTUACIJE		
VRSTA	DEJAVNIKI	UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI
DEJAVNIKI, KI SO POVEZANI S POSAMEZNIKOM (nadaljevanje)	osebne karakteristike	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Za fluktuacijo naj bi se pogosteje odločali posamezniki, ki izstopajo po svoji samostojnosti, samozaupanju in agresivnosti, kot posamezniki, pri katerih so te osebne lastnosti manj izrazite. Vendar pa je statistična povezanost med obema pojmovoma izredno nizka. Prav tako naj bi pogosteje fluktuirali inteligentnejši posamezniki.
	interesi	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Posameznik se pogosto odloča za tak poklic, v katerem bo lahko uresničil svoje interese in zadovoljil svoje potrebe. ☞ Če mu to ne uspe in je razkorak med poklicem in interesi prevelik, potem je to pogosto razlog za fluktuacijo.
	delovna učinkovitost	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Odnos med delovno učinkovitostjo in fluktuacijo je ambivalenten. ☞ Na eni strani se za fluktuacijo odločajo delavci, ki so zelo učinkoviti, na drugi strani pa se za izhod iz organizacije odločajo tudi manj učinkoviti ali neučinkoviti delavci.
	absentizem	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Absentizem igra v procesu fluktuacije pomembno vlogo. ☞ Lahko bi celo rekli, da je absentizem predhodnik fluktuacije. ☞ Zaradi destruktivne vloge za organizacijo predstavlja poseben problem, saj samovoljni izostanki delavcev zelo bremenijo njen ekonomski obstoj.

Vir: Česnik 2005

Česnik (Česnik 2005) v nadaljevanju analizira notranje organizacijske dejavnike fluktuacije. Eden izmed pomembnih dejavnikov fluktuacije so razmere na makro in mikro nivoju organizacije. Pomenijo tisti sklop pogojev in dejavnosti, ki so pod nadzorom organizacije in jih ta lahko v celoti ali pa vsaj deloma spreminja (Jerovšek 1980). Po navadi so to dejavniki, na katere posamezniki nimajo velikega vpliva.

Preglednica 3: Notranji organizacijski dejavniki fluktuacije

DEJAVNIKI FLUKTUACIJE		
VRSTA	DEJAVNIKI	UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI
NOTRANJI ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI	organizacija dela in delovni pogoji	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Slaba koordinacija dela se kaže v nezadostni koordinaciji med posameznimi oddelki in posamezniki, v številnih konfliktih in napetostih, v nizki motivaciji in podobno. ➤ V takšnih razmerah je težko delati, saj so možnosti za izrabo znanja in razvijanje lastnih sposobnosti majhne. ➤ Delovni pogoji so kot dejavnik fluktuacije močno povezani z vrednotenjem dela in stimulativnim sistemom nagrajevanja. ➤ Z dvigom osebnega in družbenega standarda postaja vedno bolj pomemben tudi delovni čas, ki naj bi omogočil zadovoljitev družinskih, družbenih, kulturnih in rekreacijskih dejavnikov. ➤ Težnje po fluktuaciji so večje tam, kjer delavci menijo, da je delovni čas neprimeren za zadovoljevanje njihovih dejavnosti.
	plača	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vpliv plače na fluktuacijo je zelo zapleten. Teorija zagovarja stališče, da je glavni oz. najmočnejši dejavnik fluktuacije prenizka plača oz. možnost dobiti nekoliko višjo plačo v drugi organizaciji. ➤ Praksa pa kaže, da zaradi višje plače fluktuirajo samo najnižje strukture v hierarhiji organizacije, to je nekvalificirani in priučeni delavci, katerih nizka plača ogroža eksistenco. Za vse ostale strukture delavcev pa večinoma to pravilo ne velja. ➤ Za delavca je najpomembnejša višina plače in občutek pravičnosti v primerjavi z drugimi. ➤ Spoznanje, da je enako delo različno vrednoteno, je pogosto dejavnik fluktuacije. ➤ Zelo občutljiva so razmerja v plačah med vodilnimi in strokovnimi delavci. Prevelike razlike med njimi povzročajo nezadovoljstvo strokovnjakov, ki so prepričani, da je nagrajen predvsem položaj, ne pa znanje, kar je pogosto neposreden vzrok za fluktuacijo.

DEJAVNIKI FLUKTUACIJE		
VRSTA	DEJAVNIKI	UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI
NOTRANJI ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI (nadaljevanje)	možnost za napredovanje	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Možnosti za napredovanje in profesionalni kriteriji so zelo pomemben dejavnik zadovoljstva pri delu, identifikacije z organizacijo in stalnosti pri zaposlitvi. ☞ Čim manjše so možnosti za napredovanje, tem pogostejše delavci razmišljajo, da bi zapustili organizacijo. ☞ V kolikor profesionalni kriteriji pri napredovanju niso dovolj upoštevani, se pri potencialnih fluktuantih pojavi prepričanje, da so za napredovanje sicer potrebni izobrazba, znanje in delovni rezultati, vendar so drugi kriteriji vseeno pomembnejši. Strokovnjaki, ki fluktuirajo, dobijo vtis, da tej organizaciji niso več potrebni.
	velikost organizacije in delovnih skupin	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Za razliko od manjših organizacij imajo večje organizacije večjo notranjo mobilnost, bolj izoblikovan sistem selekcije in rekrutacije kadrov, bolj izdelan sistem nagrajevanja in napredovanja, učinkoviteje upravljajo s človeškimi viri in imajo zaradi tega tudi manjšo fluktuacijo. ☞ Prav tako naj bi bila fluktuacija zaradi boljše komunikacije, večje skupinske kohezivnosti in boljših osebnih odnosov manjša v manjših delovnih skupinah.
	odnosi med zaposlenimi	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Slabi odnosi med delavci v neki organizaciji se odražajo v slabem počutju in neprijetnem vzdušju v kolektivu, slabi delovni klimi in morali, zaradi česar začne posameznik razmišljati o novi zaposlitvi. ☞ Pomembno je razlikovati med odnosi med samimi zaposlenimi ter med nadrejenimi in podrejenimi. Predvsem slednji so pomembni. ☞ Avtorski odnos nadrejenih do podrejenih pogosto vodi do konfliktov in razmišljanju zaposlenih o odhodu iz organizacije.

Vir: Česnik 2005

V tretjo skupino Česnik (Česnik 2005) uvršča zunanje dejavnike fluktuacije.

Preglednica 4: Zunanji dejavniki fluktuacije

DEJAVNIKI FLUKTUACIJE		
VRSTA	DEJAVNIKI	UGOTOVLJENE ZNAČILNOSTI
ZUNANJI DEJAVNIKI	trg delovne sile	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Najpomembnejši zunanji dejavnik fluktuacije je trg delovne sile, na katerem se srečujeta ponudba in povpraševanje po delovni sili. Nesorazmerje med ponudbo in povpraševanjem po delovni sili se najpogosteje kaže v zaposlenosti oz. brezposelnosti. ➤ Višja stopnja brezposelnosti negativno vpliva na fluktuacijo in obratno, visoka stopnja zaposlenosti pozitivno vpliva na fluktuacijo.
	inflacija	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inflacija naj bi na fluktuacijo vplivala s spodbujanjem dodatnega zaposlovanja za spodbujanje družinskega proračuna, z zaščito zaslužka, tako da zmanjšuje razpoložljivost dobro plačanih del in z zmanjševanjem geografske mobilnosti zaradi velikih stroškov preseljevanja.

Vir: Česnik 2005

2.3 VRSTE FLUKTUACIJE

Doslej so se oblikovale številne tipologije vrst fluktuacije. V nadaljevanju prikazujemo najbolj poznane, ki smo jih zasledili v literaturi.

Preglednica 5: Vrste fluktuacije

VRSTA	ZNAČILNOSTI
NORMALNA FLUKTUACIJA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je naravni proces menjavanja kadrov v neki organizaciji in je nujna za vzdrževanje kadrovskega ravnotežja. ➤ Fluktuacija pa ni več normalna, če se poveča do stopnje, da začne negativno vplivati na učinkovitost organizacije in poveča njeno entropijo.
DEJANSKA FLUKTUACIJA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je tista, ki že obstaja, lahko jo le zmanjšamo, ne moremo pa je preprečiti. ➤ Zaradi velike škode, ki jo povzroča, si mora vsaka organizacija prizadevati, da bi bila čim manjša.
POTENCIALNA FLUKTUACIJA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je predhodnica dejanske fluktuacije. ➤ Zajema vse tiste kadre, ki premišlujejo, da bi zapustili organizacijo in že iščejo možnosti za to.
POZITIVNA FLUKTUACIJA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O njej govorimo takrat, ko iz organizacije odhajajo nesposobni delavci, odvečni delavci glede na program, delavci, ki niso polno izkoriščeni, delavci, ki jih je delovna skupina izločila ali zanemarila (zaradi njihovih psihofizičnih ali strokovnih sposobnosti, asocialnega obnašanja, nezainteresiranosti za delo). ➤ V vseh teh primerih je za organizacijo dobro, če jo zapustijo takšni kadri, predvsem zaradi večje produktivnosti in učinkovitosti dela.

VRSTA (nadaljevanje)	ZNAČILNOSTI	
NEGATIVNA FLUKTUACIJA	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Negativna fluktuacija obsega vse ostale primere, ko delavci odhajajo iz subjektivnih ali objektivnih razlogov. ☞ Ta fluktuacija je za organizacijo neproduktivna in do določene mere tudi škodljiva, saj povzroča stroške, ki bi jih organizacija lahko investirala v razvojne projekte. ☞ Delimo jo na objektivno ali neizogibno fluktuacijo in subjektivno fluktuacijo oz. fluktuacijo, ki se ji je mogoče izogniti. 	
	OBJEKTIVNA ALI NEIZOGIBNA	SUBJEKTIVNA FLUKTUACIJA OZ. FLUKTUACIJA, KI SE JI JE MOGOČE IZOGNITI
	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Nekateri delavci morajo iz objektivnih razlogov prekiniti delovno razmerje. Gre za neprosto voljen odhod iz organizacije. Delavec lahko zapusti delovno organizacijo zaradi reorganizacije, invalidske upokojitve, smrti. Organizacija na to obliko fluktuacije ne more vplivati, lahko pa jo do določene mere predvidi (upokojitvev, učinki reorganizacije). Z vidika organizacije je izredno škodljiva, saj povzroča nepredvidene stroške. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Pri tej fluktuaciji gre za subjektivno odločitev zaposlenega, da prostovoljno prekine delovno razmerje in se zaposli v drugi organizaciji. Na njegovo odločitev lahko vplivajo različni dejavniki, ki so lahko osebni (poroka, nosečnost, rojstvo otroka...), notranje organizacijski (težave z nadrejenimi, boljše plačilo in boljši delovni pogoji v drugi organizaciji) in zunanji.

Viri: Česnik 2005, Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, Florjančič in Možina 1987, Jerovšek 1982

Poleg naštetih je mogoče ločiti še med naslednjimi vrstami fluktuacije (Jerovšek v Florjančič in Možina 1987):

- ☞ iz enega na drugo delovno mesto znotraj iste organizacije (notranja fluktuacija),
- ☞ iz ene v drugo organizacijo znotraj zaokroženega teritorialnega območja (zunanja fluktuacija),
- ☞ iz enega v povsem drugo teritorialno območje (teritorialna fluktuacija),
- ☞ iz enega v drug tip delovne organizacije – npr. iz gospodarstva v javno upravo (strukturna fluktuacija),
- ☞ iz ene vrste dela v drugo vrsto dela (npr. iz tehničnega dela v administrativno delo),
- ☞ fluktuacija glede na izobrazbene in kvalifikacijske kategorije (izobrazbena fluktuacija),
- ☞ fluktuacija na relaciji vodilni – strokovni,
- ☞ fluktuacija na relaciji poklicev (poklicna fluktuacija).

2.4 POSLEDICE FLUKTUACIJE

Enako kot vsak drug proces tudi fluktuacija za seboj pušča tako pozitivne kot negativne posledice, tako za organizacijo kot za zaposlene. Visoka fluktuacija ima

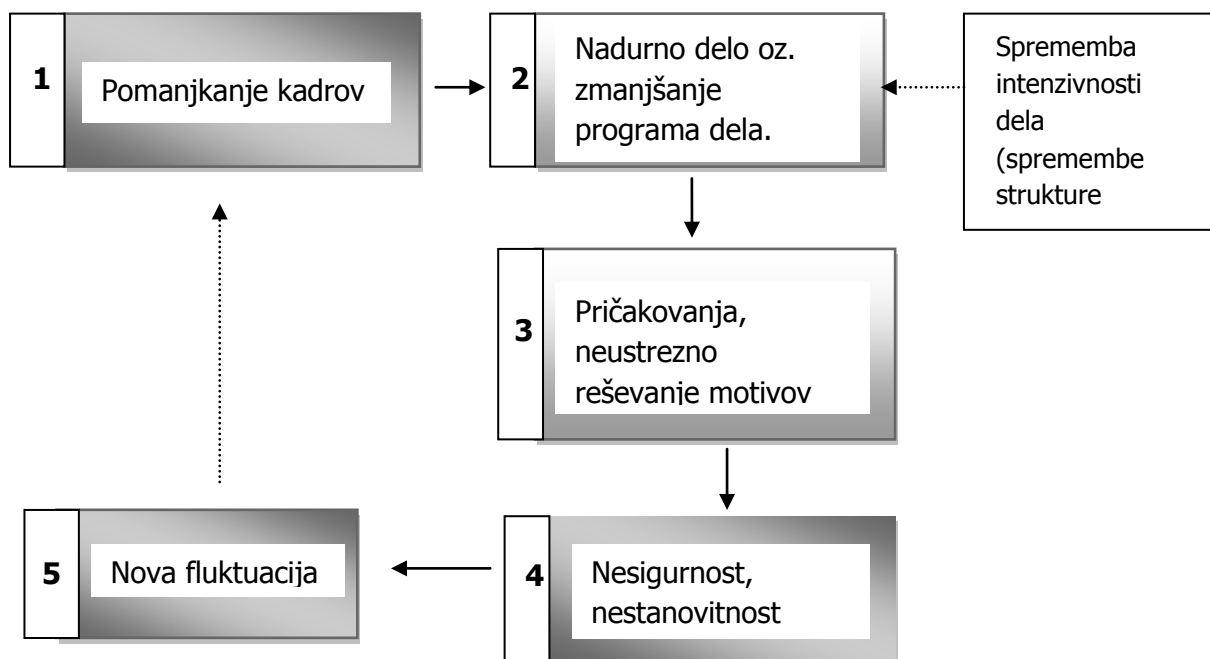
negativne učinke, ki se kažejo v večjem ali manjšem številu nezasedenih delovnih mest, kar posledično prinaša neugodne ekonomske učinke za organizacijo (Režek 2013).

V organizacijah z organiziranim in sistematičnim delovnim procesom se pri pojavu pomanjkanja kadra pričnejo različne težave, ki se kažejo v (Markač Skok v Režek 2013):

- ☉ ozkih grlih in »kritičnih točkah«, zato je potrebno premeščanje zaposlenih,
- ☉ povečanju nadurnega dela,
- ☉ potrebah po spremembah v delovnih postopkih in strukturi zaposlenih,
- ☉ potrebah po povečanju intenzivnosti dela.

Ker fluktuacija vpliva na zmanjšanje potrebnega števila kadrov, s tem vpliva tudi na realizacijo ciljev v organizaciji oz. programa dela.

Slika 1: Posledice fluktuacije



Vir: Florjančič in Možina 1987

Iz sheme je razvidno, da čim nastopi pomanjkanje kadra, to takoj vpliva na zmanjšanje delovnega programa, oziroma da je treba delo opraviti z nadurnim delom, če želimo realizirati vnaprej postavljene cilje. To vrzel bi morali praviloma odpraviti z večjo intenzivnostjo dela oziroma s spremembo obstoječe tehnologije. Ker pa na to nismo pripravljeni (vzroki za to so različni), pride do pojava, da pričakovanja niso ustrezno realizirana, oziroma da smo pristopili k neustreznemu reševanju motivov fluktuacije, kar med zaposlenim kadrom vzbuja negotovost oziroma nestanovitnost. Prav ta negotovost pa ponovno vpliva na fluktuacijo. Da bi cilje lahko dosegli, iščemo kadre preko zunanjih virov. S takšnim načinom dela povzročamo organizaciji stroške, ki nastajajo v zvezi s fluktuacijo, potrebno je nenehno

izpopolnjevanje kadra, pa tudi procesa fluktuacije nismo zajezili (Florjančič in Možina 1987).

Negativne posledice fluktuacije

Spodnja preglednica povzema negativne posledice fluktuacije na ravni posameznika, organizacije in družbe.

Preglednica 6: Negativne posledice za posameznika, organizacijo in družbo

ORGANIZACIJA	POSAMEZNIK (ODHAJAJOČI)	POSAMEZNIK (KI OSTAJA)	DRUŽBA
stroški (rekrutacije, selekcije, usposabljanja)	izguba ugodnosti, ki izhajajo iz daljšega staža	prekinitev socialnih in družbenih vzorcev	povečanje produkcijskih stroškov
stroški zamenjave	izguba dodatnih oblik zavarovanja (pokojninsko in zdravstveno)	izguba funkcionalno cenjenih sodelavcev	regionalna nesposobnost, da privabi zanimivo industrijo/dejavnosti
stroški, povezani z odhodom (odpravnine itd.)	prekinitev socialnih mrež	zmanjšanje zadovoljstva pri delu	
prekinitev socialnih in komunikacijskih struktur	razlika med želenim in dobljenim	povečanje obsega dela med iskanjem nadomestnega delavca in njegovim uvajanjem	
zmanjšanje produktivnosti dela (med iskanjem in usposabljanjem novega delavca)	stres ob prihodu v novo službo	zmanjšanje kohezivnosti	
izguba dobrih delavcev	prekinitev kariere zakonca	zmanjšanje občutka pripadnosti	
zmanjšanje zadovoljstva med tistimi, ki ostanejo	nazadovanje v karieri		

Vir: Mobley v Česnik 2005

Oglejmo si še povzetek pozitivnih posledic fluktuacije na ravni posameznika, organizacije in družbe.

Preglednica 7: Pozitivne posledice za posameznika, organizacijo in družbo

ORGANIZACIJA	POSAMEZNIK (ODHAJAJOČI)	POSAMEZNIK (KI OSTAJA)	DRUŽBA
odstranitev slabih delavcev	povečanje zaslужka	povečane možnosti za mobilnost znotraj organizacije	prehodi v nove industrije/dejavnosti
dotok znanja, idej in inovacij	napredovanje v karieri	stimulacija	zmanjšanje nepravilnosti pri dohodkih
spodbujanje sprememb v politiki in načinu dela	boljša usklajenost dela z lastnimi interesi	povečanje zadovoljstva pri delu	zmanjšanje stroškov za nezaposlene in socialne transferje
povečanje možnosti za mobilnost v okviru organizacije	doseganje drugih vrednot	povečanje kohezivnosti	zmanjšanje stroškov, povezanih s stresom na delovnih mestih
povečanje strukturne fleksibilnosti	povečano zaznavanje lastne učinkovitosti	povečanje občutka pripadnosti	
zmanjšanje »neprimernega vedenja«			
priložnost za zmanjšanje stroškov in konsolidacija			
zmanjšanje konfliktov			

Vir: Mobley v Česnik 2005

2.5 ZASNOVA PRISTOPA ZA MERJENJE FLUKTUACIJE STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

Oprelitve fluktuacije, ki smo jih predstavili v prejšnjem poglavju, se najbolj in največkrat osredotočajo na merjenje fluktuacije **na ravni organizacije**. Te opredelitve označujejo dinamično gibanje delavcev, ki se odraža v odlivu ali točneje v **odhodu delavcev iz organizacije**. Doslej smo pokazali, da predstavlja fluktuacija odhajanje zaposlenih iz organizacije, ki imajo namen skleniti delovno razmerje z drugo organizacijo (Florjančič in Možina 1987). Za primer našega proučevanja je potrebno to opredelitev nekoliko prilagoditi.

Ravni, na katerih smo merili fluktuacijo

Bistveno, kar je potrebno opredeliti za pravilno razumevanje rezultatov, ki jih prikazujemo v nadaljevanju, je **raven**, na kateri smo v naši raziskavi merili fluktuacijo. Fluktuacije nismo merili na ravni organizacije, pač pa na nacionalni ravni. Iz te ravni smo merili fluktuacijo:

- ☛ iz izbranih izobraževalnih programov,

- ☞ iz izbranih podpornih dejavnosti v izobraževanju odraslih.

Prvenstveno nas torej ni zanimalo, koliko od usposobljenih strokovnih delavcev je bilo leta 2013, ko smo opravili merjenje, še zaposlenih v organizaciji, ki jih je poslala na usposabljanje, oz. koliko jih je z organizacijo še sodelovalo, pač pa smo merili:

- ☞ **koliko od strokovnih delavcev, ki jih je organizacija napotila na usposabljanje, je leta 2013 pri njej (še) delovalo v programih in dejavnostih, za katere jih je usposobila.**

V nadaljevanju pojasnjujemo, kakšna so lahko razmerja med strokovnimi delavci in organizacijami v programih in dejavnostih, ki smo jih vključili v našo raziskavo. Ta razmerja namreč pokažejo na nekatere kontekstualne vidike, ki jih je potrebno imeti v mislih, ko prebiramo rezultate raziskave. Predvsem pa pri vsakem sklopu opredelimo tudi, ali gre za merjenje fluktuacije na programski ravni ali na ravni dejavnosti.

- ☞ **Študijski krožki.** Vodje in mentorji študijskih krožkov so lahko zaposleni v organizaciji, ki študijske krožke izvaja, ali njeni zunanji sodelavci. V primeru, da gre za zaposlene, ti v organizaciji študijske krožke izvajajo z delom svojega časa, sicer pa opravljajo še druge naloge. V naši raziskavi nas je zanimala fluktuacija usposobljenih vodij in mentorjev študijskih krožkov **na programski ravni**. Prvenstveno nas je v raziskavi zanimalo, koliko od tistih vodij in mentorjev študijskih krožkov, ki so jih organizacije usposobile, je v letu 2013 pri njih še opravljajo to vlogo. Pri tem je npr. lahko nekdo, ki je v organizaciji redno zaposlen, študijskih krožkov pa v letu 2013 ni (več) izvajal, še naprej ostal v organizaciji in opravljal druge naloge. Enako je lahko nekdo, ki je študijske krožke izvajal kot zunanji sodelavec, pa jih je prenehal izvajati, še naprej sodeloval z organizacijo pri drugih aktivnostih. Da bi dobili jasen vpogled v tovrstno mobilnost kadrov, smo bili v raziskavi pozorni tudi na morebitne spremembe vrste delovnega razmerja z organizacijo med časom, ko so organizacije te osebe poslale na usposabljanje in letom 2013, ko smo izpeljali raziskavo.
- ☞ **Programi usposabljanja za življenjsko uspešnost (UŽU).** Učitelji v programih UŽU so lahko zaposleni v organizaciji, ki te programe izvaja, ali njeni zunanji sodelavci. V primeru, da gre za zaposlene, ti v organizaciji programe UŽU izvajajo z delom svojega časa, sicer pa opravljajo še druge naloge. Praksa sicer kaže, da programe UŽU pretežno izvajajo zunanji sodelavci. Tudi v tem primeru smo spremljali fluktuacijo **na programski ravni**. Presojali smo, koliko od učiteljev UŽU, ki so jih organizacije usposobile za opravljanje te vloge, je v letu 2013 še izvajalo te programe pri njih. Ravno tako kot pri študijskih krožkih se je lahko zgodilo, da npr. nek učitelj UŽU, ki je bil zaposlen v organizaciji, sicer ni več izvajal programov UŽU, a je še naprej ostal v organizaciji na drugih nalogah. Prav tako je lahko učitelj UŽU, ki je to vlogo opravljal kot zunanji sodelavec, potem ko ni več opravljal vloge učitelja UŽU, še naprej sodeloval z organizacijo kot učitelj v drugih programih ali pa tudi ne. V raziskavi smo poskušali osvetliti vse omenjene vidike.

- ☞ **Program Projektno učenje za mlajše odrasle (PUM).** Mentorji PUM so večinoma v rednem delovnem razmerju z organizacijo, ki izvaja program PUM. Natančneje, zaposleni so v programu PUM. V primeru, da npr. program PUM ne bi bil več financiran, bomo najprej beležili fluktuacijo iz programa PUM – to je tudi tista fluktuacija, ki jo mi zasledujemo v naši raziskavi. V tem primeru torej merimo **fluktuacijo na programski ravni**. Organizacija, ki ima to možnost, se lahko odloči, da bo mentorja PUM zaposlila na drugih nalogah v organizaciji, v tem primeru bo v organizaciji ostal, vložek vanj kot v mentorja PUM pa bo izgubljen. Lahko pa bo prekinitev zaposlitve v programu PUM pomenilo tudi prekinitev vseh razmerij z organizacijo. V raziskavi smo osvetlili vse te vidike.
- ☞ **Središča za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (središča ISIO).** Vodje in svetovalci ISIO so praviloma v rednem delovnem razmerju z organizacijo, pri kateri deluje središče ISIO. Lahko opravljajo naloge vodje ali svetovalca v središču ISIO s polnim delovnim časom ali z delom svojega časa. V primeru, da opravljajo vlogo svetovalca ali vodje le z delom časa, so v organizaciji razporejeni še na druge naloge. Če iz različnih razlogov vodja in svetovalci ne delujeta več v središču ISIO, je to lahko zato, ker je bilo prekinjeno delovno razmerje med njima in organizacijo – v tem primeru gre za fluktuacijo iz organizacije, ali pa zato, ker sta bila razporejena na druge naloge v organizaciji, v tem primeru gre za fluktuacijo znotraj organizacije. Prvenstveno smo se v primeru svetovalcev ISIO posvetili merjenju **fluktuacije iz dejavnosti – svetovalne dejavnosti**. Merili smo, koliko od usposobljenih strokovnih delavcev za izvajanje svetovalne dejavnosti v letu 2013 te vloge ni (več) opravljalo. Posredno pa nas je zanimalo tudi, kakšna je bila vrsta teh tokov mobilnosti kadrov. Ali so v primeru, da ne delujejo več v središču ISIO, ostali zaposleni v organizaciji, so z njo v kakšnem drugačnem razmerju ali pa sploh ne.
- ☞ **Središča za samostojno učenje (SSU) in dejavnost organiziranega samostojnega učenja v okviru točk za vseživljenjsko učenje (TVŽU)³.** Vodje, svetovalci in mentorji v središčih za samostojno učenje so v večini primerov zaposleni v organizaciji, pri kateri deluje središče za samostojno učenje, to delo lahko opravljajo s polnim delovnim časom ali le z delom svojega časa. V drugem primeru v organizaciji opravljajo še druga dela in naloge. V nekaterih primerih pa so to brezposelni, ki jih organizacija angažira preko javnih del. Lahko so to tudi zunanji sodelavci v pogodbenem razmerju, vendar smo takšne primere zasledili v manjšini. Strokovni delavci, ki so sodelovali pri izvajanju organiziranega samostojnega učenja na točkah za vseživljenjsko učenje, pa so to delo večinoma opravljali le z delom svojega časa, saj so se točke za vseživljenjsko učenje vzpostavljale pri partnerskih organizacijah Centrov za vseživljenjsko učenje: na šolah, v domovih starejših občanov, v knjižnicah, v podjetjih in na drugih lokacijah (Radinovič Hajdič idr. 2012, str. 5) z namenom ozaveščanja prebivalcev o prednostih, ki jih ponuja učenje z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). V primeru središč za samostojno učenje in točk za

³ Točke za vseživljenjsko učenje so se v obdobju od 2005 do 2013 vzpostavljale in delovale v okviru Centrov vseživljenjskega učenja in sta jih financirala Evropski socialni sklad in Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Po dostopnih podatkih je v obdobju od 2008 do 2012 delovalo povprečno 156 takih točk letno.

vseživljenjsko učenje smo merili **fluktuacijo na ravni dejavnosti – dejavnosti vodenja in svetovanja oz. mentorstva pri organiziranem samostojnem učenju**. Zanimalo nas je, koliko od tistih vodij, svetovalcev in mentorjev, ki so jih organizacije usposobile, je v letu 2013 (še) delovalo v središčih za samostojno učenje ali na točkah vseživljenjskega učenja. V primeru, da nekdo v letu 2013 ni (več) deloval v središčih za samostojno učenje ali na točkah vseživljenjskega učenja, je lahko šlo za to, da tudi ni bil več zaposlen v organizaciji ali pa je bil premeščen na druga dela in naloge v organizaciji. Posredno smo zato analizirali tudi, za kakšne vrste mobilnost kadrov je šlo glede na vrste delovnega razmerja.

- **Svetovanje za kakovost v izobraževanju odraslih (SVK)**. Gre za strokovne delavce, ki so z izobraževalno organizacijo v rednem delovnem razmerju. Naloge svetovanja za kakovost opravljajo z (manjšim) delom svojega delovnega časa, sicer pa v organizaciji opravljajo druge naloge. V tem primeru smo spremljali fluktuacijo **na ravni dejavnosti – dejavnosti svetovanja za kakovost**. Zanimalo nas je, koliko od svetovalcev za kakovost, ki so jih izobraževalne organizacije usposobile, je v tej vlogi (še) delovalo v letu 2013. Če nekdo v 2013 ni več deloval v tej vlogi, je to bilo lahko zato, ker z izobraževalno organizacijo ni bil več v delovnem razmerju, ali zato, ker je bil razporejen na druge naloge v organizaciji. Mi smo se osredotočili na fluktuacijo iz svetovalne dejavnosti za kakovost ne glede na to, ali je nekdo, potem ko ni več opravljal vloge svetovalca za kakovost, ostal v organizaciji ali je iz nje odšel. Seveda pa nas je posredno zanimalo tudi, ali je bil temeljni razlog za to, da nekdo danes ni več svetovalca za kakovost v tem, da ni več v delovnem razmerju z izobraževalno organizacijo ali pa bili razlogi drugačni.

Vidiki in dejavniki oz. vzroki fluktuacije

Potem ko smo opredelili raven, na kateri smo spremljali fluktuacijo, smo opredelili še nekakšno matriko vidikov ali dejavnikov fluktuacije, s pomočjo katere smo v raziskavi ugotavljali vzroke za fluktuacijo.

Glede na to, da tovrstno merjenje fluktuacije na področju izobraževanja odraslih še ni bilo opravljeno, smo poskusili v prvi takšni meritvi zajeti mnenja in stališča, ki se dotikajo tako **ekonomskih kot psiholoških in socioloških vidikov fluktuacije**. Ko govorimo o ekonomskem vidiku, je potrebno pojasniti, da raziskava ni bila namenjena izračunavanju stroškov, ki jih s seboj prinese fluktuacija, pač pa smo z njo želeli preveriti mnenja in stališča vprašanih o tem, kateri so tisti ekonomski vidiki kot so npr. financiranje, plačilo ipd., ki lahko ali pa so doslej tudi že vplivali na fluktuacijo. Bolj smo se v naši raziskavi sicer usmerili na psihološke in sociološke vidike fluktuacije. Te smo opazovali z vidika **dejavnikov, povezanih s posameznikom, organizacijo in okoljem oz. družbo**. Spodnja preglednica prikazuje matriko dejavnikov fluktuacije. V nadaljevanju smo, izhajajoč iz tako oblikovane matrike, oblikovali ključna evalvacijska vprašanja, ki smo jih podrobneje operacionalizirali s spremenljivkami v anketnih vprašalnikih.

Preglednica 8: Dejavniki fluktuacije

	DEJAVNIKI, POVEZANI S POSAMEZNIKOM	DEJAVNIKI, POVEZANI Z RAZMERAMI V ORGANIZACIJI	DEJAVNIKI, POVEZANI Z RAZMERAMI IZVEN ORGANIZACIJE, V OKOLJU
EKONOMSKI VIDIK	<ul style="list-style-type: none"> – zadovoljstvo s plačilom 	<ul style="list-style-type: none"> – plačilo – zaposlitev – urejenost medsebojnega poslovnega razmerja 	<ul style="list-style-type: none"> – urejenost financiranja in rednost plačil (financerji dejavnosti, programov)
PSIHOLOŠKI VIDIK	<ul style="list-style-type: none"> – strokovni izzivi – stopnja avtonomije pri načrtovanju in izvajanju dela – motivacija za delo – zadovoljstvo z delom in delovnimi razmerami – usposobljenost – osebne razmere (družina itd.) – dobri rezultati in učinki 	<ul style="list-style-type: none"> – načini priznavanja dobrih rezultatov dela – zaupanje sodelavcem 	<ul style="list-style-type: none"> – družbeno priznavanje dobrih rezultatov dela posameznikov
SOCIOLOŠKI VIDIK	<ul style="list-style-type: none"> – zadovoljstvo z urejenostjo razmerij in sodelovanjem z organizacijo 	<ul style="list-style-type: none"> – medsebojni odnosi – stabilnost izvajanja dejavnosti v organizaciji – organizacija dela – delovni pogoji – podpora drugih v organizaciji 	<ul style="list-style-type: none"> – družbena priznanost programov in dejavnosti – urejenost statusa poklica – strokovni koncepti in razvoj programa ali dejavnosti – zanimanje potencialnih uporabnikov v okolju za program ali dejavnost – prispevek programa ali dejavnosti k razvoju okolja – prihodnost programa ali dejavnosti (lahko tudi dejavnik, povezan z organizacijo) – vpliv konkurenčnih organizacij na izvajanje programa oz. dejavnosti – število izvajalcev programa ali dejavnosti v okolju

3. IZHODIŠČE RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH VODIJ IN SVETOVALCEV V SREDIŠČIH ZA INFORMIRANJE IN SVETOVANJE V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH (SREDIŠČA ISIO)

Kot izhodišče raziskave nam služijo temeljne ugotovitve iz študije z naslovom Analiza števila usposobljenih izvajalcev nekaterih javnih programov v javnem omrežju izobraževanja odraslih (v nadaljevanju: Analiza), ki jo je Andragoški center Slovenije opravil v letu 2012. Za osvetlitev konteksta raziskave pa bomo v tem poglavju uporabili tudi nekatere podatke iz evalvacijske študije Zunanja evalvacija dejavnosti svetovalnih središč v letih 2010 – 2012 (Vilič Klenovšek idr. 2012).

Središča ISIO so posebna regionalna organiziranost svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, kakršna dotlej pri nas še ni bila razvita. Nastala so zaradi vse večjih potreb odraslih po informacijah in svetovalni podpori za vključevanje ter uspešnost v vseživljenjskem učenju. Sedež vseh svetovalnih središč je v javni organizaciji za izobraževanje odraslih, ki je bila izbrana za nosilko razvoja in vzpostavitve dejavnosti svetovalnega središča na podlagi javnih razpisov Ministrstva za šolstvo in šport v letih 2000, 2001 in 2004 (prav tam).

Koncept – teoretični model svetovalnega središča za izobraževanje – je v letih od 1999 do 2000 nastal na ACS. Imenujemo ga tudi model ISIO (model informiranja in svetovanja v izobraževanju odraslih). V modelu ISIO so opredeljena temeljna strokovna izhodišča za vzpostavitev regionalnega svetovalnega središča za izobraževanje, vsebina dejavnosti, organiziranost in vsi drugi temeljni pogoji za njegovo delovanje. Od samega začetka imajo svetovalna središča opredeljena dva temeljna cilja delovanja, in sicer:

- ☛ vsem odraslim⁴ zagotoviti kakovostno, strokovno in celostno informiranje ter svetovanje kot podporo njihovem izobraževanju in učenju in
- ☛ povezati čim več ponudnikov izobraževalnih in svetovalnih storitev za odrasle v lokalnem okolju v omrežje ter tako zagotoviti kakovostno, celostno in usklajeno delovanje vseh subjektov pri informiranju in svetovanju v izobraževanju odraslih (prav tam).

Središča ISIO so si za **poslanstvo** zadala, da bodo »...zagotavljala prijazno, zaupno, brezplačno, kakovostno, celostno in strokovno informiranje ter svetovanje vsem odraslim kot podporo pri izobraževanju in učenju. Pomagali jim bodo pri odločanju za izobraževanje, organizaciji in poteku učenja, načrtovanju nadaljnje izobraževalne poti in razvoju kariere. Promovirali bodo vseživljenjsko učenje in povezovali vse ponudnike izobraževanja odraslih« (Možina idr. 2009).

⁴ Svetovalna središča so namenjena vsem odraslim, posebna pozornost pa je namenjena tistim skupinam odraslih v lokalnem okolju, ki so v slabšem položaju, ki imajo težji dostop do izobraževanja, so manj izobraženi in izobraževalno manj dejavni odrasli. Tako se vsako svetovalno središče osredotoči na skupine odraslih, za katere se na podlagi rednega analiziranja podatkov, ki jih zbirajo ob svojem delu, ugotavlja, da jim je v njihovem lokalnem okolju treba nameniti posebno pozornost: npr. starejšim odraslim, brezposelnim ženskam, mlajšim odraslim – osipnikom, manj izobraženim zaposlenim, Romom, idr.

Mreža središč ISIO se je vzpostavljala postopoma. V letu 2001 je bilo v petih regijah vzpostavljenih prvih 5 svetovalnih središč za izobraževanje odraslih, v letu 2003 naslednja 4 in v letu 2005 še 5. Tako se je **mreža** zaokrožila na **14 regionalnih svetovalnih središč**, ki delujejo po enotnem konceptu, vsako središče pa mora upoštevati potrebe in specifičnosti regionalnih in lokalnih okolij, v katerih deluje (Vilič Klenovšek idr. 2011).

Od leta **2008 do 2013** so bila vsa središča umeščena v novo organizacijsko obliko, imenovano **Center vseživljenjskega učenja** (v nadaljevanju CVŽU), v okviru katerega središče ISIO zagotavlja svetovalno dejavnost za izobraževanje odraslih vsem odraslim prebivalcem v regiji, v kateri deluje CVŽU. V letu 2014 pa so svetovalna središča ponovno financirana iz nacionalnih sredstev, ki jih zagotovi Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.

Središča ISIO so postopoma **razširila svoje delovanje izven sedeža, na t.i. dislokacije**. Prve dislokacije so začele nastajati v letu 2004 pod vplivom Andragoškega centra Slovenije, ki je njihov nastanek priporočal prav zato, da bi povečali dostopnost svetovalnih storitev vsemu prebivalstvu Slovenije. Značilnost dislokacij je v tem, da se svetovanje odvija na stalnem mestu, na tem mestu so zagotovljeni vsaj minimalni pogoji za svetovalno delo (zaupnost, dostopnost do svetovalnih pripomočkov ipd.). Svetovanje se odvija v nekem geografskem prostoru, lahko pa tudi v ustanovah oz. organizacijah, kjer se zadržujejo potencialni svetovanci, kot so različni manjši kraji v območju delovanja svetovalnega središča, prostori podjetij, šol, domov za starejše občane, knjižnic, zaporov, različnih društev ipd., svetovanje pa izvaja en ali več svetovalcev. Dislokacije se od mobilne svetovalne službe razlikujejo v tem, da se svetovanje na dislokaciji, kjerkoli pač že je, odvija redno, po nekem določenem urniku, kar svetovancem omogoča več možnosti, da premagajo strah pred obiskom in se odločijo za svetovanje; če gre za kompleksnejše probleme, lahko dislokacijo obišejo večkrat ipd. (Vilič Klenovšek idr. 2012).

