

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
visokošolskega programa**

**IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH KOT
TEMELJNI PODSISTEM KADROVSKE
FUNKCIJE**

Polonca Novinšek

Ljubljana, marec 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
visokošolskega programa

**IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH KOT TEMELJNI PODSISTEM
KADROVSKE FUNKCIJE**

Kandidatka: Polonca Novinšek

Številka indeksa: 04032400

Mentor: dr. Janez Stare

Ljubljana, marec 2010

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava izobraževanje zaposlenih, ki pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Izobraževanje je predstavljeno kot temeljni podsistem kadrovske funkcije, saj je neposredno ali posredno povezano z ostalimi podsistemi – ali ima na njih kakršenkoli vpliv ali pa je od njih kakorkoli odvisno. Da bi izobraževanje doseglo svoj namen oz. bilo učinkovito, je smiselno uskladiti ostale podsisteme kadrovske funkcije, kot so npr. pravilna izbira kandidata, pravilna analiza delovnega mesta ipd. Stalen in hiter razvoj ter spreminjajoče se okoliščine na tržiščih zahtevajo stalno prilagajanje novim zahtevam trga, zato je izobraževanje bistvenega pomena za uspešno poslovanje podjetij. Iz tega namreč sledi, da morajo uspešna podjetja pri svoji poslovni strategiji stalno slediti spremembam na njihovem tržišču ter s tem seznanjati zaposlene in jim omogočati pridobivanje ustreznih znanj. Le na ta način bodo podjetja lahko obdržala svojo konkurenčnost in tudi povečala svojo uspešnost. Po drugi strani lahko na izobraževanje gledamo kot na dobro, ki zaposlenim omogoča kvalitetnejše in uspešnejše delo ter posledično tudi večje zadovoljstvo pri delu. Znano je namreč, da so zadovoljni in uspešni zaposleni temelj vsakega uspešnega podjetja, kar vodi v še večjo motivacijo zaposlenih.

Kot primer iz prakse je prikazano izobraževanje v družbi Mobitel, saj se v družbi izobraževanju zaposlenih posveča velika pozornost. Zaradi zavedanja pomembnosti izobraževanja, se le-to v družbi spodbuja in je dobro organizirano. Na to namreč kaže zadovoljstvo zaposlenih, kar potrjujejo tudi rezultati raziskave.

Ključne besede: izobraževanje, usposabljanje, kadri, kadrovska funkcija, cilji izobraževanja, vrste izobraževanja, modeli izobraževanja.

SUMMARY

The graduation thesis describes education of employees because it is essential for successful business. Education is represented as basic subsystem of human resources function, because it is direct or indirect connected with other subsystems as it has influence or it depends on them. To achieve purpose of education, it is sensible to suitably adjust other subsystems such as the right choice of candidates for new employees, job analysis etc. Because of constant and fast development and constantly changing markets, companies must follow those changes and inform employees on them as well as organising suitable training. This is the only way for companies to restrain or increase their level of prosperity. On the other hand, education can also help employees to increase their level of knowledge and creativity, which leads to better work and more successful life, because only satisfied employees can really contribute to company prosperity.

The graduation thesis also contains a practical case of education in company Mobitel, because constant education is very important aspect in this company. It is also very well organised and welcome by employees, which is evidently from research results.

Key words: education, training, personnel, human resources function, objectives of education, ways of education, models of education.

KAZALO

POVZETEK	ii
SUMMARY	iii
1 UVOD	1
2 KADROVSKA FUNKCIJA	5
2.1 Pod sistemi kadrovske funkcije	6
2.1.1 Ugotavljanje kadrovskih potreb	7
2.1.2 Odkrivanje kadrovskih resursov	8
2.1.3 Oskrba podjetja s kadri	9
2.1.4 Izbiranje ustreznih kadrov	11
2.1.5 Uvajanje kadrov na delovne naloge	12
2.1.6 Prerazporejanje kadrov	15
2.1.7 Izobraževanje kadrov	15
2.1.8 Informiranje kadrov	16
2.1.9 Skrb za socialno varnost in delovna razmerja	16
2.1.10 Varstvo pri delu	16
2.1.11 Nagrajevanje zaposlenih	17
2.1.12 Proučevanje in razvoj organizacijskih razmerij	17
2.2 Pravni temelji kadrovske funkcije in izobraževanja	17
2.2.1 Viri delovnega prava	18
2.2.2 Pravna ureditev izobraževanja zaposlenih	19
3 IZOBRAŽEVANJE	20
3.1 Izobraževanje kot temeljni podsistem kadrovske funkcije	20
3.1.1 Definicija izobraževanja	20
3.1.2 Cilji izobraževanja	21
3.1.3 Načrtovanje izobraževanja	21
3.1.4 Kakovost in uspešnost izobraževanja	23
3.2 Ciljne skupine izobraževanja	25
3.3 Vrste izobraževanja	26
3.4 Sodobne oblike izobraževanja	30
3.5 Modeli izobraževanja	31
3.5.1 Modeli individualnega izobraževanja v organizacijah	31
3.5.2 Modeli organizacijskega izobraževanja v organizacijah	33
3.5.3 Modeli stalnega razvoja	37
4 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V DRUŽBI MOBITEL, d. d.	41
4.1 Predstavitev družbe	41
4.1.1 Poslanstvo, vrednote in vizija Mobitela	41
4.1.2 Notranja organizacija in analiza stanja kadrovske strukture	42
4.2 Splošno o izobraževanju v družbi Mobitel	44

4.3	Planiranje in načrtovanje izobraževanja	46
4.4	Vrste izobraževanja in usposabljanja	48
	4.4.1 Uvajanje in usposabljanje delavcev za delo	48
	4.4.2 Izobraževanje	50
	4.4.3 Sodniško pripravništvo	53
	4.4.4 Obvezna delovna praksa dijakov in študentov	53
4.5	Vsebine izobraževanj glede na ciljne skupine	54
4.6	Oblike izvajanja izobraževanj	57
	4.6.1 Klasični način izvedbe	57
	4.6.2 E-izobraževanje	58
5	SINTEZA SPOZNAVANJ	60
5.1	Izvajanje izobraževanja v Mobitelu v primerjavi s teorijo o izvajanju izobraževanja	60
5.2	Predlogi izboljšav	64
6	ZAKLJUČEK	66
	LITERATURA	69
	VIRI	70
	SEZNAM SLIK	71
	IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA	72

1 UVOD

Izobraževanje kot zelo pomemben proces je večinoma tudi stalen spremljajoč dejavnik življenja vsakega posameznika. Glede na to, da se izobraževanju v osnovnih in srednjih šolah ter kasneje na fakultetah posveča zelo veliko pozornosti oz. se zdi samoumevno, velja nekoliko več pozornosti posvetiti izobraževanju odraslih, natančneje izobraževanju zaposlenih v podjetjih. Le-to izobraževanje je namreč zaslužno za poklicni uspeh in zadovoljstvo zaposlenih.

Po končanem formalnem izobraževanju in ob nastopu delovnega mesta večina odraslih kmalu ugotovi, da se mora še naprej izobraževati. Bodisi zaradi uvajanja na novem delovnem mestu, osvajanja novih znanj in spretnosti ali pa se je potrebno naučiti dodatnega tujega jezika. Dejstvo je, da se je z vsakim dodatnim znanjem lažje prilagoditi različnim spremembam pri delu ter morebitnim novim zahtevam in pogojem dela, ki jih terja določeno delovno mesto. Sprotno izobraževanje omogoča doseganje boljših delovnih rezultatov in s tem tudi morebitno napredovanje na višje delovno mesto, hkrati pa na ta način ohranjamo ustrezen nivo strokovnosti in lastne konkurenčnosti v primerjavi z ostalimi.

