



Andragoški center Republike Slovenije
Slovenian Institute for Adult Education



FLUKTUACIJA STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

ŠTUDIJA št. 3

REZULTATI RAZISKAVE
**O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH MENTORJEV V
PROGRAMU PROJEKTNO UČENJE ZA MLAJŠE ODRASLE
(PUM)**

Avtorici: Sonja Klemenčič, dr. Tanja Možina

ANDRAGOŠKI CENTER SLOVENIJE
2014

FLUKTUACIJA STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

Študija št. 3

REZULTATI RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH MENTORJEV V PROGRAMU PROJEKTNO UČENJE ZA MLAJŠE ODRASLE (PUM)

Nosilec naloge: Andragoški center Slovenije

Vodja naloge: dr. Tanja Možina

Avtorici: Sonja Klemenčič, dr. Tanja Možina

Jezikovni pregled: Besedilo ni lektorirano.

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

Kraj in čas izdaje: Ljubljana, 2014



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



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

374.7:331.108.24(0.034.2)

KLEMENČIČ, Sonja, 1952-

Fluktuacija strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih. Študija št. 3, Rezultati raziskave o fluktuaciji usposobljenih mentorjev v Programu projektno učenje za mlajše odrasle (PUM) [Elektronski vir] / avtorici Sonja Klemenčič, Tanja Možina. - El. knjiga. - Ljubljana : Andragoški center Slovenije, 2014

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

ISBN 978-961-6851-45-9 (pdf)

1. Možina, Tanja, 1969-
278215424



KAZALO

1. UVOD	5
2. OPREDELITEV IN TEORETIČNI VIDIKI PROUČEVANJA FLUKTUACIJE	10
2.1 OPREDELITEV POJMA	10
2.2 DEJAVNIKI FLUKTUACIJE	12
2.3 VRSTE FLUKTUACIJE	17
2.4 POSLEDICE FLUKTUACIJE	18
2.5 ZASNOVA PRISTOPA ZA MERJENJE FLUKTUACIJE STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH	21
3. IZHODIŠČE RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH MENTORJEV V PROGRAMU PROJEKTNO UČENJE ZA MLAJŠE ODRASLE (PUM)	26
4. METODOLOGIJA	31
4.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	31
4.2 VSEBINSKI SKLOPI	31
4.3 VKLJUČENI SUBJEKTI	32
4.4 UPORABLJENE METODE, OBLIKOVANJE INSTRUMENTARIJA	33
4.5 TESTIRANJE INSTRUMENTARIJA	33
4.6 ZAJEM USPOSOBLJENIH MENTORJEV PUM IN IZVAJALCEV PROGRAMA PUM V RAZISKAVO	34
4.7 ZBIRANJE PODATKOV	34
4.8 ŠTEVILO PRIDOBLENIH VPRAŠALNIKOV MENTORJEV PUM IN IZVAJALCEV PROGRAMA PUM	34
4.9 METODE, UPORABLJENE PRI ANALIZI PODATKOV	35
4.10 ZNAČILNOSTI SODELUJOČIH V RAZISKAVI	35
5. REZULTATI RAZISKAVE	40
5.1 STALIŠČA ORGANIZACIJ, IZVAJALK PROGRAMA, DO OBSEGA FLUKTUACIJE V PROGRAMU PUM	40
5.2 ODNOSI MED KANDIDATI ZA MENTORJE PUM IN ORGANIZACIJAMI, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSOBLJANJE	43
5.2.1 Ureditev odnosov med kandidati za mentorje PUM in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje	43
5.2.2 Zadovoljstvo usposobljenih mentorjev PUM s sodelovanjem z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju	48
5.3 SODELOVANJE USPOSOBLJENIH MENTORJEV PUM IN ORGANIZACIJ, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSOBLJANJE, PRI IZVAJANJU PROGRAMA PUM	49
5.3.1 Sedanje (delovno) razmerje med usposobljenimi mentorji PUM in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje	50
5.3.2 Kolikokrat so usposobljeni mentorji programa PUM program izvajali?	53
5.3.3 Ali so usposobljeni mentorji programa PUM program izvajali pri organizacijah, ki so jih napotile na usposabljanje?	54
5.3.4 Kakšne so bile možnosti in pripravljenost usposobljenih mentorjev za izvajanje programa PUM?	56
5.3.5 Kolikokrat so organizacije, ki so na usposabljanje napotile kandidate za mentorje programa PUM, kasneje ta program izvajale?	58
5.3.6 Ali so organizacije pri izvedbi programa PUM omogočile delo samo mentorjem, ki so jih same napotile na usposabljanje?	59
5.4 RAZLOGI, ZAKAJ USPOSOBLJENI MENTORJI PUM PROGRAMA NE IZVAJAJO VEČ	60
5.4.1 Razlogi usposobljenih mentorjev PUM, da ne izvajajo (več) programa PUM	61
5.4.2 Razlogi organizacij, zakaj usposobljeni mentorji PUM ne izvajajo (več) programa PUM pri njih	64

5.4.3 Stališča usposobljenih mentorjev, ki ne sodelujejo več v programu PUM, do nadaljnega sodelovanja v programu	67
5.4.4 Stališča organizacij o morebitnem nadaljnjem sodelovanju usposobljenih mentorjev, ki sedaj ne sodelujejo v programu PUM	68
5.5 MOTIVACIJA USPOSOBLJENIH MENTORJEV PUM ZA DELO V PROGRAMU	70
5.5.1 Kako so mentorji PUM zadovoljni z delom v programu	70
5.5.2 Kaj mentorje PUM motivira pri delu.....	73
5.5.3 Mnenja organizacij – izvajalk programa PUM, kaj mentorje PUM motivira pri delu.....	75
5.6 DEJAVNIKI, KI BI LAHKO VPLIVALI NA FLUKTUACIJO V PRIHODNOSTI	77
6. TEMELJNE UGOTOVITVE RAZISKAVE	81
7. LITERATURA IN VIRI	87
8. PRILOGE.....	89

1. UVOD

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Temeljna cilja raziskave sta bila dva, in sicer:

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

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

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

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

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

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

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

Preglednica 1: Raziskovalne študije

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

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

Raziskovalna študija z naslovom **REZULTATI RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH MENTORJEV V PROGRAMU PROJEKTNO UČENJE ZA MLAJŠE ODRASLE (PUM)** je pripravljena tako, da zajema enake sklope, kot jih zajema tudi ostalih pet posameznih študij raziskovalnega poročila, in sicer:

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

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

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

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

Prav posebej pa se zahvaljujemo organizacijam ter številnim izobraževalcem odraslih, ki so sodelovali v anketiranju in nam s tem posredovali dragocene podatke in informacije, s pomočjo katerih smo lahko na področju izobraževanja odraslih prvič

sistematično in strukturirano osvetlili nekatere vidike tako kompleksnega družbenega in organizacijskega procesa, kot je fluktuacija strokovnih delavcev na področju izobraževanja odraslih.

2. OPREDELITEV IN TEORETIČNI VIDIKI PROUČEVANJA FLUKTUACIJE

2.1 OPREDELITEV POJMA

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

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

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

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

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

Ekonomski, psihološki in sociološki vidik

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 DEJAVNIKI FLUKTUACIJE

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

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

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

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

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

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

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

Preglednica 2: Dejavniki fluktuacije, ki so povezani s posameznikom

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

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

Vir: Česnik 2005

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

Preglednica 3: Notranji organizacijski dejavniki fluktuacije

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

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

Vir: Česnik 2005

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

Preglednica 4: Zunanji dejavniki fluktuacije

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

Vir: Česnik 2005

2.3 VRSTE FLUKTUACIJE

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

Preglednica 5: Vrste fluktuacije

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

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

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

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

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

2.4 POSLEDICE FLUKTUACIJE

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

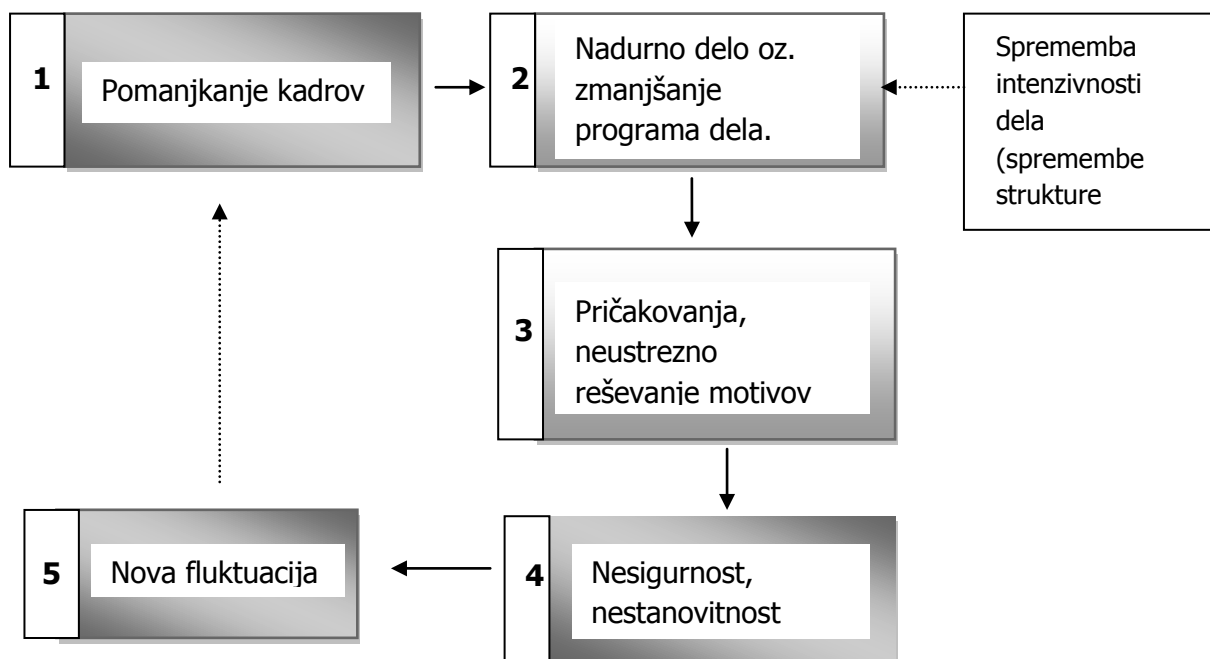
negativne učinke, ki se kažejo v večjem ali manjšem številu nezasedenih delovnih mest, kar posledično prinaša neugodne ekonomske učinke za organizacijo (Režek 2013).

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

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

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

Slika 1: Posledice fluktuacije



Vir: Florjančič in Možina 1987

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

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

Negativne posledice fluktuacije

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

Preglednica 6: Negativne posledice za posameznika, organizacijo in družbo

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

Vir: Mobley v Česnik 2005

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

Preglednica 7: Pozitivne posledice za posameznika, organizacijo in družbo

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

Vir: Mobley v Česnik 2005

2.5 ZASNOVA PRISTOPA ZA MERJENJE FLUKTUACIJE STROKOVNIH DELAVCEV V IZOBRAŽEVANJU ODRASLIH

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

Ravni, na katerih smo merili fluktuacijo

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

- ☛ iz izbranih izobraževalnih programov,

- ☞ iz izbranih podpornih dejavnosti v izobraževanju odraslih.

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

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

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

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

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

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

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

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

Vidiki in dejavniki oz. vzroki fluktuacije

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

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

Preglednica 8: Dejavniki fluktuacije

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

3. IZHODIŠČE RAZISKAVE O FLUKTUACIJI USPOSOBLJENIH MENTORJEV V PROGRAMU PROJEKTNO UČENJE ZA MLAJŠE ODRASLE (PUM)

Kot izhodišče raziskave povzemamo temeljne ugotovitve študije Analiza števila usposobljenih izvajalcev nekaterih programov v javnem omrežju izobraževanja odraslih (v nadaljevanju tudi: Analiza), ki jo je Andragoški center Slovenije opravil v letu 2012.

V Analizi je bilo pojasnjeno, da je Odredba o smeri izobrazbe vodje mentorske skupine in mentorjev v izobraževalnem programu Projektno učenje za mlajše odrasle (Uradni list RS, št. 63-3025/1999) določila, da je mentor lahko tisti, kdor si je pridobil najmanj visokošolsko, za delo pri produkcijskem projektne delu pa najmanj srednjo strokovno izobrazbo, in je opravil program za izpopolnjevanje za mentorje v programu Projektno učenje za mlajše odrasle. Ta program je razvil Andragoški center Slovenije, ki je tudi njegov izvajalec - poimenovan je **Temeljni program usposabljanja za mentorje v programu PUM**.

Preglednica 9: Predstavitev Temeljnega programa usposabljanja za mentorje v programu Projektno učenje za mlajše odrasle (PUM)

IME PROGRAMA	Temeljni program usposabljanja za mentorje v programu Projektno učenje za mlajše odrasle	
LETO NASTANKA PROGRAMA	1994 kot temeljni program usposabljanja mentorjev v programu CMO (Center za mlajše odrasle) 1998 kot temeljni program usposabljanja mentorjev v programu PUM	
POSODOBITVE PROGRAMA	2011	
OBSEG PROGRAMA	1999-2010	od 2011 dalje
	198 ur	160 ur

Vir: PUM Projektno učenje za mlajše odrasle - temeljni izobraževalni program za mentorje. 1999. Ljubljana, Andragoški center Slovenije in Temeljni program usposabljanja za mentorje v programu Projektno učenje za mlajše odrasle. 2011. Andragoški center Slovenije ter izdana potrdila v temeljnem usposabljanju za mentorje v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije

Program, ki se izvaja še sedaj in nosi naslov Temeljno usposabljanje mentorjev v programu PUM, je bil do leta 2013, torej do časa, ko je bila izvedena ta raziskava, izveden petkrat.

Preglednica 10: Podatki o izvedbah programa Temeljno usposabljanje mentorjev v programu PUM

IZVEDBE PROGRAMA	ZAČETEK IZVEDBE	KONEC IZVEDBE	SKUPEN OBSEG IZVEDENIH UR USPOSOBLJANJA
1. IZVEDBA	27.3.1998	23.5.1998	200
2. IZVEDBA	7.10.1999	3.12.1999	200
3. IZVEDBA	3.10.2000	7.12.2000	200
4. IZVEDBA	23.9.2004	24.12.2004	166
5. IZVEDBA	17.9.2009	22.12.2009	160

Vir: Izdana potrdila v temeljnem usposabljanju za mentorje v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije

V teh izvedbah se je usposobilo 95 mentorjev PUM. Pri tem pa je potrebno upoštevati posebnost tega programa, to so licence. Kandidati, ki so uspešno končali usposabljanje, so si z nazivom mentor PUM pridobili tudi **licenco za mentorja PUM**, ki so jo morali **obnavljati na vsake tri leta**⁴. Vsi usposobljeni mentorji PUM licence niso obnovili, zato so izgubili pravico do izvajanja programa PUM. Postopek obnavljanja licence se je izvajal do leta 2006, ko je ta obveznost prenehala veljati. Ta postopek pa je vplival na število mentorjev PUM, ki jih danes lahko štejemo kot usposobljene mentorje.

Preglednica 11⁵: Število mentorjev programa PUM, število mentorjev, ki so obnovili licenco za delo v programu PUM in število mentorjev programa PUM, ki imajo pravico do opravljanja dela v programu PUM

LETO IZVEDBE PROGRAMA ZA MENTORJE PUM	ŠTEVILO USPOSOBLJENIH MENTORJEV PUM	OD TEGA OBNOVLJENIH LICENC ZA DELO V PROGRAMU PUM		ŠTEVILO MENTORJEV PUM, KI IMAJO PRAVICO IZVAJATI PROGRAM PUM
		LETO ⁶	ŠTEVILO MENTORJEV, KI SO USPEŠNO OBNOVLILI LICENCO	
1998	9	2001 in 2005	7	7
2000	17	2002, 2003	12	12
2001	14	2003, 2004	11	11
2005	38			38
2010	17			17
SKUPAJ	95			85

Vir: Izdana potrdila za mentorje v temeljnem usposabljanju Projektno učenje za mlajše odrasle, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije

Naziv mentor PUM si je v vseh letih pridobilo 95 udeležencev. Od tega jih **ima pravico izvajati program PUM le 85**, ker jih 10 v času, ko je še veljalo določilo o obnavljanju licence, bodisi ni izpolnilo vseh zahtevanih pogojev za njeno obnovitev, bodisi sploh niso zaprosili za izvedbo tega postopka. V kolikor naredimo nekaj računskih sklepov, da če imamo usposobljenih 85 mentorjev PUM in če praviloma v eni mentorski skupini delajo trije mentorji, lahko sklepamo, da imamo **teoretično na razpolago usposobljenih mentorjev za 28 izvedb programa PUM vsako leto**.

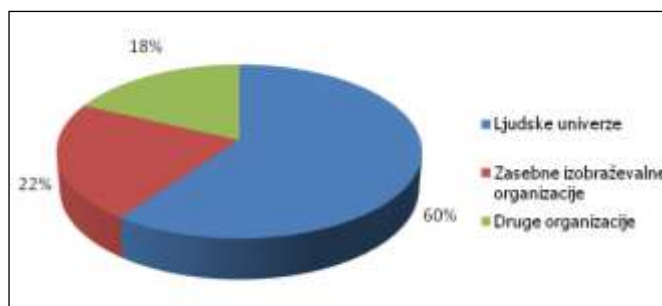
Podatke o usposobljenih mentorjih smo v Analizi obravnavali tudi z vidika tega, pri katerih vrstah organizacij so bili ti mentorji usposobljeni (so jih te organizacije napotile na usposabljanje). Delež usposobljenih mentorjev PUM glede na vrsto organizacije prikazuje naslednja slika:

⁴ Okrožnica Ministrstva za šolstvo, znanost in šport o navodilih o postopku za obnovitev licence za mentorje PUM, št. 604-04-5/2001 z dne 11.4.2001.

⁵ Število usposobljenih prikazujemo po letih, ko so si pridobili potrdilo o usposobljenosti za delo v programu, ne glede na to, katerega leta so se udeležili usposabljanja.

⁶ Mentorji PUM, ki so si leta 1998 pridobili potrdilo o usposobljenosti za delo v programu, so licenco za mentorja PUM obnavljali dvakrat, tisti, ki so si v letih 2000 in 2001 pridobili potrdilo o usposobljenosti za delo v programu PUM, pa so licenco za mentorja PUM obnavljali le enkrat.

Slika 2: Delež usposobljenih mentorjev PUM glede na vrsto organizacije (N = 85)



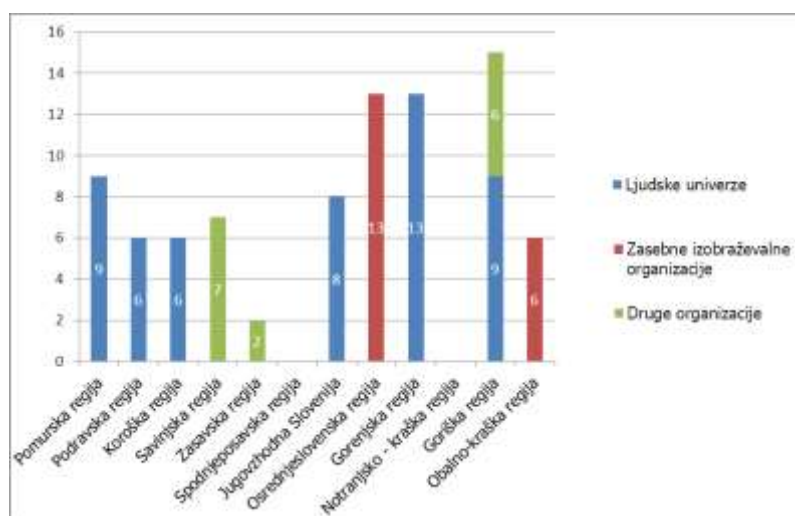
Vir: Izdana potrdila v temeljnem usposabljanju za mentorje v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije

Iz slike lahko vidimo, da imajo največ usposobljenih mentorjev PUM ljudske univerze⁷ (51 oz. 60 % vseh mentorjev), sledijo zasebne izobraževalne organizacije z 22 % oz. 19 mentorji PUM, najmanj pa jih je v drugih organizacijah (15).

Seveda pa je ob obravnavi fluktuacije osebja oz. ugotavljanja zadostnega števila usposobljenih oseb pomembno tudi to, v katerih regijah so usposobljeni mentorji in kje jih morebiti ni. Spodnja preglednica pokaže, da je največ usposobljenih mentorjev PUM (petnajst) v Goriški regiji, sledijo Osrednjeslovenska in Gorenjska regija s trinajstimi mentorji PUM. Najmanj usposobljenih mentorjev je v Zasavski regiji, in sicer samo dva. Obstajata pa tudi dve regiji v Sloveniji, to sta Spodnjeposavska in Notranjsko-kraška regija, ki nimata nobenega usposobljenega mentorja za izvajanje programa PUM.

⁷ Ker se je zasebno podjetje KOR-CIS leta 2000 preoblikovalo v javni zavod MOCIS, Center za izobraževanje odraslih (ljudsko univerzo), smo mentorje iz podjetja KOR-CIS, ki so si pridobili potrdilo o usposobljenosti za delo v programu PUM v letih 1998 in 2000 in izvajajo program v zavodu MOCIS, šteli za usposobljene na ljudski univerzi.

Slika 3: Število mentorjev PUM glede na regijsko razpršenost organizacij, ki so jih napotile na usposabljanje (N = 85)



Vir: Izdana potrdila v temeljnem usposabljanju za mentorje v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, arhiv izdanih potrdil Andragoškega centra Slovenije

Na regijsko razpršenost usposobljenih mentorjev PUM vpliva **mreža izvajalcev programa PUM** – tam, kjer so izvajalci, so praviloma tudi usposobljeni mentorji. Vsa leta izvajanja programa PUM so se med izvajalci pojavljale tri vrste organizacij: ljudske univerze, zasebne izobraževalne organizacije in le v posamičnih primerih druge organizacije. Med posameznimi leti je bilo število izvajalskih organizacij različno. Mreža izvajalcev PUM se je širila postopoma, nekatere organizacije so prenehale delovati ali pa niso uspele pridobiti sredstev za izvajanje programa PUM in se zato pri njih program določeno obdobje ni izvajal ali pa se celo ne izvaja več. V času Analize so tako izvajalci le tisti, ki so bili izbrani na javnem razpisu leta 2010⁸. Vseh **izvajalcev je bilo izbranih enajst**, med njimi pa je največ ljudskih univerz ali njim podobnih organizacij (MOCIS Slovenj Gradec, Ljudska univerza Radovljica, Ljudska univerza Murska Sobota, Ljudska univerza Ajdovščina, Andragoški zavod Maribor – Ljudska univerza, Razvojno izobraževalni center Novo mesto), in sicer šest, nato sledita dve zasebni izobraževalni organizaciji (Izobraževalni center Memory d.o.o. Dutovlje, Bob, zavod za izobraževanje in kulturne dejavnosti Ljubljana) in tri druge organizacije (Posoški razvojni center Tolmin, Regionalni center za razvoj d.o.o. Trbovlje, Zavod Salesianum – organizacijska enota PUM Celje).

⁸ Rezultat javnega razpisa za sofinanciranje izobraževalnih programov za dvig ravni pismenosti in Projektno učenje za mlajše odrasle od 2010 do 2013 (Uradni list RS, št. 59/10, z dne 23. 7. 2010). Dostopno na: http://www.mizks.gov.si/si/okroznice_razpisi_in_javna_narocila/javni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1%5Bshow_s_inle%5D=1094 (pridobljeno 1. 12. 2013).

Ugotovitve, pomembne za raziskavo

- Usposobljenih mentorjev PUM s pravico do izvajanja programa PUM: **85**.
- Teoretične možnosti za število izvedb programa letno glede na število usposobljenih mentorjev: **28**.
- Usposobljenost mentorjev PUM glede na vrsto izvajalskih organizacij: ljudske univerze (51 oz. 60 % vseh mentorjev PUM), zasebne izobraževalne organizacije 22 % oz. 19 mentorjev PUM, druge organizacije (18 % oz. 15 mentorjev PUM).
- Število usposobljenih mentorjev PUM po regijah: Goriška = 15, Osrednjeslovenska = 13, Gorenjska = 13, Pomurska = 9, Jugovzhodna = 8, Savinjska = 7, Podravska = 6, Koroška = 6, Obalno-kraška = 6, Zasavska = 2, Spodnjeposavska = 0, Notranjsko-Kraška = 0.
- Število izvajalcev programa, izbranih na javnem razpisu leta 2010 (s pravico do izvajanja programa do leta 2013): **11**.

4. METODOLOGIJA

V uvodu v to poglavje je potrebno pojasniti, da smo v okviru raziskave razvili enotno metodologijo, ki smo jo uporabili za merjenje fluktuacije usposobljenih strokovnih delavcev v programih usposabljanja in podpornih dejavnostih, ki smo jih vključili v raziskavo. V tej separadni študiji pa smo, izhajajoč iz skupne zasnove, metodologijo prilagodili za obravnavo **fluktuacije usposobljenih mentorjev v programu Projektno učenje za mlajše odrasle – PUM in razlogov za fluktuacijo**.

4.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Kot je razvidno že iz naslova raziskave, je njen temeljni namen ugotavljanje obsega fluktuacije med usposobljenimi mentorji za izvajanje programa PUM. Običajno se fluktuacija spremlja na ravni neke organizacije in ustanove, naše izhodišče pa je, da jo spremljamo na nacionalni ravni, in sicer na ravni projekta oz. programa PUM. Temeljna vprašanja, ki nas zanimajo, so:

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

Odgovori na ta vprašanja bodo lahko v pomoč organizacijam – izvajalkam programa PUM tako pri načrtovanju potreb po usposabljanju novih mentorjev PUM, kot pri spremljanju in odpravljanju vzrokov za fluktuacijo osebja, saj imajo le organizacije v rokah vzode, s katerimi lahko vplivajo na fluktuacijo. Drug pomemben subjekt, ki pa ga vsaj v primeru programa PUM ne moremo izpustiti, je pristojno ministrstvo, ki ureja položaj programa PUM na nacionalni ravni (njegovo sistemsko ureditev in umestitev ter financiranje). Ta je pomemben subjekt pri urejanju tistih vprašanj, ki tudi vplivajo na fluktuacijo usposobljenih mentorjev PUM, pa nanje same organizacije – izvajalke programa PUM nimajo vpliva. V mislih imamo nacionalno »priznavanje« programa PUM kot pomembnega dela javne mreže izobraževanja, ki rešuje posebne probleme dela ciljne populacije mlajših odraslih. S tem je povezan njegov status, redno ali občasno financiranje, usmerjanje v ta program ipd.

