



Projekt ESS: Strokovna podpora informativno svetovalni dejavnosti in vrednotenju neformalno pridobljenega znanja 2016–2021

Aktivnost 1: Razvoj strokovnih gradiv, programov in novih pristopov

STROKOVNO GRADIVO

SVETOVANJE NA DELOVNEM MESTU

Besedilo ni lektorsko pregledano

Andragoški center Slovenije, december 2016

Strokovno gradivo **Svetovanje na delovnem mestu**, je pripravljeno v okviru ESS projekta Strokovna podpora informativno svetovalnih dejavnosti in vrednotenju neformalno pridobljenega znanja 2016-2021, aktivnosti 1: Razvoj strokovnih gradiv, programov in novih pristopov

Nosilec projekta: Andragoški center Slovenije

Vodja projekta: mag. Tanja Vilič Klenovšek

Avtorice gradiva so sodelavke ACS: Mag. Tanja Vilič Klenovšek, mag. Andreja Dobrovoljc, Urška Pavlič

Obdobje priprave gradiva: september – december 2016

KAZALO

1 Uvod	1
2 Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih in svetovanje za zaposlene	6
2.1 Različne pojavne oblike svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih	6
2.2 Svetovalna dejavnosti za zaposlene	9
2.3 Ugotavljanje in vrednotenje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja zaposlenih	12
2.4 Evropski in slovenski strateški dokumenti, ki vključujejo usmeritve za svetovanje za zaposlene in za ugotavljanje in vrednotenje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja	14
2.4.1 Evropski dokumenti	14
2.4.2 Slovenski dokumenti	17
3 Značilnosti zaposlenih in svetovanje	22
4 Model svetovanja na delovnem mestu	29
4.1. Kako doseči zaposlene s svetovanjem	29
4.2. Pogoji za izvajanje svetovanja na delovnem mestu	31
4.3. Trije koraki v izpeljevanju svetovanja na delovnem mestu in spremljajoča dokumentacija	36
4.3.1 Priprava načrta poteka svetovanja v podjetju	38
4.3.2 Izpeljava svetovanja na delovnem mestu in dokumentiranje poteka izvajanja svetovanja v podjetju	47
4.3.3 Ovrednotenje rezultatov/učinkov svetovanja v podjetju	49
5 Kompetence svetovalca za svetovanje na delovnem mestu	51
6 Partnerstva v svetovanju na delovnem mestu	56
7 Literatura	58
8 Priloge	61

1 Uvod

V letu 2014 smo v Sloveniji dobili Operativni program za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020 (v nadaljevanju OP 2014-2020), ki je podlaga za pripravo projektov in koriščenje sredstev za nove razvojne projekte tudi iz Evropskega socialnega sklada, kamor se umeščajo projekti na področju izobraževanja. V OP 2014-2020 je zapisano, da razvojni okvir Slovenije postavlja v ospredje blaginjo prebivalstva, ki se uresničuje s strateškimi cilji:¹ (prav tam, 2014, str.14)

1. Zagon gospodarske rasti in prekinitev trenda oddaljevanja Slovenije od povprečne gospodarske razvitosti EU.
2. Zagotoviti povečanje blaginje prebivalstva.
3. Zaustaviti zgolj pasivne, ciklično pogojene spremembe in jih preusmeriti v trajnejše strukturne premike.

V nadaljevanju je zapisano, »/.../ Doseganje teh ciljev zahteva makroekonomsko stabilnost, strukturne reforme in vlaganja v razvoj. Sredstva ESI skladov bodo najpomembnejša razvojna sredstva v Sloveniji v obdobju 2014-2020, zato jih bomo usmerili na tista področja, ki bodo omogočila premike in napredek v smeri doseganja ciljev EU 2020, okrepili bomo tudi koordinacijo izvajanja razvojnih politik. OP, ki bo imel ključno vlogo pri sprostitvi naložb v gospodarski razvoj vzpostavlja polje za spodbude vlaganij predvsem iz zasebnih virov, pri čemer si prizadeva za odpravo določenih ovir in ozkih grl, ki bodo prispevale k zmanjševanju tveganj za zasebne vlagatelje.« (prav tam, 2014, str.14)

Izvajanje OP 2014-2020 je povezano tudi s programi evropskega teritorialnega sodelovanja (ETS), in s tremi makro-regionalnimi strategijami v okviru katerih sodeluje Slovenija². Poudarek je na: (Prav tam, 2014, str. 14-30)

- dvigu konkurenčnosti gospodarstva za zeleno rast in ustvarjanje novih delovnih mest,
- večji vključenosti na trg dela preko zaposlovanja, izobraževanja in usposabljanja,
- spodbujanju socialnega vključevanja in boja proti revščini,
- učinkoviti rabi virov in zmanjševanje pritiskov na okolje,
- omogočitveni infrastrukturi,
- predhodnem vrednotenju in celoviti presoji vplivov na okolje.

Cilji in razvojne aktivnosti na področju izobraževanja odraslih se umeščajo v področje »večja vključenost na trg dela preko zaposlovanja, izobraževanja in usposabljanja«, **v 10. prednostno os OP za obdobje 2014–2020, Znanje, spretnosti in vseživljenjsko učenje za boljšo zaposljivost**, prednostno naložbo 10.1. Krepitev enake dostopnosti vseživljenjskega učenja za vse starostne skupine v formalnem, neformalnem in priložnostnem okolju,

¹ Nacionalni reformni program 2014-2015.

² Podonavska strategija (EUSDR), Jadransko-jonska strategija (EUSAIR), Jadransko-jonska strategija (EUSAIR)

izpopolnjevanje znanj, spretnosti in kompetenc delovne sile ter spodbujanje prožnih možnosti učenja, vključno prek poklicnega usmerjanja in validiranja pridobljenih kompetenc. Za to prednostno naložbo sta opredeljena dva specifična cilja:

1. Specifični cilji 1: Izboljšanje kompetenc manj vključenih v vseživljenjsko učenje.
2. Specifični cilj 2: Izboljšanje kompetenc zaposlenih za zmanjšanje neskladij med usposobljenostjo in potrebami trga dela«.

V drugem specifičnem cilju je poudarjeno, da *»...posamezniki pogosto ne poznajo vseh možnosti izobraževanja in usposabljanja, ki so na voljo in jim lahko zagotovijo znanja in kompetence, ki v danem trenutku predstavljajo dodano vrednost na trgu dela, zato bo eden primarnih ukrepov, da se jim zagotovi trajno in učinkovito svetovanje, ki jih bo na podlagi obstoječih kompetenc, usmerilo v ustrezne programe (ne)formalnega izobraževanja in usposabljanja za pridobitev znanja in kompetenc.«* (Prav tam, str. 190) Hkrati je v tem specifičnem cilju še poudarjeno: *»Z ukrepi kariernega svetovanja, informativno-svetovalne dejavnosti, dodatnih usposabljanj ter programi specializacije, prekvalifikacije in (poklicnih) izpopolnjevanj se bo vzpostavilo učinkovito vez med sistemom izobraževanja in usposabljanja ter hitro spreminjajočimi potrebami na trgu dela. Zaposlenim se bo zagotovilo znanja in kompetence, ki so nujne zaradi potreb posameznih delovnih mest (npr. nove tehnologije, delovni/poslovni procesi) ali pa predstavljajo izhodišče za začetek nove karierni poti.«* (Prav tam, str. 190).

Predvideni ukrepi, ki naj bi se izvajali znotraj drugega specifičnega cilja so: (Prav tam, str. 194)

- Razvoj novih modelov VKO (vseživljenjske karierni orientacije) za zaposlene, tako preko kompetenčnih centrov za razvoj kadrov, kot preko celovite podpore in svetovanja zaposlenim za izboljšanje kariernih in poklicnih odločitev, katerih cilj je, da se posamezniki bodisi zaposlijo, bodisi vključijo v formalne ali neformalne programe izobraževanja in usposabljanja ali pridobijo dodatne ali nove kvalifikacije, ki jim bodo zagotavljale boljšo zaposljivost. Izvajale se bodo aktivnosti, kot so poglobljena svetovanja za načrtovanje kariere, izdelava portfolijev, pridobivanje in motiviranje za sodelovanje v programih izobraževanja in usposabljanja, vključno s podpornimi ukrepi za izpopolnjevanje strokovnih delavcev na področju priznavanja neformalno in priložnostno pridobljenih znanj.
- Spodbujanje vlaganj v človeške vire v podjetjih in usposabljanje zaposlenih, zlasti v MSP – malih in srednje velikih podjetjih (sofinanciranje programov usposabljanj v posameznih podjetjih ali združenih v kompetenčnih centrih za razvoj kadrov, kot tudi preko centraliziranih inštrumentov, ki bodo pripravljeni v sodelovanju s podpornimi inštitucijami, platformami in drugimi deležniki), pa tudi v NVO, še posebej na področjih, ki šele postajajo pomembna za trg dela in bodo prispevala k večji konkurenčnosti gospodarstva, s poudarkom na SPS (npr. inovativne tehnologije, okoljske tehnologije,

trajnostni razvoj)). Izvajale se bodo aktivnosti kot so načrtovanje kariere, ugotavljanje kompetenc zaposlenih, potrebe po usposabljanju, izvajanje usposabljanj.

V skladu s predvidenimi ukrepi v drugem specifičnem cilju, je Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, predlagalo dva projekta oziroma en projekt in en javni razpis, ki bi zagotovila razvoj in izvajanje dejavnosti informiranja in svetovanja ter ugotavljanja in vrednotenja neformalno pridobljenega znanja za zaposlene (spomladi 2016), ki sta bila na Vladi tudi potrjena:

1. **Javni razpis za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022** (objavljen 17. 6. 2016); na javnem razpisu (v nadaljevanju JR za svetovanje) je bilo izbranih 15 konzorcijev, nosilci so ljudske univerze, izobraževalne organizacije za odrasle, z najdaljšo tradicijo v slovenskem izobraževanju odraslih (seznam nosilcev konzorcijev je v **Prilogi 1**); in
2. **Projekt Strokovna podpora informativno svetovalnih dejavnosti in vrednotenju neformalno pridobljenega znanja 2016-2021**, ki je bil kot neposredno potrjena operacija s strani Službe vlade RS za kohezijski razvoj, potrjen 23. 11. 2016. Projekt vodi Andragoški center Slovenije (v nadaljevanju ACS), v obdobju od 1. junija 2016, do 30. junija 2021.

Oba, javni razpis in projekt ACS sta namenjena **neposredno zaposlenim**, ki potrebujejo dodatna usposabljanja, kvalifikacije ali prekvalifikacije, zaradi potreb na trgu dela in delovnem mestu. **Posredna ciljna skupina so delodajalci**, ker so aktivnosti namenjene zaposlenim.

Glavni namen JR za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022 je povečati oziroma izboljšati kompetence, ki jih zaposleni potrebujejo zaradi potreb na trgu dela, večje zaposljivosti in mobilnosti ter osebnega razvoja in delovanja v sodobni družbi. Aktivnosti svetovanja in ugotavljanja in vrednotenja neformalno pridobljenega znanja za zaposlene, vključujejo dejavnost informiranja in svetovanja za:

- pridobitev izobrazbe na višji ravni,
- pridobitev nacionalnih poklicnih kvalifikacij (NPK) ali temeljnih poklicnih kvalifikacij (TPK),
- pridobitev ali dvig splošnih in poklicnih kompetenc,
- pridobitev različnih certifikatov (npr. slovenski jezik, tuji jeziki...).

Zaposlenim je na voljo brezplačna pomoč pri načrtovanju njihove osebne in karierne poti z izbiro primernega izobraževanja ali usposabljanja, ugotavljanjem že pridobljenega znanja, spremljanjem med izobraževanjem in podpora ob zaključku le-tega.

Zaposleni bodo ozavestili svoje znanje, spretnosti in kompetence ter jih znali predstaviti na ustrezen način (oblikovanje zbirne mape, e-portfolija), s čimer bodo postali bolj dovzetni in motivirani za vključevanje v nadaljnje izobraževanje in usposabljanje ali spremembo in nadgradnjo kariere (prekvalifikacija in dokvalifikacija). Posledično se bo izboljšala njihova socialna vključenost, osebna rast in njihov materialni položaj.

V letih 2016 – 2022 bo v svetovanje vključenih vsaj 20.000 zaposlenih v vseh regijah v Sloveniji oziroma 12.000 zaposlenih v Vzhodni kohezijski regiji in 8.000 zaposlenih v Zahodni kohezijski regiji.

V podporo izvajanju aktivnosti svetovanja in ugotavljanja in vrednotenja neformalno pridobljenega znanja zaposlenih, pa bodo aktivnosti, ki jih bo ACS razvijal in izpeljeval v okviru **projekta Strokovna podpora informativno svetovalnih dejavnosti in vrednotenju neformalno pridobljenega znanja 2016-2021**. V projektu bo poudarek na:

- razvijanju učinkovitih pristopov informiranja in svetovanja za vključevanje zaposlenih odraslih, še posebej manj izobraženih in izobraževalno neaktivnih ter starejših od 45 let,
- na ugotavljanju in vrednotenju neformalno in priložnostno pridobljenega znanja zaposlenih, s ciljem ohranjanja zaposlitev, večje fleksibilnosti v zaposlovanju in nadaljnjega razvoja kariere zaposlenih, povezanega z vključevanjem v nadaljnje izobraževanje in certificiranje že pridobljenega znanja.

Pri tem bo pozornost namenjena tako spodbujanju razvijanja poklicnih, kot tudi ključnih kompetenc, ki so pomembne za dopolnitev celovite usposobljenosti zaposlenih za sodobne zahteve trga dela in tako zagotovitev znanja in kompetenc, ki so nujne zaradi potreb posameznih delovnih mest (OP 2014–2020, str. 190). Zato bomo na ACS nadaljevali tudi z implementacijo vrednotenja in spodbujanja razvoja ključnih kompetenc in orodij, ki so bila razvita v obdobju 2009 – 2014 ter nadaljevali z razvojem novih orodij. Razvijali bomo nova promocijska in strokovna gradiva.

Pomemben del tako implementacije kot nadaljnjega razvoja, pa je celostna IKT podpora, ki temelji na sodobnih tehnoloških rešitvah, tako za spremljanje svetovalne dejavnosti kot dejavnosti vrednotenja že pridobljenega znanja odraslih ter tudi za razvoj orodij v e-obliki. Še posebej v informativno-svetovalni dejavnosti želimo obstoječe pristope nadgraditi z vključitvijo sodobnih medijev ter tako učinkoviteje nagovoriti zaposlene, pa tudi njihove delodajalce (kadrovske službe) in sindikate, ki so lahko pomemben člen v motiviranju in spodbujanju zaposlenih za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje.

Vse opisane dejavnosti bodo potekale v okviru 3 aktivnosti projekta:

1. **Razvoj strokovnih gradiv, programov in novih pristopov:** za svetovanje zaposlenim in za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja zaposlenih.

2. **Strokovno svetovanje izvajalcem:** spremljanje dejavnosti, svetovanje po telefonu, mailih, na terenu, podpora in sodelovanje pri organizaciji strokovnih in promocijskih dogodkih idr.
3. **Sodelovanje s socialnimi partnerji in deležniki:** medsebojno informiranje, skupni strokovni in promocijski dogodki idr.

Aktivnosti tako projekta ACS, kot JR za svetovanje, se medsebojno podpirajo in povezujejo. Eno ključno vprašanje obeh, tako projekta ACS kot JR za svetovanje, je, kako učinkovito s svetovanjem doseči zaposlene, ki niso (ali so manj) izobraževalno dejavni, niso motivirani za izobraževanje in same ne iščejo informacij o možnostih izobraževanja, usposabljanja, spopolnjevanja. Ključne odgovore na to vprašanje bomo poiskali v razvijanju novih pristopov svetovanja, med katerimi smo načrtovali:

- razvijanje pristopa »svetovanje na delovnem mestu« in
- razvijanje novih pristopov svetovanja preko novih medijev (vsaj dveh).

V podporo tem pristopom pa bo tudi razvoj novih orodij in pripomočkov za svetovanje zaposlenim in nadaljevanje razvoja (nadgrajevanje) pristopov in orodij za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja zaposlenih.

Za leto 2016 smo si zastavili, da najprej opredelimo strokovna izhodišča in usmeritve za uvajanje pristopa »Svetovanje na delovnem mestu«, ki jih predstavljamo v nadaljevanju tega gradiva.

V gradivu sta v prvem delu na splošno opisani vloga in pomen svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih in ugotavljanje in vrednotenje znanja ter tudi opisane značilnosti in potrebe zaposlenih, ki jih moramo upoštevati v svetovanju. V drugem delu pa predstavljamo model in korake v izvajanju svetovanja na delovnem mestu, ob tem pa smo se dotaknili tudi vprašanj kompetenc, ki jih morajo imeti svetovalci za kakovostno in učinkovito svetovanje na delovnem mestu in partnerskega sodelovanja v tem procesu.

2 Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih in svetovanje za zaposlene

2.1 Različne pojavne oblike svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih

Svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih v Sloveniji postaja v zadnjih dvajsetih letih vse močnejša podporni dejavnost, ki prispeva k uresničevanju tako strateških, kot individualnih ciljev izobraževanja in učenja odraslih. Krepi se njena vloga in pomen tako pred vključitvijo odraslih v izobraževanje, usposabljanje, kot med potekom izobraževanja in učenja. Njene pojavne oblike so različne: (glej tudi Vilič Klenovšek, 2011)

- **kot samostojna dejavnost**: se je razvila npr. v dejavnosti svetovalnih središč za izobraževanje odraslih - središč ISIO (svetovalec ISIO), kot svetovanje za ugotavljanje in vrednotenje že pridobljenega znanja odraslih (svetovalec za vrednotenje znanja), kot svetovanje za pridobitev nacionalne poklicne kvalifikacij – NPK (svetovalec za NPK), kot svetovanje za presojanje in razvijanje kakovosti (svetovalec za kakovost);
- **kot del drugih dejavnosti**: poleg zgoraj opisanih samostojnih oblik svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih, je svetovalna dejavnost v izobraževalnih organizacijah za odrasle organizirana tudi tako, da jo izvajajo določeni strokovni profili kot del svojih nalog, najpogosteje so v vlogi »svetovalca« vodje določenega področja izobraževanja in organizatorji izobraževanja, v nekaterih oblikah izobraževanja pa tudi učitelji oz. mentorji; kot del izobraževalnega procesa, se svetovalna dejavnost najpogosteje pojavlja v središčih za samostojno učenje – SSU (mentorji-svetovalci v središčih za samostojno učenje, v e-oblikah izobraževanja (mentorji-svetovalci v e-oblikah izobraževanja), v programu Projektno učenje za mlajše odrasle –PUM (mentorji PUM), v organizirani učni pomoči za odrasle idr.; v teh primerih je svetovalna dejavnost v funkciji podpore poteka izobraževalnega procesa, s ciljem, da le-ta poteka kakovostno in učinkovito za doseganje ciljev izobraževalnega procesa kot celote (na ravni izobraževalnega programa, modula, enote ipd.) ter ciljev posameznega udeleženca.³

Z vidika podpore uresničevanju strateških in sistemskih ciljev in usmerjenosti na regionalne potrebe odraslih, je v zadnjih petnajstih letih v slovenskem (in tudi v evropskem)

³ Skupne naloge svetovanja v naštetih dejavnostih in strokovnih profilih, so: udeležence informirati, spodbujati in motivirati za izobraževalni proces ob vključitvi, spremljanje poteka izobraževalnega procesa in usmerjanje le-tega s svetovalnimi pogovori, usmeritvami, ki dopolnijo udeleženčevo samostojno delo, pomagati udeležencu ovrednotiti doseženo in s tem usmerjati njihovo samostojno izobraževalno delo, pomagati pri odpravljanju ovir, če le-te nastanejo in v takšnih primerih pomagati poiskati tudi dodatne (druge) oblike pomoči, znotraj ali zunaj organizacije, kjer poteka izobraževalni proces, svetovati kako se učiti oz. pomagati razvijati kompetenco »učenje učenja«, pomagati pripraviti osebni izobraževalni načrt, spremljati udeležence po osebnem izobraževalnem načrtu idr.

prepoznana vloga dejavnosti svetovalnih središč za informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih, ki jih krajše poimenujemo tudi **središča ISIO**.

Koncept dejavnosti svetovalnih središč za izobraževanje odraslih je nastal na **Andragoškem centru Slovenije** konec devetdesetih let, v okviru **projekta Informativno-svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih – projekt ISIO**. Naraščajoče potrebe po bolj organiziranem in celostnem nudenju svetovalne podpore odraslim v izobraževanju in učenju, so ob preučitvi izkušenj tudi drugih evropskih držav (zlasti Anglije in Irske), oblikovale pobudo, da se v vsaki regiji ustanovi eno »svetovalno središče«, ki bo prav tako kot svetovalna služba v šoli za otroke in mladino, tudi odraslim zagotovilo vse vidike brezplačne svetovalne podpore, ki jo potrebujejo ko se odločajo za izobraževanje ali ko so že v procesu izobraževanja ali učenja. Pobudo je podprlo tudi takratno Ministrstvo za šolstvo in šport in v letu 2001 so v petih različnih regijah dobili prvih pet svetovalnih središč za izobraževanje odraslih. Do leta 2005 se je mreža zaokrožila na **14 regionalnih svetovalnih središč za izobraževanje odraslih – središč ISIO**, delujočih po enotnem konceptu ob upoštevanju potreb in specifičnosti regionalnih in lokalnih okolij.⁴ V samem izhodišču sta bila opredeljena dva glavna cilja: (Vilič Klenovšek, Klemenčič, 2000)

1. vsem odraslim zagotoviti brezplačno kakovostno, strokovno in celostno informiranje ter svetovanje kot podporo njihovem izobraževanju in učenju,
2. 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 na področju informiranja in svetovanja v izobraževanju odraslih⁵.

Temeljno delo svetovalca v svetovalnem središču za izobraževanje odraslih je »andragoško svetovalno delo«, ki zajema naslednje ključne aktivnosti glede na faze, procesa izobraževanja, v katerih potekajo: (Vilič Klenovšek, 2011)

1. **pred vključevanjem v izobraževanje in učenje**: odkrivanje posameznikovih potreb po izobraževanju in učenju, analiza dosedanje izobraževalne poti posameznika, motiviranje in spodbujanje za vključevanje v izobraževanje, predstavljanje izobraževalnih programov, predstavljanje izobraževalnih organizacij in možnosti

⁴ V letih 2008-2013 je vseh 14 svetovalnih središč za izobraževanje odraslih delovalo pod okriljem dejavnosti 14 Centrov vseživljenjskega učenja. Svetovalna središča so v tem obdobju delovala tudi izven sedeža, na t.i.

dislokacijah v več kot 60 različnih krajih in organizacijah v Sloveniji. Njihovo dejavnost sta financirala Evropski socialni sklad (85%) in takratnega Ministrstvo za šolstvo in šport (15%). V letih 2014-2016 pa se je dejavnost 14 središč ISIO pretežno sofinancirala iz sredstev Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport. V tem obdobju so središča ISIO prav tako delovala tudi izven sedeža, a zaradi zmanjšane obsega sredstev le v 20 različnih krajih.