Izobraževanje je oziroma bi moralo biti tudi zelo pomemben dejavnik pri poslovanju podjetij, saj lahko le kvaliteten kader ustvarja kvalitetne poslovne rezultate. Žal se je tega, zlasti v zadnjih 15 letih, zavedalo premalo podjetij, saj niso posvečala dovolj pozornosti stalnemu izobraževanju ter s tem sprotnemu osvajanju novih poslovnih znanj in tehnologij. Posledično je marsikateri paradni konj slovenskega gospodarstva začel stagnirati ali pa je tako podjetje celo propadlo oz. se je ohranil le majhen del nekdanjega obsega proizvodnje. Medtem ko so podjetja, ki niso posvečala pozornosti izobraževanju, vse bolj zaostajala v razvoju, pa so se začela pojavljati nova podjetja, ki so se zelo hitro razvijala in širila ter začela prevzemati status novih paradnih konjev. Pri tem je pomembno predvsem to, da so taka podjetja močno poudarjala pomen izobraževanja svojih zaposlenih in le-tega niso obravnavala kot strošek, temveč kot naložbo za prihodnost, ki se jim je bogato obrestovala.

Vsekakor je iz zgoraj zapisanega razvidno, da je izobraževanje oz. njegova pomembnost zanimiva tema za diplomsko delo. V diplomskem delu je obravnavano izobraževanje tako s teoretičnega vidika na podlagi različne strokovne literature kot tudi s praktičnega vidika v družbi Mobitel.

Namen diplomskega dela je predstavitev izobraževanja kot enega izmed temeljnih podsistemov kadrovske funkcije, definirati cilje, kakovost in vrste izobraževanja ter hkrati poudariti pomembnost izobraževanja. Predstavljena je problematika izobraževanja tako s teoretičnega vidika na podlagi ustrezne strokovne literature kot tudi s praktičnega vidika, katerega podlaga je preučevanje izobraževanja zaposlenih v družbi Mobitel.

Pri tem gre za proces ugotavljanja in primerjanja:

- kako naj bi se proces izobraževanja teoretično izvajal,
- kako se dejansko izvaja proces izobraževanja v nekem podjetju,

- ali se teorija iz strokovne literature izvaja tudi v praksi.

Na podlagi navedenega je potrebno ugotoviti, ali je izvajanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih res eden izmed pogojev za uspešno poslovanje podjetij. Problematika, opisana v diplomskem delu, ima strokoven in družben značaj. Strokovni značaj se kaže pri ugotavljanju pomembnosti izobraževanja za uspešno poslovanje podjetij, samo izobraževanje, kot eden izmed glavnih dejavnikov uspešnega poslovanja podjetij, pa posredno vpliva tudi na kvaliteto življenja zaposlenih.

Cilj diplomskega dela je preučevanje in primerjava izobraževanja zaposlenih s teoretičnega in praktičnega vidika. Kot praktični primer je predstavljeno izobraževanje zaposlenih v družbi Mobitel. Splošni cilj je razdeljen na sledeče posamezne cilje:

- definicija kadrovske funkcije, krajši opis njenih podsistemov ter pravnih temeljev,
- teoretični opis izobraževanja kot podsistema kadrovske funkcije s ciljnimi skupinami in vrstami izobraževanja,
- opis izobraževanja v družbi Mobitel z ugotovitvami, kako se teoretični del uporablja v praksi.

Pri izdelavi diplomskega dela so uporabljene sledeče raziskovalne metode:

- metoda analize in sinteze, saj je bilo potrebno problematiko, obravnavano v tem diplomskem delu, preučiti, razčleniti in spoznanja povzeti oz. strniti v teoretični del diplomskega dela,
- metoda deskripcije, ker je bilo potrebno opisati, kako dejansko poteka izobraževanje v družbi Mobitel,
- metoda intervjuja, saj je bilo precej podatkov pridobljenih z neposrednimi razgovori z odgovornimi v podjetju in preverjenih z raziskavo mnenja zaposlenih,
- metoda dokazovanja in izpodbijanja, s katero se je potrdilo, da se teorija na področju izobraževanja tudi dejansko uporablja v podjetjih, kar je bilo podkrepljeno tudi z raziskavo mnenja zaposlenih v družbi Mobitel,
- primerjalna metoda, preko katere je bila izvedena primerjava teorije s prakso in ugotovljena njuna kompatibilnost.

V diplomskem delu je najprej definirano in locirano področje raziskovanja in problem ter določeno njegovo bistvo, pojasnjen njegov značaj, in sicer tako strokovni kot družbeni. Sledi definiranje cilja, najprej splošnega, nato še posameznih ciljev. Naštete so metode dela, ki so uporabljene pri izdelavi diplomskega dela. Diplomsko delo je sestavljeno iz uvodnega dela, drugega in tretjega poglavja, ki sta teoretična, nato sledi še četrti del, ki temelji na praktičnem primeru. Na koncu diplomskega dela so navedeni preučeni rezultati raziskave ter ugotovitve dejanskega stanja s krajšo medsebojno primerjavo s teorijo in zaključek. Diplomsko delo je zaključeno s seznamom uporabljene literature in virov ter seznamom slik.

V uvodnem poglavju je predstavljena problematika, ki je obravnavana v diplomskem delu. V tem poglavju so predstavljeni cilji in naštete vse uporabljene raziskovalne metode.

Drugo poglavje obravnava kadrovske funkcije. V omenjenem poglavju so opisani definicija, namen in vloga kadrovske funkcije. Kadrovska funkcija namreč postaja vse bolj pomemben in bistven dejavnik v poslovanju sodobne organizacije in se zato vse bolj prepleta z vodenjem. Kadrovska funkcija namreč že dolgo ni le domena kadrovske službe, saj zajema preveč pomembnih dejavnosti, ki jih kadrovska služba ne more in niti ne sme sama izolirano izvajati. Izvajanje dejavnosti v okviru podsistemov kadrovske funkcije morajo prevzeti tudi ostali oddelki organizacije in tako tesno sodelovati s kadrovske službo, le-ta pa mora dejavno sodelovati tudi pri vodenju podjetja. To medsebojno sodelovanje se nanaša predvsem na ustrezno upravljanje, vodenje in organizacijo poslovanja podjetja. V poglavju so na kratko predstavljeni tudi vsi podsistemi kadrovske funkcije, saj med njih sodi tudi izobraževanje zaposlenih, ki ga diplomsko delo obravnava. Prav tako so predstavljeni in navedeni vsi ustrezni pravni temelji.

V tretjem poglavju je obravnavano izobraževanje kot eden izmed temeljnih podsistemov kadrovske funkcije. Vsekakor je izobraževanje eden izmed najpomembnejših podsistemov kadrovske funkcije, saj je za sedanji čas značilen izredno hiter razvoj, ki temelji na še večji hitrosti porajanja in medsebojne izmenjave informacij. Organizacija, ki hoče slediti temu razvoju ali celo hoče biti vodilna na svojem področju, mora stalno skrbeti za ustrezno informiranje ter izobraževanje zaposlenih, saj zaostanek v informiranosti in znanju pogosto pomeni tudi nazadovanje, v najslabšem primeru celo propad organizacije. Zato je ena izmed prioritarnih nalog organizacije tudi sprotno ugotavljanje in preverjanje, ali procesi izobraževanja, ki jih izbira, organizira ali celo vodi, ustrezajo pravi smeri razvoja, za kar je potrebno budno spremljanje povratnih informacij in pazljivo načrtovanje nadaljnjega izobraževanja. Omenjeno poglavje zato obravnava tudi cilje izobraževanja, kakovost in uspešnost izobraževanja, ugotavljanje njegove uspešnosti, ciljne skupine, vrste in modele izobraževanja, na koncu pa tudi sodobne oblike izobraževanja, ki so se pojavile šele v zadnjih petnajstih letih.