4.2 VSEBINSKI SKLOPI

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

Preglednica 12: Temeljni vsebinski sklopi in podrobnejša raziskovalna vprašanja

VSEBINSKI SKLOPI	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA
STALIŠČA ORGANIZACIJ, IZVAJALK PROGRAMA, DO OBSEGA FLUKTUACIJE V PROGRAMU PUM	Koliko mentorjev programa PUM so organizacije napotile na usposabljanje in koliko od teh jih pri njih še izvaja program?
	Kako organizacije, izvajalke programa PUM na splošno ocenjujejo obseg fluktuacije – ali je v pričakovanem obsegu, je nad pričakovanim obsegom ali je pod pričakovanim obsegom?
	Kaj po mnenju organizacij, izvajalk programa PUM najbolj vpliva na fluktuacijo usposobljenega osebja v programu PUM?
ODNOSI MED KANDIDATI ZA MENTORJE PUM IN ORGANIZACIJAMI, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE	Na kakšne načine so (bili) urejeni odnosi med kandidati za mentorje PUM in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje?
	Ali so mentorji PUM zadovoljni s tem, kako je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z njimi?
SODELOVANJE USPOSOBLJENIH MENTORJEV PUM IN ORGANIZACIJ, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE, PRI IZVAJANJU PROGRAMA PUM	Kakšno je sedanje (delovno) razmerje med usposobljenimi mentorji PUM in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje?
	Kolikokrat so usposobljeni mentorji programa PUM program izvajali?
	Ali so usposobljeni mentorji PUM program izvajali pri organizacijah, ki so jih napotile na usposabljanje?
	Kakšne so bile možnosti in pripravljenost usposobljenih mentorjev za izvajanje programa PUM?
	Kolikokrat so organizacije, ki so na usposabljanje napotile kandidate za mentorje programa PUM, kasneje ta program izvajale?
Ali so organizacije pri izvedbi programa PUM omogočile delo samo mentorjem, ki so jih same napotile na usposabljanje?	
RAZLOGI, ZAKAJ USPOSOBLJENI MENTORJI PUM PROGRAMA NE IZVAJAJO VEČ	Kakšni so razlogi usposobljenih mentorjev PUM, da ne izvajajo (več) programa PUM?
	Kakšni so, po mnenju organizacij, razlogi, da usposobljeni mentorji PUM ne izvajajo (več) programa PUM pri njih?
	Kakšna so stališča usposobljenih mentorjev, ki ne sodelujejo več v programu PUM, do nadaljnjega sodelovanja v programu?
	Kakšna so stališča organizacij o morebitnem nadaljnjem sodelovanju z usposobljenimi mentorji, ki sedaj ne sodelujejo v programu PUM?
MOTIVACIJA USPOSOBLJENIH MENTORJEV PUM ZA DELO V PROGRAMU	Kako so mentorji PUM zadovoljni z delom v programu?
	Kaj mentorje PUM motivira pri delu?
	Kaj menijo organizacije – izvajalke programa PUM, da mentorje PUM motivira pri delu?
DEJAVNIKI, KI BI LAHKO VPLIVALI NA FLUKTUACIJO V PRIHODNOSTI	Pod kakšnimi pogoji bi bili mentorji PUM v prihodnosti še pripravljeni opravljati to delo?

4.3 VKLJUČENI SUBJEKTI

V empirični del raziskave smo zajeli naslednje subjekte:

Preglednica 13: Subjekti, vključeni v raziskavo

VKLJUČENI	
1	Mentorji v programu Projektno učenje za mlajše odrasle (PUM)
2	Organizacije, izvajalke programa Projektno učenje za mlajše odrasle(PUM)

4.4 UPORABLJENE METODE, OBLIKOVANJE INSTRUMENTARIJA

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

Preglednica 14: Instrumenti, ki smo jih uporabili za zbiranje podatkov in informacij z anketiranjem

ŠT.	NASLOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA
1	Vprašalnik za mentorja/mentorico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle
2	Vprašalnik za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM

4.5 TESTIRANJE INSTRUMENTARIJA

Vprašalnike smo testirali v obdobju med junijem in avgustom 2013. Testno izpolnjevanje anketnih vprašalnikov za organizacije je potekalo v dveh izobraževalnih organizacijah, izvajalkah programa PUM. Vprašalnik za mentorje/ice PUM sta testno preizkušali dve mentorici PUM.

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

Preglednica 15: Opomniki za vrednotenje instrumentov pri testiranju

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

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

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

- ☛ Vprašalnik za mentorja/mentorico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle (Priloga 1)
- ☛ Vprašalnik za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM (Priloga 2)

4.6 ZAJEM USPOSOBLJENIH MENTORJEV PUM IN IZVAJALCEV PROGRAMA PUM V RAZISKAVO

V raziskavo smo vključili:

- ☛ **84⁹** usposobljenih mentorjev PUM (**98,82 %** od vseh usposobljenih, torej od 85 usposobljenih),
- ☛ **12** organizacij, izvajalk programa PUM v letih 2010 do 2013 (od 14¹⁰, ki so doslej izvajale program PUM, pa na zadnjem razpisu MIZŠ niso sodelovale ali bile izbrane), kar predstavlja **enega izvajalca več** od vseh tistih, ki sedaj izvajajo program PUM oz. **78,57 %** od vseh tistih organizacij, ki so doslej napotile kandidate za mentorje programa PUM na usposabljanje (teh je bilo 14¹¹, pri čemer smo javni zavod MOCIS Slovenj Gradec šteli kot naslednika podjetja KOR-CIS in ne kot drugo organizacijo).

4.7 ZBIRANJE PODATKOV

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

4.8 ŠTEVILO PRIDOBLENIH VPRAŠALNIKOV MENTORJEV PUM IN IZVAJALCEV PROGRAMA PUM

V raziskavi smo pridobili:

- ☛ **44 vprašalnikov usposobljenih mentorjev PUM**, kar predstavlja **52,38 %** glede na tiste, ki smo jih vključili v raziskavo oz. **51,77 %** vseh doslej usposobljenih mentorjev PUM,

⁹ Anketnega vprašalnika nismo mogli poslati enemu usposobljenemu mentorju PUM, za katerega nismo uspeli pridobiti naslova.

¹⁰ Navedli smo, da je doslej 14 različnih organizacij izvajalo program PUM. Dve od teh organizacij sta bili ukinjeni in jima zato nismo mogli poslati anketnega vprašalnika, ker pa sta na usposabljanje v preteklosti napotili kar precej kandidatov za mentorje PUM, od katerih so nekateri še aktivni pri drugih organizacijah, bomo v nadaljevanju upoštevali kot celotno število (= 100 %) vseh 14 organizacij.

¹¹ Gre za naslednje organizacije: MOCIS Slovenj Gradec, Ljudska univerza Radovljica, Ljudska univerza Murska Sobota, Ljudska univerza Ajdovščina, Andragoški zavod Maribor – Ljudska univerza, Ljudska univerza Škofja Loka, Razvojno izobraževalni center Novo mesto, Izobraževalni center Memory d.o.o. Dutovlje, Bob, zavod za izobraževanje in kulturne dejavnosti Ljubljana, MI AMIGO Mengeš, TIN d.o.o. Ljubljana, Posoški razvojni center Tolmin, Regionalni center za razvoj d.o.o. Trbovlje, Zavod Salesianum – organizacijska enota PUM Celje.

- ☞ **7 vprašalnikov organizacij**, izvajalk programa PUM v letih 2010 do 2013, kar predstavlja **63,6 %** od vseh tistih, ki sedaj izvajajo program PUM oz. **50,0 %** od vseh tistih, ki so na usposabljanje doslej napotile kandidate za mentorje PUM (14 organizacij).

4.9 METODE, UPORABLJENE PRI ANALIZI PODATKOV

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

4.10 ZNAČILNOSTI SODELUJOČIH V RAZISKAVI

Iz zbranih podatkov bomo najprej poskušali ugotoviti, **kdo je odgovarjal na vprašalnik**, saj nam to zelo pomaga pri interpretaciji podatkov. Anketiranje je bilo anonimno, posredno pa vseeno lahko ugotovimo nekaj dejstev.

Koliko in kateri mentorji PUM so odgovarjali na vprašalnik?

Preglednica 16: Odgovori vprašanih mentorjev PUM, katerega leta so doslej zadnjič sodelovali pri izvedbi programa PUM

IZVEDBE PROGRAMA	FREKVENCA	ODSTOTEK
Leta 2013.	24	55,8
Drugo.	14	32,6
Leta 2012.	3	7,0
Ne spominjam se.	1	2,3
Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.	1	2,3
SKUPAJ	43	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Odgovor na to vprašanje je dalo 43 vprašanih usposobljenih mentorjev PUM (od 44, ki so odgovarjali na vprašalnik), kar predstavlja dobro polovico vseh usposobljenih mentorjev. Iz njihove navedbe, da jih v letu 2013 še dela v programu PUM 24 oz. dodatno še 3 navajajo, da so delali v letu 2012, lahko sklepamo, da na vprašalnik niso odgovarjali samo tisti, ki so bili v času anketiranja »aktivni«, temveč tudi kar nekaj tistih, ki niso več izvajalci programa PUM, kar nam bo dalo tudi vsaj nekaj odgovorov na vprašanje, zakaj tisti, ki so usposobljeni, ne delajo več v tem programu.

Očitno pa je, da na vprašalnik niso odgovorili vsi, ki še delajo v programu PUM. Ker je bilo v času izvajanja anketiranja 11 organizacij izvajalk programa PUM in ker je opredeljeno, da naj bi pri vsakem izvajalcu delovali vsaj trije mentorji PUM, jih je bilo torej v tem času aktivnih vsaj 33. Ker jih je med vprašanimi samo 24 navedlo, da še delajo v programu PUM, vsi aktivni mentorji torej na vprašalnik niso odgovarjali.

Zanima nas tudi, katere organizacije so mentorje PUM, ki so odgovarjali na vprašalnik, napotile na usposabljanje. Podatki so naslednji:

Preglednica 17: Odgovori vprašanih mentorjev PUM, katera organizacija jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK
Ljudska univerza.	26	59,1	61,9
Zasebna izobraževalna organizacija.	8	18,2	19,0
Drugo – zasebni zavod.	4	9,1	9,5
Drugo – javni zavod.	3	6,8	7,2
Drugo – regionalna razvojna agencija, javni zavod.	1	2,3	2,4
SKUPAJ	42	95,5	100,0
Manjkajoči odgovor.	2	4,5	
SKUPAJ	44	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Če se spomnimo na strukturo organizacij, ki je po Analizi razpolagala z usposobljenimi mentorji, potem lahko ugotovimo, da je med anketiranci približno enak delež tistih, ki prihajajo z ljudskih univerz (60 % vseh mentorjev PUM, 61,9 % vseh, ki so v odgovarjali na to vprašanje), malo manj jih je iz zasebnih izobraževalnih organizacij (22 % vseh mentorjev PUM, 19,0 % vseh, ki so v odgovarjali na to vprašanje) in prav tako malenkost višji delež pri drugih organizacijah (18 % vseh mentorjev PUM, 19,1 % vseh, ki so v odgovarjali na to vprašanje). Bistvenih razlik torej ni, tako da lahko odgovore v nadaljevanju posplošujemo z vidika tipa/vrste organizacij, ki delujejo v omrežju izvajalcev programa PUM.

Podobno nas zanima, od kje prihajajo anketirani mentorji PUM, ali je razporeditev mentorjev po regijah, ki so odgovarjali na vprašalnik, podobna razporeditvi vseh usposobljenih mentorjev PUM.

Preglednica 18: Primerjava med odgovori vprašanih mentorjev PUM, iz katere regije je sedež organizacije, ki jih je napotila na usposabljanje in rezultati Analize ACS o vseh usposobljenih mentorjih PUM, opravljene leta 2012

	REZULTATI IZ VPRAŠALNIKA		PODATKI IZ ANALIZE
	FREKVENCA	ODSTOTEK	FREKVENCA
Goriška regija.	8	18,2	15
Gorenjska regija.	7	15,9	13
Pomurska regija.	6	13,6	9
Osrednjeslovenska regija.	6	13,6	13
Koroška regija.	5	11,4	6
Savinjska regija.	3	6,8	7
Jugovzhodna Slovenija.	3	6,8	8
Obalno - kraška regija.	3	6,8	6
Podravska regija.	2	4,6	6
Zasavska regija.	1	2,3	2
SKUPAJ	44	100,0	85

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013 in Analiza, ACS, 2012.

Kot je razvidno, so na vprašalnik odgovorili skoraj vsi usposobljeni mentorji s Koroške, več ko polovica pa iz Pomurja, Gorenjske in Goriške. Najslabši je bil odziv v Podravju, Savinjski regiji, Jugovzhodni Sloveniji in v Osrednjeslovenski regiji. Podatek si lahko razložimo s tem, da so v teh regijah organizacije napotile na usposabljanje več mentorjev, kot so sedanje možnosti za izvajanje programa PUM, zaradi česar so bili verjetno tisti, ki so usposobljeni, nimajo pa možnosti za izvajanje programa, tudi manj motivirani za izpolnjevanje vprašalnika. Seveda pa je to le posredno sklepanje; vsekakor pa nam zgornji podatki povedo, da lahko manj veljavno sklepamo o ugotovitvah, ki zadevajo posamezne regije, čeprav pa je tudi res, da je v najslabšem primeru, to je v primeru Podravja, kljub vsemu na vprašalnik odgovorila tretjina usposobljenih mentorjev PUM.

Koliko in katere organizacije, izvajalke programa PUM, so odgovarjale na vprašalnik?

Prvo vprašanje, ki nas zanima, je to, ali so na vprašalnik odgovarjale samo tiste organizacije, ki so v času anketiranja izvajale program PUM ali tudi druge.

Preglednica 19: Odgovori organizacij, izvajalk programa PUM, katerega leta so doslej zadnjič izvajali program PUM z mentorji, ki so jih napotili na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Leta 2013.	7	100,0
SKUPAJ	7	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

Kot je razvidno, je na vprašalnik odgovorilo 7 organizacij, ki so v letu 2013 vse izvajale program PUM, torej nobena od tistih, ki programa ne izvaja več. Teh 7 organizacij pa so iz skupine 11 organizacij, ki so bile leta 2010 izbrane na javnem razpisu Ministrstva za šolstvo in šport za izvajanje programa PUM. Malo čudi dejstvo, da je na vprašalnik odgovorilo le 7 organizacij, saj je 11 organizacij prejelo javna sredstva za izvajanje programa (tudi) v letu 2013 in tudi za usposabljanje svojih

mentorjev in pričakovali bi, da so toliko odgovorne, da sodelujejo v raziskavi, saj gre za iskanje rezultatov, ki so pomembni za njih same pri vodenju kadrovske politike in za njihovega financerja pri usmerjanju nadaljnje politike razvoja usposabljanja osebja za ta program.

Preglednica 20: Pojasnila organizacij, izvajalk programa PUM, kakšne vrste je njihova organizacija

	REZULTATI IZ VPRAŠALNIKA		ŠTEVILO VSEH IZVAJALCEV PROGRAMA V ČASU ANKETIRANJA
	FREKVENCA	ODSTOTEK	
Ljudska univerza.	4	57,1	6
Zasebna izobraževalna organizacija.	2	28,6	2
Drugo.	1	14,3	3
SKUPAJ	7	100,0	11

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

Med sedmimi sodelujočimi organizacijami so 4 ljudske univerze, 2 sta zasebni izobraževalni organizaciji, 1 pa razvojna agencija. Glede na vse izvajalce programa PUM v času anketiranja pa so po podatkih odgovarjale vse zasebne izobraževalne organizacije, več kot polovica ljudskih univerz in samo 1 organizacija iz skupine »Drugo.« - ena izmed razvojnih agencij. Glede na to, da so številke majhne, so pridobljeni podatki zadostni, da lahko na njihovi podlagi sklepamo o večinskih stališčih tudi po vrsti organizacij. Če si ogledamo še regionalno razpršitev organizacij, ki so odgovarjale na vprašalnik, je slika naslednja:

Preglednica 21: Razmestitev organizacij, izvajalk programa PUM, ki so sodelovale pri anketiranju, po statističnih regijah

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Goriška regija.	2	28,5
Pomurska regija.	1	14,3
Koroška regija.	1	14,3
Jugovzhodna Slovenija.	1	14,3
Osrednjeslovenska regija.	1	14,3
Obalno-kraška regija.	1	14,3
SKUPAJ	7	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

Skupne ugotovitve

Iz navedenih podatkov lahko sklepamo, da je bilo v raziskavi:

- zbranih dovolj vprašalnikov mentorjev PUM (51,77 % od vseh usposobljenih), da lahko veljavno sklepamo o splošnih vprašanjih, ki zadevajo delovanje usposobljenih mentorjev PUM v praksi,
- zbranih več vprašalnikov tistih mentorjev PUM, ki so še aktivni, še izvajajo program PUM, tako da lahko z veliko mero zanesljivosti sklepamo o razmerah, kakor jih ocenjujejo še delujoči mentorji PUM, medtem ko je delež tistih, ki niso

več aktivni, majhen, zato lahko zbrana mnenja od njih obravnavamo bolj informativno, ne da pa se iz njih zanesljivo sklepati o celotni populaciji mentorjev PUM, ki so bili usposobljeni, pa ne delujejo (več) v praksi,

- doseženo približno enako razmerje med pridobljenimi vprašalniki mentorjev PUM glede na vrsto organizacij, ki so jih napotile na usposabljanje, kot to velja za vse usposobljene mentorje PUM, kar pomeni, da lahko z dokajšnjo zanesljivostjo sklepamo o razmerjih med organizacijami in mentorji PUM, kar zadeva stališča mentorjev PUM,
- zbran različen delež vprašalnikov mentorjev PUM glede na celotno število vseh usposobljenih mentorjev PUM v posamezni regiji, kar pomeni, da za nekatere regije ne moremo zanesljivo sklepati o razmerah, kakor jih ocenjujejo mentorji PUM,
- zbranih dovolj vprašalnikov izvajalcev programa PUM (63,6 % od vseh, ki izvajajo program v letu 2013), tako da lahko veljavno sklepamo o stališčih na zastavljena vprašanja, pri čemer je tudi raznolikost sodelujočih organizacij glede na vrsto organizacije zadostna, tako da iz odgovorov lahko sklepamo o odnosih do določenih pojavov v celotnem omrežju izvajalcev programa PUM.

5. REZULTATI RAZISKAVE

5.1 STALIŠČA ORGANIZACIJ, IZVAJALK PROGRAMA, DO OBSEGA FLUKTUACIJE V PROGRAMU PUM

Prvo vprašanje, ki smo ga namenili organizacijam, izvajalkam programa PUM, je bilo, koliko mentorjev programa PUM so organizacije napotile na usposabljanje in koliko od teh jih pri njih še izvaja program. Ugotovitve so naslednje:

Preglednica 22: Odgovori organizacij, izvajalk programa PUM, na vprašanji, koliko kandidatov za mentorje PUM so sami napotili na usposabljanje in koliko od teh jih zdaj pri njih še izvaja ta program

NA USPOSABLJANJE SMO NAPOTILI NASLEDNJE ŠTEVILO MENTORJEV PUM	PRI NAS DELUJE ŠE NASLEDNJE ŠTEVILO MENTORJEV PUM, KI SMO JIH NAPOTILI NA USPOSABLJANJE
6	3
6	5
9	4
6	3
3	2*
10	5
8	3

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

*Ta oseba je navedla tak odgovor pod 'Drugo': »Pri nas delujeta še 2 mentorja od tistih, ki smo jih napotili na usposabljanje. Ena mentorica je v rednem delovnem razmerju, mentor pa sodeluje z nami po avtorski pogodbi. Ena kandidatka ni nikoli delala v programu niti pri drugem izvajalcu, ker je med izobraževanjem dobila ponudbo za delo, ki jo je sprejela in ga še danes opravlja.«

Podatki so prav osupljivi, čeprav ne nepričakovani, če poznamo število doslej usposobljenih mentorjev PUM in število izvajalcev programa. Skoraj vse organizacije so na usposabljanje napotile enkrat več kandidatov, kot jih danes izvaja ta program. Vprašati se moramo, od kje tako velika pričakovanja, da bodo potrebovale toliko usposobljenih mentorjev, saj od samega začetka izvajanja programa nikoli ni bilo predvideno, da bi se program zelo intenzivno širil. Ali so morebiti organizacije na usposabljanje napotile toliko kandidatov, ker so si želele imeti »rezervne« ekipe mentorjev, če bi morebiti prišlo do fluktuacije med tistimi, ki sicer izvajajo program, ali pa bi prišlo do velikega povpraševanja po izvajanju programa? Morebiti je na tako dejstvo vplivalo tudi to, da se program ni izvajal prav vsako leto; ko so prenehali z izvajanjem, so mentorje prerazporedili drugam ali pa so sami odšli – ko pa so se ponovno pokazale možnosti za izvajanje programa, mentorjev ni bilo več in so bile organizacije primorane na usposabljanje povabiti nove kandidate. Lahko pa tudi, da niso več hotele sodelovati s prejšnjimi mentorji in so raje na usposabljanje napotile nove kandidate.

Anketirane organizacije smo tudi vprašali, kako one na splošno ocenjujejo fluktuacijo – ali je v pričakovanem obsegu, manjša ali večja.

Preglednica 23: Odgovori organizacij, izvajalk programa PUM, na vprašanje, kako na podlagi njihovih izkušenj na splošno ocenjujejo fluktuacijo pri programu PUM pri njih?

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Fluktuacija usposobljenega osebja pri PUM pri nas je <u>v normalno pričakovanem obsegu</u> .	3	42,9
Fluktuacija usposobljenega osebja pri PUM pri nas je <u>pod normalno pričakovanim obsegom</u> .	3	42,9
Fluktuacija usposobljenega osebja pri PUM pri nas je <u>nad normalno pričakovanim obsegom</u> .	1	14,2
SKUPAJ	7	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

Odgovori so zelo zanimivi – večina organizacij problema fluktuacije ne zaznava, takih je kar 6 od 7 organizacij. Polovici od teh se zdi obseg fluktuacije v normalno pričakovanem obsegu, drugi polovici pa celo pod pričakovanjem. Glede na podatke, ki jih navajamo na drugih mestih te študije, da program PUM sedaj izvaja manj kot polovica usposobljenih mentorjev, si te izjave razmeroma težko pojasnimo. Morebiti vprašani mentorjev, ki so se sicer usposobili, niso pa nikoli imeli priložnosti delati pri njih, sploh ne štejejo med fluktuacijo. Morebiti so sami že vnaprej pričakovali, da bo zaradi takih ali drugačnih vzrokov fluktuacija velika in niso bili presenečeni. Skratka, nekoliko smo zaradi objektivnih razmer lahko presenečeni nad zgornjimi odgovori.

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

Preglednica 24: Odgovori organizacij, izvajalk programa PUM, na vprašanje, kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na fluktuacijo usposobljenega osebja v programu PUM (na splošno, ne glede na povsem konkretne primere v zvezi s programom PUM pri njih)

KAJ NAJBOLJ VPLIVA NA FLUKTUACIJO?	ZELO VPLIVNO.		SREDNJE VPLIVNO.		MALO ALI SPLOH NIČ VPLIVA.		SKUPAJ	
	1		2		3			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Nezadovoljstvo z delovnimi razmerami.	0	0,0	3	60,0	2	40,0	5	100,0
Slabo plačilo.	1	20,0	2	40,0	2	40,0	5	100,0
Drugi strokovni izzivi.	5	71,4	0	0,0	2	28,6	7	100,0
Zasičenost.	0	0,0	3	60,0	2	40,0	5	100,0
Neurejeno financiranje in s tem neredna plačila.	5	100,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Družbena nepriznanost tega dela.	0	0,0	1	20,0	4	80,0	5	100,0
Strokovna stagnacija dejavnosti.	0	0,0	1	20,0	4	80,0	5	100,0
Premajhna podpora drugih.	0	0,0	2	50,0	2	50,0	4	100,0
Težki delovni pogoji.	1	20,0	1	20,0	3	60,0	5	100,0
Nezanimanje potencialnih uporabnikov.	1	20,0	2	40,0	2	40,0	5	100,0
Neurejeni status poklica.	1	20,0	2	40,0	2	40,0	5	100,0
Upad motivacije.	3	60,0	2	40,0	0	0,0	5	100,0
Spremembe v strokovnih konceptih dejavnosti.	0	0,0	3	60,0	2	40,0	5	100,0
Slaba usposobljenost.	1	20,0	1	20,0	3	60,0	5	100,0
Preobremenjenost.	0	0,0	3	60,0	2	40,0	5	100,0
Slabi medsebojni odnosi.	2	40,0	3	60,0	0	0,0	5	100,0
Slaba organizacija dela.	2	40,0	1	20,0	2	40,0	5	100,0
Organizacijski razlogi in razmere.	6	100,0	0	0,0	0	0,0	6	100,0
Ukinitev ali sprememba dejavnosti zaradi poslovnih razlogov.	4	100,0	0	0,0	0	0,0	4	100,0
Nejasna prihodnost.	5	100,0	0	0,0	0	0,0	5	100,0
Prevzem kadra od konkurenčnih organizacij.	0	0,0	2	40,0	3	60,0	5	100,0
Preveč izvajalcev dejavnosti v okolju.	0	0,0	0	0,0	5	100,0	5	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

Pri tej preglednici je treba najprej pojasniti eno metodološko zadrego. Navodilo v anketi je bilo, da se anketirani izjasnijo o vsaki trditvi – da torej za vsako trditev navedejo, ali ima po njihovem mnenju velik, srednji ali majhen vpliv. Dve organizaciji pa tega navodila nista upoštevali, pač pa sta označili samo tiste dejavnike, za katere sta menili, da imajo nek vpliv. Podatke zato lahko interpretiramo samo z upoštevanjem omenjenega dejstva.

Med dejavniki, ki imajo največji vpliv, so po mnenju organizacij neurejeno financiranje in s tem neredna plačila, organizacijski razlogi in razmere, nejasna

prihodnost, ukinitvev ali sprememba dejavnosti zaradi poslovnih razlogov, pa tudi drugi strokovni izzivi. Kot je razvidno, je večina razlogov povezana z razmerami, v katerih se izvaja program PUM; povečini gre za primere, na katere organizacije same nimajo vpliva, pač pa so tudi same neke vrste »žrtev« takega stanja. Upamo si trditi, da v tem primeru niti ne gre za namerno iskanje vzrokov zunaj organizacij, pač pa je to v veliki meri posledica objektivnega stanja – neurejenega in nerednega financiranja programa, kar ima prav gotovo vpliv na fluktuacijo osebja.

Najmanjši vpliv pa organizacije pripisujejo preveč izvajalcem dejavnosti v okolju, kar lahko pojasnimo tudi s tem, da so bili izvajalci vsaj doslej skrbno izbrani tudi z vidika geografske razmestitve, tako da je bil v eni regiji praviloma le en izvajalec, zato ni prihajalo do konkurenčnega prevzemanja udeležencev. Prav tako skoraj nobenega vpliva ne pripisujejo družbeni nepriznanosti tega dela, strokovni stagnaciji dejavnosti, težkim delovnim pogojem, slabi usposobljenosti ali prevzemu kadra od konkurenčnih organizacij.