Javna sredstva za širitev dela svetovalnih središč na dislokacije je v letu 2004 dobilo le prvih pet svetovalnih središč, in sicer po razpisu Ministrstva za šolstvo in šport iz sredstev Evropskega socialnega sklada (75 %) in Ministrstva za šolstvo in šport (25 %). Večja širitev dislokacij je bila omogočena šele z Javnim razpisom za sofinanciranje razvijanja in širjenja mrež z IKT podprtih lokalnih/regionalnih svetovalnih centrov in centrov za poklicno svetovanje – centri VŽU v letu 2005 (Javni razpis za sofinanciranje razvijanja in širjenja mrež z IKT podprtih lokalnih/regionalnih svetovalnih centrov in centrov za poklicno svetovanje – centri VŽU 2005), v okviru katerega so bila razpisana sredstva tudi za širitev dejavnosti svetovalnih središč v letih 2005 – 2007. Sredstva so bila zagotovljena iz Evropskega socialnega sklada (75 %) in Ministrstva za šolstvo in šport (25 %).

V okviru tega razpisa je večina svetovalnih središč v okviru razpisane dejavnosti Centrov vseživljenjskega učenja ustanovila vsaj eno ali več dislokacij. Po podatkih ACS je v letu 2005 imelo 23 dislokacij prvih devet ustanovljenih svetovalnih središč, saj je pet svetovalnih središč pričelo z delovanjem šele v tem letu. V letih 2006 in

2007 pa so z odprtjem dislokacij pričela tudi novoustanovljena svetovalna središča, tako da je bilo v letu 2007 že 35 dislokacij (prav tam).

Po letu 2007 pa je bila omogočena še dodatna širitev dislokacij z Javnim razpisom za centre vseživljenjskega učenja – CVŽU in odpiranje sistemov izobraževanja in usposabljanja v širše okolje – partnerstva za obdobje 2008 – 2013 (Javni razpis za centre vseživljenjskega učenja – CVŽU in odpiranje sistemov izobraževanja in usposabljanja v širše okolje – partnerstva za obdobje 2008 – 2013 2008). Sredstva za sofinanciranje so bila v višini 75 % iz Evropskega socialnega sklada, v višini 25 % pa iz Ministrstva za šolstvo in šport. V okviru tega razpisa je bilo prvo vsebinsko področje razpisa namenjeno vzpostavitvi oz. nadaljevanju dejavnosti »Centrov vseživljenjskega učenja« (v nadaljevanju CVŽU). Razpis je bil zasnovan tako, da se je v dejavnost CVŽU-jev v celoti umestila dejavnost središč ISIO, tako njihova dejavnost na sedežu središča kot širitev delovanja na dislokacije. V samem razpisu je bilo v okviru kriterijev za izbor prijaviteljev določeno tudi število točk, ki jih je prineslo določeno število dislokacij (prav tam):

- 6 in več dislokacij: 6 točk,
- 4 – 5 dislokacij: 4 točke,
- 2 – 4 dislokacije: 2 točki,
- manj kot 2 dislokaciji: 0 točk.

Ta razpis je kar pomembno posegel v načrtovanje dislokacij, saj so večji in srednje veliki CVŽU-ji načrtovali čim večje število dislokacij, da bi tako pridobili tudi večje število točk (in s tem več sredstev na razpisu), torej vsaj štiri ali več dislokacij. Nosilci manjših CVŽU-jev pa si tega niso mogli privoščiti (glede na predvidena sredstva, ki naj bi jih dobili na razpisu) in je večina načrtovala dve do tri dislokacije.

Tako je v letu 2010 pod okriljem štirinajstih središč ISIO delovalo **60 dislokacij** (prav tam), v letu 2013 pa se je število dislokacij zaradi zmanjšane financiranja dejavnosti svetovalnih središč **zmanjšalo na 39** (Vilič Klenovšek idr. 2014). Na te številke bomo v naši raziskavi pozorni, ko bomo spremljali število usposobljenih strokovnih delavcev in njihovo fluktuacijo iz središč ISIO. Predpostavimo lahko, da so se s hitro ekspanzijo števila dislokacij, še posebej pod vplivom javnega razpisa CVŽU, povečale tudi potrebe po usposobljenih strokovnih delavcih. Število dislokacij, zabeleženih v letu 2013, kaže na velik upad števila dislokacij. Zato bomo v študiji pozorno spremljali, ali je imelo to kakšen vpliv na fluktuacijo kadrov iz središč ISIO.

V nadaljevanju pa se najprej osredotočimo na usposabljanje kadrov, ki delajo v središčih ISIO. Od samega začetka vzpostavitve mreže 14 središč ISIO so se nosilci razvoja te dejavnosti na ACS zavedali pomena ustrezne in kakovostne usposobljenosti kadrov za kakovost svetovalnih storitev. Ključna strokovna delavca v središču ISIO sta vodja svetovalnega središča in svetovalca, s tem da je vodja svetovalnega središča večinoma tudi v vlogi svetovalca. Že na začetku je bil za vodjo svetovalnega središča in za svetovalca postavljen pogoj, da morata imeti najmanj univerzitetno izobrazbo družboslovnih smeri, pedagoško-andragoško izobrazbo, opravljen strokovni izpit ter opravljeno temeljno usposabljanje za delo v svetovalnem

središču, ki ga izpeljuje ACS. Za oba, še posebej pa za vodjo svetovalnega središča, so zaželeni tudi vsaj tri leta delovnih izkušenj v izobraževanju odraslih (Vilič Klenovšek idr. 2012).

Poleg ustrezne strokovne izobrazbe pa si morajo vodje in svetovalci pridobiti še specialistična znanja za delo v središčih ISIO. Ta pogoj izhaja iz posebnosti svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, ki naj bi ponujala brezplačno in vsem odraslim enako dostopno dejavnost v vseh slovenskih regijah. Specifičnost svetovalnega dela je zahtevala specifična znanja, spretnosti in vrednote ter hkrati tudi izkušnje s področja dela v izobraževanju odraslih (prav tam).

Tako je bil že leta 2000, ob začetku uvajanja modela središč ISIO v prakso, razvit tudi prvi Program temeljnega usposabljanja za vzpostavitev svetovalnega središča za izobraževanje odraslih v izbranem okolju/regiji.

Preglednica 9: Predstavitev programa temeljnega usposabljanja za vzpostavitev svetovalnega središča za izobraževanje odraslih v izbranem okolju/regiji

IME PROGRAMA	Program temeljnega usposabljanja za vzpostavitev svetovalnega središča za izobraževanje odraslih v izbranem okolju/regiji		
LETO NASTANKA PROGRAMA	2000		
POSODOBITVE PROGRAMA	/		
OBSEG PROGRAMA	112 ur		
IZVEDBE V LETIH	2001	2002	2005
OBSEG PROGRAMA	112 ur	112 ur	96 ur

Vir: Interna dokumentacija projekta Informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih-ISIO, Andragoški center Slovenije.

Program je obsegal 112 ur in je bil (oz. je tudi še danes) namenjen vsem tistim, ki so se vključili v proces vzpostavljanja svetovalnih središč za izobraževanje odraslih. Ta program je bil skupaj s financerjem dejavnosti, to je takratnim Ministrstvom za šolstvo in šport, dogovorjen kot temeljni standard oz. pogoj za to, da nekdo lahko začne opravljati svetovalno dejavnost v svetovalnem središču ISIO. V programu se vodje in svetovalci spoznajo s konceptom dela svetovalnega središča, s pogoji za delovanje svetovalnega središča, z opredeljenimi nalogami vodje in svetovalca ter drugimi dejavniki, ki so in še zagotavljajo uspešno delovanje svetovalnega središča za izobraževanje odraslih (Vilič Klenovšek idr. 2012).

Na število dosedanjih izpeljav programa je vplivala vsakokratna širitev svetovalnih središč ISIO. Kot lahko vidimo iz spodnje preglednice, je bil program doslej izpeljan trikrat.

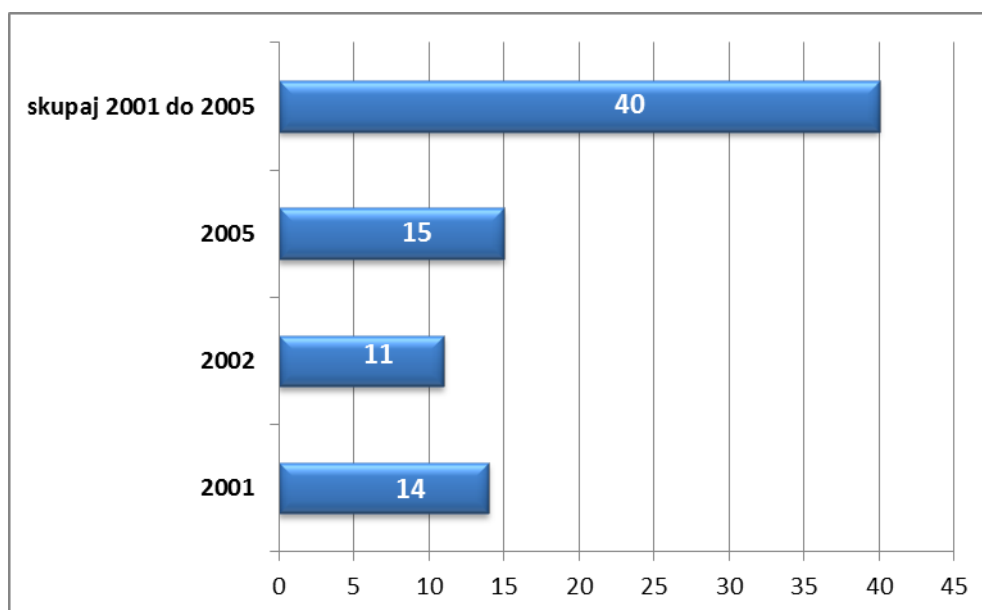
Preglednica 10: Podatki o izvedbah programa temeljnega usposabljanja za vzpostavitev središča ISIO v izbranem okolju/regiji

IME PROGRAMA	Program temeljnega usposabljanja za vzpostavitev svetovalnega središča za izobraževanje odraslih v izbranem okolju/regiji		
IZVEDBE PROGRAMA	ZAČETEK IZVEDBE	KONEC IZVEDBE	SKUPEN OBSEG IZVEDENIH UR USPOSABLJANJA
1. IZVEDBA	junij 2000	junij 2001	112 ur
2. IZVEDBA	junij 2001	junij 2002	122 ur
3. IZVEDBA	avgust 2004	marec 2005	96 ur

Vir: Interna poročila ACS o izvedbi programov ISIO v letih od 2000 do 2012, Andragoški center Slovenije.

Za delo vodij in svetovalcev v središčih ISIO smo, kot lahko vidimo iz spodnje slike, v letih od 2001 do 2005 usposobili **40 strokovnih delavcev** in s tem po oceni nosilcev razvoja središč ISIO na ACS pridobili dovolj veliko skupino svetovalcev za začetek delovanja posameznega središča.

Slika 2: Usposobljeni vodje in svetovalci po Programu temeljnega usposabljanja za vzpostavitev svetovalnega središča v izbranem okolju/regiji v letih 2001 do 2005 (N=40)



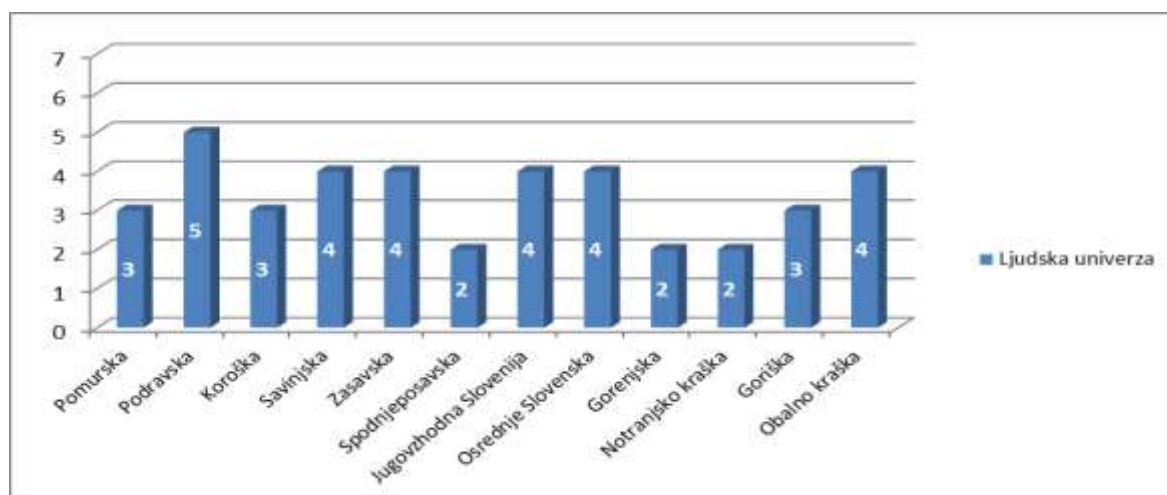
Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po Programu temeljnega usposabljanja za vzpostavitev svetovalnega središča v izbranem okolju/regiji, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije.

Če upoštevamo skupno število 14 središč ISIO, lahko ugotovimo, da se je v programu temeljnega usposabljanja za vzpostavitev svetovalnih središč ISIO v obravnavanem obdobju v povprečju usposobilo 2,85 strokovnih delavcev na eno središče ISIO. Ob tej številki je potrebno pojasniti, da to avtomatično ne pomeni, da so vsi ti usposobljeni svetovalci kasneje tudi delovali v središču ISIO s polnim delovnim časom. V skladu s konceptom delovanja središč ISIO svetovalci svoje delo v središču ISIO opravljajo praviloma s polnim delovnim časom. Vendar pa lahko deluje tudi z manj kot polnim delovnim časom, hkrati pa opravljajo še druge naloge v organizaciji. Na dejansko število svetovalcev v središču ISIO namreč vpliva predvsem velikost središča, nekoliko pa tudi njegova notranja organizacijska struktura. Upoštevajoč pojasnjeni kontekst, se zdi število usposobljenih po obravnavanem

programu kar logično in kaže na načrtno in nadzorovano širitev obsega kadrov v središčih ISIO.

V nadaljevanju si pogledjmo še regijsko razmeščenost organizacij, ki so napotile udeležence na temeljno usposabljanje za vzpostavitev svetovalnega središča v izbranem okolju/regiji.

Slika 3: Usposobljeni vodje in svetovalci po Programu temeljnega usposabljanja za vzpostavitev svetovalnega središča v izbranem okolju/regiji v letih 2001 do 2005, glede na regijo (N=40)



Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po Programu temeljnega usposabljanja za vzpostavitev svetovalnega središča v izbranem okolju/regiji, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije.

Da bi lahko ustrezno interpretirali razporeditev usposobljenih svetovalcev po regijah, potrebujemo podatek o tem, kako so regijsko razmeščena središča ISIO, imamo namreč 12 statističnih regij in 14 regionalnih središč ISIO.

Preglednica 11: Število svetovalnih središč po posameznih statističnih regijah

STATISTIČNA REGIJA	ŠTEVILO PREBIVALCEV ⁵	SEDEŽ SREDIŠČA ISIO	ŠTEVILO SREDIŠČ ISIO V REGIJI
Gorenjska.	203.192	ISIO Gorenjska, Jesenice	1
Obalno-kraška.	110.743	ISIO Koper, Koper	1
Koroška.	72.713	ISIO Koroška, Slovenj Gradec	1
Osrednjeslovenska.	531.811	ISIO Ljubljana, Ljubljana	1
Podravska.	322.949	ISIO Maribor, Maribor ISIO Ptuj, Ptuj	2
Pomurska.	119.349	ISIO Murska Sobota, Murska Sobota	1
Goriška.	119.126	ISIO Nova Gorica, Nova Gorica	1
Jugovzhodna.	142.408	ISIO Novo mesto, Novo mesto	1
Posavska.	76.080	ISIO Posavje, Krško	1
Notranjsko-kraška.	52.256	ISIO Postojna, Postojna	1
Savinjska.	254.151	ISIO Velenje, Velenje ISIO Žalec, Žalec	2
Zasavska.	44.483	ISIO Zasavje, Trbovlje	1
SLOVENIJA	2.049.261		14

Vir: Vilič Klenovšek, T., Klemenčič, S., Možina, T. in Rupert, J. (2012). Zunanja evalvacija dejavnosti svetovalnih središč v letih 2010-2012. Evalvacijska študija. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Avtorji študije Zunanja evalvacija dejavnosti svetovalnih središč v letih 2010 – 2012, od koder črpamo podatke, ki jih prikazuje zgornja preglednica (Vilič Klenovšek idr. 2012), pojasnjujejo, da je bilo opredeljeno, da se v vsaki t.i. šolski upravi razvije po eno svetovalno središče, pri čemer so bile teritorialne meje šolskih uprav določene drugače kot teritorialna razdelitev Slovenije po nekaterih drugih razdelitvah. Kasneje je bilo opredeljeno, da posamezno svetovalno središče pokriva območje celotne regije in s tem postane regionalno svetovalno središče, ni pa povsem jasno, za katero regijo gre. Iz teh razlogov in zato, da so mogoče primerjave z nekaterimi statističnimi podatki, je v študiji uporabljena statistična razdelitev regij. Avtorji še dodajo, da je mogoče, da je zaradi medsebojnega dogovora med svetovalnimi središči v nekaterih primerih pokritost določenega območja nekoliko drugačna, vendar to ne vpliva na prikaz stanja.

Za našo študijo je pomembne podatek, da sta po opisani razdelitvi v Podravske in Savinjske statistične regije umeščeni po dve središči ISIO, v vse ostale regije pa je umeščeno po eno središče ISIO. Če si ogledamo število prebivalcev na posamično statistično regijo, se zdi umestitev dveh središč ISIO v ti dve regiji logična, saj sta to regiji, poleg Osrednje-slovenske regije, z največjim številom prebivalcev. Razumljiv postane tudi podatek, zakaj ima Podravska regija največ usposobljenih svetovalcev. Ostale številke usposobljenih svetovalcev, ki se gibljejo med dva in štiri, pa verjetno izhajajo ravno iz tega, da ponekod svetovalno delo opravlja npr. en svetovalce s polnim delovnim časom, drugod pa poleg njega ali ob njem še eden ali več svetovalcev z delom delovnega časa. Ne glede na delež delovnega časa, s katerim

⁵ Podatki se nanašajo na leto 2010, ker je bilo to leto čas zbiranja podatkov in poteka anketiranja.

deluje v središču ISIO, mora imeti vsak svetovalec ISIO opravljeno temeljno usposabljanje.

Ker se po letu 2005 mreža središč ISIO ni več širila, ni bilo več potrebe za izpeljevanje temeljnega programa, ki je namenjen podpori pri vzpostavitvi središča ISIO. Ker pa so se, bodisi zaradi fluktuacije že usposobljenega kadra, bodisi zaradi širitve dejavnosti posameznega svetovalnega središča, pojavljale potrebe po vključevanju novih delavcev v delo središč ISIO, je bil **leta 2006** oblikovan nov, krajši temeljni program usposabljanja z naslovom **Temeljno usposabljanje vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO**, ki traja 48 ur. V programu se strokovni delavci seznanijo s celotnim konceptom delovanja središča ISIO in usposobijo za delo svetovalca v središču ISIO.

Preglednica 12: Predstavitev Programa temeljnega usposabljanja vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO

IME PROGRAMA	Temeljno usposabljanje vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO
RAZLIČICE POIMENOVANJA PROGRAMA	/
LETO NASTANKA	2006
POSODOBITVE PROGRAMA	/
OBSEG PROGRAMA	48 ur
IZVEDBE V LETIH	2006, 2009, 2012

Vir: Temeljno usposabljanje svetovalcev v središčih ISIO, 2009, Andragoški center Slovenije.

Kot je razvidno iz spodnje preglednice, smo v obdobju od 2006 do 2012 izpeljali tri takšna temeljna usposabljanja.

Preglednica 13: Podatki o izvedbah programa temeljnega usposabljanja vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO

IME PROGRAMA	Temeljno usposabljanje vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO		
IZVEDBE PROGRAMA	ZAČETEK IZVEDBE	KONEC IZVEDBE	SKUPEN OBSEG IZVEDENIH UR USPOSABLJANJA
1. IZVEDBA	13. 3. 2006	23. 5. 2006	48 ur
2. IZVEDBA	5. 11. 2009	16. 12. 2009	48 ur
3. IZVEDBA	1. 3. 2012	12. 4. 2012	48 ur

Vir: Interna poročila ACS o izvedbi programov ISIO, Andragoški center Slovenije.

V tem obdobju smo usposobili dodatnih **51 strokovnih delavcev, v obeh temeljnih programih usposabljanja** pa **smo skupaj** v letih od 2001 do 2012 **usposobili 91⁶ strokovnih delavcev** za delo svetovalcev v središčih ISIO.

Podatke o usposobljenih svetovalcih smo v Analizi obravnavali tudi z vidika vrste organizacij, ki so jih napotile na usposabljanje. Glede na to, da je takratno Ministrstvo za šolstvo in šport ob potrditvi koncepta nacionalnega omrežja

⁶ Dejansko smo v tem obdobju potrdilo o usposobljenosti izdali 90 svetovalcem, enemu, ki se je tudi usposabljal v obravnavanih programih, smo namreč potrdilo izdali po 30.6.2012, torej po mejniku, ki smo ga vključili v analizo. Ta udeleženeec je namreč nekoliko kasneje opravil vse obveznosti, ki jih je zahteval program.

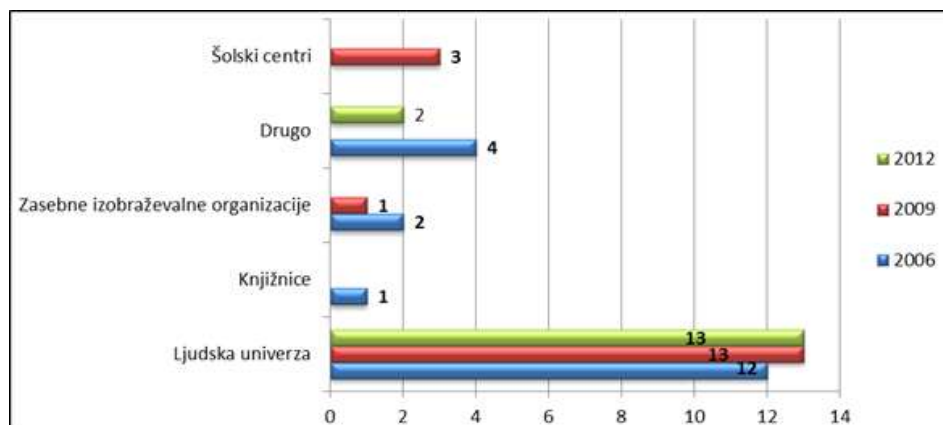
svetovalnih središč ISIO ter ob vzpostavitvi prvih svetovalnih središč sprejelo odločitev, da bodo ta imela sedež⁷ na ljudeških univerzah, so bili **v prvi**, daljši **Program temeljnega usposabljanja** za vzpostavitev svetovalnega središča za izobraževanje odraslih v izbranem okolju/regiji, **vkjučeni samo udeleženci, ki so prihajali iz ljudskih univerz.**

Z razširitvijo delovanja središč ISIO na dislokacije sta se kasneje uveljavila dva pristopa delovanja svetovalcev.

- Po prvem pristopu svetovalci delujejo na sedežu središča ISIO, obiskujejo pa tudi dislokacije.
- Po drugem pristopu pa so dislokacije umeščene v partnerske organizacije, delo svetovalcev na dislokacijah pa opravljajo svetovalci, ki so zaposleni v partnerskih organizacijah. Partnerske organizacije pa so lahko različne, od ljudskih univerz do zasebnih izobraževalnih organizacij, šolskih centrov, knjižnic ter drugih organizacij.

Tako so bili, res da v manjšem številu, v Program temeljnega usposabljanja vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO poleg udeležencev, ki so prihajali z ljudskih univerz, v temeljna usposabljanja vključeni tudi svetovalci iz drugih organizacij⁸, kar nam prikazuje tudi naslednja slika:

Slika 4: Število usposobljenih vodij in svetovalcev po Programu temeljnega usposabljanja vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO v letih od 2006 do 2012 (N=51)



Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po Programu temeljnega usposabljanja vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije.

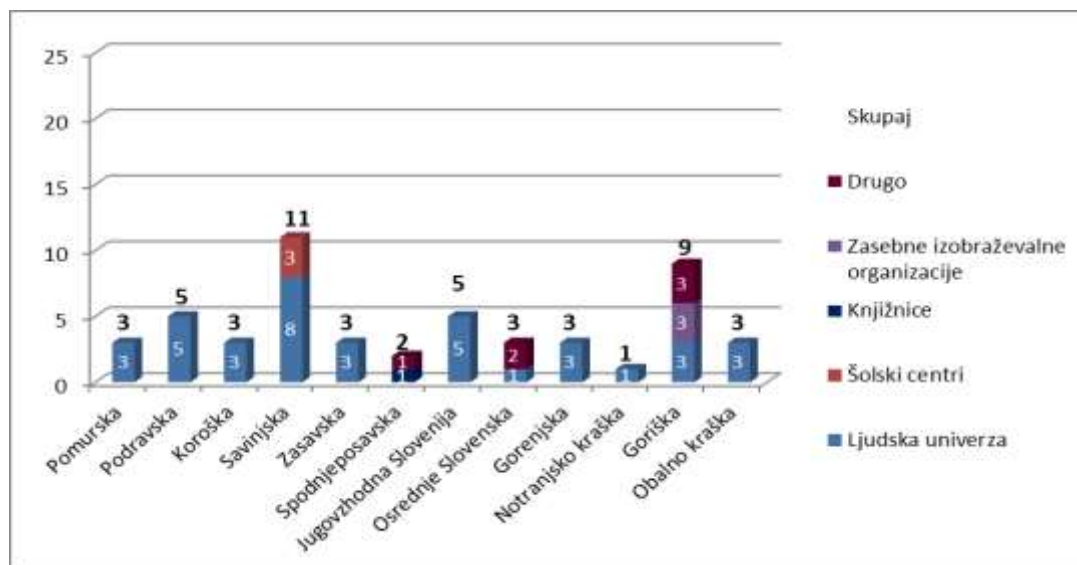
V nadaljevanju si pogledjmo še regijsko razporeditev usposobljenih svetovalcev v središčih ISIO po obravnavanem programu.

⁷ Ob tem velja pojasniti, da je središča ISIO samostojna enota, ki deluje na naslovu izbrane izobraževalne organizacije (v našem primeru ene izmed ljudskih univerz), ta pa je obenem tudi formalno pravna nosilka dejavnosti, povezanih s središčem ISIO. Delo središča je od te organizacije neodvisno, saj deluje po opredeljenem modelu in za potrebe odraslih v vsej regiji.

⁸ Druge organizacije so bile: Univerza za tretje življenjsko obdobje, Posoški razvojni center in Mladinski center Krško.

Podatki pokažejo na precejšnje razlike v številu usposobljenih svetovalcih po regijah. Poskušajmo si zato ta podatek ponovno osvetliti v kontekstu števila središč ISIO po posamezni regiji, ki jim moramo, glede na obdobje izvajanja obravnavanega programa (2006 – 2012), dodati tudi število vzpostavljenih dislokacij posameznega središča. To je bilo namreč obdobje ekspanzije števila dislokacij, kar je morda imelo vpliv tudi na povečane potrebe po usposobljenem osebju.

Slika 5: Število usposobljenih vodij in svetovalcev po Programu temeljnega usposabljanja vodij in svetovalcev v središčih ISIO v letih od 2006 do 2012 glede na regijo (N=51)



Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po Programu temeljnega usposabljanja vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije.

Preglednica 14: Število dislokacij svetovalnih središč po posameznih statističnih regijah in glede na število prebivalstva

STATISTIČNA REGIJA ⁹	SEDEŽ SVETOVALNEGA SREDIŠČA	ŠTEVILO DISLOKACIJ ⁵	ŠTEVILO PREBIVALCEV ¹⁰	ŠTEVILO PREBIVALCEV NA POSAMEZNO SVETOVALNO SREDIŠČE Z DISLOKACIJAMI SKUPAJ ¹¹	ŠTEVILO USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ¹²
Gorenjska.	ISIO Gorenjska, Jesenice	1 središče in 11 dislokacij	203.192	16.932,7	3
Obalno-kraška.	ISIO Koper, Koper	1 središče in 3 dislokacije	110.743	27.685,8	3
Koroška.	ISIO Koroška, Slovenj Gradec	1 središče in 2 dislokaciji	72.713	24.237,7	3
Osrednje-slovenska.	ISIO Ljubljana, Ljubljana	1 središče in 5 dislokacij	531.811	88.635,2	3
Podravska.	ISIO Maribor, Maribor ISIO Ptuj, Ptuj	2 središči in 11 dislokacij	322.949	24.842,2	5
Pomurska.	ISIO Murska Sobota, Murska Sobota	1 središče in 4 dislokacije	119.349	23.869,8	3
Goriška.	ISIO Nova Gorica, Nova Gorica	1 središče in 4 dislokacije	119.126	23.825,2	9

⁹ Svetovalna središča so se razvijala tako, da je bilo opredeljeno, da se v vsaki t.i. šolski upravi razvije po eno svetovalno središče, pri čemer so bile teritorialne meje šolskih uprav določene drugače kot teritorialna razdelitev Slovenije po nekaterih drugih razdelitvah. Kasneje je bilo opredeljeno, da posamezno svetovalno središče pokriva območje celotne regije in s tem postane regionalno svetovalno središče, ni pa povsem jasno, za katero regijo gre. Iz teh razlogov in zato, da so mogoče primerjave z nekaterimi statističnimi podatki, v tej študiji uporabljamo statistično razdelitev regij. Je pa mogoče, da je zaradi medsebojnega dogovora med svetovalnimi središči v nekaterih primerih pokritost določenega območja nekoliko drugačna, vendar to ne vpliva na prikaz stanja.

¹⁰ Podatki se nanašajo na leto 2010, ker je bilo to leto čas zbiranja podatkov in poteka anketiranja.

¹¹ Podatki se nanašajo na leto 2010, ker je bilo to leto čas zbiranja podatkov in poteka anketiranja.

¹² Birman Forjanič, Z., Jurič Rajh, A., Klemenčič, S., Lenič, Š., Možina, T., Orešnik Cunja, J., Rajar, K. in Dorđević, N. (2012). Analiza usposobljenih izvajalcev nekaterih javnih programov v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije. Dostopno na: http://izobrazevanje.acs.si/knjizna_polica/index.php?id=857 (pridobljeno 20. 11. 2013).

Nadaljevanje preglednice s prejšnje strani:

STATISTIČNA REGIJA	SEDEŽ SVETOVALNEGA SREDIŠČA	ŠTEVILO DISLOKACIJ⁵	ŠTEVILO PREBIVALCEV	ŠTEVILO PREBIVALCEV NA POSAMEZNO SVETOVALNO SREDIŠČE Z DISLOKACIJAMI SKUPAJ	ŠTEVILO USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV
Jugovzhodna.	ISIO Novo mesto, Novo mesto	1 središče in 6 dislokacij	142.408	20.344,00	5
Posavska.	ISIO Posavje, Krško	1 središče in 2 dislokaciji	76.080	25.360,00	2
Notranjsko-kraška.	ISIO Postojna, Postojna	1 središče in 2 dislokaciji	52.256	17.418,67	1
Savinjska.	ISIO Velenje, Velenje ISIO Žalec, Žalec	2 središči in 8 dislokacij	254.151	25.415,51	<u>11</u>
Zasavska.	ISIO Zasavje, Trbovlje	1 središče in 2 dislokaciji	44.483	14.827,67	3
SLOVENIJA		14 svetovalnih središč in 60 dislokacij	2.049.261		51

Vir: Zunanja evalvacija dejavnosti svetovalnih središč v letih 2010 – 2012 (Vilič Klenovšek idr. 2012).

Če predpostavimo, da je bila širitev dejavnosti središč ISIO na dislokacije eden izmed ključnih razlogov, ki so vplivali na potrebe po usposabljanju novih svetovalcev, bi iz zgoraj prikazanih podatkov težko prepoznali nek jasen »ključ«, po katerem so svetovalna središča usmerjala kandidate za svetovalce na usposabljanje. Povezava med številom svetovalnih središč in njihovimi dislokacijami ter številom usposobljenih svetovalcev po regijah namreč pokaže na precejšnje razlike. Poglejmo si samo nekaj ilustrativnih primerov. V obravnavanem obdobju je imelo največje število dislokacij (skupaj 11) središče ISIO Gorenjska. V obravnavanem obdobju med 2006 in 2012 je to središče usposobilo 3 nove svetovalce. Središče ISIO Novo mesto je imelo skupaj 6 dislokacij, torej skoraj pol manj od središča ISIO Gorenjska, na novo pa je usposobilo 5 svetovalcev. Izstopa tudi primer središča ISIO Goriška, ki je imelo v tem obdobju 4 dislokacije, usposobili pa so kar 9 novih svetovalcev. Iz teh raznolikih podatkov bi težko sklepali, da je večje število dislokacij vplivalo na potrebe po večjem številu svetovalcev. Verjetno gre v teh primerih bolj za to, da so nekatera od teh središč pokrivala tudi delo na dislokacijah s svojimi zaposlenimi svetovalci, medtem ko so druga to delo pokrivala z zaposlenimi iz partnerskih organizacij. Pa še vseeno bi iz teh podatkov težko sklepali o načrtovanem in nadzorovanem usposabljanju novih svetovalcev ISIO.

Zato se na tem mestu spomnimo na podatek, ki smo ga zapisali v uvodu, namreč, da je bila širitev števila dislokacij v prvem obdobju (2004-2006) nadzorovana in strokovno vodena z ACS, v letu 2007 pa je v to posegel javni razpis CVŽU, po katerem je več točk na razpisu dobilo središče ISIO, ki je vzpostavilo več dislokacij. Morda je ravno ta poseg v sam koncept središč ISIO vplival tudi na to, da se je nekoliko podrlo načrtno in nadzorovano usposabljanje kadrov v središčih ISIO. Drugi razlog pa morebiti lahko iščemo v večjem številu fluktuacije svetovalcev iz tistih središč ISIO, ki so v obdobju 2006-2012 na usposabljanje poslale večje število kandidatov za nove svetovalce. V nadaljevanju bomo ob prikazu rezultatov o fluktuaciji kadrov iz središč ISIO še posebej pozorni na morebitne tovrstne povezave.

Za konec tega sklopa pa si pripravimo še en pregled, namreč skupni pregled števila usposobljenih svetovalcev po posamični regiji glede na število središč v regiji in število dislokacij. Ob analizi podatkov v spodnji preglednici velja, da razen v primeru Podravske in Savinjske regije, v kateri sta umeščeni po dve središči ISIO in se torej skupno število usposobljenih svetovalcev v regiji razdeli na dve središči, v vseh primerih velja, da skupno število usposobljenih predstavlja eno regionalno središče ISIO.

Preglednica 15: Število dislokacij svetovalnih središč po posameznih statističnih regijah in glede na število prebivalstva

STATISTIČNA REGIJA	SEDEŽ SVETOVALNEGA SREDIŠČA	ŠTEVILO DISLOKACIJ ¹³	ŠTEVILO USPOSOBLJENIH ¹⁴ (2000-2005)	ŠTEVILO USPOSOBLJENIH ¹⁵ (2006-2012)	ŠTEVILO USPOSOBLJENIH SKUPAJ
Gorenjska.	ISIO Gorenjska, Jesenice	1 središče in 11 dislokacij	2	3	5
Obalno-kraška.	ISIO Koper, Koper	1 središče in 3 dislokacije	4	3	7
Koroška.	ISIO Koroška, Slovenj Gradec	1 središče in 2 dislokaciji	3	3	6
Osrednje-slovenska.	ISIO Ljubljana, Ljubljana	1 središče in 5 dislokacij	4	3	7
Podravska.	ISIO Maribor, Maribor ISIO Ptuj, Ptuj	2 središči in 11 dislokacij	5	5	<u>10</u>
Pomurska.	ISIO Murska Sobota, Murska Sobota	1 središče in 4 dislokacije	3	3	6
Goriška.	ISIO Nova Gorica, Nova Gorica	1 središče in 4 dislokacije	3	9	12
Jugovzhodna.	ISIO Novo mesto, Novo mesto	1 središče in 6 dislokacij	4	5	9
Posavska.	ISIO Posavje, Krško	1 središče in 2 dislokaciji	2	2	4
Notranjsko-kraška.	ISIO Postojna, Postojna	1 središče in 2 dislokaciji	2	1	3
Savinjska.	ISIO Velenje, Velenje ISIO Žalec, Žalec	2 središči in 8 dislokacij	4	11	<u>15</u>
Zasavska.	ISIO Zasavje, Trbovlje	1 središče in 2 dislokaciji	4	3	7
SLOVENIJA		14 središč in 60 dislokacij	40	51	91¹⁶

Vir: Zunanja evalvacija dejavnosti svetovalnih središč v letih 2010 – 2012 (Vilič Klenovšek idr. 2012).

Na kratko **povzemamo ključne ugotovitve, pomembne za raziskavo:**

- Doslej sta bila razvita dva programa temeljnega usposabljanja, in sicer: Program temeljnega usposabljanja za vzpostavitev svetovalnega središča v izbranem okolju/regiji in Program temeljnega usposabljanja vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO.

¹³ Vir: Vilič Klenovšek, T.; Klemenčič, S.; Možina, T.; Rupert, J. (2012). Zunanja evalvacija dejavnosti svetovalnih središč v letih 2010-2012. Evalvacijska študija. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

¹⁴ Vir: Izdana potrdila o usposobljenosti po Programu temeljnega usposabljanja vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije.

¹⁵ Prav tam.

¹⁶ Dejansko smo v tem obdobju potrdilo o usposobljenosti izdali 90 svetovalcem, enemu, ki se je tudi usposabljal v obravnavanih programih, smo namreč potrdilo izdali po 30.6.2012, torej po mejniku, ki smo ga vključili v analizo. Ta udeleženeec je namreč nekoliko kasneje opravil vse obveznosti, ki jih je zahteval program.