Četrto poglavje obravnava izobraževanje v družbi Mobitel. Poglavje vsebuje predstavitev družbe, in sicer osnovne podatke o dejavnosti družbe ter njeno poslanstvo, vrednote in vizijo. Prikazana sta tudi organigram družbe ter organizacijska struktura Pravnega, kadrovskega in splošnega področja. Sledi splošni opis izobraževanja v družbi, in sicer kdo in na podlagi česa organizira izobraževanje. V poglavju je opisano tudi planiranje in načrtovanje izobraževanja kot tudi osebnega razvoja zaposlenih, ki sloni na podlagi razvojnih letnih pogovorov; njihov namen je zagotoviti učinkovito delo zaposlenih, ki ga pogojujejo njihova usposobljenost, informiranost, zadovoljstvo in motiviranost. V poglavju so naštet in opisane vrste usposabljanja in izobraževanja, od uvajanja in usposabljanja zaposlenih, funkcionalnega izobraževanja ter izobraževanja za pridobitev strokovne izobrazbe do obvezne delovne prakse dijakov in študentov. Izobraževanje je obravnavano tudi glede na ciljne skupine in same oblike izobraževanja v družbi.

Peto poglavje predstavlja sintezo spoznanj, ali se teorija iz različne literature tudi dejansko uporablja v praksi. V poglavju so navedeni tudi rezultati raziskave mnenja zaposlenih v družbi. Namen raziskave je bilo preveriti, ali se izobraževanje dejansko

izvaja tako, kot je razvidno iz uradnih podatkov. Predstavljena so anketna vprašanja in dodano število odgovorov nanje, tako v številkah kot tudi v odstotnem deležu. Sledi analiza rezultatov raziskave in ugotovitev, da družba dejansko izvaja izobraževanje tako, kot je navedeno v literaturi oz. v trditvah odgovornih oseb. Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je določene aktivnosti v zvezi z izobraževanjem in informiranjem možno še dodatno izboljšati, zato so podani tudi predlogi izboljšav.

Zadnje poglavje predstavlja zaključek, kjer je povzeta vsebina diplomskega dela in navedenih nekaj misli o pomembnosti izobraževanja za uspešno poslovanje podjetij.

2 KADROVSKA FUNKCIJA

Kadrovska funkcija je ena izmed poslovnih funkcij podjetja, ki skupaj z ostalimi funkcijami (nabavno, proizvodno, prodajno in finančno) omogoča poslovanje podjetja. Osnovna naloga kadrovske funkcije je zagotavljati zadostno število zaposlenih in jih optimalno uporabiti, tako da bo imela od njih korist organizacija, oni sami in tudi širša družba (po Armstrongu, 1991, str. 27). Namen kadrovske funkcije je torej oblikovanje organizacijske strukture, oblikovanje delovnih mest ter spremljanje organizacijske uspešnosti. To pomeni načrtovanje, iskanje in privabljanje kadrov, njihovo usposabljanje ter razvoj s pomočjo ustreznega komuniciranja, spremljanje njihove uspešnosti, ustrezno nagrajevanje ipd. (glej Armstrong, 1994, str. 72).

Iz zgoraj zapisanega sledi, da se kadrovske funkcije lahko definira kot planiranje, usmerjanje, usklajevanje, kontrolo in razvoj mreže kadrovskih procesov v organizaciji, ki se nanašajo predvsem na sledeče podsisteme (glej Florjančič, 1998, str. 57):

- ugotavljanje kadrovskih potreb,
- odkrivanje kadrovskih resursov,
- oskrba podjetja s kadri,
- izbiranje ustreznih kadrov,
- uvajanje kadrov na delovne naloge,
- prerazporejanje kadrov,
- delovno in splošno izobraževanje kadrov,
- informiranje kadrov,
- skrb za socialno varnost in delovna razmerja,
- varstvo pri delu,
- nagrajevanje,
- proučevanje in razvoj organizacijskih razmerij.

Seveda vsa dejavnost v zvezi s kadrovskimi viri ne more in ne sme biti osredotočena le v kadrovske službi oziroma oddelku. Služba za kadrovske vire je formalna organizacijska enota ali oseba, ki je določena za izpeljavo organiziranega delovanja kadrovske dejavnosti (po Možini, 2002, str. 9). Za opredeljevanje strategije kadrovskih virov je odgovorno celotno vodstvo, za njeno izvajanje pa pridejo v poštev vse managerske ravni – vsak vodja naj bi bil kadrovnik, kar pomeni, da bi moral znati opredeljevati naloge in zahteve delovnih mest, usposablјati delavce, spremlјati njihov razvoj, jim svetovati pri težavah in podobno. Naloge kadrovske funkcije torej poleg kadrovskih strokovnjakov izvaja tudi vodilni kader na različnih ravneh in nenazadnje tudi sami delavci. Vključujejo se tudi sindikati in zunanje institucije (po Kavranu, 1992, str. 100).

Učinkovita organizacija kadrovske službe je eden izmed pomembnejših dejavnikov razvoja organizacije. Za doseg čim večje učinkovitosti kadrovanja je potrebno kadrovske funkcije integralno vključiti v proces strateškega upravljanja podjetja. Kadrovska služba namreč nima samostojne vloge, ker ljudi ni mogoče obravnavati izolirano v kadrovske službi, brez povezave z globalnimi poslovnimi cilji. Danes je vloga kadrovske službe predvsem pospeševalna, saj managementu pomaga, da

doseže cilje (glej Florjančič et al., 1999, str. 28). Posledično so tudi funkcije dela poslovnih delavcev, kadrovnih vodij in kadrovnih strokovnjakov zahtevnejše, odgovornejše in bolj strokovne (glej Florjančič, 1998, str. 23). Kadrovnost dejavnost je potrebno organizirati tako, da bo prispevala k realizaciji ciljev organizacije, njeni učinkovitosti in uspešnosti. Vsaka organizacija mora oblikovati svojo kadrovnost službo, prilagojeno lastnim potrebam dela in razvoja (glej Kavran, 1992, str. 100). Organizacija kadrovnost dejavnosti se loči na strateško in operativno. V operativnem smislu pomeni zaposlovanje, nameščanje, usposabljanje in odpuščanje ter podobno. Glavni cilj je, da so naloge pravočasno opravljene in kadri na razpolago za neko delo. V strateškem smislu pa pomeni planiranje kadrov, njihovo vodenje in spremljanje ter zlasti njihov vsestranski razvoj. Njen namen je optimalna izraba kadrovnost virov in usmerjanje organizacije k podjetniškemu načinu delovanja.

Kadrovnost funkcija je dobila nove razsežnosti s spoznanjem, da je človek in njegov pomen v organizacijskem procesu s svojim znanjem, sposobnostmi in z motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec (po Možini et al., 1998, str. 6). Tako kadrovnost funkcija dobiva vse bolj pomemben in bistven položaj v sodobni organizaciji. V tržnem gospodarstvu se namreč vse bolj prepleta z vodenjem. To pomeni, da se morajo vodje vse bolj ukvarjati s kadrovnost funkcijo, kadrovnost strokovnjaki pa vse bolj pomembno vplivajo na vodenje. Pogoji za učinkovito opravljanje teh funkcij je upoštevanje rezultatov znanosti, najvišji možni nivo organiziranosti dela in čim večja racionalnost v procesu odločanja. To narekuje spremembo miselnosti človeškega faktorja, uspešnost procesa izobraževanja in s tem razvoja kadrov ter vso odgovornost pri opravljanju funkcij dela (glej Sedej, 1997, str. 82).