⁵ Ob vsakem središču ISIO je vzpostavljena formalna partnerske mreže in sicer mreža strateških partnerjev, ki se povezujejo v Strateški svet in mreža strokovnih partnerjev, povezanih v Strokovni aktiv; v letu 2016 je v partnerstvu pri središčih ISIO delovalo 250 partnerjev (več o partnerstvu v središčih ISIO v T. Vilič Klenovšek, J. Rupert, ur., ACS, 2011).

financiranja izobraževanja, predstavljanje kaj novo znanje lahko pomeni z vidika razvoja posameznikove delovne ali osebne poti, pomoč pri opredelitvi ciljev in poti izobraževanja in razvoja kariere ipd.;

2. **med potekom izobraževanja**: pomoč pri načrtovanju in organiziranju učenja, pomoč pri razvijanju učinkovitih strategij učenja, pomoč pri premagovanju učnih težav, pomoč pri pripravi in spremljanju individualnega izobraževalnega načrta, pomoč pri vrednotenju že pridobljenega znanja in izkušenj, pomoč pri sprotnem vrednotenju napredka v izobraževanju, ipd.;
3. **po njegovem zaključku**: pomoč pri vrednotenju izobraževalne ali učne poti, svetovanje glede možnosti za nadaljnje izobraževanje ali učenje, pomoč pri načrtovanju nadaljnjega izobraževanja ali poklicne poti ipd.

Pri zagotavljanju svetovalne podpore na ravni posameznika, v svetovalnih središčih sledijo trem temeljnim ciljem:

1. povečati dostop do svetovanja za izobraževanje in učenje,
2. zagotoviti kakovostne svetovalne storitve za izobraževanje in učenje,
3. zagotoviti večjo vključenost in uspešnost odraslih v vseživljenjskem učenju.

V dejavnosti svetovalnih središč za izobraževanje odraslih je še posebej poudarjeno, kako pomembno je, da je svetovalna podpora **čim bolj prilagojena konkretnim potrebam in ciljem, povezanim z izobraževanjem, vsakega odraslega posebej**. Vidik individualne prilagoditve svetovalne pomoči je ključni vidik nudenja kakovostne svetovalne storitve svetovalca v svetovalnem središču za izobraževanje odraslih.

Ključna vidika individualizacije sta dva:

- **način obravnave svetovanca**: od prvega stika svetovalca s svetovancem naprej poteka obravnava na individualni ravni, kar pomeni, da svetovalec vedno izhaja iz specifičnosti okoliščin in potreb posameznika, ki lahko vplivajo na opredelitev ciljev, povezanih z izobraževanjem in učenjem;
- **način vodenja svetovalnega procesa**: v dejavnosti svetovalnega središča se izhaja iz koncepta sedmih aktivnosti, kar pomeni, da se v svetovalnem procesu lahko kombinirajo naslednje aktivnosti, odvisno od vsebine in globine svetovalnega procesa: informiranje, nasvetovanje, poglobljeno svetovanje, ovrednotenja različnih vidikov posameznikove situacije, usposabljanje za dejavno uresničevanje zastavljenih ciljev, zastopanje posameznika v drugi instituciji, če je le-to potrebno ter tudi spremljanje posameznika po svetovalnem procesu in pridobivanje povratnih informacij (glej tudi Vilič Klenovšek, Klemenčič, 2000).

Še posebej prvi vidik zajema vso različnost, ki jo imajo odrasli, ko ponovno vstopajo v izobraževanje ali so že vključeni. Razlike med odraslimi so posledica različnih dejavnikov

njihovega dotedanjega razvoja, tako fizioloških kot psiholoških in socioloških. Odrasli se med seboj razlikujejo npr. po doseženi stopnji izobrazbe, po motivaciji za nadaljnje izobraževanje, po sposobnostih in zmožnostih in drugih lastnostih, ki lahko vplivajo in določajo njihovo izobraževanje, po učnih navadah, družbenem in zaposlitvenem položaju idr. Vsi ti dejavniki so medsebojno prepleteni in vplivajo tako na dostopnost izobraževanja posamezniku, kot na njegovo uspešnost, ko je vključen v izobraževanje in s tem tudi na večjo ali manjšo potrebo po svetovalni podpori.

Poleg svetovalne dejavnosti v središčih ISIO, se je v zadnjih dveh desetletjih okrepila tudi svetovalna podpora odraslim v procesu izobraževanja, ki se izraža v različnih oblikah:

- kot svetovalna podpora pri načrtovanju in spremljanju poteka izobraževanja in učenja; npr. v formalnem izobraževanju odraslih predvsem preko osebnega izobraževalnega načrta in individualnega svetovanja,
- kot individualna dodatna svetovalna podpora odraslim, ki imajo različne težave in ovire v procesu izobraževanja in učenja,
- kot kombinacija poteka izobraževalnega procesa z organiziranimi oblikami in s svetovalno podporo za individualno, samostojno delo (ali osebno ali preko sodobnih medijev).

Vsaka oblika ima svoje specifičnosti in zahteva ustrezno usposobljenost strokovnih delavcev, ki izpeljujejo določeno svetovalno dejavnost. Poleg pestrosti vsebin svetovalnega dela, pristopov, ki jih lahko uporabijo, morajo zelo dobro **poznati potrebe različnih skupin odraslih (in posameznikov znotraj le-teh) po svetovalni podpori v izobraževanju odraslih.**

2.2 Svetovalna dejavnosti za zaposlene

Zgoraj opisano velja tudi za skupino zaposlenih odraslih. Svetovalna dejavnost za izobraževanje za zaposlene lahko vključuje vse tri vidike:

1. svetovanje prev vključitvijo v izobraževanje, usposabljanje,
2. svetovanje med potekom izobraževanja, usposabljanja
3. svetovanje ob/po zaključku.

Na splošno bi lahko zapisali, da v zadnjih letih v stroki srečamo dva vidika opredelitve svetovalne dejavnosti v, ali za izobraževanje odraslih:

1. ožji, ki svetovalno dejavnost opredeljuje predvsem kot dejavnost, ki pomaga odraslemu pri izbiri izobraževanja, usposabljanja in
2. širši, ki svetovalno dejavnost opredeli kot dejavnost, ki odraslega podpira v vseh fazah procesa izobraževanja in/ali učenja, pred vključitvijo, med potekom in ob zaključku.

Prvi vidik odraža tudi opredelitev »izobraževalnega svetovanja« (»educational guidance«) v Terminološkem slovarčku (Glossary) mednarodnega evropskega združenja za svetovalno dejavnost – ELGPN (European Lifelong Guidance Partnership Network). Izobraževalno svetovanje je opredeljeno kot dejavnost, ki pomaga posamezniku reflektirati izobraževalne cilje in izkušnje, da lahko sprejme ustrezne odločitve za vključitev v izobraževanje ali usposabljanje. (ELGPN, december 2016: <http://www.elgpn.eu/glossary>)⁶

Sklepamo, da prvi vidik izhaja iz predpostavke, da je svetovalna podpora odraslemu med izobraževanjem ali usposabljanjem, že del izobraževalnega procesa. Svetovalna dejavnost, ki se osredotoča le na podporo posamezniku pri odločanju za izobraževanje, ne zajema vse specifik, ki jo nudi celovitejše »andragoško svetovalno delo«, ki vključuje svetovalno pomoč odraslemu v vseh fazah procesa izobraževanja in učenja. Kot tako jo opredeljujemo tudi na ACS, in pri tem izhajamo tudi iz opredelitve Z. Jelenc in S. Jelenc Krašovec. Živimo v času vse hitrejših sprememb in vse kompleksnejših družbenih struktur in dejavnosti, med katerimi je tudi izobraževanje odraslih. Možnosti izobraževanja odraslih postajajo vse obsejnejše in kompleksnejše po vsebini, načinu in obliki izobraževanja in odrasli vse pogosteje potrebujejo pomoč pri izbiri, načrtovanju in izpeljavi učenja. S. Jelenc Krašovec in Z. Jelenc v izobraževanju odraslih opredeljujeta svetovalno podporo glede na tri vidike pomoči, ki jo lahko nudimo odraslim: (Jelenc Krašovec, Jelenc, 2003, str. 24)

1. pomoč pri vključevanju v izobraževanje,
2. pomoč pri organiziranju izobraževanja,
3. pomoč pri učenju in izpeljavi učenja.

S. Jelenc Krašovec piše, da *»Če te tri kategorije nekoliko razdrobimo, bi to pomenilo, da si svetovalci prizadeva za uresničevanje posameznikovih ciljev in vrednot, povezanih z izobraževanjem in učenjem, da s svojo pomočjo vpliva na krepitev posameznikove motivacije za učenje in njegovega zaupanja v lastne sposobnosti ter mu svetuje pri izbiri ustreznih možnosti in priložnosti za izobraževanje. Druga kategorija vključuje izbiranje in določanje načinov izpeljave in strategij izobraževanja in učenja ter uspešno organiziranje izbranega izobraževanja; v nadaljevanju svetovalci lahko svetovancu pomagajo pri uspešnem in učinkovitem učenju, pri krepitvi sposobnosti za tako učenje, ne nazadnje pa pomagajo tudi pri vpogledu v možnosti uporabe novo pridobljenega znanja.«* (Prav tam, str.26)

Specifičen vidik svetovanja pri zaposlenih je tudi svetovanje za razvoj kariere. Pri opredeljevanju svetovanja za izobraževanje zaposlenih, je eno ključnih vprašanj, kje in kako se specifik »andragoškega svetovalnega dela« dotikajo specifik »kariernega svetovanja«. Na

⁶ »Educational guidance: Helping an individual to reflect on personal educational issues and experiences and to make appropriate educational choices.« (ELGPN, December 2016: <http://www.elgpn.eu/glossary>)

splošno lahko rečemo, da se oba vidika svetovalnega dela medsebojno povezujeta in prepletata, a hkrati ohranjata specifične v vsebini in uporabi določenih pristopov, pripomočkov in posledično tudi v usposobljenosti svetovalca za opravljanje ene ali druge dejavnosti. Opredelitev, kaj je »kariera«, je veliko. Flippo piše da */.../ »Kariera predstavlja organizirano pot, ki jo prehodi posameznik skozi čas in prostor.« (Flippo, 1984, v Brečko, 2006)* D. Brečko pa piše, da */.../ »Različne opredelitve kariere, ki smo jih predstavili, so rezultat dinamičnega razvoja razmišljanja o karieri. Sprva so o karieri razmišljali kot o poklicni poti in še to le o smeri navzgor, torej o napredovanju v poklicu. Bolj ko se pomikamo skozi čas, bolj opredelitve kariere dobivajo druge značilnosti, kot je povezava z življenjem, izkušnjami. Ni več pomembno, ali gre za vertikalno napredovanje ali horizontalne premike v delovnem okolju. Ti pojavi so zajeti v sodobnem pojmovanju kariere, ki jo v tretjem tisočletju opredeljujemo kot poklicno in življenjsko pot. Ne moremo več spregledati vzajemnega vplivanja in soodvisnost poklicnega in zasebnega življenja.« (D.Brečko, 2006, str. 45-46)* D. Brečko piše, da brez osebnostnega razvoja ni poklicnega razvoja, brez poklicnega razvoja ni zadovoljstva, brez zadovoljstva ni uspehov. (Prav tam, 2006:46) Poudari, da *»/.../ Osnovni razsežnosti kariere, torej razvoj in napredovanje, pravzaprav ženeta svetovno ekonomijo, da se razvija, bodisi zaradi želje po uspehu, bodisi zaradi nezadovoljstva.« (Prav tam, 2006:46)*

Pri posamezniku gre vedno za so-vplivanje poklicne poti in osebnostnega razvoja (znanje, vrednote, sposobnosti, izkušnje, cilji) in ko govorimo o razvoju kariere zaposlenega, gre vedno za tudi odnos in sovplivanje med kariero posameznika in kariero/razvojem organizacije.

Sodobna pojmovanja razvoja kariere poudarjajo, da gre tako za vertikalna kot horizontalna napredovanja ter, da je danes učenje sestavni del kariere. D. Brečko piše, da */.../ »Pri reševanju izzivov v karieri se moramo kdaj pa kdaj zateči tudi k bolj sistematičnim oblikam izobraževanja in diagnosticiranja priložnosti v karieri, še posebej, kadar je problem velik ali se pred določeno vrsto problema znajdemo prvič.« (Prav tam, 2006, str.46)*

Glede na starost zaposlenega in njegovo delovno dobo/aktivnost, lahko govorimo o zgodnji, srednji in pozni karieri, vsako označujejo svoje specifičnosti, ki so povezane tudi s specifičnostmi pri odločanju za izobraževanje, z vsebinami in načini izobraževanja zaposlenega idr.

Poleg tega, se po JR za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022 v svetovalno dejavnost za zaposlene umešča tudi ugotavljanje in vrednotenje že pridobljenega znanja zaposlenih, kar na kratko opisujemo v nadaljevanju.

2.3 Ugotavljanje in vrednotenje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja zaposlenih

Na Andragoškem centru Slovenije smo v letih 2009 – 2014 v okviru dveh projektov, financiranih s strani Evropske unije iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, razvijali pristop, model in orodja za ugotavljanje in vrednotenje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja odraslih.

V letih 2009-2011 je Andragoški center Slovenije vodil projekt ESS z naslovom Razvoj pismenosti ter ugotavljanje in priznavanje neformalnega učenja, rezultati druge aktivnosti pa so bili:

- predlog modela za vodenje postopkov vrednotenja v centrih vseživljenjskega učenja; poleg modela so bila opredeljena še druga strokovna izhodišča za vpeljavo pristopa »vrednotenja neformalnega učenja« v prakso: načela za vrednotenje in priznavanje pridobljenih znanj in spretnosti, temeljne faze postopka in naloge nosilcev, vloga partnerjev ter izhodišča za oblikovanje modela za izpeljavo postopkov vrednotenja z upoštevanjem nacionalne in lokalne ravni;
- več razvitih orodij: elektronski portfolijo, vprašalnik za ugotavljanje kompetenc na podlagi aktivnosti vsakdanjega življenja, biografska metoda za določanje izobraževalne biografije in ugotavljanje kompetenc, vprašalnik za vrednotenje in ugotavljanje razvitosti kompetence učenje učenja ter protokol za opazovanje na delovnem mestu;
- pilotno testiranje modela in orodij v 3 izbranih centrih vseživljenjskega učenja.

Rezultati naslednjega ESS projekta, Ugotavljanje in priznavanje neformalnega učenja odraslih od 2012 do 2014, so bili:

- Priprava strategije za implementacijo pristopa vrednotenja neformalno pridobljenega znanja v omrežje izobraževalnih organizacij za odrasle;
- strokovna podpora za izvajanje pristopa vrednotenja in priznavanja neformalnega učenja odraslih v omrežje centrov za vseživljenjsko učenje: v letih 2013-2014 smo model ugotavljanja in vrednotenja neformalno in priložnostno pridobljenega znanja pilotno preizkusili v 15 organizacijah na 1.100 vključenih odraslih (rezultati so bili predstavljeni na zaključni konferenci projekta v marcu 2014).

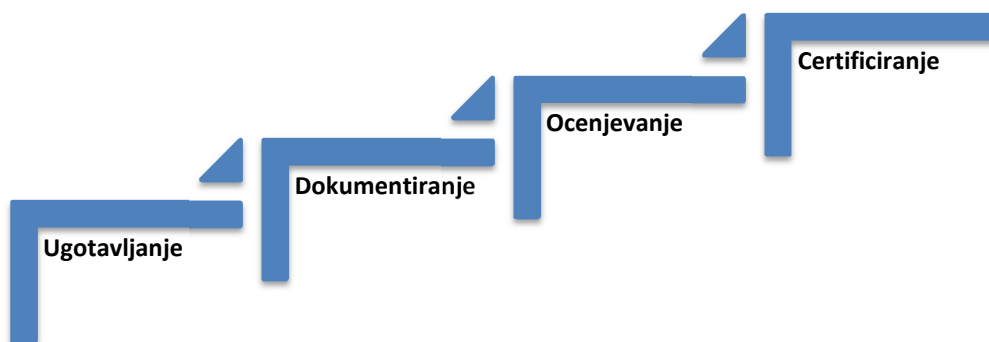
V aktualnem projektu je fokus na strokovni podpori izvajalcem pri svetovanju ter vrednotenju neformalno pridobljenega znanja zaposlenim, in ko govorimo o vrednotenju, izhajamo iz rezultatov obeh omenjenih projektov, kjer so bili opredeljeni:

- pristop vrednotenja in priznavanja neformalno in priložnostno pridobljenega znanja – 4 faze v postopku (ugotavljanje, dokumentiranje, ocenjevanje, certificiranje);

- orodja za izvajanje postopkov ugotavljanja in vrednotenja neformalno in priložnostno pridobljenega znanja;
- pomen dokumentiranja, spremljanja in presojanja kakovosti;
- pomen partnerstva – aktivna vključenost vseh deležnikov;
- pomen usposobljenih, strokovnih svetovalcev, ki izvajajo postopke.

V novem ESS projektu bomo upoštevali tudi evropska priporočila, ki jih je Cedefop pripravil v letu 2015 za to področje, pri čemer upoštevamo tako delitev procesa na štiri ključne faze (ponazorjene v spodnji sliki), kot tudi temeljna načela, pomen partnerskega sodelovanja, priporočila pri uporabi orodij in usposobljenosti strokovnih delavcev, ki so vključeni v te procese. V vseh fazah ugotavljanja in priznavanja je pomembno, da ima posameznik zagotovljeno informiranje in svetovanje.

Slika: Faze ugotavljanja in priznavanja neformalno in priložnostno pridobljenih znanj.



Poleg nadaljevanja umeščanja postopkov ugotavljanja in vrednotenja neformalno in priložnostno pridobljenega znanja zaposlenih v svetovanje za zaposlene v okviru JR za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022, razvijanja novih orodij in nadaljnega usposablja strokovnih delavcev za to delo, bo ACS skupaj s Centrom za poklicno izobraževanje (CPI) v letih 2016-2017 sodeloval **pri pripravi Izhodišč in akcijskega načrta o vrednotenju in priznavanju neformalnega in priložnostnega učenja v Sloveniji** (koordinator te naloge je CPI). Pričakujemo, da bodo ta Izhodišča podlaga za lažjo in kakovostnejše umeščanje te dejavnosti v prakso in dejavnost izobraževanja odraslih za različen ciljne skupine, ne le za zaposlene.

2.4 Evropski in slovenski strateški dokumenti, ki vključujejo usmeritve za svetovanje za zaposlene in za ugotavljanje in vrednotenje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja

2.4.1 Evropski dokumenti

V dokumentu **Evropa 2020, strategiji za pametno, trajnostno in vključujočo rast, temelječo na znanju, ustvarjalnosti in inovacijah** (2010) si je Evropska unija kot prvi cilj od petih (zaposlovanje, inovativnost, izobraževanje, socialna vključenost in podnebne razmere), ki ga mora doseči do leta 2020, postavila 75-odstotno zaposlenost aktivnega prebivalstva, starega od 20 do 64 let. Komisija je predlagala tudi sedem vodilnih pobud, s katerimi je želela spodbuditi napredek na vsakem od prednostnih področij, za področji zaposlovanja in izobraževanja je ključen "Program za nova znanja in spretnosti in nova delovna mesta" – za posodobitev trgov dela ter okrepitev vloge in položaja ljudi z razvijanjem njihovih znanj in spretnosti v vsem življenjskem obdobju, za povečanje vključitve delavcev in boljšo usklajenost povpraševanja po delovni sili in njeno ponudbo.

Strategija Evropa 2020, je bila ključnega pomena za oblikovanje politik po njeni objavi, saj so se te oblikovale z namenom doseganja tam postavljenih ciljev. Glede na hitro spreminjajočo se družbo in spremembe na trgu dela, je sposobnost prilagajanja, tudi skozi vseživljenjsko učenje, za posameznika, bodisi zaposlenega bodisi brezposelnega, ključnega pomena. In ključna podporna dejavnost v vseh teh kontekstih je svetovanje, ki je, kot je v enem od svojih dokumentov zapisal CEDEFOP⁷, povezovalni člen med izobraževanjem, usposabljanjem in zaposlitvijo. **Poudarjen je razvoj svetovalne dejavnosti v kontekstu vseživljenjskega učenja in vodenja kariere**, s čimer se posameznikom omogoči, da se bodo znali odločiti o svoji udeležbi v izobraževanju, usposabljanju in delu.

Celovita opredelitev svetovanja v kontekstu vseživljenjskega učenja («guidance in the context of lifelong learning») je bila na evropski ravni zapisani v **Resolucija o svetovanju (EK, 2004)** in sicer, da /.../ »Svetovanje v kontekstu vseživljenjskega učenja zajema storitve in metode, katerih namen je pomagati posamezniku pri izbiri izobraževanja, usposabljanja in poklica ter pri vodenju njegove kariere, ne glede na starost in točko na njegovi življenjski poti. Te storitve lahko najdemo v šolah, na univerzah, kolidžih, v ustanovah za izobraževanje in usposabljanje, javnih zavodih za zaposlovanje, v podjetjih, na področju prostovoljnega dela, lokalnih skupnostih in zasebnem sektorju. Te aktivnosti se lahko izvajajo individualno ali v skupini; lahko se izvajajo v osebni stiku ali na daljavo (kar vključuje telefonske povezave za pomoč in storitve na spletu). Izraz vključuje informiranje (v tiskani, IKT- in drugih oblikah),

⁷ Lifelong guidance across Europe: reviewing policy progress and future prospects. CEDEFOP. (2011) Dosegljivo na file:///C:/Users/urskap/Downloads/6111_en.pdf

pripomočke za diagnostiko in samooceno, svetovalne intervjuje, programe razvoja kariere (pomoč posameznikom pri spoznavanju svojih lastnosti in možnosti ter pri razvoju spretnosti načrtovanja kariere), t. i. vzorce dela, ki posameznikom omogočajo preizkusiti možnosti, preden jih izberejo, programe za spoznavanje različnih del in storitve za prehod (na primer iz izobraževanja v delo).«

V Resoluciji (EK, 2004) je izpostavljen pomen svetovanja in dostopnosti svetovanja za vse evropske državljane. Govori tako o svetovanju za mlade, kot za odrasle (še posebej ranljive skupine), in sicer tako na področju izobraževanja in usposabljanja kot na področju dela in zaposlovanja.