5.2 ODNOSI MED KANDIDATI ZA MENTORJE PUM IN ORGANIZACIJAMI, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSABLJANJE

5.2.1 Ureditev odnosov med kandidati za mentorje PUM in organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje

Ko proučujemo vprašanje fluktuacije usposobljenega osebja, moramo biti pozorni na različne dejavnike, ki bi utegnili vplivati na fluktuacijo. V tem poglavju bomo ugotavljali, kako so bila urejena razmerja med kandidatom za mentorja PUM oz. že usposobljenim mentorjem v času njegove napotitve na usposabljanje oz. po usposobitvi. Poskušali bomo ugotoviti, ali so bila na kakršenkoli formalen način urejena razmerja med obema subjektoma med oz. po zaključku usposabljanja, saj je to en vidik, ki lahko vpliva na fluktuacijo. Če se partnerja pred, med ali vsaj ob zaključku usposabljanja ne dogovorita, ali imata eden do drugega kakšne medsebojne obveznosti pri nadaljnjem sodelovanju, potem se lahko zgodi, da eden ali drug ali celo oba v napotitvi na usposabljanje ne vidita kakšnega obveznega odnosa, pač pa svoje nadaljnje sodelovanje prepuščata slučajnostim, bodočim okoliščinam, izbiri in odločanju enega ali drugega. Tak »svoboden« odnos pa je lahko, čeprav ne nujno, tudi razlog za fluktuacijo usposobljenega osebja. Usposobljen mentor PUM ne čuti nobene formalne, moralne ali kakšne druge obveze, da bi sodeloval z organizacijo, ki ga je napotila na usposabljanje; nekaj podobnega je lahko tudi z organizacijo, ki je posameznika napotila na usposabljanje. V primeru usposabljanja za mentorje PUM nastopa še tretji partner, ki sicer v raziskavo ni bil vključen, to pa je financer usposabljanja. Verjetno s financiranjem usposabljanja pričakuje, da se bo program določen čas izvajal pri organizaciji, ki ji je financiral usposabljanje tega osebja. Če se to ne zgodi, če torej pride do fluktuacije usposobljenega osebja iz tega ali onega razloga, so torej na nek način sredstva, ki so bila namenjena usposabljanju, neprimerno porabljena, ker je dejstvo, da v tem primeru niti izvajalska organizacija niti posameznik ne trpita nikakršnih denarnih ali drugih posledic, če do izvajanja programa oz. sodelovanja usposobljenega mentorja ne pride.

Zanima nas torej, ali sta se kandidat za mentorja PUM (ali na novo usposobljen mentor) in organizacija, ki ga je napotila na usposabljanje, na kakršenkoli način dogovorila, da bo usposobljeni mentor po usposabljanju izvajal program PUM pri tej organizaciji in v kolikšni meri je bil tak dogovor formaliziran. Tu gre sicer za vprašanje formalne zaveze, da mentor, ki mu je organizacija omogočila usposabljanje, to »povrne« s tem, da kasneje izvaja program PUM pri tej organizaciji, pa tudi za zavezo organizacije, da bo usposobljenemu mentorju omogočila izvajanje tega programa. Ne nek način nam taka formalna zaveza o nadaljnjem sodelovanju namreč sporoča:

- ☉ Organizacija je dobro proučila svoje potrebe po usposabljanju, želi si imeti usposobljeno osebje, zato kandidatu formalno sporoča, da želi določeno obdobje (ali nedoločeno) po zaključenem usposabljanju sodelovati z njim; omogočala mu bo izvajanje programa, za katerega se bo usposobil. Na drugi strani pa organizacija na ta način kandidatu sporoča, da mu bo omogočila usposabljanje (denarno, možnost vključitve v usposabljanje ipd.), hkrati pa od njega pričakuje, da bo po usposobitvi ta program izvajal pri njej.
- ☉ Kandidat za mentorja PUM izraža pripravljenost, da bo usposabljanju namenil svoj čas in sposobnosti, da se bo usposobil za dobrega mentorja PUM in kasneje dobro izpeljeval ta program. Hkrati pa pričakuje, da mu bo organizacija omogočila izvajanje programa PUM pri njej.

Dopuščamo, da te zaveze niso formalno zapisane, pač pa le neformalno dogovorjene, pa se v praksi prav tako spoštujejo. Vsekakor pa se nam zdi z vidika fluktuacije pomembno, da oba subjekta ta razmerja tako ali drugače uredita in da se tako zmanjša prostor za razmišljanje in delovanje usposobljenega mentorja »bomo videli, mogoče bom pripravljen izvajati program PUM pri tej organizaciji, mogoče pa tudi ne« ter organizacije »morebiti mu bomo omogočili izvajanje programa, morebiti pa tudi ne«.

Oba subjekta smo zato povprašali, ali so bila ta razmerja ob usposabljanju dogovorjena ali ne.

Preglednica 25: Odgovori mentorjev PUM na vprašanje, ali so z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje, pred usposabljanjem ali ob njegovem zaključku sklenili kakšen dogovor o sodelovanju v zvezi z njihovo (novo) usposobljenostjo?

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da, sklenili smo ustni dogovor.	14	31,8
Ne.	13	29,6
Da, sklenili smo pisni dogovor.	10	22,7
Drugo.	7	15,9
SKUPAJ	44	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Kot je razvidno iz odgovorov, je, po izjavah mentorjev, le dobra petina imela urejen pisni dogovor, kakšno bo razmerjem med njimi in organizacijami po zaključku usposabljanja. O tem so še podrobneje zapisali v svojih pojasnilih k odgovorom:

- *Pogoji so navedeni v pogodbah o zaposlitvi.*

- *Pogodba o zaposlitvi za določen čas. (3 navedbe)*
- *Zaposlitev za določen čas, po uspešno obnovljeni pedagoško-andragoško izobrazbi in strokovnem izpitu pa nedoločen čas zaposlitve.*
- *Porodna odločba.*
- *Študentsko delo.*
- *Ob zaključku usposabljanja me je organizacija zaposlila.*
- *Aneks o razporeditvi na delo mentorja PUM.*
- *Pisni dogovor o vsaj treh izvedb programa PUM v organizaciji, ki me je napotila.*

Iz odgovorov lahko sklepamo, da je 6 od 10 usposobljenih mentorjev, ki so imeli pisni dogovor z organizacijo, ne samo, da so sklenili dogovor o izvajanju programa PUM, dobilo po usposobitvi priložnost za zaposlitev za določen ali nedoločen čas, 1 mentor pa je bil na to delo razporejen (sklepamo, da je torej prej bil zaposlen v tej organizaciji, po usposobitvi pa razporejen na delo mentorja PUM). Le 3 mentorji pa zaposlitve niso dobili, a tudi iz teh odgovorov lahko sklepamo, da je bil sprejet nek dogovor za sodelovanje pri izpeljavi programa PUM. Za to skupino bi torej lahko rekli, da so bili partnerski odnosi ob usposabljanju urejeni dobro, še posebej zato, ker jim ni bilo zagotovljeno samo izvajanje programa, pač pa povečini tudi zaposlitev.

Slaba tretjina je imela samo ustni dogovor. O njem so povedali naslednje:

- *Da bom delala v tem programu.*
- *Pogoj za delo je bilo usposobljenost za mentorja PUM.*
- *Usposobiti mentorje, organizacija pridobi "licenco" in se zaposlimo.*
- *Končati usposabljanje, nato me zaposlijo kot mentorico.*
- *Da me bodo zaposlili.*
- *Izvajanje delavnic v okviru PUM-a.*
- *Redna zaposlitev, ko se začne izvajanje programa.*
- *Z organizacijo smo se dogovorili, da v primeru izvajanja programa PUM sodelujem v njem na podlagi pogodbe za določen čas v trajanju izvajanja projekta.*
- *V kolikor bo potreba po mentorju, me bodo zaposlili.*
- *Če bom uspešno zaključil usposabljanje, bom sodeloval v projektu.*
- *Če bomo uspešni na razpisu, bomo sodelovali.*
- *Za izbor napotitve na izobraževanje mentorjev PUM.*
- *Po končanem usposabljanju so me zaposlili.*

Iz te skupine odgovorov je razvidno, da je bilo tudi v primeru, ko je šlo zgolj za ustne dogovore, povečini dogovorjeno nadaljnje sodelovanje, le v nekaterih primerih je šlo za pogojevanje »če bo potreba..., če bo program izveden... ipd.« Čeprav iz teh navedb, pa tudi iz navedb iz drugih vprašanj lahko sklepamo, da je tudi pri tej skupini kasneje povečini prišlo vsaj do neke oblike sodelovanja, iz česar bi lahko povzeli, da imajo ustni dogovori skoraj enako veljavo kot pisni. Kljub temu pa si upamo trditi, da sta oba partnerja, tako mentor kot organizacija, v tem primeru manj zaščitena in verjetno je obema stranema v bodoče smiselno predlagati, da medsebojne odnose uredijo pisno.

V skupini odgovorov, kjer so mentorji navajali, da med njimi in organizacijami ni bilo nobenega dogovora, pa zasledimo naslednja pojasnila:

- *Organizacija razpolaga z mentorjem po potrebi.*

- *Sama sem želela predvsem znanje in izkušnje. Smo si zaupali, na PUM-u bi ostala v vsakem primeru, razen če me ne bi potrebovali.*
- *Ne razumem najbolje vprašanja... napotena sem bila na usposabljanje z namenom začetka zagona PUM, kar se je tudi zgodilo.*
- *Z iztekom pogodbe o zaposlitvi (javna dela) sem ostala brez zaposlitve pri organizaciji. K sodelovanju so me spet povabili po enem letu in me zaposlili za določen čas.*
- *Nimamo podpisanega dogovora.*
- *Pogodba za nedoločen čas je bila sklenjena že v začetku.*
- *Organizacija, ki me je napotila, me je želela takoj zaposliti, po pripravnštvu je to res storila. Dogovori so bili ustni.*
- *Imeli so zadostno število mentorjev.*
- *Zaposlila sem se drugje.*

Tu je pričakovano večje število odgovorov, da ni prišlo niti do ustnega niti pisnega dogovora, ker organizacija za sodelovanje kasneje ni bila zainteresirana ali pa tega ni želel mentor. Verjetno bi se morali takim situacijam v bodoče čim bolj izogibati: če mentor nima želje, da bi kasneje sodeloval z organizacijo in jo na nek način le »izkoristi«, da se lahko usposobi, potem je treba pred napotitvijo na usposabljanje opraviti bolj poglobljene pogovore in sprejeti obvezujoče dogovore, kar velja tudi za primere, ko neka organizacija na usposabljanje napoti osebe, ki jim kasneje ne namerava ponuditi priložnosti za izvajanje programa. Je pa v tej skupini odgovorov nekaj takih, ki kažejo na to, da pravzaprav sodijo med ostale dogovore, saj so bili med partnerji sklenjeni neki pisni ali ustni dogovori.

Da bo slika popolnoma, navajamo še, kaj so pojasnili mentorji, ki so se odločili za odgovor »Drugo.«:

- *Dobila sem zaposlitev kot javna delavka, vendar v programu PUM.*
- *Eno leto po usposabljanju in skupno dve leti po izvedbi programa PUM sem dobil pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.*
- *Ne spomnim se.*
- *Se ne spomnim, vendar mislim da ne.*
- *Najprej zaposlitev v javnih zavodih.*
- *Kolegi so me sprejeli v ožji tim sodelavcev in drugi dogovori niso potrebni, saj skrbimo za PUM, kot tudi ostale programe.*
- *V programu sem delala kot prostovoljka, sprostilo se je delovno mesto, začela sem delati kot mentorica, v istem letu sem se udeležila usposabljanja. Samoumevno je bilo, da pač dobim, brez kakršnegakoli dogovora.*

Te odgovore bi zlahka razporedili v eno izmed zgornjih skupin; očitno pa se vprašani niso mogli odločiti za enega izmed možnih odgovorov in so svoj status raje pojasnili.

Če povzamemo, lahko trdimo, da na nadaljnje sodelovanje med mentorjem in organizacijo niti ni vplivalo dejstvo, ali so bili odnosi med njimi dogovorjeni pisno ali ustno; celo če sploh niso bili sprejeti nobeni dogovori, je kasneje prišlo v nekaterih primerih do sodelovanja. Mentorji sami tudi niso niti enkrat izrazili stališča, da so kak dogovor pričakovali oz. da mislijo, da bi dogovor moral biti sklenjen. Celu nasprotno, kar v nekaj primerih so navedli, da so se o tem pač ustno dogovorili in da je bilo potem razumljivo, da so v programu tudi delali – gre za izražanje velikega zaupanja v tak način urejanja medsebojnih razmerij. Deloma lahko to pojasnimo tudi s tem, da večina mentorjev, kljub vsem težavam s programom PUM, ni imela slabih izkušenj z

organizacijami. Te so želele izvajati program PUM, prej niso imele usposobljenih mentorjev in so jih zato napotile na usposabljanje in razumljivo je, da so jim nato tudi dale priložnost za izvajanje programa.

Povedali smo že, da smo podobno vprašanje zastavili tudi organizacijam, ki so usmerjale kandidate za mentorje na usposabljanje.

Preglednica 26: Odgovori organizacij na vprašanje, ali so imeli z mentorji PUM kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni mentorji, ki so jih oni napotili na usposabljanje, obvezali, da bodo izvajali program PUM pri njih?

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Ne.	4	57,1
Da, vendar samo za določen čas.	2	28,6
Da.	1	14,3
SKUPAJ	7	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

Večina sodelujočih organizacij je izjavila, da s kandidati niso imele nobenega pisnega dogovora, kako bo po njihovi usposobitvi. Čeprav smo iz drugih rezultatov videli, da to doslej ni bistveno vplivalo na možnosti usposobljenih mentorjev za sodelovanje, pa se vseeno zdi, da bi bilo dobro, če bi taki dogovori obstajali za, tako kot smo že rekli, zaščito obeh partnerjev oz. za ureditev njihovih medsebojnih razmerij.

Naj ob tem pojasnimo tudi eno izmed izjav, ki jo je dodala ena izmed organizacij: »Da, samo za zadnje usposobljene mentorje dogovor, ki ga je pripravil ACS.« Ko je bilo po letu 2009 financiranje usposabljanja mentorjev PUM zagotovljeno iz sredstev evropskega socialnega sklada in Ministrstva za šolstvo in šport¹², je ACS kot prejemnik sredstev dobil obvezo, da pripravi tripartitni dogovor, ki ga sklenejo ACS, kandidat za mentorja in organizacija, ki napoti kandidata na usposabljanje, ki zavezuje organizacijo, da po usposobitvi mentorjev določen čas izvaja programa PUM, mentorje pa, da pri tem sodelujejo. Opazno je bilo, da so mnoge organizacije takrat prvič sklepale kak pisni dogovor s kandidati za mentorje PUM in nekatere so se celo ustrašile te obveznosti ali pa jo niso hotele sprejeti. Rezultati kažejo, da razlike med časom, ko se pisni dogovori niso sklepali in časom, ko so se, niso bistvene, kar zadeva izvajanje programa oz. sodelovanje mentorjev pri izvajanju programa PUM. Iz teh razlogov ne bi mogli pritrditi, da rezultati raziskave potrjujejo koristnost sklepanja takih dogovorov, še posebej, ker je bil obvezni podpisnik tudi ACS, ki pa nima nobenega vpliva na to, ali bo neka organizacija program izvajala ali ne, niti ali bo nek usposobljen mentor izvajal program.

¹² V času, ki ga obravnavamo v tej študiji, se je poimenovanje ministrstva, pristojnega za izobraževanje, večkrat spremenilo. V tem primeru navajamo najstarejši izraz, v vsakem primeru, ko govorimo o ministrstvu s tem ali podobnim imenom (za šolstvo, za izobraževanje...), imamo v mislih isto ministrstvo, torej tisto ministrstvo, ki v Sloveniji upravlja izobraževalni sistem. Ker pa je bil za program PUM (ali je) včasih pristojno tudi ministrstvo, ki ureja vprašanja trga dela oz. dela nasploh, to navajamo, kadar je to potrebno oz. relevantno (tudi z različnimi poimenovanji), ker se je tudi poimenovanje tega ministrstva v obravnavanem času spreminjalo.

Vendar je treba v prihodnje upoštevati, da se mreža izvajalcev ne bo več bistveno širila (vsaj tako kaže sedaj), kar pomeni, da to, da bi na novo usposobljen mentor PUM dobil možnost izvajanja programa, ne bo več tako neobhodno, ker je na »trgu« dovolj usposobljenih mentorjev. Torej bi bil podpis nekega pisnega dogovora med organizacijo in kandidatom za mentorja z vidika zaščite kandidata primeren. Primeren pa bi bil tudi z vidika zaščite organizacije, kar so že dokazali primeri, ko je organizacija ostala brez usposobljene ekipe mentorjev, ker je npr. eden izmed usposobljenih mentorjev odpovedal sodelovanje. Seveda to ne rešuje problema fluktuacije, saj se bo vedno dogajalo, da se bo kak mentor preselil, prezaposlil ali odpovedal sodelovanje iz drugih razlogov, a vendarle bi organizacija bolj natančno vedela, do kdaj ima zagotovljeno sodelovanje mentorjev, kdaj pa mora začeti razmišljati o usposabljanju novih mentorjev.

Bi pa na tem mestu radi opozorili na to, kar sicer ni predmet te študije, a jo posredno vsekakor zadeva. Gre za to, da je bilo v preteklih letih iz sredstev evropskega socialnega sklada in pristojnega ministrstva zagotovljeno brezplačno usposabljanje mentorjev PUM. To je zelo dobro, saj bi sicer zaradi precej zahtevnega usposabljanja in posledično tudi dragega verjetno težko prišli do zadostnega števila usposobljenih mentorjev. A podatki, ki smo jih navedli v uvodu, kažejo, da je bilo usposobljenih veliko več mentorjev PUM, kot jih je mogoče uporabiti v obstoječi mreži PUM, pa tudi v mreži, če bi se ta razvijala tako, kot je bilo predvideno (14 izvajalcev programa). Četudi upoštevamo neko dokaj veliko stopnjo fluktuacije, je število usposobljenih mentorjev še vedno precej previsoko. Zato se zdi, da bi morali med financiranjem usposabljanja in izvajalcem programa PUM v bodoče natančneje urediti razmerja – da organizacije res na usposabljanje pošljejo toliko kandidatov za mentorje, kot je realno, da jih bodo v bodoče potrebovale in da se na nek način zavežejo, da bodo v primeru možnosti financiranja programa PUM le-tega tudi izvajale določeno obdobje, sicer pa bodo morale povrniti stroške za usposabljanje mentorjev. Ne nazadnje gre za javna sredstva, ki jih ni dovoljeno rabiti brez nadzora in v namene, ki niso upravičeni.

5.2.2 Zadovoljstvo usposobljenih mentorjev PUM s sodelovanjem z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju

Naj na tem mestu predstavimo tudi stališča mentorjev, kako so zadovoljni s sodelovanjem z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje, da bi lahko ocenjevali, ali kaže tu iskati kakšnega izmed vzrokov za fluktuacijo. Ugotovili smo namreč, da ob usposabljanju dogovori med partnerji o tem, kako bodo sodelovali po usposobitvi, niso bili natančno dorečeni, vsaj ne pisno. To pa je dopuščalo, da bi prihajalo med partnerjema do različnih pričakovanj, različnih praks, kar bi lahko posredno ali neposredno vplivalo na to, da bi bilo sodelovanje med partnerjema po usposobitvi prekinjeno. Vprašanje je zanimivo tudi zato, ker smo že iz predhodnih podatkov ugotovili, da je bilo usposobljenih veliko mentorjev PUM več, kot so bile oz. so objektivne možnosti za izvajanje programa PUM. Pričakovali bi lahko, da bodo mentorji, ki so dobili priložnost za izvajanje programa PUM, s sodelovanjem z organizacijo bolj zadovoljni kot tisti, ki te priložnosti niso dobili ali so jo imeli malo časa. Mentorji, ki so odgovorili na vprašalnik, so povedali naslednje:

Preglednica 27: Odgovori usposobljenih mentorjev PUM na vprašanje, ali so zadovoljni, kako je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z njimi

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Sem zadovoljen.	16	37,2
Zelo sem zadovoljen.	15	34,9
Nisem posebno zadovoljen.	6	14,0
Dokaj sem zadovoljen.	4	9,3
Sem nezadovoljen.	2	4,6
SKUPAJ	43	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Kot je razvidno, je velika večina tistih, ki so odgovarjali na vprašanje, zadovoljnih ali zelo zadovoljnih s tem, kako je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, po zaključenem usposabljanju sodelovala z njimi. Če se spomnimo podatkov iz uvoda, koliko od mentorjev PUM, ki so odgovarjali na anketo (24), še izvaja program PUM, tudi ne moremo sklepati, da so s sodelovanjem zadovoljni zgolj tisti, ki še izvajajo program PUM, drugi pa ne. Očitno je bilo sodelovanje med obema partnerjema dobro tudi v primerih, kjer sodelovanja sedaj ni več. To so zelo dobri rezultati, saj pripovedujejo, da torej v neurejenih, nedorečenih, nekorektnih odnosih med obema subjektoma ne kaže iskati vzrokov za fluktuacijo usposobljenega osebja. Vendar moramo pri tem upoštevati, da je na vprašalnik odgovorila le dobra polovica doslej usposobljenih mentorjev in med njimi veliko tistih, ki še vedno izvajajo program PUM. Verjetno so tisti, ki še vedno izvajajo program PUM, pričakovano bolj zadovoljni s sodelovanjem z organizacijo kot tisti, ki te priložnosti nimajo (več). Tako sta tudi tista dva, ki sta zgoraj navedla, da sta nezadovoljna s sodelovanjem, to pojasnila:

- *Nimam več možnosti sodelovanja v programu PUM.*
- *Ker ni bilo rešeno financiranje - nezanesljivost zaposlitve.*

Seveda pa tega sklepanja ne moremo potrditi z gotovostjo, ker pač ne poznamo stališč tistih, ki na vprašalnik niso odgovarjali.

5.3 SODELOVANJE USPOSOBLJENIH MENTORJEV PUM IN ORGANIZACIJ, KI SO JIH NAPOTILE NA USPOSOBLJANJE, PRI IZVAJANJU PROGRAMA PUM

V tem poglavju nas zanima, ali so usposobljeni mentorji programa PUM kasneje program tudi izvajali oz. ali so organizacije, ki so si pridobile usposobljene mentorje, program PUM kasneje tudi izvajale, saj nam ti podatki mnogo povedo o ustreznosti načrtovanja števila kandidatov za usposabljanje. Zanima pa nas tudi, v kakšnem razmerju sta sploh usposobljeni mentor in organizacija, ki izvaja program PUM, koliko je to razmerje stabilno, pa tudi to, kateri so vzvodi dobrega sodelovanja ali nesodelovanja, saj to prav gotovo vpliva na fluktuacijo osebja.

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

Prvo vprašanje, ki nas je zanimalo, je bilo, v kakšnem razmerju so usposobljeni mentorji z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje, danes. To je zanimivo z vidika, ali se je med njima pri tem vzpostavilo neko dolgoročneje razmerje ali pa je bila to bolj kratkoročna potreba. Verjetno na fluktuacijo osebja močno vpliva dejstvo, ali so v organizaciji zaposleni ali ne, ali jih povabijo k sodelovanju le, ko jih potrebujejo ipd. Razumljivo je, da si vsakdo želi stabilnejših delovnih razmer; če so te zagotovljene, prav gotovo močno vplivajo na odločitev posameznika, da z organizacijo ne bo več sodeloval, četudi morda ni zadovoljen s kakšnimi drugimi pogoji, v katerih poteka delo po programu. Zanimalo nas je tudi dejstvo, kako so se ta razmerja spreminjala: ali je usposobljenost posameznika prispevala do trajnejše ureditve razmerja ali ne, ali je to razmerje ostalo enako ali pa se je celo poslabšalo.

Preglednica 28: Odgovori mentorjev PUM na vprašanje, kako bi opisali sedanje (delovno) razmerje z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje za mentorja/ico PUM

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas in tudi sedaj sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.	12	27,3
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	8	18,2
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.	7	15,9
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.	4	9,1
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za nedoločen čas, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.	2	4,5
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas in tudi sedaj sem pri njej zaposlen/a za določen čas.	2	4,5
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za nedoločen čas.	2	4,5
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, sedaj pa sem pri njej zaposlen/a za določen čas.	2	4,5
Pri njej sem bil/a v času napotitve zunanji/a sodelavec/ka, zdaj pa nisem z njo v nobenem razmerju več.	2	4,5
Pred napotitvijo na usposabljanje nisem bil/a v nobenem razmerju z organizacijo, ki me napotila na usposabljanje, sedaj pa sem pri njej (Prosimo, dopišite vrsto razmerja: zaposlen/a za nedoločen čas, za določen čas, zunanji/a sodelavec/ka, prostovoljec/ka, ipd.)	2	4,5
Pri njej sem bil/a v času napotitve zaposlen/a za določen čas, sedaj pa sem njen zunanji/a sodelavec/ka.	1	2,3
SKUPAJ	44	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Oba mentorja, ki sta označila odgovor, da pred napotitvijo na usposabljanje nista bila v nobenem razmerju z organizacijo, sta navedla, da sta pri tej organizaciji zdaj zaposlena za nedoločen čas. Za popolnejšo sliko povemo še to, kako so vprašani, ki so označili odgovor »Drugo«, to še dodatno pojasnili:

- *Organizacija je objavila javni razpis za napotitev (nisem bila v nobenem razmerju), sedaj tudi nisem v nobene razmerju. Bila sem zaposlena v drugi organizaciji, ki je izvajala PUM.*

- *Pred napotitvijo nisem bil v nobenem razmerju; kot mentor zaposlen za določen čas; sedaj nisem v nobenem razmerju.*
- *V času napotitve sem bila pri njej zaposlena preko programa javnih del.*
- *Pred napotitvijo na usposabljanje sem delala kot mentorica preko študentskega servisa (ker usposabljanje prej ni bilo organizirano), sedaj sem zaposlena za nedoločen čas.*
- *Pred napotitvijo in usposabljanjem nisem bila v nobene razmerju z organizacijo, ki me je napotila, v času izvajanja pa sem bila zaposlena za določen čas, sedaj nisem z njo v nobenem razmerju več.*
- *Prostovoljno sodelovala pri projektih, sedaj se povezujem z organizacijo za sodelovanje s sedanjim delodajalcem.*
- *Najprej zunanji sodelavec, vmes 13 mesecev zaposlen za določen čas, sedaj zunanji sodelavec.*
- *Pred napotitvijo nisem bil v nobenem razmerju, tudi sedaj nisem.*

Če sedaj analiziramo zbrane podatke, potem lahko najprej ugotovimo, da so organizacije na usposabljanje napotile 12 oseb, ki so bile pri njih zaposlene za nedoločen čas in tako je še danes. Prav tako statusa nista spremenili 2 osebi, ki sta bili v času napotitve zaposleni za določen čas in tako je bilo tudi v času izpolnjevanja vprašalnika. Še boljši so podatki za 7 oseb, ki so bile v času napotitve zaposlene za določen čas, zdaj pa so v organizaciji zaposlene za nedoločen čas. Od 5 oseb, ki so bile v času napotitve zunanji sodelavci organizacij, ki so jih napotile na usposabljanje, so 3 zdaj pri teh organizacijah zaposlene za določen čas, 2 pa za nedoločen. 2 osebi pa nista bili pred usposabljanjem v nobenem razmerju z organizacijo, obe pa sta sedaj v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje, zaposleni za nedoločen čas.

28 osebam ali skoraj dvema tretjinama od tistih, ki so sodelovali v anketiranju, se torej delovno razmerje z organizacijo ni poslabšalo oz. se je celo izboljšalo. Vsekakor je z vidika neke dolgoročne kadrovske politike tako ravnanje pohvalno, saj kaže na to, da organizacije v izobraževanje usmerjajo tiste, s katerimi nameravajo tudi dolgoročneje sodelovati. Seveda pa je za našo obravnavo pomembno tudi to, ali usposobljeni mentorji še delajo v programu PUM.