Vsekakor se bo obseg dela in odgovornosti kadrovnost ter vodstvenih služb zelo povečal in se vse bolj prepletal, saj bodo oboji morali biti nosilci sprememb v organizaciji poslovanja podjetij. Spremembe se bodo nanašale predvsem na ustrezno upravljanje, vodenje in organizacijo poslovanja podjetja, kjer sta pomembni dve vrednosti, in sicer vrednost vodstvenega tima ter vrednost delavcev v podjetju (po Sedeju, 1997, str. 82): Vrednost vodstvenega tima se izraža v sposobnosti vodij, da organizirajo podjetje. To pomeni, da uspešno upravljajo kadre s ciljem dosežati ustrezno raven produktivnosti, inovativnosti in uspešnosti. Vrednost delavcev v podjetju pomeni potrebno določeno znanje in izkušnje, da bodo delovni procesi nemoteno tekli.

2.1 PODSISTEMI KADROVSKE FUNKCIJE

Da bi bilo izobraževanje optimalno oz. bi doseglo svoj namen, je potrebno predhodno razmisliti in oceniti, kakšen kader se za dano delovno mesto potrebuje. Temu sledi ustrezna izbira želenega oz. ustreznega kadra. V prvi vrsti se proces izobraževanja začne z uvajanjem izbranih kandidatov na delovna mesta. Sledi izobraževanje zaposlenih za kvalitetno opravljanje dela, kar pomeni spremljanje razvoja posamezne panoge preko različnih tečajev, seminarjev ter izobraževanje v smeri varstva pri delu. Izobraževanje je tudi pogoj za napredovanje zaposlenih na višja delovna mesta. Prav tako je potrebno ustrezno izobraževati delavce, ki so bili prerazporejeni.

Zaposlene delavce je potrebno stalno informirati o dogajanju v organizaciji, kar zopet sodi v izobraževanje.

Kot je razvidno, so skoraj vsi podsistemi kadrovske funkcije posredno ali neposredno povezani z izobraževanjem, so del izobraževanja ali pa vplivajo na kvaliteto le-tega, zato jih je smiselno nekoliko podrobneje opisati.

2.1.1 Ugotavljanje kadrovskih potreb

Podjetja postajajo vse bolj odvisna od človeških virov, saj stalni razvoj, vse bolj kompleksna tehnologija in globalna konkurenca narekujejo potrebe po kadrih, ki so vedno v pravem trenutku na pravem mestu. To pomeni, da morajo tako sposobnosti kot tudi interesi posameznega kandidata oz. kasneje zaposlenega ustrezati določenemu delovnemu mestu, s čimer je povezano ustrezno razumevanje posameznega delovnega mesta in dela, ki se opravlja na določenem delovnem mestu. Dejstvo je, da bo ob pravilni izbiri kandidata za posamezno delovno mesto, kasneje tudi izobraževanje tega kandidata bolj optimalno in uspešno, zato velja v nadaljevanju posvetiti nekaj pozornosti analizi dela in delovnega mesta.

2.1.1.1 Analiza dela

Da se v posameznem podjetju ugotovi, kakšne kadre se potrebuje, je potrebno narediti ustrezno analizo dela. Analiza dela pomeni proces pridobivanja informacij o delu in je nepogrešljiva pri načrtovanju ustreznih kadrov za to delo. Uporablja se tudi za vrednotenje in nagrajevanje dela, ocenjevanje delovne uspešnosti, za načrtovanje razvoja oz. karier kadrov in urejanje delovnih odnosov.

Glavna vprašanja, na katera mora odgovoriti analiza dela, so (glej Vukovič in Miglič, 2006, str. 20):

- zakaj neko delovno mesto sploh obstaja,
- kakšnim mentalnim ali fizičnim dejavnostim je delavec podvržen,
- kdaj naj bi bilo delo izvedeno,
- kje naj bi bilo delo izvedeno,
- kako naj delavec naredi delo,
- kakšne kvalifikacije so potrebne za izvedbo dela,
- kakšni so delovni pogoji na delovnem mestu,
- kakšna oprema je potrebna na delovnem mestu,
- kaj sestavlja uspešno delovanje.

To pomeni, da sta potrebna dva pristopa k analizi dela, in sicer pristop, usmerjen na zaposlenega, ter pristop, usmerjen na samo delo. Prvi pristop se ukvarja z vprašanjem "kako delati", torej definira potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti. Drugi pristop pa se ukvarja z vprašanjem "kaj delati", kar pomeni naloge, dolžnosti in odgovornosti na posameznem delovnem mestu oz. vsebino delovnega mesta.

Analizo dela običajno sestavlja več stopenj, in sicer ugotavljanje delovnih dolžnosti, analiza nalog, profiliranje dela ter opis lastnosti delavca (glej Vukovič in Miglič, 2006).

Predmet ugotavljanja delovnih dolžnosti ni le samo delo, ki naj bi se izvajalo, temveč tudi projektiranje dela, ki pomeni predvidevanje, kako naj bi se optimalno izvajalo. Na podlagi zbranih podatkov se izdelata seznam najpomembnejših dolžnosti oz. opis dela in dolžnosti – poklica. Analiza nalog pomeni ugotavljanje nalog, ki sestavljajo določeno delovno dolžnost oz. delo, ter določanje njihove pomembnosti, zaporedja in kompleksnosti, kar pomeni, da služi za opisovanje dela glede na posamezne naloge. Profiliranje dela je namenjeno podrobni analizi vseh njegovih glavnih sestavin. Opis oz. ugotavljanje lastnosti delavca pomeni analizo sposobnosti, motivov ter osebnostnih in drugih lastnosti, ki naj bi jih delavec imel za uspešno opravljanje dela in zadovoljevanje osebnih potreb.

2.1.1.2 Analiza delovnega mesta

Ko določena organizacija išče novega sodelavca, je pogoj za korektno in dobro izbiro predvsem dobro poznavanje samega delovnega mesta, kjer naj bi ga zaposlili. Pot do dobrega spoznavanja delovnega mesta je njegova analiza. Le-ta je nujna za podjetje, saj na njej temelji tudi sistematizacija delovnih mest.

Analiza delovnega mesta je torej postopek, s katerim se ugotavlja, iz katerih nalog in dolžnosti je delovno mesto sestavljeno, kako se naloge in dolžnosti opravljajo, v kakšnih objektivnih okoliščinah se naloge in dolžnosti izvajajo ter kakšne psihofizične lastnosti, spretnosti in druge lastnosti delavca zahteva izvajanje nalog in dolžnosti (po Belčiču, 2002, str. 80). Seveda je presoja o širini in globini tega opravila prepuščena delodajalcem, saj je ni možno ukalupiti. Neko manjše novoustanovljeno podjetje s petimi zaposlenimi bo namreč po vsej verjetnosti uporabilo čisto drugačno shemo kot pa neko starejše podjetje s pet tisoč zaposlenimi z razvejano dejavnostjo in bogato tradicijo. Okvirno so sheme oz. tehnike usmerjene glede na tri skupine, in sicer na (po Belčiču, 2002, str. 81):

- delo, kjer je poudarek na nalogah in dolžnostih, ki morajo biti opravljene,
- delavca, ki poudarjajo podatke o tem, kaj mora delavec storiti, da bodo naloge in dolžnosti opravljene,
- delavčeve lastnosti s poudarkom na lastnostih delavca, potrebnih za opravljanje nalog in dolžnosti.