- ☛ V obdobju, ki smo ga vključili v Analizo, smo skupaj izpeljali šest temeljnih usposabljanj vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO in za svetovalno delo usposobili 91¹⁷ strokovnih delavcev.
- ☛ Ker imajo svetovalna središča sedež na ljudehskih univerzah, je več kot dve tretjini svetovalcev prihajalo z ljudehskih univerz, manjši pa je bil delež tistih, ki so prihajali iz zasebnih izobraževalnih organizacij za odrasle in iz drugih organizacij.
- ☛ Število usposobljenih svetovalcev glede na regijo pokaže na precejšnje razlike med regijami oz. posamičnimi središči ISIO. Še posebej se ta razkorak zgodi v obdobju 2006 – 2012. Gre za obdobje, v katerem so središča ISIO širila svojo dejavnost z ustanavljanjem dislokacij. Število dislokacij, ki jih je v tem obdobju vzpostavilo posamično središče ISIO, je med središči zelo različno. Hkrati je za našo raziskavo pomembno, da sta se v tem obdobju uveljavila tudi dva pristopa delovanja svetovalcev na dislokacijah. Nekatera središča ISIO so delo na dislokacijah opravljale s svojimi svetovalci, druga pa so uporabljala pristop, po katerem so svetovalno delo na dislokacijah opravljali svetovalci, ki so bili zaposleni v partnerskih organizacijah. Širitev dejavnosti na dislokacije ter vključitev zaposlenih iz partnerskih organizacij v delo na dislokacijah sta gotovo imela vpliv na potrebe po usposobljenih svetovalcih ISIO.
- ☛ Zgolj iz objektivnih podatkov o usposobljenosti svetovalcev ni mogoče ovrednotiti tega vpliva, saj so si nekateri podatki o številu dislokacij in številu svetovalcev precej kontradiktorni, če jih pogledamo primerljivo med središči. Večje število dislokacij namreč avtomatsko še ni pomenilo tudi večjega števila usposobljenih svetovalcev. Nekatera središča z manjšim številom dislokacij so namreč usposobile več novih svetovalcev kot tista z večjim številom dislokacij.
- ☛ Za našo raziskavo je pomemben tudi podatek, da je bilo do leta 2010 skupaj v vseh 14 središčih ISIO vzpostavljenih 60 dislokacij. Zaradi zmanjšanja financiranja dislokacij pa je bilo teh v letu 2013 samo še 39. Ob tem podatku se zastavi za našo raziskavo pomembno vprašanje, namreč, ali je ukinjanje dislokacij imelo vpliv na fluktuacijo usposobljenih svetovalcev iz središč ISIO. Vprašanje je relevantno še posebej v primeru svetovalcev, ki so bili zaposleni v partnerskih organizacijah, pri katerih so delovale dislokacije.

¹⁷ Dejansko smo v tem obdobju potrdilo o usposobljenosti izdali 90 svetovalcem, enemu, ki se je tudi usposabljal v obravnavanih programih, smo namreč potrdilo izdali po 30.6.2012, torej po mejniku, ki smo ga vključili v analizo. Ta udeleženeec je namreč nekoliko kasneje opravil vse obveznosti, ki jih je zahteval program.

4. METODOLOGIJA

V uvodu v to poglavje je potrebno pojasniti, da smo v okviru raziskave razvili enotno metodologijo, ki smo jo uporabili za merjenje fluktuacije usposobljenih strokovnih delavcev v programih usposabljanja in podpornih dejavnostih, ki smo jih vključili v raziskavo. V tej separadni študiji pa smo, izhajajoč iz skupne zasnove, metodologijo prilagodili za obravnavo **fluktuacije usposobljenih vodij in svetovalcev v središčih za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (središča ISIO) in razlogov za fluktuacijo.**

4.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Kot je razvidno že iz naslova raziskave, je njen temeljni namen ugotavljanje obsega fluktuacije med usposobljenimi vodji in svetovalci v središčih ISIO. Običajno se fluktuacija spremlja na ravni neke organizacije in ustanove, naše izhodišče pa je, da jo spremljamo na nacionalni ravni, in sicer na ravni dejavnosti ISIO. Temeljna vprašanja, ki so nas zanimala, so:

- Ali imamo za izvajanje dejavnosti v središčih ISIO dovolj usposobljenih svetovalcev?
- Kolikšen je obseg fluktuacije med usposobljenimi svetovalci v središčih ISIO – ali je v pričakovanem obsegu, je večji ali manjši?
- Kateri so najpogostejši vzroki za fluktuacijo med usposobljenimi svetovalci, ki delujejo v središčih ISIO?
- Kako lahko vplivamo na zmanjšanje fluktuacije z odpravljanjem tistih vzrokov za fluktuacijo, na katere lahko vplivamo?
- Na kolikšen delež fluktuacije lahko v prihodnje računamo in zato pravočasno načrtujemo ter izpeljemo usposabljanje novih svetovalcev v središčih ISIO, da ne bi prihajalo do motenj v izvajanju dejavnosti?

Odgovori na ta vprašanja bodo lahko v pomoč središčem ISIO tako pri načrtovanju potreb po usposabljanju novih vodij in svetovalcev ISIO, kot pri spremljanju in odpravljanju vzrokov za fluktuacijo osebja. Drug pomemben subjekt je pristojno ministrstvo, ki ureja položaj svetovalne dejavnosti na nacionalni ravni (njeno sistemsko ureditev in umestitev ter financiranje). Ta je pomemben subjekt pri urejanju tistih vprašanj, ki tudi vplivajo na fluktuacijo usposobljenih vodij in svetovalcev v središčih ISIO, pa nanje same organizacije – pri katerih je umeščeno središče ISIO – nimajo vpliva.

4.2 VSEBINSKI SKLOPI

Da bi celovito odgovorili na zastavljena vprašanja, smo opredelili naslednje temeljne vsebinske sklope s podrobnejšimi raziskovalnimi vprašanji.

Preglednica 16: Temeljni vsebinski sklopi in podrobnejša raziskovalna vprašanja

VSEBINSKI SKLOPI	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA
STALIŠČA ORGANIZACIJ, IZVAJALK DEJAVNOSTI ISIO, DO OBSEGA FLUKTUACIJE V SREDIŠČIH ISIO	Koliko kandidatov za vodje in svetovalce v središčih ISIO so organizacije napotile na usposabljanje in koliko od teh jih pri njih še deluje?
	Kako organizacije, izvajalke dejavnosti ISIO, na splošno ocenjujejo obseg fluktuacije – ali je v pričakovanem obsegu, je nad pričakovanim obsegom ali je pod pričakovanim obsegom?
	Kaj po mnenju organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, najbolj vpliva na fluktuacijo usposobljenega osebja iz središč ISIO?
ODNOSI MED KANDIDATI ZA VODJE IN SVETOVALCE V SREDIŠČIH ISIO IN ORGANIZACIJAMI, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE	Na kakšne načine so (bili) urejeni odnosi med kandidati za vodje in svetovalce v središčih ISIO in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje?
	Ali so vodje in svetovalci v središčih ISIO zadovoljni s tem, kako je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z njimi?
SODELOVANJE USPOSOBLJENIH VODIJ IN SVETOVALCEV TER ORGANIZACIJ, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE, PRI IZVAJANJU SVETOVALNE DEJAVNOSTI V SREDIŠČIH ISIO	Kakšno je sedanje (delovno) razmerje med usposobljenimi vodji in svetovalci ter organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje?
	Koliko let po usposobitvi so usposobljeni vodje in svetovalci izvajali svetovalno dejavnost v središčih ISIO?
	Ali so usposobljeni vodje in svetovalci svetovalno dejavnost vedno izvajali pri organizacijah, ki so jih napotile na usposabljanje?
	Kakšne so bile možnosti in pripravljenost usposobljenih vodij in svetovalcev za izvajanje svetovalne dejavnosti v središčih ISIO?
	Koliko let so organizacije, ki so na usposabljanje napotile kandidate za vodje in svetovalce v središčih ISIO, kasneje to dejavnost izvajale?
	Ali so organizacije pri izvajanju svetovalne dejavnosti omogočile delo samo vodjem in svetovalcem, ki so jih same napotile na usposabljanje?
RAZLOGI, ZAKAJ USPOSOBLJENI VODJE IN SVETOVALCI PRI IZVAJANJU DEJAVNOSTI V SREDIŠČIH ISIO NE SODELUJEJO VEČ	Kakšni so razlogi usposobljenih vodij in svetovalcev, da ne izvajajo (več) svetovalne dejavnosti v središčih ISIO?
	Kakšni so, po mnenju organizacij, razlogi, da usposobljeni vodje in svetovalci ne izvajajo (več) svetovalne dejavnosti pri njih?
	Kakšna so stališča usposobljenih vodij in svetovalcev, ki ne delujejo več v središču ISIO, do nadaljnjega sodelovanja pri izvajanju svetovalne dejavnosti?
	Kakšna so stališča organizacij o morebitnem nadaljnjem sodelovanju z usposobljenimi vodji in svetovalci, ki sedaj ne delujejo v središčih ISIO?
MOTIVACIJA USPOSOBLJENIH VODIJ IN SVETOVALCEV ZA DELO V SREDIŠČU ISIO	Kako so vodje in svetovalci zadovoljni z delom v središču ISIO?
	Kaj vodje in svetovalce v središčih ISIO motivira pri delu?
	Kaj menijo organizacije – izvajalke dejavnosti ISIO, da vodje in svetovalce motivira pri delu?
DEJAVNIKI, KI BI LAHKO VPLIVALI NA FLUKTUACIJO V PRIHODNOSTI	Pod kakšnimi pogoji bi bili vodje in svetovalci ISIO v prihodnosti še pripravljeni opravljati to delo?

4.3 VKLJUČENI SUBJEKTI

V empirični del raziskave smo zajeli naslednje subjekte:

Preglednica 17: Subjekti, vključeni v raziskavo

VKLJUČENI	
1	Vodje in svetovalci v središčih ISIO
2	Izobraževalne organizacije, pri katerih je umeščeno središče ISIO

4.4 UPORABLJENE METODE, OBLIKOVANJE INSTRUMENTARIJA

Mnenja in stališča do obravnavanih vprašanj smo zbrali z metodo anketiranja. V ta namen smo za vsak vključen subjekt razvili strukturirani anketni vprašalnik zaprtega tipa v kombinaciji z določenim številom vprašanj odprtega tipa.

Preglednica 18: Instrumenti, ki smo jih uporabili za zbiranje podatkov in informacij z anketiranjem

Št.	NASLOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA
1	Vprašalnik za svetovalca/ko v središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih
2	Vprašalnik za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce/ke ISIO

4.5 TESTIRANJE INSTRUMENTARIJA

Vprašalnike smo testirali v obdobju med junijem in avgustom 2013. Testno izpolnjevanje anketnih vprašalnikov za organizacije je potekalo v dveh izobraževalnih organizacijah, pri katerih je umeščeno središče ISIO. Vprašalnik za svetovalce/ke ISIO so testno preizkušali štirje svetovalci iz središč ISIO.

Namen testiranja je bil predvsem odkriti in odpraviti morebitne metodološke napake in nedoslednosti ter odpraviti vsebinske pomanjkljivosti. Vsem, ki so vprašalnike testno vrednotili, smo poslali opomnik z vprašanji o tem, na kaj naj bodo pri pregledu vprašalnika pozorni.

Preglednica 19: Opomniki za vrednotenje instrumentov pri testiranju

Št.	TESTIRANJE INSTRUMENTOV – OPOMNIK ZA VREDNOTENJE
1	Ali so bila vsa vprašanja razumljiva?
2	Ali so bili vsi pojmi v vprašalniku jasni?
3	Ali ste imeli pri odgovoru na katero izmed vprašanj težave?
4	Ali so bili vsi ponujeni odgovori razumljivi?
5	Ali so bili na voljo vsi odgovori, ki so jih vprašanja zastavljala?
6	Ali se vam je zdela struktura vprašalnika logična?
7	Ali menite, da je vrstni red vprašanj logičen?
8	Ali so bila navodila o izpolnjevanju vprašalnika jasna?
9	Kaj menite o dolžini vprašalnika?
10	Kakšno je vaše splošno mnenje o vsebini vprašalnika?
11	Ali imate kakšen predlog, kako izboljšati vprašalnik?

Izidi testiranja: Testiranje je pokazalo, da po večini osebe, ki so vprašalnike testirale, niso imele težav s samo strukturo vprašalnika in z logičnim zaporedjem vprašanj. Navodila za izpolnjevanje vprašanj so bila v večini razločna, predlagali pa so nekaj manjših dopolnitev, ki smo jih vključili v končno verzijo vprašalnikov. Testne osebe so opozorile na nejasnost nekaterih ponujenih odgovorov pri določenih vprašanjih. Opozorile so tudi na nekatere manjkajoče možnosti odgovorov. Nekaj odgovorov je bilo po mnenju nekaterih nejasnih oz. dvoumnih.

Po testiranju smo zato vprašalnike nekoliko dopolnili, in sicer smo dopolnili navodila za izpolnjevanje vprašalnikov, dodali nekatere nove možnosti odgovorov, nekatere pa tudi črtali, jasneje zapisali nekatera vprašanja. Tako sta bila dokončno razvita:

- ☞ Vprašalnik za svetovalca/ko v središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (Priloga 1)
- ☞ Vprašalnik za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce/ke ISIO (Priloga 2)

4.6 ZAJEM USPOSOBLJENIH VODIJ IN SVETOVALCEV V SREDIŠČIH ISIO IN ORGANIZACIJ S SREDIŠČI ISIO V RAZISKAVO

V raziskavo smo vključili:

- ☞ **86** usposobljenih svetovalcev, ki delujejo v središčih ISIO, kar predstavlja 95,5 % od vseh usposobljenih svetovalcev, ki smo jim potrdila o usposobljenosti izdali do vključno 30. 6. 2012. Pri oblikovanju seznama vseh usposobljenih svetovalcev smo namreč izločili tistega svetovalca, ki smo ga v Analizi, opravljeni v letu 2012, šteli med usposobljene svetovalce, ker je usposabljanje opravil v obravnavanem obdobju, vendar ga ne bi smeli, ker smo mu potrdilo o usposobljenosti izdali po 30. 6. 2012, ko je zaradi objektivnih razlogov z zamikom opravil vse obveznosti usposabljanja. Število vseh usposobljenih svetovalcev, ki ga uporabljamo pri prikazovanju rezultatov je torej 90. Izločili smo tudi tiste štiri usposobljene svetovalce, ki so sodelovali v testiranju vprašalnikov,
- ☞ **26 organizacij**, ki so na usposabljanje napotile kandidate za vodje in svetovalce v središčih ISIO. Ob tem podatku velja pojasniti, da smo v anketiranje vključili tako 14 izobraževalnih organizacij, pri katerih je umeščeno središče ISIO, in drugih 12 organizacij, za katere lahko sklepamo, da so usposobile svetovalce, ker so pri njih delovale dislokacije središč ISIO.

4.7 ZBIRANJE PODATKOV

Anketiranje je potekalo od 24. 9. 2013 do 31. 10. 2013.

4.8 ŠTEVILO PRIDOBLENIH VPRAŠALNIKOV VODIJ IN SVETOVALCEV V SREDIŠČIH ISIO IN ORGANIZACIJ, PRI KATERIH SO UMEŠČENA SREDIŠČA ISIO

V raziskavi smo pridobili:

- ☞ **53 vprašalnikov usposobljenih** vodij in svetovalcev, ki delujejo v središčih ISIO, kar predstavlja 61,6 % glede na tiste, ki smo jih vključili v raziskavo,
- ☞ **14 organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO** v letih 2000 do 2012, kar predstavlja 53,8 % od vseh, ki so na usposabljanje napotile kandidate za svetovalce ISIO. Od 14 organizacij, ki so odgovorile na vprašalnik, je bilo 9 organizacij, ki imajo središče ISIO (64,28 % od vseh organizacij, ki imajo središče ISIO) in 5 organizacij, pri katerih so delovale dislokacije središč ISIO (41,66 % od vseh organizacij, pri katerih so delovale dislokacije središč ISIO).

4.9 METODE, UPORABLJENE PRI ANALIZI PODATKOV

Po opravljenem pregledu vrnjenih anketnih vprašalnikov, pregledu podatkov ter njihovem vnosu v računalniški program SPSS in oblikovanju osnovnih baz podatkov smo ločeno za posamezne subjekte pripravili sumarni izpis vseh spremenljivk, ki je vseboval predvsem **absolutne in relativne frekvenčne porazdelitve** odgovorov, pri vprašanih, kjer je bilo z vidika vsebine smiselno, smo izračunali tudi **mediano**.

4.10 ZNAČILNOSTI SODELUJOČIH V RAZISKAVI

Zapisi smo že, koliko vprašalnikov za **svetovalce v središču ISIO** (v nadaljevanju tudi: svetovalci ISIO) in koliko **organizacij**, ki so na usposabljanje napotila udeležence, smo uspeli v raziskavi pridobiti. V nadaljevanju pa bomo najprej pogledali, **kdo vse je sodeloval** in odgovarjal na vprašalnik, ki je bil anonimen.

Koliko in kateri usposobljeni svetovalci ISIO so odgovarjali na vprašalnik?

Preglednica 20: Odgovori svetovalcev ISIO na vprašanje, katerega leta so doslej zadnjič delovali kot svetovalci ISIO

	FREKVENCA	ODSTOTEK
2013.	31	58,5
2012.	7	13,2
Drugo. (Leta: 2001/2002, 2005, 2008, 2006, 2009, 2010)	6	11,3
2011.	4	7,5
Nikoli nisem deloval/a kot svetovalci ISIO.	3	5,7
Ne spominjam se.	2	3,8
SKUPAJ	53	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalce v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Kot lahko vidimo iz preglednice, je na vprašanje odgovorilo 53 od sicer 90 usposobljenih svetovalcev ISIO, kar predstavlja 58,9 % vseh usposobljenih svetovalcev. 31 oz. 58,49 % med njimi je takih, ki so kot svetovalci delovali tudi v letu 2013, 22 oz. 41,5 % pa jih v obdobju, ko je potekalo anketiranje, ni delovalo v

središču ISIO. Še posebej podatek, da je med vsemi, ki so se odzvali na anketiranje, skoraj polovica takšnih, ki v letu 2014 niso (več) delovali v središčih ISIO, je razveseljiv, saj bomo lahko s pomočjo mnenj in stališč teh anketiranih raziskali tudi njihove razloge za fluktuacijo iz središč ISIO. Zanimalo nas je tudi, katere organizacije, izvajalke dejavnosti ISIO, so svetovalce, ki so odgovarjali na vprašalnik, napotile na usposabljanje. Podatke prikazujemo v spodnji preglednici.

Preglednica 21: Odgovori svetovalcev ISIO na vprašanje, katera organizacija jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Ljudska univerza.	47	88,7
Gospodarska ali obrtna organizacija.	3	5,7
Socialna organizacija ali društvo.	1	1,9
Drugo.	1	1,9
Skupaj	53	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalce v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Na tem mestu se spomnimo na podatek, ki smo ga zapisali že na začetku, in sicer, da je takratno Ministrstvo za šolstvo in šport ob potrditvi koncepta nacionalnega omrežja svetovalnih središč ISIO **sprejelo odločitev**, da bodo le-ta imela **sedež na ljudskih univerzah**. Zato je podatek, ki smo ga dobili in iz katerega je razvidno, da so udeležence v skoraj 90 % na usposabljanje napotile ljudske univerze, pričakovan.

Podobno nas je zanimalo iz katere regije prihajajo anketirani vodje in svetovalci ISIO in ali je razporeditev anketiranih glede na regije podobna razporeditvi usposobljenih svetovalcev ISIO. Za primerjavo v spodnji preglednici prikazujemo še podatke iz Analize, ki je bila opravljena v letu 2012, frekvenca vključuje skupaj obe temeljni usposabljanji ISIO.

Preglednica 22: Primerjava med odgovori vprašanih svetovalcev ISIO o tem, iz katere statistične regije je sedež organizacije, ki jih je napotila na usposabljanje, in rezultati Analize ACS o vseh usposobljenih svetovalcih ISIO, opravljene v letu 2012

	FREKVENCA	ODSTOTEK	PODATKI IZ ANALIZE FREKVENCA
Savinjska regija.	8	15,1	15
Podravska regija.	7	13,2	10
Jugovzhodna Slovenija.	6	11,3	9
Goriška regija.	6	11,3	12
Pomurska regija.	5	9,4	6
Koroška regija.	4	7,5	6
Zasavska regija.	4	7,5	7
Obalno-kraška regija.	4	7,5	7
Osrednjeslovenska regija.	3	5,7	7
Gorenjska regija.	3	5,7	5
Spodnjeposavska regija.	2	3,8	4
Notranjsko-kraška regija.	1	1,9	3
SKUPAJ	53	100,0	91¹⁸

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalce v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Podatki kažejo, da je na vprašalnik odgovorilo največ usposobljenih svetovalcev ISIO iz Savinjske in Podravske regije. Kot lahko vidimo iz zgornje preglednice, sta bili Savinjska in Podravska regija tudi v Analizi, ki je bila opravljena v letu 2012, regiji z največ usposobljenimi svetovalci.

Pri posredovanju odgovorov na vprašalnik izstopa Goriška regija, ki je bila v Analizi, glede na število usposobljenih svetovalcev, na drugem mestu, saj je na vprašalnik iz omenjene regije odgovorila samo polovica usposobljenih svetovalcev. Podobno velja tudi za Savinjsko regijo, iz katere smo dobili sicer največ odgovorov, vendar pa je tudi iz te regije, glede na podatke iz Analize, na vprašalnik odgovorila samo dobra polovica usposobljenih svetovalcev.

Čeprav podatki o odzivu na anketiranje pokažejo, da se je iz nekaterih regij odzvalo precej manj svetovalcev, kolikor jih je usposobljenih, pa lahko hkrati ugotovimo tudi, da so se na anketiranje odzvali svetovalci iz prav vseh slovenskih regij, v katerih delujejo središča ISIO. Z vidika usposobljenih svetovalcev smo torej z anketiranjem dobili odziv iz vseh slovenskih regij.

Koliko in katere organizacije, izvajalke dejavnosti ISIO, so odgovarjale na vprašalnik?

Pri tem vprašanju nas je zanimalo, ali so na vprašalnik odgovarjale samo tiste organizacije, ki so v času anketiranja izvajale dejavnost ISIO, ali tudi ostale in katerega leta so zadnjič dejavnost ISIO s svetovalci, ki so jih same napotile na usposabljanje.

¹⁸ Dejansko smo v tem obdobju potrdilo o usposobljenosti izdali 90 svetovalcem, enemu, ki se je tudi usposabljal v obravnavanih programih, smo namreč potrdilo izdali po 30.6.2012, torej po mejniku, ki smo ga vključili v analizo. Ta udeleženec je namreč nekoliko kasneje opravil vse obveznosti, ki jih je zahteval program.

Preglednica 23: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, na vprašanje, katerega leta so doslej zadnjič izvajale informiranje in svetovanje s svetovalci, ki so jih one napotile na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Leta 2013.	13	92,9
Leta 2012.	1	7,1
Leta 2011.	0	0,0
Leta: (Prosimo, vpišite.)	0	0,0
Ne spominjamo se.	0	0,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0
Pri nas nismo nikoli izvajali informiranja in svetovanja.	0	0,0
SKUPAJ	14	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

Kot je razvidno, smo na vprašanje dobili odgovore vseh 14 organizacij, ki so odgovorile na vprašalnik. Podatki pokažejo, da je bilo med njimi 13 takšnih, ki so v letu 2013 še izvajale svetovalno dejavnost, ena pa je bila takšna, ki v letu 2013 svetovalne dejavnosti ni izvajala. Glede na to, da je vseh 14 središč ISIO v letu 2013 izvajalo svetovalno dejavnost, iz teh podatkov lahko sklepamo, da na vprašalnik niso odgovorila vsa središča ISIO. Med temi trinajstimi so namreč lahko vključene tako organizacije, v katerih je sedež središča ISIO, kot partnerske organizacije, pri katerih so delovale dislokacije. Za organizacijo, ki je odgovorila, da je svetovalno dejavnost zadnjič izvajala v letu 2012, zagotovo lahko rečemo, da je to ena izmed partnerskih organizacij središč ISIO, pri katerih so delovale dislokacije. Da je sklepanje pravilno, nam potrjujejo odgovori, ki smo jih dobili v nadaljevanju.

Organizacije, ki so sodelovale pri anketiranju, smo namreč vprašali, v kakšni organizacijski obliki pri njih izvajajo dejavnost informiranja in svetovanja. Zanimalo nas je, ali imajo samo središče ISIO ali tudi dislokacije, pod »Drugo.« pa so organizacije lahko zabeležile, če so imele npr. samo dislokacije in ne tudi središča ISIO, so torej bile partnerji organizacije, pri kateri je sedež središča ISIO.

Preglednica 24: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, na vprašanje, v kakšni organizacijski obliki pri njih izvajajo dejavnost informiranja in svetovanja

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Imamo središče za informiranje in svetovanje z nekaj dislokacijami.	9	64,3
Drugo.	5	35,7
Imamo središče za informiranje in svetovanje.	0	0,0
SKUPAJ	14	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

Podatki pokažejo, da je na vprašalnik odgovorilo 9 organizacij, ki imajo središče za informiranje in svetovanje z nekaj dislokacijami. Pet organizacij je izbralo odgovor »Drugo.«. Ena organizacija je pojasnila, da je imela do leta 2012 dislokacijo kot partnerske organizacija v projektu CVŽU, trenutno pa izvaja samo svetovanje, ki pa

ni sofinancirano. Druga pa je odgovorila, da je imela samo svetovanje na dislokacijah. Tri organizacije svojega odgovora niso pojasnile.

Preverimo zgornje podatke še z vidika vrst organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, ter regij, v katerih opravljajo svetovalno dejavnost.

Preglednica 25: Pojasnila organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, na vprašanje, kakšne vrste je njihova organizacija

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Ljudska univerza.	12	85,7
Drugo.	2	14,3
SKUPAJ	14	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

Med štirinajstimi sodelujočimi organizacijami je večina, kar 85,7 %, ljudskih univerz, organizaciji, ki sta označili odgovor »Drugo.«, pa sta razvojni agenciji.

Glede na regionalno razpršitev organizacij, ki so odgovarjale na vprašalnik, pa je slika naslednja:

Preglednica 26: Razmestitev organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, po statističnih regijah

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Savinjska regija.	3	21,6
Goriška regija.	3	21,6
Pomurska regija.	1	7,1
Podravska regija.	1	7,1
Koroška regija.	1	7,1
Spodnjeposavska regija.	1	7,1
Jugovzhodna Slovenija.	1	7,1
Osrednjeslovenska regija.	1	7,1
Notranjsko – kraška regija.	1	7,1
Obalno-kraška regija.	1	7,1
Zasavska regija.	0	0,0
Gorenjska regija.	0	0,0
SKUPAJ	14	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

Zgornja preglednica pokaže, da se na anketiranje niso odzvale organizacije s središčem ISIO ali njegovimi dislokacijami iz Zasavske in Gorenjske regije. Iz vseh drugih regij je odgovorila vsaj ena organizacija, pri čemer je lahko šlo za organizacijo, ki ima središče ISIO, ali za partnersko organizacijo, pri kateri so delovale dislokacije središča ISIO.

SKUPNE UGOTOVITVE

- Glede na podatke, ki smo jih pridobili v raziskavi, lahko ugotovimo, da je vprašalnike izpolnilo dovolj svetovalcev ISIO (53 oz. 58,9 % od 90 usposobljenih),

ki še aktivno delujejo, zato lahko v nadaljevanju raziskave z veliko mero zanesljivosti sklepamo o splošnih vprašanjih, ki zadevajo delovanje usposobljenih svetovalcev ISIO in o tem, kako ocenjujejo razmere na tem področju še delujoči svetovalci.

- ⇒ 31 oz. 58,49 % med svetovalci, ki so odgovorili na vprašalnik, je takih, ki so kot svetovalci delovali tudi v letu 2013, 22 oz. 41,5 % pa jih v obdobju, ko je potekalo anketiranje, ni delovalo v središču ISIO. Glede na to, da je med vsemi, ki so se odzvali na anketiranje, skoraj polovica takšnih, ki v letu 2013 niso (več) delovali v središčih ISIO, bomo lahko s pomočjo mnenj in stališč teh anketiranih raziskali tudi njihove razloge za fluktuacijo iz središč ISIO.
- ⇒ Pridobili smo tudi dovolj vprašalnikov organizacij, kjer delujejo ali so delovali usposobljeni svetovalci (14 oz. 53,9 % od 26 organizacij, ki so na usposabljanje napotile kandidate za svetovalce ISIO), zato lahko tudi pri organizacijah v nadaljevanju verodostojno sklepamo o njihovih stališčih na zastavljena vprašanja in o tem, kakšna so po njihovi oceni razmerja ter odnosi med njimi in usposobljenimi svetovalci.
- ⇒ Ob tem velja izpostaviti, da je bilo med 14 organizacijami, ki so sodelovale pri anketiranju, 9 organizacij, pri katerih deluje središče ISIO, 5 organizaciji s središčem ISIO pa na vprašalnik ni odgovorilo. Glede na to, da to pomeni 64,28 % zajem vseh središč ISIO, lahko ugotovimo, da je odziv z vidika števila središč ISIO reprezentativen. Od 12 organizacij, pri katerih so delovale dislokacije središč ISIO in smo jih vključili v anketiranje, je na vprašalnik odgovorilo 5 organizacij, kar predstavlja 41,66 % od vseh vključenih.
- ⇒ Hkrati pa lahko ugotovimo, da sta se na vprašalnik odzvali samo dve organizaciji izmed tistih, pri katerih so delovale dislokacije. Glede na to, da je bilo takšnih 12, lahko rečemo, da je odziv teh organizacij na anketiranje premajhen, da bi lahko njihove odgovore posplošili na vse organizacije, pri katerih so delovale dislokacije središč ISIO.
- ⇒ Svetovalna središča ISIO imajo sedež na ljudskih univerzah, ki so na usposabljanje napotile tudi največ udeležencev, hkrati pa so se prav ljudske univerze večinsko odzvale na vprašalnik. Zato lahko, kar zadeva izražena stališča svetovalcev, v nadaljevanju raziskave z veliko mero zanesljivosti sklepamo o medsebojnih razmerjih med svetovalci in organizacijami, izvajalkami svetovalne dejavnosti.
- ⇒ Središča ISIO oz. njihove dislokacije delujejo v vseh slovenskih regijah. Na vprašalnik so se odzvale organizacije s središči ISIO in/ali njihovimi dislokacijami iz desetih regij, nismo pa prejeli nobenega izpolnjenega vprašalnika iz Zasavske in Gorenjske regije.

5. REZULTATI RAZISKAVE

5.1 STALIŠČA ORGANIZACIJ, IZVAJALK DEJAVNOSTI ISIO, DO OBSEGA FLUKTUACIJE V SREDIŠČIH ISIO

V tem poglavju bomo ugotavljali obseg fluktuacije med usposobljenimi svetovalci, ki delujejo v središčih ISIO, iskali pa bomo tudi odgovore na nekatera vprašanja, ki bodo lahko organizacijam, kjer delujejo središča ISIO, v pomoč pri načrtovanju potreb po usposabljanju novih svetovalcev, kot tudi pri spremljanju in odpravljanju morebitnih vzrokov za fluktuacijo osebja. Fluktuacija se po navadi spremlja na ravni posamezne organizacije in ustanove, naše izhodišče pa je, da jo spremljamo na nacionalni ravni, in sicer na ravni dejavnosti ISIO.

Pri prvih dveh vprašanjih, ki smo jih namenili organizacijam, pri katerih je umeščeno središče ISIO ali njegove dislokacije, nas je zanimalo, koliko kandidatov za svetovalce so napotile na usposabljanje in koliko od teh jih v središčih ISIO še deluje. Ugotovitve so naslednje:

Preglednica 27: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, na vprašanja, koliko kandidatov za svetovalce so sami napotili na usposabljanje in koliko od teh jih zdaj pri njih še deluje

NA USPOSABLJANJE SMO NAPOTILI NASLEDNJE ŠTEVILO KANDIDATOV ZA SVETOVALCE ISIO	PRI NAS DELUJE ŠE NASLEDNJE ŠTEVILO SVETOVALCEV ISIO, KI SMO JIH NAPOTILI NA USPOSABLJANJE
9	3
7	6
5	4
4	/
4	1
4	/
3	/
3	2
3	2
3	2
2	/
1	/
1	/
/ ¹⁹	3

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

N=14

¹⁹ Ena organizacija je pri odgovoru na vprašanje, koliko kandidatov je napotila na usposabljanje, naredila »poševnico«, ko pa nas je zanimalo, koliko usposobljenih svetovalcev, ki jih je ona napotila na usposabljanje, pri njih še deluje, je napisala, da delujejo še 3, iz česar lahko sklepamo, da se mogoče ni spomnila točnega števila kandidatov, ki jih je napotila na usposabljanje ali pa ni dobro razumela vprašanja. Mogoče pa je tudi, da je spregledala informacijo v vprašanju, da nas zanimajo samo tisti, ki jih je ona napotila na usposabljanje in pri njej sedaj sicer res delajo 3 svetovalci, vendar jih oni niso napotili na usposabljanje, pač pa so se pri nej zaposlili tedaj, ko so bili že usposobljeni.

Podatki, ki smo jih dobili, kažejo, da je vseh 14 organizacij, ki so odgovarjale na vprašalnik, na usposabljanje napotilo skupaj 49 kandidatov, od tega jih je v organizacijah delujočih še 23. To pomeni, da v teh organizacijah ne deluje več 26 oz. 53,06 % od tistih svetovalcev, ki so jih organizacije usposobile. Drugo, kar lahko ugotovimo, je, da se je prav pri vseh organizacijah število usposobljenih svetovalcev, v primerjavi s številom svetovalcev, ki so jih usposobile, zmanjšalo. Največ pri eni organizaciji, ki je usposobila devet svetovalcev za izvajanje dejavnosti ISIO, pri odgovoru na vprašanje, koliko jih pri njih še deluje, pa je navedla, da od devetih usposobljenih delujejo samo še trije.

Osvetliti moramo tudi podatek, ki nam je nekoliko nerazumljiv. V prejšnjem poglavju smo namreč ugotavljali, da se je na anketo odzvalo 9 izobraževalnih organizacij, pri katerih je locirano središče ISIO ter 5 organizacij, pri katerih so delovale dislokacije. Zgornji podatki pa pokažejo, da v šestih organizacijah ne deluje več noben svetovalac ISIO. Če vemo, da je vseh 14 središč ISIO v letu 2013 še delovalo, je vsako središče torej moralo imeti vsaj enega aktivnega svetovalca. Izhajajoč iz tega bi lahko sklepali, da gre pri organizacijah, ki so odgovorile, da nimajo več nobenega svetovalca ISIO, za organizacije, pri katerih so delovale dislokacije središč ISIO, pa sedaj te ne delujejo več, zato organizacija tudi nima več svetovalca ISIO. Vendar je bilo organizacij, pri katerih so delovale dislokacije in so se odzvale na naše anketiranje, 5, organizacij, ki so navedle, da nimajo več svetovalca ISIO, pa 6. Da bi se katera od organizacij s središčem ISIO zmotila pri navajanju števila delujočih svetovalcev je malo verjetna, mogoča pa je. Te razlike zgolj iz navedb organizacij ne moremo pojasniti.

Glede na podatek, da je glede na leto 2010, ko je bilo pri središčih ISIO dejavnih 60 dislokacij, v letu 2013 prišlo do zmanjšanja dislokacij na 39, pa velja izpostaviti, da bi se morda tu lahko skrival eden izmed razlogov za to, da so nekatere organizacije navajale, da v letu 2013 niso imele več nobenega aktivnega svetovalca ISIO. S tega vidika izstopajo podatki pri tistih organizacijah, ki so npr. usposobile 4 svetovalce ISIO (takšne so bile 3 organizacije), pa v letu 2013 nihče od teh ni več deloval.

Prav posebej pa bi bilo potrebno proučiti podatke za središče ISIO, ki je usposobilo 9 svetovalcev. Ta podatek smo komentirali že v prejšnjem poglavju, saj se nam je število zdelo precej visoko. Še sploh pa postane vredno premisleka na tem mestu, ko se pokaže, da so od devetih usposobljenih svetovalcev v letu 2013 delovali samo še trije. Le ugibamo lahko, da je morda v tem primeru šlo za kombinacijo dveh dejavnikov, fluktuacijo osebja na sedežu središča ISIO (npr. rodniški dopusti, prerazporeditev svetovalca za druga dela, prekinitev delovnega razmerja itd.) in širitev svetovalne dejavnosti na dislokacije, kar vse je povzročilo več potreb po novih svetovalcih. Možno je tudi, da je omenjena organizacija, ki po številu usposobljenih in še delujočih svetovalcev najbolj izstopa, želela samo pravočasno poskrbeti za to, da so imeli na voljo vedno dovolj usposobljenih svetovalcev. Ko razmišljamo o fluktuaciji, pa sem nam ob tem podatku poraja tudi vprašanje, ali je organizacija mogoče usposabljala kandidate na zalogo? Ob podatkih, ki jih bomo pokazali v nadaljevanju, bomo pozorni, ali je šlo res za tovrstne vzroke.

V nadaljevanju smo preverili, kako organizacije na splošno ocenjujejo fluktuacijo – je v pričakovanem obsegu, manjša, večja?

Preglednica 28: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, na vprašanje, kako na podlagi lastnih izkušenj pri njih na splošno ocenjujejo fluktuacijo na področju informiranja in svetovanja?

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Fluktuacije usposobljenega osebja pri informiranju in svetovanju pri nas <u>ni</u> .	7	50,0
Fluktuacija usposobljenega osebja pri informiranju in svetovanju pri nas je <u>v normalno</u> pričakovanem obsegu.	4	28,6
Fluktuacija usposobljenega osebja pri informiranju in svetovanju pri nas je <u>nad normalno</u> pričakovanim obsegom.	2	14,3
Fluktuacija usposobljenega osebja pri informiranju in svetovanju pri nas je <u>pod normalno</u> pričakovanim obsegom.	1	7,1
SKUPAJ	14	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

Odgovori organizacij so zelo zanimivi, saj polovica organizacij problema fluktuacije ne zaznava, druga polovica pa fluktuacijo sicer zaznava, vendar ocenjujejo, da je v pričakovanem obsegu. Dvema organizacijama se zdi obseg fluktuacije nad pričakovanjem, eni organizaciji pa celo pod pričakovanjem. Se nam pa ob tem, glede na podatke, ki jih navajamo na drugih mestih te raziskave, kjer smo ugotovili, da je od 49 kandidatov, ki so jih organizacije, ki so odgovarjale na vprašalnik, napotile na usposabljanje, delujočih samo še 23, zastavlja vprašanje, zakaj prihaja do tega razkoraka. Ugotovili smo namreč, da je prav v vseh organizacijah, ki so odgovarjale na vprašalnik, do fluktuacije prišlo, saj so prav vse odgovorile, da je pri njih v letu 2013 delovalo manj svetovalcev, kot so jih usposobile.