Preglednica 29: Razmerje med mentorjem PUM in organizacijo ob napotitvi na usposabljanje in v letu 2013 ter delo mentorja v programu PUM

VRSTA ORGANIZACIJE	RAZMERJE MED MENTORJEM PUM IN ORGANIZACIJO OB NAPOTITVI NA USPOSABLJANJE IN V LETU 2013	ZADNJE LETO, KO JE MENTOR ŠE IZVAJAL PROGRAM PUM				
		2013	2012	2009	2006	2005
Ljudska univerza	Pri napotitvi zaposlen za nedoločen čas in tako je tudi sedaj.	3	2		1	1
	Pri napotitvi zaposlen za določen čas in tako je tudi sedaj.	1				
	Pri napotitvi zaposlen za določen čas, sedaj za nedoločen.	4		1		
	Pri napotitvi bil zunanji sodelavec, sedaj zaposlen za nedoločen čas.	1				
	Pri napotitvi bil zunanji sodelavec, sedaj zaposlen za določen čas.	2				
	Pri napotitvi še ni bilo sodelovanja, sedaj zaposlen za nedoločen čas.	2				
SKUPAJ LJUDSKE UNIVERZE		13	2	1	1	1
Zasebna izobraževalna organizacija	Pri napotitvi zaposlen za nedoločen čas in tako je tudi sedaj.	3				
	Pri napotitvi bil zunanji sodelavec, sedaj zaposlen za nedoločen čas.	2				
SKUPAJ ZASEBNE IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE		5				
Druga organizacija	Pri napotitvi zaposlen za nedoločen čas in tako je tudi sedaj.	1				
	Pri napotitvi zaposlen za določen čas in tako je tudi sedaj.	1				
	Pri napotitvi zaposlen za določen čas, sedaj za nedoločen.	1		1		
SKUPAJ DRUGE ORGANIZACIJE		3		1		
Brez oznake vrste organizacije	Pri napotitvi zaposlen za nedoločen čas in tako je tudi sedaj.	1				
SKUPAJ ORGANIZACIJE BREZ PODATKA		1				

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Preglednica pa kaže tudi to, da ne samo, da je šlo pri omenjenih 28 osebah za izboljšanje njihovega delovnega položaja, pač pa tudi za to, da je večina teh oseb še vedno aktivnih v programu PUM, saj jih je še 22 izvajalo program PUM v letu 2013. To lahko označimo kot dobro in kot znak neke načrtne politike izobraževanja v tistih organizacijah, kjer se je to dogajalo – na usposabljanje so napotili tiste, s katerimi so mislili sodelovati dolgoročno.

Ne kaže pa spregledati, da 13 vprašanih (okrog 29 %) navaja, da ne sodeluje več z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje. To je velik delež, še posebej zato, ker razen treh nihče več tudi ne izvaja programa PUM.

Ne smemo pa pozabiti, da nismo dobili odgovorov od 41 usposobljenih mentorjev, tako da zanje ne vemo, v kakšnih odnosih so danes z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje. Čeprav je vsako »na pamet« sklepanje nemogoče, pa si vseeno

drznemo sklepati, da kar precejšen del med njimi nima več kakšnih prav dobrih povezav z organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje in da programa PUM tudi ne izvajajo več.

5.3.2 Kolikokrat so usposobljeni mentorji programa PUM program izvajali?

Seveda nas zanima, kolikokrat so usposobljeni mentorji program PUM izvajali in kolikokrat so ali niso imeli te priložnosti.

Preglednica 30: Odgovori vprašanih mentorjev PUM, kolikokrat so po usposobitvi pri izvedbi programa PUM

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Dvakrat do petkrat.	15	34,1
Šestkrat do desetkrat.	9	20,5
Enajstkrat do dvajsetkrat.	7	15,9
Sodeloval sem, vendar se ne spominjam kolikokrat.	6	13,6
Več kot dvajsetkrat.	4	9,1
Nikoli.	2	4,5
Enkrat.	1	2,3
SKUPAJ	44	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Kot je razvidno, samo dva usposobljena mentorja od tistih, ki so izpolnili vprašalnik, nista nikoli izvajala programa PUM, eden pa ga je izvajal le enkrat. Od tistih, ki so navedli, da se ne spominjajo, kolikokrat so izvajali program PUM, pa prav tako nihče ne navaja, da programa ne izvaja oz. ga ni izvajal, pač pa navajajo pretežno podatke, koliko let so delali v programu PUM ali pa so bili zaposleni v organizaciji, ki ga je izvajala:

- *V programu sem zaposlena že 16 let.*
- *15 let stalno.*
- *V programu sem zaposlena že 10 let.*
- *V PUM-u sem delala več kot 9 let.*
- *8 let sem zaposlen v programu PUM.*
- *5 let sem bila zaposlena v zavodu, ki je izvajala PUM. Vsa leta sem bila mentorica.*
- *Na PUM-u sem kot mentorica delala 4 šolska leta, kasneje pa izvajala posamezne delavnice za udeležence.*
- *V PUM-u sem bil zaposlen kot mentor 4 leta.*
- *3 mesece sem bila zaposlena za polovični delovni čas.*

Rezultati anketiranja so torej zelo dobri, saj nakazujejo, da velika večina mentorjev program PUM izvaja in to pogosto, ali pa ga je izvajala vsaj nekajkrat. Upoštevati pa moramo, da na vprašalnik ni odgovorilo 41 usposobljenih mentorjev. Že prej smo ugotovili, da na vprašalnik ni odgovorilo 9 mentorjev, za katere sklepamo, da so še aktivni. Kaj pa je z ostalimi 32 usposobljenimi mentorji? Ali so sploh kdaj izvajali program PUM in je bil torej vložek v njihovo usposabljanje upravičen? Če so program PUM izvajali, zakaj ga ne izvajajo več? Če ga sploh nikoli niso izvajali, zakaj ga niso in kakšna je odgovornost njih samih ter organizacij, ki so mentorje napotile na usposabljanje? Kakšna je odgovornost financerjev programa PUM, če so vplivali na pričakovanja organizacij, da bodo lahko izvajale program PUM, da so te na

usposabljanje napotile kandidate za mentorje PUM, potem pa niso zagotovili pogojev za izvajanje programa, zaradi česar tudi usposobljeni mentorji niso mogli delati v praksi? Vsekakor vprašanja, ki ostajajo odprta.

Ne glede na to pa se zdi, da je bilo usposabljanje mentorjev PUM po številu glede na mrežo izvajalk programa PUM (11 oz. 12) vsekakor preobsežno. Četudi bi prav vsi prvotno usposobljeni mentorji, ki so tudi opravljali delo v praksi (teoretično izračunano število $36 = 3$ mentorji pri 12 izvajalcih) to delo zapustili, bi za njihovo nadomestitev potrebovali »le« 36 mentorjev, torej skupno 72, usposobili pa smo jih 85?! Vsekakor ti podatki kažejo na nujnost, da se v prihodnje bolj smiselno načrtuje usposabljanje mentorjev PUM, v večji odvisnosti od potreb mreže izvajalcev programa PUM oz. trdnejših zavez financerjev programa, koliko izvedb programa so sposobni oz. pripravljeni zagotavljati. Upoštevati je namreč treba, da je ciljna skupina tega programa taka, ki si sama ne more plačati usposabljanja in da bo tako program vedno odvisen od obsega financiranja države.

5.3.3 Ali so usposobljeni mentorji programa PUM program izvajali pri organizacijah, ki so jih napotile na usposabljanje?

Da bi še malo podrobneje osvetlili vprašanje, kako načrtno je (bilo) usmerjanje kandidatov za mentorje PUM na usposabljanje, smo mentorje, ki so program kdaj izvajali oz. ga izvajajo, tudi vprašali, ali so vse dosedanje izvedbe programa PUM izvajali pri organizacijah, ki so jih napotile na usposabljanje. Dobili smo naslednje podatke:

Preglednica 31: Odgovori mentorjev PUM na vprašanje, ali so vse izvedbe programa PUM, pri katerih so sodelovali, potekale v organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da, vse izvedbe programa PUM, pri katerih sem sodeloval/a, so potekale v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje.	39	92,8
Nekaj izvedb programa PUM, pri katerih sem sodeloval/a, so potekale v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, nekaj pa v drugi organizaciji oz. organizacijah.	2	4,8
Ne, nobena izvedba programa PUM, pri katerih sem sodeloval/a, ni potekala v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, pač pa vse v drugi organizaciji oz. organizacijah.	1	2,4
SKUPAJ	42	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Na vprašanje je odgovarjalo 43 vprašanih usposobljenih mentorjev PUM (od 44, ki so odgovarjali na vprašalnik). Od teh 1 nikoli ni sodeloval pri izvedbi programa PUM, odgovori ostalih 42 pa so razvidni iz preglednice. Najprej lahko ugotovimo, da med anketiranimi mentorji ni bilo nikogar, ki bi se usposabljanja udeležil brez da bi ga na usposabljanje napotila kakšna organizacija. To je pričakovan podatek, saj so kandidate praviloma na usposabljanje napotile organizacije, ki so ali so načrtovale, da bode izvajale program PUM. Dejstva, da je bilo usposobljenih preveč mentorjev PUM, torej ni mogoče pripisati izvajalcu usposabljanja - da bi ta na usposabljanje

sprejemal več kandidatov kot je bil interes ali potreba organizacij, izvajalk programa PUM.

Drugo, kar nam pripovedujejo zgornji podatki, je to, da je večina usposobljenih mentorjev PUM ta program tudi izvajala pri organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje. Tudi to je pričakovan podatek. Glede na to, da smo iz drugih podatkov izvedeli, da sedaj ta program izvaja le 24 mentorjev, lahko sklepamo, da mentorji povečini delajo pri organizaciji, dokler le-ta program izvaja, ko pa ta iz takih ali drugačnih razlogov programa ne izvaja več, tudi oni prenehajo z delom mentorja PUM. To ugotovitev podkrepijo tudi podatki, da sta samo 2 mentorja navedla, da je nekaj izvedb programa PUM, pri katerih sta sodelovala, potekalo v organizaciji, ki ju je napotila na usposabljanje, nekaj pa v drugi organizaciji oz. organizacijah. In le 1 mentor PUM navaja, da nobena izvedba programa PUM, pri katerih je sodeloval/a, ni potekala v organizaciji, ki ga/je je napotila na usposabljanje, pač pa vse v drugi organizaciji oz. organizacijah. Ti podatki nas navajajo k razmišljanju, da je pretočnost usposobljenih mentorjev od ene do druge organizacije zelo majhna. Če bi bila večja, morebiti ne bi bilo potrebno usposobiti toliko novih mentorjev PUM, pač pa bi si organizacije lahko pridobile usposobljene mentorje od organizacij, ki iz takih ali drugačnih razlogov programa ne izvajajo več. Za to pa bilo potrebno vsaj:

- ☛ načrtno spremljanje števila usposobljenega osebja in njihove »zasedenosti« v programu PUM,
- ☛ nacionalna evidenca usposobljenih mentorjev PUM,
- ☛ spodbujanje mobilnosti usposobljenih mentorjev PUM oz. njihovo obveščanje, kje bi lahko izvajali program,
- ☛ spodbujanje organizacij, da si pridobivajo že usposobljene mentorje PUM, ne pa da ob vsaki novi potrebi na usposabljanje napotijo nove kandidate.

Seveda se zavedamo, da imajo take usmeritve tudi svoje omejitve. Kar nekaj mentorjev PUM je zaposlenih v organizacijah, ki so jih napotile na usposabljanje. Če organizacija preneha izvajati program PUM ali pa ga sploh ne izvede nikoli, posamezniku pa ponudi drugo delo, se bo posameznik verjetno raje odločil za drugo delo, kot da bi se prezaposloval v drugo organizacijo. Če pa usposobljen mentor PUM ni zaposlen, pa se pojavi potreba po mentorjih na povsem drugem koncu Slovenije, je tudi vprašanje, ali se bo sam odločil za selitev/vožnjo v oddaljen kraj, organizacija pa tudi morda ne želi tvegati, da si bo pridobila takega mentorja, kar povečuje strošek programa (prevoz), hkrati pa ne more biti prepričana, koliko časa bo takemu mentorju ustrezalo delo pri oddaljenemu delodajalcu. Žal je v Sloveniji mobilnost delovne sile še vedno majhna; četudi se razmere na trgu dela zelo zastrujejo, pa je mobilnost ljudi še vedno razmeroma majhna. Z vidika organizacij pa je treba poleg drugega upoštevati tudi način financiranja programa – ta je enak, ne glede na to, ali so stroški z mentorji enaki ali drugačni od izvajalca do izvajalca.

5.3.4 Kakšne so bile možnosti in pripravljenost usposobljenih mentorjev za izvajanje programa PUM?

Podatke, ki smo jih navedli doslej, želimo osvetliti še z vprašanjem, ali so usposobljeni mentorji imeli možnost, da izvajajo program PUM, ali je bilo to odvisno od kakšnih okoliščin ipd. Seveda pa je za bolj celovito sliko dobro vedeti tudi to, ali so bili mentorji sploh pripravljeni sodelovati pri izvajanju programa ali ne.

Preglednica 32: Odgovori mentorjev PUM na vprašanje, če jim je organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, omogočila sodelovanje pri izvajanju programa PUM

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE
Da, organizacija mi je vedno omogočila sodelovanje pri izvedbi programa PUM.	31	70,5	64,6
Da, dokler sem bil/a zaposlen/a pri njej.	6	13,6	12,5
Da, kadar je bila uspešna pri pridobivanju sredstev za izvajanje programa PUM.	5	11,4	10,4
Organizacija mi je včasih omogočila sodelovanje pri izvedbi programa PUM, včasih pa ne.	2	4,5	4,2
Ne, ker nisem zaposlen/a v tej organizaciji.	2	4,5	4,2
Organizacija mi je v začetnih letih po usposobitvi omogočila sodelovanje pri izvedbi programa PUM, kasneje pa ne več.	1	2,3	2,1
Ne, organizacija mi ni nikoli omogočila sodelovanja pri izvedbi programa PUM.	1	2,3	2,1
SKUPAJ	48		100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Na vprašanje je odgovarjalo vseh 44 vprašanih, imeli pa so možnost izbrati več odgovorov. Kot je razvidno, se kar 31 odgovorov glasi, da jim je organizacija vedno omogočila sodelovanje pri izvedbi programa PUM. Za tak odgovor se je torej odločilo več oseb, kot smo prej ugotavljali, da so v delovnem razmerju z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje (28) oz. več, kot jih od teh še vedno izvaja program PUM (22). Razliko lahko verjetno deloma pripišemo tistim, ki sodelujejo z organizacijami kot zunanji sodelavci, deloma pa jo lahko pripišemo tudi razlagi, da jim je organizacija omogočila sodelovanje, kadar so sami želeli, vendar vedno tega sami niso želeli.

5 odgovorov sporoča, da je mentor imel možnost sodelovanja pri izvedbi programa PUM, če je organizacija program izvajala (je bila uspešna pri pridobivanju sredstev za izvajanje programa PUM). To se zdi tudi razumljiv razlog: če ni bilo pogojev za izvajanje programa, seveda tudi ni bilo dela za mentorje. Ugibamo lahko, ali je bilo to tudi razlog za tista 2 odgovora, kjer vprašana navajata, da jima je organizacija včasih omogočila sodelovanje pri izvedbi programa PUM, včasih pa ne.

6 odgovorov navaja, da je imel usposobljen mentor PUM možnost sodelovanja vse dotlej, dokler je bil posameznik zaposlen v organizaciji, ki ga je napotila na usposabljanje. To si lahko pojasnimo s tem, da je organizacija program izvajala le z

mentorji, ki so zaposleni pri njej, saj gre za program, ki zahteva vsakodnevno in osem-urno prisotnost, kar je z zunanjimi izvajalci težko zagotoviti. Sklepamo pa lahko tudi, da je organizacija omogočala zaposlitev posamezniku dotlej, ko je izvajala program, kasneje pa ne več. Seveda pa je posameznik lahko sam odpovedal sodelovanje ali pa je prišlo do prekinitve sodelovanja zaradi drugih razlogov. V ta sklop kaže prišteti še 2 odgovora, ki navajata, da usposobljena mentorja nista imela možnosti izvajanja programa, ker nista zaposlena v organizaciji, ki ju je napotila na usposabljanje. Očitno je, da je delovno razmerje pomemben dejavnik pri tem, ali imajo usposobljeni mentorji možnost sodelovanja pri izvajanju programa PUM, o čemer smo govorili že prej. To ni kakšna posebna ugotovitev, saj je zasnova programa taka, da narekuje zaposlitev mentorjev, tako je tudi oblikovana cena storitve, ki vključuje osebne dohodke mentorjev z vsemi prispevki. Delovno razmerje pa je močno odvisno od zagotovljenega stabilnega financiranja – če je to neurejeno, je razumljivo, da se delovna razmerja ne sklepajo, da se sklepajo za določen čas in da se prekinjajo.

Le en mentor navaja, da nikoli ni imel možnosti izvajanja programa PUM, drugi pa, da je to možnost takoj po usposobitvi imel, kasneje pa ne več. Z vidika deleža vseh, ki so sodelovali pri anketiranju, ta delež ni zaskrbljujoč, pri čemer pa moramo imeti v mislih, tako kot smo opozorili že večkrat, tudi število tistih, na vprašalnik niso odgovarjali.

Te podatke je zanimivo primerjati z odgovori mentorjev, kako pa so sami sodelovali z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje: ali so bili pripravljeni pri njej izvajati program, če so bili k temu povabljeni ali ne.

Preglednica 33: Odgovori mentorjev PUM na vprašanje, kako ste sami po usposobitvi za mentorja PUM sodelovali z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE
Vedno sem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM, če mi je organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, to omogočila.	35	79,5	74,5
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	5	11,4	10,6
Nekaj časa sem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, vendar zdaj s to organizacijo ne želim več sodelovati. (Če želite, pojasnite.)	4	9,1	8,5
Včasih sem se odzval/a povabilu organizacije, ki me je napotila na usposabljanje, za sodelovanje pri izvedbi programa PUM, včasih pa ne.	1	2,3	2,1
Zaposlil/a sem se v drugi organizaciji, ki tudi izvaja program PUM, zato sedaj sodelujem pri izvedbi programa PUM tu.	1	2,3	2,1
Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.	1	2,3	2,1
SKUPAJ	47		100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Na vprašanje je odgovarjalo 44 oseb, imele pa so možnost obkrožiti več odgovorov. Kot je razvidno, je velika večina izjavila, da je vedno sodelovala pri izvedbi programa PUM, če ji je bilo to omogočeno. 9 odgovorov pa je takih, ki navajajo, da so bili vzroki za nesodelovanje med organizacijo, ki je napotila osebo na usposabljanje in mentorjem PUM tudi na strani mentorjev. Tako 1 mentor navaja, da se je včasih odzval povabilu, včasih pa ne, 4 navajajo, da so z organizacijo nekaj časa sodelovali, zdaj pa z njo nočejo več sodelovati, 4 pa navajajo, da so se prezaposlili v drugo organizacijo.

Če odmislimo, da je na vprašalnik očitno odgovarjala skupina usposobljenih mentorjev, ki je imela nekoliko večje možnosti za izvajanje programa PUM, potem je ugotovljena skoraj petina teh odgovorov tista, ki kaže na obseg fluktuacije iz osebnih razlogov usposobljenih mentorjev PUM. Ali, če naredimo malo matematičnega sklepanja, če imamo 11 izvajalcev programa PUM v celotnem omrežju v Sloveniji in ti po normativih za delo potrebujejo vsaj 3 mentorje na izvajalca, torej skupno 33 mentorjev PUM, kaže imeti »v rezervi« vsaj 11 usposobljenih mentorjev, ki bi lahko prevzeli izvajanje programa, če bi in ko bi prišlo do fluktuacije (vsaj 1 usposobljen mentor v vsaki organizaciji). S tem pa še vedno ne pojasnimo, zakaj je bilo usposobljenih 85 mentorjev PUM, četudi je mogoče predvidevati, da je v posamezni organizaciji prišlo do večjega obsega fluktuacije, kot smo predvidevali zgoraj.

Čeprav izjave ne moremo komentirati, ker imamo za to premalo podatkov, pa vseeno opozarjamo na izjavo, ki jo je mogoče najti med odgovori »Drugo.« pri tem vprašanju: »ne smem se več ukvarjati na tem področju - prerazporeditev na drugo delovno mesto.« Očitno je, da je bil usposobljen mentor prerazporejen na drugo delovno mesto iz nam neznanega razloga, mentor pa to obžaluje. Če je šlo v tem primeru za objektivne razloge – organizacija ni imela pogojev za izvajanje programa - potem je taka njena odločitev razumljiva. Prav tako je mogoče razumeti tako ravnanje organizacije, če je mentor delal slabo. Vse drugo pa že lahko sproža vprašanja, kakšni so procesi izbire osebja za izvajanje programa PUM v organizaciji, da se nekoga usposobi (in gre za precej dolgo usposabljanje), potem pa se tega znanja ne uporablja.

5.3.5 Kolikokrat so organizacije, ki so na usposabljanje napotile kandidate za mentorje programa PUM, kasneje ta program izvajale?

Tako kot pri mentorjih, nas tudi pri organizacijah zanima, kolikokrat so izvedle program PUM, ko so si pridobile usposobljene mentorje. Teza je, da je pričakovano, da organizacija, ki ima usposobljene mentorje, program kasneje tudi izvaja.

Preglednica 34: Odgovori organizacij, izvajalk programa PUM, koliko izvedb programa PUM so doslej izvedli

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Enajst do dvajset.	4	57,1
Dve do pet.	2	28,6
Šest do deset.	1	14,3
SKUPAJ	7	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

Kot je razvidno, so med sodelujočimi organizacije predvsem take, ki so program PUM izvajale že kar nekajkrat, iz česar lahko sklepamo, da gre za organizacije, ki so se resno odločile, da bodo program PUM izvajale redno, kot del svoje ponudbe (izvajanje programa pri njih ni bila samo trenutna želja). S tega vidika se zdi vlaganje v usposabljanje osebja iz teh organizacij smiselno in upravičeno. Je pa res, da vse te organizacije programa ne izvajajo vsako leto, kot bi pričakovali. Takole so navedle:

Preglednica 35: Odgovori organizacij, izvajalk programa PUM, na vprašanje, ali vsako leto izvajajo program PUM

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da, od takrat, ko imamo usposobljene mentorje/ice.	4	57,1
Izvajamo ga, vendar ne vsako leto.	2	28,6
Drugo.	1	14,3
SKUPAJ	7	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

Večina tistih, ki so odgovarjali na anketo, sicer izvaja program vsako leto, dve organizaciji pa navajata, da program sicer izvajata, vendar ne vsako leto, to je odvisno predvsem od financiranja:

- *Glede na financiranje.*
- *Izvajamo ga odkar imamo usposobljene mentorje. Zaradi prenehanja pogodbe o financiranju in ESS, PUM po prvi izvedbi skoraj 2 leti ni deloval.*

Ena organizacija pa je navedla »imamo še predstavnika vodstva, delujeta oba«, kar je nejasna izjava, tako da je pri tem odgovoru ne moremo upoštevati.

Očitno je, da usodo izvedb programa vplivno določa financiranje, kar ni presenetljiv podatek, saj gre za udeležence, ki si sami ne morejo plačati programa; če drugega financerja torej ni, ni niti izvedb programa.

Čeprav s to študijo nismo obdelovali podatkov o vseh dosedanjih izvajalcih programa PUM, pa kaže vseeno opozoriti, da je pri presojanju zbranih podatkov treba upoštevati, da sta bili med izvajalci tega programa tudi dve organizaciji, ki sta šli v stečaj, kar pomeni, da programa ne izvajata več, vprašanje pa je, kaj je z mentorji, ki so jih one napotile na usposabljanje. Podobno nimamo odgovorov štirih sedanjih izvajalcev programa PUM, ker na anketo pač niso odgovorili, tako da moramo podatke o tem, koliko organizacij, ki ima usposobljene mentorje PUM, redno izvaja program, obravnavati z določeno mero zadržanosti.

5.3.6 Ali so organizacije pri izvedbi programa PUM omogočile delo samo mentorjem, ki so jih same napotile na usposabljanje?

To, kar smo navedli zgoraj, nekako izhaja tudi iz odgovorov organizacij, izvajalk programa PUM. Njih smo namreč vprašali, ali pri njih izvajajo program PUM samo mentorji, ki so jih sami napotili na usposabljanje, ali pa tudi drugi. Iz odgovorov na to vprašanje sicer ne moremo ugotoviti, ali bi zagotovili delo tudi drugim mentorjem, če bi se nanje obrnili, ugotovimo pa lahko, ali se taki primeri v praksi sploh pojavljajo.

Preglednica 36: Odgovori organizacij, izvajalk programa PUM na vprašanje, ali pri njih izvajajo program PUM samo tisti/e mentorji/ice, ki so jih one napotile na usposabljanje

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da, pri nas izvajajo program PUM samo mentorji/ice, ki smo jih mi napotili na usposabljanje.	6	85,7
Ne, pri nas poleg tistih mentorjev/ic PUM, ki smo jih mi napotili na usposabljanje, izvajajo program PUM še drugi mentorji/ice.	1	14,3
SKUPAJ	7	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

Večina organizacij, ki izvaja program PUM, ta program izvaja z mentorji, ki jih je sama napotila na usposabljanje. Le ena organizacija omogoča delo tudi mentorjem, ki jih sama ni napotila na usposabljanje. Iz tega podatka ne moremo veliko sklepati, razen tega, da je prevladujoča praksa, da program PUM izvajajo v določeni organizaciji predvsem tisti mentorji, ki jih je ta organizacija napotila na usposabljanje.

Ker teh podatkov ne moremo soočiti z dejstvi, ali so bili v okoljih organizacij potrebe po dodatnem izvajanju programa in ali so bila za to na voljo denarna sredstva, tudi ne moremo ugotavljati, ali bi v takih primerih organizacije omogočile delo usposobljenim mentorjem, ki so jih na usposabljanje napotile organizacije, ki jim kasneje niso zagotovile izvajanja programa. Kljub temu pa si drznemo trditi, da je tudi z vidika organizacij pretočnost usposobljenih mentorjev od ene do druge organizacije zelo majhna, kar smo ugotavljali že v prejšnjem poglavju. Sumimo, čeprav ne na podlagi v tej študiji ugotovljenih dejstev, da bi organizacija, ki bi ji primanjkovalo usposobljenih mentorjev, prej napotila na usposabljanje nove kandidate, kot pa poiskala primerne med že usposobljenimi mentorji. Za to pa bilo potrebno vsaj tisto, kar smo o evidencah usposobljenih mentorjev in spodbujanju organizacij za njihovo angažiranje, že zapisali v prejšnjem poglavju.

5.4 RAZLOGI, ZAKAJ USPOSOBLJENI MENTORJI PUM PROGRAMA NE IZVAJAJO VEČ

Eno izmed osrednjih vprašanj raziskave je vprašanje, zakaj usposobljeni mentorji programa PUM ne izvajajo več. To nas zanima tako z vidika mentorjev kot z vidika organizacij, saj bi nam odgovor na to vprašanje pomagal pri načrtovanju nadaljnega usposabljanja. Če bi namreč natančneje vedeli, ali gre za subjektivne razloge ali objektivne, sistemske razloge, bi na eni strani lahko ene in druge razloge poskušali odpraviti v kar največji možni meri, na drugi strani pa bi lahko ocenjevali, v kolikšni meri so ti razlogi taki, da kaže nanje računati tudi v bodoče in zato pri načrtovanju usposabljanja mentorjev PUM upoštevati, da je treba usposobiti več mentorjev, kot so trenutne objektivne potrebe.