Svoja priporočila (na strani 7), ko se ta nanašajo na zaposlene, med drugim utemeljuje tudi z dokumentom *Okvir ukrepov za razvoj vseživljenjskega učenja kompetenc in kvalifikacij, ki so ga leta 2002 sprejeli evropski socialni partnerji (The Framework of Actions for the Lifelong Development of Competences and Qualifications)*, kjer je poudarjena potreba po dostopnosti svetovanja in informiranja zaposlenim in podjetjem z namenom razvoja kompetenc zaposlenega, v resolucije pa je poudarjen **pomen vključenosti vseh deležnikov v svetovalne postopke**, tako **za zagotavljanje dostopnosti svetovanja zaposlenim** kot v podporo izvajalcem izobraževanja, usposabljanja in svetovanja (prav tam, str. 8).

V letu 2008 je EK sprejela posodobljeno Resolucija o svetovanju (2008). V Resoluciji poziva države članice h krepitvi vloge svetovanja, tudi skozi štiri prednostna področja, od katerih se pravzaprav tri⁸ dotikajo tudi področja zaposlovanja. Kot prvo prioriteto področje izpostavlja **spodbujanje vseživljenjskega učenja na področju razvoja veščin vodenja kariere** (tudi v programih izobraževanja odraslih). Drugo prednostno področje je **zagotavljanje dostopnosti svetovanja** vsem posameznikom (tudi **zaposlenim z namenom, da ohranijo zaposlitev in ostanejo zaposljivi**). Četrto prednostno področje v resoluciji je **spodbujanje sodelovanja različnih nacionalnih, regionalnih in lokalnih deležnikov, tudi podjetij**, z namenom zagotavljanja dostopnosti svetovanja vsem posameznikom.

Nekatera od že navedenih priporočil vključuje tudi **Evropski program za učenje odraslih (EPUO)**⁹ izpostavlja pomen vseživljenjskega učenja in izobraževanja odraslih za doseganje ciljev strategije Evropa 2020 in poziva k sprejetju prenovljenega Evropskega programa za izobraževanje odraslih, v okviru katerega bodo v obdobju do leta 2020 potekala prizadevanja za, če izpostavimo področje zaposlovanja, (1) zagotavljanje prožnih oblik, prilagojenih različnim potrebam odraslih po usposabljanju, vključno z **usposabljanjem v podjetjih in učenjem na delovnem mestu** ter (2) poglobljanje **zvesti med delodajalci, da izobraževanje**

⁸ Tretje prednostno področje je zagotavljanje kakovosti v postopkih svetovanja.

⁹ Resolucija Sveta o prenovljenem evropskem programu za izobraževanje odraslih (2011/C 372/01)

odraslih prispeva k spodbujanju produktivnosti, konkurenčnosti, ustvarjalnosti, inovativnosti in podjetništva ter je pomemben dejavnik pri izboljševanju zaposljivosti in mobilnosti zaposlenih na trgu dela.

Poti izpopolnjevanja: nove priložnosti za odrasle (»Upskilling Adults Pathways«), priporočilo Sveta Evropske unije z dne 13. 12. 2016, temelji na ugotovitvi, da v današnji družbi vsakdo potrebuje širok nabor spretnosti, znanj in kompetenc za dejavno udeležbo v družbi ter izpolnjevanje svojih družbenih in državljskih odgovornosti, za dostop do trga dela in napredovanje na njem ter za udeležbo v nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju.

Ko govori o zaposlenih, upošteva naslednja dejstva:

- Za prosta delovna mesta se vse pogostejše zahtevajo tako višje ravni kot širši spekter znanj in spretnosti. V prihodnosti bodo zahtevnejša postala celo delovna mesta, za katera je bila včasih potrebna nizka raven kvalifikacij ali pa se kvalifikacije sploh niso zahtevale.
- Med nizkokvalificiranimi osebami s temeljnimi pomanjkljivostmi v osnovnih znanjih in spretnostih bi bil lahko velik delež brezposelnih in pripadnikov drugih ranljivih skupin, na primer starejših delavcev, ki zaradi teh pomanjkljivosti težje vstopijo in se težje vrnejo na trg dela.
- Udeležba nizkokvalificiranih odraslih v vseživljenjskem učenju je še vedno štirikrat nižja kot pri osebah s terciarnimi kvalifikacijami. Za njih je dostop do priložnosti izobraževanja in usposabljanja ter uresničevanje teh priložnosti izziv. Le malo javnih politik obravnava potrebo po izpopolnjevanju za tiste, ki so že zaposleni, zaradi česar so izpostavljeni tveganju zastaranja znanj in spretnosti ter izgube zaposlitve.

Priporočila, predstavljena v dokumentu, so splošne narave v smislu, da niso oblikovana po ciljnih skupinah (predvidevajo, da ciljne skupine opredelijo države članice same), njihov cilj pa je, da se odraslim z nizko ravni spretnosti, znanj in kompetenc ponudi dostop do poti izpopolnjevanja (da pridobijo minimalno raven bralne in matematične pismenosti ter digitalne kompetence in/ali pridobijo širok nabor spretnosti, znanj in kompetenc, pomembnih za trg dela in dejavno udeležbo v družbi).

Priporočila vključujejo področja:

- Ocenjevanje znanj in spretnosti.
- Prilagojena in prožna ponudba učnih možnosti.
- Potrjevanje in priznavanje.
- Usklajevanje in partnerstvo.
- Pomoč, usmerjanje in podporni ukrepi, ki bi lahko med drugim zajemali neposredno podporo za učence ali **posredno podporo za delodajalce, namenjeno izpopolnjevanju njihovih zaposlenih.**

- Nadaljnje ukrepanje in ocenjevanje.

V priporočilih je izpostavljen tako pomen svetovanja, kot tudi vrednotenja in priznavanja že pridobljenega znanja in spretnosti. Tako so države članice v priporočilih spodbujene, da »/.../ po potrebi osnujejo oblikovanje načinov izpopolnjevanja na treh korakih: ocenjevanju znanj in spretnosti, zagotavljanju prilagojene, prožne in kakovostne ponudbe učnih možnosti ter **potrjevanju in priznavanju pridobljenih znanj in spretnosti.**« (Prav tam, 2016, str. 12).

Vrednotenje in priznavanje že pridobljenega znanja, je izpostavljeno tudi v priporočilih glede ocenjevanja znanja in spretnosti, v naslednjih točkah 4 in 5 (Prav tam, 2016, str. 13):

- odraslim naj se ponudi priložnost, da se zanje izvede ocenjevanje, npr. v obliki **presoje znanj in spretnosti**, da se ugotovijo obstoječa znanja in spretnosti ter potrebe po izpopolnjevanju;
- za nizkokvalificirane odrasle se po potrebi uveljavijo ureditve potrjevanja, vzpostavljene v skladu s Priporočilom Sveta z dne 20. decembra 2012 o potrjevanju neformalnega in priložnostnega učenja, da se **ugotovijo, dokumentirajo, ocenijo in/ali potrdijo obstoječa znanja in spretnosti.**

2.4.2 Slovenski dokumenti

Med slovenskimi dokumenti izpostavljamo dva, ki ju v nadaljevanju tudi opisujemo:

1. **Resolucijo nacionalnega programa izobraževanja odraslih v RS 2013-2020 in**
2. **Politike na področju vodenja kariere s priporočili**

Resolucije nacionalnega programa izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji 2013-2020 (ReNPIO 2013-2020) je temeljni strateški dokument RS, ki opredeljuje strateške cilje, kazalnike, ki jih želimo doseči in podporne dejavnosti na področju izobraževanja odraslih do leta 2020. **Vizija** ReNPIO 2013-2020 je, da **vsakemu odraslemu prebivalcu Slovenije bomo omogočili enake možnosti za kakovostno izobraževanje v vseh življenjskih obdobjih.**

Temeljni cilji izobraževanja odraslih v Sloveniji 2013-2020 so:

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

Krovni kazalnik, ki ga v RS želimo doseči je 19 % udeležbe prebivalstva v starosti od 25 do 64 let v VŽU (ciljna vrednost za EU za leto 2020 je 15%).

Ciljne skupine ReNPIO 2013-2020, ki jim bo namenjena posebna pozornost, so:

- **brezposelni:** prednostna skupina so starejši od 50 let, ki nimajo poklicne ali strokovne izobrazbe ali imajo manj ključnih ali poklicnih zmožnosti;
- **zaposleni:** prednostna skupina so starejši od 45 let z dokončano manj kot štiriletno srednjo šolo ali pomanjkanjem ključnih ali poklicnih zmožnosti; zaposleni, ki zaradi specifičnih psihofizičnih zahtev nekega poklica tega ne morejo več opravljati, ko dosežejo določeno starost;
- **mladi,** ki na različnih stopnjah opustijo šolanje;
- **manj izobraženi ali druge ranljive skupine,** kot so osipniki in mladi, ki zgodaj opustijo šolanje, socialno ogroženi, priseljenci, Romi, starejši odrasli, migranti, invalidi in obsojenci;
- **druge skupine odraslih,** ki imajo omejen dostop do socialnih, kulturnih in ekonomskih dobrin (kmetje, prebivalstvo iz manj razvitih regij idr.).

Cilji se bodo uresničevali po 3 prednostnih področjih izobraževanja odraslih do leta 2020:

1. Splošno izobraževanje odraslih:

- Delež odraslih v starosti od 25 do 64 let, vključenih v splošno izobraževanje, se bo s 5% v letu 2011 povečal na 8% v letu 2020.

2. Izobraževanje za dvig izobrazbene ravni odraslih:

- Delež prebivalstva, starejšega od 15 let, z nedokončano osnovno šolo, se bo s 4,4% v letu 2011 zmanjšal na 2,2% v letu 2020 oziroma prepolovil.
- Delež odraslih, starih od 25 do 64 let, z dokončano srednjo strokovno izobrazbo, se bo s 57% v letu 2011 povečal na 63% v letu 2020.
- Spodbujanje in sofinanciranje vpisa na višješolske programe strokovnega izobraževanja bo prispevalo k doseganju cilja o zviševanju deleža odraslih med 30. in 34. letom z dokončano terciarno izobrazbo.

3. Usposabljanje in izobraževanje za potrebe dela

- Polovica brezposelnih se bo v obdobju veljavnosti ReNPIO 2013-2020 skladno z APZ vključila v programe za povečevanju zaposlitvenih zmožnosti.
- V programe za povečanje zaposlitvenih možnosti se vključujejo tisti zaposleni, katerih delovno mesto je zaradi nizke stopnje izobraženosti, starosti ali prestrukturiranja gospodarstva ogroženo.
- Za izvajanja tovrstnih programov se bo okrepila strokovna pomoč manjšim delodajalce, vpeljale se bodo ustrezne spodbude za delodajalce in zaposlene, izvajalo se bo karierno svetovanje za brezposelne in zaposlene (vseživljenjska karierena orientacija).

Dejavnosti, potrebne za izvajanje izobraževanja odraslih do leta 2020: (ReNPIO 2013-2020)

1. Razvojne in raziskovalne dejavnosti
2. Razvoj strokovnih delavcev v IO
3. Presojanje in razvijanje kakovosti v IO
4. Informacijska dejavnost
5. Programi izobraževanja in usposabljanja
6. Svetovalna dejavnost
7. Ugotavljanje in priznavanje znanja
8. Promocija vseživljenjskega učenja in informiranje

S svetovalno dejavnostjo bomo do leta 2020:

- podpirali odrasle pri vključevanju v izobraževanje za vsa tri prednostna področja izobraževanja po ReNPIO 13-20,
- zagotavljali odraslim svetovalno podporo med potekom izobraževanja in učenja ter po končanem izobraževanju,
- pomagali odraslim pri načrtovanju kariernih poti v delu in osebem življenju,
- seznanjali odrasle o možnostih ugotavljanja in priznavanja predhodnega znanja, spretnosti in kompetenc,
- razvijali strokovna gradiva in nove pristope za zagotavljanje kakovostnega in celostnega svetovanja odraslim za izobraževanje,
- povezovali različne organizacije in svetovalna omrežja ter deležnike na nacionalni in regionalni ravni, ki bodo skupaj omogočali nove možnosti svetovanja in izobraževanja, še posebej za odrasle iz ranljivih skupin.

Z vidika ciljne skupine zaposleni, bomo še posebej pozorni na zaposlene, ki so starejši od 45 let, ki so manj izobraženi – imajo dokončano manj kot štiriletno srednjo šolo ali pomanjkanje ključnih ali/in poklicnih zmožnosti in zaposleni, ki zaradi specifičnih psihofizičnih zahtev nekega poklica tega ne morejo več opravljati, ko dosežejo določeno starost.

Za področje ugotavljanja in priznavanja znanja je v ReNPIO 2013-2020 opredeljeno, da:

- bo na tem področju vzpostavljena nacionalna koordinacija za usklajevanje in usmerjanje razvoja, raziskovanja, ovrednotenja, nacionalne promocije idr.,
- bodo ustanove šolskega sistema na srednji in višji ravni ter druge organizacije za izobraževanje odraslih zagotavljale pogoje za izvajanje postopkov priznavanja,
- bo razvito in vpeljana nacionalno kvalifikacijsko ogrodje, ki bo vključevalo kvalifikacije, pridobljene v formalnem sistemu izobraževanja in tudi zunaj njega (nacionalne poklicne kvalifikacije).

Ugotavljanje in priznavanje znanj, pridobljenih po neformalni poti je sicer ena od prednostnih nalog ReNPIO 2013–2020 (str. 35), na nacionalni ravni spodbujati ugotavljanje

in priznavanje znanja, pridobljenega po formalni in neformalni poti pa eden od dolgoročnih ciljev ReNPIO 2013–2020 (str. 38).

Z vidika zaposlenih to pomeni, da neformalno znanje, ki so si ga pridobili bodisi na delovnem mestu, bodisi izven njega pridobiva na veljavi tudi na področju razvoja kariere, zato je pomembno, da ga znajo ustrezno dokumentirati in predstaviti.

Upoštevali bomo tudi to, da zaposleni potrebujejo znanja, spretnosti in kompetence na vseh treh prednostnih področjih:

1. splošno izobraževanje,
2. dvig izobrazbene ravni,
3. usposabljanje in izobraževanje za potrebe dela.

ReNPIO se zavzema za izvajanje motivacijskih programov, novih pristopov, informativne in svetovalne dejavnosti za ranljive ciljne skupine, z namenom pridobivanja temeljnih zmožnosti ter vključevanje v izobraževanje in usposabljanje. Zavzema se tudi za približevanje izobraževalne ponudbe domu – za izboljšanje dostopnosti izobraževalne ponudbe ter zvišanju stopnje vključenosti. Zato si je Resolucija (2013) kot enega prioritetnih dolgoročnih ciljev zastavila tudi zagotavljanje podpornega okolja za izobraževanje in učenje odraslih v vseh življenjskih obdobjih ter razvijanje strategije načrtovanja in razvoja kariere, povezano s potrebami trga dela in osebnega razvoja. (ReNPIO 2013-2020, 2013:22)

Še posebej pa Resolucija ReNPIO 2013-2020 kot enega prednostnih področij izpostavlja usposabljanje in izobraževanje za potrebe dela, na tem področju pa daje poseben poudarek razvoju in implementaciji izobraževalnih programov in dejavnosti, prilagojenim potrebam trga dela. Izpostavlja tudi ukrepe Aktivne politike zaposlovanja, ki naj bi probleme nezaposlenosti med drugim reševala tudi z izvajanjem vseživljenjske karijerne orientacije, predvsem pri manj izobraženih zaposlenih ter brezposelnih, mladih in starejših od 50 let.

Dokument Politike na področju vodenja kariere s priporočili (2015) so dokument, pripravljen z namenom, da nosilec politik in odločevalcem skozi evropske smernice ter pregled trenutnega stanja ponudi priporočila za medresorski sistemski pristop k urejanju področja vseživljenjske karijerne orientacije v Sloveniji.

Dokument je sestavljen iz pregleda evropskih in slovenskih politik ter stanja vseživljenjske karijerne orientacije po ciljnih skupinah. Upoštevajoč tudi navedeno so v dokumentu predstavljena splošna priporočila za razvoj in vodenje politike vseživljenjske karijerne orientacije ter posebna priporočila za posamezne ciljne skupine.

Za ciljno skupino zaposlenih so priporočila naslednja:

- ponuditi kakovostne programe karijerne orientacije;
- informirati delodajalce in zaposlene o možnostih izobraževanja in usposabljanja na področju VKO ter hkrati povečati ozaveščenost delodajalcev o pomenu vlaganj v razvoj človeških virov;
- povečati prilagodljivost in konkurenčne prednosti podjetij.

Poleg tega je predlagano še, naj pristojna ministrstva okrepijo vlogo Javnega sklada za razvoj kadrov in štipendije kot osrednje ustanove na področju spodbujanja razvoja kadrov, ter da je na izvedbeni ravni treba zagotoviti kontinuiteto ukrepov, kar je možno le z ustreznimi in stalnimi finančnimi sredstvi.

Vse zgoraj opisane vidike v dveh dokumentih, v ReNPIO 2013-2020 (2013) in Politike na področju vodenja kariere s priporočili (2015) moramo upoštevati tudi pri razvijanju in izpeljevanju svetovalne dejavnosti za zaposlene v ESS projektu **Strokovna podpora informativno svetovalnih dejavnosti in vrednotenju neformalno pridobljenega znanja 2016-2021**, ki ga vodi ACS in **Javnem razpisu za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022**, ki ga izpeljuje 15 izbranih konzorcijev (glej Prilogo 1).

3 Značilnosti zaposlenih in svetovanje

Vključevanje odraslih v izobraževanje ima številne pozitivne učinke, tako kratkoročne kot srednjeročne ali dolgoročne. Koristi imajo posameznik, podjetje ali organizacija, družba in gospodarstvo. Glavne koristi izobraževanja odraslih so:

- Družbene koristi, ki jih imajo tako posamezniki, ki so bili v izobraževanje vključeni, kot tudi drugi posamezniki v družbi, čeprav vanj niso bili vključeni.
- Vključenost odraslih v izobraževanje lahko pomembno prispeva k zmanjšanju stopnje brezposelnosti in povečanju zaposlenosti; povečuje fleksibilnost in samoiniciativnost posameznika ter zmanjšuje verjetnost, da bo brezposeln.
- Pomembno povečuje kakovost posameznikovega bivanja; poleg zmanjševanja tveganja brezposelnosti, izobraževanje pozitivno vpliva na njegov karierni razvoj in višino dohodka, ugodno vpliva na zdravje, zadovoljstvo in njegov osebni razvoj.
- Pozitivno vpliva na družbeno blaginjo in družbeno kohezijo; brezposelnost in višina dohodka pomembno vplivata na stopnjo tveganja revščine, socialno vključenost, stopnjo kriminalitete, strpnost, zaupanje v druge ljudi in zdravje prebivalstva.
- Na ravni organizacije pozitivno vpliva na produktivnost posameznika in organizacije ter prispeva k poslovnim rezultatom organizacije. Vključenost zaposlenih v izobraževanje in pridobljena znanja se kažejo na različne pozitivne načine in na ta način prispevajo tudi k produktivnosti posameznika in organizacije ter na poslovne rezultate organizacije.
- Z izboljševanjem veščin, kompetenc in kvalifikacij se povečuje produktivnost na ravni narodnega gospodarstva in pozitivno vpliva na gospodarsko rast (povzeto po Čelebič, 2010, str. 6).

V Sloveniji se je vključenost odraslih v vseživljenjsko učenje s pomočjo različnih ukrepov države do leta 2012 višala, po tem letu pa je predvsem zaradi gospodarske krize in manjših finančnih spodbud za izobraževanje začela padati. V letu 2015 je bila stopnja vključenosti 11,7 %, za primerjavo z letom 2012, ko je le ta bila 15,9 %. Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih pa ima za cilj, da bo do leta 2020 stopnja udeležbe prebivalcev v starosti 24 do 64 let v VŽU 19 %.

Kakšni pa so podatki o vključenosti odraslih v izobraževanje? Glavne značilnosti lahko navajamo iz Ankete o izobraževanju odraslih iz leta 2011:

- V obdobju 12 mesecev pred anketiranjem se je v Sloveniji izobraževalo 36 % odraslih v starostni skupini 25–64 let, kar je nekoliko manj kot pred štirimi leti. Največji upad je v tej starostni skupini na področju formalnega izobraževanja.
- Zanimanje za izobraževanje s starostjo upada – v formalno ali neformalno izobraževanje je bilo vključenih 44 % odraslih, starih od 25 do 34 let, v starosti od 35

do 49 let se jih je izobraževalo 41 %, od 50. do 64. leta starosti pa se jih je izobraževalo le še 26 %.

- Pomemben vpliv na vključevanje v izobraževanje ima že dosežena izobrazba, saj se je izobraževalo skoraj dve tretjini višje- in visokošolsko izobraženih odraslih, nekaj več kot tretjina odraslih s srednješolsko izobrazbo in le nekaj več kot desetina tistih, ki imajo osnovnošolsko izobrazbo ali manj.
- Veliko število odraslih meni, da izobraževanja ne potrebujejo. Razlogi za to, da se odrasli niso izobraževali, se nekoliko razlikujejo glede na starost, saj so mlajši odrasli kot razlog v večji meri navajali družinske obveznosti, medtem ko so starejši od 50 let pogostejše navajali kot razlog starost oz. zdravstveno stanje. Pogost razlog so bili tudi osebni razlogi, ki niso povezani z delom.
- Več kot polovica anketiranih odraslih se ni želela izobraževati. Najpogostejši razlog, ki so ga navajali, je bil, da izobraževanja za delo, ki ga opravljajo, ne potrebujejo.
- Neformalno izobraževanje je obiskovalo več odraslih kot formalno izobraževanje, in sicer 34,8 % odraslih, od tega 36,4 % žensk in 33,3 % moških. Največ vključenih v neformalno izobraževanje je bilo starih od 35 do 49 let (40,3 %) (Anketa o izobraževanju odraslih, Slovenija, 2011 – začasni podatki).