Možno je, da organizacija usposobljenih svetovalcev ISIO, ki v letu 2013 niso več delovali v središču ISIO, so pa ostali v organizaciji in bili prerazporejeni na druge naloge, ni štela kot fluktuacijo osebja. V primeru, da je organizacija nekatere svetovalce usposobila »na zalogo«, pa ti nikoli niso delovali v središču ISIO, je tudi mogoče, da jih zato ne obravnava kot del fluktuacije.

Zanimalo nas je tudi, katere dejavnike fluktuacije so organizacije zaznale, oz. kaj po njihovem najbolj vpliva na fluktuacijo, pri čemer smo jih prosili, da naj za začetek te dejavnike navedejo le bolj na splošno, sicer v povezavi s svetovalno dejavnostjo v središčih ISIO, ne pa s povsem konkretnimi primeri fluktuacije v njihovih organizacijah.

Preglednica 29: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, na vprašanje, kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na fluktuacijo usposobljenega osebja pri informiranju in svetovanju

KAJ NAJBOLJ VPLIVA NA FLUKTUACIJO?	ZELO VPLIVNO.		SREDNJE VPLIVNO.		MALO ALI SPLOH NIČ VPLIVA.		SKUPAJ		M
	1		2		3		F	%	
	F	%	F	%	F	%			
Nezadovoljstvo z delovnimi razmerami.	0	0,0	4	40,0	6	60,0	10	100,0	1,86
Slabo plačilo.	1	10,0	3	30,0	6	60,0	10	100,0	1,79
Drugi strokovni izzivi.	2	20,0	8	80,0	0	0,0	10	100,0	1,29
Zasičenost.	1	10,0	3	30,0	6	60,0	10	100,0	1,79
Neurejeno financiranje in s tem neredna plačila.	4	40,0	1	10,0	5	50,0	10	100,0	1,50
Družbena nepriznanost tega dela.	2	20,0	2	20,0	6	60,0	10	100,0	1,71
Strokovna stagnacija dejavnosti.	0	0,0	4	40,0	6	60,0	10	100,0	1,86
Premajhna podpora drugih.	1	10,0	5	50,0	4	40,0	10	100,0	1,64
Težki delovni pogoji.	0	0,0	4	40,0	6	60,0	10	100,0	1,86
Nezanimanje potencialnih uporabnikov.	1	10,0	3	30,0	6	60,0	10	100,0	1,79
Neurejeni status poklica.	1	10,0	2	20,0	7	70,0	10	100,0	1,86
Upad motivacije.	1	10,0	5	50,0	4	40,0	10	100,0	1,64
Spremembe v strokovnih konceptih dejavnosti.	0	0,0	3	30,0	7	70,0	10	100,0	1,93
Slaba usposobljenost.	1	10,0	4	40,0	5	50,0	10	100,0	1,71
Preobremenjenost.	2	20,0	5	50,0	3	30,0	10	100,0	1,50
Slabi medsebojni odnosi.	1	10,0	6	60,0	3	30,0	10	100,0	1,57
Slaba organizacija dela.	1	10,0	5	50,0	4	40,0	10	100,0	1,64
Osebni razlogi in razmere.	3	30,0	5	50,0	2	20,0	10	100,0	1,36
Ukinitiv ali sprememba dejavnosti zaradi poslovnih razlogov.	5	50,0	2	20,0	3	30,0	10	100,0	1,29
Nejasna prihodnost.	5	50,0	4	40,0	1	10,0	10	100,0	1,14
Prezem kadra od konkurenčnih organizacij.	1	10,0	3	30,0	6	60,0	10	100,0	1,79
Preveč izvajalcev dejavnosti v okolju.	2	20,0	2	20,0	6	60,0	10	100,0	1,79
Drugo.	1		0,0		0,0		1	100,0	/

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

N= 14

Po mnenju organizacij so med dejavniki, ki imajo lahko največji vpliv na fluktuacijo, nejasna prihodnost, ukinitiv ali sprememba dejavnosti zaradi poslovnih razlogov in neurejeno financiranje ter s tem povezana neredna plačila. Je pa večina razlogov, ki so jih organizacije navedle, povezanih s trenutnimi razmerami, v katerih deluje in se izvaja informativna in svetovalna dejavnost, na kar organizacije same nimajo ravno veliko vpliva, zagotovo pa imajo lahko ti dejavniki neposreden vpliv na fluktuacijo osebja.

Manjši vpliv organizacije pripisujejo nezadovoljstvu z delovnimi razmerami, strokovni stagnaciji dejavnosti, težavnim delovnim pogojem, neurejenemu statusu poklica, spremembam v strokovnih konceptih.

Najmanjši vpliv pa organizacije pripisujejo spremembam v strokovnih konceptih dejavnosti in neurejenemu statusu poklica. Skoraj nobenega vpliva ne pripisujejo tudi preveč izvajalcem dejavnosti v okolju, kar lahko pojasnimo s skrbnim načrtovanjem omrežja svetovalnih središč ISIO. Prav tako skoraj nobenega vpliva ne pripisujejo nezanimanju potencialnih uporabnikov, težkim delovnim pogojem, strokovni stagnaciji in družbeni nepriznanosti tega dela, zasičenosti, slabemu plačilu in nezadovoljstvu z delovnimi pogoji. Ena organizacija je zapisala, da je na fluktuacijo vplival »zaključek projekta leta 2012«.

Po vsem tem lahko sklepamo, da organizacije vidijo glavne razloge, ki imajo lahko vpliv na fluktuacijo, v neurejenem sistemskem okolju, manj pa jih vidijo v razmerah, ki vladajo v organizaciji in v osebnih razlogih svetovalcev.

5.2 ODNOSI MED KANDIDATI ZA SVETOVALCE ISIO IN ORGANIZACIJAMI, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE

5.2.1 Ureditev odnosov med kandidati za svetovalce ISIO in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje

Ker lahko na fluktuacijo usposobljenega osebja vplivajo različni dejavniki, nas bo v tem poglavju zanimalo, ali so bila in če, na kakšen način, urejena formalna razmerja med svetovalci ISIO in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje. Če ni sklenjenih medsebojnih pisnih dogovorov, to po navadi tudi pomeni, da ne obstajajo obveznosti o nadaljnjem sodelovanju, kar lahko, čeprav ni nujno, vpliva tudi na fluktuacijo usposobljenega osebja.

Obstaja tudi možnost, da so organizacije in posamezniki zadeve med seboj uredili neformalno, seveda pod pogojem, da jih obe strani spoštujeta. Gledano z vidika fluktuacije pa je mogoče vseeno bolje, da so medsebojna razmerja urejena na nek formalen način, saj se v tem primeru kandidat zavestno odloči, da bo kot svetovalac ISIO deloval pri organizaciji, ki ga je napotila na usposabljanje.

Zato smo obe strani, posameznike in organizacije povprašali, na kakšen način so bila pri njih dogovorjena ta medsebojna razmerja.

Preglednica 30: Odgovori svetovalcev ISIO na vprašanje, ali so z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje, pred usposabljanjem ali ob njegovem zaključku sklenili kakšen dogovor o sodelovanju v zvezi z njihovo (novo) usposobljenostjo?

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK
Ne.	35	66,0	67,3
Da, sklenili smo pisni dogovor.	10	18,9	19,2
Da, sklenili smo ustni dogovor.	6	11,3	11,5
Drugo.	1	1,9	1,9
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	52	98,1	100,0
Manjkajoči.	1	1,9	
SKUPAJ	53	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Preglednica prikazuje, da kar 35 oz. 67,3 % svetovalcev, ki so odgovarjali na vprašalnik, z organizacijo pred ali po zaključku usposabljanja ni imelo sklenjenega nobenega pisnega ali ustnega dogovora o nadaljnjem sodelovanju.

Deset oz. 19,2 % svetovalcev je z organizacijo imelo urejen pisni dogovor, v svojih pojasnilih so o tem zapisali še:

- *Sklenjen sem imela dogovor o pogojih izvajanja temeljnega sodelovanja vodij in svetovalcev v ISIO ter pravicah in dolžnostih.*
- *Sklenjeno sem imela pogodbo o zaposlitvi.*
- *Imela sem že delovno mesto.*
- *V pogodbi za določen čas je bilo navedeno, da moja zaposlitev traja za čas trajanja projekta CVŽU v okviru katerega deluje ISIO.*
- *Ob napotitvi na usposabljanje je bilo popolnoma jasno, da se usposabljam za to delo.*
- *Sklenjen je bil dogovor na podlagi usmeritev, ki jih je pripravil ACS (2x).*
- *V dogovoru smo dorekli stvari, ki jih organizacija pričakuje od mene in se občasno o tem usklajevali.*

Iz njihovih odgovorov vidimo, da so nekateri imeli sklenjen dogovor, pogodbo o zaposlitvi, ali pa so že opravljali delo svetovalca, zato z organizacijo niso sklepali dodatnih pisnih dogovorov. Trije pa so navedli, da so na podlagi usmeritev ACS vseeno sklenili še pisni dogovor. Na tem mestu je potrebno pojasniti, da je tovrsten dogovor o pogojih izvajanja temeljnega usposabljanja vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO ter pravicah in obveznostih pogodbenih strank v okviru projekta ESS Usposabljanje strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih, ki ga je izvajal ACS, v obdobju od leta 2009 do 2011, predvidel financer omenjenega projekta – Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, ki je projekt sofinanciralo skupaj s podporo Evropskega socialnega sklada. Takrat je ACS kot prejemnik sredstev dobil obvezo, da pripravi tripartitni dogovor, ki ga sklenejo ACS, kandidat, ki se usposablja za svetovalca ISIO, in organizacija, izvajalka dejavnosti ISIO, ki napoti kandidata na usposabljanje. Sklenjen dogovor zavezuje organizacijo, da bo osebi, ki se bo usposabljala za svetovalca ISIO, v kolikor je pri njej že zaposlena, organizacijsko prilagodila delovne obveznosti tako, da se bo lahko udeleževala programa Temeljno

usposabljanje vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO in da ji bo tudi omogočila opravljanje izobraževalnih obveznosti, povezanih s tem usposabljanjem. Dogovor pa obvezuje tudi osebo, ki se usposablja za svetovalca ISIO, da bo v primeru uspešnega zaključka usposabljanja vsaj še dve leti izvajala delo svetovalca v središču ISIO.

Lahko bi torej rekli, da so bili pri tej skupini svetovalcev partnerski odnosi ob usposabljanju kar dobro urejeni.

Šest oz. 11,5 % svetovalcev pa je imelo z organizacijo sklenjen ustni dogovor, o katerem so povedali naslednje:

- *Pridobljeno znanje sem prenesla ostalim sodelavkam in pripravila prispevek o usposabljanju za E-novice.*
- *Rečeno mi je bilo, da če se bo povečala potreba po svetovanju, bom povabljen k sodelovanju.*

Iz te skupine, kjer je šlo zgolj za ustne dogovore, smo dobili od šestih samo dve dodatni pojasnili svetovalcev, iz katerih je razvidno, da je bilo v enem primeru dogovorjeno nadaljnje sodelovanje in da je svetovalka pridobljeno znanje celo prenesla ostalim sodelavkam, v drugem primeru pa je šlo bolj za pogojevanje »*če se bo povečala potreba po svetovanju, bom povabljen k sodelovanju.*« Iz tega odgovora bi tudi lahko sklepali, da so v nekaterih organizacijah svetovalce v resnici usposabljali tudi »na zalogo«.

Ker pojasnil ostalih štirih svetovalcev, ki so navedli, da so imeli z organizacijo sklenjen ustni dogovor, nismo dobili, ne moremo ugotoviti, kaj pa se je po usposabljanju zgodilo v teh primerih. Bi pa na tem mestu opozorili, da sta svetovalci ali organizacija v takem primeru vseeno manj zaščiteni in da bi bilo s tega stališča mogoče smiselno obema akterjema predlagati, da medsebojne odnose v prihodnje uredita tudi pisno.

Ko pogledamo še zadnjo skupino odgovorov, kjer so svetovalci navajali, da med njimi in organizacijami ni bilo sklenjenega nobenega dogovora, pa zasledimo naslednja pojasnila:

- *To spada v sklop delovnih nalog. (4 x)*
- *Bilo je samoumevno, da bom to izvajala.*
- *Sem samo pomagala.*
- *Opis del in nalog je v pogodbi o zaposlitvi.*
- *Prepričana sem bila, da naše okolje potrebuje dobre svetovalce v ISIO, zato je bilo to usposabljanje strokovni izziv.*
- *V bistvu se ne spomnim, morda je bil aneks k pogodbi o zaposlitvi, v bistvu pa ne.*
- *Trenutno delam na drugem področju.*
- *Organizacija dogovora ni pripravila.*

Največkrat so svetovalci navedli, da to spada v sklop njihovih nalog in zato verjetno niso čutili nobene potrebe, da bi z organizacijo sklenili kakšen pisni ali ustni dogovor. Tudi odgovor anketiranke, da je bilo samoumevno, da bo to izvajala, lahko

razumemo podobno. Omenimo še, da je ena svetovalka pod rubriko »Drugo.« napisala, da je bila že prej zaposlena v tej organizaciji.

Če na kratko povzamemo, lahko zaključimo, da na nadaljnje sodelovanje med svetovalci in organizacijo samo dejstvo, ali je bil med njimi sklenjen dodatno še kak pisni ali ustni dogovor, ni veliko vplivalo, je pa res, da je bila večina svetovalcev že prej zaposlena v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje. Svetovalcem se je zdelo samo po sebi umevno, da delo opravijo, v anketi niti en svetovalec ni izrazil stališča, da tak dogovor pograša, nihče ni tudi napisal, da bi tak dogovor sploh moral biti sklenjen. Nasprotno, v šestih primerih so svetovalci navedli, da so se o tem dogovorili ustno, kar lahko kaže na veliko zaupanje v tak način urejanja medsebojnih razmerij.

Ker v naši raziskavi proučujemo vzroke za fluktuacijo, je prav nekaj pozornosti posvetiti tudi naslednji navedbi: *»V pogodbi za določen čas je bilo navedeno, da moja zaposlitev traja za čas trajanja projekta CVŽU, v okviru katerega deluje ISIO.«* V tej navedbi lahko odkrijemo potencialni vzrok za fluktuacijo. Osebo so namreč v organizaciji zaposlili za določen čas na projektu CVŽU in jo napotili na usposabljanje za svetovalko ISIO. Vemo pa, da se je projekt CVŽU v letu 2013 zaključil. Če torej v tej organizaciji po zaključku projekta CVŽU niso našli možnosti, da bi sodelavki podaljšali zaposlitev, obstaja velika možnost, da je to eden izmed primerov fluktuacije osebja iz dejavnosti ISIO.

V nadaljevanju pa prikazujemo odgovore organizacij, ki so napotile na usposabljanje kandidate za svetovalce ISIO, na vprašanje, ali so z njimi sklenile kakšen pisni dogovor. Najprej so prikazani odgovori tistih organizacij, pri katerih delujejo še vsi svetovalci, ki so jih napotile na usposabljanje. Poglejmo, kaj smo ugotovili:

Preglednica 31: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, **pri katerih delujejo še vsi svetovalci**, ki so jih one napotile na usposabljanje, na vprašanje, ali so imeli z njimi sklenjen kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni svetovalci obvezali, da bodo izvajali informiranje in svetovanje pri njih?

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Ne. (Prosimo, pojasnite, če želite.)	4	66,7
Da.	2	33,3
Da, vendar samo za določen čas. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0
SKUPAJ	6	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce/ke ISIO, ACS, 2013.

Kot lahko vidimo iz preglednice, sta kar dve tretjini sodelujočih organizacij, **pri katerih delujejo še vsi svetovalci**, izjavili, da s kandidati niso imele sklenjenega posebnega pisnega dogovora o tem, da bodo po usposobitvi informiranje in svetovanje izvajali v okviru njihove organizacije.

Posebnih pojasnil organizacije pri tem vprašanju niso podale, lahko pa sklepamo, da so bili svetovalci v večini primerov že zaposleni v organizaciji, ki jih je napotila na

usposabljanje in je le ta z njimi v glavnem že imela sklenjeno tudi pogodbo o zaposlitvi. V primeru, ko pa so prihajali izven organizacije, pa so jih potem organizacije za čas trajanja projekta tudi zaposlile, zato verjetno niso čutile potrebe po sklepanju nekih dodatnih dogovorov.

Preglednica 32: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, **pri katerih deluje le del** svetovalcev, ki so jih one napotile na usposabljanje na vprašanje, ali so imeli z njimi sklenjen kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni svetovalci obvezali, da bodo izvajali informiranje in svetovanje pri njih?

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Ne. (Prosimo, pojasnite, če želite.)	5	62,5
Da.	3	37,5
Da, vendar samo za določen čas. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0
SKUPAJ	8	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

Tudi pri dobrih 60 % organizacij, **pri katerih deluje le še del svetovalcev**, se je pokazalo, da s kandidati niso imele sklenjenega posebnega pisnega dogovora o tem, kaj se bo dogajalo z njimi po končanem usposabljanju.

Sklepamo, da so bili, tako kot v organizacijah, kjer delujejo še vsi svetovalci, tudi pri organizacijah, kjer jih deluje le še del, le-ti v večini že zaposleni pri njih, z njimi so imele organizacije verjetno že sklenjeno pogodbo o zaposlitvi, potrebe po sklepanju dodatnih dogovorov pa niso zaznale.

5.2.2 Zadovoljstvo usposobljenih svetovalcev ISIO s sodelovanjem z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje

V nadaljevanju so nas, predvsem zaradi iskanja možnih vzrokov za fluktuacijo, zanimala tudi stališča svetovalcev o tem, kako so bili zadovoljni s sodelovanjem z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje. Ugotovili smo že, da četudi dogovori o tem, kakšno bo njihovo sodelovanje po končanem usposabljanju, med posamezniki in organizacijami v večini primerov niso bili dorečeni s formalnimi pisnimi dogovori, tako svetovalci kot organizacije v tem niso zaznali problema.

Na tem mestu pa si lahko postavimo vprašanje, če so bila njihova pričakovanja res enaka. Dejstvo je, da lahko prav različna pričakovanja sčasoma pripeljejo tudi do nesoglasij in nezadovoljstva ter na koncu vplivajo celo na to, da se sodelovanje med partnerjema po končanem usposabljanju prekine.

V naslednji preglednici, kjer nas je zanimalo mnenje svetovalcev o tem, kako so zadovoljni s sodelovanjem z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje, prikazujemo njihove odgovore.

Preglednica 33: Odgovori svetovalcev ISIO na vprašanje, ali so zadovoljni s tem, kako je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z njimi

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Zelo sem zadovoljen/a.	30	56,6
Sem zadovoljen/a.	17	32,1
Dokaj sem zadovoljen/a.	4	7,5
Nisem posebno zadovoljen/a.	2	3,8
Sem nezadovoljen/a.	0	0,0
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0	0,0
Nikoli nisem sodeloval/a v svetovalnem središču ISIO.	0	0,0
SKUPAJ	53	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Kot je razvidno, je 88,7 % vprašanih zelo zadovoljnih ali zadovoljnih s tem, kako je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z njimi. Majhen delež pa je takih, ki so napisali, da so dokaj ali ne posebno zadovoljni. Rezultati so spodbudni in kažejo na urejene razmere in medsebojne odnose med organizacijo in posameznikom, iz česar bi lahko sklepali, da nezadovoljstvo svetovalcev z organizacijo zagotovo ni eden od vzrokov za fluktuacijo.

5.3 SODELOVANJE USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ISIO IN ORGANIZACIJ, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSOBLJANJE, PRI IZVAJANJU SVETOVALNE DEJAVNOSTI V SREDIŠČIH ISIO

V tem poglavju bomo ugotavljali, ali so se usposobljeni svetovalci ISIO po tem, ko so uspešno zaključili usposabljanje in si pridobili potrdilo o usposobljenosti, res tudi dejavno vključili v delovanje središč ISIO oz., ali so jim organizacije, ki so si pridobile usposobljene svetovalce, omogočile vključitev v dejavnost središč ISIO. Ti podatki so lahko eden od pokazateljev, ali so v organizaciji, ki je poslala kandidate na usposabljanje, ustrezno načrtovali njihovo število.

5.3.1 Sedanje (delovno) razmerje med usposobljenimi svetovalci ISIO in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje

V nadaljevanju smo preverili, kakšno je trenutno razmerje usposobljenih svetovalcev ISIO z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje.

Z vidika fluktuacije nas je zanimalo, ali se je med njimi vzpostavilo neko trajnejše razmerje, ali je šlo zgolj za trenutno potrebo. Tudi dejstvo, ali so svetovalci v organizaciji redno zaposleni ali ne, ali pa se mogoče organizacije nanje obrnejo samo takrat, ko jih potrebujejo, zagotovo vpliva na fluktuacijo osebja. Zanimalo nas je tudi, ali je strokovna usposobljenost posameznika prispevala k trajnejši ureditvi razmerja z organizacijo, je razmerje ostalo enako ali pa se je za svetovalce celo poslabšalo.

Preglednica 34: Odgovori svetovalcev ISIO na vprašanje, kako bi opisali sedanje (delovno) razmerje z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas in tudi sedaj sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.	31	58,5
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas in tudi sedaj sem pri njej zaposlen/a za določen čas.	6	11,3
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.	5	9,4
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za določen čas.	3	5,7
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.	3	5,7
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.	2	3,8
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, sedaj pa sem njen zunanji/a sodelavec/ka.	1	1,9
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, sedaj pa sem njen zunanji/a sodelavec/ka.	1	1,9
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za določen čas.	1	1,9
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka in tudi sedaj sem pri njej zunanji/a sodelavec/ka.	0	0,0
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.	0	0,0
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.	0	0,0
Pred napotitvijo na usposabljanje nisem bil/a v nobenem razmerju z organizacijo, ki me napotila na usposabljanje, sedaj pa sem pri njej (Prosimo, dopišite vrsto razmerja: zaposlen/a za nedoločen čas, za določen čas, zunanji/a sodelavec/ka, prostovoljec/ka, ipd.)	0	0,0
Drugo.	0	0,0
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0	0,0
SKUPAJ	53	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Na podlagi pridobljenih podatkov lahko ugotovimo, da je bilo 40 svetovalcev, ki so sodelovali pri anketiranju, v času napotitve na usposabljanje v organizacijah zaposlenih za nedoločen čas. Od teh jih je bilo v času anketiranja 31 še vedno zaposlenih za nedoločen čas. Trem se je delovno razmerje spremenilo iz zaposlitve za nedoločen čas v zaposlitev za določen čas, eden z organizacijo ni bil več v delovnem razmerju, pač pa z njo sodeluje kot zunanji sodelavec, pet pa jih z organizacijo ni bilo več v nobenem delovnem razmerju. Za osebe, ki v letu 2013, ko je potekalo anketiranje, niso bile več v nobenem razmerju z organizacijo, lahko predpostavimo, da tudi v središču ISIO ne sodelujejo več. V nadaljevanju nas bo zato predvsem pri tovrstnih primerih zanimalo, kaj so bili razlogi za prekinitve delovnega razmerja. Enako velja za osebo, ki navaja, da je bila v letu 2013 samo še zunanji sodelavec. Če vemo, da temelji sodelovanje v središču ISIO na zaposlitvi, bi težko sklepali, da je ta oseba kot zunanji sodelavec še delovala v središču ISIO.

Podatki tako kažejo, da se za skoraj 60 % vprašanih, ki so sodelovali pri anketiranju, delovno razmerje z organizacijo ni poslabšalo, nasprotno, za nekatere se je celo izboljšalo. Zato lahko upravičeno sklepamo, da so organizacije na usposabljanje premišljeno usmerjale tiste kandidate, s katerimi so želele skleniti tudi dolgoročneje sodelovanje.

Vendar pa moramo biti pozorni tudi na tiste anketirane, ki so navajali, da se je njihovo delovno razmerje z organizacijo prekinilo, oz. da sedaj z njo sodelujejo le kot zunanji sodelavci. To so tisti usposobljeni svetovalci ISIO, za katere lahko sklepamo, da v letu 2013 niso več sodelovali v središču ISIO. V nadaljevanju bomo poskušali poiskati razloge za to.

5.3.2 Koliko let po usposobitvi so svetovalci ISIO izvajali informiranje in svetovanje v središču ISIO?

Ker je pomembno, da po končanem usposabljanju svetovalci tudi v resnici opravljajo to delo, nas je zanimalo, koliko časa po usposobitvi so delovali ali še delujejo kot svetovalci ISIO. Poglejmo, kaj so odgovorili.

Preglednica 35: Odgovori svetovalcev ISIO na vprašanje, koliko časa po usposobitvi so delovali ali še delujejo kot svetovalci

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Dve do pet let.	20	37,7
Šest do deset let.	15	28,3
Enajst do dvajset let.	7	13,2
Eno leto.	6	11,3
Nikoli.	3	5,7
Manj kot eno leto.	2	3,8
Več kot dvajset let.	0	0,0
Deloval/a sem, vendar se ne spominjam, koliko časa.	0	0,0
SKUPAJ	53	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalce v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Ob analizi teh podatkov je potrebno pojasniti, da na obseg dela v letih pri posameznih svetovalcih vpliva tudi dejstvo, da so se središča ISIO ustanavljala postopoma. Tako je bilo prvih pet ustanovljenih v letu 2001 – takrat usposobljeni svetovalci bi do leta 2013 v najboljšem primeru lahko delovali 12 let. Naslednja štiri središča so nastala v letu 2003 – usposobljeni svetovalci bi lahko, v kolikor so ves čas sodelovali v središču ISIO, delovali 10 let. Zadnjih pet je nastalo v letu 2005 – usposobljeni svetovalci bi lahko do leta 2013 delovali 8 let. Temu pa je potrebno dodati usposabljanja po krajšem programu temeljnega usposabljanja, ki so se začela izpeljevati v letu 2006 in smo jih izpeljali trikrat: 2006 – usposobljeni svetovalci bi lahko delovali 7 let, 2009 – usposobljeni svetovalci bi lahko maksimalno delovali 4 leta in 2012 – usposobljeni svetovalci bi lahko delovali 1 leto.

Podatki pokažejo, da največ, kar 20 anketiranih, ki so odgovorili na vprašalnik, deluje ali je delovalo kot svetovalci ISIO dve do pet let, 15 pa je takih, ki na tem področju

delujejo od šest do deset let. Sedem anketiranih pa delo svetovalca ISIO opravlja enajst do dvajset let. Skupaj je torej kar 77,3 % od anketiranih svetovalcev takšnih, ki to dejavnost opravljajo več kot dve leti, med njimi so številni svetovalci, ki to dejavnost opravljajo več kot pet let, nekateri več kot 10 let, nekaj pa celo 11 let in več. Za to skupino svetovalcev lahko rečemo, da se investicija v njihovo usposabljanje vrača z dodano vrednostjo, saj že dolga leta s svojim delom prispevajo k udejanjanju ciljev središč ISIO. Podatek pokaže tudi na to, da se je z leti oblikovalo stabilno jedro usposobljenih svetovalcev ISIO, ki svoje delo opravljajo profesionalno.

Trije so napisali, da še nikoli niso delovali kot svetovalci ISIO, dva to delo opravljata manj kot eno leto, šest vsaj eno leto. Iz teh podatkov sicer ne moremo ugotoviti, ali gre za svetovalce, ki so to delo opravljali le kratek čas in ga sedaj ne opravljajo več, ali pa gre morda za tiste, ki so se usposobili v zadnji izpeljavi usposabljanja v letu 2013 in so šele pričeli s tem delom.

Gotovo pa lahko rečemo, da je bila zgrešena investicija v usposabljanje za tiste tri svetovalce, ki po usposobitvi nikoli niso delovali v središčih ISIO. Morda gre v teh primerih za osebje, ki ga je organizacija usposobila »za zalogo« za primere, če bi kateri od aktivnih svetovalcev tega dela ne mogel več opravljati. Število sicer ni visoko, vendar moramo ob njem upoštevati, da se je na naše anketiranje odzvalo 53 od 90 usposobljenih svetovalcev in ne vemo, kakšno je stanje pri tistih 37 svetovalcih, ki se na anketo niso odzvali.

Ne glede na to pa v splošnem lahko zaključimo, da je bila investicija v usposabljanje večine tistih svetovalcev, ki so se odzvali na anketiranje, upravičena, saj jih je več kot 70 % v središčih ISIO delovalo vsaj dve leti, številni izmed njih pa v njih delujejo ves čas od usposobitve, nekateri že tudi več kot 10 let.

5.3.3 Ali so usposobljeni svetovalci ISIO svetovalno dejavnost vedno izvajali pri organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje?

V nadaljevanju pa bomo osvetlili še podatek, ali so svetovalci po uspešno opravljenem usposabljanju svetovalno dejavnost vedno izvajali v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje.

Preglednica 36: Odgovori svetovalcev ISIO na vprašanje, ali so po usposobitvi vedno delovali v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK
Da, vedno sem deloval/a kot svetovalec ISIO v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje.	41	77,4	82,0
Da, nekaj časa sem deloval/a kot svetovalec ISIO v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje.	9	17,0	18,0
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0	0,0	0,0
Nekaj časa sem deloval/a kot svetovalec ISIO v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, nekaj časa pa v drugi organizaciji oz. organizacijah.	0	0,0	0,0
Ne, nikoli nisem deloval/a kot svetovalec ISIO v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, pač pa vedno v drugi organizaciji oz. organizacijah.	0	0,0	0,0
Drugo.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	50	94,3	100,0
Manjkajoči.	3	5,7	
SKUPAJ	53	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalce v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Podatki nam kažejo, da je večina, oz. 82 %, anketiranih po usposobitvi za svetovalca ISIO vedno delovala v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje. Z vidika organizacije, ki jih je napotila na usposabljanje, je to pozitiven podatek, saj pokaže, da se je vložek, ki so ga namenile za usposabljanje osebja, ki deluje v središčih ISIO, kasneje pri njih tudi plemenitil in prinašal dodano vrednost, ko so svetovalci uresničevali poslanstvo in cilje središč ISIO. Ob zadržku, da ne vemo, kako bi odgovarjalo tistih 37 usposobljenih svetovalcev, ki se niso odzvali na anketiranje, lahko ta podatek ocenimo kot pozitiven tudi z nacionalne ravni, saj se večina nacionalnega vložka v usposabljanje svetovalcev plemeniti tam, kjer naj bi se, se pravi v središčih ISIO.

Pozornost pa moramo usmeriti tudi na tistih 9 oz. 18 % anketiranih, ki so sporočili, da so delo svetovalca ISIO opravljali le nekaj časa. Ti svetovalci sedaj v organizacijah, ki so jih napotile na usposabljanje, dela ne opravljajo več. To pa pomeni, da je vložek, ki sta ga vanje vložili tako država kot organizacije, izgubljen. Na ravni sistema je izgubljen še posebej zato, ker nihče od svetovalcev iz te skupine ni zapisal, da je kasneje to delo opravljal v drugi organizaciji. Pretoka usposobljenih svetovalcev med organizacijami torej nismo zaznali. Ob poznavanju razmer v omrežju središč ISIO si je mogoče ta podatek tudi razložiti. Predpostavimo namreč lahko, da so nekatere organizacije z usposobljenimi svetovalci prekinile delovno razmerje, ker niso več mogle financirati njihovega dela, če bi ga lahko, bi te svetovalce verjetno ohranile. Ravno tako organizacije, ki bi morda svetovalce potrebovale, niso mogle angažirati tistih, ki so bili prosti na trgu dela, saj zaradi težavne finančne situacije, v kateri so se v zadnjih letih znašla središča ISIO, novega svetovalca ne morejo financirati. Je pa tudi res, da nas trenutno nezavidljivo finančno stanje, v katerih delujejo središča ISIO, ne sme odvrniti od dolgoročnejšega strateškega razmišljanja

in načrtovanja razvoja kadrov v središčih ISIO. Nekateri izmed možnih ukrepov, ki bi jih lahko vpeljali oz. okrepili na ravni vodenja projekta ISIO, ki bi lahko pomagali pri pretočnosti že usposobljenih svetovalcev ISIO so lahko:

- ☛ načrtno spremljanje števila usposobljenega osebja in njihove »zasedenosti« v središčih ISIO,
- ☛ nacionalna evidenca usposobljenih svetovalcev ISIO,
- ☛ spodbujanje mobilnosti usposobljenih svetovalcev ISIO oz. njihovo obveščanje, kje bi lahko opravljali dejavnost ISIO,
- ☛ spodbujanje organizacij, da si pridobivajo že usposobljene svetovalce ISIO, ne pa da ob vsaki novi potrebi na usposabljanje napotijo nove kandidate,
- ☛ krepitev stabilne ter strokovno preiščene in načrtno postavljene mreže dislokacij pri središčih ISIO, da bi se čim manjkrat dogajalo tisto, čemur smo bili priča v zadnjih letih, ko so se, spodbujene z javnim razpisom za CVŽU, ustanovljale številne dislokacije, ki pa so se, ko je bil projekt CVŽU zaključen, tudi ukinile. Vložek v usposabljanje svetovalcev, ki so delovali na teh dislokacijah, je bil tako za organizacijo kot za državo v tem primeru izgubljen.

Zavedamo se, da imajo tovrstne aktivnosti tudi številne omejitve. Eno izmed njih smo namreč že navedli, gre za finančno zmožnost organizacije, da zaposli novega svetovalca ISIO. Druga je gotovo ta, da bo npr. organizacija, pri kateri se bo odprla nova dislokacija središča ISIO, raje kot da bi iskala že usposobljenega svetovalca ISIO na trgu dela, to delo ponudila svojim zaposlenim, ki jih mora sicer najprej usposobiti za svetovalce ISIO. Pa vendar bi bili lahko, še posebej ob primerih naravne oz. normalne fluktuacije iz središč ISIO (npr. upokojitve itd.), tovrstni ukrepi smiselni in izvedljivi.

5.3.4 Kakšne so bile možnosti in pripravljenost usposobljenih svetovalcev ISIO za izvajanje svetovalne dejavnosti v središčih ISIO?

V tem poglavju nas bo zanimalo mnenje svetovalcev ISIO o tem, ali so jim organizacije, ki so jih napotile na usposabljanje, kasneje tudi omogočile, da delujejo v središčih ISIO in kakšno je bilo njihovo sodelovanje.

Preglednica 37: Odgovori svetovalcev ISIO na vprašanje, ali jim je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, omogočila, da sodelujejo v središču ISIO

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK K GLEDE NA OSEBE
Da, organizacija mi je vedno omogočila sodelovanje v svetovalnem središču ISIO.	47	79,7	88,7
Da, kadar je bila uspešna pri pridobivanju sredstev za delovanje svetovalnega središča ISIO.	6	10,2	11,3
Da, dokler sem bil/a zaposlen/a pri njej.	2	3,4	3,8
Organizacija mi je včasih omogočila sodelovanje v svetovalnem središču ISIO, včasih pa ne.	1	1,7	1,9
Organizacija mi je v začetnih letih po usposobitvi omogočila sodelovanje v svetovalnem središču ISIO, kasneje pa ne več.	1	1,7	1,9
Ne, organizacija mi ni nikoli omogočila sodelovanja v svetovalnem središču ISIO.	1	1,7	1,9
Ne, ker nisem zaposlen/a v tej organizaciji.	1	1,7	1,9
Da, organizacija mi je omogočila sodelovanje v svetovalnem središču ISIO, dokler je obstajala, vendar zdaj ne obstaja več.	0	0,0	0,0
Ne, ker organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, nikoli ni imela svetovalnega središča ISIO.	0	0,0	0,0
Drugo.	0	0,0	0,0
Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.	0	0,0	0,0
Nikoli nisem sodeloval/a v svetovalnem središču ISIO.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	59	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

N=53

Glede na odgovore, ki smo jih dobili, smo lahko zelo zadovoljni, saj je kar 46 oz. 88,7 % osebam, ki so se usposabljele za svetovalce in odgovarjale na vprašalnik, organizacija vedno omogočila sodelovanje v središču ISIO. 6 oz. 11,3 % anketiranih je navedlo, da je bilo njihovo sodelovanje pogojeno s pridobivanjem sredstev za delovanje središča ISIO. Ta razlog je seveda sprejemljiv, ker če ni bilo pogojev za delovanje središč ISIO, je tudi razumljivo, da ni bilo dela za svetovalce. Lahko da je bil tudi to razlog za odgovor enega od anketiranih ko je napisal, da mu je organizacija včasih omogočila sodelovanje v središču ISIO, včasih pa ne.

Iz odgovorov dveh anketiranih pa je razbrati, da jima je organizacija omogočala sodelovanje v središču ISIO vse dotlej, dokler sta bila pri njej zaposlena. Možno je, da je organizacija omogočala zaposlitev posamezniku samo za čas delovanja svetovalnega središča ali njegove dislokacije, kasneje pa ne več, možno je tudi, da je posameznik sam odpovedal sodelovanje, ali pa je prišlo do prekinitve sodelovanja zaradi drugih razlogov.

Posamezno so še navajali, da jim je organizacija sodelovanje v središčih ISIO včasih omogočila, včasih pa ne, da jim je sodelovanje omogočila samo v začetnih letih, da jim sploh ni omogočila sodelovanja, en anketirani pa ni zaposlen v organizaciji, ki ga

je napotila na usposabljanje. Z vidika deleža vseh, ki so sodelovali pri anketiranju, lahko rečemo, da navedbe posameznikov niso zaskrbljujoče, temveč kažejo na specifično situacijo njihovega položaja, ne pa na prevladujoče stanje v dejavnosti središč ISIO. Seveda pa moramo te podatke vendarle brati tudi z zadržkom, glede na to, da 37 oz. 41,0 % usposobljenih svetovalcev ni odgovorilo na anketo in ne vemo, kakšna je njihova situacija.

Podatke, ki smo jih navedli doslej, bomo v nadaljevanju osvetlili še z vprašanjem, kako so svetovalci po usposobitvi sodelovali z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje.

Preglednica 38: Odgovori svetovalcev ISIO na vprašanje, kako so sami po usposobitvi sodelovali z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Vedno sem deloval/a kot svetovalec ISIO, če mi je organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, to omogočila.	48	94,1	96,0
Nekaj časa sem deloval/a kot svetovalec ISIO v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, vendar zdaj s to organizacijo ne želim več sodelovati.	1	2,0	2,0
Zaposlil/a sem se v drugi organizaciji.	1	2,0	2,0
Drugo.	1	2,0	2,0
Nikoli nisem želel/a delovati kot svetovalec ISIO v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje.	0	0,0	0,0
Ne zanima me delovanje svetovalca ISIO.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	51	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

N=50

Na to vprašanje je odgovorilo 50 od 53 svetovalcev, ki so sodelovali pri anketiranju. Podatki pokažejo, da je kar 96 % svetovalcev, ki so izpolnjevali anketni vprašalnik, vedno delovala v vlogi svetovalca ISIO, če jim je le organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, to omogočila.

Svetovalec, ki je napisal, da je nekaj časa sodeloval z organizacijo, ki ga je napotila na usposabljanje, vendar zdaj z njo ne želi več sodelovati, je pojasnil, da je sicer želel sodelovati z organizacijo, vendar dogovor glede na njegove interese ni bil mogoč.