5.4.1 Razlogi usposobljenih mentorjev PUM, da ne izvajajo (več) programa PUM

Mentorji, ki v letu 2013 niso sodelovali pri izvajanju programa PUM, so kot razloge navedli naslednje:

Preglednica 37: Odgovori mentorjev PUM na vprašanje, zakaj v letu 2013 ne izvajajo (več) programa PUM

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ANKETIRANE OSEBE	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE
Zaradi prekinitve delovnega razmerja z organizacijo, kjer sem nazadnje sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.	9	56,3	29,0
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni več razporedila na to delo.	7	43,8	22,6
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	5	31,3	16,2
Iz osebnih razlogov (družina, selitev, bolezen itd.).	3	18,8	9,7
Izvajanje programa PUM ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu v njem preveč negotove.	2	12,5	6,5
To delo me je začelo obremenjevati, zasičil/a sem se.	1	6,3	3,2
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, programa PUM ne izvaja več.	1	6,3	3,2
Organizacija, s katero sem nazadnje sodeloval/a, me ni več povabila k sodelovanju.	1	6,3	3,2
Organizacija, kjer sem nazadnje sodeloval/a pri izvedbi programa PUM, ne obstaja več.	1	6,3	3,2
Med ljudmi iz okolja ni zanimanja za program PUM.	1	6,3	3,2
SKUPAJ	31		100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Na to vprašanje je odgovarjalo 38 oseb. Od teh jih je bilo 22 takih, ki sodelujejo oz. so sodelovali pri izvedbi programa PUM v letu 2013. Od ostalih 16¹³ je vsakdo imel možnost, da obkroži več odgovorov. Tisti, ki so se odločili za odgovor »Drugo.«, so svoj odgovor pojasnjevali takole:

- *Odprl sem s.p., šel na samostojno pot na svojem specifičnem področju.*
- *Porodniški dopust.*
- *Novi delovni izzivi. Tudi osebno mi bolj odgovarja delo z aktivnimi in ne vzgojno usmerjenimi ljudmi.*
- *Nestrinjanje v mentorski skupini.*
- *Organizacija, ki me je zaposlovala v času izvajanja PUM, tega programa ne izvaja več. Sedaj sem zaposlena drugje, tudi kot mentorica PUM.*

¹³ Enega izmed odgovorov pod »Drugo.« smo uvrstili med tiste, ki še izvajajo program PUM, čeprav se vprašani ni tako opredelil, navaja pa, da programa sicer ne izvaja pri organizaciji, ki ga je napotila na usposabljanje, pač pa pri drugi organizaciji.

- *Organizacija, ki me je napotila, mi ne more zagotoviti delovnega mesta.*

Kot je razvidno iz odgovorov vprašanih, je bila večina med njimi še aktivnih, torej so še izvajali program PUM. Tisti pa, ki programa niso več izvajali, so svoje odgovore strnili v naslednje skupine:

- Vzroki, povezani z razmerjem mentorja PUM in organizacijo: 20 takih odgovorov (»Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni več razporedila na to delo. Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, programa PUM ne izvaja več. Organizacija, s katero sem nazadnje sodeloval/a, me ni več povabila k sodelovanju. Zaradi prekinitve delovnega razmerja z organizacijo, kjer sem nazadnje sodeloval/a pri izvedbi programa PUM. Organizacija, kjer sem nazadnje sodeloval/a pri izvedbi programa PUM, ne obstaja več. Organizacija, ki me je napotila, mi ne more zagotoviti delavnega mesta.«).
- Osebni razlogi: 8 takih je odgovorov. (»Osebni razlogi. Delo je obremenjujoče, zasičil/a sem se. Odprl sem s.p., šel na samostojno pot na svojem specifičnem področju. Porodniški dopust. Novi delovni izzivi. Tudi osebno mi bolj odgovarja delo z aktivnimi in ne vzgojno usmerjenimi ljudmi. Nestrinjanje v mentorski skupini.«).
- Okoliščine, ki zadevajo program PUM: 3 taki odgovori (»Ni zanimanja za program. Izvajanje programa PUM ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu v njem preveč negotove.«).

Kot lahko sklepamo iz teh odgovorov, je večina razlogov, zakaj usposobljeni mentorji PUM ne izvajajo (več) programa, povezanih z njihovim razmerjem z organizacijo, izvajalko programa. Če so v tej organizaciji še zaposleni oz. z njo še sodelujejo, programa ne izvajajo, ker jim tega ne omogoča organizacija (ima morda dovolj drugih mentorjev ali iz kakšnih drugih razlogov) ali pa organizacija programa PUM ne izvaja več. Lahko pa usposobljen mentor z organizacijo sploh ne sodeluje več, morda zato, ker je prekinil (sam ali organizacija) delovno razmerje z njo, ker ga organizacija ne povabi k sodelovanju ali pa organizacija celo ne obstaja več. Da bo takih odgovorov največ, je bilo tudi pričakovano, saj je odločanje o tem, kdo bo program izvajal, razumljivo, v organizaciji in njenem vodstvu, posredno, pa mnogokrat odločujoče, pa tudi pri financerjih, ki odločajo o letnem številu izvedb programa PUM.

Kar nekaj razlogov je tudi pri mentorjih samih, pri njihovih osebnih razlogih, zakaj pri programu ne sodelujejo več. Razlogi so razumljivi in pričakovani, pričakovali smo celo več odgovorov mentorjev, da pri izvedbi programa ne sodelujejo več, ker gre za delo s posebej zahtevno ciljno skupino, kar lahko posameznika po določenem času tudi obremeni. Presenetljivo je bilo takih odgovorov malo.

Prav tako je bilo zelo malo odgovorov, ki bi nakazovali razloge, ki izhajajo iz okoliščin, v katerih se odvija izvajanje programa PUM. Priznati moramo, da smo tudi pričakovali nekaj več opozoril na neurejene razmere pri izvajanju programa PUM v določenih letih, saj nam je poznano, da so mentorji več časa delali tudi brez plačila oz. z zamiki plačila. Vendar si manj odgovorov od pričakovanih lahko razložimo tudi tako, da se mentorji niso (preveč) ukvarjali s tem, kje so razlogi, da ne morejo več delati kot mentorji PUM, pač pa so se pogosteje odločili za odgovore, ki so vzrok za njihovo »nedelo« pripisali organizaciji, ki jih je napotila na usposabljanje.

Še posebej nas je zanimalo, zakaj usposobljeni mentorji nikoli niso izvajali programa PUM. Dobili smo naslednje odgovore:

Preglednica 38: Odgovori mentorjev PUM na vprašanje, zakaj nikoli niso sodelovali pri izvajanju programa PUM

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE
Izvajanje programa PUM ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu v njem preveč negotove.	1	50,0	20,0
Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni nikoli razporedila na to delo.	1	50,0	20,0
Organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, me ni nikoli povabila k sodelovanju.	1	50,0	20,0
Nobena od organizacij, ki v Sloveniji izvajajo program PUM, me ni povabila k sodelovanju.	1	50,0	20,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	1	50,0	20,0
SKUPAJ	5		100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Na to vprašanje je odgovarjalo 35 vprašanih. Večina od teh (33) so bili mentorji, ki so sodelovali pri izvedbi programa PUM ali še sodelujejo. Dva mentorja, ki pa nista nikoli izvajala programa PUM, pa sta navedla, da jih organizacija, ki jih je napotila na usposabljanje, kasneje ni povabila k sodelovanju ali pa jih ni razporedila na to delo, pa tudi druge organizacije, ki izvajajo program PUM, jih nikoli niso povabile k sodelovanju. Eden/a kot razlog za to navaja tudi, da izvajanje programa PUM ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu v njem preveč negotove, zaradi česar si verjetno razlaga, da nikoli ni imel/a priložnosti delati v programu. En odgovor pa pojasnjuje, da se je usposobljen mentor zaposlil pri drugem delodajalcu, ki pa očitno ni izvajalec programa PUM, če mentor nikoli ni delal v programu.

Dejstvo, da sta bila med tistimi, ki so odgovorili na vprašalnik, samo dva taka mentorja, ki nikoli nista izvajala programa PUM, nam ne omogoča, da bi lahko kaj več sklepali o tem, koliko je takih mentorjev, ki programa niso nikoli izvajali, čeprav iz podatkov o številu organizacij – izvajalk programa PUM sklepamo, da je bilo teh kar nekaj. Prav tako ne moremo iz pridobljenih odgovorov sklepati, kakšni so bili večinski razlogi, da je do takih pojavov prišlo; omenjena vprašalnika lahko obravnavamo le ilustrativno. Seveda pa lahko ponovno opozorimo na tisto, kar smo že zapisali: očitno je, da je bilo na usposabljanje usmerjeno preveč kandidatov za mentorje PUM, četudi upoštevamo, da je med leti prišlo do razumljivega obsega fluktuacije. Upoštevati je treba, da v nobenem razvojnem dokumentu ni bilo predvideno, da bi se mreža izvajalcev programa PUM bistveno razširila – največ, kar je bilo kje zapisanega, je bilo 14 izvajalcev. Torej tudi ne moremo sklepati, da so bila pričakovanja izvajalcev po širitvi mreže velika in so zato usmerjali na usposabljanje toliko kandidatov za mentorje programa PUM, da bi imeli usposobljene mentorje »pripravljene«, ko bi prišlo do širitve mreže.

5.4.2 Razlogi organizacij, zakaj usposobljeni mentorji PUM ne izvajajo (več) programa PUM pri njih

Seveda nas je zanimalo, kakšne razloge pa bodo navajale organizacije, ki so na usposabljanje napotile mentorje PUM, zakaj vsi programa ne izvajajo (več) pri njih. V zvezi s tem smo jim zastavili dve vprašanji, in sicer, kakšni so za to morebitni razlogi v njihovi organizaciji, kakšni pa pri mentorjih samih.

Preglednica 39: Odgovori anketiranih organizacij, izvajalk programa PUM, na vprašanje, čemu pripisujejo dejstvo, da del mentorjev/ic PUM, ki so jih one napotile na usposabljanje, ne deluje več pri njih, pri čemer smo jih v tem primeru prosili, da se pri tem vprašanju omejijo na razloge, ki izhajajo iz razmer v zvezi z njihovo organizacijo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
Že ob napotitvi sodelavcev na usposabljanje smo načrtovali, da vsi ne bodo izvajali programa PUM. Del sodelavcev, ki delajo na drugih področjih, smo napotili na usposabljanje, da bi se seznanili z načinom dela v programu PUM in to znanje prenašali v svoje delo.	5	25,0	71,4
Naša ocena o potrebnem številu mentorjev/ic PUM je bila ustrezna, razlogi, da vsi ne delajo več pri nas, so osebni razlogi mentorjev/ic PUM in ne na naši strani.	5	25,0	71,4
Del mentorjev/ic smo napotili na usposabljanje za primer, če bi kdo od ostalih usposobljenih mentorjev/ic ne hotel/a (ne mogel/a) več sodelovati z nami, a se to ni zgodilo, zato jih ne potrebujemo oz. jim ne moremo nuditi dela.	4	20,0	57,1
Dejavnost vseskozi podpirata tudi pristojni ministrstvi, vendar ne v taki meri, da bi lahko program PUM izvajali vsi usposobljeni mentorji/ice.	2	10,0	28,6
Nismo dobro ocenili potreb po številu mentorjev/ic, na usposabljanje smo napotili preveč mentorjev/ic.	1	5,0	14,3
Med vsemi izbranimi niso bili vsi primerni za mentorje/ice PUM, zato vsem nismo ponudili sodelovanja.	1	5,0	14,3
Za razmere, ki so vladale v času, ko smo mentorje/ice napotili na usposabljanje, je bila naša izbira primerna, le-ti so tudi izvajali program PUM pri nas, zdaj pa so razmere povsem drugačne.	1	5,0	14,3
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	1	5,0	14,3
Skupaj	20	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

Na vprašanje je odgovorilo vseh 7 organizacij, imele pa so možnost, da izberejo več odgovorov. Organizacija, ki je izbrala odgovor: »Za razmere, ki so vladale v času, ko smo mentorje/ice napotili na usposabljanje, je bila naša izbira primerna, le-ti so tudi izvajali program PUM pri nas, zdaj pa so razmere povsem drugačne.«, je dodala še pojasnilo: »*Delujejo 3 mentorji, kot je financirano.*«, iz česar lahko sklepamo, da so na usposabljanje napotili več mentorjev, dela pa jim ne morejo nuditi, ker je program financiran le v tem obsegu. Tista organizacija, ki pa je izbrala odgovor »Drugo.«, je ta odgovor pojasnila z »*Nova zaposlitev ene mentorice.*«

Kar 5 organizacij meni, da je bila njihova ocena o potrebnem številu mentorjev PUM ustrezna, razlogi, da vsi ne delajo več pri njih, pa so njihovi osebni razlogi in ne na strani organizacij. A ob tem se je tudi 5 organizacij odločilo za odgovor: »Že ob napotitvi sodelavcev na usposabljanje smo načrtovali, da vsi ne bodo izvajali programa PUM. Del sodelavcev, ki delajo na drugih področjih, smo napotili na usposabljanje, da bi se seznanili z načinom dela v programu PUM in to znanje prenašali v svoje delo.« Če k temu prištejemo še 4 odgovore: »Del mentorjev/ic smo napotili na usposabljanje za primer, če bi kdo od ostalih usposobljenih mentorjev/ic ne hotel/a (ne mogel/a) več sodelovati z nami, a se to ni zgodilo, zato jih ne potrebujemo oz. jim ne moremo nuditi dela.«, lahko v marsičem pojasnimo, zakaj je bilo na usposabljanje napotenih toliko kandidatov za mentorje PUM, čeprav je bilo že takrat dokaj jasno, da dela za vse verjetno ne bo. Na eni strani so organizacije razmišljale dokaj racionalno. Vedele so, da je za izvajanje programa PUM določeno minimalno število treh mentorjev. Ker gre tako kot na drugih področjih izobraževanja tudi tu predvsem za ženski poklic, je realno pričakovati, da bo prihajalo do odsotnosti iz družinskih razlogov, seveda pa tudi do neke normalne stopnje fluktuacije. Organizacije so si želele zagotoviti »zalogo usposobljenih mentorjev«, saj bi že zgolj odhod enega mentorja lahko povzročil nemožnost nadaljnega izvajanja programa PUM, saj na trgu dela tako usposobljenih oseb ni (bilo). Seveda pa se ob tej legitimni želji organizacij poraja vprašanje, ali pa usposabljanje iz javnih sredstev vseeno ni bilo preveč dostopno – morebiti bi ga morali omejiti samo z možnostjo usposabljanja enega dodatnega mentorja, ali pa omogočiti usposabljanje, vendar ob plačilu stroškov usposabljanja.

To je še toliko bolj upravičeno za primere, ki jih navajajo organizacije, da so na usposabljanje napotile osebe, za katere so že vnaprej vedele, da kasneje ne bodo izvajale programa PUM. Zlasti v začetnih letih usposabljanja mentorjev PUM je bila metoda projektnega učenja še dokaj neznan v slovenskem izobraževanju, zato je razumljivo, da so organizacije želele s pomočjo svojih sodelavcev to metodo spoznati in jo uporabiti tudi v svojih drugih programih in dejavnostih. To je lahko hvalevredno, le primerno ni, da je to usposabljanje potekalo iz javnih sredstev, namenjenih za usposabljanje mentorjev PUM. Če bi bile take želje organizacij znane vnaprej, bi bilo mogoče program usposabljanja tem željam tudi vsebinsko prilagoditi in ga nekoliko skrajšati.

Želeli pa smo izvedeti tudi to, kateri so po mnenju organizacij razlogi pri mentorjih, da nekateri ne delajo več pri njih. Takole so povedali:

Preglednica 40: Odgovori anketiranih organizacij, izvajalk programa PUM, na vprašanje, v čem so po njihovem mnenju razlogi mentorjev, ki so jih oni napotili na usposabljanje, da ne delujejo več pri njih

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
Nekateri/e usposobljeni/e mentorji/ice niso več zaposleni/e pri nas.	6	27,3	85,7
Nekateri/e usposobljeni/e mentorji/ice so nekaj časa sodelovali/e z nami, zdaj pa jih to delo ne zanima več.	5	22,7	71,4
Nekateri/e usposobljeni/e mentorji/ice so sprejeli/e drugo delo v organizaciji.	3	13,6	42,9
Nekateri/e usposobljeni/e mentorji/ice so odklonili/e sodelovanje.	2	9,1	28,6
Nekateri/e usposobljeni/e mentorji/ice so začeli/e izvajati program PUM pri drugih organizacijah.	2	9,1	28,6
To delo jih je začelo obremenjevati, zasičili so se.	1	4,5	14,3
Nekateri/e usposobljeni/e mentorji/ice ne morejo več sodelovati (preselitev v oddaljeni kraj, bolezen, smrt...).	1	4,5	14,3
Nekatere usposobljene mentorje/ice so prevzele konkurenčne organizacije.	1	4,5	14,3
Drugo.	1	4,5	14,3
SKUPAJ	22	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

Tudi na to vprašanje je odgovorilo vseh 7 organizacij, imele pa so možnost, da izberejo več odgovorov. Najprej naj pojasnimo, da je organizacija, ki je označila odgovor »Drugo.«, svoj odgovor pojasnila z »Ena kandidatka ni nikoli delala v programu niti pri drugem izvajalcu, ker je med izobraževanjem dobila ponudbo za delo, ki jo je sprejela in ga še danes opravlja.«

Sicer pa so organizacije kot najpogostejši vzrok za to, da mentorji ne delajo več pri njih, navedle, da so se mentorji prezaposlili oz. da ne delajo več pri njih. Zanimivo je, da sta dve organizaciji navedli, da so »nekateri/e usposobljeni/e mentorji/ice odklonili/e sodelovanje« kar 5 organizacij pa: »Nekateri/e usposobljeni/e mentorji/ice so nekaj časa sodelovali/e z nami, zdaj pa jih to delo ne zanima več.« Ob tem bi spomnili na podatke, ki jih navajamo na drugem mestu tega dela študije, kjer smo ugotavljali, da ob usposabljanju kandidatov za mentorje PUM organizacija in kandidat praviloma z ničemer nista pisno opredelila, kakšno bo njuno razmerje po usposobitvi. Če bi taki pisni dogovori obstajali, do zgoraj opisanih situacij morebiti ne bi prišlo.

Zanimiv pa se nam zdi tudi odgovor 3 organizacij, ki so navedle: »Nekateri/e usposobljeni/e mentorji/ice so sprejeli/e drugo delo v organizaciji.« Ta odgovor sicer ne pojasnjuje, zakaj je do tega prišlo, tako da lahko le ugibamo, ali so bili mentorji prerazporejeni drugam, ker ni bilo več možnosti za izvajanje programa PUM, ali jim je bilo ponujeno boljše delo, ali pa so se sami zasičili dela, ki je, to je treba priznati, zahtevno in zelo obremenjujoče.

In nazadnje, omeniti je treba tudi dva odgovora, in sicer: »Nekateri/e usposobljeni/e mentorji/ice so začeli/e izvajati program PUM pri drugih organizacijah.«, kar sta označili 2 organizaciji in odgovor: »Nekatere usposobljene mentorje/ice so prevzele konkurenčne organizacije.«, kar je označila 1 organizacija. Očitno je, da prihaja do prehajanja mentorjev iz organizacije v organizacije, pri čemer je vsaj v enem primeru prišlo tudi do prevzemanja usposobljenih mentorjev iz konkurenčne organizacije. Zopet bomo ponovili, da bi morebiti take situacije zavrli vnaprejšnji pisni dogovori o razmerju med organizacijo, ki je posamezniku omogočila usposabljanje in usposobljenim mentorjem PUM.

5.4.3 Stališča usposobljenih mentorjev, ki ne sodelujejo več v programu PUM, do nadaljnega sodelovanja v programu

Z vidika javnih sredstev in drugih naporov, ki so bili vloženi v usposabljanje mentorjev PUM, je vsakega tistega, ki v programu nikoli ni delal ali ne dela več, škoda, ali če se izrazimo ekonomistično, je zgrešena investicija. Ali bolje, vsak usposobljen mentor PUM, ki ne dela v programu, predstavlja manj priložnosti za številne mlade, ki bi potrebovali njegovo pomoč. Ugotavljali smo že, da se mreža izvajalcev programa PUM ni razvila tako, kot je bilo prvotno pričakovano, a četudi to dejstvo zanemarimo, ugotavljamo, da je bilo usposobljenih preveč mentorjev in vsi tako ali tako ne bi mogli delati v programu. Kljub temu pa je pomembno, ali bi bili tisti, ki doslej niso imeli priložnosti ali je nimajo več, pripravljene sodelovati pri izvajanju programa, če bi se take možnosti odprle (fluktuacija sedaj delujočih mentorjev PUM, širitev mreže izvajalcev). To je dobro vedeti, da ne bi ob morebitnih takih prilikah ponovno usposabljali novih oseb, če bi bili usposobljeni mentorji na voljo v določenem okolju. Zato smo usposobljene mentorje, ki v času anketiranja niso delali v programu PUM, vprašali, kakšno je njihovo stališče.

Preglednica 41: Odgovori tistih mentorjev PUM, ki sedaj ne delajo kot mentorji, na vprašanje pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnosti pripravljene opravljati to delo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE
Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za izvajanje programa PUM.	11	64,7	33,3
Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o mentorskem delu v programu PUM.	5	29,4	15,2
Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki izvaja program PUM.	5	29,4	15,2
Nekdo bi me moral spodbuditi k sodelovanju. (Prosimo, pojasnite.)	3	17,6	9,1
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	3	17,6	9,1
Pod nobenimi pogoji ne bi sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.	3	17,6	9,1
Delo bi moralo biti bolj plačano.	2	11,8	6,0
Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.	1	5,9	3,0
SKUPAJ	33		100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Na to vprašanje je odgovarjalo 17 od 19 tistih usposobljenih mentorjev, ki v času anketiranja niso izvajali programa PUM. Vsakdo se je lahko odločil za več odgovorov. Mentorjem, ki programa sedaj ne izvajajo, se zdi najpomembneje, da bi bili zagotovljeni bolj stabilni pogoji za izvajanje programa PUM – če bi se to zgodilo, bi bili pripravljene (ponovno) izvajati program PUM. Veliko manj pogosto, le v petih primerih, so se mentorji odločili za pogoj, da bi jim morali omogočiti zaposlitev v organizaciji, ki izvaja program PUM. Zanimivo pa je, da so prav tolikokrat navedli, da bi želeli osvežiti znanje o delu v programu – sklepamo, da v tem primeru gre za mentorje, ki programa niso nikoli izvajali ali pa so ga izvajali pred več leti. Za vpogled v mnenja mentorjev, ki v programu ne delajo več, navedimo še, kaj so zapisali k odgovoru »Nekdo bi me moral spodbuditi k sodelovanju.«:

- *Organizaciji, ki izvaja PUM, sem ponudila sodelovanje, vendar imajo vsa mesta zasedena, pri zunanjih sodelavcih pa varčujejo.*
- *Trenutno oz. od zaključka dela v PUM sem zaposlena za nedoločen čas v šoli, vendar mi je delo v PUM še vedno sanjska služba. Res pa je, da o PUM-u nič ne slišim, vidim, da bi me to motiviralo, da bi iskala možnost, da se vrnem. Poleg tega so informacije, ki jih občasno dobivam od bivših sodelavcev, še vedno nespodbudne. Stalna borba za obstoj! Osebno si tega ob treh otrocih ne morem in nočem privoščiti.*
- *Mi ponuditi možnost zaposlitve za daljše obdobje (ne samo nadomeščanje oz. za določen čas).*

Pri odgovoru »Drugo.« pa so zapisali:

- *Če bi me organizacija prerazporedila na to delovno mesto.*
- *Delal bi samo kot občasni zunanji sodelavec.*
- *V tem trenutku se zaradi dela na drugih projektih ne bi odločila za delo mentorice v PUM. Prav tako se nisem odločila za dodatno usposabljanje za podaljšanje licence.*

Ugotovimo lahko, da je sicer nekaj takih, ki v programu PUM sploh ne želijo več sodelovati, kar precejšen delež vprašanih pa te možnosti ne zavrže v celoti, pač pa bi ob določenih pogojih bili pripravljene (ponovno) sodelovati. Glede na večinske odgovore je tu na potezi predvsem financiranje programa – če bo zagotovil bolj stabilno financiranje, bo mogoče pridobiti k ponovnemu sodelovanju vsaj nekaj že usposobljenih mentorjev PUM, sicer bo »prisiljen« usposablјati vedno nove in nove osebe, fluktuacija pa se ne bo zmanjševala.

5.4.4 Stališča organizacij o morebitnem nadaljnjem sodelovanju usposobljenih mentorjev, ki sedaj ne sodelujejo v programu PUM

V prejšnjem poglavju smo se spraševali, ali bi bili mentorji PUM, ki ne delajo (več) v programu, pripravljene v njem sodelovati v bodoče, če bi jih kdo k temu povabil. Enako pomembno pa se nam zdi izvedeti, ali pa bi jih bile organizacije – izvajalke programa PUM, sploh pripravljene sprejeti. Takole pravijo:

Preglednica 42: Odgovori organizacij na vprašanje, ali bi bili pripravljene omogočiti izvajanje programa PUM mentorjem, ki ste jih oni napotili na usposabljanje, vendar z njimi nikoli ali zadnja leta ne sodelujejo

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK
Mogoče, odvisno od razmer v izobraževanju odraslih (možnosti financiranja, zanimanja za program PUM ipd.).	5	71,4	83,3
Mogoče, odvisno kdo bi želel sodelovati.	1	14,3	16,7
SKUPAJ	6	85,7	100,0
Manjkajoči odgovori.	1	14,3	
SKUPAJ	7	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

Kot je razvidno, od šestih organizacij, ki so odgovorile na to vprašanje, nobena ni odločno za ali proti sodelovanju. Večina vidi možnost takega sodelovanja, če bi bili za to zagotovljeni pogoji (možnosti financiranja, zanimanja za program PUM ipd.), ena organizacija pa bi sodelovanje omogočila v odvisnosti od tega, kdo od mentorjev bi hotel sodelovati. Ti odgovori nas navajajo na misel, da bi kazalo organizacije ob morebitnem širjenju možnosti za izvajanje programa PUM ali ob fluktuaciji bolj aktivno spodbujati, da možnosti najprej poiščejo med usposobljenimi mentorji PUM. Morda bi bilo smiselno pripraviti register usposobljenih mentorjev PUM, ki bi organizacijam omogočal, da bi imeli informacije, kdo je v njihovem okolju usposobljen za mentorsko delo.

Smo pa organizacije tudi vprašali, če predvidevajo, da bi v bodoče še želele usposobiti nove mentorje PUM. Takole so navedle:

Preglednica 43: Odgovori organizacij na vprašanje, ali predvidevajo, da bi v naslednjih petih letih želeli usposobiti še kakšnega mentorja/ico PUM

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Odvisno od razmer (možnosti financiranja, zanimanja za program PUM ipd.).	6	85,7
Da. (Vpišite, prosimo, koliko.):	1	14,3
SKUPAJ	7	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

Odgovori so zelo podobni tistim, ki smo jih navedli malo prej. Razen 1 organizacije, ki je natančno opredelila svoje potrebe (potrebovala bi 2 mentorja), jih je ostalih 6 navedlo, da je to odvisno od razmer: možnosti financiranja, zanimanja za program PUM ipd. Mislimo, da kaže ponoviti misel, da bi bilo glede na veliko število že usposobljenih mentorjev PUM smiselno, da v primeru novih potreb organizacije najprej usmerimo v iskanje primerne osebe zanje že med usposobljenimi mentorji PUM, šele nato pa bi, če to ne bi prineslo rezultatov, omogočili usposabljanje novih mentorjev.