Ker so ciljna skupina v ESS projektu Strokovna podpora informativno svetovalni dejavnosti in vrednotenju neformalno pridobljenega znanja 2016–2021 **zaposleni, jim v nadaljevanju namenjamo več pozornosti.**

Najprej predstavljamo nekaj splošnih podatkov o odraslih zaposlenih v Sloveniji v letu 2015:

- Skupno število zaposlenih je bilo 803.644.
- Po spolu jih je bilo nekaj več kot polovica moških (54,8 %) in 45,2 % žensk.
- Po izobrazbi je bilo največ zaposlenih s končano srednjo izobrazbo (od nižje poklicne do srednje strokovne, tehniške ali strokovne), teh je bilo 57 %. Sledijo zaposleni z višješolsko ali visokošolsko izobrazbo – 32,5 %. Najnižji je delež zaposlenih s končano osnovno šolo ali manj, teh je le bila desetina (10,5 %).
- Po starosti je bil največji delež zaposlenih v starosti med 35 in 44 leti (31,1 %) ter med 45 in 54 leti (29,8 %). Skupaj zaposleni v teh dveh starostnih skupinah predstavljata 60 % vseh zaposlenih. Po pričakovanju je najnižji delež zaposlenih starejših od 55 let, teh je 11,8 %, še nižji pa je delež zaposlenih, starejših od 65 let, le 0,3 %.

Pomemben podatek o zaposlenih je tudi njihova vključenost v izobraževanje in usposabljanje. Ta je do leta 2012 naraščala (15,5 %), potem pa začela upadati in je bila v letu 2015 13,1 %. Je pa stopnja vključenosti vsa leta višja od povprečja držav EU. Zanimiva je tudi primerjava s podatki o vključenosti odraslih v VŽU, kjer je vključenost tudi rasla do leta 2012. To gotovo lahko povežemo tudi z različnimi ukrepi za spodbujanje odraslih v izobraževanje in usposabljanje, ki so potekali tudi s pomočjo različnih evropskih in mednarodnih sredstev.

Podatki o starosti zaposlenih in njihovi vključenosti v izobraževanje in usposabljanje kažejo na podoben trend kot pri vključenosti odraslih v VŽU. Vključenost v izobraževanje/usposabljanje s starostjo upada, v vsaki starostni skupini je velik padec v deležu vključenosti. Delež vključenosti pri odraslih v starosti 18–24 let je bil 49,7 %, med odraslimi v starosti 25–54 let 14,6 %, med starejšimi zaposlenimi pa le 6,6 %. Razlike v vključenosti med mlajšimi zaposlenimi in starejšimi so zelo velike, padec vključenost med mlajšimi in starejšimi je več kot 40 %.

Pri zaposlenih je pomemben podatek tudi, kaj je odrasle zaposlene najbolj oviralo, da se v izobraževanje niso vključili. Po statističnih podatkih iz leta 2011 je največji delež tistih, ki bi se želeli izobraževati, videl naslednje ovire:

- različni osebni razlogi,
- družinske odgovornosti,
- neskladje z delovnim urnikom/neprimeren čas izobraževanja,
- previsoki stroški, potrebni za izobraževanje.

Odrasli kot ovire navajajo tudi zdravstvene težave, da zanje ni primernega izobraževanja, oddaljenost kraja izobraževanja od kraja bivanja. Delež odraslih, ki za izobraževanje/usposabljanje niso imeli potrebe, je visok (61,8 %).

Izobraževanje in usposabljanje je ključnega pomena za zaposlene. Dejstvo je, da se značilnosti delovnih mest intenzivno spreminjajo in zaposleni jim morajo slediti. Ukinjajo se delovna mesta za preprosta dela, večja se njihova informatizacija. Za zaposlene velja, da morajo biti fleksibilni, sposobni se prilagajati novih zahtevam delovnih mest in prerazporeditvam na nova delovna mesta. Na drugi strani je še vedno veliko število odraslih, katerih izobrazba in spretnosti tem novim zahtevam ne ustrezajo.

Tega se v zadnjih letih zaveda tudi Evropska unija, ki z vrsto dokumentov opozarja na problem in predlaga možne rešitve. V gradivu Motivacija in ovire pri izobraževanju za potrebe trga dela (Mirčeva, Žalec, Radovan, 2014, str. 23) Mirčeva navaja: *»Projekcije o potrebah po novih znanjih in spretnostih za nova delovna mesta sicer govorijo o različnih scenarijih razvoja, a vse opozarjajo na to, da se bo potreba po boljši usposobljenosti zaposlenih kazala, ne le skozi zahtevo po višji izobrazbi, temveč tudi skozi njihovo usposobljenost na področju temeljnih oziroma transverzalnih (medpodročnih) kompetenc, ki so skupne vsem zaposlenim, ne glede na izobrazbo ali njihovo odgovornost v delovnem procesu«*. CEDEFOP (The European Centre for the Development of Vocational Training) (op.a.) ocenjuje, da se bo do leta 2020 delež vseh delovnih mest, na katerih sta potrebni visoka stopnja usposobljenosti ter zmožnost prilagajanja in inovativnosti, z današnjih 29 % povečal na 35 % (New Skills for New Jobs, EU Commission 2010). To pomeni 16 milijonov več

delovnih mest, za katera je potrebna visoka stopnja usposobljenosti, medtem ko naj bi število delovnih mest, ki zahtevajo nizko kvalificiranost, upadlo za 12 milijonov.

Neskladje med potrebami delodajalcev in znanjem ter veščinami zaposlenih je veliko tudi v Sloveniji. Tudi v priporočilih Evropske komisije za Slovenijo predlagajo na področju ravnanja s človeškimi potenciali ukrep *»zmanjšanje nesorazmerja med ponudbo znanj, spretnosti, kvalifikacij na trgu dela in potrebami delodajalcev. Posebno pozornost naj se namenja najbolj problematičnim kategorijam, to so nekvalificirani in nizko izobraženi delavci. Predlagajo tudi reforme poklicnega izobraževanja in usposabljanja«* (Mirčeva idr., 2014, str. 11).

Dejstvo je, da se odrasli izobražujejo oz. vlagajo v svoje znanje, če od tega pričakujejo koristi. Čelebičeva (Čelebič, 2010, str. VI) navaja, da *»ankete in podatki kažejo, da se odrasli za neformalno izobraževanje odločajo predvsem zaradi zaposlovanja: ali da bolje opravljajo delo ali da si izboljšajo karijerne možnosti. To velja sicer velja za odrasle vseh starosti, za manj izobražene pa to dejstvo velja v manjši meri«*.

Tudi Ivančičeva to potrjuje: nižje izobraženi, starejši in zaposleni na manj zahtevnih delovnih mestih izkazujejo občutno manjšo verjetnost vključevanja v izobraževanje in usposabljanje. Po drugi strani pa rezultati številnih proučevanj motivacije odraslih za vključevanje v izobraževanje in učenje kažejo, da so te kategorije manj motivirane, saj ne pričakujejo, da bi to občutneje prispevalo k izboljšanju njihovega socialno ekonomskega položaja. To prihaja še posebej do izraza v kriznih obdobjih, ko te kategorije zaposlenih najhitreje izgubijo zaposlitev in jo tudi najtežje najdejo (povzeto po Ivančič, 2012).

Po drugi strani velja, da so delodajalci pripravljeni vlagati v tiste skupine zaposlenih, od katerih pričakujejo večjo korist, pomembno pa je tudi trajanje uživanja teh koristi; to pa so boljše izobraženi, zaposleni na ključnih delovnih mestih, mlajši in stalno zaposleni (povzeto po Ivančič, 2012).

Čelebičeva navaja mednarodne študije, ki kažejo na razlike v socio-ekonomskih značilnostih, kjer podatki kažejo, da se zaposleni, ki opravljajo manj zahtevna dela, redkeje vključujejo v izobraževanje kakor posamezniki, ki opravljajo zahtevnejša dela (Čelebič, 2010, str. 17). Enako velja za zaposlene, ki so nizko izobraženi. Ti se v povprečju redkeje vključujejo v izobraževanje kakor posamezniki, ki so srednješolsko in terciarno izobraženi. Razlog je gotovo tudi v tem, da ima posameznik, ki opravlja zahtevnejše delo, tudi več možnosti, da znanje uporabi pri trenutnem delu.

Če sklenemo, je na področju izobraževanja zaposlenih potrebno sprejeti in izvajati ukrepe, ki bodo omogočale dostopnost do izobraževanja in usposabljanja vsem zaposlenim, še posebej

pa tistim, ki so manj izobraženi, opravljajo manj zahtevna in enostavna dela, so starejši oz. uvrščeni v ranljive skupine odraslih.

Čelebičeva (Čelebič, 2010, str. 68) med izzive, ki jih navaja na področju izobraževanja odraslih, uvršča tudi izobraževanje za večjo zaposlenost/kakovostnejše zaposlitve: *»Okrepiti bi bilo treba vključenost odraslih v izobraževalne programe za potrebe trenutnega dela in v izobraževalne programe, ki posamezniku omogočajo prenosljivost veščin in večjo prilagodljivost na trgu dela. Zaposlene bi bilo treba spodbujati k vključenosti za potrebe trenutnega dela in v izobraževanje, ki povečuje možnosti za zamenjavo zaposlitve, in s tem izboljšati njegovo prilagodljivost na trgu dela. Poleg strokovnega znanja k delovni uspešnosti posameznika prispevajo tudi nekatera druga znanja (tuji jeziki, veščine medosebnega komuniciranja, znanja IKT, nastopanja ipd.). Ta znanja posamezniku omogočajo tudi večjo prilagodljivost na trgu dela in zaposljivost, zato bi bilo treba spodbujati vključenost odraslih v izobraževanje za pridobitev teh znanj«.*

Povečati bi bilo treba vključenost zaposlenih z namenom zmanjšanja verjetnosti izgube zaposlitve in povečanja možnosti za zaposlitev ali zamenjavo zaposlitve. Najpomembnejši razlog za neformalno izobraževanje je bolje opravljati delo ali izboljšati poklicne oziroma karijerne možnosti. Razloga zmanjšanje verjetnosti izgube službe in povečanje možnosti za zaposlitev ali zamenjavo zaposlitve, sta redko navedena, s čemer Slovenija močno odstopa od povprečja EU-27. Vendar pa izobraževanje prispeva k prilagodljivosti posameznika na trgu dela, zato bi bilo treba bolj spodbujati vključevanje v izobraževanje iz navedenih razlogov (povzeto po Čelebič, 2010).

Da bi dosegli večje vključevanje zaposlenih, še posebej manj izobraženih, zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih, starejših, v izobraževanje in usposabljanje, je pomembna ustrezna podpora. Zaposleni morajo poznati možnosti, ki jih imajo ter imeti možnost svetovalne podpore za ustrezno odločitev. Vendar tega pogosto nimajo. *»Ugotavljamo, da je eden od poglavitnih razlogov/ovir njihove neudeležbe v izobraževanju in usposabljanju prav to, da niso seznanjeni z možnostmi izobraževanja in da ne poznajo vseh koristi nadaljnjega izobraževanja in/ali usposabljanja. Neinformiranost je pogostejša pri zaposlenih v srednje velikih (51 do 250 zaposlenih) in malih podjetjih (1 do 50 zaposlenih). Še posebno v tistih, kjer imajo slabo razvito ali povsem zanemarjeno kadrovsko funkcijo (ali celo nimajo službe za razvoj kadrov). Žal je takšnih podjetij v Sloveniji še veliko«* (Klenovšek, Rupert, 2011, str. 112).

Svetovalna podpora zaposlenim je bistvenega pomena. Še posebej zato, ker poti izobraževanja in usposabljanja pri zaposlenih velikokrat niso jasne, linearne, ampak vključujejo več možnosti, postopkov. Odrasli se težko znajdejo med informacijami in možnostmi, zato je svetovalna podpora nujna potrebna. V podjetjih z močno kadrovsko službo in vzpostavljenim sistemom izobraževanja ter kariernega napredovanja zaposlenih,

zaposleni takšno pomoč dobijo. A veliko je zaposlenih v podjetjih, kjer teh možnosti ni. Tu je zunanja svetovalna podpora organizacij, ki se ukvarjajo s svetovalno dejavnostjo za izobraževanje odraslih, še posebnega pomena.

Revija The Economist poudarja pomen svetovalne podpore v podpori odraslim za hitrejšo prekvalifikacijo in fleksibilnost, ki jo nova delovna mesta zahtevajo. Dejstva kažejo, da je bistvenega pomena, da so izobraževanja in usposabljanja kratka ter učinkovita. Poklicno izobraževanje sicer posameznikom pomaga, da se tisti, ki izobraževanja niso končali, vrnejo na delo ali delo dobijo. Vendar je za sodobne potrebe zaposlenih to velikokrat predolgo, pretogo in ne odgovarja potrebam zaposlenih po prekvalifikacijah in krajših usposabljanjih za sodobnejše zahteve delovnih mest ali za hitrejšo menjavanje le teh (The Economist, 2016, str. 14).

Odrasli bodo vlagali v svoje usposabljanje, če vedo, da jim bo omogočalo usposobljenost – kvalifikacijo, ki jo bodo prepoznali tudi drugi. Hkrati pa morajo vedeti, katera znanja in spretnosti so najbolj uporabna. Usposobljeni svetovalci, ki poznajo razmere na trgu dela, zahteve po novih spretnostih in znanjih, jim lahko učinkovito pomagajo in nudijo svetovalno podporo.

Hkrati pri svetovalni podpori ne smemo pozabiti, da ima lahko podjetje drugačne želje in cilje za usposabljanje svojih zaposlenih kot so potrebe in možnosti za izobraževanje in usposabljanje posameznika. Vsa ta dejstva je v svetovalni dejavnosti potrebno upoštevati.

Delodajalci dajejo večji poudarek na prilagodljivosti, radovednosti in učenju kot želenih značilnosti svojih zaposlenih. Tu je svetovalna podpora pomembna, saj lahko s pomočjo svetovanja zaposleni poiščejo in najdejo ustrezno izobraževanje, presežejo ovire, ki jim preprečujejo udeležbo in so po končanem usposabljanju bolj motivirani in zadovoljni, posledično je manjši strah pred odpuščanjem oz. prerazporejanjem na nižje zahtevna delovna mesta.

Da je svetovalna podpora ključna za vključevanje odraslih v izobraževanje, poudarjajo različni domači in evropski dokumenti, npr. Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih 2013–2020, Bela knjiga o izobraževanju odraslih (2011), Politike vseživljenjske karijerne orientacije (2015), Resolucija o svetovanju (2008), Resolucija EPUO (2015).

Iz prikazanih podatkov in dejstev lahko povzamemo, da je potreba po svetovalni podpori za zaposlene velika, še posebej jo potrebujejo manj izobraženi zaposleni, zaposleni, ki delajo na manj zahtevnih delovnih mestih, izobraževalno manj aktivni. Predvsem bi izpostavili te skupine zaposlenih:

- manj izobraženi,

- zaposleni s spretnostmi na nižjih ravneh,
- starejši od 45 let in tudi mlajši od 45 let, ki jih zaznamujejo druge značilnosti (manj izobraženi, izobraževalno manj aktivni),
- zaposleni na manj zahtevnih delovnih mestih,
- zaposleni v panogah, ki se hitro razvijajo in v katerih so zahtevana nova sodobna znanja.

Prav s pomočjo svetovalne podpore se bodo lahko odrasli vključevali/odločali za izobraževanje za tiste programe in poklice, ki jih bodo usposobili za sodobnejši trg dela, za bolj zahtevne poklice in nove panoge in nenazadnje za ohranitev njihovih delovnih mest. Ob kakovostni svetovalni podpori se bodo lahko in raje odločali za vsebine, ki jim bodo omogočale boljšo usposobljenost in večjo fleksibilnost, kar podjetja v sodobnem svetu potrebujejo in od svojih zaposlenih tudi pričakujejo.

4 Model svetovanja na delovnem mestu

Izhodišče modela svetovanja na delovnem mestu so **tri glavne predpostavke**:

1. Svetovanje lahko pomembno prispeva k razvoju in večji vključenosti zaposlenih v vseživljenjsko učenje, tako da zaposlene informira in spodbuja, da izkoristijo priložnosti za izobraževanje in učenje.
2. Manj izobraženi zaposleni imajo pogosto težji dostop do svetovanja.
3. Da bo informiranje in svetovanje učinkoviteje prispevalo k razvoju vseživljenjskega učenja zaposlenih, moramo le-to zagotoviti tudi v njihovem delovnem okolju.

4.1. Kako doseči zaposlene s svetovanjem

Pristopi v svetovalni dejavnosti so lahko različni. V stroki in v praksi se vse bolj poudarja pomen t.i. »outreach« pristopa, ki pomeni nudenje svetovalne podpore izven ustaljenih načinov oziroma prostorov organizacij, ki so sedež izpeljevanja svetovalne dejavnosti. Pomen razvijanja »outreach« pristopov se izpostavlja še posebej z vidika večje dostopnosti svetovanja in izobraževanja ranljivim skupinam odraslih. Le-to je posebej izpostavljeno tudi v Eurydice Poročilu o izobraževanju in usposabljanju odraslih, ki je bil objavljen v februarju 2015 (»Adult Education and Training in Europe: Widening Access to Learning Opportunities«, Evropska komisija, 2015). Eno od sporočil poročila je, da naj se izobraževanje in učenje odraslih promovira z večjim ozaveščanjem o pomenu izobraževanja in z »outreach« pristopi, ki presegajo tradicionalne institucionalne načine delovanja. Pri opredelitvi »outreach« pristopov se naveže na Wardovo opredelitev: *»...kot proces, v katerem se odrasle, ki sicer niso aktivni v izobraževanju, poveže na ne-institucionalne način in se jih vključi v izobraževalne aktivnosti, ki jih skupaj načrtujejo in upoštevajo njihove okoliščine in potrebe.«* (Ward, 1986, v McGoveny, 2001, v: EK, 2015, str.97) Iz opredelitve je razvidno, da je poudarek na drugačnih pristopih, ne-institucionalnih in na aktivni vlogi odraslega udeleženca v izobraževanju (od načrtovanja, spremljanja, do ovrednotenja učinkov). In enako velja tudi za svetovalno dejavnosti.

V. McGivney piše, da so številni razlogi za »outreach« pristope, naj izpostavimo le nekatere od njih: (McGivney, 2002, str.1)

- »... ozaveščanje o možnosti izobraževanja in učenja, med skupinami, ki običajno ne sodelujejo pri organiziranem učenju;
- Opredeliti skupnosti ali skupine, ki niso bili doseženi, in ki imajo lahko neizpolnjene interese in potrebe;
- razviti nove izobraževalne programe, ki se odzivajo na izražene interese in potrebe.«

Pri razvijanju »outreach« pristopov v izobraževanju je ključno to, da se priprava na izobraževalno delo ali sam izobraževalni proces odvijata izven organizacije, z usposobljenim

osebjem za to delo in z aktivnostmi, ki temelje na potrebah in značilnostih lokalne skupnosti ali posamezne skupine odraslih. Enako velja tudi za svetovalno delo. V strokovni literaturi se kot možne modele »outreach« najpogosteje navaja opredelitev V. McGivney, ki piše o 4 možnih modelih outreach pristopov: (McGivney, 2002:10 in Eurydice Report, 2015, str.98)

1. Satelitski model (»satellite model«): vzpostavitev bolj ali manj stalnih točk, središč za izobraževanje, izven sedeža organizacije (npr. v prostorih lokalne skupnosti);
2. Model delovanja na terenu (»peripatetic model«): možnosti izobraževanja se občasno ponudi v različnih okoljih, v dnevnih centrih za starejše, v centrih lokalne skupnosti, v bolnišnicah, v zaporih, v podjetjih idr.;
3. Model delovanja na javnih prostorih (»the detached outreach model«): vzpostavitev stika s potencialnimi udeleženci izobraževanja odraslih na javnih prostorih, npr. na ulicah, v nakupovalnih centrih idr.;
4. Domski model (»domiciliary outreach model«): obiskovanje ljudi na njihovih domovih.

Vsi ti modeli so prenosljivi tudi v svetovalno dejavnost. (Glej tudi Vilič Klenovšek, 2015) Ko v le-to vključujemo zaposlene, pa sta primernejša prvi in drugi model, predvsem drugi, ko svetovalno dejavnost načrtujemo in izpeljujemo v podjetju, kot svetovanje na delovnem mestu.

Ko s svetovalno dejavnostjo želimo doseči zaposlene, se lahko opremo na dva pristopa:

1. **Informiranje in doseganje zaposlenih preko promocijskih aktivnosti**: informiranje o možnostih svetovanja in izobraževanja neposredno preko promocijskih aktivnosti, ki so lahko v pisni obliki, npr. zgibanke, letaki, plakati, oglasi v tiskanih medijih, obvestila na spletu, oglasnih deskah ali preko avdio-vizualnih medijev in sodobnih socialnih omrežjih; eden od pristopov pri neposrednem »nagovarjanju« zaposlenih je lahko tudi prisotnost svetovalca na različnih dogodkih v lokalnem okolju, predvsem na mestih in v organizacijah, kjer prihajajo tudi zaposleni, kjer gre za neposredno informiranje oziroma stik svetovalca s potencialni strankami v svetovanju.
2. **Informiranje in svetovanje preko vzpostavitve stika s podjetjem**: stik z zaposlenimi v podjetju lahko svetoalec vzpostavi preko vodstva podjetja, kadrovske-izobraževalne službe ali sindikalnih predstavnikov; tudi v tem primeru se lahko uporabi katerega od pristopov iz prve točke, da se preko pisnih obvestil ali predstavnikov podjetja informira zaposlene o možnostih svetovanja in izobraževanja ali pa se svetoalec s podjetjem dogovori, da se informiranje in svetovanje izpelje v samem podjetju; to slednje gre v okvir izvajanja svetovalne dejavnosti kot »outreach« pristopa, torej izven sedeža organizacije, ki je nosilka svetovalne dejavnosti.

S prvim pristopom lahko zagotavljamo informiranje in svetovanja zaposlenim za izobraževanje in razvoj kariere, ki izhaja le iz njihovih potreb, interesov in ciljev, ki so lahko v skladu s cilji podjetja, v katerem delajo, ni pa nujno, lahko so njihovi cilji usmerjeni prav obratno, v iskanje novega znanja za zamenjavo zaposlitve, spremembo v karieri, kar ni povezano s cilji ali potrebami podjetja, lahko si želijo pridobiti znanje za osebni razvoj, za pridobitev kompetenc, povezanih z njihovim osebnim življenjem, preživljanjem prostega časa, prostovoljskim delom idr.

Pričakujemo pa, da bo praviloma šlo pri drugem pristopu v povezavi z Javnim razpisom za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022, predvsem za informiranje in svetovanje za izobraževanje in razvoj kariere zaposlenega, ki bo povezano s cilji in potrebami podjetja.