Dodatno pojasnilo je bilo podano tudi pod rubriko »Drugo.«, in sicer je vprašani nekaj časa deloval v organizaciji, ki ga je napotila na usposabljanje, potem pa je dobil zaposlitev v drugi organizaciji.

Iz teh podatkov lahko sklepamo, da so organizacije svetovalcem, ki so jih usposobile, večinoma vsaj nekaj časa tudi omogočile, da to delo pri njih opravljajo, kar je z vidika vloška v njihovo usposabljanje vsekakor pozitiven rezultat.

5.3.5 Koliko let so organizacije, ki so na usposabljanje napotile kandidate za svetovalce ISIO, kasneje to dejavnost tudi izvajale?

V tem sklopu nas je najprej zanimalo, koliko let organizacije, ki so sodelovale pri anketiranju, že izvajajo dejavnost informiranja in svetovanja po modelu ISIO.

Preglednica 39: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO na vprašanje, koliko let že izvajajo informiranje in svetovanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK
Enajst do dvajset let.	5	35,8	38,5
Dve do pet let.	3	21,4	23,1
Šest do deset let.	3	21,4	23,1
Več kot dvajset let.	2	14,4	15,4
Eno leto.	0	0,0	0,0
Informiranje in svetovanje smo izvajali oz. ga izvajamo, a nimamo natančnih podatkov, koliko let.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	13	92,9	100,0
Manjkajoči.	1	7,1	
SKUPAJ	14	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

Središča ISIO delujejo od leta 2001 in iz preglednice lahko vidimo, da dobra tretjina anketiranih organizacij izvaja ISIO od začetka njihovega delovanja, kar pomeni od 11 do 20 let. Petina organizacij pa ISIO izvaja od dve do pet in od šest do deset let.

Dve organizaciji sta napisali, da ISIO izvajata že več kot dvajset let. Glede na to, da vemo, da središča ISIO delujejo od leta 2001, lahko samo predvidevamo, da sta organizaciji po vsej verjetnosti pri prikazu zajeli celotno obdobje ukvarjanja z svetovalno dejavnostjo, ki jo izobraževalne organizacije, res izvajajo že več kot 20 let, pri tem pa ne gre za izvajanje dejavnosti regionalnih središč ISIO, ampak predvsem za svetovanje udeležencem, ki se pri njih izobražujejo oz. se želijo vpisati v kakšnega izmed njihovih programov ali dejavnosti.

Zanimalo nas je tudi, ali organizacije svetovalno dejavnost izvajajo vsako leto.

Preglednica 40: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, na vprašanje, ali informiranje in svetovanje izvajajo vsako leto

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da, od takrat, ko imamo usposobljene svetovalce ISIO.	9	64,3
Drugo.	4	28,6
Izvajamo, vendar ne vsako leto.	1	7,1
SKUPAJ	14	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

Iz preglednice vidimo, da je več kot polovica oz. 64,3 % organizacij, ki so sodelovale pri anketiranju, odgovorila, da informiranje in svetovanje izvajajo vsako leto, in sicer od takrat, od kar imajo za to usposobljene svetovalce. Glede na to, da se je na anketiranje odzvalo 9 središč ISIO, lahko sklepamo, da so to hkrati tudi organizacije, ki so odgovorile, da dejavnost informiranja in svetovanja izvajajo vsako leto.

Ena organizacija je odgovorila, da svetovanja ne izvaja vsako leto. Svoj odgovor je pojasnila tako, da je to dejavnost izvajala v času »*ko je potekal projekt.*« Upoštevajoč, da organizacije, pri katerih je sedež središč ISIO, to dejavnost izvajajo vsako leto, lahko sklepamo, da gre v tem primeru za partnersko organizacijo enega izmed središč ISIO, pri katerem so delovale dislokacije v času projekta CVŽU.

Štiri organizacije so izbrale odgovor »Drugo.«. Ena izmed njih je pojasnila, da so »*dejavnost izvajali vsako leto, dokler je bilo to finančno podprto.*« Tudi v tem primeru lahko sklepamo, da gre za partnersko organizacijo enega izmed središč ISIO, pri katerem so delovale dislokacije. Ostale tri organizacije svojega odgovora niso pojasnile.

Iz teh podatkov lahko vidimo, da je dejavnost informiranja in svetovanja pri organizacijah, ki imajo sedišče ISIO, vsa leta potekala kontinuirano, medtem ko je ta dejavnost pri organizacijah, kjer so bile vzpostavljene dislokacije središč ISIO, potekala precej manj stabilno, povezana je bila z obdobji trajanja projektov – ko je bilo nekega projekta konec, se je prenehala tudi dejavnost informiranja in svetovanja po modelu ISIO. V tem pa že lahko iščemo enega izmed ključnih razlogov za fluktuacijo osebja v središčih ISIO oz. na njihovih dislokacijah.

5.3.6 Ali so organizacije pri izvajanju dejavnosti ISIO omogočile delo samo svetovalcem, ki so jih same napotile na usposabljanje?

Sedaj pa bo zanimivo pogledati še odgovore organizacij na vprašanje, ali dejavnost ISIO pri njih izvajajo samo tisti svetovalci, ki so jih one napotile na usposabljanje, ali pa so se uveljavile tudi drugačne rešitve.

Preglednica 41: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, na vprašanje, ali pri njih delujejo samo tisti svetovalci, jih so jih same napotile na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da, pri nas izvajajo informiranje in svetovanje samo svetovalci ISIO, ki smo jih mi napotili na usposabljanje.	13	92,9
Ne, pri nas poleg tistih svetovalcev ISIO, ki smo jih mi napotili na usposabljanje, izvajajo informiranje in svetovanje še drugi svetovalci ISIO.	1	7,1
Nikogar od svetovalcev ISIO, ki pri nas izvajajo informiranje in svetovanje, nismo mi napotili na usposabljanje.	0	0,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0
SKUPAJ	14	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

Vidimo lahko, da so v večini organizacij, ki so odgovarjale na vprašalnik, delovali tisti svetovalci, ki so jih same napotile na usposabljanje. Samo ena organizacija je napisala, da pri njih delujejo tudi drugi. Podatki so skladni z odgovori, ki so jih dobili od svetovalcev, ti so namreč v večini odgovorili, da so kot svetovalci ISIO delovali v organizacijah, ki so jih napotile na usposabljanje. Tudi na tem mestu se nam potrdi, da pretočnosti usposobljenih svetovalcev ISIO v omrežju središč ISIO večinoma ni. Nekatere izmed možnih razlogov za to smo osvetlili že pri prejšnjih vprašanjih.

5.4 RAZLOGI, ZAKAJ USPOSABLJENI SVETOVALCI ISIO ŠE SODELUJEJO ALI NE SODELUJEJO VEČ PRI IZVAJANJU DEJAVNOSTI V SREDIŠČIH ISIO

Že ko smo pripravljali anketni vprašalnik, smo se zavedali, da bo obravnava razlogov, zakaj usposobljeni svetovalci ISIO sodelujejo oz. ne sodelujejo več v središčih ISIO, osrednje vprašanje naše raziskave. Odgovori na to vprašanje so lahko uporabni tako za organizacije, pri katerih delujejo središča ISIO, kot za nosilce razvoja svetovalne dejavnosti na nacionalni ravni. Odgovori so namreč lahko v pomoč predvsem pri načrtovanju nadaljnjega usposabljanja svetovalcev. Če poznamo razloge, ki lahko vplivajo na fluktuacijo svetovalcev, ti pa so lahko zelo različni (subjektivni ali objektivni), potem je zagotovo večja možnost, da jih bomo poskušali tudi odpraviti. Prednosti, da poznamo razloge za fluktuacijo, so tudi v tem, da bi na podlagi poznavanja vzrokov lažje ocenili, v kolikšni meri so razlogi za njihovo nedelovanje taki, da bi se lahko ponovili tudi v prihodnje.

5.4.1 Mnenja organizacij, zakaj usposobljeni svetovalci ISIO še delujejo v središčih ISIO

Najprej nas je zanimalo mnenje organizacij, pri katerih delujejo še vsi svetovalci, ki so jih one napotile na usposabljanje, o tem, čemu pripisujejo dejstvo, da je bila njihova izbira o potrebnem številu svetovalcev ustrezna.

Kot pokaže spodnja preglednica, je na vprašanje, na katerega je bilo mogočih več odgovorov, odgovorilo vseh šest organizacij, pri katerih delujejo še vsi svetovalci, ki so jih napotile na usposabljanje. Po njihovem mnenju je k temu največ prispevala odločitev, »da bo informiranje in svetovanje del njihove redne ponudbe«. S tem organizacije sporočajo, da lahko zavedanje o pomenu dejavnosti informiranja in svetovanja pomembno vpliva na to, da usposobljeni svetovalci ISIO pri njih ostajajo. Po mnenju večine organizacij, ki so sodelovale pri anketiranju, je pomembno tudi, da so »dobro ocenili potrebe po številu svetovalcev ISIO«, »da so za to delo izbrali prave ljudi« ter da gre za dejavnost, za katero »vlada med ljudmi v okolju veliko zanimanje«. Tri od šestih organizacij so kot pomemben izbrale odgovor »dejavnost vseskozi podpira tudi pristojno ministrstvo, zato jo lahko izvajamo v takem obsegu, kot imamo usposobljenih ljudi«.

Preglednica 42: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, pri katerih **delujejo še vsi svetovalci**, ki so jih one napotile na usposabljanje, na vprašanje, čemu pripisujejo dejstvo, da je bila njihova izbira svetovalcev ustrezna, pri čemer smo jih prosili, da se pri tem vprašanju omejijo na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z njihovo organizacijo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Odločili smo se, da bo informiranje in svetovanje redni del naše ponudbe.	5	23,8	83,3
Dobro smo ocenili potrebe po številu svetovalcev ISIO.	4	19,0	66,7
Izbrali smo prave ljudi za izvajanje informiranja in svetovanja.	4	19,0	66,7
Med ljudmi v okolju vlada veliko zanimanje za informiranje in svetovanje.	4	19,0	66,7
Dejavnost vseskozi podpira tudi pristojno ministrstvo, zato jo lahko izvajamo v takem obsegu, kot imamo usposobljenih ljudi.	3	14,3	50,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	1	4,8	16,7
SKUPAJ	21	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

N=6

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali organizacije, pri katerih delujejo še vsi svetovalci ISIO, ki so jih usposobile, ocenjujejo, da imajo na razpolago dovolj svetovalcev. Kot lahko vidimo iz spodnje preglednice, štiri organizacije menijo, da imajo usposobljenih ravno pravšnje število svetovalcev ISIO, dve organizaciji pa, da jih imata premalo. Organizacija, ki je izbrala tudi odgovor »Drugo«, svojega odgovora ni pojasnila.

Preglednica 43: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, pri katerih **delujejo še vsi svetovalci**, ki so jih one napotile na usposabljanje, na vprašanje, kako ocenjujejo število usposobljenih svetovalcev glede na njihove potrebe po svetovanju

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Usposobljenih imamo ravno prav svetovalcev ISIO.	4	57,1	66,7
Usposobljenih imamo premalo svetovalcev ISIO.	2	28,6	33,3
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	1	14,3	16,7
Usposobljenih imamo preveč svetovalcev ISIO, ker smo v času usposabljanja menili, da: (Dopolnite, prosimo.)	0	0,0	0,0
Pri nas nismo nikoli imeli svetovalnega središča ISIO in/ali njegovih dislokacij.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	7	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

N= 6

V nadaljevanju pa smo vse organizacije še povprašali, ali bi v prihodnosti želele usposobiti še kakšnega svetovalca ISIO. Takole so napisale:

Preglednica 44: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, pri katerih **delujejo še vsi svetovalci**, ki so jih one napotile na usposabljanje, na vprašanje, ali predvidevajo, da bi v naslednjih petih letih želele usposobiti še kakšnega svetovalca

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za informiranje in svetovanje ipd.).	3	50,0
Da.	2	33,3
Da, vendar še ne vemo, koliko.	1	16,7
Ne.	0	0,0
SKUPAJ	6	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

Ugotovimo lahko, da sta od šestih samo dve organizaciji konkretno s številkami opredelili svoje potrebe, obe sta menili, da bi si želeli usposobiti še enega svetovalca ISIO. Ena organizacija, ki bi si tudi želela usposobiti nove svetovalce, pa se ni izjasnila, koliko novih svetovalcev bi potrebovala. Ostale tri organizacije so napisale to, kar smo v naši raziskavi že večkrat omenili, da je to odvisno od nadaljnje sistemske umestitve središč ISIO ter financiranja te dejavnosti.

5.4.2 Razlogi usposobljenih svetovalcev ISIO, da ne delujejo več v središčih ISIO

Kot smo že zapisali v uvodu v to poglavje, je eno izmed osrednjih vprašanj naše raziskave prav vprašanje, zakaj usposobljeni svetovalci v letu 2013, ko je potekala raziskava, ne sodelujejo več pri izvajanju dejavnosti ISIO. Svetovalci, ki v letu 2013 niso sodelovali pri izvajanju dejavnosti ISIO, so kot razloge navedli naslednje:

Preglednica 45: Odgovori svetovalcev ISIO na vprašanje, zakaj v letu 2013 ne delujejo več kot svetovalci

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni več razporedila na to delo.	7	30,4	31,8
Zaradi prekinitve delovnega razmerja z organizacijo, kjer sem nazadnje deloval/a kot svetovalec ISIO.	5	21,7	22,7
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, trenutno ne izvaja ISIO.	4	17,4	18,2
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	3	13,0	13,6
Iz osebnih razlogov (družina, selitev, bolezen itd.).	2	8,7	9,1
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, ne izvaja več ISIO.	1	4,3	4,5
Upokojil/a sem se.	1	4,3	4,5
To delo me ne zanima več.	0	0,0	0,0
To delo me je začelo obremenjevati, zasičil/a sem se.	0	0,0	0,0
Nimam časa.	0	0,0	0,0
Delo je preslabo plačano.	0	0,0	0,0
Delo ni plačano.	0	0,0	0,0
Delovanje ISIO ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu preveč negotove.	0	0,0	0,0
Organizacija, s katero sem nazadnje sodeloval/a, me ni več povabila k sodelovanju.	0	0,0	0,0
Organizacija, kjer sem nazadnje deloval/a kot svetovalec ISIO, ne obstaja več.	0	0,0	0,0
Med ljudmi iz okolja ni zanimanja za svetovanje.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	23	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalce v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

N=22

Na to vprašanje je odgovorilo 22 od 53 svetovalcev, ki so sodelovali pri anketiranju, torej tistih, ki v času, ko je potekalo anketiranje, niso več opravljali te vloge. Pri tem vprašanju so imeli anketirani možnost, da izberejo več odgovorov. Med njimi so se trije odločili za odgovor pod rubriko »Drugo.«, obrazložitev sta podala dva. Prvi je pojasnil, da je bilo svetovanje povezano s partnerstvom v CVŽU, kjer je vloga svetovalca pripadla nosilcu CVŽU, drugi pa je bil razporejen na druga dela v organizaciji, delo svetovalca pa opravlja sodelavka, ki se je za to vlogo tudi usposobila.

Razloge tistih, ki v svetovalnih središčih ne delujejo več, pa lahko strnemo v dve skupini:

- Vzroki, povezani z razmerjem svetovalca in izobraževalno organizacijo: 17 odgovorov (»Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni več razporedila na to delo.«, »Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, trenutno ne izvaja ISIO.«, »Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, ne izvaja ISIO.«, »Zaradi prekinitve delovnega razmerja z organizacijo, kjer sem nazadnje deloval/a kot svetovalec ISIO.«).
- Osebnih razlogov: 3 odgovori (»Osebnih razlogov.«, »Upokojil/a sem se.«).

Iz odgovorov lahko ugotovimo, da je večina razlogov, zakaj usposobljeni svetovalci ne delujejo več v središčih ISIO, povezanih z razmerjem med njimi in organizacijo, ki izvaja dejavnost ISIO. Sedem svetovalcev je odgovorilo, da jih organizacija, pri katerih so zaposleni, ni več razporedila na to delo. Sklepamo lahko o različnih razlogih za to. Morebiti se je organizaciji zmanjšal obseg svetovalne dejavnosti, eden izmed možnih razlogov je lahko tudi v ukinitev velikega števila dislokacij v letu 2013. To bi lahko sklepali tudi iz tega, ker so štirje svetovalci odgovorili, da organizacija, pri kateri so zaposleni, »trenutno ne izvaja več ISIA«, eden pa, da organizacija »ne izvaja ISIA«. Zanimivo bo videti, kaj bodo o tem povedale organizacije. Iz odgovorov petih svetovalcev, ki so kot razlog navedli prekinitev delovnega razmerja z izobraževalno organizacijo, ni mogoče ugotoviti, ali je bila prekinitev delovnega razmerja posledica njihove odločitve ali odločitve izobraževalne organizacije.

Eden od vzrokov, ki ga je navedel anketirani, ki je napisal, da po končanem usposabljanju ni bil razporejen na delo svetovalca, je tudi ta, da je zaradi različnih potreb prihajalo do razporejanja sodelavcev na druge projekte v organizaciji. Kot vidimo, pa je bilo osebnih razlogov, ki bi nam mogoče lahko malo bolj pojasnili, zakaj ne delujejo več kot svetovalci, zelo malo, to, kar so napisali, pa so nekako pričakovani razlogi, predstavljajo naravno in normalno fluktuacijo.

Tudi svetovalce, ki po usposobitvi niso nikoli delovali v središčih ISIO, smo vprašali po razlogih za to.

Preglednica 46: Odgovori svetovalcev ISIO na vprašanje, zakaj niso nikoli delovali kot svetovalci

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni nikoli razporedila na to delo.	2	66,7	66,7
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	1	33,3	33,3
Na usposabljanju sem spoznal/a, da to delo ni zame.	0	0,0	0,0
To delo me ne zanima.	0	0,0	0,0
Delo je preslabo plačano.	0	0,0	0,0
Delo ni plačano.	0	0,0	0,0
Delovanje ISIO ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu v njem preveč negotove.	0	0,0	0,0
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, ni nikoli izvajala ISIO.	0	0,0	0,0
Organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, mi ni nikoli omogočila delovanje kot svetovalca ISIO.	0	0,0	0,0
Organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, ni vzpostavila svetovalnega središča ISIO.	0	0,0	0,0
Nobena od organizacij, ki imajo v Sloveniji svetovalno središče ISIO, me ni povabila k sodelovanju.	0	0,0	0,0
Med ljudmi iz okolja ni zanimanja za svetovanje.	0	0,0	0,0
Iz osebnih razlogov (družina, selitev, bolezen itd.).	0	0,0	0,0
SKUPAJ	3	100,0	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalce v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

N=3

Na to vprašanje so odgovorile tri osebe, to so osebe, ki so jih organizacije usposobile za svetovalce ISIO, vendar v tej vlogi nikoli niso delovale. Dva anketirana sta sporočila, da jih organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, kasneje ni razporedila na to delo, tisti, ki je obkrožil »Drugo.«, pa svojega odgovora ni dodatno utemeljil. Za dva, ki ju je organizacija usposobila, kasneje pa jih ni razporedila na to delo, pa lahko rečemo, da je investicija v njuno usposabljanje izgubljena. Čeprav ne gre za veliko številko, je vendarle ne gre spregledati, ko razmišljamo o nadaljnjem načrtovanju razvoja kadrov v središčih ISIO. Prav zaradi takšnih primerov postanejo ponovno aktualni razmisleki o tem, da bi med kandidatom za svetovalca ISIO in organizacijo, ki ga je poslala na usposabljanje, medsebojna razmerja in obveznosti vendarle kazalo urediti v pisni obliki.

Vsi ostali svetovalci, vključeni v anketiranje, so sporočili, da so potem, ko so se usposobili za to vlogo, vsaj nekaj časa ali ves čas tudi delovali v središču ISIO ali pri njegovih dislokacijah. Ta podatek lahko ocenimo kot zelo pozitiven. Pomeni, da so organizacije na usposabljanje v večini poslale osebe, ki so kasneje tudi opravljale to vlogo. Pove pa tudi, da so organizacije, ki so bile vključene v anketiranje, tudi dejansko vsaj nekaj časa ali ves čas opravljale dejavnost informiranja in svetovanja.

5.4.3 Razlogi organizacij, zakaj usposobljeni svetovalci ISIO ne delujejo več v središčih ISIO pri njih

V nadaljevanju nas je zanimalo, kaj bodo kot razloge navedle organizacije, zakaj svetovalci, ki so jih napotile na usposabljanje, pri njih ne delujejo več. Zastavili smo jim dve vprašanji, in sicer, kateri so za to morebitni razlogi v njihovi organizaciji in kateri pri svetovalcih samih.

Preglednica 47: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, na vprašanje, čemu pripisujejo dejstvo, da **del svetovalcev**, ki so jih one napotile na usposabljanje, **ne deluje več pri njih**, pri čemer smo jih prosili, da se pri tem vprašanju omejijo na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z njihovo organizacijo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Drugo.	3	30,0	37,5
Že ob napotitvi sodelavcev na usposabljanje smo načrtovali, da vsi ne bodo izvajali informiranja in svetovanja. Del sodelavcev, ki delajo na drugih področjih, smo napotili na usposabljanje, da bi se seznanili s svetovanjem in to znanje prenašali v svoje delo.	2	20,0	25,0
Naša ocena o potrebnem številu svetovalcev ISIO je bila ustrezna, razlogi, da vsi ne delajo več pri nas, so osebni razlogi svetovalcev ISIO in ne na naši strani.	2	20,0	25,0
Za razmere, ki so vladale v času, ko smo svetovalce napotili na usposabljanje, je bila naša izbira primerna, le-ti so tudi izvajali informiranje in svetovanje pri nas, zdaj pa so razmere povsem drugačne.	1	10,0	12,5
Dejavnost vseskozi podpira tudi pristojno ministrstvo, vendar ne v taki meri, da bi lahko informiranje in svetovanje izvajali vsi usposobljeni.	1	10,0	12,5
Del svetovalcev smo napotili na usposabljanje za primer, če bi kdo od ostalih usposobljenih svetovalcev ne hotel/a (ne mogel/a) več sodelovati z nami, a se to ni zgodilo, zato jih ne potrebujemo oz. jim ne moremo nuditi dela.	1	10,0	12,5
Nismo dobro ocenili potreb po številu svetovalcev ISIO, na usposabljanje smo napotili preveč svetovalcev ISIO.	0	0,0	0,0
Med vsemi izbranimi niso bili vsi primerni za svetovalce ISIO, zato vsem nismo ponudili sodelovanja.	0	0,0	0,0
Med ljudmi v okolju ni zadostnega zanimanja za informiranje in svetovanje.	0	0,0	0,0
Z leti smo spremenili svojo ponudbo, informiranje in svetovanje ni več v ospredju našega zanimanja.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	10	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

N=8

Na vprašanje je odgovorilo vseh 8 organizacij, pri katerih deluje še del svetovalcev, ki so jih napotile na usposabljanje. Imele so možnost, da izberejo več odgovorov. Iz odgovorov, ki so jih dale, lahko sklepamo, da razlogov v večini ne vidijo v lastni organizaciji, pač pa jih bolj povezujejo z širšimi sistemskimi okoliščinami ali z osebni razlogi svetovalcev. Tako sta dve organizaciji izbrali odgovor: »Naša ocena o potrebnem številu svetovalcev ISIO je bila ustrezna, razlogi, da vsi ne delajo več pri nas, so osebni razlogi svetovalcev ISIO in ne na naši strani.« Dve pa sta pokazali na zunanje razmere s

tem, ko sta izbrali odgovora »Za razmere, ki so vladale v času, ko smo svetovalce napotili na usposabljanje, je bila naša izbira primerna, le-ti so tudi izvajali informiranje in svetovanje pri nas, zdaj pa so razmere povsem drugačne.« in »Dejavnost vseskozi podpira tudi pristojno ministrstvo, vendar ne v taki meri, da bi lahko informiranje in svetovanje izvajali vsi usposobljeni.«

Iz odgovora ene od organizaciji, namreč, da so »del svetovalcev napotili na usposabljanje za primer, če bi kdo od ostalih usposobljenih svetovalcev ne hotel/a (ne mogel/a) več sodelovati z nami, a se to ni zgodilo, zato jih ne potrebujemo oz. jim ne moremo nuditi dela.«, lahko sklepamo, da so del kandidatov za svetovalce organizacije usposobile »na zalogo«. Takšno početje je sicer do neke mere razumljivo, če vemo, da se temeljno usposabljanje za svetovalce ne izvaja vsako leto in bi bila njena svetovalna dejavnost ogrožena v primeru, da organizacija izgubi svetovalca ravno v obdobju, ko ni možnosti, da na usposabljanje napoti drugega kandidata za svetovalca. Je pa to početje tudi tvegano in lahko v primeru, ko bi bilo takšnega ravnanja veliko, tudi veliko stane. Svetovalec, ki se mora vključiti v temeljno usposabljanje, kasneje pa nima možnosti, da opravlja to delo, namreč tega verjetno ne bo dojel pozitivno, izgubljena sta tudi njegov čas in strokovni vložek. Takšen usposobljen svetovalec pa predstavlja zgrešeno investicijo tudi z vidika vlaganja v strokovne kadre v središčih ISIO gledano z nacionalne ravni oz. z ravni financerja.

V odgovoru ene izmed organizacij lahko zasledimo tudi, da so z vedenjem, da osebe nikoli ne bodo razporedili na delo svetovalca ISIO, osebo vseeno napotili na usposabljanje, da bi si tam pridobila znanje o informiranju in svetovanju, ki bi ga kasneje uporabila pri drugem svojem delu. Takšno ravnanje pa lahko ocenimo kot ne preveč odgovorno. Organizacija, ki tako ravna, lahko prevzame mesto na usposabljanju organizacijam, ki svetovalca ISIO zares potrebujejo. Hkrati pa je ponudba programov usposabljanja za svetovalno dejavnost dovolj široka, da bi lahko organizacije tako osebje usmerile v druge programe usposabljanja za splošno svetovalno delo v izobraževanju odraslih oz. druge vrste svetovanja.

Organizacije, ki so izbrale odgovor »Drugo.«, so kot razloge navedle: »*upokojitev, zaključek projekta, zaposlitev drugje*«.

V nadaljevanju pa smo od organizacij želeli izvedeti tudi to, kateri so po njihovem mnenju razlogi svetovalcev ISIO, da nekateri ne delujejo več pri njih. Njihove odgovore prikazujemo v naslednji preglednici:

Preglednica 48: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, na vprašanje, v čem so po njihovem mnenju **razlogi svetovalcev**, ki jo jih one napotile na usposabljanje, **da ne delujejo več pri njih**

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci niso več zaposleni/e pri nas.	6	46,2	75,0
Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci so sprejeli/e drugo delo v organizaciji.	3	23,1	37,5
Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci so se upokojili/e.	2	15,4	25,0
Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci so nekaj časa sodelovali/e z nami, zdaj pa jih to delo ne zanima več.	1	7,7	12,5
Drugo.	1	7,7	12,5
Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci so odklonili/e sodelovanje.	0	0,0	0,0
To delo jih je začelo obremenjevati, zasičili so se.	0	0,0	0,0
Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci nimajo več časa za sodelovanje.	0	0,0	0,0
Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci niso bili/e zadovoljni/e s plačilom.	0	0,0	0,0
Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci ne morejo več sodelovati (preselitev v oddaljeni kraj, bolezen, smrt...).	0	0,0	0,0
Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci so začeli/e izvajati informiranje in svetovanje pri drugih organizacijah.	0	0,0	0,0
Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci so ustanovili/e lastne organizacije in zdaj informiranje in svetovanje izvajajo tam.	0	0,0	0,0
Nekatere usposobljene svetovalci so prevzele konkurenčne organizacije.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	13	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

N=8

Tudi na to vprašanje je odgovorilo vseh 8 organizacij, pri katerih deluje še del svetovalcev, ki so jih napotile na usposabljanje. Organizacije so imele možnost, da izberejo več odgovorov in kot lahko vidimo, so kot najpogostejši vzrok izpostavile, da le-ti niso več zaposleni pri njih. Tri organizacije so odgovorile, da so usposobljeni svetovalci sprejeli drugo delo v organizaciji, kar pomeni, da so bili še vedno zaposleni pri njih, vendar niso opravljali svetovalnega dela. Odgovor nam sicer ne pojasnjuje, zakaj je do tega prišlo, zato lahko le ugibamo. Mogoče so bili svetovalci prerazporejeni drugam zato, ker, kot smo v raziskavi že ugotovili, nekatera središča ISIO nekaj časa zaradi finančnih težav niso delovala na dislokacijah. Razlog je lahko tudi v tem, da jim je bilo ponujeno drugo, bolj ustrezno delo, ali pa so se sami zasičili dela, čeprav se nam ta možnost zdi manj verjetna. Organizacija, ki je označila odgovor »Drugo«, pa ga je pojasnila s pomanjkanjem interesa svetovalca, sami pa vedo, da je to temelj svetovalnega dela.

5.4.4 Stališča usposobljenih svetovalcev ISIO, ki ne delujejo več v središčih ISIO, do nadaljnjega sodelovanja pri izvajanju svetovalne dejavnosti

V središčih ISIO opravljajo svetovalno dejavnost usposobljeni svetovalci, ki morajo dobro poznati značilnosti in procese učenja ter izobraževanja odraslih. Da lahko svoje delo opravljalo kakovostno, si vse potrebno zanje pridobijo na usposabljanju. Zato je seveda škoda vsakega posameznika, ki po končanem usposabljanju ni nikoli delal ali pa ne dela več v središču, čeprav so razlogi za to lahko zelo različni.

V tem poglavju so nas zato zanimala stališča svetovalcev, ki ne delujejo več v svetovalnih središčih o tem, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnje pripravljeni ponovno opravljati to delo. Poglejmo njihove odgovore:

Preglednica 49: Odgovori svetovalcev, ki sedaj **ne izvajajo** informiranja in svetovanja, na vprašanje, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnosti še pripravljeni opravljati to delo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za delovanje ISIO.	14	36,9	58,3
Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.	8	21,0	33,3
Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o svetovalnem delu ISIO.	6	15,8	25,0
Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki ima ISIO.	5	13,1	20,8
Imeti bi moral/a bolj proste roke pri delovanju kot svetovalec ISIO. (Prosimo, pojasnite.)	2	5,3	8,3
Delo bi moralo biti bolj plačano.	2	5,3	8,3
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	1	2,6	4,1
Nekdo bi me moral spodbuditi k sodelovanju. (Prosimo, pojasnite.)	0	0,0	0,0
Pod nobenimi pogoji ne bi deloval/a kot svetovalec ISIO.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	38	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

N= 24

Na to vprašanje, na katerega je bilo mogočih več odgovorov, je odgovarjalo 24 oseb, med njimi sta tudi dva taka, ki sta kot svetovalca delovala v letu 2013, vendar pa sta zaradi spremenjenih razmer z izvajanjem dejavnosti ISIO sredi leta 2013 prenehala. Ker se je v letu 2013, ko je potekalo anketiranje, njuno delovanje v središču ISIO prenehalo, so v preglednici upoštevani tudi njuni odgovori.

Svetovalci, ki ne delujejo več v središčih ISIO, so kot najpomembnejši pogoj, ki bi moral biti zagotovljen, da bi ponovno opravljali to vlogo, navedli, da bi »moral biti zagotovljeni bolj stabilni pogoji za delovanje ISIO«. Iz tega lahko sklepamo, da bi bili verjetno, če bi bila situacija ugodnejša, pripravljeni ponovno opravljati svetovalno dejavnost. Hkrati pa lahko posredno sklepamo tudi na to, da so na to, da sedaj ne

delujejo več kot svetovalci ISIO, vplivali tudi nestabilni pogoji za delovanje dejavnosti informiranja in svetovanja.

Dobra petina svetovalcev je trenutne pogoje ocenila kot ustrezne in ne bi nič spreminjala, iz česar lahko sklepamo, da so zadovoljni s sedanjim delovanjem središč in bi bili pripravljene pod enakimi pogoji delati kot svetovalci tudi v prihodnje.

Sedem svetovalcev je napisalo, da bi si želeli osvežiti znanje o svetovalnem delu, verjetno gre v teh primerih za svetovalce, ki niso nikoli delovali v središčih ISIO, ali pa so delovali v njih že pred več leti. Pet svetovalcev pa je izbralo odgovor, da bi jim morala biti »omogočiti zaposlitev v organizaciji, ki ima ISIO«.

Podatki kažejo, da bi bila večina vprašanih pod določenimi pogoji pripravljena na ponovno sodelovanje. Ker jih je največ izpostavilo, da si želijo predvsem bolj stabilnih pogojev za delovanje svetovalnih središč ISIO, lahko pri tem največjo vlogo odigra pristojno ministrstvo. V primeru, da bodo zagotovili bolj stabilno financiranje, obstaja velika verjetnost, da bi k ponovnemu sodelovanju pridobili vsaj nekaj že usposobljenih svetovalcev. V nasprotnem primeru bo potrebno usposobiti nove svetovalce, v kolikor se bodo izkazale možnosti za razvoj dejavnosti, fluktuacija pa se zaradi tega ne bo zmanjševala.

5.4.5 Stališča organizacij o morebitnem nadaljnjem sodelovanju usposobljenih svetovalcev, ki sedaj ne sodelujejo v središčih ISIO

V prejšnjem poglavju nas je zanimalo, ali bi bili svetovalci ISIO, ki trenutno ne delajo v središčih ISIO, pripravljene na ponovno sodelovanje, če bi jih organizacije k sodelovanju povabile.

V nadaljevanju pa želimo izvedeti, ali pa bi jih bile organizacije – izvajalke dejavnosti ISIO, pri katerih deluje še del usposobljenih svetovalcev, ki so jih one napotile na usposabljanje, pripravljene tudi sprejeti. Takole pravijo:

Preglednica 50: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, pri katerih **deluje le del** usposobljenih svetovalcev na vprašanje, ali bi bili pripravljene omogočiti sodelovanje v informiranju in svetovanju svetovalcem, ki so jih one napotile na usposabljanje, vendar z njimi nikoli ali zadnja leta ne sodelujejo

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Mogoče, odvisno od razmer v izobraževanju odraslih (možnosti financiranja, zanimanje za informiranje in svetovanje ipd.).	4	50,0
Da.	2	25,0
Ne.	1	12,5
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	1	12,5
Mogoče, odvisno kdo bi želel sodelovati.	0	0,0
SKUPAJ	8	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

Kot je razvidno, je bila od osmih organizacij, kjer deluje še del svetovalcev, ki so jih napotile na usposabljanje, samo ena izrecno proti ponovnemu sodelovanju s

svetovalci ISIO, ki so delovali pri njej, sedaj pa ne delujejo več. Iz odgovorov pa je tudi razbrati, da polovica organizacij to možnost vidi samo v primeru, če bi bili za to zagotovljeni ustrezni pogoji (urejeno financiranje, zanimanje za informiranje in svetovanje ipd.). Dve organizaciji bi bili takoj pripravljene na ponovno sodelovanje, ena organizacija pa je pod »Drugo.« napisala, da takih posameznikov ni, edini, ki ga oni poznajo in je bil usposobljen za delo svetovalca, ne dela več na tem področju.

Zanimalo nas je še, ali bi želele organizacije, pri katerih deluje še del svetovalcev, ki so jih napotile na usposabljanje, v prihodnje usposobiti nove svetovalce za izvajanje dejavnosti informiranja in svetovanja.

Preglednica 51: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, pri katerih **deluje le del svetovalcev**, ki so jih one napotile na usposabljanje na vprašanje, ali predvidevajo, da bi v naslednjih petih letih želele usposobiti še kakšnega svetovalca

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanje za informiranje in svetovanje ipd.).	5	62,5
Da. (Vpišite, prosimo, koliko.)	3	37,5
Da, vendar še ne vemo, koliko.	0	0,0
Ne.	0	0,0
SKUPAJ	8	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce/ke ISIO, ACS, 2013.

Na vprašanje smo dobili odgovore vseh osmih organizacij, pri katerih deluje še del svetovalcev. Njihovi odgovori so zelo podobni tistim, ki smo jih navedli malo prej. Razen treh organizacij, ki so natančno opredelile svoje potrebe, jih je ostalih pet navedlo, da je to odvisno predvsem od razmer.

Ponovno lahko ugotovimo, da je več kot 60 % organizacij v naslednjih petih letih pripravljena usposobiti še kakšnega svetovalca samo v primeru, če bodo za izvajanje dejavnosti ISIO zagotovljena finančna sredstva in če bo za izvajanje informiranja in svetovanja dovolj interesa v okolju.

Ob koncu tega sklopa lahko ugotovimo, da so razlogi za fluktuacijo osebja iz središč ISIO še najmanj njihovi osebni razlogi. Svetovalci so kot glavne razloge navajali organizacijske razloge – npr. da organizacija (trenutno) ne izvaja svetovalne dejavnosti ali da jih je prerazporedila na druga dela in naloge v organizaciji. Pomemben razlog se kaže tudi v prekinitvi delovnega razmerja, pri čemer pa nismo mogli ugotoviti, ali je takšna odločitev pogostejša na strani svetovalca (v tem primeru bi šlo za osebne razloge) ali na strani organizacije. Tudi organizacije glavnih razlogov za fluktuacijo ne prepoznavajo v osebnih razlogih svetovalcev, niti jih ne vidijo pri sebi. Večkrat so namreč izbirale razloge, ki se povezujejo s pogoji in okoliščinami, v katerih delujejo središča ISIO in same nanje nimajo prav velikega vpliva. Na fluktuacijo po njihovem mnenju vplivajo nestabilni pogoji delovanja in nestabilno financiranje.

V naslednjem sklopu bomo lahko preverili, če je naše sklepanje, da osebni razlogi svetovalcev niso ključni razlogi za njihovo fluktuacijo, pravilno. Analizirali bomo namreč, koliko so svetovalci zadovoljni z delom v središčih ISIO in kakšna je njihova motivacija za to delo.

5.5 MOTIVACIJA USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV ISIO ZA DELO V SREDIŠČIH ISIO

Motivacija je zagotovo eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki lahko vplivajo na fluktuacijo osebja. Lipičnik (Možina idr. 1994, str. 517) pravi, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti praktično nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Še posebej pomembna je motivacija za delo, saj posamezniku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen.

Organizacije lahko svoje zaposlene motivirajo na različne načine, verjetno pa se bomo strinjali, da je večina ljudi motiviranih takrat, ko čutijo, da lahko s svojim delom pomembno prispevajo k poslovanju organizacije in je njihovo delo cenjeno, ko so za dobro opravljeno delo pohvaljeni, ko se upošteva njihove ideje in predloge, ter ko spoznajo, da so z delom pridobili dodatno znanje, ki povečuje njihovo vrednost. Zato je potrebno na možnost usposabljanja za svetovalca ISIO gledati kot na veliko priložnost in motivacijo za nadaljnje delo, ki lahko pozitivno vpliva na zmanjševanje fluktuacije usposobljenih svetovalcev na področju informiranja in svetovanja.