5.5 MOTIVACIJA USPOSOBLJENIH MENTORJEV PUM ZA DELO V PROGRAMU

Eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na fluktuacijo osebja, je tudi njihova motivacija za delo. Eno je motivacija, ki jo imajo kandidati za usposabljanje za mentorje PUM, ki temelji predvsem na predstavah, kakšno bo to delo, drugo pa je motivacija, ki jo imajo delujoči mentorji, saj nanjo pomembno vplivajo izkušnje, ki jih imajo z delom v programu, okoliščine, v katerih ta program poteka, sodelovanje z vodstvom organizacije – izvajalko programa PUM ipd. Poznavanje motivacije in vzvodov, ki jo vzdržujejo in razvijajo ter vzdrževanje in podpora takim vzvodom je pomemben vidik zmanjševanja fluktuacije usposobljenih mentorjev, s tem pa tudi zmanjševanje potrebe po usposabljanju vedno novih mentorjev.

5.5.1 Kako so mentorji PUM zadovoljni z delom v programu

Mentorje PUM smo vprašali, kako so zadovoljni z delom v programu, da bi ugotovili, kaj jih pri tem delu navdušuje in kaj jih omejuje.

Preglednica 44: Odgovori mentorjev PUM na vprašanje, ali jim je delo mentorja v programu PUM všeč

	FREKVENCA	ODSTOTEK
Da.	25	58,1
Delo ima prednosti in slabosti.	17	39,5
Ne.	1	2,4
SKUPAJ	43	100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Kot je razvidno, je dobra polovica vprašanih zadovoljnih z delom v programu, malo manj kot 40 % pa vidi v delu tako dobre stvari kot slabosti. Zanimljivo pa je delež tistih, ki jim delo v programu ni všeč. Da bi si lahko malo podrobneje razlagali njihov izbor odgovorov, smo vprašane prosili, da nam pojasnijo, kaj se jim zdi v programu dobrega in kaj ne.

Tisti, ki so povedali, da jim je delo v programu PUM všeč, so svojo izbiro pojasnili takole:

- *Ker mi je nenehen izziv delo z ljudmi, posebej mladimi.*
- *Ker me delo z ljudmi veseli in bogati. Razgibano delo, polno izzivov. Različno strukturo udeležencev, različni cilji in predznanja, različni projekti.*
- *Pomagaš osebam, timsko delo.*
- *Gre za pomoč mladim, ki le to potrebujejo, ob tem uživam in rastem skupaj z mladimi, se veselim njihovih uspehov.*
- *Pomoč mladim, ki so zašli in sovražijo sistem.*
- *Delo z mladimi mi predstavlja izziv in nenehno izobraževanje.*
- *Delo z mladimi odraslimi z manj možnostmi in delo z samimi ciljnimi skupinami me zelo zanima.*
- *Samostojnost pri izbiri tima, heterogeni načini poučevanja; prilagodljivost programa zanimanju udeležencev in mentorjev.*
- *Všeč mi je dinamika, raznolikost, rada delam z mladimi, napredek udeležencev mi je v veliko zadovoljstvo, dela v PUM-u je veliko, priložnost za učenje tudi za mentorje.*

- *Delo je raznovrstno, omogoča gibljiv urnik. Žal pa ni stalno v smislu redne zaposlitve.*
- *Mentorji imamo precej proste roke pri planiranju aktivnosti, smo samostojni pri odločanju. Delo je zelo raznoliko, zahteva različne veščine. Odziv udeležencev je takojšen, ni sprenevedanja.*
- *Načrtovanje vsebin, osebna rast, učinki programa, psihosocialno opolnomočenje.*
- *Vse, kar se tiče vsebinskega in strokovnega dela, mi je všeč. Najhuje je nestalno financiranje in delo s papirji.*
- *Izjemno delo, čudoviti pumovci, super odnosi v organizaciji, osebni napredek, zadovoljstvo, nova znanja...*
- *Znanja in metode lahko posplošim na delo z odraslimi.*
- *Stalni izzivi, osebna rast, ni rutine.*
- *Delo mentorice je strokovni izziv in priložnost za osebno rast.*
- *Na nobenem delovnem mestu ne dobiš toliko nazaj kot od "mulcev". Vsak dan nekaj novega; ustvarjalno; dober tim; veliko se naučim od mulcev; osebna ter strokovna rast.*
- *Želim delati na tem področju, ker menim, da to področje dobro poznam, obvladam in mi predstavlja osebni izziv.*
- *Če bi dobila priložnost, bi z veseljem ponovno sodelovala v PUM-u.*
- *Zame je to še vedno služba, ki bi jo z veseljem opravljala, v kolikor bi mi seveda kdo ponudil prosto mesto.*

Odgovore mentorjev smo razdelili v nekaj skupin, pri čemer je tako grupiranje nekoliko nasilno, saj so mnogi mentorji v svojih izjavah pripovedovali o več stvareh, ki so jim všeč v programu. No, kljub temu smo to naredili, da lahko izluščimo poglobljene motivacijske dejavnike:

- ☞ možnost dela z ljudmi, pomoč ljudem,
- ☞ možnost dela z mladimi, pomoč mladim,
- ☞ samostojno, kreativno delo, strokovni izzivi,
- ☞ osebna rast, učenje.

O prvem motivu ne kaže izgubljati besed, saj verjetno vodi vse, ki delajo v poklicih, v katerih imajo stike z ljudmi. Drugi motiv, delo z mladimi, je že nekoliko bolj poseben, čeprav je lahko to tudi značilni motivator za učitelje v šolah itd. To, kar pri obeh opisanih motivih izstopa, pa so navedbe mentorjev o pomoči, delo s tistimi, ki imajo manj priložnosti. Tu se verjetno skriva eden izmed zelo močnih motivacijskih dejavnikov mentorjev PUM: lastno preskušanje ob delu s tistim delom mladih, od katerih je marsikdo že dvignil roke in zadovoljstvo ob uspehih in napredku posameznika, pa če je še tako majhen. Drugi pomembni motivacijski dejavnik pa je sam način dela v programu PUM, ki posamezniku omogoča, da se strokovno samorealizira, da je kreativen, ni predpisane rutine, vse to pa predstavlja tudi strokovno rast posameznika. Če na te motivacijske dejavnike pogledamo z vidika fluktuacije, torej, kako je treba krepiti, da bi zmanjšali nevarnost odtekanja usposobljenega kadra, potem vsaj za to skupino lahko rečemo, da jim je preprosto potrebno omogočati, da izvajajo program PUM.

Tisti mentorji pa, ki so navajali tako dobre kot slabe strani dela v programu, pa so navedli:

- *Zanimivo, ustvarjalno, zahtevno, izgorelost.*

- *Delo je razgibano, pestro a tudi nepredvidljivo.*
- *Je polno izzivov, a je tudi zelo stresno in polno kompromisov.*
- *Je izziv, omogoča ustvarjalnost, razvoj, strokovnost. Na drugi strani pa je naporno delo, kamor moraš vložiti celega sebe in ne prinaša nobene varnosti.*
- *Vse je odvisno od vzdušja v mentorski skupini.*
- *Mladi so se od takrat, ko sem začela delati v PUM-u, do sedaj zelo spremenili - pristopi, ki so takrat, danes ne delujejo več. Potrebno je stalno strokovno usposabljanje, za le-tega pa danes ministrstvo(financer) ne daje denarja!*
- *Prednosti: delo v PUMU omogoča razvojno delo v okolju iz socialne stiske, nudenje pomoči; pomanjkljivosti: soočanje s težavami udeležencev, ki zahtevajo poglobljeno znanje iz psihoterapije, katerim mentorji nismo kos, pomanjkanje znanja, kako ravnati z mladimi, ki zaidejo v kriminal.*
- *Delo mentorice mi je všeč, vendar so večni problemi oz. takšne težave pri financiranju programa. Težko se ukvarjaš z vsebino, ker se vedno vse vrti okoli financ.*
- *Delo kot tako je zelo pestro, polno izzivov. Delo z mladimi me veseli. Pomanjkljivost je nestabilnost, negotovost programa dolgoročno, kljub potrebam v okolju.*
- *Delo je ustvarjalno, usoda programa je finančno negotova.*
- *Prednosti: zelo je lahko pomagati udeležencu pri vzgoji in ureditvi v življenju, pomanjkljivosti: financiranje, ni izenačeno z učitelji.*
- *Prednosti: razumeti mlade v stiski in jim pomagati in jih usmerjati, slabosti: program postaja birokratski - vsebina jih ne zanima.*
- *Izzivi so vedno, stalne menjave metod, načinov dela; negotovost glede financiranja, stalne menjave v vodstvu ustanove, zapletanje in podpisovanje pogodb, administrativnega dela je vse več.*
- *Že nekaj let delam na drugem področju in sem tu zadovoljna.*

Če pogledamo to skupino, potem med prednostni ne najdemo kakšnega posebno drugačnega motivacijskega vzvoda od tistih, ki so jih navajali mentorji iz prve skupine. Pri delu jih spodbuja delo z mladimi v stiski, ustvarjalno, razgibano delo, pa tudi osebna rast ob tem delu. Med tistim, kar pa jih najbolj moti oz. se jim zdi slabost tega dela, pa lahko povzamemo:

- ☞ neurejeno financiranje, nestabilnost, dolgoročno negotovost programa,
- ☞ administriranje, birokratizacija programa,
- ☞ odnosi v organizaciji,
- ☞ pomanjkanje znanja za reševanje specifičnih problemov ciljne skupine oz. pomanjkanje možnosti za stalno strokovno spopolnjevanje na specifičnih področjih,
- ☞ nepredvidljivo, stresno delo, izgorelost.

Tu pa že najdemo marsikaj tistega, kar nam lahko pripoveduje tudi o tem, kaj povzroča fluktuacijo usposobljenega osebja v programu PUM. Na prvem mestu je to vsekakor neurejeno, nestabilno financiranje programa, ki si ga podajajo različna ministrstva, pa dejstvo, da bolj ali manj to financiranje temelji na projektnem principu financiranja: vsakoletni ali nekajletni razpisi za izvajanje programa; ko tako financiranje preneha in (še) ni novega razpisa, tudi ni financiranja. Večkrat smo že navedli, da izvajanje programa ni neka popoldanska dejavnost, pač pa zahteva celodnevno prisotnost mentorja, kar ni mogoče (ali skoraj ne) reševati drugače kot z

zaposlitvami. Če določeno obdobje financiranja programa ni, tudi ni sredstev za osebne dohodke mentorjev. To pa privede do prekinitve delovnega razmerja. Ta študija nam ne omogoča, da bi natančno ugotavljali vpliv te situacije na fluktuacijo, trdno pa smo prepričani, da igra zelo pomembno vlogo pri njej. Če usposobljen mentor izgubi možnost zaposlitve pri programu PUM, je jasno, da poišče druge možnosti za preživljanje; ko se pri prejšnjem delodajalcu morda ponovno vzpostavijo pogoji za izvajanje programa PUM, pa se mentor, ki si je našel novo zaposlitev, seveda, ni več pripravljen vrniti na staro delovno mesto.

Ne želimo preskočiti tudi izjav o administriranju, birokratizaciji programa. Gre za pojav, ki ni značilen zgolj za program PUM, pač pa za mnoge programe in dejavnosti na področju izobraževanja odraslih, ki so bile že pred leti prenesene iz celotnega financiranja iz državnega proračuna na večinsko financiranje iz evropskih socialnih skladov in deloma državnega proračuna. Financiranje, ki sicer omogoča, da so mnoge dejavnosti in programi sploh obstali, je izredno birokratsko, neživljenjsko in osredotočeno zgolj na računovodsko pravilnost načrtovanja in porabe denarja, ne ukvarja pa se z rezultati in učinki izobraževanja. Za take programe kot je PUM, je tak način financiranja še posebej nekompatibilen, saj gre za program, ki nastaja sproti, se prilagaja ciljni skupini in vsakodnevnim razmeram, to pa je zelo težko »prevajati« in usklajevati z računovodskimi pravili, pri čemer naj povemo, da se ne zavzemamo za netransparentnost porabe denarja, pač pa poudarjamo to, da si težko predstavljamo, da veljajo enaka pravila pri npr. gradnji kanalizacije in pri delu z najbolj občutljivimi, zahtevnimi in življenjsko občutljivimi vprašanji dela z mladimi. Problem presega program PUM, urejati bi ga morali na ravni izobraževalne politike v državi, tudi na ravni dogovorov v EU, a se zdi, da je to vsaj v teh časih bolj utopično. To, kar lahko naredijo v tistih organizacijah, ki imajo za to možnosti, je, da pri administriranju čim bolj razbremenijo mentorje PUM, saj je njihovo znanje zelo posebno in ga je škoda zanemarjati na račun dela, ki ga lahko opravi druga osebje. Naslednji dejavnik fluktuacije v programu je tisti, ki ni toliko odvisen od zunanjih okoliščin, pač pa izvira iz same narave programa oz. ciljne skupine. Gre za izredno zahtevno delo z mladimi z zelo posebnimi problemi, ki jih ni preprosto reševati, to pa pri mentorjih povzroča strah, negotovost, občutke prevelike odgovornosti ali nemoči ipd. Pogosto se znajdejo v zelo težavnih situacijah, ki jih ne morejo rešiti. Vse to pri njih povzroča stres, občutek izgorelosti. Dejstvo je, da je to tisti dejavnik fluktuacije, na katerega je treba pri takih programih računati in vedno bo določen del osebja, ki dela v takem programu ne bo zmožel več. Vsekakor pa bi morale organizacije, ki izvajajo ta program, same ali skupno razmišljati o možnostih, ki bi ta dejavnik fluktuacije čim bolj omilil: vzpostavljanje medsebojnih stikov in pomoči, supervizija, dodatno usposabljanje, vzpostavljanje partnerstev z organizacijami v okolju, ki lahko pomagajo pri razreševanju nekaterih problemov, začasna premestitev posameznika na manj stresno delo ipd.

5.5.2 Kaj mentorje PUM motivira pri delu

Vse to, o čemer smo pisali v prejšnjem poglavju, smo povzeli iz odgovorov mentorjev PUM na vprašanje, kaj jim je v programu PUM všeč in kaj ne. S tem so že posredno odgovorili tudi na to, kaj jih pri tem delu motivira. Zdelo pa se nam je pomembno, da

jih o tem vprašamo tudi neposredno in da o tem vprašamo tudi organizacije, izvajalke programa PUM, da bi iz tega razbrali, ali so motivacijski dejavniki mentorjev PUM poznani tudi organizacijam, da jih zato krepijo in s tem vplivajo tudi manjšo nevarnost fluktuacije.

Preglednica 45: Odgovori mentorjev na vprašanje, kaj jih motivira pri izvajanju programa PUM

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE
To delo me zanima, je strokovno izzivalno.	40	93,0	20,2
To delo me zanima, omogoča razvojno delo v okolju.	30	69,8	15,3
To delo me zanima, omogoča socialne stike.	24	55,8	12,1
Dobri rezultati in učinki programa.	24	55,8	12,1
Zaposlitev.	16	37,2	8,1
Organizacija mi zagotavlja dobre pogoje za delo.	13	30,2	6,7
Sam/a izbiram teme projektov.	11	25,6	5,5
Organizacija z mentorji/icami vzdržuje dobre odnose.	8	18,6	4,0
Organizacija mi pomaga pri načrtovanju in izpeljavi učnega procesa.	7	16,3	3,5
Med ljudmi iz okolja je zanimanje za program PUM.	6	14,0	3,0
Sam/a si lahko načrtujem čas.	5	11,6	2,5
Delo je primerno plačano.	4	9,3	2,0
Organizacija me vedno vabi k sodelovanju.	4	9,3	2,0
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	4	9,3	2,0
Dodatni zaslužek.	2	4,7	1,0
SKUPAJ	198		100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Na vprašanje je odgovarjalo 44 oseb, od tega 1 oseba nikoli ni izvajala programa PUM. Od ostalih 43 oseb je vsaka lahko izbrala več odgovorov, ki so bili dani vnaprej, torej so se morali opredeljevati, ali se jim posamezni motivacijski dejavnik zdi pomemben ali ne. Da bo slika popolna, navajamo še odgovore tistih, ki so pojasnili svoj odgovor pod »Drugo.«:

- *PUM-ovci so najboljša motivacija, res so izjemni in neverjetno sposobni mladi. Timsko delo, super sodelavke.*
- *Socialni čut, učiti se od mladih in z mladimi, priložnosti in izzivi za osebno rast, občutek delati dobro in biti koristen.*
- *Želela bi si sama načrtovati čas.*
- *Možnost razvoja širše od programa PUM.*

Najpogosteje so mentorji izbrali odgovore, da jih to delo zanima, da je strokovno izzivalno, da jim omogoča razvojno delo v okolju. Nekolikokrat manj, a še vedno pogosto, so mentorji navajali, da jih motivira to, da jim delo omogoča socialne stike v okolju in pa dobri rezultati ter učinki programa. Zanimivo pa je, da je le dobra tretjina mentorjev kot motiv navedla zaposlitev – glede na splošne razmere na trgu dela, pa tudi pri samem izvajanju programa PUM, bi pričakovali, da bi se mentorji še pogosteje odločali za tak odgovor. Še manjkrat so se odločili za odgovor, da je delo primerno plačano. Če na splošno pogledamo odgovore, potem je mogoče povzeti, da je mentorjem PUM glavna motivacija program sam, delo z mladimi, učinki tega dela,

manj pa pogoji, v katerih delajo. S tem si je tudi mogoče razlagati nekatere dogodke iz preteklosti, ko je bilo financiranje programa prekinjeno, mentorji celo niso redno dobivali osebnih dohodkov, a so vseeno vztrajali, delali z mladimi in dosegali dobre rezultate.

Morda bi na tem mestu kazalo spomniti, da je ACS kot izvajalec usposabljanja mentorjev PUM vseskozi vztrajal, da so vsi kandidati za mentorje opravili pred usposabljanjem uvodni intervju, v katerem so se presojali motivi kandidatov za delo s tako ciljno skupino, njihova stališča do te ciljne populacije in njenih značilnosti ipd. Posameznike se je spremljalo tudi med potekom programa – tako v prejšnjem primeru kot v tem se je dogajalo, da so bili posamezni kandidati zavrjeni kot neprimerni za delo v tem programu. Četudi so bile zaradi tega pogosto negativne reakcije tako organizacij kot posameznikov, ki so bili zavrjeni, pa vsaj del rezultatov, ki jih opisujemo zgoraj, lahko pripišemo tudi skrbnemu izboru mentorjev in njihovem usposabljanju. Vprašanje je, kaj bi se zgodilo, če bi uspeli tisti, ki so v preteklosti in tudi sedaj poskušali program PUM konceptualno spreminjati v neko obliko poklicnega programa – če odmislimo druge posledice, se lahko tudi vprašamo, kakšno bi bilo ravnanje mentorjev, katerih motivacija za delo temelji prav na konceptu sedanje zasnove programa PUM.

5.5.3 Mnenja organizacij – izvajalk programa PUM, kaj mentorje PUM motivira pri delu

Ker se v tej raziskavi ukvarjamo z vprašanji fluktuacije, bomo motive, ki so jih navajali mentorji PUM, soočili z mnenjem organizacij, ki izvajajo program PUM, da bi videli, koliko le-ti poznajo motive mentorjev PUM oz. kaj predvidevajo, da jih motivira pri delu.

Preglednica 46: Odgovori organizacij na vprašanje, kaj mislijo, da motivira usposobljene mentorje PUM, ki so jih one napotile na usposabljanje, da še izvajajo program PUM pri njih

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE	ODSTOTEK GLEDE NA ORGANIZACIJE
Zaposlitev.	6	13,3	85,7
To delo jih zanima, je strokovno izzivalno.	4	8,9	57,1
To delo jih zanima, omogoča socialne stike.	4	8,9	57,1
To delo jih zanima, omogoča razvojno delo v okolju.	4	8,9	57,1
Sami si izbirajo teme projektov.	4	8,9	57,1
Dobri rezultati in učinki programa.	4	8,9	57,1
Mi jim zagotavljamo dobre pogoje za delo.	4	8,9	57,1
Z mentorji/icami vzdržujemo dobre odnose.	4	8,9	57,1
Med ljudmi iz okolja je zanimanje za program PUM.	3	6,7	42,9
Sami si lahko načrtujejo čas.	3	6,7	42,9
Pomagamo jim pri načrtovanju in izpeljavi učnega procesa.	2	4,4	28,6
Delo je primerno plačano.	1	2,2	14,3
Mi jih vedno vabimo k sodelovanju.	1	2,2	14,3
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	1	2,2	14,3
SKUPAJ	45	100,0	

Vir: Rezultati vprašalnika za organizacijo, ki je na usposabljanje napotila kandidate/tke za mentorje/ice programa Projektno učenje za mlajše odrasle – mentorje/ice PUM, ACS, 2013.

Na to vprašanje je odgovarjalo 7 organizacij, tako kot mentorji so tudi one dobile vnaprej pripravljene možne odgovore (enake kot mentorji), lahko so izbrale več odgovorov. Navedemo naj, da je tista organizacija, ki je izbrala odgovor »Drugo«, navedla:

- *Ekipa sodelavcev v naši organizaciji je homogena. Načelo delovanja aktivne participacije vseh, tako zaposlenih kot študentov in seveda udeležencev v programih organizacije. Vsak posameznik ima možnost in priložnost, da se izrazi in seveda dobi podporo cele ekipe. Mentorji imajo možnost razvijanja lastnih idej.*

Kot je razvidno, so organizacije na prvo mesto motivov mentorjev za delo v programu PUM postavile zaposlitev, medtem ko so mentorji ta motiv uvrstili šele na peto mesto. Tukaj je razkorak očiten: če organizacija misli, da lahko motivira mentorje s tem, da jim (ali ne) zagotavlja zaposlitev, mentorjem pa to ni najpomembnejše, potem tu med njimi lahko prihaja do nerazumevanja oz. pogovora eden mimo drugega.

Je pa zanimivo, da tudi organizacije zelo visoko uvrščajo motive kot so, da delo mentorje zanima, je strokovno izzivalno, da jim omogoča socialne stike in razvojno delo v okolju, da si lahko sami si izbirajo teme projektov in da ima program dobre rezultate ter učinke. Tu je torej stična točka med mentorji in organizacijami, ki izvajajo program PUM. Če pa se vprašamo, katere vzvode ima organizacija, da krepiti te motive, potem lahko takoj ugotovimo, da neposrednih ne veliko: ti motivi temeljijo na samem konceptu programa ali pa so posledica dobrega dela.

Dobro delo pa je skupek mnogih dejavnikov; med obravnavanimi motivi bi mi izpostavili naslednje, ki so ne glede na nekoliko drugačen rang v eni skupini vprašanih ali drugi, tisti, ki so po našem mnenju lahko sprejeti kot konsenzualno polje, kjer organizacija lahko krepi svoje ravnanje v odnosu do mentorjev in s tem vzdržuje oz. krepi njihovo motivacijo za delo v programu oz. vpliva na rizike fluktuacije:

- ☞ zaposlitev,
- ☞ organizacija zagotavlja mentorjem dobre pogoje za delo,
- ☞ mentorji si lahko sami izbirajo teme projektov,
- ☞ organizacija z mentorji vzdržuje dobre odnose.

5.6 DEJAVNIKI, KI BI LAHKO VPLIVALI NA FLUKTUACIJO V PRIHODNOSTI

Na koncu predstavljamo še odgovore, ki so nam jih dali mentorji, ki še izvajajo program PUM o tem, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnje še pripravljeni opravljati delo mentorja PUM. Skupaj z odgovori na vprašanje, kaj jih motivira pri delu namreč lahko ugotovljamo, kateri so tisti dejavniki, s katerimi lahko krepimo njihovo zavezanost temu delu, pa tudi kateri so tisti, ki predstavljajo nevarnost za fluktuacijo, če se jih ne bo odpravljalo oz. zmanjševalo njihovega vpliva.

Preglednica 47: Odgovori mentorjev, ki še izvajajo program PUM, na vprašanje pod kakšnimi pogoji so v prihodnosti še pripravljeni opravljati to delo

	FREKVENCA	ODSTOTEK GLEDE NA OSEBE	ODSTOTEK GLEDE NA ODGOVORE
Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za izvajanje programa PUM.	16	69,6	34,8
Sedanji pogoji so ustrezni, želel/a bi si le (Prosimo, pojasnite.)	9	39,1	19,6
Delo bi moralo biti bolj plačano.	7	30,4	15,2
Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.	5	21,7	10,9
Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o mentorskem delu v programu PUM.	5	21,7	10,9
Imeti bi moral/a bolj proste roke pri izvajanju programa PUM. (Prosimo, pojasnite.)	2	8,7	4,3
Drugo. (Prosimo, pojasnite.)	2	8,7	4,3
SKUPAJ	46		100,0

Vir: Rezultati vprašalnika za mentorja/ico v programu Projektno učenje za mlajše odrasle, ACS, 2013.

Na to vprašanje je odgovarjalo 23 oseb od 24, ki so med vprašanimi še izvajali program PUM v času anketiranja. Kot je razvidno, prednjači želja mentorjev, da bi bili zagotovljeni bolj stabilni pogoji za izvajanje programa PUM. O problemu nestabilnosti zagotavljanja pogojev za izvajanje programa smo pisali že večkrat in zato je to pričakovan rezultat tudi v tem primeru. Tudi mi sodimo, da je treba precej velik delež fluktuacije v tem programu pripisati prav temu vzroku: mentorji so bili prisiljeni poiskati drugo delo, če se program v nekem letu sploh ni izvajal ali pa mentorji niso dobili osebnih dohodkov oz. so bili ti omejeni. In ta nevarnost ostaja še vedno – če

bodo ti pogoji še vedno nestabilni, bo to v prihodnje še vedno resen dejavnik (pre)velike stopnje fluktuacije.

V naslednji skupini izbranih odgovorov po pogostosti, to je odgovor, da so sedanji pogoji ustrezni, so vprašani ta odgovor pojasnjevali takole:

- *Da bi bil program redno financiran in da se ne bi stalno prijavljali na razpise in trepetali ali bo ali ne!*
- *Jasnejši način financiranja.*
- *Več posluha oz. boljše sodelovanje s strani sofinancerja oz. ZRSZ.*
- *Več razumevanja s strani financerjev v smislu potrebne administracije, ki ovira delovanje programa (urejanje evidence, zahteve po beleženju obvezne prisotnosti udeležencev)*
- *Pravočasno objavo razpisa in manj birokracije, ker bi ostalo več časa za delo z ljudmi.*
- *Boljše infrastrukturne pogoje (večjo učilnico; opremljeno kuhinjsko nišo za mentorje in udeležence).*
- *Da izvajalska organizacija zagotovi boljše prostorske pogoje, zagotovi popolno kadrovske zasedbo in ne varčuje pri izbiri zunanjih sodelavcev.*
- *Da bi bil program oz. delo mentorjev v programu bolj cenjeno, saj je dokaj naporno.*
- *Čim prej moram doštudirati, da izpolnim vse pogoje, da napredujem, drugače so pogoji super, nimam pripomb.*

Tu lahko zasledimo nekaj skupin odgovorov – tisti, ki tudi v tem primeru opozarjajo na probleme s financiranjem programa, tisti, ki opozarjajo na preveliko birokracijo, ki jo zahtevajo financerji programa, odgovori, ki opozarjajo na slabe prostorske razmere za izvajanje programa, pa tudi želja, da bi bilo delo mentorjev bolje cenjeno.