4.2. Pogoji za izvajanje svetovanja na delovnem mestu

Ko govorimo o pogojih o izvajanju svetovanja na delovnem mestu, želimo izpostaviti več vidikov:

- opredelitev načina svetovanja,
- upoštevanje etičnih načel svetovalnega dela,
- opredelitev faz oziroma korakov v poteku svetovanja na delovnem mestu,
- opredelitev dokumentacije, ki podpira izpeljevanje vseh korakov v tem procesu,
- kompetence svetovalca,
- partnersko sodelovanje.

Prve štiri vidike bomo na kratko opisali v tem poglavju, ostala dva (kompetence in partnersko sodelovanje) pa v nadaljevanju v naslednjih poglavjih.

Načini izpeljevanja svetovalne dejavnosti

Glede načinov izpeljevanja svetovalne dejavnosti, bi na tem mestu poleg že zgoraj omenjenega načina delovanja bodisi na sedežu organizacije (svetovanec pride k svetovalcu) bodisi izven sedeže – t.i. »outreach« pristop (svetovalec pride k svetovancu), izpostavili predvsem **ali gre za individualno ali skupinsko obravnavo**. Kot smo že večkrat opisali v gradivih ACS, je pomembna presoja, ali bo za konkretnega posameznika primernejša **individualna** ali **skupinska obravnavo**. Na splošno in tudi v večini primerov svetovanje poteka individualno, kjer sta prisotna samo svetovanec in svetovalec, svetovalec pa lahko odraslemu prilagodi način obravnave in način vodenja svetovalnega procesa ter uporabi ustrezne svetovalne pripomočke in orodja.

Prednosti **individualnega svetovanja** so predvsem naslednje:

1. omogočen je tesnejši stik med svetovalcem in svetovancem,
2. večja zaupnost in empatičnost,
3. večja individualnost in prilagojenost svetovanja potrebam posameznika,
4. večje prilagajanje časa in poteka svetovanja,
5. poglobljene in dolgotrajnejše obravnave, če jih svetovanec potrebuje.

V individualni svetovalni obravnavi se svetovalec lažje in bolj temeljito posveti posamezniku in izhaja iz njegovih konkretnih okoliščin, mu pomaga odkriti njegove potrebe in opredeliti izobraževalne in učne cilje, odraslega lažje motivira in spodbuja.

Pri **skupinskem svetovalnem delu** pa gre predvsem za informiranje, lahko pa tudi za učenje, če se le-to izpeljuje v obliki delavnic. Skupinska obravnava je lahko dobra iztočnica oziroma spodbuda, da se posameznik odloči za individualno svetovanje. J. Rupert piše, da /.../ *»Individualno svetovanje raje uporabimo v primerih, ko ima svetovanec zaradi osebnih težav in življenjskih razmer težave pri odločanju o izobraževanju, iskanju zaposlitve itd., in ko svetovanec rabi več spodbude. Svetovanec, ki je v takem položaju, svojih težav v skupini ne bo rešil, saj potrebuje zaupnost in več podpore svetovalca oziroma tesnejši stik z njim. Delo v skupini pa udeležencem omogoča medsebojno interakcijo, da si izmenjujejo znanja in izkušnje, kar »...ugodno vpliva tako na tiste, ki iščejo pomoč, kot na tiste, ki jo dajejo« (Jelenc Krašovec in Jelenc, 2003, str. 173). Pri tem je pomembno tudi, da ima svetovalec kontaktne podatke o organizacijah, na katere se lahko obrnejo svetovanci, ki nimajo socialnih stikov ali stkanih socialnih omrežij. V tem primeru jih svetovalci lahko povežejo s skupinami, v katerih so ljudje s podobnimi zanimanji, težavami itd.« (J. Rupert, 2011, str. 66)*

V primeru svetovanja na delovnem mestu je smiselno kombinirati oba načina, skupinsko in individualno svetovanje.

Poleg tega moramo pri načinih svetovanja upoštevati tudi to, ali gre za **pisno** ali **ustno** posredovanje informacij, pri čemer pa imata obe tako prednosti kot slabosti. Jelenc Krašovec in Jelenc izpostavljata, da sporočila oziroma informacije v izobraževalnem svetovanju lahko posredujemo v različnih kombinacijah ustnih in pisnih sporočil in z različnimi sredstvi, ki jih razdelita na: (Jelenc Krašovec, 2003, str. 135)

1. ustno v neposrednem stiku: individualno, skupinsko, množično (na javnih srečanjih, predavanjih itd.);
2. ustno na daljavo: po telefonu, radiu, televiziji, z avdio posnetki;
3. tiskana sredstva: časopisi, revije, letaki, plakat, brošure, katalogi, priročniki;
4. vidna in slikovna sredstva: oglasne deske, katalogi;
5. avdio-vizualna sredstva: video, film;
6. računalnik: elektronska pošta, spletne strani, spletni forumi, zgoščenke.

Pri uporabi različnih načinov in poti moramo biti prilagodljivi, načine med seboj kombinirati, da bo lahko saj tako vsak odrasel dostopal do informacij in svetovanja na način, ki mu je najbližji. Nekateri imajo raje osebni stik, nekateri raje pokličejo, spet drugi raje napišejo elektronsko sporočilo ali uporabijo spletni forum ali mobilno aplikacijo. Z različnimi načini odpiramo nove možnosti za čim boljše dostopnost informiranja in svetovanja čim širšemu krogu različnih skupin odraslih.

Etična načela

Glede etičnih načel, veljajo v svetovanju zaposlenim vsa temeljna načela, ki jih sicer upoštevamo v svetovanju v izobraževanju odraslih ter nekateri specifični vidiki, ki se nanašajo predvsem na izpeljevanje svetovanja v podjetju, kot svetovanje na delovnem mestu.

Svetovalni proces je odnos med dvema, na eni strani je strokovnjak, svetovalec za določeno področje in na drugi strani posameznik, svetovanec, ki je prišel po odgovore in rešitve na svoja vprašanja. V vsakem svetovalnem procesu, ne glede na področje ali vsebino, se potrebujejo za reševanje problema osebni podatki posameznika, njegove izkušnje in doživljanja, pomembni življenjski dogodki iz preteklosti idr. V svetovalni dejavnosti v izobraževanju odraslih se v svetovalnem procesu potrebuje podatke o posameznikovih potrebah, ciljih in motivih za izobraževanje, o njegovih dotedanjih izobraževalnih in učnih izkušnjah, osebnih okoliščinah, ovirah za izobraževanje idr., da mu svetovalec lahko pomaga najti ustrezno pot v pri vključevanju v izobraževanje, pri odpravljanju učnih težav ali drugih težav in ovir, ki vplivajo ne njegovo izobraževanje in učenje idr. (Vilič Klenovšek, 2011, str. 61)

Temeljna načela, ki jih svetovalec mora upoštevati so v svetovalnem procesu:¹⁰ (Vilič Klenovšek, 2011, str. 62)

- zaupnost in tajnost osebnih podatkov,
- nepristranskost in objektivnost,
- empatičnost,
- dostopnost in odprtost za vse enako,

¹⁰ Mednarodno združenje za izobraževalno in poklicno svetovanje (IAEVG – International Association for Educational and Vocational Guidance) opredeljuje naslednje principe kot temeljne etične principe svetovalnega dela: spoštovanje strankinih potreb, zagotavljanje nepristranskosti in neodvisnosti svetovalnega procesa, transparentnost ciljev in vsebine svetovalnega dela, upoštevanje načela enakopravnosti, ne glede na vero, spol raso, starost, versko prepričanje, kulturno različnost idr. Posebej je tudi izpostavljeno, da je potrebno zagotavljati visoko kakovost svetovalnega procesa ter, da morajo to delo opravljati kompetentni in profesionalni svetovalci, ki imajo opravljeno ustrezno temeljno usposabljanje/izobraževanje ter se za svoje delo tudi nenehno spopolnjujejo. Vir (2011): <http://www.iaevg.org/IAEVG/>.

- profesionalno ravnanje glede na vsebino svetovalnega procesa (svetovalec pozna stroko).

Zagotavljanje zaupnosti in tajnosti podatkov pomeni predvsem varovanje osebnih podatkov svetovanca na način, da ima v te podatke vpogled le svetovalec oziroma tudi kdo drug le, če za to svetovalec pridobi soglasje svetovanca. Varovanje osebnih podatkov lahko zagotavljamo na različne načine: da odraslemu, ki pride v svetovalni proces le-to zagotovimo ustno, lahko pa imamo pripravljeno tudi pisno izjavo, da se posameznik strinja, da v svetovalnem procesu lahko pridobimo njegove osebne podatke, katere pa bo svetovalec varoval kot tajne podatke in pri tem upošteval slovenski Zakon o varstvu osebnih podatkov (2007).

Zaupnost v svetovalnem procesu pa ustvarjamo tudi tako, da vodimo svetovalni proces v skladu s sodobnimi doktrinami vodenja svetovalnega pogovora, v katerem je odrasel enakopraven sogovornik, svetovalec pa strokovnjak, ki pomaga najti najprimernejše rešitve.

Ko gre za svetovanje zaposlenim na delovnem mestu, v podjetju, moramo biti kot svetovalci še posebej pazljivi, katere podatke o svetovancu bomo posredovali tudi predstavnikom podjetja. Le tiste, za katere je vnaprej seznanjen tudi svetovanec, da jih bomo posredovali tudi delodajalcu, ker smo se za svetovanje na delovnem mestu dogovorili z njim in izhajali iz potreb in ciljev podjetja. Prav tako moramo vnaprej seznaniti tudi delodajalca o zaupnosti podatkov in se vnaprej dogovoriti, katere podatke bomo/lahko in katere ne bomo/ne moremo posredovati. Če je to potrebno, lahko tak dogovor z delodajalcem sklenemo v pisni obliki pred začetkom načrtovanja in izpeljevanja svetovanja na delovnem mestu v izbranem podjetju.

Nepriistranskost in objektivnost pomeni, da vedno izhajamo iz stranke, njenih potreb, ciljev. Objektivnost pomeni, da svetovalec ne vrednoti in presoja na podlagi osebnih stališč n vrednot, temveč na temelju strokovne presoje ter izhaja iz posameznikovega položaja in upošteva vse okoliščine, v katerih le-ta je. So pa lahko za svetovalca ovira cilji in poslanstvo organizacije, kjer je zaposlen, v tem primeru mora stranko seznaniti s temi omejitvami nepristranskosti in objektivnosti. Posamezniku mora jasno povedati kakšno svetovanje, s kakšnimi cilji in nameni lahko nudi, pri Javnem razpisu za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022 seveda izhaja iz ciljev in namenov tega razpisa.

Če pa svetovalec presodi, da ga karkoli omejuje, da v konkretni situaciji zaposlenemu ne more dati nepristranske svetovalne podpore, je prav, da v tem primeru odraslega usmeri drugam, tja, kjer bo ta nepristranskost lahko zagotovljena.

Empatičnost pomeni zmožnost živeti se v drugega, kar je pomemben del obvladovanja komunikacijskih veščin za vodenje kakovostnega svetovalnega procesa. Za svetovalca je pomembno, da je **odprt za vse enako**, ob tem pa mora izhajati iz njihovih značilnosti, znati analizirati njihove potrebe in iskati prave možnosti. **Enakopravnost** pomeni, da vse obravnavamo enako z vidika temeljnih pristopov, osnov vodenja svetovalnega procesa, z vidika postavljanja ciljev in z vidika kakovosti svetovalne storitve (način, čas, vsebina). Enakost z vidika spola, izobrazbe, starosti, etnične pripadnosti, fizičnih in intelektualnih oblik oviranosti idr. Vsi ti vidiki so pomemben del osebnosti svetovalca, pa tudi del temeljne izobrazbe ter nenehnega spopolnjevanja za biti empatičen in enakopraven v svetovalnem procesu.

Dostopnost in odprtost za vse enako ima vsaj dva vidika:

- profesionalnega in
- fizičnega.

Profesionalna dostopnost pomeni, da je svetovalec dostopen za vse odrasle enako ne glede na spol, starost, narodnost, izobrazbo, versko prepričanje, socialni položaj idr. Svetovalec mora poznati potrebe različnih ciljnih skupin odraslih, jih stalno spremljati in analizira z vidika izobraževanja odraslih. To velja tudi za skupino zaposlenih, o značilnostih katerih smo pisali že v prejšnjih poglavjih. Med zaposlenimi so še posebej zapostavljene skupine manj izobraženi, zaposleni na manj zahtevnih delovnih mestih in starejši. Pri profesionalnem ravnanju bi izpostavili še naslednje vidike:

- svetovalec dobro pozna vsebino svetovalnega dela, ki ga v okviru svojega dela izvaja: dobro pozna izobraževanje in učenje odraslih v vseh dimenzijah, še posebej sistem izobraževanja odraslih – programske in izvajalske možnosti, potrebe in značilnosti različnih ciljnih skupin odraslih, še posebej zaposlenih idr.;
- svetovalec dobro obvlada komunikacijske veščine za vodenje svetovalnega procesa;
- zna sodelovati z drugimi strokovnimi delavci znotraj lastne organizacije ali izven organizacije, pri svetovanju zaposlenim le-to pomeni s predstavniki podjetja – vodstvo in kadrovska služba in s predstavniki delavcev – sindikat.

Fizična dostopnost pa pomeni vsaj dvoje:

- ureditev dostopa do prostora, kjer poteka svetovanje in samega prostora tako, da je dostopen tudi za odrasle z različnimi oblikami fizične oviranosti (invalidi, slepi in slabovidno, gluhi in naglušni idr.);
- da razvijamo različne pristope svetovanja, da se svetovanje lahko izpeljuje tudi izven stalnega prostora, na začasnih lokacijah, kot je tudi svetovanje na delovnem mestu v podjetju, ali stalnih lokacijah v manjših krajih, v drugih institucijah ali razvijamo t.i. mobilno svetovalno storitev, svetovalec gre tja, kjer ga potrebujejo in ga pokličejo (npr., da izvede informiranje in svetovanje pred začetkom določenega izobraževanja

za organizirano skupino ali posameznike, je prisoten na pomembnih dogodkih v kraju s promocijskimi gradivi za izobraževanje odraslih idr.); cilj je približati možnosti izobraževanja in svetovalne podpore ljudem tam, kjer živijo in delajo.

Del etičnosti dela svetovalca v izobraževanju odraslih je tudi, da ima pozitiven odnos do vseživljenjskega učenja v vseh življenjskih obdobjih pri vseh odraslih.

Vsi navedeni principi delovanja v svetovalnem procesu se med seboj povezujejo in prepletajo in del etičnosti ravnanja je tudi to, da svetovalec vedno deluje v skladu z opredeljenimi etičnimi principi.

4.3. Trije koraki v izpeljevanju svetovanja na delovnem mestu in spremljajoča dokumentacija

Pri načrtovanju in izpeljevanju svetovanja na delovnem mestu, moramo izhajati iz ciljev Javnega razpisa za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022 in **prostovoljno odločitve podjetja in/ali zaposlenega** za vključitev v svetovanje. Zato je pomembno, da svetovalec ob prvem stiku oziroma povabilu za sodelovanje zna jasno predstaviti, kaj bodo koristi za podjetje in kaj za zaposlene, zato mora vnaprej spoznati podjetje glede ključnih ciljev in načinov delovanja, ki jih ima, kasneje, ob pripravi načrta poteka svetovanja, pa tudi bolj podrobno, katere potrebe po izobraževanju so v podjetju najaktualnejše ter kaj lahko kot odgovor na te potrebe ponudi svetovalec.

Dobra vnaprejšnja priprava svetovalca, od načrta do izpeljave in ovrednotenja rezultatov in učinkov svetovanja (pomembna je tudi spremljajoča dokumentacija, uporaba pripomočkov in orodij, spremljanje, evalvacija, partnersko sodelovanje idr.), je eden ključnih dejavnikov kakovosti in učinkovitosti procesa svetovanja na delovnem mestu,

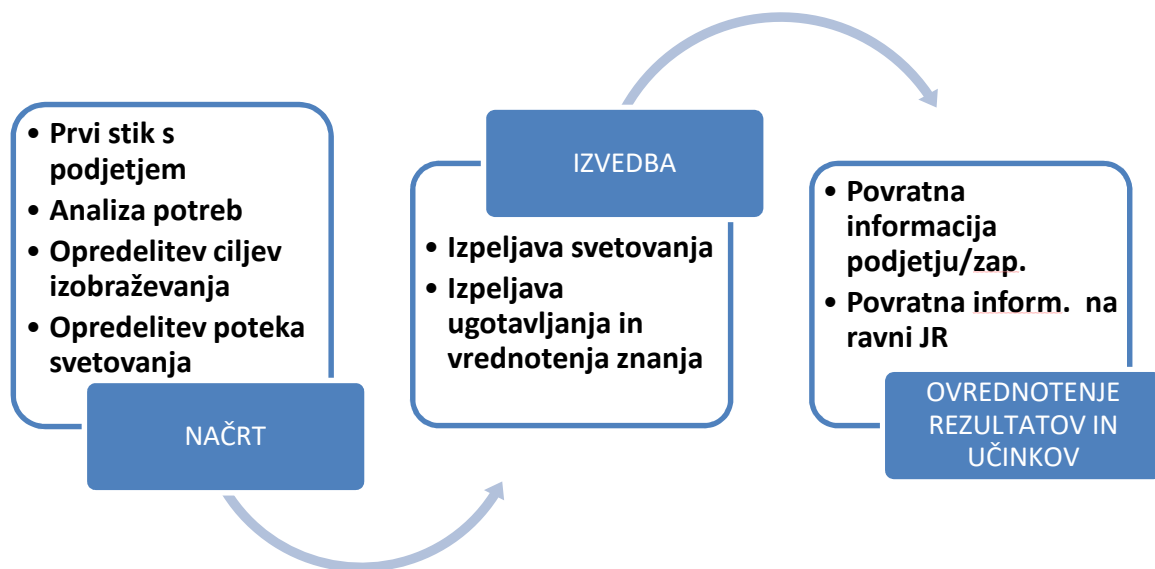
V poteku svetovanja na delovnem mestu so **3 ključni koraki**:

1. Priprava načrta poteka svetovanja v podjetju.
2. Izpeljava svetovanja na delovnem mestu in dokumentiranje poteka izvajanja svetovanja v podjetju.
3. Ovrednotenje rezultatov/učinkov svetovanja v podjetju.

Vključeni partnerji v teh procesih v podjetju so svetovalec/ci, podjetje in zaposleni. Več o njihovem medsebojnem sodelovanju in povezovanju pišemo v zadnjem poglavju (partnerstvo v svetovanju na delovnem mestu). V spodnji sliki prikazujemo ključne vsebine posameznega koraka ali faze, ki jih v nadaljevanju na kratko tudi opisujemo. Pri opisu posameznega koraka/faze bomo izhajali iz izkušenj dveh mednarodnih projektov:

- iz mednarodnega projekta »Guidance Merger: Guidance at the workplace«, v katerem je kot partner sodeloval tudi ACS, kot podizvajalci pa so bile vključene tudi tri ljudske univerze, na katerih je bil sedež treh sodelujočih središč ISIO, Koper, Maribor, Novo mesto in Zveza svobodnih sindikatov Slovenije; projekt je potekal v letih 2007-2009, v okviru Leonardo da Vinci programa, sodelovale so še štiri države, Švedska (nosilka), Italija, Francija in Romunija;
- iz aktualnega mednarodnega projekta »Worklife guidance«, Erasmus+, 2014-2016; v tem projektu sodeluje tudi država Islandija in sicer organizacija Education and Training Service Center iz Reykjavika, ki je v letih 2015-2018 partner tudi v projektu, v katerem sodeluje Slovenija (MIZŠ, CPI in ACS), GOAL – Guidance and Orientation for Adult Learners (Erasmus+, KA3); zato bomo rezultate projekta »Worklife guidance« na predlog izkušenega partnerja iz Islandije upoštevali tudi pri razvijanju pristopa svetovanja na delovnem mestu v okviru ESS projekta Strokovna podpora informativno svetovalnih dejavnosti in vrednotenju neformalno pridobljenega znanja 2016-2021, ki ga vodi ACS.

Slika: 3 koraki v pripravi in izvedbi svetovanja zaposlenim v podjetju



4.3.1 Priprava načrta poteka svetovanja v podjetju

Prvi stik s podjetjem

Za vzpostavitev sodelovanja svetovalca s podjetjem, je pomemben **prvi stik s podjetjem**. Svetovalec mora najprej sam spoznati podjetje, kateremu želi ponuditi svetovanje na delovnem mestu. Spoznavanje lahko poteka na več načinov:

- **svetovalec sam poišče javno dostopne informacije o podjetju**: danes ima večine podjetij vse ključne informacije (vizija, dejavnost, načrti, tudi razvoj kadrov) objavljene na spletnih straneh in/ali v tiskanih predstavitvenih brošurah; tako lahko svetovalec pridobi ključne podatke preden vzpostavi prvi osebni stik s podjetjem; za lažjo predstavitev, kaj ponuja s svetovanjem, priporočamo pripravo kratke pisne informacije, ki jo svetovalec lahko posreduje podjetju, ko podjetje nagovori za prvo srečanje, sestanek; priporočamo, da ima organizacija, kjer ima sedež svetovalec, vse ključne informacije o ponudbi svetovanja v okviru JR objavljene tudi na spletni strani, saj s tem omogoča podjetju, da se pred prihodom svetovalca, tudi še kaj več seznani s cilji in nameni JR;
- **svetovalec lahko tudi že pred prvim srečanjem/sestankom, podjetje zaprosi za pridobitev ključnih informacij o podjetju**, če le-te niso javno dostopne, da se lahko pripravi za prvi pogovor (dejavnost, vizija, dolgoročni in kratkoročni poslovni cilji, kadrovska struktura, načrt razvoja kadrov idr.).

Tudi po izkušnjah projekta »Worklife guidance«, je ključni korak pri sodelovanju s podjetji ravno vzpostavitev stika in pogovor z delodajalcem ter predstavitev svetovanja, zato so tega tudi podrobneje razčlenili. (<http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-w7g6j>, 2016)
Ključni koraki svetovanja v podjetju v tem projektu, so prikazani v spodnji sliki.

Slika: Koraki svetovanja v podjetju po modelu projekta »Worklife guidance« (<http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-w7g6j>, 2016).



V projektu »Worklife guidance« so opredelili 5 prepričljivih dejstev o koristih svetovanja za zaposlene in jih delodajalcem predstavljali pod sloganom »Razlogi zakaj naj delodajalec zaposlenim zagotovi svetovanje«: (<http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-w7g6j>, december 2016)

1. **Dejstvo 1:** Dobro počutje poveča produktivnost: Svetovanje ugoti tako zahtevam in strateškim ciljem podjetja, kot osebnim željam in ciljem zaposlenega. Svetovanje poveča motivacijo zaposlenega za delo in občutek vrednosti in pomembnosti.