5.5.1 Kako se je uveljavila vloga svetovalca ISIO v organizacijah, ki so svetovalce napotile na usposabljanje?

V tem sklopu nas je najprej zanimalo, kako se je po mnenju svetovalcev v organizacijah, ki so jih napotile na usposabljanje, uveljavljala vloga svetovalca ISIO. Njihove odgovore predstavljamo v spodnji preglednici.

Preglednica 52: Odgovori svetovalcev ISIO na vprašanje, kako se je po njihovem mnenju uveljavila vloga svetovalca v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Ta vloga je bila dobro sprejeta, v glavnem sem opravljal/a delo, za katerega sem se usposobil/a na usposabljanju za svetovalca/ko ISIO.	46	83,6	86,8
Ta vloga je bila sicer dobro sprejeta, vendar sem v glavnem opravljal/a povsem druge naloge, kot sem si predstavljal/a na usposabljanju za svetovalca/ko ISIO.	4	7,3	7,5
Drugo.	4	7,3	7,5
Ta vloga v organizaciji ni bila nikoli vzpostavljena.	1	1,8	1,9
Ta vloga je bila v organizaciji sicer vzpostavljena, vendar ni zaživela.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	55	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalce v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

N= 53

Kot je razvidno iz zgornje preglednice, je več kot 86,8 % vprašanih mnenja, da je bila njihova vloga dobro sprejeta in da so v glavnem tudi opravljali delo, za katerega so se usposobili. Ti podatki so razveseljivi, še posebej, če imamo v mislih, da je bilo med 53 svetovalci, ki so odgovarjali na to vprašanje, 22 takšnih, ki v trenutku, ko so odgovarjali na anketo, te vloge niso opravljali več. Podatki nam povedo, da je tudi večina izmed njih v času, ko so delovali kot svetovalci ISIO, opravljala vlogo, ki je bila v organizaciji dobro sprejeta in da so opravljali takšne vrste delo, za katerega so se usposobili. Posredno bi lahko iz tega sklepali, da so jim organizacije, dokler so jim lahko, omogočale opravljati to delo. To velja tudi za organizacije, pri katerih so delovale dislokacije središč ISIO, vsaj za tiste, ki so sodelovale pri anketiranju.

Štirje anketirani so menili, da je bila njihova vloga sicer dobro sprejeta, a so nekateri potem v organizaciji opravljali povsem druge naloge. Svoje odgovore so dodatno pojasnili takole:

- *Delo ni dovolj cenjeno, nadrejeni ga smatrajo kot drugotno dejavnost, s katero se zaposleni ukvarjajo, ko imajo kaj časa.*
- *Opravljam samo 25 % delo svetovalca.*
- *Določenih zahtevnih svetovalnih postopkov, npr. izobraževalno biografijo, načrt, ne morem izpeljati v strokovno zelo poglobljeni obliki, kot smo se učili na delavnici.*

Iz teh odgovorov bi lahko sklepali, da so se nekateri svetovalci znašli v težavni situaciji, ker jim organizacija ni zagotovila ustreznih delovnih pogojev za opravljanje tega dela. Tovrstne razloge lahko prepoznamo tudi v pojasnilih svetovalcev, ki so izbrali odgovor »Drugo.«. Menili so:

- *Je bilo vedno v organizaciji še dodatno delo, ki sem ga morala opraviti.*
- *Sploh nisem delovala na delovnem mestu svetovalca. (2x),*
- *Ko sem delala kot svetovalka, sem tudi opravljala delo svetovalca ISIO.*
- *Vloga je bila sicer v organizaciji vzpostavljena, izvajala jo je druga oseba, sama pa sem do prekinitve delovnega razmerja opravljala druga dela.*
- *Vloga svetovalca je bila sicer dobro sprejeta, je bila pa to le ena izmed vlog, ki sem jo opravljala (približno 40 % delovnega časa).*
- *Bi si želeli več pripravljenosti s strani drugih svetovalcev v organizaciji in bolj poglobljeno strokovno sodelovanje.*

Iz teh odgovorov lahko razberemo, da so imeli več težav tisti svetovalci, ki so to delo opravljali le z delom delovnega časa, poleg tega pa so morali opravljati še številne druge naloge v organizaciji. To je povzročilo, da svojega dela niso mogli opravljati tako, kot so vedeli, da bi ga morali. Ta pojasnila svetovalcev je potrebno vzeti resno, saj dolgoročno lahko vplivajo na preobremenjenost svetovalca, nezadovoljstvo z delovnimi pogoji in z rezultati svojega dela, kar pa posledično lahko vpliva na fluktuacijo osebja. V nadaljevanju si zato oglejmo, kako so bili svetovalci ISIO zares zadovoljni z delom v svetovalnih središčih.

6.2 Kako so svetovalci ISIO zadovoljni z delom v svetovalnih središčih?

V tem sklopu smo analizirali, kako so svetovalci zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, kaj jim je še posebej všeč in kaj jih moti. Poglejmo njihove odgovore:

Preglednica 53: Odgovori svetovalcev ISIO na vprašanje, ali jim je delo svetovalca všeč

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK
Da.	33	62,3	63,5
Delo ima prednosti in pomanjkljivosti.	16	30,2	30,8
Nikoli nisem deloval kot svetovalec ISIO.	3	5,7	5,8
Ne.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	52	98,1	100,0
Manjkajoči.	1	1,9	
SKUPAJ	53	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalca/ko v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

Kot je razvidno, je več kot polovica vprašanih, ki je odgovorila na vprašalnik, zadovoljnih z delom svetovalca ISIO, tretjina pa vidi v delu tako prednosti, kot pomanjkljivosti. Nihče pa ni napisal, da mu delo svetovalca ni všeč.

Ker nam odgovor »Da.« vseeno pove premalo, predvsem pa ne vemo, kaj vse se za njim skriva, smo anketirane prosili, da nam ga še malo podrobneje pojasnijo. Povzemamo njihove izjave:

- *Ker rada delam z ljudmi, jim svetujem, pomagam na njihovi izobraževalni poti.*
 - *Rada pomagam/svetujem ljudem, ki to potrebujejo.*
 - *Všeč mi je, ker lahko pomagam ljudem.*
 - *Rada imam stik z ljudmi, rada pomagam.*
 - *Delo rada opravljam, ker mi omogoča stik z ljudmi.*
 - *Ljudje se obračajo na nas z najrazličnejšimi problemi in skupaj iščemo poti.*
 - *Rada pomagam ljudem pri iskanju odgovorov.*
 - *Delo mi je zelo všeč, saj mi omogoča izvajanje storitev, ki jih odrasli potrebujejo.*
 - *Všeč mi je, ker ljudem odpiram vpogled v možnosti usposabljanj in izobraževanj.*
 - *Rada delam z ljudmi.*
 - *Neposredno svetovalno delo mi je zelo všeč.*
-
- *Gre za strokovni izziv.*
 - *Delo je pestro, razgibano, rada delam s svetovanci, veselim se dobrih rezultatov.*
 - *V tem delu sem prepoznal svoje poslanstvo.*
 - *Všeč so mi vedno novi izzivi, pozitivne povratne informacije, zadovoljstvo strank.*
 - *Delo je strokovno in dinamično, omogoča socialne stike, osebne stike s svetovancem.*
 - *Delo je zanimivo, lepo, ima poslanstvo, osebno delo s svetovanci, partnerji, daje polno energije.*
 - *Delo predstavlja višji smisel bivanja in delovanja.*
 - *Delo mi je strokovni izziv, okolju je potrebna storitev, stranke so zadovoljne s storitvami in odnosom.*
 - *Strokovno delo, polno izzivov.*
 - *Delo je strokovni izziv, hkrati omogoča delo z ranljivimi skupinami, ki rabijo veliko pozornosti.*
 - *Želim delati na tem področju, ker menim, da to področje dobro poznam, obvladam in mi predstavlja osebni izziv.*
-
- *Gre za socialni stik, stike s partnerji, strokovno napredovanje, odmeve v okolju.*
 - *To je zelo dinamično delo, strokovno izzivalno, omogoča veliko socialnih stikov in pušča v človeku občutek, da opravlja delo, ki družbi koristi.*
 - *Aktivnost je v okolju dobro sprejeta.*
 - *Znanje sem morala dopolnjevati, delo mi je ugajalo.*
 - *Iskati je treba nove informacije.*

- *Delo mi je všeč, marsikaj iz usposabljanja vnašam v vsakodnevno prakso.*

Izjave anketiranih bi lahko z vidika motivacijskih dejavnikov strnili v naslednje skupine:

- ☞ možnost dela z ljudmi, pomoč ljudem,
- ☞ samostojno, kreativno delo, strokovni izzivi,
- ☞ možnost dela s partnerji, vpliv na okolje,
- ☞ osebna rast, učenje.

To, da so svetovalci najpogosteje navajali, da jim zadovoljstvo pri delu povzroča to, da lahko delajo z ljudmi in jim pomagajo pri osvetljevanju njihove življenjske in izobraževalne poti, je pričakovan odgovor. Ko ga premislimo v kontekstu morebitnih razlogov za fluktuacijo, pa nam govori o tem, kako pomembno je, da za opravljanje svetovalne dejavnosti izberemo prave ljudi. Bistvo dela svetovalca ISIO je namreč prav neposredno delo z ljudmi. Če oseba, ki dela na tem delovnem mestu, rada dela z ljudmi, bo to gotovo prispevalo k temu, da bo pri tem delu vztrajala. In obratno, če svetovalcu neposredno delo z ljudmi ne leži prav dobro, bo to na dolgi rok lahko eden izmed razlogov, da bo začel razmišljati o tem, da bi si poiskal nove strokovne izzive.

Drugi sklop izjav kaže na to, da so pomembni dejavniki zadovoljstva svetovalcev ISIO v tem, da je to delo strokovno izzivalno, dinamično. Svetovalci ga prepoznajo kot delo, ki predstavlja odgovor na potrebe ljudi v okolju. Zadovoljni so, ko od ljudi, ki so jim nudili svetovanje, dobijo pozitivne povratne informacije ali pa, ko takšne povratne informacije pridejo iz okolja.

S tem se povezuje tudi tretji sklop odgovorov, s katerimi svetovalci sporočajo, da jim prinaša zadovoljstvo to, da s svojim delom lahko vplivajo na okolje, zadovoljstvo prinaša občutek, da je delo, ki ga opravljajo, družbeno koristno.

Svetovalci svoje delo občutijo kot takšno, ki zahteva stalno spolnjenje in učenje, s tem pa prinaša osebno rast in razvoj.

Na te motivacijske dejavnike pa lahko pogledamo tudi z vidika fluktuacije, kaj je torej tisto, kar je dobro spodbujati, da bi zmanjšali nevarnost odtekanja usposobljenega kadra? Za to skupino svetovalcev zagotovo lahko rečemo vsaj to, da jim moramo enostavno pustiti, da delajo z ljudmi, jim svetujejo, pomagajo in še naprej v svojem okolju izvajajo svetovalno dejavnost. Da lahko vse to kakovostno opravljajo, pa jim moramo omogočiti ustrezne in stabilne delovne pogoje.

Sedaj pa pogledajmo še, kaj so svetovalci navajali kot dobre in kaj kot slabe strani svetovalnega dela.

Če pogledamo to skupino, potem med prednostni najdemo povečini enake motivacijske vzode, kot so bili tisti, ki so jih navajali svetovalci iz prve skupine. Pri delu jim je všeč to, da lahko delajo z ljudmi, da so rezultati njihovega dela hitro vidni.

Delo jim predstavlja strokovni izziv, saj je dinamično in jim omogoča strokovno in osebno rast.

V nadaljevanju pa si oglejmo, katere pomanjkljivosti, ki jih zaznavajo pri svojem delu, so izpostavili svetovalci. Takole so navajali:

- *Premajhno poznavanje svetovalne dejavnosti.*
- *Psihično obremenjevanje, prevelika pričakovanja svetovancev.*
- *Normativi so previsoki, kar lahko vodi do izgorelosti svetovalca.*
- *Ne morem ljudem pomagati, tako kot bi si želela.*
- *Omejene izobraževalne priložnosti, težko je doseči vse, kar bi od nas potrebovali.*
- *Zaradi obsežnosti drugih nalog je premalo je časa za poglobljeno delovanje in za delo s strankami.*
- *Razpon dela je velik.*
- *Preveč birokratskega dela, preveč dela z ESS.*
- *Preveč dokumentacije, veliko birokracije, ki vpliva na delo.*
- *Negotovost, financiranje.*
- *Delovanje le na enem področju, medtem ko je v organizaciji veliko drugih možnosti.*

Odgovori svetovalcev v tem sklopu so nas pravzaprav presenetili. Glede na to, da smo doslej ves čas sledili nekaterim razlogom za fluktuacijo kot so sistemska neurejenost dejavnosti informiranja in svetovanja, neurejeno financiranje in podobno, smo pričakovali, da bodo svetovalci prav te dejavnike najpogosteje navajali kot tiste, ki jim pri delu niso všeč. Pa njihovi odgovori na tem mestu ne pokažejo tega. Negotovost v povezavi s financiranjem je omenil le en vprašani. Dva sta omenila težavo, ki jim jo povzroča preveč birokratskega dela, še posebej, ko je svetovalna dejavnost financirana iz ESS sredstev. Posredno jih to oddaljuje od neposrednega dela s svetovanci. A tudi nad tem se svetovalci niti niso toliko pritoževali, kolikor bi morebiti lahko pričakovali. Pokazali so na nekaj drugega. Namreč, na nekakšno osebno nemoč, ki jo doživljajo pri svojem delu. Ta se pojavi takrat, ko so pričakovanja svetovalcev previsoka in jim sami v resnici objektivno ne morejo pomagati. Pokaže se tudi takrat, ko sami čutijo, da se od njih pričakuje preveč, čutijo, da so preobremenjeni in vsega ne morejo opraviti. Ena svetovalka je ubesedila občutek, da svetovancem ne more pomagati tako, kot bi si želela. Tovrstna stiska se lahko pojavi tudi zaradi »*premajhnega poznavanja svetovalne dejavnosti*«.

V vsem tem se skriva kar nekaj potencialnih vzrokov za fluktuacijo, ki na prvi pogled zgledajo, kot da so osebne narave, pa vendar so lahko povezani tudi z delovnimi pogoji, ki jih ima svetovalec za opravljanje svojega dela. Ključni vzroki zanje se lahko skrivajo tudi v organizaciji oz. v sistemskem okolju, v katerem organizacija deluje. V temelju pa pokažejo na to, da je delo svetovalca v središču ISIO, tako kot vsako drugo delo z ljudmi, izredno zahtevno. Da od svetovalca terja ogromno znanja in usposobljenosti, pa tudi vzdržljivosti. Da gre za delo, ki je velikokrat tudi nevhvaležno, predvsem v tem, da vsem ljudem, ki ga obišejo, svetovalec objektivno ne bo mogel pomagati. Pa se v primeru, da svetovalec ne deluje v okolju, ki mu omogoča, da svoje stiske ubesedi, lahko zgodi, da jih bo pripisal sebi in jih doživljal kot svoj osebni strokovni neuspeh. Prav zato so tako pomembna spopolnjevanja svetovalcev, kjer se lahko ustvari varen prostor, da si lahko svetovalci med seboj izmenjajo svoje izkušnje, nerazrešene težave. Zato je tako pomembna tudi supervizija, ki bi morala

biti omogočena v vseh poklicih, ki delajo z ljudmi. Vse to pa so dejavniki, s katerimi na različnih ravneh lahko vplivamo na potencialno fluktuacijo.

5.5.2 Kaj svetovalce ISIO motivira pri delu

V prejšnjem poglavju smo lahko iz odgovorov svetovalcev spoznali, kaj jim je pri svetovanju in informiranju všeč in kaj jih moti, s podanimi odgovori so nam na nek način že sporočili, kaj je tisto, kar jih pri tem delu motivira. Zdelo pa se nam je pomembno, da jih o tem še neposredno povprašamo. Njihove odgovore na vprašanje, kaj jih pri njihovem delu najbolj motivira, prikazujemo v spodnji preglednici.

Preglednica 54: Odgovori svetovalcev ISIO na vprašanje, kaj jih motivira oz. jih je motiviralo pri izvajanju dejavnosti informiranja in svetovanja

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
To delo me zanima, je strokovno izzivalno.	42	14,7	84,0
To delo me zanima, omogoča socialne stike.	36	12,6	72,0
Zanimivo delo z različnimi partnerji iz okolja.	30	10,5	60,0
Organizacija mi omogoča stike z drugimi svetovalci.	29	10,1	58,0
Med ljudmi iz okolja je zanimanje za informiranje in svetovanje.	28	9,8	56,0
Dobri rezultati in učinki svetovanja.	25	8,8	50,0
Organizacija mi zagotavlja dobre pogoje za delo.	22	7,7	44,0
Delo je samostojno.	18	6,3	36,0
Organizacija mi pomaga pri načrtovanju in izpeljavi informiranja in svetovanja.	15	5,2	30,0
Organizacija s svetovalci/kami vzdržuje dobre odnose.	13	4,6	26,0
Sam/a si lahko organiziram delo.	12	4,2	24,0
Zaposlitev.	10	3,5	20,0
Delo je primerno plačano.	3	1,0	6,0
Drugo.	2	0,7	4,0
SKUPAJ	285	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalce v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

N= 50

Izmed vseh svetovalcev, ki so odgovarjali na vprašalnik, so bili trije takšni, ki niso nikoli delali kot svetovalci ISIO. Ti trije niso mogli ocenjevati dejavnikov, ki jih motivirajo pri delu v tej vlogi. V preglednici so tako predstavljeni odgovori svetovalcev, ki so se doslej že preizkusili v tej vlogi.

Kot lahko vidimo, so svetovalci najpogosteje izbrali odgovore, da jih to delo enostavno zanima, jim predstavlja strokovni izziv, omogoča veliko socialnih stikov, tako s partnerji iz okolja kot tudi drugimi svetovalci. Kot motive so izpostavili še, da jih veseli, ker je med ljudmi v okolju dovolj zanimanja za dejavnost informiranja in svetovanja in da so učinki in rezultati dela dobri. Radi delajo samostojno in si delo tudi sami organizirajo, veseli pa so pomoči in nasvetov organizacije, ko načrtujejo in

izpeljujejo informiranje in svetovanje. Veliko jim pomenijo tudi dobri pogoji za delo in dobri medsebojni odnosi.

Zanimivo pa je, da je samo 10 svetovalcev kot motiv omenilo zaposlitev – vseeno bi, glede na splošne razmere na trgu dela, pričakovali, da bi se mogoče pogosteje odločali za ta odgovor. Tudi odgovor, da je delo premalo plačano, je izbrala le peščica vprašanih. Tista 2, ki sta izbrala odgovor »Drugo«, pa sta pojasnila še:

- S tem delom opravljam svoje poslanstvo in uresničujem življenje mnogih ljudi.
- Všeč mi je neodvisnost in delo v korist ljudi.

V nadaljevanju pa pogledjmo še, kaj so na podobno vprašanje odgovorile organizacije, izvajalke dejavnosti ISIO.

5.5.3 Mnenja organizacij, pri katerih delujejo središča ISIO, o tem, kaj svetovalce motivira pri delu

Najprej predstavljamo mnenja tistih organizacij, pri katerih delujejo še vsi svetovalci, ki so jih napotile na usposabljanje.

Preglednica 55: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, **kjer delujejo še vsi** usposobljeni **svetovalci** na vprašanje, kaj menijo, da motivira svetovalce, ki so jih one napotile na usposabljanje, da še izvajajo informiranje in svetovanje v njihovi organizaciji

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
To delo jih zanima, je strokovno izzivalno.	5	15,6	83,3
To delo jih zanima, omogoča jim socialne stike.	4	12,5	66,7
Dobri rezultati in učinki svetovanja.	4	12,5	66,7
Med ljudmi iz okolja je zanimanje za informiranje in svetovanje.	3	9,4	50,0
Zaposlitev.	3	9,4	50,0
Delo je samostojno.	2	6,3	33,3
Zanimivo delo z različnimi partnerji iz okolja.	2	6,3	33,3
Delo jim omogoča stike z drugimi svetovalci.	2	6,3	33,3
S svetovalci vzdržujemo dobre odnose.	2	6,3	33,3
Sami si lahko organizirajo delo.	1	3,1	16,7
Delo je primerno plačano.	1	3,1	16,7
Zagotavljamo jim dobre pogoje za delo.	1	3,1	16,7
Pomagamo jim pri načrtovanju in izpeljavi informiranja in svetovanja.	1	3,1	16,7
Drugo.	1	3,1	16,7
SKUPAJ	32	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate za svetovalce za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce ISIO, ACS, 2013.

N= 6

Na to vprašanje je odgovorilo vseh 6 organizacij, pri katerih delujejo še vsi svetovalci, odgovarjale so na vnaprej opredeljene motivacijske dejavnike, med katerimi so lahko izbrale več odgovorov.

Zanimivo je, da so tudi organizacije, tako kot predhodno svetovalci, na prvo mesto motivov izpostavile zanimivo delo in strokovni izziv. Tudi vsi naslednji motivi so precej podobni tistim, ki so se pokazali kot pomembni za svetovalce. Odstopanje se pokaže pri motivu zaposlitve, saj so organizacije ta motiv postavile višje, kot svetovalci. Morda si lahko ta razkorak razložimo s tem, da so svetovalci zaposlitev vzeli kot samo po sebi umevno, izhajali so iz svojega delovnega mesta, ko so razmišljali o tem, kaj jih motivira pri delu, ki ga opravljajo. Sama zaposlitev torej še ni zagotovilo, da bo nekdo to delo tudi rad opravljal, ga čutil kot pomembno in potrebno. Motivacija je bolj odvisna od vsebine dela kot od oblike. Ne gre pa tega razkoraka tudi spregledati, saj bi npr. organizacija lahko razmišljala zelo posplošeno, da je že zgolj to, da svetovalcem zagotovi zaposlitev, dovolj za njihovo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Pa temu, to potrjujejo tudi odgovori svetovalcev, ni tako.

Zdaj pa pogledjmo še, kakšne odgovore smo dobili na isto vprašanje pri organizacijah, kjer deluje le še del usposobljenih svetovalcev.

Preglednica 56: Odgovori organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO, **kjer deluje le del** usposobljenih **svetovalcev** na vprašanje, kaj menijo, da motivira usposobljene svetovalce, ki so jih one napotile na usposabljanje, da še izvajajo informiranje in svetovanje v njihovi organizaciji

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
To delo jih zanima, je strokovno izzivalno.	7	13,2	87,5
Zanimivo delo z različnimi partnerji iz okolja.	6	11,3	75,0
To delo jih zanima, omogoča jim socialne stike.	5	9,4	62,5
Med ljudmi iz okolja je zanimanje za informiranje in svetovanje.	4	7,5	50,0
Sami si lahko organizirajo delo.	4	7,5	50,0
Delo je samostojno.	4	7,5	50,0
Dobri rezultati in učinki svetovanja.	4	7,5	50,0
Zagotavljamo jim dobre pogoje za delo.	4	7,5	50,0
Zaposlitev.	3	5,7	37,5
Delo jim omogoča stike z drugimi svetovalci.	3	5,7	37,5
Pomagamo jim pri načrtovanju in izpeljavi informiranja in svetovanja.	3	5,7	37,5
S svetovalci vzdržujemo dobre odnose.	3	5,7	37,5
Drugo.	2	3,8	25,0
Delo je primerno plačano.	1	1,9	12,5
SKUPAJ	53	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za svetovalce/ke za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih – svetovalce/ke ISIO, ACS, 2013.

N= 8

Na vprašanje smo dobili odgovore vseh 8 organizacij, pri katerih deluje še del usposobljenih svetovalcev, ki so ravno tako odgovarjale na vnaprej opredeljene motivacijske dejavnike, med katerimi so lahko izbrale več odgovorov.

Kot je razvidno, so tudi one kot glavni motiv izpostavile, da svetovalce to delo zanima, saj jim omogoča veliko socialnih stikov, je strokovno izzivalno, zato ga po njihovem mnenju radi opravljajo. Kot pomembnejši motiv za opravljanje dela

svetovalca se pojavlja še zanimivo delo z različnimi partnerji iz okolja in motiv, da delo svetovalca omogoča veliko socialnih stikov.

Malo manj, a še vedno pogosto, so organizacije navajale, da svetovalce motivira to, da med ljudmi vlada zanimanje za informiranje in svetovanje, da je delo samostojno in si ga lahko sami razporejajo, da organizacije svetovalcem zagotavljajo zaposlitev in dobre pogoje za delo, zato so vidni rezultati in učinki svetovanja, trudijo se tudi vzdrževati dobre medsebojne odnose.

Kot najmanj pomemben motiv so organizacije izpostavile primerno plačilo.

Kje so stične točke med svetovalci in organizacijami, ki izvajajo dejavnost ISIO in katere vzvode ima organizacija, da krepiti te motive?

Med obravnavanimi motivi bi izpostavili tiste, ki so po našem mnenju pomembni tako za organizacijo kot za svetovalce, čeprav se, kot smo videli, pri nekaterih njihova mnenja razlikujejo. Organizacija lahko izboljša svoje ravnanje v odnosu do svetovalcev in s tem vzdržuje oz. krepiti njihovo motivacijo za delo v svetovalnih središčih ISIO ter na ta način vpliva na manjšo verjetnost pojava fluktuacije predvsem z zaposlitvijo in zagotavljanjem dobrih pogojev dela, pa tudi z zanimivim, dinamičnim delom, ki omogoča sodelovanje ter navezovanje socialnih stikov z različnimi partnerji iz okolja. Na koncu pa bi izpostavili še en, zelo pomemben motiv, in sicer vzdrževanje dobrih medosebnih odnosov.

5.6 DEJAVNIKI, KI BI LAHKO VPLIVALI NA FLUKTUACIJO V PRIHODNOSTI

Na koncu pa predstavljamo še odgovore tistih svetovalcev, ki še izvajajo informiranje in svetovanje, o tem, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnosti še pripravljeni opravljati delo svetovalca ISIO. Skupaj z odgovori na vprašanje, kaj jih motivira pri delu, lažje ugotavljamo, kateri so v resnici tisti dejavniki, s katerimi lahko krepimo njihovo zavezanost delu svetovalca ISIO, kateri pa so tisti, ki mogoče predstavljajo nevarnost za fluktuacijo, če se jih ne bo odpravljalo oz. zmanjševalo njihovega vpliva.

Preglednica 57: Odgovori svetovalcev, ki **še izvajajo informiranje in svetovanje** na vprašanje, pod kakšnimi pogoji so v prihodnosti še pripravljene opravljati to delo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE
Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za delovanje ISIO.	15	30,6	50,0
Sedanji pogoji so ustrezni, želel/a bi si le:	12	24,5	40,0
Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.	9	18,4	30,0
Delo bi moralo biti bolje plačano.	5	10,2	16,7
Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o svetovalnem delu ISIO.	4	8,2	13,3
Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki ima ISIO.	3	6,1	10,0
Imeti bi moral/a bolj proste roke pri delovanju kot svetovalec ISIO.	1	2,0	3,3
Drugo.	0	0,0	0,0
Pod nobenimi pogoji ne bi več deloval kot svetovalec ISIO.	0	0,0	0,0
SKUPAJ	49	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za svetovalce v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ACS, 2013.

N= 30

Na to vprašanje je odgovarjalo 30 od 31 oseb, ki so v času anketiranja še delovale v svetovalnih središčih ISIO. Polovica svetovalcev si želi, da bi bili zagotovljeni bolj stabilni pogoji za delovanje ISIO. 9 oz. 30 % jih je mnenja, da so pogoji ustrezni in ne bi nič spreminjali. 12 oz. 40 % svetovalcev pa jih je odgovorilo, da so sedanji pogoji ustrezni, vendar bi si želeli še:

- *zagotovilo za stalno financiranje dejavnosti (5x),*
- *bolj stabilne pogoje za delovanje ISIO,*
- *da se delo vključi v sistematizacijo-napredovanje,*
- *dodatek za vodenje,*
- *da bi se dejavnost nadaljevala in bi mogoče imela možnost za zaposlitev v prihodnje,*
- *poenostavitev dokumentacije, da ne bi bilo več ESS, ampak direktno financiranje preko MIZŠ,*
- *manj birokracije, manj drugih obveznosti, ki motijo delo,*
- *pomoč pri vnašanju podatkov v računalnik in urejanju dokumentacije,*
- *več sodelovanja s svetovalkami v organizaciji.*

Ta skupina svetovalcev je opozorila na pomen stabilnega financiranja svetovalne dejavnosti in zagotovitev stabilnih pogojev za delo ter umestitev vloge svetovalca ISIO v sistemizacijo delovnih mest oz. sistem napredovanja.

Delujoči svetovalci bi si želeli tudi manj birokratskega dela in drugih obveznosti, ki motijo njihovo neposredno delo s svetovanci. Med osebne razloge lahko uvrstimo

željo po dodatku na vodenje oz. zaposlitvi. En odgovor pa izraža željo po boljšem sodelovanju z ostalimi svetovalkami v organizaciji. Pet svetovalcev kot pomemben pogoj navaja plačilo, delo svetovalca bi po njihovem mnenju moralo biti bolje plačano. Za tri svetovalce pa je pomemben dejavnik, ki lahko vpliva na to, da bodo še naprej opravljali to delo, zaposlitev. Štirje svetovalci so sporočili, da bi si želeli osvežiti, dopolniti znanje o svetovalnem delu.

Na osnovi teh odgovorov lahko sklepamo, da predstavlja eno izmed osrednjih nevarnosti za fluktuacijo prav neurejeno financiranje dejavnosti in utegne, če se zadeve ne bodo uredile, tudi v prihodnje vplivati na njen povečan obseg. Ob tem sicer ne pozabljamo tistega, kar smo navedli v enem izmed prejšnjih poglavij, ko so svetovalci izrazili svojo zaskrbljenost, če so kos vsem strokovnim izzivom, če lahko dovolj pomagajo strankam ipd. To samo po sebi lahko pri nekom sproža osebno nelagodje in zato razmisleke, da bi zapustil tako delo, ne smemo pa pozabiti, da so svetovalci take bojazni velikokrat izražali v povezavi s tem, da imajo preveč birokratskega dela in zato premalo časa za poglobljeno delo. S tem pa smo ponovno pri vprašanju načina financiranja (javna nacionalna sredstva, ESS, projektno financiranje ipd.) oz. sistemske umestitve središč ISIO, ki bi svetovalcem morala zagotavljati urejeno, stabilno okolje, kjer bi se lahko poglobljeno strokovno ukvarjali s svojim osnovnim poslanstvom.

Ob koncu navajamo še navedbe, ki so jih anketirani svetovalci napisali na vprašanje, če bi nam želeli z vprašalnikom še kaj sporočiti, kar jih sicer nismo vprašali. Takole so zapisali (odgovore smo sami grupirali v nekaj skupin):

UREJENI POGOJI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI ISIO (STATUSNO, DENARNO)

- *Želim si stalne pogoje zaposlitve, stalno financiranje.*
- *Predvsem upam, da se ohrani mreža in strokovni koordinator, sicer se bojim, da bo dejavnost nazadovala.*
- *Čas je, da izvemo kaj bo v bodoče z ISIO.*

POTREBA PO SPREMEMBI KONCEPTA DEJAVNOSTI

- *Ločiti bi morali mobilnega ISIO svetovalca (dislokacije, mobilni svetovalni obiski) od ISIO svetovalca na sedežu. Mobilni svetovalec potrebuje druga znanja, bolj socialno animacijska, organizacijska, promocijska, na terenu ne gre za svetovanje v pravem pomenu, ampak le za informiranje in motivacijo strank.*

POTREBE PO SPREMEMBI PROGRAMA USPOSABLJANJA ZA SVETOVALCE ISIO

- *Izobraževanja v okviru ISIO bi morala biti krajša, bolj praktična in po možnosti preko elektronskih medijev.*
- *Želim si več priznavanja znanja.*

USPOSABLJANJE IN SPOPOLNJEVANJE SVETOVALCEV

- *Odlično strokovno spremljanje svetovalcev ISIO s strani ACS vključno s področjem kakovosti svetovanja.*
- *Veliko mi pomeni kakovostna in kontinuirana strokovna podpora v obliki izobraževalnih srečanj.*
- *Sproti razvijati programe za izobraževanje.*

RAZNO

- *Z veseljem opravljam to delo, kljub slabemu financiranju.*

- *Zelo koristna dejavnost.*
- *V vseh teh letih je postalo jasno, da je takšen profil v okolju potreben.*
- *Pridobljeno znanje s pridom izkoriščam pri delu v organizaciji, ki sicer ni del ISIO, vendar številnim občanom in firmam svetujem tudi zaradi znanj, ki sem jih pridobila na tem usposabljanju.*

Tudi tu so svetovalci ponovno opozorili na pereč problem nestabilnega financiranja in nestabilnosti zaposlitve svetovalcev ISIO. Opozorili so na nejasno prihodnost in izrazili upanje, da bi se mreža svetovalnih središč ISIO ohranila, prav tako pa koordinator mreže. ACS-ju, ki je v vlogi koordinatorja mreže, so svetovalci na tem mestu dali pohvalo za odlično strokovno spremljanje in strokovno podporo v obliki izobraževalnih srečanj. Eno mnenje pa se je nanašalo tudi na to, da bi bilo morebiti potrebno opraviti premislek o samem programu usposabljanja svetovalcev ter ga morebiti skrajšati oz. vsaj delno preoblikovati v e-obliko. V usposabljanje pa bi bilo po mnenju enega svetovalca potrebno vključiti več priznavanja znanja.

Eno mnenje se je dotaknilo samega koncepta svetovalne dejavnosti ISIO, povezano pa je tudi z usposabljanji svetovalcev. Gre namreč za vprašanje vloge mobilnega svetovalca in svetovalca, ki deluje na dislokacijah ter znanja, ki jih ta dva potrebujeta pri svojem delu. Po mnenju svetovalca, ki je mnenje prispeval, se namreč ti vlogi razlikujeta od svetovalca, ki deluje na sedežu središča ISIO. Zato mora biti drugačno in specializirano tudi usposabljanje za to vlogo.

Pod »razno« smo umestili mnenja svetovalcev, ki so sporočili, da svoje delo vsem težavam s financiranjem navkljub radi opravljajo. Pomembno je tudi sporočilo o tem, da gre pri svetovanju za koristno dejavnost, pri svetovalcih ISIO pa za profil, za katerega je sedaj že jasno, da je v okolju potreben.

Ena svetovalka je sporočila, da znanje, ki si ga je pridobila na usposabljanju za svetovalce ISIO, sedaj s pridom izkorišča tudi pri drugem delu v organizaciji. Iz tega lahko izluščimo, da v takšnih primerih, ko oseba, ki se je usposobila za svetovalca ISIO in sedaj ne opravlja več te vloge, s pridom pa uporablja pridobljeno znanje, investicija v njeno usposabljanje le ni bila popolnoma izgubljena.

6. TEMELJNE UGOTOVITVE RAZISKAVE

1.

Temeljna ugotovitev raziskave je, da je pri usposobljenih svetovalcih ISIO mogoče zaznati **polovično fluktuacijo, gre torej za precej visoko fluktuacijo**. Podatki, ki smo jih dobili od organizacij, kažejo, da je vseh 14 organizacij, ki so odgovarjale na vprašalnik, na usposabljanje napotilo skupaj 49 kandidatov, od tega jih je v organizacijah delujočih še 23. To pomeni, da v teh organizacijah ne deluje več 26 oz. 53,06 % od tistih svetovalcev, ki so jih organizacije usposobile. Ti podatki so precej skladni s podatki, ki smo jih dobili z anketiranjem svetovalcev. Od 53 svetovalcev, ki so se odzvali na našo anketo, jih namreč v obdobju, ko je potekalo anketiranje, kar 22 oz. 41,50 % od vseh, ki so odgovarjali na anketo, ni več opravljalo tega dela. Ne vemo sicer, kako bi to oceno spremenili podatki tistih organizacij in svetovalcev, ki se niso odzvali na anketiranje²⁰, vendar menimo, da se je na anketiranje odzvalo dovolj svetovalcev ISIO in dovolj organizacij, ki so te svetovalce napotile na usposabljanje, da lahko pridobljene podatke obravnavamo z vso resnostjo.

Ugotovimo lahko tudi, da se je prav pri vseh organizacijah, ki so sodelovale pri anketiranju, število usposobljenih svetovalcev v primerjavi s številom svetovalcev, ki so jih usposobile, zmanjšalo.

Ob takšni ugotovitvi nas lahko na prvi pogled presenetijo odgovori organizacij ob vprašanju, kako na podlagi lastnih izkušenj pri njih na splošno ocenjujejo fluktuacijo. 7 (50 %) jih je namreč odgovorilo, da fluktuacije usposobljenega osebja pri svetovalcih ISIO sploh ni, 4 (28,6 %) pa, da je ta v normalno pričakovanem obsegu. Ena organizacija (7,1 %) je menila, da je fluktuacija pod normalnim obsegom, le dve (14,3 %) pa sta navedli, da je pri njih fluktuacija nad pričakovanim obsegom. Vendar je potrebno ob tem upoštevati, da je na vprašalnik odgovorilo več organizacij, ki imajo središče ISIO, kot tistih, pri katerih so delovale dislokacije. Nekateri rezultati raziskave pa nas navajajo k sklepanju, da je fluktuacija svetovalcev ISIO večja v organizacijah, pri katerih so delovale dislokacije, kot pri tistih, pri katerih je umeščeno središče ISIO.

Razloge za fluktuacijo pa kaže v prvi vrsti iskati **v naslednjih vzrokih: stihijsko vzpostavljanje, širitev in ukinjanje dislokacij središč ISIO v obdobju 2007-2012**. To je povečalo potrebe po usposobljenih svetovalcih ISIO, še posebej to velja za partnerske organizacije, pri katerih so delovale dislokacije, velja pa to tudi za organizacije, kjer delujejo središča ISIO, v primerih, ko so delovanje novih dislokacij zagotavljale s svojimi svetovalci. Ker ves čas ni bilo jasno, ali bodo na novo

²⁰ Spomnimo: v raziskavi smo pridobili 53 vprašalnikov usposobljenih vodij in svetovalcev, ki delujejo v središčih ISIO, kar predstavlja 61,6 % glede na tiste, ki smo jih vključili v raziskavo in 58,88 % od vseh usposobljenih svetovalcev. Na anketo se je odzvalo 14 organizacij, izvajalk dejavnosti ISIO v letih 2000 do 2012, kar predstavlja 53,8 % od vseh, ki so na usposabljanje napotile kandidate za svetovalce ISIO. Od 14 organizacij, ki so odgovorile na vprašalnik, je bilo 9 organizacij, ki imajo središče ISIO (64,28 % od vseh organizacij, ki imajo središče ISIO) in 5 organizacij, pri katerih so delovale dislokacije središč ISIO (41,66 % od vseh organizacij, pri katerih so delovale dislokacije središč ISIO).

vzpostavljene dislokacije po zaključku razpisa CVŽU še delovale, je tudi usposabljanje novih svetovalcev ISIO v obravnavanem obdobju v veliki meri izhajalo iz trenutnih potreb in ne iz nekega dolgoročnega načrta razvoja kadrov v središčih ISIO. To je kasneje vplivalo na fluktuacijo osebja. To, da je bilo v letu 2013 zaradi prenehanja projektnega financiranja ukinjenih 21 dislokacij in jih je torej od vzpostavljenih 60 v letu 2010 v letu 2013 delovalo samo še 39, je namreč povzročilo, da nekateri usposobljeni svetovalci ISIO niso mogli več opravljati dela, za katerega so se usposobili.