Sedemkrat so mentorji poudarili, da bi moralo biti delo bolje plačano, kar je, seveda, tudi povezano s financiranjem programa. Navajamo tudi odgovore, ki so jih mentorji navedli pod odgovorom »Imeti bi moral bolj proste roke.«:

- *Privatni sistem ne deluje.*

in »Drugo.«:

- *Program PUM bi moral biti sistemsko umeščen pod MIZŠ, kot vsi ostali javno veljavni programi. V skladu s tem je povezano vsakoletno redno izvajanje programa in z vidika vodstva načrtovanja zaposlitve. Tako mentorji kot program PUM ne morajo biti na čakanju ali program bo ali ne bo!*
- *Program bi moral biti stalnica, ne pa projekt. Prepotrben v okolju.*

Iz vseh teh odgovorov lahko zaključimo, da je bistvena nevarnost za fluktuacijo v programu PUM neurejeno financiranje programa oz. njegova sistemska neumeščenost v mrežo izvajalcev javnih programov izobraževanja odraslih. Vzroki, ki se danes kažejo kot tisti, na katere imajo vpliv drugi – strokovne organizacije, organizacije – izvajalke programa, mentorji sami ipd., so v primerjavi z neurejenim financiranjem marginalni in kažejo na to, da je to najbolj »nevarna čer«, ki utegne tudi v prihodnje vplivati na nezaželeni večji obseg fluktuacije, če se zadeve ne bodo uredile.

Te ugotovitve potrjujejo tudi nekatere navedbe, ki so jih anketirani mentorji napisali na vprašanje, če nam bi želeli z vprašalnikom še kaj sporočiti, kar jih sicer nismo vprašali. Takole so zapisali (odgovore smo sami grupirali v nekaj skupin):

UREJENI POGOJI ZA IZVAJANJE PROGRAMA (STATUSNO, DENARNO)

- *Bistvo je povedano pod točko 15. Šele ko bodo (če sploh kdaj) osnovni izvajalski pogoji izpolnjeni, se lahko načrtuje razvoj programa in implementacijo dejavnosti. Žalostno je, da je program PUM, ki je dosegel evropsko priznanje in presega zastavljene cilje, potisnjen na rob preživetja.*
- *Program je potreben za osipnike in okolje. Pravočasnost razpisov in usklajevanj med ministri, da se pravočasno začne izvajati. Mladi nas potrebujejo in želijo sodelovati v programu, žal zaradi formalnosti/podpis pogodbe-izplačilo potnih stroškov težko iz različnih krajev prihajajo v regijsko središče.*
- *Urediti financiranje in bo ne le odlično delati v PUM, ampak idealno!*
- *Potrebno bi bilo sistemsko urediti program PUM.*
- *Program PUM bi moral biti redno financiran in sprejet kot del šolskega sistema, saj rešuje osip!*
- *Še vedno ni prepoznaven kot opcija "svežim osipnikom".*
- *Menim, da je PUM izobraževalni program in ne sodi v MDDSZEM, ampak nazaj na MIZŠ.*
- *Prosim, da pomagate sistemsko urediti to področje - stalen finančni vir za izvajanje programa.*
- *Vsebinsko eden od boljših programov, ki bi ga bilo nedopustno zaradi nestabilnih pogojev financiranja in drugi organizacijskih težav ukiniti.*
- *Prosim, da nam še vi pomagate pri tem, da bi se stvari v naši državi malo hitreje premikale. Velike težave pri delu nam dela birokracija.*
- *Program se izvaja že 16 let. Kljub temu, da so bili rezultati evalvacij odlični, financiranje še vedno ni nujno. Ob vsakem novem obdobju financiranja smo podvrženi novim pogojem za izvajanje, številčnim analizam iz vseh strani. V primeru, da bi učitelji delali pod takimi pogoji kot mi, bi se kolektivno uprli. Nas je žal premalo. Veliko dobrih mentorjev je odšlo ravno zaradi zunanjih vzrokov (prekinitve programov). S tem se izgublja kvalitetni kader, ki se je usposabljal in zna delati, kar je za izvedbo programa PUM bolj ključnega pomena kot kjerkoli drugje.*

MREŽA IZVAJALCEV PROGRAMA PUM

- *Program od njegovega zagona v prakso ne napreduje, ker ni pravilno umeščen v sistem organizacij za njihovo izvajanje. PUM kot institucija bi morala biti samostojna - po Sloveniji pa bi imela svoje enote, kjer bi delali z mladimi mentorji glede na njihove potrebe in vsebinsko bogato, ne pa na čast ljudskim univerz ali drugim organizacijam, kjer je delo povezano z nadzorom po količini "sedenja", ne pa po kvaliteti vsebin, vključno z urami za "štemplanje".*
- *Menim, da je ogromno usposobljenih mentorjev, ki bi si želeli delati v programu, pa nam to žal ni omogočeno, saj stalne organizacije že imajo svoje kadre, določeni programa PUM ne dobijo pod svoje okrilje, da bi omogočili delo novi ekipi mentorjev.*

POTREBE PO SPREMEMBI PROGRAMA OZ. NJEGOVEM DOPOLNJEVANJU

- *Program bi udeležencem moral omogočiti več profesionalne terapevtske pomoči; izkazalo se je, da sta zgolj spodbuda in pomoč pri šolanju in zaposlitvi premalo; v mnogih letih smo v programu imeli (kljub navidezni uspešnosti) večkratne povratnike. Edino prava pomoč bi zanje in njihove travme bila samo terapevtska pomoč. Delavnice, projekti so pa super podpora.*
- *Program bi bilo potrebno spremeniti oz. prenoviti, saj je povpraševanje za program oz. so ciljne skupine mnogo širše, kot je bilo to zastavljeno v projektu. Nekaterim mladim, ki bi potrebovali našo pomoč, ne moremo omogočiti vključitev, ker so morda prestari, ne ustrezajo izobrazbi ipd.*

USPOSABLJANJE MENTORJEV, SUPERVIZIJA

- *Redne supervizije za mentorje bi morale biti pogojno za izvajanje programa. Tudi mentorji potrebujejo podporo in pomoč. Delo na sebi je nujno za uspešno delo v PUM-u.*
- *Program je dober, usposabljanje (Albert in Natalija) izredno kvalitetno.*
- *Dobrodošla bi bila srečanja mentorjev/bodisi kot delavnice/usposabljanja vsaj 1-2krat letno.*
- *Pri mentorjih se pojavlja veliko vprašanj in dilem v zvezi z delom, zato bi potrebovali več dodatnih usposabljanj.*

- *Zaradi razreševanja strokovnih vprašanj pri delu z udeleženci in pomoči na osebni ravni bi bilo dobro razumeti nujnosti supervizije v PUM-u.*

RAZNO

- *Za delo mentorja PUM bi se odločila samo v primeru, da ne bi imela več drugih projektnih izzivov.*
- *Sodelovanje v usposabljanju in delu na tem področju mi je v tistem življenjskem obdobju veliko doprineslo, vendar so sedaj druge prioritete. Mi je bilo v veselje sodelovati.*
- *Živela birokracija!*

Kot je razvidno iz zgornjega, so mentorji tudi tokrat najpogosteje opozarjali na neurejeno sistemsko umestitev programa, zlasti njegovo financiranje. Eden izmed mentorjev je prav posebej poudaril, da neurejen položaj programa vpliva na to, da usposobljeno osebje zaradi negotovih razmer odhaja. Ne kaže spregledati tudi dejstva, na katerega je opozoril eden izmed sodelujočih, o tem pa smo pisali tudi mi, da je bilo namreč usposobljenega precej osebja, ki pa sploh nima priložnosti za izvajanje programa PUM. V bistvu tu sploh ne moremo govoriti o fluktuaciji, kvečjemu lahko govorimo o fluktuaciji zaradi zunanjih vzrokov. Tu si »krivdo« delita dva: organizacije, ki so na usposabljanje napotile preveč kandidatov in financer, ki je usposabljanje omogočal, brez da bi obseg usposabljanja primerjal z zmožnostmi za financiranje izvedb programa oz. z nekim bolj dolgoročnim presojanjem razvoja mreže izvajalcev programa PUM.

Izmed zgornjih odgovorov bi izdvojili še pričakovanja za uvedbo supervizije. Govorili smo že, da je delo s ciljno skupino v programu PUM zelo težavno; včasih so bile dane ocene, da gre pogosto za mlade, od katerih so roke dvignile že vse šolske in socialne službe. Delo v takih skupinah je stresno in pričakovali smo, da bo še več opozoril na to, da do fluktuacije prihaja prav zaradi teh razmer. Čeprav to ni bilo tako pogosto, pa se nam zdi, da je treba prisluhniti željam mentorjev in poiskati možnosti, ki bi jim olajšale delo, da ne bi prihajalo do odhajanja dobrega, a izgorelega osebja.

6. TEMELJNE UGOTOVITVE RAZISKAVE

1.

Temeljna ugotovitev raziskave je, da je mogoče pri usposobljenih mentorjih PUM zaznati **skoraj polovično fluktuacijo, kar je zelo veliko. Razloge** zanje pa kaže v prvi vrsti iskati **v štirih vzrokih**: prvi je ta, da je bilo usposobljenih veliko preveč mentorjev PUM tako glede na obseg obstoječe mreže izvajalcev kot na načrte, kako naj bi se ta mreža razvijala. Drugi razlog je s prvim povezan: očitno je šlo marsikdaj za stihijsko usposabljanje novih mentorjev PUM, brez da bi se proučile dejanske izobraževalne potrebe. Tretji razlog so neurejene razmere pri sistemskem financiranju programa, zaradi česar se je program nekaj časa izvajal, potem je prišlo do prekinitve, mentorji pa so bili zato primorani poiskati drugo delo; če so ga dobili, se velikokrat niso vrnil. Četrty razlog pa so interne razmere v organizacijah, izvajalkah programa PUM. Ti razlogi niso med seboj neodvisni, v mnogih primerih so med seboj povezani oz. vzročni. V nadaljevanju podrobneje govorimo o vseh štirih vzrokih, ki smo jih zaznali v raziskavi.

2.

Usposobljenih je bilo preveč mentorjev PUM. Do sedaj je bilo v opredeljenih planih na ravni projekta PUM (dogovor med Andragoškim centrom Slovenije in Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport) predvidenih 14 izvajalcev programa PUM (za vsako območno enoto Zavoda RS za šolstvo v času, ko je nastajal program), dejansko pa jih sedaj v mreži izvajalcev deluje le 11. Če bi imeli idealne okoliščine in bi delovalo 14 PUM z npr. po dvema izvedbama programa v Ljubljani in Mariboru kot največjima urbanima središčema, bi za to potrebovali 48 usposobljenih mentorjev (3 za vsako izvedbo, 6 v Ljubljani in Mariboru). Tako obsežne mreže izvajalcev sicer v resnici nikoli ni bilo, usposobljenih pa je bilo vseeno 85 mentorjev PUM, torej skoraj enkrat več kot bi bile »idealne« potrebe, četudi bi upoštevali nek »normalen« delež fluktuacije. Ker praviloma v eni mentorski skupini delajo trije mentorji, lahko ugotovimo, da imamo teoretično na razpolago usposobljenih mentorjev za 28 izvedb programa PUM vsako leto. Ker toliko izvedb programa nikoli ni bilo, ker torej za toliko mentorjev nikoli ni bilo dovolj dela, je, seveda, obseg fluktuacije zelo velik (85 usposobljenih mentorjev, sedaj je na voljo le 33 mest).

3.

Stihijsko usposabljanje novih mentorjev PUM. Zdi se, da se je usmerjanje novih kandidatov na usposabljanje dogajalo zelo stihijsko. Tako kot smo že ugotovili, so podatki raziskave o številu doslej usposobljenih mentorjev PUM prav osupljivi. Usposobljenih je bilo veliko več mentorjev PUM, kot jih je mogoče uporabiti v obstoječi mreži PUM, pa tudi v mreži, če bi se ta razvijala tako, kot je bilo predvideno (14 izvajalcev programa). Četudi upoštevamo neko dokaj veliko stopnjo pričakovane fluktuacije, je število usposobljenih mentorjev še vedno precej previsoko. Skoraj vse organizacije so na usposabljanje napotile enkrat več kandidatov, kot jih danes izvaja ta program. Vprašati se moramo, od kje tako velika pričakovanja, da bodo potrebovale toliko usposobljenih mentorjev, saj od samega začetka izvajanja programa nikoli ni bilo predvideno, da bi se program zelo intenzivno širil.

Usposabljanje novih mentorjev PUM je bilo vseskozi zagotovljeno iz javnih sredstev: najprej zgolj iz državnega proračuna, kasneje iz sredstev evropskega socialnega sklada in pristojnega ministrstva, kar je pomenilo, da je bilo tako za organizacijo, ki je na usposabljanje pošiljala kandidate, kot za kandidate zagotovljeno brezplačno usposabljanje. To je zelo dobro, saj bi sicer zaradi precej zahtevnega usposabljanja in posledično tudi dragega verjetno težko prišli do zadostnega števila usposobljenih mentorjev. Vseeno pa se je treba vprašati, ali ni tako lahko dostopno usposabljanje vsaj v neki meri vplivalo na to, da je bilo število usposobljenih mentorjev daleč nad dejanskimi potrebami.

Na neke vrste »lahkotnost« pri usmerjanju novih kandidatov na usposabljanje za mentorje PUM kaže tudi dejstvo, ki smo ga ugotovili z raziskavo, da namreč ob napotitvi na usposabljanje ali pa ob njegovem zaključku v večini primerov niso bila urejena razmerja med kandidatom in organizacijo, ki ga je napotila na usposabljanje. Če se partnerja pred, med ali vsaj ob zaključku usposabljanja ne dogovorita, ali imata eden do drugega kakšne medsebojne obveznosti pri nadaljnjem sodelovanju, potem se lahko zgodi, da eden ali drug ali celo oba v napotitvi na usposabljanje ne vidita kakšnega obveznega odnosa, pač pa svoje nadaljnje sodelovanje prepuščata slučajnostim, bodočim okoliščinam, izbiri in odločanju enega ali drugega. Tak »svoboden« odnos pa je lahko, čeprav ne nujno, tudi razlog za fluktuacijo usposobljenega osebja. Usposobljen mentor PUM ne čuti nobene formalne, moralne ali kakšne druge obveze, da bi sodeloval z organizacijo, ki ga je napotila na usposabljanje; nekaj podobnega je lahko tudi z organizacijo, ki je posameznika napotila na usposabljanje.

Povedati je sicer treba, da je raziskava pokazala, da ni bilo bistvenih razlik v sodelovanju tam, kjer so bili med kandidati in organizacijami sprejeti dogovori o nadaljnjem sodelovanju in tistimi, pri katerih ni bilo tako, a upoštevati je treba, da velika večina tistih, ki danes ne sodeluje v izvajanju programa PUM, pri anketiranju ni sodelovala.

V primeru usposabljanja za mentorje PUM nastopa še tretji partner, ki sicer v raziskavo ni bil vključen, to pa je financer usposabljanja. Verjetno s financiranjem usposabljanja pričakuje, da se bo program določen čas izvajal pri organizaciji, ki ji je financiral usposabljanje tega osebja. Če se to ne zgodi, če torej pride do fluktuacije usposobljenega osebja iz tega ali onega razloga, so torej na nek način sredstva, ki so bila namenjena usposabljanju, neprimerno porabljena, ker je dejstvo, da v tem primeru niti izvajalska organizacija niti posameznik ne trpita nikakršnih denarnih ali drugih posledic, če do izvajanja programa oz. sodelovanja usposobljenega mentorja ne pride.

Zato se zdi, da bi morali med financerjem usposabljanja in izvajalcem programa PUM v bodoče natančneje urediti razmerja – da organizacije res na usposabljanje pošljejo toliko kandidatov za mentorje, kot je realno, da jih bodo v bodoče potrebovale in da se na nek način obvežejo, da bodo v primeru možnosti financiranja programa PUM le-tega tudi izvajale določeno obdobje, sicer pa bodo morale povrniti stroške za

usposabljanje mentorjev. Seveda pa bi taka obveza ugasnila, če financer ne bi zagotovil pogojev za izvajanje programa.

Vprašati se kaže tudi, kako je s spremljanjem podatkov o usposobljenih mentorjih PUM iz javnih sredstev in o potrebah po novih usposobitvah pri financerju. Dejstvo je, da je bilo namreč usposobljenega preveč osebja, ki sploh nima priložnosti za izvajanje programa PUM. V bistvu tu sploh ne moremo govoriti o fluktuaciji, kvečjemu lahko govorimo o fluktuaciji zaradi zunanjih vzrokov. Ob odobritvi sredstev za novo usposabljanje bi nekdo moral presoditi, ali so potrebe upravičene ali ne, kakšne so zmožnosti za financiranje izvedb programa oz. potrebna bi bila neka bolj dolgoročna presoja razvoja mreže izvajalcev programa PUM.

Iz raziskave je mogoče ugotoviti tudi to, da je pretočnost usposobljenih mentorjev od ene do druge organizacije zelo majhna. Če bi bila večja, morebiti ne bi bilo potrebno usposobiti toliko novih mentorjev PUM, pač pa bi si organizacije lahko pridobile usposobljene mentorje od organizacij, ki iz takih ali drugačnih razlogov programa ne izvajajo več. Za to pa bilo potrebno vsaj:

- načrtno spremljanje števila usposobljenega osebja in njihove »zasedenosti« v programu PUM,
- vzpostavitev nacionalne evidence usposobljenih mentorjev PUM,
- spodbujanje mobilnosti usposobljenih mentorjev PUM oz. njihovo obveščanje, kje bi lahko izvajali program,
- spodbujanje organizacij, da si pridobivajo že usposobljene mentorje PUM, ne pa da ob vsaki novi potrebi na usposabljanje napotijo nove kandidate.

Seveda se zavedamo, da imajo take usmeritve tudi svoje omejitve. Kar nekaj mentorjev PUM je zaposlenih v organizacijah, ki so jih napotile na usposabljanje. Če organizacija preneha izvajati program PUM ali pa ga sploh ne izvede nikoli, posamezniku pa ponudi drugo delo, se bo posameznik verjetno raje odločil za drugo delo, kot da bi se prezaposloval v drugo organizacijo. Če pa usposobljen mentor PUM ni zaposlen, pa se pojavi potreba po mentorjih na povsem drugem koncu Slovenije, je tudi vprašanje, ali se bo sam odločil za selitev/vožnjo v oddaljen kraj, organizacija pa tudi morda ne želi tvegati, da si bo pridobila takega mentorja, kar povečuje strošek programa (prevoz), hkrati pa ne more biti prepričana, koliko časa bo takemu mentorju ustrezalo delo pri oddaljenemu delodajalcu. Žal je v Sloveniji mobilnost delovne sile še vedno majhna, četudi se razmere na trgu dela zelo zaostrujejo. Z vidika organizacij pa je treba poleg drugega upoštevati tudi način financiranja programa – ta je enak, ne glede na to, ali so stroški z mentorji enaki ali drugačni od izvajalca do izvajalca.

4.

Neurejene razmere pri sistemskem financiranju programa. V raziskavi smo naleteli na mnoga opozorila, da je bistvena nevarnost za fluktuacijo v programu PUM neurejeno financiranje programa oz. njegova sistemska neumeščenost v mrežo izvajalcev javnih programov izobraževanja odraslih.

Na ta problem so opozorili tako usposobljeni mentorji PUM kot organizacije, izvajalke tega programa. Tako so med dejavniki, ki imajo največji vpliv na fluktuacijo, po mnenju organizacij neurejeno financiranje in s tem neredna plačila, organizacijski razlogi in razmere, nejasna prihodnost, ukinitvev ali sprememba dejavnosti zaradi poslovnih razlogov, pa tudi drugi strokovni izzivi. Kot je razvidno, je večina razlogov povezana z razmerami, v katerih se izvaja program PUM; povečini gre za primere, na katere organizacije same nimajo vpliva, pač pa so tudi same neke vrste »žrtev« takega stanja. Upamo si trditi, da v tem primeru niti ne gre za namerno iskanje vzrokov zunaj organizacij, pač pa je to v veliki meri posledica objektivnega stanja – neurejenega in nerednega financiranja programa, kar ima prav gotovo vpliv na fluktuacijo osebja.

Nedvomno na fluktuacijo osebja močno vpliva neurejeno, nestabilno financiranje programa, ki si ga podajajo različna ministrstva, pa dejstvo, da bolj ali manj to financiranje temelji na projektnem principu financiranja: vsakoletni ali nekajletni razpisi za izvajanje programa; ko tako financiranje preneha in (še) ni novega razpisa, tudi ni financiranja. Izvajanje programa PUM pa ni neka popoldanska dejavnost, pač pa zahteva celodnevno prisotnost mentorja, kar ni mogoče (ali skoraj ne) reševati drugače kot z zaposlitvami. Če določeno obdobje financiranja programa ni, tudi ni sredstev za osebne dohodke mentorjev. To pa privede do prekinitve delovnega razmerja. Ta raziskava nam ne omogoča, da bi natančno ugotavljali vpliv te situacije na fluktuacijo, trdno pa smo prepričani, da igra zelo pomembno vlogo pri njej. Če usposobljen mentor izgubi možnost zaposlitve pri programu PUM, je jasno, da poišče druge možnosti za preživljanje; ko se pri prejšnjem delodajalcu morda ponovno vzpostavijo pogoji za izvajanje programa PUM, pa se mentor, ki si je našel novo zaposlitev, seveda, ni več pripravljen vrniti na staro delovno mesto.

5.

Interne razmere v organizacijah, izvajalkah programa PUM. Tako smo poimenovali tiste vzroke, na katere imajo največji vpliv organizacije, izvajalke programa PUM in ki vplivajo na ugotovljeno fluktuacijo.

Prva ugotovitev, ki nas je presenetila, je dejstvo, da organizacije problema fluktuacije sploh niso zaznale kot problem, četudi objektivni podatki kažejo, da je fluktuacija zelo velika, kar je nedvomno prispevalo tudi k temu, da se organizacije s tem problemom niso resno ukvarjale.

Eden izmed pokazateljev za to je tudi dejstvo, na katerega smo že opozorili, torej to, da organizacije z nekimi trdnejšimi dogovori s kandidati za mentorje PUM niso poskrbele, da bi le-ti kasneje pri njih tudi izvajali program. Dopuščamo, da te zaveze niso bile formalno zapisane, pač pa le neformalno dogovorjene, pa so se v praksi prav tako spoštovale. Čeprav iz rezultatov raziskave lahko sklepamo, da je pri sodelujočih v raziskavi povečini prišlo vsaj do neke oblike sodelovanja, ne glede na to, ali so bili tako dogovori (ustno ali pisno) ob usposabljanju opredeljeni, si upamo trditi, da sta oba partnerja, tako mentor kot organizacija, v tem primeru manj zaščitena in zato je obema stranema v bodoče smiselno predlagati, da medsebojne odnose uredijo pisno. Vsekakor se nam zdi z vidika fluktuacije pomembno, da oba

subjekta medsebojna razmerja tako ali drugače uredita in da se tako zmanjša prostor za razmišljanje in delovanje usposobljenega mentorja »bomo videli, mogoče bom pripravljen izvajati program PUM pri tej organizaciji, mogoče pa tudi ne« ter organizacije »morebiti mu bomo omogočili izvajanje programa, morebiti pa tudi ne«.

Dejstvo je, da so organizacije na usposabljanje usmerjale vedno nove kandidate, čeprav je bilo v preteklosti že usposobljenih dovolj mentorjev PUM tudi v njihovem okolju oz. so jih celo same napotile na usposabljanje. Tudi na izrecno vprašanje, ali se jim je zdelo načrtovanje števila mentorjev PUM ustrezno, je namreč večina odgovorila, da je bila ocena ustrezna. Če pa je že prišlo do fluktuacije, so povečini odgovarjali, da je zaradi tega prihajalo iz osebnih razlogov mentorjev PUM in ne iz razlogov na strani organizacij.

Večinsko pa so tudi povedali, da so že ob napotitvi kandidatov na usposabljanje načrtovali, da vsi ne bodo izvajali programa PUM, pač pa so del sodelavcev, ki delajo na drugih področjih, napotili na usposabljanje, da bi se seznanili z načinom dela v programu PUM in to znanje prenašali v svoje delo. Če k temu prištejemo še tiste odgovore, da so del mentorjev napotili na usposabljanje za primer, če bi kdo od ostalih usposobljenih mentorjev ne hotel ali mogel več sodelovati z njimi, lahko v marsičem pojasnimo, zakaj je bilo na usposabljanje napotenih toliko kandidatov za mentorje PUM, čeprav je bilo že takrat dokaj jasno, da dela za vse verjetno ne bo.

Na eni strani so organizacije razmišljale dokaj racionalno. Vedele so, da je za izvajanje programa PUM določeno minimalno število treh mentorjev. Ker gre tako kot na drugih področjih izobraževanja tudi tu predvsem za ženski poklic, je realno pričakovati, da bo prihajalo do odsotnosti iz družinskih razlogov, seveda pa tudi do neke normalne stopnje fluktuacije. Organizacije so si želele zagotoviti »zalogo usposobljenih mentorjev«, saj bi že zgolj odhod enega mentorja lahko povzročil nemožnost nadaljnjega izvajanja programa PUM, saj na trgu dela tako usposobljenih oseb ni (bilo). Seveda pa se ob tej legitimni želji organizacij poraja vprašanja, ali pa usposabljanje iz javnih sredstev vseeno ni bilo preveč dostopno – morebiti bi ga morali omejiti samo z možnostjo usposabljanja enega dodatnega mentorja, ali pa omogočiti usposabljanje, vendar ob plačilu stroškov usposabljanja. To je še toliko bolj upravičeno za primere, ki jih navajajo organizacije, da so na usposabljanje napotile osebe, za katere so že vnaprej vedele, da kasneje ne bodo izvajale programa PUM. Zlasti v začetnih letih usposabljanja mentorjev PUM je bila metoda projektnega učenja še dokaj neznana v slovenskem izobraževanju, zato je razumljivo, da so organizacije želele s pomočjo svojih sodelavcev to metodo spoznati in jo uporabiti tudi v svojih drugih programih in dejavnostih. To je lahko hvalevredno, le primerno ni, da je to usposabljanje potekalo iz javnih sredstev, namenjenih za usposabljanje mentorjev PUM. Če bi bile take želje organizacij znane vnaprej, bi bilo mogoče program usposabljanja tem željam tudi vsebinsko prilagoditi in ga nekoliko skrajšati.

Kar se tiče razmerij med usposobljenim mentorjem, ki izvaja program PUM pri določeni organizaciji, nismo zaznali kakšnih problemov, celo nasprotno. Ugotavljali smo namreč, v kakšnem razmerju so usposobljeni mentorji z organizacijo, ki jih je

napotila na usposabljanje, danes. To je zanimivo z vidika, ali se je med njima pri tem vzpostavilo neko dolgoročnejsše razmerje ali pa je bila to bolj kratkoročna potreba. Verjetno na fluktuacijo osebja močno vpliva dejstvo, ali so v organizaciji zaposleni ali ne, ali jih povabijo k sodelovanju le, ko jih potrebujejo ipd. Razumljivo je, da si vsakdo želi stabilnejših delovnih razmer; če te niso zagotovljene, prav gotovo močno vplivajo na odločitev posameznika, da z organizacijo ne bo več sodeloval.