Svetovanje bo opolnomočilo celotno delovno mesto, zaposleni pa se bodo počutili bolje.

2. **Dejstvo 2:** Uvajanje sprememb postane lažje: Svetovanje je tudi način kako se spopasti s čustvi ob uvajanju sprememb na delovnem mestu. Ukvarjanje s čustvi omogoči lažje in hitrejšo uvajanje sprememb na delovnem mestu.
3. **Dejstvo 3:** Vir sprememb in razvoja: Že svetovanje na delovnem mestu samo je lahko vir organizacijskih sprememb in osebnostnega razvoja.
4. **Dejstvo 4:** Usposobljeni/kompetentni zaposleni: Svetovanje omogoča zaposlenim, da vzdržujejo in izboljšajo svojo poklicno usposobljenost. Svetovanje lahko tudi pomaga pri vzdrževanju posameznikove splošne zaposljivosti, kar je zelo pomembno predvsem v primeru presežnih delavcev.
5. **Dejstvo 5:** Manj konfliktov in problemov: Svetovanje podpira in omogoča preventivo, dialog osredotočen na iskanje rešitev in refleksijo. To zmanjša pojav konfliktov in problemov na delovnem mestu.

Vse te vidike so npr. islandski svetovalci vpletli v nagovorno pismo za podjetje. V okvirčku smo islandski primer nagovornega pisma prilagodili našemu JR za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022.

PRIMER NAGOVORNEGA PISMA ZA PODJETJE: Izhajajoč iz JR za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022:

Zadeva: Predstavitev svetovanja za zaposlene

Projekt Informiranje in svetovanje ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022

Junija 2016 smo začeli z izvajanjem šest letnega projekta Informiranje in svetovanje ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja, ki ga na Ime izvajalske organizacije vodi/izvaja svetovalka/svetoalec Ime in Priimek.

Ciljna skupina projekta so zaposleni, ki potrebujejo dodatna usposabljanja, kvalifikacije ali prekvalifikacije, zaradi potreb na trgu dela in delovnem mestu, glavni namen pa je povečati oziroma izboljšati kompetence, ki jih zaposleni potrebujejo zaradi potreb na trgu dela, večje zaposljivosti in mobilnosti ter osebnega razvoja in delovanja v sodobni družbi. Sodelovanje v projektu je tako za podjetje kot za zaposlene brezplačno.

Postopek:

(Postopek je mogoče prilagoditi potrebam vašega podjetja)

- 1. Uvodno predstavitveno srečanje z zaposlenimi znotraj delovnega časa (30 min).**

Priporočljivo je, da se omogoči udeležba na tem predstavitvenem srečanju čim večjemu številu zaposlenih (kot dobra praksa se je izkazala organizacija takšnih srečanj pol ure pred odprtjem/začetkom dela v podjetju).

Vsebina srečanja:

- a) Predstavitev pomena vseživljenjskega učenja in vloga svetovalca (10 min).
- b) Predstavitev poteka svetovanja in možnih rezultatov/ciljev (15 min).

Po končani predstavitvi se zaposleni, ki to želijo, prijavijo na individualni intervju s svetovalcem.

2. Individualni intervju s svetovalcem

Intervjuji se lahko izvajajo tudi več dni po predstavitvenem srečanju na delovnem mestu, odločitev o tem se sprejme v sodelovanju z vodstvom podjetja. Posamezen intervju traja med 30 in 40 minut.

Cilj individualnih intervjujev je dati posamezniku priložnost, da s pomočjo svetovalca identificira npr. svojo trenutno situacijo, razišče izobraževalne možnosti, si postavi cilje in načrtuje naslednji korak.

Tako v Sloveniji kot v svetu se vedno bolj poudarja pomen svetovanja kot načina za povečano vključenost ljudi v vseživljenjsko učenje. S fleksibilnostjo, ki bo zaposlenim omogočila vključitev v ta projekt, jim pravzaprav zagotavljate storitev, ki do sedaj zaposlenim ni bila dostopna in od katere bo imelo korist tudi podjetje (boljša usposobljenost in počutje na delovnem mestu in boljša kakovost zaposlenih na delovnem mestu)./lahko bi vključili še PIAAC podatke za Slovenijo/

V lanskem letu smo organizirali že XY takšnih predstavitvenih srečanj, ki se jih je udeležilo XY zaposlenih, polovica (?) teh pa se je udeležila tudi individualnih intervjujev.

Z lepimi pozdravi,

Ime in Priimek, svetovalec/ka

V nadaljevanju navajamo primer Islandije z vzpostavitvijo stika s podjetjem.

PRIMER ISLANDIJE: Prvo srečanje z zaposlenimi

Islandski svetovalci so navezali stik s podjetji (menedžerji, kadrovske službe) in organizirali srečanje s ciljno skupino – zaposlenimi z nizko formalno izobrazbo.

Njihova svetovalna storitev je bila sestavljena kot sledi:

- Predstavitev vseživljenjskega učenja, svetovanja, razvoja kompetenc, različnih možnosti in financiranja ciljni skupini. Skupinska predstavitev se je izvajala na delovnem mestu in je trajala med 20 in 40 minut (primer PPT predstavitve je objavljen na http://media.wix.com/ugd/667e11_2c4e112a51584fb39ee3e23a3216ee99.pdf) .
- Intervju – prvi se je izvedel na delovnem mestu – v trajanju med 30 in 60 minut. Na delovnem mestu so se v dogovoru z delodajalcem lahko izvedli tudi dodatni intervjuji, v nasprotnem primeru so se ti izvajali na sedežu svetovalčeve organizacije.
- Formalni in neformalni pristop, pomoč sindikatov.
- Brezplačna in nepristranska storitev.

Svetovalci so uporabljali različna orodja, npr. popis zanimaj, testi vrednot, CV in različna orodja, ki jih je razvil Norman E. Amundson in so bila prevedena ter prilagojena islandskim okoliščinam, kot npr. življenjska črta, ugotavljanje in sestavljanje seznama kompetenc posameznika (nahrbtnik, kovček), ugotavljanje in sestavljanje seznama ovir na katere lahko posameznik naleti v primeru brezposelnosti ali v določenih okoliščinah znotraj zaposlitve (zemljevid poti).

Izkušnje z uporabo te metode so odlične, še posebej pri posameznikih z nizko ali brez formalne izobrazbe. Svetovalci doseže posameznika v varnem okolju delovnega mesta, kjer se t počuti doma. Včasih je težko dobiti dovoljenje delodajalca za izvajanje svetovanja na delovnem mestu, saj se ta boji, da bo svetovalce zaposlene spodbujal k izobraževanju in usposabljanju, da bi zapustili podjetje. Izkazalo se je, da so bili zaposleni, ki so želeli zapustiti podjetje, v veliki manjšini in v teh res redkih primerih, je bila takšna rešitev najboljša za obe strani.

Poleg navedenih načinov, lahko organizirate tudi različne druge dogodke za ključne kadre za upravljanje in razvoj človeških virov v podjetju: vodstvo, nadrejeni, specialisti za razvoj kadrov in drugi. Tudi na krajših usposabljanjih dobijo ti ključni kadri možnost, da spoznajo svetovanje za zaposlene: kako imata od svetovanja za zaposlene koristi tako delodajalec kot zaposleni. Za svetovalce pa je to odlična priložnost, da navežejo stik s specialisti za razvoj kadrov in tako tržijo in promovirajo svoje storitve.

V nadaljevanju v okvirčku navajamo nekaj primerov takšnih dogodkov, ki so jih organizirali na Finskem, ko so bili vključeni v projektu »Worklife Guidance«

(<http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/blank-w7g6j>, 2016).

5 primerov s Finske: učinkoviti načini navezovanja stikov s ključnimi kadri v podjetjih

1. Usposabljanje: razvojne razprave (trajanje 2-7 ur)

Več kot polovica vseh finskih podjetij uporablja razvojne razprave. Zato je v podjetjih priljubljena praksa, da tiste, ki diskusije vodijo, pošljejo na usposabljanja, kjer se o tematiki poučijo. Na usposabljanju dobijo udeleženci vpogled v razumevanje svetovanja na delovnem mestu in na ključno vlogo razvojnih razprav v tej širši sliki. Na usposabljanju bodo udeleženci pridobili spretnosti in orodja za interakcijo in svetovanje. Zaposleni bodo imeli večjo korist od razvojne razprave, če bo nadrejeni vedel kaj počne. Razvojne razprave so namesto v intervju usmerjene v svetovanje, da omogočijo zaposlenim podporo pri razvoju kariere.

Za vas kot svetovalce, so takšna usposabljanja lahko koristna za navezovanje stikov s ključnimi kadri v podjetjih, omogočajo vam, da predstavite svoj know-how o temi in tržite svojo storitev. Izberete lahko katerokoli temo s področja človeških virov, da bo le zanimiva za ciljno skupino.

2. Tematski zajtrk (trajanje 45-120 min)

Organizirajte krajši sestanek zgodaj zjutraj. Udeležence povabite osebno po mailu ali telefonu. Postrezite dober, topel zajtrk in pripravite program, povabite na primer zanimivega govornca, poznavalca aktualne teme s področja razvoja človeških virov, ki bo pritegnila ključne kadre iz podjetij. Na kratko tudi sami govorite z udeleženci in predstavite svoje storitve, ki se povezujejo z govorčev tematiko. Družite se, navezujte stike in sklepajte poznanstva.

3. Seminar na zanimivo temo s področja razvoja človeških virov (trajanje 4-8 ur)

Če imate dovolj sredstev, lahko vedno organizirate večji dogodek. Na primer, seminar na zanimivo temo s področja razvoja človeških virov lahko izkoristite za navezovanje stikov s ključnimi kadri iz podjetij. Takšen dogodek zahteva veliko načrtovanja in promocije, če pa vam to uspe, boste lahko svoj know-how in storitve tržili in promovirali na zelo učinkovit način.

4. Zmenek z izobraževanjem in usposabljanjem (trajanje 1-3 ur)

Gre za neformalno srečanje ključnih kadrov iz podjetij in lokalnih ponudnikov izobraževanja odraslih in svetovanja na delovnem mestu. Da bo srečanje zanimivo za kadrovnike, je priporočljivo, da se ga udeležijo vsi pomembnejši/prepoznavnejši lokalni strokovnjaki s področja izobraževanja odraslih, usposabljanja na delovnem mestu in kariernega svetovanja. Na srečanju predstavniki zaposlenih slišijo kratke predstavitve strokovnjakov in navežejo

stike s ponudniki storitev. Želeli se bodo udeležiti srečanja, saj bodo na enem mestu srečali vse ključne akterje.

5. Večer v savni (trajanje 2-4 ure)

Specifika Finske – savne kot prostor za navezovanje stikov.

Analiza potreb in opredelitev ciljev izobraževanja

Po vzpostavitvi stika s podjetje in splošno seznanitvijo s podjetjem, pa je nadaljnji ključni element priprave načrta poteka svetovanja v podjetju **analiza potreb po razvoju kadrov in s tem po izobraževanju zaposlenih**. Da svetovalec lahko opravi analizo potreb, mora podjetje dobro spoznati, analizirati vse ključne dokumente, opraviti mora razgovore s ključnimi nosilci razvoja kadrov v podjetju in drugimi, ki so lahko vir podatkov o potrebah zaposlenih po izobraževanju in razvoju.

V projektu »Svetovanje na delovnem mestu« (ACS, 2007-2009), smo za svetovalce pripravili vprašalnik in vodila, ki so jim pomagali izpeljati analizo potreb in na osnovi tega povzeti ključne ugotovitve o potrebah po izobraževanju bodisi na ravni podjetja, posameznega oddelka, delovnega mesta oziroma zaposlenega.

Dokument »Shema za analizo potreb po izobraževanju/usposabljanju in ugotavljanju in vrednotenju že pridobljenega znanja na ravni podjetja« je v **Prilogi 2**. V shemi so vključeni naslednji sklopi analize:

- vprašanja za analizo dokumentov podjetja,
- vprašanja za analizo potreb v podjetju – za pogovor z odgovornim strokovnim delavcem v podjetju za razvoj kadrov in izobraževanje,
- povzetek ugotovitev in ključnih ciljev za načrt svetovanja in izobraževanja zaposlenih.

Pri iskanju dodatnih gradiv, ki bi lahko bila v podporo svetovalcu pri analizi potreb, smo pridobili gradivo, ki so ga v okviru projekta Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela pripravili v Fundaciji za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma. Gre za gradivo v obliki priročnika z naslovom Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela, ki je v celoti dostopno na spletni povezavi http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/NIO/NIO_12PRIZ_Ugotavljanje.pdf in v katerem so, kot je navedeno v uvodni besedi, predstavljena teoretična znanja, praktični metodološki nasveti, primeri dobrih praks in nekatera orodja, kako analitično pristopiti k prepoznavanju potreb po izobraževanju, ustvarjanju trajnih odnosov z delodajalci in ključnimi oblikovalci pri načrtovanju in programiranju novih programov izobraževanj/usposabljanja.

Vsebina omenjenega priročnika, ki se nanaša direktno na področje analize potreb, je predstavljena v podpoglavjih:

- Koraki pri ugotavljanju potreb po izobraževanju/usposabljanju v luči fleksibilnega odzivanja po novih znanjih na trgu dela.
- Katere ravni proučevanja potreb po izobraževanju upoštevati?
- Dejavniki, ki vplivajo na ugotavljanje potrebe po izobraževanju.
- Katere ravni vključiti v analizo potreb po znanjih.
- Analiza organizacije.
- Analiza dela in zaposlenih.

V prilogah priročnika so svetovalcem na voljo praktična orodja, s katerimi lažje načrtujejo, izvajajo in spremljajo svojo analizo potreb po izobraževanju v posameznem podjetju.

Orodje Področja diagnosticiranja (Priloga 1 v priročniku Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela, Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma, 2012) je pripravljen kot opomnik z vprašanji, ki so svetovalcu lahko v pomoč pri razmišljanju o potrebah v nekaterih poslovnih funkcijah podjetja oziroma pri ugotavljanju učnih potreb po usposabljanju (seveda smotrno glede na vrsto podjetja in dejavnost s katero se to ukvarja). Vprašanja se nanašajo na naslednja področja analize: strategija in plan podjetja, marketing in prodaja, servisiranje, finančna sredstva, tehnične informacije in človeški viri. Dodana so vprašanja, ki se nanašajo na ovire pri učinkovitosti, vprašanja v zvezi s pomanjkanjem spodbud za boljšo učinkovitost ter vprašanja v zvezi s tem, zakaj delavci ne delajo dobro.

Drugo orodje, ki je dostopno svetovalcem pa je **Primer intervjuja v podjetju – kontrolni seznam** (Priloga 4 v priročniku Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela, Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma, 2012), ki predvideva vrsto vprašanj, ki jih svetovalec lahko v okviru analize potreb podjetja postavi kontaktni osebi iz podjetja. Vprašanja se nanašajo na področja: osnovni podatki o podjetju in zaposlenih, ugotavljanje potreb po kompetencah in zaposlenih, razvoj zaposlenih in naslednji koraki in sposobnosti.

Obe orodji prilagamo temu dokumentu in sta v **Prilogi 3** in **Prilogi 4**.

Oprelitev poteka svetovanja

Na osnovi ugotovljenih potreb po izobraževanju in drugih pridobljenih podatkov v podjetju (ali tudi izven), predvsem pa, katere zaposlene naj bi spodbudili, motivirali k vključitvi v izobraževanje, usposabljanje ali vrednotenje že pridobljenega znanja, svetovalec opredeli cilje svetovanja v podjetju. V skladu s cilji svetovanja pa pripravi tudi načrt poteka svetovanja

v podjetju. Priporočamo, da svetovalec načrt svetovanja pripravi v pisni obliki in sicer, da v njem opredeli:

1. Splošni podatki:

- Ime podjetja:
- Ime sodelujočega/ih predstavnikov podjetja:
- Ime svetovalke/ca:
- Svetovanje na delovnem mestu poteka: od do....., skupajtednov.

2. Cilji in namen svetovanja na delovnem mestu, pri čemer izhajamo iz poročila o analizi potreb podjetja:

- Kateri zaposleni naj bi bili predvsem vključeni v izobraževanje in usposabljanje in/ali ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja?
- Katera znanja, spretnosti in kompetence potrebujejo zaposleni?
- Kako naj bo organizirano izobraževanje in/ali vrednotenje znanja? Kaj je za podjetje bolj primerno?
- Kateri finančni viri/možnosti so na razpolago?
- Kdo vse bo vključen v realizacijo načrtovanih aktivnosti?
- Kako bodo ovrednoteni rezultati in učinki?

3. Potek svetovanja na delovnem mestu:

- po posameznih časovnih obdobjih (tednih, dnevih, urah) opredelimo aktivnosti in naloge, ki bodo potekale in jih bo opravil svetovalec,
- kdo bo poleg svetovalca še sodeloval, katere naloge bo opravil,
- v katerih prostorih bo le-to potekalo
- idr

Pri načrtovanju aktivnosti ne smemo pozabiti načrtovati tudi čas za zaključno ovrednotenje rezultatov in učinkov svetovanja, kar opisujemo v nadaljevanju. Primer takšnega načrta svetovanja v podjetju, ki se je uporabljal v projektu »Svetovanje na delovne mestu (Leonardo da Vinci program, 2007-2009) je v **prilogi 5** (Načrt poteka svetovanja na delovnem mestu).

Tudi v projektu »Worklife guidance 2014-2016« so pripravili obrazec za pripravo načrta poteka svetovanja v podjetju v 4 korakih, ob vsakem koraku pa so opredeljena usmerjevalna vprašanja za načrtovanje posameznih aktivnosti:

(<http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/training>, december 2016)

1. **Korak 1: Priprava:** Kako? Kaj boste predstavili podjetju? Kakšne so koristi svetovanja?;
2. **Korak 2: Približati se podjetju:** Kako? Identifikacija potreb podjetja in ustreznih svetovalnih pristopov?;
3. **Korak 3: Izvajanje svetovanja – metode in orodja:** Kako določiti metode in orodja?;
4. **Korak 4: Evalvacija in naslednji koraki:** Kako je šlo? Pridobiti povratno informacijo in raziskati možnosti za nadaljnje svetovanje.

Obrazec z naslovom »Akcijski načrt za svetovanje v podjetju« (»Action Plan for Worklife Guidance«) je v **Prilogi 6**.

4.3.2 Izpeljava svetovanja na delovnem mestu in dokumentiranje poteka izvajanja svetovanja v podjetju

V izpeljevanju svetovanja na delovnem mestu se držimo dogovorjenega načrta, hkrati pa sprti preverjamo, ali zastavljeni cilji in opredeljeni koraki še ustrezajo, ali je potrebno kaj spremeniti. Če pride do spremembe, je pomembno, da z njo/njimi seznanimo vse vključene ter jih tudi zapišemo. Priporočamo, da se zabeleži zakaj je prišlo do spremembe in kako le-to vpliva na potek svetovanja in doseganje zastavljenih ciljev. V mislih moramo imeti, da bomo ob zaključku svetovanja izpeljali tudi evalvacijo učinkov in zabeležene spremembe bodo ena od podlag tudi za vrednotenje doseženega.

V procesu izpeljevanja svetovanja na delovnem mestu v skladu z nameni in cilji Javnega razpisa za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022, priporočamo tudi uporabo ustreznih svetovalnih pripomočkov in orodij za kakovostnejše in celostnejše vodenje svetovalnega procesa in postopkov ugotavljanja in vrednotenja že pridobljenega znanja zaposlenih. Priporočamo uporabo:¹¹ (več o tem tudi v Svetovalni pripomočki v izobraževanju odraslih, ACS, 2007; in v Ugotavljanje in priznavanje neformalno pridobljenega znanja, ACS, 2013)

- pripomočkov in orodij za opredelitev ciljev izobraževanja in učenja, za načrtovanje izobraževanja in/ali učenja,
- pripomočke za motiviranje za učenje in izboljšanje učnih strategi ,
- pripomoček za ugotavljanje učnih težav in odpravljanje le-teh,

¹¹ V letu 2016 smo na ACS izpeljali za 1 skupino novih strokovnih sodelavcev, ki so vključeni v izvajanje aktivnosti po Javnem razpisu za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022, eno dvo-dnevno delavnico na temo uporabe svetovalnih pripomočkov v procesu svetovanja v izobraževanju odraslih in razvoja kariere ter dve eno-dnevni delavnici o uporabi pripomočkov in orodij v procesu ugotavljanja in vrednotenja že pridobljenega znanja, spretnosti in kompetenc.

- pripomočke za dokumentiranje učnih dosežkov (papirna oblika zbirne mape dosežkov, elektronska zbirna mapa dosežkov – e-portfolio),
- pripomočke (vprašalnike idr.) za vrednotenje ključnih kompetenc,
- protokol za opazovanje na delovnem mestu – za dokumentiranje in ovrednotenje ključnih in poklicnih kompetenc,
- pripomočke in orodja za načrtovanje in razvoj kariere,
- idr.

V procesu izpeljave individualnih svetovanj z zaposlenimi le-ta beležimo v IKT aplikaciji za spremljanje svetovalne dejavnosti zaposlenih (»SVZAP«). Aplikacija vključuje naslednje podatke:

- splošni podatke o svetovancih: ime, priimek, kontakt, občina stalnega bivališča, spol, starost;
- podatki, pomembni za svetovalni proces: kdo jih je v svetovanje napotil, raven dosežene izobrazbe, vrsta dosežene izobrazbe, leto zaključka izobrazbe, status na trgu dela, ali spadajo med katero od ranljivih skupin, status gospodinjstva;
- podatki o svetovalnih obravnavah: vsebina srečanja, vrsta svetovanja, zastopanje svetovanca, način svetovanja, vsebina svetovanja, uporaba svetovalnih pripomočkov ter rezultat svetovanja.

Pri tem smo posebej pozorni tudi na izpeljevanje postopkov ugotavljanja in vrednotenja že pridobljenega znanja zaposlenih. Pri čemer te postopke izpeljemo po dogovorjenih strokovnih korakih, uporabljamo ustrezna orodja in strokovna vodila ter prav tako potek le-tega in vsebino zabeležimo v IKT aplikaciji. Aplikacija vključuje naslednje podatke:

- namen srečanja,
- dokazila, ki jih je prinesel kandidat,
- orodja in metode,
- standardi znanj,
- novi standardi,
- sodelujoči pri izpeljavi postopka,
- zaključek postopka pri procesu vrednotenja.