Naslednji razlog, ki je vplival na fluktuacijo svetovalcev ISIO, so neurejene razmere pri sistemskem financiranju središč ISIO in njihovih dislokacij. Oba doslej navedena razloga sta med seboj tesno povezana. Naslednja dva razloga se sicer v raziskavi nista pokazala enako močno kot prva dva, a ker smo ju zaznali kot potencialna razloga za fluktuacijo, ju navajamo. Gre za interne razmere v organizacijah, izvajalkah svetovalne dejavnosti in osebne razloge svetovalcev.

2.

Stihijsko vzpostavljanje, širitev in ukinjanje dislokacij središč ISIO v obdobju 2007-2012. Kot smo pokazali v raziskavi, so središča ISIO postopoma razširila svoje delovanje izven sedeža, na t.i. dislokacije. Prve dislokacije so začele nastajati v letu 2004 pod vplivom Andragoškega centra Slovenije, ki je njihov nastanek priporočal prav zato, da bi povečali dostopnost svetovalnih storitev vsemu prebivalstvu Slovenije.²¹ Javna sredstva za širitev dela svetovalnih središč na dislokacije je v letu 2004 dobilo le prvih pet svetovalnih središč, in sicer po razpisu Ministrstva za šolstvo in šport iz sredstev Evropskega socialnega sklada (75 %) in Ministrstva za šolstvo in šport (25 %). Večja širitev dislokacij je bila omogočena šele z Javnim razpisom za sofinanciranje razvijanja in širjenja mrež z IKT podprtih lokalnih/regionalnih svetovalnih centrov in centrov za poklicno svetovanje – centri VŽU v letu 2005 (Javni razpis za sofinanciranje razvijanja in širjenja mrež z IKT podprtih lokalnih/regionalnih svetovalnih centrov in centrov za poklicno svetovanje – centri VŽU 2005), v okviru katerega so bila razpisana sredstva tudi za širitev dejavnosti svetovalnih središč v letih 2005-2007. Sredstva so bila zagotovljena iz Evropskega socialnega sklada (75 %) in Ministrstva za šolstvo in šport (25 %). V okviru tega razpisa je večina svetovalnih središč v okviru razpisane dejavnosti Centrov vseživljenjskega učenja ustanovila vsaj eno ali več dislokacij. Po podatkih ACS je v letu 2005 imelo 23 dislokacij prvih devet ustanovljenih svetovalnih središč, saj je pet svetovalnih središč pričelo z delovanjem šele v tem letu. V letih 2006 in 2007 pa so z odprtjem dislokacij pričela tudi novoustanovljena svetovalna središča, tako da je bilo v letu 2007 že 35 dislokacij (prav tam).

²¹ Značilnost dislokacij je v tem, da se svetovanje odvija na stalnem mestu, na tem mestu so zagotovljeni vsaj minimalni pogoji za svetovalno delo (zaupnost, dostopnost do svetovalnih pripomočkov ipd.). Svetovanje se odvija v nekem geografskem prostoru, lahko pa tudi v ustanovah oz. organizacijah, kjer se zadržujejo potencialni svetovanci, kot so različni manjši kraji v območju delovanja svetovalnega središča, prostori podjetij, šol, domov za starejše občane, knjižnic, zaporov, različnih društev ipd., svetovanje pa izvaja en ali več svetovalcev (Vilič Klenovšek idr. 2012).

Lahko ocenimo, da je šlo v tem obdobju za načrtovano širitev dislokacij, ki je imela svojo osnovo v strokovnem premisleku in načrtnem umeščanju dislokacij v koncept ISIO.

Po letu 2007 pa je bila omogočena še dodatna širitev dislokacij z Javnim razpisom za centre vseživljenjskega učenja – CVŽU in odpiranje sistemov izobraževanja in usposabljanja v širše okolje – partnerstva za obdobje 2008 – 2013. Sredstva za sofinanciranje so bila v višini 75 % iz Evropskega socialnega sklada, v višini 25 % pa z Ministrstva za šolstvo in šport. V okviru tega razpisa je bilo prvo vsebinsko področje razpisa namenjeno vzpostavitvi oz. nadaljevanju dejavnosti »Centrov vseživljenjskega učenja« (v nadaljevanju CVŽU). Razpis je bil zasnovan tako, da se je v dejavnost CVŽU-jev v celoti umestila dejavnost središč ISIO, tako njihova dejavnost na sedežu središča kot širitev delovanja na dislokacije.

Ta razpis je kar pomembno posegel v načrtovanje dislokacij, saj so večji in srednje veliki CVŽU-ji načrtovali čim večje število dislokacij, da bi tako pridobili tudi večje število točk in s tem več sredstev na razpisu, torej vsaj štiri ali več dislokacij. Nosilci manjših CVŽU-jev pa si tega niso mogli privoščiti (glede na predvidena sredstva, ki naj bi jih dobili na razpisu), zato je večina načrtovala dve do tri dislokacije. Vpliv razpisa in predvsem njegove metodologije točkovanja je gotovo imel vpliv na odločanje organizacij o številu novih dislokacij, ki jih bodo vzpostavljale.

V tem obdobju tako širitev dislokacij ni več popolnoma sledila konceptu vzpostavljanja in širitve središč, ki ga je strokovno utemeljeno razvijal ACS, pač pa so na to širitev vplivali tudi opisani vzvodi.

Tako je v letu 2010 pod okriljem štirinajstih središč ISIO delovalo **60 dislokacij**. V samo treh letih, od leta 2007, ko je bilo dislokacij 35, do leta 2010, ko je bilo teh že 60, se je torej število dislokacij povečalo za 58,33 %. Po zaključku projekta CVŽU pa se je število dislokacij v letu 2013 zaradi zmanjšane financiranja dejavnosti svetovalnih središč **zmanjšalo na 39** (Vilič Klenovšek idr. 2014). Spremljanje takšne dinamike rasti in upada števila dislokacij gotovo ne moremo oceniti kot normalno in preišljeno načrtovano umeščanje dislokacij v dejavnost središč ISIO. Če je razumljivo, da se novosti v prakso vpeljujejo projektno, pa je težko razumeti, da se že ob vzpostavitvi projekta (v mislih imamo financiranje vzpostavljanja dislokacij) ne razmišlja, kako bo ob njegovem zaključku, če se bo izkazalo, da je na novo vpeljana dejavnost učinkovita in potrebna. Pričakovali bi, da se v času poteka projekta poiščejo sistemske rešitve, ki bi omogočile, da bi se z delom dislokacij nadaljevalo, če je že bilo vanje vloženi precej javnih sredstev (v našem primeru imamo v mislih predvsem usposabljanje novega osebja) in če so dajale dobre rezultate.

Ob tem je potrebno pojasniti, da ACS v obdobju 2007-2012 ni imel prav velikega vpliva na širitev dislokacij, večji vpliv na to je imel že omenjeni javni razpis. Je pa dogajanje ves čas strokovno spremljal in leta 2012 opravil tematsko evalvacijsko študijo, ki je med drugim analizirala tudi vzpostavitev in širitev dislokacij.

Ena izmed osnovnih ugotovitev evalvacijske študije je bila, da je bila odločitev o tem, da se osnuje dislokacije, vsekakor na mestu, saj so dislokacije v času delovanja opravile pomemben obseg svetovalnega dela in pritegnile veliko število strank. Z drugimi besedami to pomeni, da dislokacije bistveno ali vsaj dovolj kakovostno prispevajo k udejanjanju cilja, da se zagotovijo svetovalne storitve za izobraževanje odraslih kot del javnih storitev, dostopnih vsem prebivalcem Slovenije (Vilič Klenovšek idr. 2012).

Eno izmed pomembnih sporočil študije pa je bilo tudi, da bi naredili veliko strokovno in ekonomsko škodo, če bi dejavnost, ki se je očitno izkazala za potrebno in učinkovito, po letu 2013 prenehala delovati. Že ta študija je namreč identificirala težavo, ki smo jo zaznali tudi v naši raziskavi, namreč, da delovanje dislokacij v pretežni meri sloni na projektne financiranju, ki se zaključuje z letom 2013, za naprej pa rešitve še niso znane. Avtorji študije so predlagali tudi rešitev, menili so namreč, da je najbolj stabilna in dolgoročna rešitev, da bi se tisti del omrežja dislokacij, ki se je izkazal kot učinkovit, vključil v sistem t. i. razmestitvenega financiranja, tisti del pa, ki zahteva še razmislek in prenovu, pa v nov nekajletni projekt, ki bi bil nato ponovno evalviran.

Organizacije, pri katerih delujejo središča ISIO, prav tako pa njihove partnerske organizacije, pri katerih so bile vzpostavljene nekatere dislokacije, so se na hitro ekspanzijo dislokacij, ki je povzročila potrebo po novih usposobljenih svetovalcih ISIO, odzvale odgovorno. Zavedale so se, da lahko to dejavnost kakovostno opravljajo samo z usposobljenimi svetovalci, zato so osebje, ki naj bi opravljalo to vlogo, napotile na usposabljanje. Odgovorno se je odzval tudi ACS, saj je na podlagi ugotovljenih potreb vsem organizacijam, ki so potrebovale nove svetovalce, omogočil temeljno usposabljanje, s katerim so se kandidati za svetovalce ISIO lahko usposobili za opravljanje te naloge. Težava pa je bila v tem, da so bili to v določeni meri bolj stihijski odzivi na trenutno zaznane potrebe, ne pa premišljena in načrtna dejavnost, utemeljena na premišljenem, načrtnem in s stabilnim financiranjem podprtem umeščanju ter širitvi dislokacij središč ISIO.

Na tej točki velja povedati, da v raziskavi neposredne povezave med ustanavljanjem novih dislokacij in usposabljanjem novih svetovalcev ISIO nismo našli. Prej obratno, podatki o številu dislokacij pri posameznih središčih ISIO in podatki o številu usposobljenih svetovalcev so včasih prav nelogični in bi terjali dodatne analize. V raziskavi pa smo zaznali, da so med usposobljenimi svetovalci, ki danes ne opravljajo več te vloge, v večjem številu tisti, ki te vloge ne opravljajo več zato, ker organizacija, pri kateri so to vlogo opravljali, ne izvaja več dejavnosti ISIO. To pa so v večini partnerske organizacije središč ISIO, pri katerih so delovale dislokacije, ki so hkrati tudi središča ISIO, ki so bila zaradi nestabilnih finančnih razmer primorana zmanjšati svojo dejavnost.

2.

Neurejene razmere pri sistemskem financiranju središč ISIO in njihovih dislokacij je vplivalo na zmanjšane potrebe po svetovalcih ISIO. Nestabilno financiranje oz. zmanjšanje obsega financiranja dejavnosti središč ISIO in njihovih

dislokacij je povzročilo, da usposobljeni svetovalci niso več mogli opravljati dela, za katerega so se usposobili. Ne moremo reči, da smo usposobili preveč svetovalcev ISIO in da je to eden izmed razlogov za njihovo fluktuacijo. V določenem obdobju smo potrebovali prav vse usposobljene svetovalce. Vendar iz rezultatov naše raziskave lahko izluščimo, da je bil vsaj del potreb po usposabljanju osnovan na trenutnih potrebah in izhajajoč iz zelo nestabilnih in dolgoročno nejasnih razmer, v katerih delujejo središča ISIO. Na te potrebe je vplivala tudi hitra in strokovno nenadzorovana ekspanzija dislokacij. Gledano iz sedanjega trenutka, ko je dejavnost središč ISIO in njihovih dislokacij precej zmanjšana glede na situacijo v letu 2010, pa lahko ugotovimo, da je bilo usposobljenih svetovalcev preveč. V raziskavi smo namreč zaznali, da je bil eden izmed razlogov, da usposobljeni svetovalci ne opravljajo več tega dela, ta, da organizacija ne izvaja več dejavnosti ISIO, oz. jo ne izvaja več v takšnem obsegu, da bi svetovalcu lahko omogočila delo. Organizacije so si namreč v obdobjih, ko so imele financirano razširjeno dejavnost in dislokacije, lahko privoščile več svetovalcev, več so jih zaradi razširjene dejavnosti tudi potrebovale. Ko del dejavnosti ni bil več financiran, je to pomenilo tudi zmanjšanje števila delujočih svetovalcev ISIO, posledično torej njihovo fluktuacijo. Večina usposobljenih svetovalcev ISIO sicer še naprej dela v organizacijah, ki so imele dislokacije in sicer pogosto na delovnih mestih, ki prav tako vključujejo svetovalno delo (npr. organizatorji ali vodje izobraževanja odraslih), kar pomeni, da znanje, ki so ga pridobili, lahko uporabljajo tudi pri delu, ki ga danes opravljajo. V nekaterih primerih pa je ukinitvev dislokacij povzročila tudi prekinitev delovnega razmerja.

Podatki sicer pokažejo tudi, da je bila investicija v kadre, ki sedaj ne delujejo več kot svetovalci ISIO, vsaj delno povrnjena. Večina jih je namreč po tem, ko so se usposobili, vsaj nekaj časa zares tudi delovala v vlogi svetovalca ISIO.

Na splošno so podatki pokazali, da največ, kar 20 anketiranih, ki so odgovorili na vprašalnik, deluje ali je delovalo kot svetovalac ISIO dve do pet let, 15 pa je takih, ki na tem področju delujejo od šest do deset let. Sedem anketiranih pa delo svetovalca ISIO opravlja enajst do dvajset let. Skupaj je torej kar 77,3 % od anketiranih svetovalcev takšnih, ki to dejavnost opravljajo več kot dve leti, med njimi so številni svetovalci, ki to dejavnost opravljajo več kot pet let, nekateri več kot 10 let, nekaj pa celo 11 let in več. Lahko torej rečemo, da se investicija v njihovo usposabljanje vrača z dodano vrednostjo, saj je večina s svojim delom vsaj dve leti prispevala k udejanjanju ciljev središč ISIO. Podatek pokaže tudi na to, da se je z leti oblikovalo stabilno jedro usposobljenih svetovalcev ISIO, ki svoje delo opravljajo profesionalno. Le trije svetovalci, ki smo jih zajeli z našo raziskavo, so bili takšni, ki po usposobitvi nikoli niso opravljali dela svetovalca ISIO.

Vendar nas ti podatki ne smejo odvrniti od problema, ki smo ga zaznali in se kaže v tem, da je prav sistemska umeščenost in neurejeno financiranje dejavnosti ISIO največji razlog za fluktuacijo osebja. Posledično to pomeni tudi izgubo finančnih sredstev, ki jih je država vložila v usposabljanje svetovalcev ISIO, ki danes tega dela ne opravljajo več.

3.

Interne razmere v organizacijah, izvajalkah svetovalne dejavnosti. V raziskavi smo raziskali tudi, koliko so na fluktuacijo svetovalcev ISIO vplivale interne razmere v organizacijah, ki so jih usposobile za opravljanje tega dela. Doslej smo že ugotovili, da so zunanje razmere, v katerih so delovale organizacije, izvajalke dejavnosti ISIO (predvsem nestabilno financiranje in nestabilna sistemska umeščenost svetovalne dejavnosti), vplivale na stopnjo fluktuacije osebja iz središč ISIO. Kako pa so same, s svojimi ravnanji, vplivale na fluktuacijo osebja?

V raziskavi smo ugotovili, da je 88,7 % vprašanih zelo zadovoljnih ali zadovoljnih s tem, kako je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z njimi. Majhen delež pa je takih, ki so napisali, da so dokaj ali ne posebno zadovoljni. Rezultati kažejo na urejene razmere in medsebojne odnose med organizacijo in posameznikom, iz česar bi lahko sklepali, da nezadovoljstvo svetovalcev z organizacijo zagotovo ni eden od vzrokov za fluktuacijo.

Čeprav smo ugotovili, da organizacije s kandidati za svetovalca ISIO v večini niso sklepale dogovorov o kasnejšem sodelovanju v središču ISIO oz. na njegovih dislokacijah, pa so rezultati pokazali, da so jim kasneje tovrstno sodelovanje v večini primerov omogočile. Podatki tako kažejo, da se za skoraj 60 % vprašanih, ki so sodelovali pri anketiranju, delovno razmerje z organizacijo po usposobitvi ni poslabšalo, nasprotno, za nekatere se je celo izboljšalo. Zato lahko upravičeno sklepamo, da so organizacije na usposabljanje premišljeno usmerjale tiste kandidate, s katerimi so želele skleniti tudi dolgoročneje sodelovanje.

Podatki pa nam tudi kažejo, da je večina oz. 82 % anketiranih po usposobitvi za svetovalca ISIO vedno delovala v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje. Z vidika organizacije, ki jih je napotila na usposabljanje, je to pozitiven podatek, saj pokaže, da se je vložek, ki so ga namenile za usposabljanje osebja, kasneje pri njih tudi plemenitil in prinašal dodano vrednost, ko so svetovalci uresničevali poslanstvo in cilje središč ISIO.

46 oz. 88,7 % oseb, ki so se usposabljele za svetovalce in odgovarjale na vprašalnik, je sporočilo, da jim je organizacija vedno omogočila sodelovanje v središču ISIO. 6 oz. 11,3 % anketiranih jih je navedlo, da je bilo njihovo sodelovanje pogojeno s pridobivanjem sredstev za delovanje središča ISIO.

Čeprav so bili svetovalci v večini zadovoljni z načinom, kako je organizacija po usposobitvi sodelovala z njimi, pa so tisti svetovalci, ki v obdobju, ko je potekalo naše anketiranje, niso več delovali v tej vlogi, razloge za to v večini pripisali organizacijam. Njihove razloge smo strnili v dve skupini:

- Vzroki, povezani z razmerjem svetovalca in izobraževalno organizacijo: 17 odgovorov (»Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni več razporedila na to delo.«, »Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, trenutno ne izvaja ISIO.«, »Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, ne izvaja ISIO.«, »Zaradi prekinitve delovnega razmerja z organizacijo, kjer sem nazadnje deloval/a kot svetovalac ISIO«).
- Osebni razlogi: 3 odgovori (»Osebni razlogi.«, »Upokojil/a sem se.«).

Iz njihovih odgovorov lahko ugotovimo, da je večina razlogov, zakaj ne delujejo več v središčih ISIO, povezanih z razmerjem med njimi in organizacijo, ki izvaja dejavnost ISIO. Sedem svetovalcev je odgovorilo, da jih organizacija, pri katerih so zaposleni, ni več razporedila na to delo. Sklepamo lahko o različnih razlogih za to. Morebiti se je organizaciji zmanjšal obseg svetovalne dejavnosti, eden izmed možnih razlogov je lahko tudi v ukinitvi velikega števila dislokacij v letu 2013. To bi lahko sklepali tudi iz tega, da so štirje svetovalci odgovorili, da organizacija, pri kateri so zaposleni »trenutno ne izvaja več ISIA«, eden pa, da organizacija »ne izvaja ISIA«.

Tudi organizacije glavnih razlogov za fluktuacijo ne prepoznavajo v osebnih razlogih svetovalcev, vendar jih hkrati niti ne vidijo pri sebi. Večkrat so namreč izbirale razloge, ki se povezujejo s pogoji in okoliščinami, v katerih delujejo središča ISIO in same nanje nimajo prav velikega vpliva. Na fluktuacijo po njihovem mnenju vplivajo nestabilni pogoji delovanja in nestabilno financiranje.

Ne glede na to neskladje v mnenjih lahko rečemo, da so posredno na fluktuacijo svetovalcev ISIO vplivale tudi interne razmere v organizacijah. V odnosu med svetovalci in organizacijami so bile namreč organizacije tiste, ki so odločale, ali bodo svetovalca še razporedile na dela in naloge v središču ISIO ali na dislokacijah ali ne. Prav tako so bile one tiste, ki so se odločale, ali bodo svetovalcu podaljšale pogodbo o zaposlitvi ali ne. In ne nazadnje, organizacije so bile tiste, ki so se ob zadnjem razpisu CVŽU odločale, koliko dodatnih dislokacij bodo vzpostavile. Z vidika svetovalcev so torej na njihov položaj vplivale organizacije. Vendar je iz razlogov, ki so jih navajali svetovalci, pa tudi iz nekaterih pojasnil organizacij, razvidno, da so na te odločitve organizacij v veliki meri vplivale zunanje razmere in bi organizacije ob stabilnejših sistemskih in finančnih pogojih svetovalce ISIO, ki sedaj ne delujejo več pri njih, obdržale. Odgovori svetovalcev so tudi pokazali, da bi v večini tudi sami, če bi bilo to mogoče, še naprej opravljali to delo. Večina jih je namreč izkazala pripravljenost, da bi v prihodnje še sodelovala, če bi se za to pokazali pogoji. Vendar bi morali biti v prvi vrsti zagotovljeni stabilni pogoji dela in stabilno financiranje. Skratka, tako tisti svetovalci, ki še opravljajo to delo, kot tisti, ki ga ne več, so kot tisto, kar je najpomembnejše za prihodnost dela svetovalcev ISIO, izpostavili stabilne pogoje dela in stabilnost financiranja, posledično to pomeni stabilnost njihove zaposlitve.

4.

Osebni razlogi svetovalcev. Na podlagi analize odgovorov svetovalcev, ki so sodelovali v raziskavi, tako tistih, ki to delo še opravljajo, kot tistih, ki ga ne opravljajo več, lahko zaključimo, da so na fluktuacijo svetovalcev ISIO še najmanj vplivali njihovi osebni razlogi. Res je, da smo zaznali nekaj normalne fluktuacije, ki je povezana z osebnimi razlogi svetovalcev, kot so npr. upokojitev, prekinitve delovnega razmerja zaradi novih strokovnih izzivov itd. Vendar je bilo takšnih primerov malo. V večini so svetovalci sporočali, da so delo svetovalca ISIO radi opravljali. To pa zato, ker jim omogoča, da delajo z ljudmi in so jim v pomoč; je delo samostojno, kreativno in strokovno izzivalno; jim omogoča, da delajo s partnerji in vplivajo na okolje; jim omogoča učenje in osebno rast.

Navedli pa so tudi, katere so pomanjkljivosti, ki jih zaznavajo pri svojem delu in na katere moramo biti pozorni, saj so lahko potencialni vzroki za fluktuacijo. S tistim, kar so svetovalci navajali kot pomanjkljivosti svojega dela, so nas pravzaprav presenetili. Glede na to, da smo ves čas sledili nekaterim razlogom za fluktuacijo, kot so sistemska neurejenost dejavnosti informiranja in svetovanja, neurejeno financiranje in podobno, smo pričakovali, da bodo svetovalci prav te dejavnike najpogosteje navajali kot tiste, ki jim pri delu niso všeč. Njihovi odgovori pa ne pokažejo tega. Negotovost v povezavi s financiranjem je omenil le en vprašani. Dva sta omenila težavo, ki jim jo povzroča preveč birokratskega dela, še posebej, ko je svetovalna dejavnost financirana iz ESS sredstev. Posredno jih to oddaljuje od neposrednega dela s svetovanci. A tudi nad tem se svetovalci niti niso toliko pritoževali, kolikor bi morebiti lahko pričakovali. Pokazali so na nekaj drugega, namreč na nekakšno osebno nemoč, ki jo doživljajo pri svojem delu. Ta se pojavi takrat, ko so pričakovanja svetovancev previsoka in jim sami objektivno ne morejo pomagati. Pokaže se tudi takrat, ko sami čutijo, da se od njih pričakuje preveč, čutijo, da so preobremenjeni in vsega ne morejo opraviti. Ena svetovalka je ubesedila občutek, da svetovancem ne more pomagati tako, kot bi si želela. Taka stiska se lahko pojavi tudi zaradi premajhnega poznavanja svetovalne dejavnosti.

V vsem tem se skriva kar nekaj potencialnih vzrokov za fluktuacijo, ki na prvi pogled zgledata, kot da so osebne narave, pa vendar so lahko povezani tudi z delovnimi pogoji, ki jih ima svetovalec za opravljanje svojega dela. Ključni vzroki zanje se lahko skrivajo tudi v organizaciji oz. v sistemskem okolju, v katerem organizacija deluje. V temelju pa pokažejo na to, da je delo svetovalca v središču ISIO, tako kot vsako drugo delo z ljudmi, izredno zahtevno. Od svetovalca terja ogromno znanja in usposobljenosti, pa tudi vzdržljivosti. Gre za delo, ki je velikokrat tudi nehvaležno, predvsem zato, ker vsem ljudem, ki ga obišejo, svetovalec objektivno ne bo mogel vedno pomagati. V primeru, ko svetovalec ne deluje v okolju, ki mu omogoča, da svoje stiske ubesedi, se lahko zgodi, da jih bo pripisal sebi in jih doživljal kot svoj osebni strokovni neuspeh. Prav zato so tako pomembna spopolnjevanja svetovalcev, kjer se lahko ustvari varen prostor, kjer si lahko svetovalci med seboj izmenjajo svoje izkušnje, nerazrešene težave. Zato je tako pomembna tudi supervizija, ki bi morala biti omogočena v vseh poklicih, ki imajo delo z ljudmi. Vse to pa so dejavniki, s katerimi na različnih ravneh lahko vplivamo na potencialno fluktuacijo.

4.

Zaključimo lahko, da je v primerih, ko osebe, ki smo jih usposobili za svetovalce ISIO, te vloge ne opravljajo več, vložek, ki ga je vložila v usposabljanje tako država kot organizacije, izgubljen. Na ravni sistema je izgubljen še posebej tedaj, ko oseba, ki ne deluje več v organizaciji, ki jo je napotila na usposabljanje, kasneje tega dela ne opravlja tudi v nobeni drugi organizaciji.

Res je, da središča ISIO trenutno delujejo v nezavidljivem finančnem položaju in njihova sistemska umestitev še ni dorečena. Je pa tudi res, da nas trenutno nezavidljivo finančno in sistemsko stanje ne sme odvrniti od dolgoročnejšega strateškega razmišljanja in načrtovanja razvoja kadrov v središčih ISIO. Dajanje predlogov o sistemskem urejanju dejavnosti središč ISIO bi preseglo namene te

raziskave, čeprav velja tudi na tem mestu ugotoviti, da je tovrstna urejenost temelj, na katerem šele lahko gradimo dolgoročno kadrovska politiko v središčih ISIO. Zato s sistemskega vidika le na splošno opozorimo na naslednje:

- krepitev stabilne ter strokovno premišljeno in načrtno postavljene mreže središč ISIO in njihovih dislokacij pri središčih ISIO, da bi se čim manjkrat dogajalo to, čemur smo bili priča v zadnjih letih, ko so se, spodbujene z javnim razpisom za CVŽU, ustanovljale številne dislokacije, ki pa so se, ko je bil projekt CVŽU zaključen, tudi ukinile. Vložek v usposabljanje svetovalcev, ki so delovali na teh dislokacijah, je bil tako za organizacijo kot za državo v tem primeru izgubljen.

Nekateri izmed možnih ukrepov, ki bi jih lahko vpeljali oz. okrepili na ravni vodenja projekta ISIO, ki bi lahko pomagali pri preprečevanju fluktuacije svetovalcev ISIO in spodbudili tudi pretočnosti že usposobljenih svetovalcev ISIO, pa so lahko:

- načrtno spremljanje števila usposobljenega osebja in njihove »zasedenosti« v središčih ISIO,
- nacionalna evidenca usposobljenih svetovalcev ISIO,
- spodbujanje mobilnosti usposobljenih svetovalcev ISIO oz. njihovo obveščanje, kje bi lahko opravljali dejavnost ISIO,
- spodbujanje organizacij, da si pridobivajo že usposobljene svetovalce ISIO, ne pa da ob vsaki novi potrebi na usposabljanje napotijo nove kandidate,
- načrtno in dolgoročno spremljanje potreb po novih svetovalcih ISIO in načrtovanje usposabljanj in spopolnjevanj na tej osnovi,
- na spopolnjevanjih delujočih svetovalcev ISIO omogočiti, da si bodo lahko svetovalci izmenjali svoje izkušnje, pa tudi svoje stiske in težave, ki jih doživljajo ob svojem delu.

Zavedamo se, da imajo take aktivnosti tudi številne omejitve. Eno izmed njih smo že navedli, gre za finančno zmožnost organizacije, da zaposli novega svetovalca ISIO. Druga je gotovo ta, da bo npr. organizacija, pri kateri se bo odprla nova dislokacija središča ISIO, raje kot da bo iskala že usposobljenega svetovalca ISIO na trgu dela, to delo ponudila svojim zaposlenim, ki jih mora sicer posledično najprej usposobiti za svetovalce ISIO. Pa vendar bi lahko, še posebej ob primerih naravne oz. normalne fluktuacije iz središč ISIO (npr. upokojitve itd.), taki ukrepi bili smiselni in izvedljivi.

7. LITERATURA IN VIRI

Birman Forjanič, Z., Jurič Rajh, A., Klemenčič, S., Lenič, Š., Možina, T., Orešnik Cunja, J., Rajar, K. in Đorđević, N. (2012). Analiza usposobljenih izvajalcev nekaterih javnih programov v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije. Dostopno na: http://izobrazevanje.acs.si/knjizna_polica/index.php?id=857 (pridobljeno 20. 11. 2013).

Česnik, E. (2005). Kadrovska fluktuacija v kriminalistični policiji. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Florjančič, J., Ferjan, M. in Bernik, M. (1999). Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Moderna organizacija.

Florjančič, J. in Možina, S. (1987). Planiranje, spremljanje in prestrukturiranje kadrov v organizacijah združenega dela. Kranj: Moderna organizacija.

Interna poročila ACS o izvedbi programov ISIO v letih od 2000 do 2012. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Izdana potrdila o usposobljenosti po programu Temeljno usposabljanje vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO. Arhiv izdanih potrdil. (2006 – junij 2013). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Jerovšek, J. (1980). Profesionalni kriteriji in fluktuacija. Organizacija in kadri, 14, št. 7, str. 499-508.

Jerovšek, J. (1981). Vrednotenje dela in fluktuacija. Organizacija in kadri, 14, št. 2-3, str. 134-140.

Jerovšek, J. (1982). Mobilnost kadrov in gospodarstvo. Ljubljana: Univerzum.

Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanjko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. in Kovač, B. (1994). Management, nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.

Možina, T., Klemenčič, S., Vilič Klenovšek, T. in Rupert, J. (2009). Model presojanja in razvijanja kakovosti v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Radinovič Hajdič, M. (ur.). (2012). Odpiramo poti do znanja: zbornik Centrov vseživljenjskega učenja Slovenije. Novo mesto: RIC; Jesenice: Ljudska univerza; Slovenj Gradec: MOCIS; Postojna: Zavod Znanje; Koper: Ljudska univerza; Ptuj: Ljudska univerza; Murska Sobota: Ljudska univerza; Krško: Ljudska univerza; Žalec: Ljudska univerza; Ljubljana: CDI Univerzum; Velenje: AZ Ljudska univerza; Nova Gorica: Ljudska univerza; Trbovlje: Zasavska ljudska univerza; Maribor: AZ Ljudska univerza.

Režek, I. (2013). Fluktuacija kadra v zasebno varnostnih službah. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.

Temeljno usposabljanje vodij in svetovalcev v svetovalnih središčih ISIO. (2006). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T. in Klemenčič, S. (2002). Svetovanje v izobraževanju odraslih. Organiziranost, pogoji in način delovanja. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T., Klemenčič, S.; Možina, T. in Rupert, J. (2012). Zunanja evalvacija dejavnosti svetovalnih središč v letih 2010-2012. Evalvacijska študija. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T., Rupret, J. in Jelenc Krašovec, S. (2011). Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Vilič Klenovšek, T., Dobrovoljc, A. in Rupret, J. (2014). Predlog za sistemsko umeščenost in ureditev središč ISIO po letu 2014. Interno gradivo za mrežo svetovalnih središč za izobraževanje odraslih in financerja Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

8. PRILOGE

Priloga 1:

VPRAŠALNIK ZA SVETOVALCA/KO V SREDIŠČU ZA INFORMIRANJE IN SVETOVANJE V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

Spoštovani/a!

V okviru vsakoletnega spremljanja različnih dejavnikov, povezanih z usposabljanjem andragoškega osebja, ki ga izvajamo na Andragoškem centru Slovenije (v nadaljevanju: ACS), želimo tokrat analizirati, kako pogosto je potrebno izpeljevati posamezne programe usposabljanja, da pravočasno usposobimo potrebno število novih učiteljev, mentorjev ali svetovalcev zaradi razumljive fluktuacije osebja v daljših časovnih obdobjih. Vprašalnik, ki je pred vami, je namenjen prav temu. Vljudno vas prosimo, da ga izpolnite in nam ga vrnete. Vaši podatki, ki so za nas zelo dragoceni, bodo obravnavani anonimno in nobena informacija, ki nam jo boste posredovali, ne bo posredovana tretji osebi, niti nobena informacija ne bo imela nikakršnega vpliva na vas osebno v zvezi z vsebinami, ki so predmet tega vprašalnika. Vaše informacije bodo obravnavane zgolj kumulativno skupaj z informacijami drugih, ki bodo odgovorili na vprašalnik. Povemo pa naj, da smo podoben vprašalnik poslali tudi organizaciji, ki je vas in druge napotila na usposabljanje in tudi njo sprašujemo za mnenje o vsebinah, ki so zajete v spodnjih vprašanjih. Še enkrat vas prav lepo prosimo za izpolnitev vprašalnika, za kar se vam toplo zahvaljujemo!

Strokovna skupina ACS

Splošna navodila za izpolnjevanje vprašalnika: Če pri posameznem vprašanju ni navedeno drugače, vas prosimo, da na spodnja vprašanja odgovorite tako, da obkrožite en ali več možnih odgovorov ali vpišete odgovor na označeno mesto. V nekaterih primerih vas prosimo tudi za pojasnilo k posameznemu izbranemu odgovoru.

Prosimo vas, da **odgovorite prav na vsa vprašanja**, četudi se vam bo zdelo, da se vprašanje ne nanaša na vas – poskrbeli smo, da boste med ponujenimi odgovori našli tudi odgovor zase.

Sklop: OPRAVLJANJE VLOGE, ZA KATERO STE SE USPOSOBILI

Najprej vas prosimo za nekaj pojasnil v zvezi z vašim delom svetovalca/ke v svetovalnem središču za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (v nadaljevanju: svetovalno središče ISIO ali samo ISIO). Zanima nas, če ste kdaj delali/a kot svetovalca/ka ISIO ali ne, koliko časa, oz. kakšni so razlogi, če tega niste delali.

1. Po podatkih ACS ste se usposobili za svetovalca/ko ISIO. Zanima nas, koliko časa ste delovali oz. delujete kot svetovalca/ka ISIO:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Nikoli.
- b) Manj kot eno leto.
- c) Eno leto.
- d) Dve do pet let.
- e) Šest do deset let.
- f) Enajst do dvajset let.
- g) Več kot dvajset let.
- h) Deloval/a sem, vendar se ne spominjam, koliko časa. (Prosimo, pojasnite malo več.)

2. Predvidevamo, da ste se usposabljanja za svetovalca/ko ISIO udeležili po nalogu izobraževalne ali neke druge organizacije. Zanima nas, ali ste vedno delovali kot svetovalec/ka ISIO v tej organizaciji?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.
- b) Da, vedno sem deloval/a kot svetovalec/ka ISIO v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje.
- c) Da, nekaj časa sem deloval/a kot svetovalec/ka ISIO v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje.
- d) Nekaj časa sem deloval/a kot svetovalec/ka ISIO v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, nekaj časa pa v drugi organizaciji oz. organizacijah.
- e) Ne, nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka ISIO v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, pač pa vedno v drugi organizaciji oz. organizacijah.
- f) Nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka ISIO.
- g) Drugo. (Prosim, pojasnite.) _____

3. Katerega leta ste doslej zadnjič delovali kot svetovalec/ka ISIO?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka ISIO.
- b) Leta 2013.
- c) Leta 2012.
- d) Leta 2011.
- e) Leta (Prosim, vpišite.): _____
- f) Ne spominjam se.

4. Če v letu 2013 ne delujete kot svetovalec/ka ISIO, nas zanima, zakaj?

(Prosimo, da v primeru, da v letu 2013 delujete kot svetovalec/ka ISIO, označite odgovor a). Mogočih je več odgovorov.)

- a) Leta 2013 delujem oz. sem deloval/a kot svetovalec/ka ISIO.
- b) To delo me ne zanima več.
- c) To delo me je začelo obremenjevati, zasičil/a sem se.
- d) Nimam časa.
- e) Delo je preslabo plačano.
- f) Delo ni plačano.
- g) Delovanje ISIO ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu preveč negotove.
- h) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni več razporedila na to delo.
- i) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, trenutno ne izvaja ISIO.
- j) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, ne izvaja več ISIO.
- k) Organizacija, s katero sem nazadnje sodeloval/a, me ni več povabila k sodelovanju.
- l) Zaradi prekinitve delovnega razmerja z organizacijo, kjer sem nazadnje deloval/a kot svetovalec/ka ISIO.
- m) Organizacija, kjer sem nazadnje deloval/a kot svetovalec/ka ISIO, ne obstaja več.
- n) Upokojil/a sem se.
- o) Med ljudmi iz okolja ni zanimanja za svetovanje.
- p) Iz osebnih razlogov (družina, selitev, bolezen itd.).
- q) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- r) Nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka ISIO.

5. Če nikoli niste delovali kot svetovalec/ka ISIO, nas zanima, zakaj?

(Prosimo, da v primeru, da ste kdaj delovali kot svetovalec/ka ISIO, označite odgovor a). Mogočih je več odgovorov.)

- a) Deloval/a sem oz. delujem kot svetovalec/ka ISIO.
- b) Na usposabljanju sem spoznal/a, da to delo ni zame. (Prosimo, pojasnite.)