Seveda večina organizacij sheme s svojimi tehnikami kombinira glede na vse tri skupine, vendar z različnimi poudarki. To pomeni, da mora vsaka organizacija svoj sistem prilagoditi glede na lastne potrebe, kar pomeni, da je tu obvezno sodelovanje ustreznih specialistov.

2.1.2 Odkrivanje kadrovskih resursov

Odkrivanje kadrovskih resursov oz. virov pomeni iskanje bodočih ustreznih kadrov bodisi s strani podjetja bodisi preko agencij za posredovanje kadrov. Kadrovski viri so lahko notranji ali zunanji. Notranji viri izhajajo iz notranjega okolja, to je iz podjetja samega. Podjetje take kadre za delovno mesto pridobi s premeščanjem, prerazporeditvijo in "izposojo" svojih zaposlenih delavcev. Zunanji viri izhajajo iz zunanjega okolja podjetja bodisi iz ožjega bodisi iz širšega (makro) okolja.

Pri odkrivanju kadrovskih virov je torej pomembno ugotoviti, kateri so najprimernejši za določeno delovno mesto. Od tega je namreč odvisen tudi obseg in način njihovega uvajanja ter nadaljnega izobraževanja. Smiselno je, da se za določeno delovno mesto pridobi optimalno izobraženega posameznika, v katerega ni potrebno vložiti izobraževanja za osnovno opravljanje delovnih nalog. Sredstva, ki naj bi jih namenili za osnovno izobraževanje posameznika, je bolje preusmeriti v izobraževanja, ki bodo omogočala razvoj in napredek posameznika.

2.1.3 Oskrba podjetja s kadri

Oskrba podjetja s kadri pomeni pridobivanje in vabljenje novih kadrov. Pridobivanje in vabljenje kadrov je možno preko sledečih metod: direktno iz izobraževalnih ustanov, s pomočjo agencij, preko zavoda za zaposlovanje, oglaševanja, konzultantov in preko osebnih virov. Od teh metod je odvisna stopnja angažiranja podjetja pri uvajanju, usposabljanju oz. dodatnem izobraževanju novozaposlenih.

2.1.3.1 Pridobivanje kadrov iz izobraževalnih ustanov

Metoda za načrtno pridobivanje dobrih kandidatov iz šol postaja vse bolj pomembna zlasti za kader, ki ga primanjkuje, zato je zelo pomemben stik podjetij s šolami. Oblike teh stikov so lahko različne (glej Možina et al., 2002, str. 135):

- obiski skupin študentov v podjetjih,
- omogočanje prakse v organizacijah,
- sistematično izbiranje najboljših študentov ali dijakov, ki se jih preko učiteljev povabi v podjetja,
- pomoč pri izdelavi seminarских in diplomskih nalog,
- štipendiranje.

Kljub zahtevnosti se ta metoda dobro obrestuje pri pridobivanju novih kadrov na najzahtevnejša profesionalna in vodstvena mesta, ker se preko zgoraj navedenih stikov bodoče sodelavce postopno uvaja v delo in kulturo organizacije. Na tak način pridobijo določena znanja, še preden se dejansko zaposlijo v podjetju, kar pomeni manj usposabljanja oz. izobraževanja ob samem nastopu dela.

2.1.3.2 Pridobivanje kadrov s pomočjo agencij in preko konzultantov

Namen agencij in konzultantov je iskanje ustreznih kadrov za podjetja, katerim svoje usluge nato tudi zaračunavajo. Sicer imajo na voljo manj kandidatov in manj informacij v primerjavi z javnimi zavodi (npr. zavod za zaposlovanje), vendar je njihova prednost v tem, da se lahko specializirajo za določeno vrsto kandidatov. Agencije se poslužujejo najsodobnejših tehnik preselekcije in pridobivanja kadrov in jih tudi same razvijajo, celo objavljajo v strokovnih publikacijah.

Prednost agencij je, da so pri svojem delu večinoma učinkovite in nudijo ustrezna jamstva za kandidate. Predlagani kandidati naj bi bili optimalna izbira za podjetja, saj naj bi bili že ustrezno usposobljeni in dovolj izkušeni za prevzem določenega delovnega mesta, zato podjetju ni več potrebno izvajati obsežnega izobraževanja.

S konzultantsko dejavnostjo se večinoma ukvarjajo kar agencije za posredovanje kadrov; njihova dejavnost je že opisana v zgornjih vrsticah.

2.1.3.3 Pridobivanje kandidatov preko zavoda za zaposlovanje

Javne službe za zaposlovanje oz. lokalni uradi za delo večinoma razpolagajo z najobsežnejšimi podatki o kadrih. Podatki zajemajo celotno državo, kandidati za zaposlitev pa so praktično takoj dostopni. Sodelovanje med podjetji in zavodom za zaposlovanje poteka tako, da se podjetje nanj obrne s svojimi potrebami po delavcih. Usmerjanje delavcev na prosta delovna mesta praviloma poteka v dogovoru s podjetjem o tem, kakšni kandidati so med brezposelnimi in ali obstajajo med njimi taki, ki popolnoma ustrezajo zahtevam oz. ali lahko zavod na razgovor pošlje tudi kandidata, ki ne izpolnjuje vseh delodajalčevih zahtev.

Značilnost zavodov za zaposlovanje je, da praviloma razpolagajo predvsem z manj sposobnimi in manj iniciativnimi kandidati za zaposlitev. Običajno je takšen način iskanja kandidatov primeren za manj zahtevna delovna mesta, ki navadno ne zahtevajo obsežnega in zahtevnega usposabljanja oz. izobraževanja.

2.1.3.4 Pridobivanje kandidatov preko oglaševanja

Objave prostih delovnih mest se objavljajo na (glej Florjančič et al., 1999, str. 119):

- javnih oz. vidnih mestih,
- v javnih medijih.

Pri objavi oglasa na javnih ali vidnih mestih je potrebno ugotoviti, kje se zadržujejo morebitni kandidati oz. kje so mesta, kjer bi lahko objavo opazili. Taka mesta so ponavadi različne razglasne deske ali izložbe. Oglasi v javnih medijih pomenijo objavljane prostih delovnih mest preko televizije, radia, časopisov, revij in spleta. Prednost takega načina oglaševanja je ta, da lahko oglas vidi zelo veliko kandidatov. Podobno kot pri pridobivanju kandidatov preko zavoda za zaposlovanje je tudi oglaševanje običajno primerno za manj zahtevna delovna mesta, ki ne zahtevajo obsežnega usposabljanja oz. izobraževanja.

2.1.3.5 Pridobivanje kadrov preko osebnih virov

Osebni viri se uporabljajo za pridobivanje ljudi, ki bodo opravljali visoko strokovna in odgovorna dela in so običajno že dovolj usposobljeni oz. strokovni na svojem področju. To pomeni, da izobraževanje ob nastopu na delovno mesto, z izjemo sprotnega izpopolnjevanja, večinoma ni potrebno.

Poznanih je več metod navezovanja osebnih stikov (glej Florjančič et al., 1999, str. 120):

- družabni dogodki,
- lobiranje,
- navezovanje stikov preko skupnih znancev,
- športna srečanja,
- drugo.

Tak način pridobivanja kadrov se velikokrat uporablja tudi pri pridobivanju kadrov iz konkurenčnih podjetij in organizacij. Tak primer so bili prebegi znanstvenikov in športnikov iz držav nekdanjega vzhodnega bloka na zahod, v zadnjem času pa se je dogajalo tudi to, da je prišlo do prehodov posameznikov oz. celih strokovnih skupin iz enega v drugo podjetje na osnovi pridobivanja kadrov preko osebnih virov.