Spremljanje podatkov o ugotavljanju in vrednotenju že pridobljenega znanja zaposlenih omogoča svetovalcu vpogled v potrebe po teh pristopih v svetovanju ter ustrezno pripravo in usposobljenost svetovalcev tudi za to dejavnost.

Na ravni sistema pa pomeni zbiranje in analiziranje vseh zgoraj navedenih podatkov podlago za nadaljnji razvoj in usmerjanje procesov svetovanja in ugotavljanja in vrednotenja znanja odraslih. Obseg in vsebina obeh procesov daje vpogled v potrebe zaposlenih po obeh procesih, značilnosti le-teh in potrebne usmeritve v prihodnje.

4.3.3 Ovrednotenje rezultatov/učinkov svetovanja v podjetju

Ob zaključevanju svetovanja v podjetju, je pomembno, da izpeljemo tudi ovrednotenje rezultatov in učinkov svetovanja ter o tem posredujemo povratno informacijo vsem vključenim:

- zaposlenim, vključenim v svetovanje,
- predstavnikom podjetja, s katerimi smo sodelovali v različnih fazah, korakih izpeljevanja svetovanja,
- ne nazadnje tudi financerju dejavnosti (v primeru Javnega razpisa za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022 je le-to Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport).

Pri ovrednotenju rezultatov in učinkov izhajamo iz opredeljenih ciljev in poteka svetovanja v podjetju. Ovrednotenje lahko poteka na različne načine:

- opravimo osebne pogovore, intervjuje z vsemi vključenimi z vnaprej pripravljenimi vprašanji/vprašalniki,
- opravimo pisno anketiranje z vsemi vključenimi z vnaprej pripravljenimi vprašanji/vprašalniki,
- ali izpeljemo ovrednotenje rezultatov in učinkov s kombinacijo osebnega in pisnega anektiranja,
- lahko organiziramo razpravo o rezultati in učinkih z metodo fokusne skupine, v katero vključimo predstavnike različnih skupin: zaposleni, predstavniki delodajalca, sindikat in svetovalci.

V skladu z zahtevami Javnega razpisa za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022 pa mora svetovalci za vsakega vključenega zaposlenega v svetovanje, pridobiti informacijo o rezultatih svetovanja po 4 tednih in po 6 mesecih. Rezultate za vsakega posebej svetovalci zabeleži tudi v IKT aplikaciji za spremljanje svetovalne dejavnosti in ugotavljanja ter vrednotenja že pridobljenega znanja. V aplikaciji svetovalci zabeleži:

- po 4 tednih: raven dosežene izobrazbe, status na trgu dela, kvalifikacija po zaključku sodelovanja ter rezultat svetovanja;
- po 6 mesecih: raven dosežene izobrazbe, status na trgu dela, izboljšani položaj na trgu dela, ter rezultat svetovanja.

Dobri rezultati in učinki svetovanja na delovnem mestu v izbranem podjetju so lahko dobra spodbuda za druga podjetja, da se vključijo v aktivnosti svetovanja po Javnem razpisu za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje

neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022, zato je pomembno, da svetovalec primere dobre prakse vključi tudi v nadaljnjo promocijo dejavnosti svetovanja za zaposlene.

5 Kompetence svetovalca za svetovanje na delovnem mestu

Ustrezna usposobljenost svetovalca v izobraževanju odraslih je ključna za kakovostno izpeljevanje svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih. Ko govorimo o svetovalni dejavnosti za zaposlene, lahko zapišemo, da poleg splošnih kompetenc svetovalca v izobraževanju odraslih (najbolj celovito smo jih opisali v kompetenčnem modelu svetovalca ISIO, ACS, 2014), mora svetovalec predvsem dobro poznati specifične značilnosti in potrebe ciljne skupine zaposleni. Ko vstopa s svetovanjem v podjetje, pa mora poznati tudi specifičnosti vzpostavljanja partnerskega sodelovanja s partnerji v podjetju bodisi z vodstvom podjetja bodisi s kadrovsko-izobraževalno službo bodisi s sindikatom, kar pomeni, da mora svetovalec vnaprej dobro poznati njihovo vlogo in možne načine učinkovitega sodelovanja.

Na ACS smo za delo vodje in svetovalca v središču ISIO v letu 2014 opredelili celovit kompetenčni model, ki je izhajal iz skupnih izhodišč, opredeljenih za več profilov v izobraževanju odraslih na Andragoškem centru Slovenije v letu 2009 (Klemenčič, Možina, Žalec, 2012). Andragoški center Slovenije je v letu 2009 opravil celovito študijo o kompetenčnem pristopu k spopolnjevanju andragoških delavcev. Avtorice študije so zapisale, *»/.../ Izhajajoč iz analiziranih strokovnih izhodišč in predpostavka, tako tistih, ki zadevajo opredeljevanje pojma kompetence, kot spoznanj o tem, kako kompetence umeščati v kurikularno načrtovanje, smo oblikovalo kompetenčno zasnovo spopolnjevanja izobraževalcev na Andragoškem centru Slovenije.«* (Prav tam, 2012, str.67) V nadaljevanju poudarjajo, da *»/.../ nam pomeni kompetenčna zasnova strukturiran zapis pregleda (inventarizacije) različnih procesov, ki jih opravljajo izobraževalci odraslih v interakciji z opisom kompetenc, ki jih ti morajo imeti za uspešno načrtovanje, vodenje, izpeljavo in vrednotenje teh procesov.«* (Prav tam, 2012, str.67) Kot izhodišče opredelitve temeljnih andragoških procesov, so avtorice uporabile andragoški cikel, ki so mu poleg petih faz, ki jih opredeljuje večina domačih in tujih uveljavljenih strokovnjakov na področju izobraževanja odraslih, dodale še dve fazi: (prav tam, 2012, str.68)

1. ugotavljanje izobraževalnih potreb,
2. načrtovanje izobraževanja,
3. organizacija izobraževanja,
4. izpeljava izobraževanja,
5. vrednotenje izobraževanja,
6. vodenje izobraževalnega procesa,
7. upravljanje izobraževalnega procesa.

Pri opredelitvi kompetence oziroma zmožnosti, pa so avtorice izhajale iz predpostavke, da ima vsaka zmožnost svojo kognitivno, afektivno, konativno in akcijsko podstat. Pri tem poudarjajo, da *»/.../ Zmožnost deluje in se izkazuje kot sinergija vseh. To pomeni, da se pri*

oblikovanju – razvijanju in izkazovanju zmožnosti poleg kognitivne pomembna tudi čustvena, voljna motivacijska in akcijska opremljenost posameznika. Tako je tudi pri definiranju zmožnosti potrebno poudariti ne le kognitivne vidike (v pomenu zna), temveč tudi čustvene (v pomenu čuti), vrednotne (v pomenu verjame), motivacijske in akcijske (v pomenu je pripravljen, naredi) dejavnike.» (prav tam, 2012, str.71) Pri konkretni opredelitvi zmožnosti izobraževalcev odraslih, so avtorice izhajale iz delitve na ključne ali splošne zmožnosti in na poklicne zmožnosti. (Prav tam, 2012, str.71)

Pri opredelitvi **ključnih zmožnosti**, ki naj bi jih razvijali izobraževalci odraslih¹², so izhajale iz Skupnih evropskih načel za kompetence in kvalifikacije učiteljev (2007), ki opredeljujejo tri ključne zmožnosti: (prav tam, 2012, str.72)

1. zmožnost delati z drugimi:

- ✓ so zmožni opravljati delo, s katerim vplivajo na socialno vključevanje in razvijanje potencialov odraslih,
- ✓ so zmožni vplivati na dejavnike, ki pripomorejo k posameznikovemu razvoju in rasti,
- ✓ so zmožni delati na načine, ki krepijo samozavest odraslih in njihovo predstavo o sebi,
- ✓ so zmožni delati z odraslimi kot posamezniki in jih podpirati pri njihovem razvoju v sodelujoče in dejavne člane družbe,
- ✓ so zmožni sodelovati s kolegi in s tem krepiti kakovost lastnega dela,

2. zmožnost delati z znanjem, tehnologijo in informacijami:

- ✓ so zmožni delati z različnimi vrstami informacij in podatkov,
- ✓ so zmožni analizirati, vrednotiti, razmišljati in prenašati informacije, če je primerno, z učinkovito uporabo tehnologije,
- ✓ so, izhajajoč iz dobrega poznavanja informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT), zmožni učinkovito vključevati IKT tehnologijo v dejavnost informiranja in svetovanja za odrasle,
- ✓ so zmožni usmerjati in pomagati odraslim pri dostopu do informacij v omrežjih, kjer so le te na voljo ali se lahko oblikujejo,
- ✓ so zmožni lastnega vseživljenjskega učenja in razvoja,

3. zmožnost delati z družbo in v družbi:

- ✓ so zmožni spodbujati in tudi z lastnim zgledom krepiti spoštovanje različnih kultur, razumevanje med njimi in identificiranja skupnih vrednot,
- ✓ so zmožni prepoznavati in razumeti dejavnike, ki ustvarjajo socialno kohezijo in vključevanje v družbo ter se zavedati etične razsežnosti družbe znanja,

¹² Ključne zmožnosti,, ki naj bi jih razvijali izobraževalci odraslih, so »/.../ zmožnosti, ki so uporabne v različnih delovnih razmerah, poklicih, na različnih poklicnih področjih in v različnih življenjskih položajih. Omogočajo poklicno mobilnost in socialno vključenost. Zato naj bi bile na različnih ravneh zahtevnosti jedro vsake, tudi poklicne izobrazbe.« (Prav tam, 2012, str. 71-72)

- ✓ so zmožni učinkovito sodelovati in delati z lokalnimi skupnostmi, s partnerji ter zainteresiranimi stranmi v izobraževanju in pri informiranju in svetovanju - predstavniškimi skupinami,
- ✓ so zmožni s svojimi izkušnjami in strokovnim znanjem prispevati k sistemom za zagotavljanje kakovosti.

Kompetenčni model za svetovalce in vodje v središču ISIO vključuje vse tri ključne zmožnosti ter tudi splošne in posebne poklicne zmožnosti. Izhajajo iz opisa delovnih procesov, opisane glede na ključne faze andragoškega cikla, znotraj le-teh pa so opredeljene zmožnosti po ključnih sklopih nalog: (ACS, 2014)

1. **ugotavljanje potreb odraslih po svetovanju za izobraževanje:** ugotavljanje potreb posameznikov, ciljnih skupin, regionalnega okolja;
2. **načrtovanje in organizacija svetovalnega dela v izobraževanju odraslih:** načrtovanje svetovalnega dela v svetovalnem središču ISIO, organizacija svetovalnega dela v svetovalnem središču ISIO, animacija odraslih za uporabo storitev svetovalnega središča ISIO;
3. **neposredno svetovalno delo:** informiranje in svetovanje za vključitev v izobraževanje, svetovalna podpora udeležencem med izobraževanjem, učna podpora odraslim med izobraževanjem, Informiranje in svetovanje ob koncu izobraževanja;
4. **vrednotenje kakovosti svetovalnega dela:** vrednotenje kakovosti dejavnosti svetovalnega središča;
5. **vodenje svetovalnega dela:** delo s kadri, razvoj osebja v svetovalnem središču ISIO, razvojno delo, sodelovanje s partnerji, promocija dejavnosti svetovalnega središča ISIO;
6. **upravljanje središča ISIO:** poslovno in finančno načrtovanje dela in poročanje o delu, urejanje normativnih vprašanj povezanih z dejavnostjo svetovalnega središča ISIO, vodenje dokumentacije.

Posamezni sklopi in pričakovane kompetence, ki jih mora svetovalec imeti za kakovostno opravljanje svetovalne dejavnosti po konceptu delovanja svetovalnega središča za izobraževanje odraslih, ki je bil opredeljen v letu 2000 in v kasnejših letih nadgrajen (Vilič Klenovšek, Klemenčič, 2000 in Vilič Klenovšek, Rupert, 2011), izhajajo iz opredeljenih nalog, ki jih vodje in svetovalci opravljajo v središču ISIO. V konceptu ISIO je opredeljenih 5 sklopov nalog: (Vilič Klenovšek, 2011)

1. načrtovanje, spremljanje in evalvacija svetovalnega dela (15% ur),
2. razvojne naloge (15% ur),
3. priprave na svetovalno delo in neposredno svetovalno delo (55%ur),
4. usklajevanje in povezovanje z organizacijami v mreži (10%),
5. strokovno spopolnjevanje (5%).

Izhajajoč iz vseh teh nalog svetovalnega dela v izobraževanju odraslih, je še posebej pomembno, da svetovalec dobro pozna: (Vilič Klenovšek, 2011, str. 55)

- procese učenja odraslih,
- sodobna spoznanja o učenju odraslih,
- sodobna spoznanja o motivih za učenje,
- kako jih pri odraslemu odkriti, spodbuditi, razviti,
- kako razvito motivacijo ohraniti kot stalno motivacijo odraslega pri učenju,
- kako načrtovati izobraževanje,
- kako ovrednotiti dosežke v izobraževanju in jih povezovati z možnostmi osebnega in delovnega razvoja posameznika.

Z vidika kakovostnega načrtovanja in izpeljevanja svetovanja na delovnem mestu pa izpostavljamo predvsem naslednje kompetence, ki jih mora imeti svetovalec:

- komunikacijske veščine: empatičnost, poslušanje, spodbujanje, povzemanje dogovor v svetovalnem pogovoru, če se prav razumeta svetovalec in svetovanec, jasna, kratka povratna sporočila svetovancu,
- dobro poznavanje ciljne skupine zaposlenih,
- dobro poznavanje možnosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih (znanje in spretnosti za upravljanje z informacijami),
- znanje in spretnosti za načrtovanje razvoja kariere zaposlenih,
- znanje in spretnosti za profesionalno uporaba pripomočkov in orodij v svetovalnem procesu,
- znanje in spretnosti za aktiviranje posameznika, da je aktiven in odgovoren pri reševanju problemov, izzivov, vprašanj, ki jih ima (opolnomočenje),
- znanje o spremljanju napredka, rezultatov svetovanja,
- dokumentiranje procesa svetovalnega pogovora,
- znanje in spretnosti za partnersko sodelovanje in povezovanje,
- znanje za evalvacijo in samoevalvacijo svetovalčevega dela (tudi kot podlaga za stalno popolnjevanje manjkajočih kompetenc).

Če povzamemo, bi še enkrat poudarili, da spremljanje razvoja svetovalne dejavnosti kaže na izredno interdisciplinarnost znanj, spretnosti in vrednot, ki jih morajo imeti svetovalci za celostno in kakovostno izpeljevanje poslanstva »biti svetovalec v izobraževanju odraslih«. Interdisciplinarnost obsega tako teoretična znanja s področja izobraževanja in učenja odraslih in drugih vidikov delovanja sistema izobraževanja odraslih, kot praktične spretnosti vodenja kakovostnega svetovalnega procesa, v katerem je odrasel enakovreden partner v svetovalnem procesu. Pri tem so še posebej pomembne tudi druge psihološke lastnosti svetovalca, kot so empatičnost, odprtost in sprejemanje različnosti, občutljivost za ranljive skupine odraslih, skupine, ki imajo zaradi različnih oblik oviranosti težji dostop do izobraževanja in učenja. Svetovalec mora imeti pozitiven odnos do pomena vseživljenjskega

učenja odraslih v različnih obdobjih življenja. Pri svetovanju zaposlenim, pa dodajamo še poznavanje vseh specifičnosti, ki bodo omogočale kakovostno svetovalno delo za to ciljno skupino odraslih, še posebej za manj izobražene in izobraževalno manj aktivne.

Ključno poslanstvo svetovalca v svetovanju na delovnem mestu naj bo podpora zaposlenemu v različnih življenjskih obdobjih na njegovi poti odločanja za izobraževanje, na poti poteka izobraževanja ali učenja, s ciljem, da posameznik doseže svoje izobraževalne/učne in karierne cilje čim uspešneje, učinkoviteje in kakovostneje.

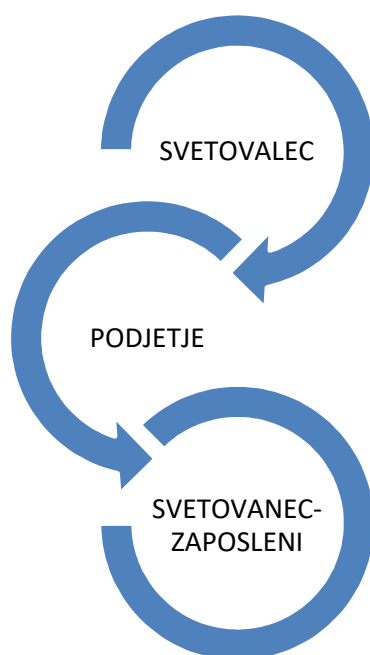
6 Partnerstva v svetovanju na delovnem mestu

Vzpostavljanje dobrega in učinkovitega partnerstva je eden od pogojev za učinkovito in uspešno načrtovanje in izpeljevanje svetovanja na delovnem mestu. Pri načrtovanju in izpeljevanju svetovanja na delovnem mestu **so trije ključni partnerji**:

1. **svetovalec**,
2. **podjetje**: vodstvo in/ali izobraževalno-kadrovska služba in/ali sindikat kot predstavnik zaposlenih v odnosu do vodstva,
3. **svetovanec - zaposleni**.

V različnih fazah, korakih, ki smo jih opisali v poglavju 4, imajo le-ti različno vlogo, povezovalec vseh je svetovalec, v fazi načrtovanja je pomemben partner predstavnik podjetja (vodstvo ali kadrovska služba) ali zaposlenih (sindikat), v fazi izpeljevanja svetovanja pa je seveda ključni partner sam zaposlen, ki je v aktivni vlogi svetovanca!

Slika: Medsebojna povezanost vseh treh partnerjev v procesu svetovanja na delovnem mestu



Ključna vloga svetovalca je, da:

- načrtuje, izpelje in ovrednoti učinke svetovanja,
- pri tem sodeluje z vsemi ključnimi partnerji,
- ves čas sledi cilje Javnega razpisa za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022, v okviru katerega poteka svetovanje na delovnem mestu,

- upošteva etična načela svetovalnega dela z zaposlenimi, pri tem pa izhaja tudi iz specifičnosti izpeljevanja svetovanja na delovnem mestu.

Vloga predstavnika podjetja – vodstva ali kadrovsko-izobraževalne službe ali predstavnika zaposlenih na ravni podjetja – sindikata je:

- svetovalcu posreduje podatke, ki jih potrebuje pri načrtovanju svetovanja na delovnem mestu v izbranem podjetju,
- po potrebi in/ali po dogovoru sodeluje pri motiviranju, spodbujanju zaposlenih, da se zaposleni vključijo v svetovanje,
- po potrebi in/ali po dogovoru s svetovalcem sodeluje v izpeljevanju svetovanja,
- po dogovoru sodeluje pri ovrednotenju rezultatov svetovanja in
- po dogovoru sodeluje pri načrtovanju izobraževanja in/ali razvoja kariere zaposlenih, vključenih v svetovanje.

Vloga zaposlenega:

- prostovoljno in aktivno sodeluje v svetovalnem procesu,
- prevzema odgovornost za izpeljevanje aktivnosti, ki vodijo k uresničevanju dogovorjenih ciljev svetovanja,
- sodeluje pri ovrednotenju rezultatov svetovanja.

Ker s pristopom svetovanja na delovnem mestu, ki ga izpeljujejo svetovalci iz izobraževalnih organizacij, začnemo novo obliko sodelovanja med podjetjem in izobraževalno sfero, je pomembno, da so partnerji v tem procesu odprti za sodelovanje drug z drugim, saj sledijo isti cilj, zagotoviti dvig kompetenc zaposlenih, kar pomeni dodano vrednost za podjetje (razvoj in rast v skladu s poslovnimi cilji in vizijo podjetja) in zaposlenega, posredno pa tudi za družbo kot celoto (še posebej za lokalno okolje). Da se partnerji učijo drug od drugega ter širijo v svojem lokalnem okolju zgled dobre prakse, da z dobrimi rezultati odprejo vrata svetovanju za zaposlene tudi v podjetjih, ki so bolj nezaupljiva in nedostopna za sodelovanje z izobraževalnimi organizacijami za odrasle. **Da bo to zaupanje večje, je pomembno kakovostno načrtovanje vseh korakov svetovanja na delovnem mestu, učinkovito sodelovanje s ključnimi partnerji ter ovrednotenje doseženega, ki naj pokaže podjetju in vključenim zaposlenim tudi pot naprej.**

7 Literatura

- Anketa o izobraževanju odraslih, Slovenija, 2011 – začasni podatki. (2012). Ljubljana: Statistični urad Slovenije. Dosegljivo na:
- <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=4896>.
- Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji 2011. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport. Način dostopa: http://www.belaknjiga2011.si/pdf/bela_knjiga_2011.pdf.
- D. Brečko, D. (2006). Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. Ljubljana: Planet GV.
- CEDEFOP (2015). European guidelines for validating non-formal and informal learning. Luxemburg: Publications Office. Cedefop reference series; No 104.
- CEDEFOP. (2016). Improving career prospects for the low-educated, The role of guidance and lifelong learning.
- Council Resolution on Strengthening Policies, Systems and Practices in the field of Guidance. (2008). Brussels: Council of the European Union.
- Council Resolution on a renewed European agenda for adult learning. (2011). Brussels: Council of the European Union.
- Draft Resolution of the Council and of the representatives of the Member States meeting within the Council on Strengthening Policies, Systems and Practices in the field of Guidance throughout life in Europe. (2004). Council of the European Union.
- Čelebič, T. (2010). Izbrani vidiki izobraževanja odraslih v Sloveniji in mednarodna primerjava z državami EU-27. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
- The Economist. Lifelong Learning. How to survive in the Age of Automatization. (2017).
- Eurydice Report. Adult Education and Training in Europe – Widening Access to Learning Opportunities. (2015). Brussels: European Commission.
- Freibergova, Z. (2007). »Guidance for Adults«. V Hartel, P. et.al. (ur.). Lifelong Guidance for Lifelong Learning.. Graz, Krakow: Styrian Association for Education and Economics, Graz and Jagiellonian University in Krakow.
- McGivney, V. (2002). Spreading the word, Reaching out to new learners. Nottingham: NIACE.
- Guidance throughout life in Europe. (2004). Brussels: Council of the European Union.
- Halversson, A., Williams, P. (2009). Final Evaluation Report: Guidance in the Workplace Project.
- Ivančič, A. (2012). Pomen izobraževanja zaposlenih ter izidi in učinki vlaganj v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. V: Evalvacija programov usposabljanja in

izobraževanja zaposlenih, ki so se izvajali v obdobju 2008-2011. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

- Javni razpis za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022 (objavljen 7. 7. 2016, ESS, MIZŠ)
- Jelenc, Z., Jelenc Krašovec, S. (2003). Andragoško svetovalno delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta v Ljubljani.
- Klemenčič, S., Možina, T. in Žalec, N. (2012). Kompetenčna zasnova spopolnjevanja izobraževalcev odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Kompetenčni model za vodje in svetovalce v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih (središčih ISIO). (2014). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Mirčeva, J., Žalec, N., Radovan, M. (2014). Motivacije in ovire pri izobraževanju za potrebe trga dela. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Operativni program za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020 OP 2014-2020. (december 2014). Ljubljana.
- Priporočila Sveta z dne 20. decembra 2012 o potrjevanju neformalnega in priložnostnega učenja. Ur. l. EU 2012/C 398/01, 22. 12. 2012. Pridobljeno s: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:398:0001:0005:SL:PDF>
- Resolucija Sveta o prenovljenem evropskem programu za izobraževanje odraslih (2011). Uradni list Evropske unije: 2011/C 372/01. Pridobljeno s: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:372:0001:0006:SL:PDF>
- Resolucija o nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji za obdobje 2013–2020 (ReNPIO 13–20). Uradni list Republike Slovenije, št. 90/2013 (30. 10. 2013) in izdaja ReNPIO 13-20 Andragoškega centra Slovenije, 2014.
- Spletna stran projekta "Worklife guidance": <http://wlguidance.wixsite.com/toolbox>
- Svetina, M., Vilič Klenovšek, T. (ur.) (2011). Strokovne podlage za sistemsko urejanje vrednotenja in priznavanja neformalno in priložnostno pridobljenega znanja v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Vilič Klenovšek, T., Klemenčič, S. (2000). Model Informativno-svetovalne dejavnosti v izobraževanju odraslih v izbranem lokalnem okolju – ISIO model. Interno gradivo ACS. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Vilič Klenovšek, T., Pavlič, U. , ur. (2013). Ugotavljanje, vrednotenje in priznavanje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Vilič Klenovšek, T., Rupert J. (2011). Svetovalna dejavnost v Izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Vilič Klenovšek, T. (2015). The role of the counsellor in adult education in fostering community learning (paper). Ljubljana: ESREA konferenca.