- c) To delo me ne zanima. (Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Delo je preslabo plačano.
- e) Delo ni plačano.
- f) Delovanje ISIO ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu v njem preveč negotove.
- g) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni nikoli razporedila na to delo.
- h) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, ni nikoli izvajala ISIO.
- i) Organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, mi ni nikoli omogočila delovanja kot svetovalca/ke ISIO.
- j) Organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, ni vzpostavila svetovalnega središča ISIO.
- k) Nobena od organizacij, ki imajo svetovalno središče ISIO v Sloveniji, me ni povabila k sodelovanju.
- l) Med ljudmi iz okolja ni zanimanja za svetovanje.
- m) Iz osebnih razlogov (družina, selitev, bolezen itd.).
- n) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

Sklop: SODELOVANJE Z ORGANIZACIJO, KI VAS JE NAPOTILA NA USPOSABLJANJE

Ta sklop vprašanj pa se nanaša na vaše sodelovanje z organizacijo, ki vas je napotila na usposabljanje. Prosimo, da se vaši odgovori nanašajo izključno na to organizacijo. Če ste sodelovali pri izvedbi programa oz. dejavnosti zgolj pri organizaciji, ki vas je napotila na usposabljanje, boste naleteli na nekatera podobna vprašanja, kot so v prejšnjem sklopu, vendar vas prosimo, da odgovore ponovite tudi tu.

Če vas nihče ni napotil na usposabljanje, to označite, vendar vas prosimo, da dobro razmislite, če je bilo temu res tako, saj je bilo mogoče usposabljanje brez napotila organizacije le izjemoma.

Če so vas na usposabljanje napotile različne organizacije, vas prosimo, da pri možnih odgovorih izberete tistega, ki označuje večino organizacij.

6. Prosimo, označite tip organizacije, ki vas je napotila na usposabljanje:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Ljudska univerza.
- b) Zasebna izobraževalna organizacija.
- c) Osnovna šola.
- d) Srednja poklicna ali strokovna šola.
- e) Gimnazija.
- f) Šolski center.
- g) Višja strokovna šola.
- h) Visoka šola.
- i) Fakulteta.
- j) Kulturna organizacija ali društvo.
- k) Zdravstvena organizacija ali društvo.
- l) Socialna organizacija ali društvo.
- m) Zavod za zaposlovanje.
- n) Gospodarska ali obrtna organizacija.
- o) Napotilo me je več organizacij in sicer: (Prosimo, vpišite samo tipe organizacij.)

- p) Drugo. (Prosimo, vpišite.) _____

- q) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

7. Prosimo, označite, v kateri slovenski statistični regiji je sedež organizacije, ki vas je napotila na usposabljanje:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Pomurska regija.
- b) Podravska regija.
- c) Koroška regija.
- d) Savinjska regija.
- e) Zasavska regija.
- f) Spodnjeposavska regija.
- g) Jugovzhodna Slovenija.
- h) Osrednjeslovenska regija.
- i) Gorenjska regija.
- j) Notranjsko - kraška regija.
- k) Goriška regija.
- l) Obalno - kraška regija.
- m) Napotilo me je več organizacij iz različnih regij: (Prosimo, vpišite samo regije, kjer imajo sedež organizacije, ki so vas napotile na usposabljanje.)

- n) Ne vem.
- o) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

8. Kako bi opisali sedanje (delovno) razmerje z organizacijo, ki vas je napotila na usposabljanje za svetovalca/ko v ISIO?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas in tudi sedaj sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.
- b) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za določen čas.
- c) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, sedaj pa sem njen zunanji/a sodelavec/ka.
- d) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.
- e) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas in tudi sedaj sem pri njej zaposlen/a za določen čas.
- f) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.
- g) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, sedaj pa sem njen zunanji/a sodelavec/ka.
- h) Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.
- i) Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka in tudi sedaj sem pri njej zunanji/a sodelavec/ka.
- j) Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.
- k) Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za določen čas.
- l) Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.
- m) Pred napotitvijo na usposabljanje nisem bil/a v nobenem razmerju z organizacijo, ki me napotila na usposabljanje, sedaj pa sem pri njej (Prosimo, dopišite vrsto razmerja: zaposlen/a za nedoločen čas, za določen čas, zunanji/a sodelavec/ka, prostovoljec/ka, ipd.) _____
- n) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- o) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

9. Zanima nas, ali ste zadovoljni, kako je organizacija, ki vas je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z vami?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Zelo sem zadovoljen/a.
- b) Sem zadovoljen/a.
- c) Dokaj sem zadovoljen/a.
- d) Nisem posebno zadovoljen/a.
- e) Sem nezadovoljen/a.

(Prosimo, pojasnite svojo izbiro.) _____

- f) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.
- g) Nikoli nisem sodeloval/a v svetovalnem središču ISIO.

10. Ali vam je organizacija, ki vas je napotila na usposabljanje za svetovalca/ko ISIO, omogočila sodelovanje v svetovalnem središču ISIO:

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Da, organizacija mi je vedno omogočila sodelovanje v svetovalnem središču ISIO.
- b) Da, kadar je bila uspešna pri pridobivanju sredstev za delovanje svetovalnega središča ISIO.
- c) Da, organizacija mi je omogočila sodelovanje v svetovalnem središču ISIO, dokler je obstajala, vendar zdaj ne obstaja več.
- d) Da, dokler sem bil/a zaposlen/a pri njej.
- e) Organizacija mi je včasih omogočila sodelovanje v svetovalnem središču ISIO, včasih pa ne.
- f) Organizacija mi je v začetnih letih po usposobitvi omogočila sodelovanje v svetovalnem središču ISIO, kasneje pa ne več.
- g) Ne, organizacija mi ni nikoli omogočila sodelovanja v svetovalnem središču ISIO.
- h) Ne, ker nisem zaposlen/a v tej organizaciji.
- i) Ne, ker organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, nikoli ni imela svetovalnega središča ISIO.
- j) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- k) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.
- l) Nikoli nisem sodeloval/a v svetovalnem središču ISIO.

11. Zanima nas, kako ste vi po usposobitvi za svetovalca/ko ISIO sodelovali z organizacijo, ki vas je napotila na usposabljanje:

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Vedno sem deloval/a kot svetovallec/ka ISIO, če mi je organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, to omogočila.
- b) Nikoli nisem želel/a delovati kot svetovallec/ka ISIO v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje. (Če želite, pojasnite.) _____

- c) Nekaj časa sem deloval/a kot svetovallec/ka ISIO v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, vendar zdaj s to organizacijo ne želim več sodelovati. (Če želite, pojasnite.) _____

- d) Zaposlil/a sem se v drugi organizaciji.
- e) Ne zanima me delovanje svetovalca/ke ISIO.
- f) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- g) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.
- h) Nikoli nisem deloval/a kot svetovallec/ka ISIO.

12. Kaj vas motivira oz. vas je motiviralo pri izvajanju informiranja in svetovanja?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) To delo me zanima, je strokovno izzivalno.
- b) To delo me zanima, omogoča socialne stike.
- c) Med ljudmi iz okolja je zanimanje za informiranje in svetovanje.
- d) Sam/a si lahko organiziram delo.
- e) Samostojno delo.
- f) Zanimivo delo z različnimi partnerji iz okolja.
- g) Dobri rezultati in učinki svetovanja.
- h) Delo je primerno plačano.
- i) Zaposlitev.
- j) Organizacija mi zagotavlja dobre pogoje za delo.
- k) Organizacija mi omogoča stike z drugimi svetovalci.
- l) Organizacija mi pomaga pri načrtovanju in izpeljavi informiranja in svetovanja.
- m) Organizacija s svetovalci/kami vzdržuje dobre odnose.
- n) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- o) Nikoli nisem deloval/a kot svetovallec/ka ISIO.

13. Zanima nas, ali ste z organizacijo, ki vas je napotila na usposabljanje, pred usposabljanjem ali ob njegovem zaključku sklenili kakšen dogovor o sodelovanju v zvezi z vašo (novo) usposobljenostjo?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Ne. (Prosimo, pojasnite.) _____

- b) Da, sklenili smo pisni dogovor. (Prosimo, pojasnite.) _____

- c) Da, sklenili smo ustni dogovor. (Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- e) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

14. Prosimo vas, da ocenite, kako se je uveljavila vloga svetovalca/ke ISIO v organizaciji, ki vas je napotila na usposabljanje?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Ta vloga je bila dobro sprejeta, v glavnem sem opravljal/a delo, za katerega sem se usposobil/a na usposabljanju za svetovalca/ko ISIO.
- b) Ta vloga je bila sicer dobro sprejeta, vendar sem v glavnem opravljal/a povsem druge naloge, kot sem si predstavljal/a na usposabljanju za svetovalca/ko ISIO. (Prosimo, pojasnite.) _____

- c) Ta vloga je bila v organizaciji sicer vzpostavljena, vendar ni zaživila. (Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Ta vloga v organizaciji ni bila nikoli vzpostavljena.
- e) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

Sklop: NAČRTI ZA PRIHODNOST

V zadnjem sklopu vprašanj nas zanima, kakšni so vaši morebitni načrti v zvezi z delovanjem kot svetovalca/ke ISIO.

15. Ali vam je delo svetovalca/ke ISIO všeč?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da. (Prosimo, pojasnite.) _____

- b) Delo ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. (Prosimo, pojasnite.) _____

- c) Ne. (Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Nikoli nisem deloval/a kot svetovalec/ka ISIO.

16. V primeru, da sedaj delate kot svetovalec/ka ISIO, nas zanima, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnosti še pripravljene opravljati to delo?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Ne delam kot svetovalec/ka.
- b) Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.
- c) Sedanji pogoji so ustrezni, želel/a bi si le (Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Imeti bi moral/a bolj proste roke pri delovanju kot svetovalec/ka ISIO. (Prosimo, pojasnite.) _____

- e) Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o svetovalnem delu v ISIO.
- f) Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki ima ISIO.
- g) Delo bi moralo biti bolje plačano.
- h) Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za delovanje ISIO.
- i) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- j) Pod nobenimi pogoji ne bi več deloval/a kot svetovalec/ka ISIO.

17. V primeru, da sedaj ne delate kot svetovalec/ka ISIO, nas zanima, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnosti pripravljeni opravljati to delo?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Delam kot svetovalec/ka.
- b) Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.
- c) Imeti bi moral/a bolj proste roke pri delovanju kot svetovalec/ka ISIO.
(Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o svetovalnem delu v ISIO.
- e) Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki ima ISIO.
- f) Delo bi moralo biti bolje plačano.
- g) Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za delovanje ISIO.
- h) Nekdo bi me moral spodbuditi k sodelovanju. (Prosimo, pojasnite.)
- i) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- j) Pod nobenimi pogoji ne bi deloval/a kot svetovalec/ka ISIO.

18. Ali bi nam želeli v zvezi z vašim delovanjem oz. nedelovanjem kot svetovalca/ke ISIO povedati še kaj?

(Prosimo, vpišite.)

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2:

**VPRAŠALNIK ZA ORGANIZACIJO, KI JE NA USPOSABLJANJE NAPOTILA
KANDIDATE/TKE ZA
SVETOVALCE/KE ZA INFORMIRANJE IN SVETOVANJE V
IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH – SVETOVALCE/KE ISIO**

Spoštovani!

Kot smo vam že povedali v splošnem dopisu, je ta vprašalnik namenjen analizi, kako pogosto je potrebno izpeljevati posamezne programe usposabljanja, da pravočasno usposobimo potrebno število novih učiteljev, svetovalcev ali mentorjev zaradi razumljive fluktuacije osebja v daljših časovnih obdobjih. Vljudno vas prosimo, da vprašalnik izpolnite in nam ga vrnete. Vaši podatki, ki so za nas zelo dragoceni, bodo obravnavani anonimno in nobena informacija, ki nam jo boste posredovali, ne bo posredovana tretji osebi, niti nobena informacija ne bo imela nikakršnega vpliva na vašo organizacijo v zvezi z vsebinami, ki so predmet tega vprašalnika. Vaše informacije bodo obravnavane zgolj kumulativno skupaj z informacijami drugih, ki bodo odgovorili na vprašalnik. Povemo pa naj, da smo podoben vprašalnik poslali tudi osebam, ki ste jih napotili na usposabljanje in so usposabljanje tudi uspešno zaključile. Tudi njih sprašujemo za mnenje o vsebinah, ki so zajete v spodnjih vprašanjih. Še enkrat vas prav lepo prosimo za izpolnitev vprašalnika, za kar se vam toplo zahvaljujemo!

Strokovna skupina ACS

Splošna navodila za izpolnjevanje vprašalnika:

Vprašalnik je sestavljen iz štirih delov, vsaka organizacija izpolnjuje samo 1. del in enega izmed preostalih treh:

1. del so Uvodna vprašanja, na katera **odgovarjate vsi**,
2. del, označen z rimsko I – na vprašanja, ki jih ima ta del, odgovarjate **samo tisti, pri katerih še delujejo vsi usposobljeni** (ostale organizacije pa ta del izpustite),
3. del, označen z rimsko II – na vprašanja, ki jih ima ta del, odgovarjate **samo tisti, pri katerih še deluje nekaj usposobljenih, nekaj pa ne več** (ostale organizacije ta del izpustite),
4. del, označen z rimsko III – na vprašanja, ki jih ima ta del, odgovarjate **samo tisti, pri katerih ne deluje nihče več od usposobljenih** (ostale organizacije ta del izpustite).

Podrobnejša navodila o tem so v nadaljevanju.

Če pri posameznem vprašanju ni navedeno drugače, vas prosimo, da na vprašanja odgovorite tako, da obkrožite en ali več možnih odgovorov ali vpišete odgovor na označeno mesto. V nekaterih primerih vas prosimo tudi za pojasnilo k posameznemu izbranemu odgovoru.

Prosimo vas, da pri odgovorih upoštevate tako svetovalno središče za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih (v nadaljevanju: ISIO) kot njegove dislokacije, če jih imate.

Sklop: UVODNA VPRAŠANJA

Najprej vas prosimo za nekaj splošnih podatkov o vaši organizaciji.

1. Prosimo, označite vrsto vaše organizacije:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Ljudska univerza.
 - b) Zasebna izobraževalna organizacija.
 - c) Osnovna šola.
 - d) Srednja poklicna ali strokovna šola.
 - e) Gimnazija.
 - f) Šolski center.
 - g) Višja strokovna šola.
 - h) Visoka šola.
 - i) Fakulteta.
 - j) Izobraževalno društvo.
 - k) Kulturna organizacija ali društvo.
 - l) Zdravstvena organizacija ali društvo.
 - m) Socialna organizacija ali društvo.
 - n) Zavod za zaposlovanje.
 - o) Gospodarska ali obrtna organizacija.
 - p) Drugo. (Prosimo, vpišite.) _____
-
-

2. Prosimo, označite, v kateri slovenski statistični regiji je sedež vaše organizacije:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Pomurska regija.
- b) Podravska regija.
- c) Koroška regija.
- d) Savinjska regija.
- e) Zasavska regija.
- f) Spodnjeposavska regija.
- g) Jugovzhodna Slovenija.
- h) Osrednjeslovenska regija.
- i) Gorenjska regija.
- j) Notranjsko - kraška regija.
- k) Goriška regija.
- l) Obalno-kraška regija.

3. Kako na podlagi vaših izkušenj na splošno ocenjujete fluktuacijo na področju informiranja in svetovanja pri vas?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Fluktuacija usposobljenega osebja pri informiranju in svetovanju pri nas je nad normalno pričakovanim obsegom.
- b) Fluktuacija usposobljenega osebja pri informiranju in svetovanju pri nas je v normalno pričakovanem obsegu.
- c) Fluktuacija usposobljenega osebja pri informiranju in svetovanju pri nas je pod normalno pričakovanim obsegom.
- d) Fluktuacije usposobljenega osebja pri informiranju in svetovanju pri nas ni.

4. Ne glede na povsem konkretne primere v zvezi z informiranjem in svetovanjem pri vas, o čemer vas bomo povprašali v nadaljevanju, nas zanima, kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na fluktuacijo usposobljenega osebja pri informiranju in svetovanju?

(Prosimo, da ob vsaki trditvi pokažete svojo izbiro tako, da obkrožite eno izmed številk med 1 do 3, pri čemer s **številko 1** označite tisto trditev, ki se vam zdi zelo pomembna, vplivna na fluktuacijo, s **številko 2** trditev, ki srednje vpliva na fluktuacijo, s **številko 3** tisto trditev, ki ima malo ali pa sploh nič vpliva na fluktuacijo.)

KAJ NAJBOLJ VPLIVA NA FLUKTUACIJO?	Zelo vplivno.	Srednje vplivno.	Malo ali sploh nič vpliva.
a) Nezadovoljstvo z delovnimi razmerami.	1	2	3
b) Slabo plačilo.	1	2	3
c) Drugi strokovni izzivi.	1	2	3
d) Zasičenost.	1	2	3
e) Neurejeno financiranje in s tem neredna plačila.	1	2	3
f) Družbena nepriznanost tega dela.	1	2	3
g) Strokovna stagnacija dejavnosti.	1	2	3
h) Premajhna podpora drugih.	1	2	3
i) Težki delovni pogoji.	1	2	3
j) Nezanimanje potencialnih uporabnikov.	1	2	3
k) Neurejeni status poklica.	1	2	3
l) Upad motivacije.	1	2	3
m) Spremembe v strokovnih konceptih dejavnosti.	1	2	3
n) Slaba usposobljenost.	1	2	3
o) Preobremenjenost.	1	2	3
p) Slabi medsebojni odnosi.	1	2	3
q) Slaba organizacija dela.	1	2	3
r) Osebni razlogi in razmere.	1	2	3
s) Ukinitev ali sprememba dejavnosti zaradi poslovnih razlogov.	1	2	3
t) Nejasna prihodnost.	1	2	3
u) Prezem kadra od konkurenčnih organizacij.	1	2	3
v) Preveč izvajalcev dejavnosti v okolju.	1	2	3

w) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

Sklop: IZVAJANJE DEJAVNOSTI ISIO

V tem sklopu vprašanj nas zanima, kako je pri vas z izvajanjem informiranja in svetovanja, kako ocenjujete število usposobljenih svetovalcev/valk ISIO in če usposobljeni/e svetovalci/ke še delajo v okviru vaše organizacije.

5. V kakšni organizacijski obliki pri vas izvajate informiranje in svetovanje?

(Mogoč je en odgovor.)

- a) Imamo središče za informiranje in svetovanje.
- b) Imamo središče za informiranje in svetovanje z nekaj dislokacijami.
- c) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Pri nas nismo nikoli izvajali informiranja in svetovanja.

6. Zanima nas, koliko let pri vas izvajate informiranje in svetovanje?

(Mogoč je samo en odgovor. Pri odgovoru upoštevate vsa leta izvajanja informiranja in svetovanja, četudi ga niste izvajali v zaporednih letih in so bile vmes prekinitve.)

- a) Eno leto.
- b) Dve do pet let.
- c) Šest do deset let.
- d) Enajst do dvajset let.
- e) Več kot dvajset let.
- f) Informiranje in svetovanje smo izvajali oz. ga izvajamo, a nimamo natančnih podatkov, koliko let.
- g) Pri nas nismo nikoli izvajali informiranja in svetovanja.

7. Ali vsako leto izvajate informiranje in svetovanje?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da, od takrat, ko imamo usposobljene svetovalce/ke ISIO.
- b) Izvajamo, vendar ne vsako leto. (Prosimo, pojasnite.) _____

- c) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- d) Pri nas nismo nikoli izvajali informiranja in svetovanja.

8. Zanima nas, ali pri vas izvajajo informiranje in svetovanje samo tisti/e svetovalci/ke ISIO, ki ste jih vi napotili na usposabljanje?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da, pri nas izvajajo informiranje in svetovanje samo svetovalci/ke ISIO, ki smo jih mi napotili na usposabljanje.
- b) Ne, pri nas poleg tistih svetovalcev/valk ISIO, ki smo jih mi napotili na usposabljanje, izvajajo informiranje in svetovanje še drugi svetovalci/ke ISIO.
- c) Nikogar od svetovalcev/valk ISIO, ki pri nas izvajajo informiranje in svetovanje, nismo mi napotili na usposabljanje.
- d) Pri nas nismo nikoli izvajali informiranja in svetovanja.
- e) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

9. Katerega leta ste doslej zadnjič izvajali informiranje in svetovanje s svetovalci/kami ISIO, ki ste jih vi napotili na usposabljanje?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Leta 2013.
- b) Leta 2012.
- c) Leta 2011.
- d) Leta: (Prosimo, vpišite.) _____
- e) Ne spominjamo se.
- f) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- g) Pri nas nismo nikoli izvajali informiranja in svetovanja.

10. Zanima nas podatek, koliko svetovalcev/valk ISIO ste doslej vi napotili na usposabljanje?

(Prosimo, da upoštevate samo tiste, ki ste jih vi napotili na usposabljanje in ki so tudi uspešno zaključili/le usposabljanje za svetovalce/ke ISIO. Ta podatek je po vsej verjetnosti enak podatku, ki smo vam ga posredovali skupaj z vprašalnikom, vendar vas prosimo, da ga vseeno vpišite. Če pa je vaš podatek drugačen, vpišite vaš podatek. Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Na usposabljanje smo napotili (Prosimo, vpišite število.): _____ kandidatov/datk, ki so uspešno zaključili/le usposabljanje za svetovalce/ke ISIO.
- b) Na usposabljanje za svetovalce/ke ISIO nismo napotili nikogar.
- c) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

11. Zanima nas vaš podatek, koliko usposobljenih svetovalcev/valk ISIO še deluje v okviru vaše organizacije:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Vsi še delujejo pri nas kot svetovalci/ke ISIO.
- b) Pri nas deluje še (Prosim, navedite število.) _____ od tistih svetovalcev/valk ISIO, ki smo jih mi napotili na usposabljanje.
- c) Pri nas je delovalo v preteklosti (Prosim, navedite število.) _____ svetovalcev/valk ISIO, ki smo jih mi napotili na usposabljanje, zdaj pa ne deluje nihče več.
- d) Pri nas sicer izvajamo oz. smo izvajali informiranje in svetovanje, vendar nihče od svetovalcev/valk ISIO, ki smo jih mi napotili na usposabljanje, nikoli pri nas ni izvajal informiranja in svetovanja.
- e) Drugo. (Prosim, pojasnite.) _____

- f) Pri nas nismo nikoli imeli svetovalnega središča ISIO in/ali njegovih dislokacij.

V nadaljevanju sledi nekaj vprašanj o svetovalcih/valkah ISIO, ki so namenjena različnim organizacijam oz. organizacijam z različnimi razmerami glede na delujoče svetovalce/ke ISIO.

Prosim vas, da **glede na razmere pri vas odgovorite na vprašanja v ustreznem razdelku vprašalnika, označenim z rimsko številko, vprašanj v drugih razdelkih, prav tako označenih z rimskimi številkami, pa ne izpolnjujte.**

Kateri razdelek je primeren za vas, boste razbrali v uvodu k posameznemu razdelku.

I. VPRAŠANJA ZA TISTE ORGANIZACIJE, PRI KATERIH ŠE DELUJEJO VSI SVETOVALCI/KE ISIO, KI JIH JE ORGANIZACIJA NAPOTILA NA USPOSABLJANJE

Vprašanja v tem razdelku so namenjena tistim organizacijam, ki ste pri vprašanju št. 11 obkrožile odgovor **a – vsi/e svetovalci/ke še delujejo pri vas.**

Če ste pri vprašanju št. 11 obkrožili odgovor **e - drugo**, glede na vsebino sami presodite, na vprašanja iz katerega razdelka boste odgovarjali, vsekakor tudi vi odgovarjajte na vprašanja le iz enega razdelka.

Sklop: NAČRTOVANJE ŠTEVILA USPOSABLJENIH SVETOVALCEV/VALK ISIO

V tem sklopu vam postavljamo nekaj vprašanj v zvezi z načrtovanjem števila svetovalcev/valk ISIO.

12. Vaša ocena o potrebnem številu usposobljenih svetovalcev/valk ISIO ter njihovi izbiri je bila očitno ustrezna. Zanima nas, čemu pripisujete to dejstvo, pri čemer vas prosimo, da se pri odgovorih omejite na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z vašo organizacijo?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Dobro smo ocenili potrebe po številu svetovalcev/valk ISIO.
- b) Izbrali smo prave ljudi za izvajanje informiranja in svetovanja.
- c) Dejavnost vseskozi podpira tudi pristojno ministrstvo, zato jo lahko izvajamo v takem obsegu, kot imamo usposobljenih ljudi.
- d) Med ljudmi v okolju vlada veliko zanimanje za informiranje in svetovanje.
- e) Odločili smo se, da bo informiranje in svetovanje redni del naše ponudbe.
- f) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

13. Kaj mislite, da motivira vaše usposobljene svetovalce/ke ISIIO, da še izvajajo informiranje in svetovanje pri vas?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) To delo jih zanima, je strokovno izzivalno.
- b) To delo jih zanima, omogoča socialne stike.
- c) Med ljudmi iz okolja je zanimanje za informiranje in svetovanje.
- d) Sami si lahko organizirajo delo.
- e) Samostojno delo.
- f) Zanimivo delo z različnimi partnerji iz okolja.
- g) Dobri rezultati in učinki svetovanja.
- h) Delo je primerno plačano.
- i) Zaposlitev.
- j) Mi jim zagotavljamo dobre pogoje za delo.
- k) Omogočamo jim stike z drugimi svetovalci.
- l) Pomagamo jim pri načrtovanju in izpeljavi informiranja in svetovanja.
- m) S svetovalci/kami vzdržujemo dobre odnose.
- n) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

14. Zanima nas, ali ste imeli s svetovalci/kami kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni/e svetovalci/ke, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, obvezali/e, da bodo izvajali/e informiranje in svetovanje pri vas?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da.
- b) Da, vendar samo za določen čas. (Prosimo, pojasnite.) _____
- c) Ne. (Prosimo, pojasnite, če želite.) _____
- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

15. Zanima nas, kako ocenjujete število usposobljenih svetovalcev/valk ISIO glede na vaše potrebe po svetovanju:

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Usposobljenih imamo ravno prav svetovalcev/valk ISIO.
- b) Usposobljenih imamo preveč svetovalcev/valk ISIO, ker smo v času usposabljanja menili, da: (Dopolnite, prosimo.)

- c) Usposobljenih imamo premalo svetovalcev/valk ISIO. (Pojasnite malo več, prosimo.)

- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- e) Pri nas nismo nikoli imeli svetovalnega središča ISIO in/ali njegovih dislokacij.

16. Ali predvidevate, da bi v naslednjih petih letih želeli usposobiti še kakšnega svetovalca/ko ISIO?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da (Vpišite, koliko.): _____
- b) Da, vendar še ne vemo, koliko.
- c) Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za informiranje in svetovanje ipd.).
- d) Ne.

17. Ali bi nam želeli v zvezi z vašim izvajanjem oz. neizvajanjem informiranja in svetovanja ter sodelovanjem z usposobljenimi svetovalci/kami ISIO povedati še kaj?

(Prosimo, vpišite.)

Hvala za sodelovanje!

II. VPRAŠANJA ZA TISTE ORGANIZACIJE, PRI KATERIH DELUJE LE DEL TISTI USPOSOBLJENIH VODIJ, SVETOVALCEV/VALK ISIO, KI JIH JE ORGANIZACIJA NAPOTILA NA USPOSABLJANJE

Vprašanja v tem razdelku so namenjena tistim organizacijam, ki ste pri vprašanju št. 11 obkrožile odgovor **b – da pri vas še deluje del usposobljenih svetovalcev/valk ISIO**.

Če ste obkrožili odgovor **e - drugo**, glede na vsebino sami presodite, na vprašanja iz katerega razdelka boste odgovarjali, vsekakor tudi vi odgovarjajte na vprašanja le iz enega razdelka.

Sklop: NAČRTOVANJE ŠTEVILA USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV/VALK ISIO

V tem sklopu vam postavljamo nekaj vprašanj v zvezi z načrtovanjem števila svetovalcev/valk ISIO.

18. Zanima nas, čemu pripisujete dejstvo, da del svetovalcev/valk ISIO, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, ne deluje več pri vas, pri čemer vas prosimo, da se pri tem vprašanju omejite na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z vašo organizacijo?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Nismo dobro ocenili potreb po številu svetovalcev/valk ISIO, na usposabljanje smo napotili preveč svetovalcev/valk ISIO.
- b) Med vsemi izbranimi niso bili vsi primerni za svetovalce/ke ISIO, zato vsem nismo ponudili sodelovanja.
- c) Za razmere, ki so vladale v času, ko smo svetovalce/ke napotili na usposabljanje, je bila naša izbira primerna, le-ti so tudi izvajali informiranje in svetovanje pri nas, zdaj pa so razmere povsem drugačne. (Prosimo, pojasnite.)

- d) Dejavnost vseskozi podpira tudi pristojno ministrstvo, vendar ne v taki meri, da bi lahko informiranje in svetovanje izvajali vsi usposobljeni.
- e) Med ljudmi v okolju ni zadostnega zanimanja za informiranje in svetovanje.
- f) Del svetovalcev/valk smo napotili na usposabljanje za primer, če bi kdo od ostalih usposobljenih svetovalcev/valk ne hotel/a (ne mogel/a) več sodelovati z nami, a se to ni zgodilo, zato jih ne potrebujemo oz. jim ne moremo nuditi dela.
- g) Z leti smo spremenili svojo ponudbo, informiranje in svetovanje ni več v ospredju našega zanimanja.
- h) Že ob napotitvi sodelavcev na usposabljanje smo načrtovali, da vsi ne bodo izvajali informiranja in svetovanja. Del sodelavcev, ki delajo na drugih področjih, smo napotili na usposabljanje, da bi se seznanili s svetovanjem in to znanje prenašali v svoje delo.
- i) Naša ocena o potrebnem številu svetovalcev/valk ISIO je bila ustrezna, razlogi, da vsi ne delajo več pri nas, so osebni razlogi svetovalcev/valk ISIO in ne na naši strani.
- j) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

19. Kaj mislite, da motivira vaše usposobljene svetovalce/ke ISIO, da še izvajajo informiranje in svetovanje pri vas?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) To delo jih zanima, je strokovno izzivalno.
- b) To delo jih zanima, omogoča socialne stike.
- c) Med ljudmi iz okolja je zanimanje za informiranje in svetovanje.
- d) Sami si lahko organizirajo delo.
- e) Samostojno delo.
- f) Zanimivo delo z različnimi partnerji iz okolja.
- g) Dobri rezultati in učinki svetovanja.
- h) Delo je primerno plačano.
- i) Zaposlitev.
- j) Mi jim zagotavljamo dobre pogoje za delo.
- k) Omogočamo jim stike z drugimi svetovalci.
- l) Pomagamo jim pri načrtovanju in izpeljavi informiranja in svetovanja.
- m) S svetovalci/kami vzdržujemo dobre odnose.
- n) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

20. Vsi svetovalci/ke ISIO, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, ne delujejo več pri vas. V čem so po vašem mnenju za to njihovi razlogi?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke so odklonili/e sodelovanje.
- b) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke so nekaj časa sodelovali/e z nami, zdaj pa jih to delo ne zanima več.
- c) To delo jih je začelo obremenjevati, zasičili so se.
- d) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke nimajo več časa za sodelovanje.
- e) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke niso bili/e zadovoljni/e s plačilom.
- f) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke so sprejeli/e drugo delo v organizaciji.
- g) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke ne morejo več sodelovati (preselitev v oddaljeni kraj, bolezen, smrt...).
- h) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke so se upokojili/e.
- i) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke so začeli/e izvajati informiranje in svetovanje pri drugih organizacijah.
- j) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke so ustanovili/e lastne organizacije in zdaj informiranje in svetovanje izvajajo tam.
- k) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke niso več zaposleni/e pri nas.
- l) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke so prevzele konkurenčne organizacije.
- m) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

21. Zanima nas, ali ste imeli s svetovalci/kami kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni/e svetovalci/ke, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, obvezali/e, da bodo izvajali/e informiranje in svetovanje pri vas?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da.
- b) Da, vendar samo za določen čas. (Prosimo, pojasnite.) _____

- c) Ne. (Prosimo, pojasnite, če želite.) _____

- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

22. Ali predvidevate, da bi v naslednjih petih letih želeli usposobiti še kakšnega svetovalca/ko ISIO?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da (Vpišite, prosimo, koliko.): _____
- b) Da, vendar še ne vemo, koliko.
- c) Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za informiranje in svetovanje ipd.).
- d) Ne.

23. Če bi se pri vas oglasili/e svetovalci/ke, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, vendar z njimi nikoli ali zadnja leta ne sodelujete, ali bi jim bili pripravljene omogočiti sodelovanje pri informiranju in svetovanju?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da.
- b) Mogoče, odvisno kdo bi želel sodelovati.
- c) Mogoče, odvisno od razmer v izobraževanju odraslih (možnosti financiranja, zanimanje za informiranje in svetovanje ipd.).
- d) Ne.
- e) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

24. Ali bi nam želeli v zvezi z vašim izvajanjem oz. neizvajanjem informiranja in svetovanja in sodelovanjem z usposobljenimi svetovalci/kami ISIO povedati še kaj?

(Prosimo, vpišite.)

Hvala za sodelovanje!

III.VPRAŠANJA ZA TISTE ORGANIZACIJE, PRI KATERIH NE DELUJE NIHČE/NOBENA OD USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV/VALK ISIO, KI JIH JE TA ORGANIZACIJA NAPOTILA NA USPOSABLJANJE

Vprašanja v tem razdelku so namenjena tistim organizacijam, ki ste pri vprašanju št. 11 obkrožile odgovor **c – usposobljeni svetovalci/ke so v preteklosti sodelovali/le, zdaj pa ne več**, ali odgovor **d - usposobljeni svetovalci/ke niso nikoli sodelovali/le** ali odgovor **f – organizacija ni nikoli izvajala informiranja in svetovanja**.

Če ste obkrožili odgovor **e - drugo**, glede na vsebino sami presodite, na vprašanja iz katerega razdelka boste odgovarjali, vsekakor tudi vi odgovarjajte na vprašanja le iz enega razdelka.

Sklop: NAČRTOVANJE ŠTEVILA USPOSOBLJENIH SVETOVALCEV/VALK ISIO

V nadaljevanju pa vam postavljamo nekaj vprašanj v zvezi z načrtovanjem števila svetovalcev/valk ISIO.

25. Zanima nas, čemu pripisujete dejstvo, da pri vas ne deluje nihče več od usposobljenih svetovalcev/valk ISIO, pri čemer vas prosimo, da se pri tem vprašanju omejite na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z vašo organizacijo?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Nismo dobro ocenili potreb po številu svetovalcev/valk ISIO.
- b) Med vsemi izbranimi niso bili vsi pravi ljudje za svetovalce/ke ISIO, zato jim nismo ponudili sodelovanja.
- c) Razmere so se po usposabljanju spremenile – če bi jih poznali prej, sploh nikogar ne bi napotili na usposabljanje.
- d) Za razmere, ki so vladale v času, ko smo svetovalce/ke napotili na usposabljanje, je bila naša izbira primerna, le-ti so tudi izvajali informiranje in svetovanje pri nas, zdaj pa so razmere povsem drugačne. (Prosimo, pojasnite.)

-
-
- e) Žal smo imeli smolo pri izbiri kandidatov za svetovalce/ke, pri izvedbi se je izkazalo, da nihče ni primeren za to delo.
 - f) Nismo bili uspešni pri pridobivanju sredstev pristojnega ministrstva za izvajanje informiranja in svetovanja.
 - g) Dejavnost podpira tudi pristojno ministrstvo, vendar ne v taki meri, da bi lahko informiranje in svetovanje izvajali vsi usposobljeni ljudje.
 - h) Med ljudmi v okolju ni zanimanja za informiranje in svetovanje.
 - i) Del svetovalcev/valk smo napotili na usposabljanje za primer, če bi kdo od ostalih usposobljenih svetovalcev/valk ne hotel/a (ne mogel/a) več sodelovati z nami, a se to ni zgodilo, zato jih ne potrebujemo oz. jim ne moremo nuditi dela.
 - j) Z leti smo spremenili izobraževalno ponudbo, informiranje in svetovanje ni več v ospredju našega zanimanja.
 - k) Z leti smo spremenili izobraževalno ponudbo, informiranja in svetovanja ne izvajamo več.
 - l) Nikoli nismo nameravali izvajati informiranja in svetovanja. Tiste sodelavce, ki delajo na drugih področjih, smo napotili na usposabljanje, da bi se seznanili z načinom dela pri informiranju in svetovanju ter to znanje prenašali v svoje delo.
 - m) Naša ocena o potrebnem številu svetovalcev/valk ISIO je bila ustrezna, razlogi, da vsi ne delajo več pri nas, so osebni razlogi svetovalcev/valk ISIO in ne na naši strani.
 - n) Nikoli nismo izvajali informiranja in svetovanja.
 - o) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

26. Svetovalci/ke, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, ne delujejo več pri vas. V čem so po vašem mnenju za to njihovi razlogi?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Usposobljeni/e svetovalci/ke so odklonili/e sodelovanje.
- b) Usposobljeni/e svetovalci/ke so nekaj časa sodelovali/e z nami, zdaj pa jih to delo ne zanima več.
- c) To delo jih je začelo obremenjevati, zasičili so se.
- d) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke nimajo več časa za sodelovanje.
- e) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke niso bili/e zadovoljni/e s plačilom.
- f) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke so sprejeli/e drugo delo v organizaciji.
- g) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke ne morejo več sodelovati (preselitev v oddaljeni kraj, bolezen, smrt...).
- h) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke so se upokojili/e.
- i) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke so začeli/e izvajati informiranje in svetovanje pri drugih organizacijah.
- j) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke so ustanovili/e lastne organizacije in zdaj informiranje in svetovanje izvajajo sami/e.
- k) Nekateri/e usposobljeni/e svetovalci/ke niso več zaposleni/e pri nas.
- l) Nekatero usposobljeno svetovalce/ke so prevzele konkurenčne organizacije.
- m) Nikoli nismo izvajali informiranja in svetovanja.
- n) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

27. Zanima nas, ali ste imeli s svetovalci/kami kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni/e svetovalci/ke, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, obvezali/e, da bodo izvajali/e informiranje in svetovanje pri vas?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da.
- b) Da, vendar samo za določen čas. (Prosimo, pojasnite.) _____
- c) Ne. (Prosimo, pojasnite, če želite.) _____
- d) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

28. Ali predvidevate, da bi v naslednjih petih letih želeli usposobiti še kakšnega svetovalca/ko ISIO?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da (Vpišite, prosimo, koliko.): _____
- b) Da, vendar še ne vemo, koliko.
- c) Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za informiranje in svetovanje ipd.).
- d) Ne.

29. Če bi se pri vas oglasili/e svetovalci/ke, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, vendar z njimi nikoli ali zadnja leta ne sodelujete, ali bi jim bili pripravljeni omogočiti sodelovanje pri informiranju in svetovanju?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da.
- b) Mogoče, odvisno kdo bi želel sodelovati.
- c) Mogoče, odvisno od razmer v izobraževanju odraslih (možnosti financiranja, zanimanje za informiranje in svetovanje ipd.).
- d) Ne.
- e) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

30. Ali bi nam želeli v zvezi z vašim izvajanjem oz. neizvajanjem informiranja in svetovanja in sodelovanjem z usposobljenimi svetovalci/kami ISIO povedati še kaj?

(Prosimo, vpišite.)

Hvala za sodelovanje!