2.1.4 Izbiranje ustreznih kadrov

Izbiranje ustreznih kadrov je dvosmeren proces. Tako kot organizacija izbira med kandidati, tako tudi kandidati izbirajo organizacijo. Tako kot organizacija v sprejemnem postopku spoznava možne nove sodelavce, tako tudi le-ti spoznavajo organizacijo in delo, za katero se potegujejo.

Vsekakor pa je dvosmernost procesa izbiranja delavcev odvisna tudi od razpisanega delovnega mesta oz. od tega, koliko kandidatov je sploh na voljo. Pri izbiranju za delovna mesta, za katera je interesentov zelo veliko, lahko organizacije pri ponujanju že vnaprej natančno določijo tako želene lastnosti delavcev, kot tudi pogoje za delo. Pri sprejemnem postopku nato le še preverijo, ali imajo kandidati res vse ustrezne lastnosti in jih seznanijo s pogoji dela. Za določena dela, zlasti zahtevnejša in posebna delovna mesta, kjer običajno dobrih kandidatov ni na pretek, pa se mora potruditi tudi delodajalec, in sicer ne le pri samem pridobivanju, temveč tudi pri izbiri in uvajanju v organizacijo. Ker si lahko v postopku kandidati, ki imajo več ponudb, premislijo in zavrnejo ponudbo delovnega mesta, jim je potrebno poleg realistične predstave dela in organizacije pokazati tudi tisto, za kar so še posebej zainteresirani. To je pomembno tudi z vidika izobraževanja, saj je zlasti pri zahtevnih delovnih mestih, ki zahtevajo veliko znanja, pomembno, da organizacija pridobi najprimernejšega strokovnjaka, ki lahko čim prej začne učinkovito delati. Prav tako mora organizacija poskrbeti, da bo takemu kadru omogočala tudi nadaljnje izpopolnjevanje in izobraževanje preko najkvalitetnejših ustanov.

Izbiranje ustreznih kadrov poteka preko različnih procesov (po Možini et al., 2002, str. 145-152). Prvi resen stik med kandidatom in organizacijo so pisne prijave, iz katerih je možno razbrati osnovne podatke kandidatov. Možno je delno razbrati tudi značilnosti oseb, kot npr. smisel za oblikovanje besedila, pisni slog, smisel za izražanje itd. Slaba stran pisnih prijav je, da v njih kandidati poudarjajo predvsem svoje prednosti in dobre lastnosti, opisu svojih šibkih strani pa se izogibajo.

Zaposlitveni testi so standardna merila, ki služijo za pridobivanje informacij o interesih, znanju, sposobnostih, vedenju in ostalih pomembnih lastnostih kandidatov. Testi kot standardni izbirni postopek so najbolj primerni predvsem za organizacije, ki imajo veliko število podobnih delovnih mest, tako da si z njimi poenostavijo in ocenijo izbirni postopek.

Za organizacije, ki iščejo primerne kandidate za zahtevnejša delovna mesta, so primerni tudi razgovori s kandidati. Razgovori so sicer zahtevnejši za pripravo, vendar pa lahko organizacija pridobi dokaj natančne podatke o primernosti posameznih kandidatov.

Tudi zdravniški pregled je nujen proces izbiranja kadrov. Pregled lahko služi tudi kot dodatna selekcija v primeru, da je za delovno mesto primernih več kandidatov, saj lahko pokaže na določene psihofizične pomanjkljivosti, ki so jih kandidati zamolčali ali pa niti sami niso vedeli za njih.

Zadnji proces izbire kadrov je končna izbira novega sodelavca med kandidati, ki so uspešno opravili vse faze izbirnega procesa. Najprimernejši način izbire je točkovanje posameznih lastnosti, ki omogoča razvrstitev kandidatov glede na dosežene točke in s tem tudi lažjo izbiro. Eden pomembnih kriterijev pri točkovanju je tudi ugotavljanje, za katerega kandidata bo potrebno najmanj uvajanja v delo in kateri kandidat je najbolj dovzeten za morebitno bodoče izpopolnjevanje oz. pridobivanje novih znanj tako s področja delovnega mesta, kot tudi širšega področja mehkih znanj.

2.1.5 Uvajanje kadrov na delovne naloge

2.1.5.1 Opredelitev uvajanja zaposlenih

Uvajanje je eden od najpomembnejših procesov v razvoju zaposlenega. Strokovno in sistematično uvajanje namreč omogoča, da bo na novo zaposleni v bodočnosti dejansko lahko dosegal zelene rezultate in bo ravnal v skladu z napisanimi in nenapisanimi uzancami, hkrati pa bo tudi sam zadovoljen in zato tudi inovativen. Čeprav se uvajanje največkrat izvaja pri novozaposlenih, je le-to potrebno tudi ob napredovanju ali prerazporeditvi na drugo delovno mesto, ob spremembah pri načinu dela ter ob ostalih večjih spremembah pri delu posameznega zaposlenega. Uvajanje v večini primerov izvaja nadrejeni s pomočjo ostalih sodelavcev, vendar to ni nujno, bistveno je, da je uvajalec ustrezno strokovno usposobljen in da obenem nastopa kot mentor, svetovalec in trener.

Uvajanje zaposlenega se lahko opredeli kot dinamičen razvojni proces, ki se izvaja ob vsakokratnih spremembah v načinu ali pogojih dela in v katerem zaposleni na eni strani preko formalne strokovne orientacije s strani nadrejenih oz. mentorja pridobi vse potrebne veščine, znanja in druge kompetence, potrebne za uspešno in učinkovito samostojno opravljanje del in nalog v novem delovnem procesu ter na drugi strani preko neformalne socializacije s strani sodelavcev prevzame ključne navade, načela in vrednote, potrebne za uspešno in učinkovito socialno delovanje v novem okolju (po Mihaličevi, 2006, str. 168).

Za uspešno izvajanje procesa uvajanja je pomembno, da so razmerja pri delu ter pristojnosti in odgovornosti jasno opredeljene, saj se na tak način skrajšuje čas uvajanja. V večjih organizacijah je smiselno uvesti formalizirane programe uvajanja, ki nudijo univerzalne podatke, ki so pomembni za vse zaposlene. Prav tako je za čim višjo uspešnost uvajanja potrebno, da zaposleni med uvajanjem pridobijo vse pomembne tehnične informacije o delu, vodjih, odgovornosti, delovnih pogojih, pomoči pri delu itd. (glej Sedej, 1997, str. 107).

2.1.5.2 Faze v postopku uvajanja zaposlenih

Sistematični pristopi k uvajanju zaposlenih se v praksi med seboj razlikujejo, predvsem zaradi različnih zahtevnosti del in nalog, v katere uvajamo zaposlenega. Kljub temu pa je potrebno uvesti neke temeljne postopke, katere se nato ustrezno prilagodi zahtevnosti dotičnega uvajanja. Izvedba posameznih faz izvajanja je odvisna tudi od tega, ali gre za novozaposlenega delavca, ki potrebuje daljše in bolj poglobljeno usposabljanje, ali pa za prerazporejenega delavca, ki potrebuje le krajše uvajanje.