- Vilič Klenovšek, T., Mlinar, V., Pavlič, U. (2012). Strategija diseminacije rezultatov projekta Ugotavljanje in priznavanje neformalnega učenja iz pilotnega obdobja 2010 – 2011. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Zakon o varstvu osebnih podatkov. (2007). Uradni list RS, št. 94/07.

8 Priloge

- **Priloga 1:** Seznam 15 nosilcev konzorcijev, izbranih na Javni razpis za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022
- **Priloga 2:** Shema za analizo potreb po izobraževanju/usposabljanju in ugotavljanju in vrednotenju že pridobljenega znanja na ravni podjetja (po projektu »Guidance in the Workplace«, Leonardo da Vinci projekt 2007-2009, ACS je sodeloval kot partner)
- **Priloga 3:** Področja diagnosticiranja (Orodje iz priročnika Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela, Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma, 2012)
- **Priloga 4:** Primer intervjuja v podjetju – kontrolni seznam (Orodje iz priročnika Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela, Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma, 2012)
- **Priloga 5:** Načrt poteka svetovanja na delovnem mestu (po projektu »Guidance in the Workplace«, Leonardo da Vinci projekt 2007-2009, ACS je sodeloval kot partner)
- **Priloga 6:** Obrazec »Akcijski načrt za svetovanje v podjetju« (»Action Plan for Worklife Guidance«, po projektu »Worklife Guidance«, Earasmus* projekt 2014-2016)

Priloga 1

Seznam 15 nosilcev konzorcijev, izbranih na Javni razpis za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022

Št. Nosilec konzorcija in kontakt

1	Andragoški zavod LU Velenje, http://www.lu-velenje.si/
2	Andragoški zavod, LU Maribor http://www.azm-lu.si/
3	CDI Univerzum, Ljubljana, http://www.cdi-univerzum.si/
4	Ljudska univerza Jesenice, http://lu-jesenice.net/
5	Ljudska univerza Koper, http://www.lu-koper.si/
6	Ljudska univerza Krško, http://www.lukrsko.si/
7	Ljudska univerza Murska Sobota, http://www.lums.si/
8	Ljudska univerza Nova Gorica, http://www.lung.si/
9	Ljudska univerza Ptuj, http://www.lu-ptuj.si/
10	MOCIS Slovenj Gradec, http://www.mocis.si/
11	RIC Novo mesto, http://www.ric-nm.si/
12	UPI Ljudska univerza Žalec, http://www.upi.si/
13	Zasavska ljudska univerza, http://www.zlu-trbovlje.si/
14	Zavod znanje Postojna, http://www.zavod-znanje.si/
15	ZIK Črnomelj, http://www.zik-crnomelj.eu/



Priloga 2

SHEMA ZA ANALIZO POTREB PO IZOBRAŽEVANJU/USPOSABLJANJU IN UGOTAVLJANJU IN VREDNOTENJE ŽE PRIDOBLENEGA ZNANJA NA RAVNI PODJETJA

Osnutek, 20.december 2016

Javni razpis za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022

- Ime podjetja:
- Ime sodelujočega/ih predstavnikov podjetja:
- Ime svetovalke/ca/cev, ki so sodelovali pri pripravi analize
- Datum:

I. VPRAŠANJA ZA ANALIZO DOKUMENTOV PODJETJA

1. ALI IMAJO V PODJETJU OPREDELJENE POTREBE PO IZOBRAŽEVANJU OZ. USPOSABLJANJU V SREDNJEROČNEM NAČRTU? ČE DA, KAKO?

2. ALI IMAJO V PODJETJU OPREDELJENE POTREBE PO IZOBRAŽEVANJU OZ. USPOSABLJANJU V LETNEM NAČRTU? ČE DA, KAKO SO POTREBE OPREDELJENE V LETNEM NAČRTU?

3. ALI OBSTAJAJO KAKŠNE DRUGE ANALIZE ALI RAZISKAVE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU ZAPOSLENIH, KI SO JIH OPRAVILI V PODJETJU (ALI ZUNANJI IZVJALCI) V ZADNJIH 5 LETIH?



II. VPRAŠANJA ZA ANALIZO POTREB V PODJETJU – ZA POGOVOR Z ODGOVORNIM STROKOVNIM DELAVCEM V PODJETJU ZA RAZVOJ KADROV IN IZOBRAŽEVANJE

1. KAJ JE VIZIJA PODJETJA? (Kako sta razvoj kadrov in izobraževanje vključena v vizijo?)

2. KATERA NOVA ZNANJA BODO ZA TO POTREBOVALI ZAPOSLENI? (Ali je posebej opredeljeno po posameznih oddelkih, delovnih mestih? Ali so posebej opredeljene potrebe po formalnih in neformalnih izobraževanjih?)

3. ALI IMA PODJETJE DOLGORČNI NAČRT RAZVOJA KADROV IN IZOBRAŽEVANJA ALI LE LETNEGA (ali ničesar)? (Preglejte in opišite dokumente, ki opredeljujejo razvoj kadrov in izobraževanje v podjetju.)

4. KAKO JE POTEKALO IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ZADNJIH 3 LETIH LETIH? (Obseg vključenih, kdo je bil vključen, vsebine.)

5. KAJ SO BILE DO SEDAJ NAJPOGOSTEJŠE OVIRE/PROBLEMI ZA IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH? (Na ravni podjetja, na ravni posameznika ipd.)



- 6. KATERI ZAPOSLENI NAJ BI BILI PREDVSEM VKLJUČENI V IZOBRAŽEVANJE v PRIHODNIH 2-3 LETIH? (Katere zaposlene predvsem naj svetovalec nagovori in motivira za vključitev v izobraževanje? Za katere vsebine?)**

- 7. KATERA SO ZNANJA, SPRETNOSTI IN IZKUŠNJE, KI BI JIH POTREBOVALI VSI ZAPOSLENI?**

- 8. KAKO NAJ BO IZPELJANO IZOBRAŽEVANJE? KAJ JE ZA PODJETJE BOLJ PRIMERNO? (Kdaj – mesec, v delovnem času/izven/kombinirano,....)**

- 9. KDO BI JIM PRI TEM LAHKO POMAGAL? (Notranji in zunanji izvajalci?)**

- 10. ALI SO KAKŠNE PESOBNOSTI V PODJETJU/PRI ZAPOSLENIH, KI JIH JE POTREBNO ŠE POSEBEJ UPOŠTEVATI PRI SVETOVANJU ZA IZOBRAŽEVANJE IN UGOTAVLJANJU IN VREDNOTENJU ZNANJA?**

- 11. POVZETKE UGOTOVITEV IN KLJUČNIH CILJEV ZA NAČRT SVETOVANJA IN IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH**

Priloga 3

Področja diagnosticiranja (Orodje iz priročnika Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela, Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma, 2012)

4. PRILOGE

Priloga 1: PODROČJA DIAGNOSTICIRANJA

Področje: STRATEGIJA IN PLAN PODJETJA

- Ali obstaja poslovni načrt?
- Kateri so celoviti nameni in cilji podjetja?
- Kakšne spremembe pričakujejo v bližnji in daljni prihodnosti?
- Kakšni investicijski načrti obstajajo?
- Kako je podjetje organizirano in kakšni sistemi se uporabljajo?
- Kakšni so načrti za spremembo podjetja oz. njegovih sistemov v bližnji oz. daljni prihodnosti?
- Kakšna je trenutna zaposlenost in kategorije zaposlenih?
- Kako donosno je podjetje?
- Kakšne so možnosti za izboljšavo?
- Kako je izboljšave mogoče doseči?
- Kdo je lastnik podjetja?
- Kakšne spremembe v lastništvu se pričakujejo?

Področje: MARKETING IN PRODAJA

- Kakšni so kratkoročni in dolgoročni marketinški plani?
- Kakšne tržne raziskave še izvajamo?
- Ali so prodajni cilji zastavljeni?
- Ali so prodajni stroški v pričakovanih mejah?

Področje: SERVISIRANJE

- Kakšne so reklamacije kupcev?
- Kako je organiziran nadzor?
- Je preveč ohlapen?
- Je preveč strog?
- Je nedosleden?
- Kakšna je konkurenca?
- Kakšni so standardi kakovosti?
- Kakšna je cenovna struktura?

- Kakšne so stopnje izmeta?
- Katera so ozka grla?
- Kolikšna je izkoriščenost zaposlenih?

Področje: FINANČNA SREDSTVA

- Kolikšna so sredstva?
- Kakšen sistem nadzora stroškov obstaja?
- Kakšna so računovodska pomagala?
- Kakšne spremembe načrtujejo?
- Kakšni so investicijski načrti?

Področje: TEHNIČNE INFORMACIJE

- Kakšne tehnične spremembe se izvajajo?
- Kako se določajo prioritete?
- Kako se aktivnosti koordinirajo?
- Kakšna je usposobljenost kadra?
- Je oprema/so metode sodobne?

Področje: ČLOVEŠKI VIRI

- Kakšne so naloge/delovna mesta/poklici?
- Kako so kategorizirani?
- Kakšni so standardi?
- Kako jih ljudje poznajo?
- Kakšna je strategija in kakšni so postopki kadrovanja in izbire?
- Kakšna je strategija in kakšni so postopki izobraževanja/razvoja?
- Kakšna je strategija in kakšni so postopki ocenjevanja delovne učinkovitosti?
- Kakšna je strategija in kakšni so postopki pri prehajanju z enega delovnega mesta na drugega in pri prehajanju delovnega razmerja?
- Kako so pokrite ključne pozicije?
- Kako raznoliki so zaposleni?
- Kakšna je izkoriščenost zaposlenih (kje niso

dovolj izkoriščeni, kje so preobremenjeni)?

- Kakšna je starostna struktura?
- Kakšne so stopnje odsotnosti?
- Kakšne so bolniške odsotnosti?
- Kakšna je stopnja fluktuacije?
- Kakšna je struktura osebnih dohodkov?

Vprašanja, ki se nanašajo na ovire pri učinkovitosti:

- Ali so vloge delovnih mest jasne?
- Je veriga ukazovanja jasna?
- Je delovni potek dobro organiziran?
- So delavci preobremenjeni?
- Obstaja konflikt vlog z drugimi delavci?
- So delovni postopki ustrezni glede na želene rezultate?
- So orodja in oprema ustrezna in primerna?
- Ali se storitve ujemajo s konkurenco?
- Ali stopnja ekonomske aktivnosti povzroča težave?
- Ali zakonodaja ustreza situaciji?
- Ali tehnološki dejavniki niso v prid sedanjemu položaju?

Vprašanja v zvezi s pomanjkanjem spodbud za boljšo učinkovitost:

- Ali delavci bolje delajo, če je od tega odvisno njihovo življenje?
- Ali se delavci ne zavedajo vrednosti storitev?
- Ali obstajajo nesoglasja glede tega, kako najbolje delati?
- Ali je trud večji od nagrade?

- Ali so negativne posledice v primeru slabe učinkovitosti?
- Ali je področje, kjer se kažejo pomanjkljivosti, takšno, ki ga ne marajo oziroma je družbeno negativno?
- Ali se kot instrument vodenja uporablja kazen?
- Ali so delovni pogoji neprijetni?
- Ali za slabo delo obstajajo sankcije?
- Ali kultura v organizaciji podpira uspešnost pri delu?
- Ali obstaja nezadovoljstvo in slaba delovna morala?

Vprašanja v zvezi s tem, zakaj delavci ne delajo dobro:

- Ali so delavci novi pri opravljanju nalog(e)?
- So naloge kompleksne?
- Je pri izvajanju nalog(e) potrebno odločanje?
- Je pri izvajanju nalog(e) treba uporabljati splošna načela?
- Ali so delavci prejeli navodila, kako delati dobro?
- Ali delavci dobijo povratne informacije o svoji uspešnosti?
- Ali je ustrezna delovna uspešnost neposredno kontrolirana?
- Ali so delavci za naloge(o) bili usposobljeni?
- Ali se je neustrezno izobraževanje že pojavljalo?
- Ali se iz razpoložljivega izobraževanja delavci niso mogli naučiti?

Priloga 4

Primer intervjuja v podjetju – kontrolni seznam (Orodje iz priročnika Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela, Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma, 2012)

Priloga 4: PRIMER INTERVJUJA V PODJETJU (kontrolni seznam)

Datum: **Kontaktna oseba v podjetju:**

Podjetje:

Naslov:

Telefon:

e-mail:

Sogovornik/ca:

Položaj v podjetju:

A OSNOVNI PODATKI O PODJETJU IN ZAPOSLENIH

1. S čim se ukvarja vaše podjetje?	• Prevladujoča dejavnost:
	• Storitve:
	• Tehnologije:
	• Proizvodi:
2. Kje je vaše podjetje dejavno?	• Trgi:
	• Izvoz:
	• Podružnice:
3. Kakšna je organizacijska struktura v podjetju? (področja/oddelki)	
4. Kakšna je struktura zaposlenih?	

	Tehnično področje (operativa)	Splošne službe	Uprava / vodstvo	Spol	
				M	Ž
Štev. vseh zaposlenih					
Starost:					
do 26					
26 – 50					
nad 50					
Delovni čas					
nedoločen					
določen					
polni					
krajši					
Kvalifikacije / poklic po stopnji izobrazbe					
I. - IV. st.					
V. st.					
VI. st.					
VII. - VIII. st.					

B UGOTAVLJANJE POTREB PO KOMPETENCAH IN ZAPOSLENIH

5. Kakšne potrebe glede kompetenc imajo vaši zaposleni? (katere kompetence bi morali razviti – manjko)		
6. Kakšne profile kadrov boste zaposlovali na tehničnem področju (operativa) v prihodnje in kakšne kompetence morajo imeti?		
Profili	Delovno specifične kompetence	Ključne kompetence

Primeri: • ključne kompetence: komunikacija v maternem jeziku, komunikacija v tujem jeziku, uporaba IKT, numeričnost in matematične kompetence, metodološke in tehnološke kompetence, podjetništvo, interpersonalne kompetence, vodenje, motivacija, timsko delo, itd. • Delovno specifične komp.: uporaba različnih vrst varjenja, izvajanje specifičnih tehnoloških postopkov, peka kruha, ipd.
7. Katere osebnostne lastnosti bi naj imeli vaši bodoči zaposleni?
8. Kakšno je vaše mnenje o možnostih zaposlovanja žensk v vašem podjetju v naslednjih 3 letih? Na katerih delovnih mestih?
9. Ali menite, da obstaja možnost praktičnega usposabljanja žensk ali opravljanje delovne prakse v vašem podjetju?

C RAZVOJ ZAPOSLENIH

1. Selekcija kadrov in zaposlovanje

Kdo sporoči/opredeli potrebo po novih kadrih?	
Kdo razpisuje?/Kdo odloči?	
Kaj vključujejo opisi delovnih mest?	
Kje in kako iščete kadre?	
Ali in kako interno obveščate zaposlene o prostem delovnem mestu?	
Imate obrazec za prijavo na prosto delovno mesto?	
Obstaja standardiziran postopek selekcije? • Kdo je povabljen? • Kako poteka izbor? • Pogovori, testiranja, ocenjevanje • Kdo vodi izbor?	
Kako in kdo sprejme odločitev o sprejemu/zaposlitvi?	
Kako poteka uvajanje novih sodelavcev v podjetju?	

2. Razvoj kariere

Kako ugotavljate potrebe po znanjih vaših zaposlenih?	
Kako in po čem prepoznate potencialne vaših sodelavk/cev?	
Ali redno izvajate razgovore z zaposlenimi?	
Če da – kdo in kako?	
Kako se rezultati razgovorov dokumentirajo in preverjajo?	
Ali imate ciljno naravnane individualne načrte nadaljnega izobraževanja?	

3. Kultura podjetja

Na kratko opišite ključne vrednote podjetja	
Na kakšen način preverjate zadovoljstvo zaposlenih?	
Kako vaši zaposleni vedo, da ste zadovoljni z njihovim delom?	
Kako in kaj proslavljate v vašem podjetju?	
Kako in kje v vašem podjetju posredujete pomembne informacije? (formalno in neformalno)	
Ali in kako spodbujate inovativnost zaposlenih?	
Kako spodbujate motiviranost in zavzetost zaposlenih?	
Kakšen stik imate s sodelavci/kami v času porodniškega dopusta oz. dopusta za nego in varstvo otroka?	
Kako organizirate njihovo ponovno vključitev v podjetje/delovno okolje?	
Kako v vašem podjetju obravnavate nadlegovanje in diskriminacijo?	
Ali svojim zaposlenim ponujate dodatne možnosti? • Fleksibilen delovni čas • Izobraževanja • Skrb za zdravje • Razvoj kariere	

4. Upravljanje kakovosti z vidika spola

Ali imate v vašem podjetju kakšen sistem upravljanja kakovosti? Če da – katerega?	
--	--

NASLEDNJI KORAKI IN DOGOVORI

Teme/vsebine	
Cilji	
Naslednji koraki	
Vključene osebe	
Kakšne koristi pričakujete od sodelovanja?	



Priloga 5:

NAČRT POTEKA SVETOVANJA NA DELOVNEM MESTU
Osnutek načrta za pristop, ki predvidoma traja 6 do 8 tednov

Javni razpis za financiranje dejavnosti informiranja in svetovanja ter za ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja od 2016 do 2022

- Ime podjetja:
- Ime sodelujočega/ih predstavnikov podjetja:
- Ime svetovalke/ca
- Svetovanje na delovnem mestu poteka: od do....., skupajtednov

1. Cilji in namen svetovanja na delovnem mestu:

- 1.
- 2.
- 3.
4.

Izhajamo iz poročila o analizi potreb podjetja:

- *Kateri zaposleni naj bi bili predvsem vključeni v izobraževanje in usposabljanje in/ali ugotavljanje in vrednotenje neformalno pridobljenega znanja?*
- *Katera znanja, spretnosti in kompetence potrebujejo zaposleni?*



- *Kako naj bo organizirano izobraževanje in/ali vrednotenje znanja? Kaj je za podjetje bolj primerno?*
- *Kateri finančni viri/možnosti so na razpolago?*
- *Kdo vse bo vključen v realizacijo načrtovanih aktivnosti?*
- *Kako bodo ovrednoteni rezultati in učinki?*
- *....???*

2. Potek svetovanja na delovnem mestu:

UVODNA FAZA: ANALIZA POTREB, NAČRTOVANJE CILJEV IN POTEKA SVETOVANJA							
Teden/ datum	Aktivnost	Trajanje	Naloge svetovalke	Naloge sodelujočih	drugih	Prostor	Opombe
1. teden:							
2. teden:							



OSREDNJA FAZA: POTEK SVETOVANJA							
Teden/ datum	Aktivnost	Trajanje	Naloge svetovalke	Naloge sodelujočih	drugih	Prostor	Opombe
3. teden:							
4. teden:							
5. teden:							



6. teden: ¹³							
ZAKLJUČNA FAZA: OVREDNOTENJE REZULTATOV IN UČIKOV							
Teden/ datum	Aktivnost	Trajanje	Naloge svetovalke	Naloge sodelujočih	drugih	Prostor	Opombe
7. teden:							
8. teden: ¹⁴							

¹³ Označen teden z rdečo barvo pomeni, da se ga lahko izpelje, ni pa nujno, odvisno je od časovnega načrta, koliko tednov je svetovalec predvidel za aktivnosti Svetovanja na Delovnem Mestu – SDM.

¹⁴ Označen teden z rdečo barvo pomeni, da se ga lahko izpelje, ni pa nujno, odvisno je od časovnega načrta, koliko tednov je svetovalec predvidel za aktivnosti Svetovanja na Delovnem Mestu – SDM.

Priloga 6



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Akcijski načrt za svetovanje v podjetju¹⁵ (Action plan for worklife guidance)

Razmislite kateri koraki so potrebni za pripravo in izvedbo svetovanja za delo v vašem kontekstu in pripravite načrt.

1. korak 1: Priprava	Kako? Kaj boste predstavili podjetju? Kakšne so koristi svetovanja?
2. korak: Približati se podjetju	Kako? Identifikacija potreb podjetja in ustreznih svetovalnih pristopov?
3. korak: Izvajanje svetovanja – metode in orodja	Kako določiti metode in orodja?
4. korak: Evalvacija in naslednji koraki	Kako je šlo? Pridobiti povratno informacijo in raziskati možnosti za nadaljnje svetovanje.

¹⁵ Vir: Spletna stran projekta Worklife guidance, <http://wlguidance.wixsite.com/toolbox/training>, december 2016

Prevod: Urška Pavlič, Andragoški center Slovenije, december 2016