Zanimalo nas je tudi dejstvo, kako so se ta razmerja spreminjala: ali je usposobljenost posameznika prispevala do trajnejše ureditve razmerja ali ne, ali je to razmerje ostalo enako, ali pa se je celo poslabšalo. Ugotovili smo, da se skoraj dvema tretjinama od tistih, ki so sodelovali v anketiranju, delovno razmerje z organizacijo ni poslabšalo oz. se je celo izboljšalo. Vsekakor je z vidika neke dolgoročne kadrovske politike tako ravnanje pohvalno, saj kaže na to, da organizacije v izobraževanje usmerjajo tiste, s katerimi nameravajo tudi dolgoročnejsše sodelovati. To lahko označimo kot dobro in kot znak neke načrtne politike izobraževanja v tistih organizacijah, kjer se je to dogajalo – na usposabljanje so napotili tiste, s katerimi so mislili sodelovati dolgoročno.

Seveda pa bi bilo to dejstvo še boljše ocenjeno, če ne bi tretjina anketiranih navajala, da ne sodeluje več z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje in da nismo dobili odgovorov od 40 usposobljenih mentorjev, tako da zanje ne vemo, v kakšnih odnosih so danes z organizacijo, ki jih je napotila na usposabljanje. Čeprav je vsako »na pamet« sklepanje nemogoče, pa si vseeno drznemo sklepati, da kar precejšen del med njimi nima več kakšnih pravih povezav z organizacijami, ki so jih napotile na usposabljanje in da programa PUM tudi ne izvajajo več. Kaj lahko povzamemo: za tiste mentorje, ki so po nekem naključju ostali v razmerju z organizacijo, je to razmerje postalo razmeroma stabilno; praviloma je to razmerje trdnejše oz. boljše kot ob napotitvi na usposabljanje.

7. LITERATURA IN VIRI

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

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

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

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

Interna dokumentacija projekta Projektno učenje za mlajše odrasle. (2004 – junij 2013). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Izdana potrdila o usposobljenosti po Temeljnem programu usposabljanja za mentorje v programu Projektno učenje za mlajše odrasle (1994 – junij 2013). Interni arhiv izdanih potrdil. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

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

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

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

Okrožnica Ministrstva za šolstvo, znanost in šport o navodilih o postopku za obnovitev licence za mentorje PUM, št. 604-04-5/2001 z dne 11.4.2001.

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

Rezultat javnega razpisa za sofinanciranje izobraževalnih programov za dvig ravni pismenosti in Projektno učenje za mlajše odrasle od 2010 do 2013 (Uradni list RS, št. 59/10, z dne 23. 7. 2010). Dostopno na:

http://www.mizks.gov.si/si/okroznice_razpisi_in_javna_narocila/javni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1%5Bshow_single%5D=1094 (pridobljeno 1. 12. 2013).

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

Temeljni program usposabljanja za mentorje v programu Projektno učenje za mlajše odrasle. (2011). Dostopno na: <http://izobrazevanje.acs.si/dokumenti/N-498-1.pdf> (pridobljeno 10. 1. 2014).

Uradni list RS, št. 63-3025/1999.

8. PRILOGE

Priloga 1:

VPRAŠALNIK ZA MENTORJA/ICO V PROGRAMU PROJEKTNO UČENJE ZA MLAJŠE ODRASLE

Spoštovani/a!

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

Strokovna skupina ACS

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

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

Sklop: OPRAVLJANJE VLOGE, ZA KATERO STE SE USPOSOBILI

Najprej vas prosimo za nekaj pojasnil v zvezi z vašim delom mentorja/ice v programu Projektno učenje za mlajše odrasle (v nadaljevanju: PUM). Zanima nas, če ste kdaj sodelovali pri izvedbi programa PUM ali ne, kolikokrat, oz. kakšni so razlogi, če niste.

1. Po podatkih ACS ste se usposobili za mentorja/ico v programu PUM. Zanima nas, kolikokrat ste po usposobitvi sodelovali oz. še sodelujete pri izvedbi programa PUM:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Nikoli.
- b) Enkrat.
- c) Dvakrat do petkrat.
- d) Šestkrat do desetkrat.
- e) Enajstkrat do dvajsetkrat.
- f) Več kot dvajsetkrat.
- g) Sodeloval/a sem, vendar se ne spominjam, kolikokrat. (Prosimo, pojasnite malo več.)

2. Predvidevamo, da ste se usposabljanja za mentorja/ico programa PUM udeležili po napotilu izobraževalne ali neke druge organizacije. Zanima nas, ali so vse izvedbe programa PUM, pri katerih ste sodelovali, potekale v tej organizaciji?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.
- b) Da, vse izvedbe programa PUM, pri katerih sem sodeloval/a, so potekale v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje.
- c) Nekaj izvedb programa PUM, pri katerih sem sodeloval/a, so potekale v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, nekaj pa v drugi organizaciji oz. organizacijah.
- d) Ne, nobena izvedba programa PUM, pri katerih sem sodeloval/a, ni potekala v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, pač pa vse v drugi organizaciji oz. organizacijah.
- e) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.
- f) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

3. Katerega leta ste doslej zadnjič sodelovali pri izvedbi programa PUM?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Leta 2013.
- b) Leta 2012.
- c) Leta 2011.
- d) Leta (Prosimo, vpišite.): _____
- e) Ne spominjam se.
- f) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.

4. Če v letu 2013 ne sodelujete pri izvedbi programa PUM, nas zanima, zakaj?

(Prosimo, da v primeru, da ste kdaj sodelovali pri izvedbi programa PUM, označite odgovor a). Mogočih je več odgovorov.)

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

- r) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.

5. Če niste nikoli sodelovali pri izvedbi programa PUM, nas zanima, zakaj?

(Prosimo, da v primeru, da ste kdaj sodelovali pri izvedbi programa PUM, označite odgovor a). Mogočih je več odgovorov.)

- a) Enkrat ali večkrat sem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.
- b) Na usposabljanju sem spoznal/a, da to delo ni zame. (Prosimo, pojasnite.)

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

- d) Delo je preslabo plačano.
- e) Delo ni plačano.
- f) Izvajanje programa PUM ni sistemsko urejeno, zato so razmere pri delu v njem preveč negotove.
- g) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, me ni nikoli razporedila na to delo.
- h) Organizacija, pri kateri sem zaposlen/a, ni nikoli izvajala programa PUM.
- i) Organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, me ni nikoli povabila k sodelovanju.
- j) Nobena od organizacij, ki v Sloveniji izvajajo program PUM, me ni povabila k sodelovanju.
- k) Med ljudmi iz okolja ni zanimanja za program PUM.
- l) Iz osebnih razlogov (družina, selitev, bolezen itd.).
- m) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

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

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

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

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

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

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

- p) Drugo. (Prosimo, vpišite.) _____

- q) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

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

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

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

8. Kako bi opisali sedanje (delovno) razmerje z organizacijo, ki vas je napotila na usposabljanje za mentorja/ico PUM?

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

- o) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

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

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

(Prosimo, pojasnite svojo izbiro.) _____

- f) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.
- g) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

10. Ali vam je organizacija, ki vas je napotila na usposabljanje za mentorja/ico PUM, omogočila sodelovanje pri izvajanju programa PUM?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Da, organizacija mi je vedno omogočila sodelovanje pri izvedbi programa PUM.
- b) Da, kadar je bila uspešna pri pridobivanju sredstev za izvajanje programa PUM.
- c) Da, organizacija mi je omogočila sodelovanje pri izvedbi programa PUM, dokler je obstajala, vendar zdaj ne obstaja več.
- d) Da, dokler sem bil/a zaposlen/a pri njej.
- e) Organizacija mi je včasih omogočila sodelovanje pri izvedbi programa PUM, včasih pa ne.
- f) Organizacija mi je v začetnih letih po usposobitvi omogočila sodelovanje pri izvedbi programa PUM, kasneje pa ne več.
- g) Ne, organizacija mi ni nikoli omogočila sodelovanja pri izvedbi programa PUM.
- h) Ne, ker nisem zaposlen/a v tej organizaciji.
- i) Ne, ker organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, nikoli ni izvajala programa PUM.

j) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- k) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.
- l) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

11. Zanima nas, kako ste vi po usposobitvi za mentorja/ico PUM sodelovali z organizacijo, ki vas je napotila na usposabljanje?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Vedno sem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM, če mi je organizacija, ki me je napotila na usposabljanje, to omogočila.
- b) Včasih sem se odzval/a povabilu organizacije, ki me je napotila na usposabljanje, za sodelovanje pri izvedbi programa PUM, včasih pa ne.
- c) Nikoli nisem želel/a sodelovati pri izvedbi programa PUM v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje. (Če želite, pojasnite.) _____

- d) Nekaj časa sem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM v organizaciji, ki me je napotila na usposabljanje, vendar zdaj s to organizacijo ne želim več sodelovati. (Če želite, pojasnite.) _____

- e) Ustanovil/a sem (sam/a ali v sodelovanju z drugimi) lastno organizacijo, zato zdaj sodelujem pri izvedbi programa PUM v tem okviru.
- f) Zaposlil/a sem se v drugi organizaciji, ki tudi izvaja program PUM, zato sedaj sodelujem pri izvedbi programa PUM tu.
- g) Ne zanima me sodelovanje pri izvedbi programa PUM.
- h) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- i) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.
- j) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.

12. Kaj vas motivira oz. vas je motiviralo pri izvajanju programa PUM?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) To delo me zanima, je strokovno izzivalno.
- b) To delo me zanima, omogoča socialne stike.
- c) To delo me zanima, omogoča razvojno delo v okolju.
- d) Med ljudmi iz okolja je zanimanje za program PUM.
- e) Sam/a izbiram teme projektov.
- f) Sam/a si lahko načrtujem čas.
- g) Delo je primerno plačano.
- h) Zaposlitev.
- i) Dodaten zaslužek.
- j) Dobri rezultati in učinki programa.
- k) Organizacija me vedno vabi k sodelovanju.
- l) Organizacija mi zagotavlja dobre pogoje za delo.
- m) Organizacija mi pomaga pri načrtovanju in izpeljavi učnega procesa.
- n) Organizacija z mentorji/icami vzdržuje dobre odnose.
- o) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- p) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.

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

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Nobena organizacija me ni napotila na usposabljanje.
- b) Ne. (Prosimo, pojasnite.) _____

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

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

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

Sklop: NAČRTI ZA PRIHODNOST

V zadnjem sklopu vprašanj nas zanima, kakšni so vaši načrti v zvezi s sodelovanjem pri izvedbi programa PUM.

14. Ali vam je delo mentorja/ice v programu PUM všeč?

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

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

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

- d) Nikoli nisem sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.

15. V primeru, da sedaj delate kot mentor/ica PUM, nas zanima, pod kakšnimi pogoji ste v prihodnosti še pripravljene opravljati to delo?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Ne delam kot mentor/ica PUM.
- b) Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.
- c) Sedanji pogoji so ustrezni, želel/a bi si le (Prosim, pojasnite.) _____

- d) Imeti bi moral/a bolj proste roke pri izvajanju programa PUM. (Prosim, pojasnite.) _____

- e) Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o mentorskem delu v programu PUM.
- f) Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki izvaja program PUM.
- g) Delo bi moralo biti bolj plačano.
- h) Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za izvajanje programa PUM.
- i) Drugo. (Prosim, pojasnite.) _____

- j) Pod nobenimi pogoji ne bi več sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.

16. V primeru, da sedaj ne delate kot mentor/ica PUM, nas zanima, pod kakšnimi pogoji bi bili v prihodnosti pripravljene opravljati to delo?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Delam kot mentor/ica PUM.
- b) Sedanji pogoji so ustrezni in ne bi nič spreminjal/a.
- c) Imeti bi moral/a bolj proste roke pri izvajanju programa PUM. (Prosim, pojasnite.) _____

- d) Želel/a bi osvežiti, dopolniti znanje o mentorskem delu v programu PUM.
- e) Omogočiti bi mi morali zaposlitev v organizaciji, ki izvaja program PUM.
- f) Delo bi moralo biti bolj plačano.
- g) Zagotovljeni bi morali biti bolj stabilni pogoji za izvajanje programa PUM.
- h) Nekdo bi me moral spodbuditi k sodelovanju. (Prosim, pojasnite.) _____

- i) Drugo. (Prosim, pojasnite.) _____

- j) Pod nobenimi pogoji ne bi sodeloval/a pri izvedbi programa PUM.

17. Ali bi nam želeli v zvezi z vašim sodelovanjem oz. nesodelovanjem pri izvajanju programa PUM povedati še kaj?
(Prosimo, vpišite.)

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2:

**VPRAŠALNIK ZA ORGANIZACIJO, KI JE NA USPOSABLJANJE NAPOTILA
KANDIDATE/TKE ZA
MENTORJE/ICE PROGRAMA PROJEKTNO UČENJE ZA MLAJŠE
ODRASLE – MENTORJE/ICE PUM**

Spoštovani!

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

Strokovna skupina ACS

Splošna navodila za izpolnjevanje vprašalnika:

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

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

Podrobnejša navodila o tem so v nadaljevanju.

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

Sklop: UVODNA VPRAŠANJA

Najprej vas prosimo za nekaj splošnih podatkov o vaši organizaciji.

1. Prosimo, označite vrsto vaše organizacije:

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

2. Prosimo, označite, v kateri slovenski statistični regiji je sedež vaše organizacije: (Mogoč je samo en odgovor.)

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

3. Kako na podlagi vaših izkušenj na splošno ocenjujete fluktuacijo pri programu PUM pri vas?

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

4. Ne glede na povsem konkretne primere v zvezi s programom PUM pri vas, o čemer vas bomo povprašali v nadaljevanju, nas zanima, kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na fluktuacijo usposobljenega osebja za izvajanje programa PUM?

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

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

w) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

Sklop: IZVAJANJE PROGRAMA PUM

V tem sklopu vprašanj nas zanima, kako je pri vas z izvajanjem programa PUM, kako ocenjujete število usposobljenih mentorjev/ic in če usposobljeni/e mentorji/ice še delajo v okviru vaše organizacije.

5. Zanima nas, koliko izvedb programa PUM ste doslej izvedli:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Nobene.
- b) Eno.
- c) Dve do pet.
- d) Šest do deset.
- e) Enajst do dvajset.
- f) Več kot dvajset.
- g) Program smo izvajali, a nimamo natančnih podatkov, kolikokrat.

6. Ali vsako leto izvajate program PUM?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da, od takrat, ko imamo usposobljene mentorje/ice.
- b) Izvajamo ga, vendar ne vsako leto. (Prosimo, pojasnite.) _____

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

- d) Pri nas nismo nikoli izvajali programa PUM.

7. Zanima nas, ali pri vas izvajajo program PUM samo tisti/e mentorji/ice, ki ste jih vi napotili na usposabljanje?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da, pri nas izvajajo program PUM samo mentorji/ice, ki smo jih mi napotili na usposabljanje.
- b) Ne, pri nas poleg tistih mentorjev/ic PUM, ki smo jih mi napotili na usposabljanje, izvajajo program PUM še drugi mentorji/ice.
- c) Nikogar od mentorjev/ic, ki pri nas izvajajo program PUM, nismo mi napotili na usposabljanje.
- d) Pri nas nismo nikoli izvajali programa PUM.
- e) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

8. Katerega leta ste doslej zadnjič izvedli program PUM z mentorji/icami, ki ste jih vi napotili na usposabljanje?

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

- g) Pri nas nismo nikoli izvajali programa PUM.

9. Zanima nas podatek, koliko mentorjev/ic ste doslej vi napotili na usposabljanje?

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

- a) Na usposabljanje smo napotili (Prosimo, vpišite število.): _____
kandidatov/datk, ki so uspešno zaključili/le usposabljanje za mentorje/ice PUM.
- b) Na usposabljanje za mentorja/ico PUM nismo napotili nikogar.
- c) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

10. Zanima nas vaš podatek, koliko usposobljenih mentorjev/ic, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, še izvaja program PUM v okviru vaše organizacije:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Vsi še delujejo pri nas kot mentorji/ice PUM.
- b) Pri nas deluje še (Prosimo, navedite število.) _____ od tistih mentorjev/ic, ki smo jih mi napotili na usposabljanje.
- c) Pri nas je delovalo v preteklosti (Prosimo, navedite število.) _____ mentorjev/ic, ki smo jih mi napotili na usposabljanje, zdaj pa ne deluje nihče več.
- d) Pri nas sicer izvajamo oz. smo izvajali program PUM, vendar nihče od mentorjev/ic, ki smo jih mi napotili na usposabljanje, nikoli pri nas ni izvajal programa PUM.
- e) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

- f) Pri nas nismo nikoli izvajali programa PUM.

V nadaljevanju sledi nekaj vprašanj o mentorjih/icah PUM, ki so namenjena različnim organizacijam oz. organizacijam z različnimi razmerami glede na delujoče mentorje/ice.

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

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

I. VPRAŠANJA ZA TISTE ORGANIZACIJE, PRI KATERIH **ŠE DELUJEJO VSI MENTORJI/ICE PUM, KI JIH JE ORGANIZACIJA NAPOTILA NA USPOSABLJANJE**

Vprašanja v tem razdelku so namenjena tistim organizacijam, ki ste pri vprašanju št. 10 obkrožile odgovor **a – vsi/e mentorji še delujejo pri vas.**

Če ste pri vprašanju št. 10 obkrožili odgovor **e - drugo**, glede na vsebino sami presodite, na vprašanja iz katerega razdelka boste odgovarjali, vsekakor tudi vi odgovarjajte na vprašanja le iz enega razdelka.

Sklop: NAČRTOVANJE ŠTEVILA USPOSABLJENIH MENTORJEV/IC PUM

V tem sklopu vam postavljamo nekaj vprašanj v zvezi z načrtovanjem števila mentorjev/ic PUM.

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

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Dobro smo ocenili potrebe po številu mentorjev/ic.
- b) Izbrali smo prave ljudi za mentorje/ice PUM.
- c) Dejavnost vseskozi podpirata tudi pristojni ministrstvi, zato lahko izvajamo program PUM v skladu s številom usposobljenih mentorjev/ic.
- d) Med ljudmi v okolju vlada veliko zanimanje za program PUM.
- e) Odločili smo se, da bo program PUM redni del naše izobraževalne ponudbe.
- f) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

12. Kaj mislite, da motivira vaše usposobljene mentorje/ice, da še izvajajo program PUM pri vas?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) To delo jih zanima, je strokovno izzivalno.
- b) To delo jih zanima, omogoča socialne stike.
- c) To delo jih zanima, omogoča razvojno delo v okolju.
- d) Med ljudmi iz okolja je zanimanje za program PUM.
- e) Sami izbirajo teme projektov.
- f) Sami si lahko načrtujejo čas.
- g) Delo je primerno plačano.
- h) Zaposlitev.
- i) Dodaten zaslužek.
- j) Dobri rezultati in učinki programa.
- k) Mi jih vedno vabimo k sodelovanju.
- l) Mi jim zagotavljamo dobre pogoje za delo.
- m) Pomagamo jim pri načrtovanju in izpeljavi učnega procesa.
- n) Z mentorji/icami vzdržujemo dobre odnose.
- o) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

13. Zanima nas, ali ste imeli z mentorji/icami PUM kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni/e mentorji/ice, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, obvezali/e, da bodo izvajali/e program PUM pri vas?

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

14. Zanima nas, kako ocenjujete število usposobljenih mentorjev/ic glede na vaše potrebe po izvajanju programa PUM:

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Usposobljenih imamo ravno prav mentorjev/ic PUM.
- b) Usposobljenih imamo preveč mentorjev/ic PUM, ker smo v času usposabljanja menili, da: (Dopolnite, prosimo.) _____

- c) Usposobljenih imamo premalo mentorjev/ic PUM. (Pojasnite malo več, prosimo.)

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

15. Ali predvidevate, da bi v naslednjih petih letih želeli usposobiti še kakšnega mentorja/ico PUM?

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

16. Ali bi nam želeli v zvezi z vašim izvajanjem oz. neizvajanjem programa PUM in sodelovanjem z usposobljenimi mentorji/icami PUM povedati še kaj?

(Prosimo, vpišite.)

Hvala za sodelovanje!

II. VPRAŠANJA ZA TISTE ORGANIZACIJE, PRI KATERIH DELUJE LE DEL TISTI USPOSOBLJENIH MENTORJEV/IC PUM, KI **JIH JE ORGANIZACIJA NAPOTILA NA USPOSOBLJANJE**

Vprašanja v tem razdelku so namenjena tistim organizacijam, ki ste pri vprašanju št. 10 obkrožile odgovor **b – da pri vas še deluje del usposobljenih mentorjev/ic PUM.**

Če ste pri vprašanju št. 10 obkrožili odgovor **e - drugo**, glede na vsebino sami presodite, na vprašanja iz katerega razdelka boste odgovarjali, vsekakor tudi vi odgovarjajte na vprašanja le iz enega razdelka.

Sklop: NAČRTOVANJE ŠTEVILA USPOSOBLJENIH MENTORJEV/IC PUM

V tem sklopu vam postavljamo nekaj vprašanj v zvezi z načrtovanjem števila mentorjev/ic PUM.

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

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) Nismo dobro ocenili potreb po številu mentorjev/ic, na usposabljanje smo napotili preveč mentorjev/ic.
- b) Med vsemi izbranimi niso bili vsi primerni za mentorje/ice PUM, zato vsem nismo ponudili sodelovanja.
- c) Za razmere, ki so vladale v času, ko smo mentorje/ice napotili na usposabljanje, je bila naša izbira primerna, le-ti so tudi izvajali program PUM pri nas, zdaj pa so razmere povsem drugačne. (Prosimo, pojasnite.) _____

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

18. Kaj mislite, da motivira usposobljene mentorje/ice PUM, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, da še izvajajo program PUM pri vas?

(Mogočih je več odgovorov.)

- a) To delo jih zanima, je strokovno izzivalno.
- b) To delo jih zanima, omogoča socialne stike.
- c) To delo jih zanima, omogoča razvojno delo v okolju.
- d) Med ljudmi iz okolja je zanimanje za program PUM.
- e) Sami si izbirajo teme projektov.
- f) Sami si lahko načrtujejo čas.
- g) Delo je primerno plačano.
- h) Dodaten zaslužek.
- i) Zaposlitev.
- j) Dobri rezultati in učinki programa.
- k) Mi jih vedno vabimo k sodelovanju.
- l) Mi jim zagotavljamo dobre pogoje za delo.
- m) Pomagamo jim pri načrtovanju in izpeljavi učnega procesa.
- n) Z mentorji/icami vzdržujemo dobre odnose.
- o) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

19. Vsi mentorji/ice, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, ne delujejo več pri vas kot mentorji/ice PUM. V čem so po vašem mnenju za to njihovi razlogi?

(Mogočih je več odgovorov.)

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

20. Zanima nas, ali ste imeli z mentorji/icami PUM kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni/e mentorji/ice, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, obvezali/e, da bodo izvajali/e program PUM pri vas?

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

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

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

21. Ali predvidevate, da bi v naslednjih petih letih želeli usposobiti še kakšnega mentorja/ico PUM?

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

22. Če bi se pri vas oglasili/e mentorji/ice PUM, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, vendar z njimi nikoli ali zadnja leta ne sodelujete, ali bi jim bili pripravljeni omogočiti izvajanje programa PUM?

(Mogoč je samo en odgovor.)

- a) Da.
- b) Mogoče, odvisno kdo bi želel sodelovati.
- c) Mogoče, odvisno od razmer v izobraževanju odraslih (možnosti financiranja, zanimanja za program PUM ipd.).
- d) Ne. (Če želite, pojasnite.) _____

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

23. Ali bi nam želeli v zvezi z vašim izvajanjem oz. neizvajanjem programa PUM in sodelovanjem z usposobljenimi mentorji/icami PUM povedati še kaj?

(Prosimo, vpišite.)

Hvala za sodelovanje!

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

Vprašanja v tem razdelku so namenjena tistim organizacijam, ki ste pri vprašanju št. 10 obkrožile odgovor **c – usposobljeni mentorji/ice so v preteklosti sodelovali/le, zdaj pa ne več**, ali odgovor **d - usposobljeni mentorji/ice niso nikoli sodelovali/le** ali odgovor **f – organizacija ni nikoli izvajala programa PUM**.

Če ste pri vprašanju št. 10 obkrožili odgovor **e - drugo**, glede na vsebino sami presodite, na vprašanja iz katerega razdelka boste odgovarjali, vsekakor tudi vi odgovarjajte na vprašanja le iz enega razdelka.

Sklop: NAČRTOVANJE ŠTEVILA USPOSOBLJENIH MENTORJEV/IC PUM

V nadaljevanju pa vam postavljamo nekaj vprašanj v zvezi z načrtovanjem števila mentorjev/ic PUM.

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

(Mogočih je več odgovorov.)

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

- e) Žal smo imeli smolo pri izbiri kandidatov za mentorje/ice PUM, pri izvedbi se izkazalo, da nihče ni primeren za to delo.
- f) Nismo bili uspešni pri pridobivanju sredstev pristojnih ministrstev za izvajanje programa PUM.
- g) Dejavnost podpirata tudi pristojni ministrstvi, vendar ne v taki meri, da bi lahko program PUM izvajali vsi usposobljeni mentorji/ice.
- h) Med ljudmi v okolju ni zanimanja za program PUM.
- i) Del mentorjev/ic smo napotili na usposabljanje za primer, če bi kdo od ostalih usposobljenih mentorjev/ic ne hotel/a (ne mogel/a) več sodelovati z nami, a se to ni zgodilo, zato jih ne potrebujemo oz. jim ne moremo nuditi dela.
- j) Z leti smo spremenili izobraževalno ponudbo, program PUM ni več v ospredju našega zanimanja.
- k) Z leti smo spremenili izobraževalno ponudbo, programa PUM ne izvajamo več.
- l) Nikoli nismo nameravali izvajati programa PUM. Tiste sodelavce, ki delajo na drugih področjih, smo napotili na usposabljanje, da bi se seznanili z načinom dela v programu PUM in to znanje prenašali v svoje delo.
- m) Naša ocena o potrebnem številu mentorjev/ic PUM je bila ustrezna, razlogi, da nihče ne dela več pri nas, so osebni razlogi mentorjev/ic PUM in ne na naši strani.
- n) Nikoli nismo izvajali programa PUM.
- o) Drugo. (Prosimo, pojasnite.) _____

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

(Mogočih je več odgovorov.)

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

26. Zanima nas, ali ste imeli z mentorji/icami PUM kak pisni dogovor (sklep, pogodbo ipd.), s katerim so se usposobljeni/e mentorji/ice, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, obvezali/e, da bodo izvajali/e program PUM pri vas?

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

27. Ali predvidevate, da bi v naslednjih petih letih želeli usposobiti še kakšnega mentorja/ico PUM?

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

28. Če bi se pri vas oglasili/e mentorji/ice PUM, ki ste jih vi napotili na usposabljanje, vendar z njimi nikoli ali zadnja leta ne sodelujete, ali bi jim bili pripravljene omogočiti izvajanje programa PUM?

(Mogoč je samo en odgovor.)

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

29. Ali bi nam želeli v zvezi z vašim izvajanjem oz. neizvajanjem programa PUM in sodelovanjem z usposobljenimi mentorji/icami PUM povedati še kaj?

(Prosimo, vpišite.)

Hvala za sodelovanje!