Obstajajo sledeče osnovne faze uvajanja (glej Mihalič, 2006, str. 169):

- preliminarni uvajalni razgovor, ki ga izvajajo delavci, zadolženi za upravljanje človeških virov in človeškega kapitala, in sicer takoj prvi dan nastopa dela. V tej fazi dobi novozaposleni informacije o organizaciji ter njeni organiziranosti in dejavnosti, prav tako pa je seznanjen s svojimi pravicami in dolžnostmi, ki veljajo za vse zaposlene,
- preliminarni uvajalni razgovor, ki ga izvaja vodja organizacijske enote, v kateri bo novozaposleni tudi nastopil delo. Tu dobi delavec še natančnejši vpogled v organiziranost, delovanje in strukturo organizacijske enote, v kateri bo zaposlen,
- v zadnji fazi sledi uvajanje s strani neposredno nadrejenega oz. za to določenega uvajalca, kjer novozaposleni spozna program in načrt uvajanja, specifične dolžnosti, obveznosti in pravice in s tem tudi značilnosti nalog, ki jih bo opravljal. Hkrati spozna tudi svoje sodelavce oz. člane svoje skupine, s tem pa se tudi zelo intenzivno začne izvajati neformalna socializacija.

V primeru prerazporeditve delavca se izvedeta le druga in tretja faza uvajanja, pri uvajanju zaradi sprememb v okviru istega delovnega mesta pa le tretja faza.

2.1.5.3 Izvajalci uvajanja zaposlenih

Izvajalci uvajanja imajo ključno vlogo pri tem in so odgovorni za uspešno in učinkovito uvajanje posameznega sodelavca.

V proces uvajanja so vključujejo naslednji izvajalci (po Mihaličevi, 2006, str. 172):

- neposredno nadrejeni,
- mentor (v primeru pripravnštva),
- uvajalec (če ne gre za neposredno nadrejenega),
- vodja organizacijske enote,
- komisija za oceno dela (pri poskusnem delu),
- ožji krog sodelavcev,
- organizacijska enota za upravljanje s človeškimi viri,
- širši krog sodelavcev iz drugih organizacijskih skupin,
- ostali sodelavci, s katerimi novozaposleni sodeluje,
- drugi zunanji udeleženci, s katerimi novozaposleni prihaja v stik.

Največkrat vlogo uvajalca prevzame neposredno nadrejeni, kar sicer ni pogoj, je pa najprimernejše, ker ni potrebno ločevati uvajanja in vodenja, zato ne prihaja do podvajanja procesov delegiranja, organiziranja dela in odgovornosti.

Za vsako organizacijo je pomembno tudi to, da uredi in standardizira uvajalne procese, saj bo v nasprotnem primeru uvajanje potekalo nestrokovno in neorganizirano, v najslabšem primeru pa se bo moral novozaposleni celo samouvajati. Posledično bi lahko novozaposleni začel delati nepotrebne napake in prevzemati neustrezne navade, ki ne bi prinašale želenih rezultatov.

2.1.5.4 Program in načrt uvajanja

Ker dobro pripravljeno uvajanje zmanjšuje stroške in omogoča hitro doseganje vsaj osnovnih standardov izvrševanja delovnih nalog je zelo pomembno, da organizacija pripravi ustrezen program uvajanja. V večjih organizacijah je, zlasti za uvajanje novo sprejetih delavcev, smiselno organizirati dobro pripravljena predavanja z diapozitivi ter filmi. Predavanjem mora slediti razprava, delavcem je priporočljivo razdeliti tudi izvode priročnika s tiskanimi navodili, ki vsebujejo osnovne podatke o organizaciji (glej Sedej, 1997, str. 105). Posamezni programi uvajanja se lahko medsebojno razlikujejo tudi glede na to, ali gre za na novo zaposlenega delavca ali pa le za prerazporejenega. Prav tako sta oblika in obseg programa odvisna tudi od zahtevnosti posameznega delovnega mesta.

Program uvajanja se deli tudi na splošni in specialistični del.

Splošni del je sestavljen iz sledečih vsebin (po Mihaličevi, 2006, str. 173,174):

- seznanitev z osnovnimi podatki o organizaciji,
- celostna predstavitev dejavnosti organizacije,
- seznanitev s pravicami in obveznostmi, ki veljajo za zaposlene,
- predstavitev organizacijske strukture in osnovnih enot organizacije,
- ogled celotne organizacije in dela v posameznih organizacijskih enotah,
- predstavitev vodstva organizacije in vodij posameznih enot,
- natančna seznanitev z organizacijsko enoto, kjer bo novozaposleni delal,
- spoznavanje z vodjo te enote in z uvajalcem,
- predstavitev programa uvajanja s terminskim načrtom izvajanja,
- natančna predstavitev delovnega mesta,
- seznanitev z novimi sodelavci,
- predstavitev delovnega prostora, delovnih sredstev in naprav,
- seznanitev z obveznostmi in pravicami, izhajajočimi iz delovnega mesta,
- seznanitev z varnim načinom dela in zaščitnimi sredstvi,
- seznanitev z možnostmi izobraževanja, nagrajevanja in napredovanja.

V specialističnem delu mora novi sodelavec poglobljeno spoznati (po Mihaličevi, 2006, str. 174):

- vse procese in postopke, vezane na delovno mesto,
- optimalne načine uspešnega in učinkovitega opravljanja delovnih nalog,
- vse sodelavce, s katerimi bo sodeloval,
- pravilno uporabo delovnih sredstev, naprav in pripomočkov,

- predpise, normative in akte, ki jih mora upoštevati,
- kriterije in standarde za dobro opravljanje dela,
- vlogo in pomen svojega dela za uspešnost celotne organizacije,
- zahteve s področja varstva pri delu ter načine varovanja zdravja sebe in drugih.

2.1.5.5 Poskusno delo

Doba poskusnega dela lahko traja največ šest mesecev, običajno pa traja tri mesece za delo, ki zahteva visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo in en mesec za delo, ki zahteva srednjo izobrazbo. Na delovnih mestih, ki ne zahtevajo visoke stopnje izobrazbe, se poskusno delo večinoma ne uvaja. Ob zaključku obdobja poskusnega dela se ugotovi ustreznost delavca za nadaljnje opravljanje delovnih nalog v organizaciji, od česar je odvisno, ali bo delavec ostal na svojem delovnem mestu ali pa bo moral iti drugam.

2.1.6 Prerazporejanje kadrov

Zaposlene se lahko prerazporedi na drugo delovno mesto začasno ali pa za stalno. Zaposlene se največkrat prerazporeja zaradi sledečih razlogov:

- visoka stopnja uspešnosti in učinkovitosti v okviru opravljanja del in nalog na obstoječem delovnem mestu (napredovanje),
- nizka stopnja uspešnosti (nazadovanje),
- organizacijski, tehnični pravni in drugi objektivni razlogi.

Sam postopek prerazporejanja poteka tako, da se najprej opravi razgovor z zaposlenim, in sicer tako s strani oddelka za upravljanje s človeškimi viri, kot tudi z obstoječim in bodočim neposredno nadrejenim. Če se le da, je potrebno doseči tudi soglasje zaposlenega, da bo prostovoljno pristal na prerazporeditev.

Če bo zaposleni na novem delovnem mestu opravljal drugačna dela in naloge kot prej, je potrebno poskrbeti za ustrezno izobraževanje in uvajanje.

2.1.7 Izobraževanje kadrov

Ker je za današnji čas značilen hiter razvoj tehnologij, se znanje iz dneva v dan hitreje posodablja (ali zastara), zato morajo biti zaposleni ustrezno usposobljeni, da so kos novim zahtevam, tehnologiji in trgu. Za zagotavljanje spremljanja ali celo narekovanja razvoja in s tem zagotavljanja ustrezne konkurenčnosti je pomembno sprotno delovno in splošno izobraževanje zaposlenih. Delovno izobraževanje je namreč izobraževanje, ki je neposredno povezano z delom in pomeni pridobivanje različnih strokovnih znanj in spretnosti, potrebnih za bolj učinkovito opravljanje dela. Nove razmere na trgu ter način dela novodobne organizacije pa zahtevajo tudi novo kvaliteto odnosov med zaposlenimi (med sodelavci, med podrejenimi in nadrejenimi), med poslovnimi partnerji ter ustrezen odnos do strank. Zato je prav tako pomembno splošno izobraževanje oz. pridobivanje t. i. "mehkih znanj", ki zaposlene nauči ustreznega poslovnega komuniciranja in obnašanja. Iz zapisanega se torej lahko

izpelje definicija izobraževanja, ki se glasi: "Izobraževanje je proces pridobivanja znanj, spretnosti in navad" (Ferjan, 2005, str. 16).

Glede na to, da bosta delovno in splošno izobraževanje podrobneje opisana v naslednjih poglavjih diplomske naloge, se lahko to poglavje zaključi s splošno ugotovitvijo, da izobraževanje pomeni proces pridobivanja tako formalnih kot neformalnih znanj, spretnosti, navad ter oblikovanja vrednot, a mora potekati pod vodstvom usposobljenih učiteljev. Izobraževanje mora biti tudi ciljno usmerjeno in potekati na osnovi znanstvenih ter ustreznih izkustvenih spoznanj.

2.1.8 Informiranje kadrov

V praksi gre za informiranje o dogodkih, spremembah, uvajanju novosti ter za povratno informiranje. Med informacije o dogodkih sodijo tudi razpisi za morebitno dodatno izobraževanje, tečaje, seminarje, za katere podjetja pogosto prejemajo ponudbe in vabila. Naloga oddelka za upravljanje s človeškimi viri in tudi vodij je, da o teh ponudbah in vabilih obvestijo zaposlene, za katere mislijo, da bi jim izobraževanje koristilo pri njihovem delu. Enako velja tudi za primere, če organizacija sama organizira izobraževanje. Tudi tu je potrebno ugotoviti, katerim zaposlenim bo izobraževanje koristilo. Povratno informiranje pomeni, da morajo vodje poskrbeti za povratne informacije zaposlenim o delu, ki so ga opravili, o uspešnosti projektov, o vplivu naloge, ki so jo zaključili, na timski uspeh ali uspeh organizacije ter o zadovoljstvu oz. nezadovoljstvu z opravljenim delom. Prav tako je potrebno zaposlene informirati o spremembah njihovega dela, o razvoju organizacije, skupnih dosežkih, novostih itd. Enako se pričakuje tudi od zaposlenih, da svoje vodje informirajo tako o dogodkih pri delu, morebitnih težavah, spremembah pri delu, kot tudi o svojem zadovoljstvu oz. nezadovoljstvu.

2.1.9 Skrb za socialno varnost in delovna razmerja

Skrb za socialno varnost pomeni, da organizacija skrbi za svoje zaposlene tako finančno preko plač, zdravstvenega in pokojninskega zavarovanja, kot tudi v primerih materinstva in starševstva ter varstva mladine, invalidov in starejših delavcev.

2.1.10 Varstvo pri delu

Varstvo pri delu pomeni upoštevanje ustreznih pravil in metod dela, ki preprečujejo morebitne nezgode pri delu. To pomeni, da morajo biti zaposleni (v skladu z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD) in Zakonom o varstvu pred požarom (ZVPoz) ter njunimi podzakonskimi akti in predpisi – pravilniki) ustrezno usposobljeni iz varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva, in sicer ob:

- sklenitvi delovnega razmerja,
- prerazporeditvi na drugo delovno mesto,
- zadolžitvi nove delovne naloge ter
- uvajanju novih tehnologij, postopkov itd.

Tu je zelo pomembno pravilno in ustrezno izobraževanje oz. usposabljanje, saj delavec, dokler ni ustrezno usposobljen, nikakor ne sme samostojno opravljati dela. Izobraževanje je večinoma teoretično in praktično, obvezen je tudi preizkus znanja, s katerim se oceni, ali je delavec preizkus uspešno opravil ali ne. Delavec lahko nato opravlja svoje delo le, če je preizkus znanja uspešno opravil.

2.1.11 Nagrajevanje zaposlenih

Namen nagrad je učinkovito vplivanje na povečanje prizadevnosti in uspešnosti zaposlenih, kar zagotavlja dolgoročno uspešnost podjetja.

Obstajata dve obliki nagrajevanja zaposlenih (po Ratkoviču, 2007, str. 14), in sicer:

- materialne oblike nagrajevanja,
- nematerialne oblike nagrajevanja.

Materialne nagrade so lahko neposredne ali posredne. Med neposredne sodijo neposredna plačila, ki se nanašajo na neposredne nagrade za delo. Pri posrednih nagradah sicer ne gre za neposredno plačilo zaposlenemu v denarju, vendar kljub temu take nagrade prispevajo k dvigu materialnega standarda zaposlenih.

Poleg materialnih oblik nagrajevanja obstajajo še nematerialne, ki zadovoljujejo različne potrebe zaposlenih v organizaciji, saj so za marsikaterega zaposlenega, poleg denarnega plačila pomembne tudi druge potrebe, kot so npr. razvoj in potrditev, uveljavljanje, status itd. Ena izmed oblik nematerialnega nagrajevanja so lahko tudi različna izobraževanja in izpopolnjevanja na željo zaposlenega. Vsekakor je za podjetja pomembno, da poleg strategije materialnega nagrajevanja razvijajo tudi strategijo nematerialnega nagrajevanja.

2.1.12 Proučevanje in razvoj organizacijskih razmerij

Bistvo organizacijskih razmerij v uspešnih podjetjih oz. organizacijah je ustrezna porazdelitev oblasti in moči med zaposlene in sprejemanje avtoritete, ki vodi k uresničevanju funkcije in ciljev organizacije. Nosilci avtoritete se morajo podrežati kontroli managerjev in tudi svoje skupine, sama delitev dela pa zahteva kasnejše povezovanje in usklajevanje. Višja kot je stopnja izobraženosti, strokovnosti, specializacije in povezanosti zaposlenih v neki organizaciji, večje število udeležencev se vključuje v proces odločanja. Tak način organizacijskih razmerij zmanjšuje potrebe po oblasti, izvajanju moči in prisilni koordinaciji, hkrati pa se razvija razumevanje, sodelovanje in funkcionalna koordinacija.

2.2 PRAVNI TEMELJI KADROVSKE FUNKCIJE IN IZOBRAŽEVANJA

Kadrovska funkcija, katere podsistem je tudi izobraževanje, sodi pod delovno pravo. Delovno pravo torej ureja odnose med delodajalci in zaposlenimi, ki obsegajo zelo veliko število razmerij, ki so pomembna za obe strani.

2.2.1 Viri delovnega prava

Vire delovnega prava, po katerih se urejajo delovna razmerja, delimo na (glej Florjančič in Vukovič, 1998, str. 269):

- mednarodne vire, in sicer univerzalne (veljajo za ves svet) in regionalne (veljajo za območje dveh ali več držav),
- domače vire, ki se delijo na:
 - državne vire (ustava, zakoni, podzakonski predpisi),
 - interni viri (kolektivne pogodbe),
 - drugi viri (judikatura, sodbe, strokovna literatura).

Mednarodni viri delovnega prava so predvsem akti Organizacije združenih narodov (OZN) in akti Mednarodne organizacije dela (MOD).

Med domače vire sodijo:

- ustava,
- zakoni,
- podzakonski predpisi,
- interni viri (npr. kolektivne pogodbe podjetij, splošne kolektivne pogodbe posameznih dejavnosti).

Ustava vsebuje osnove, ki so temeljna izhodišča za urejanje delovnih razmerij in s tem kadrovske politike. Predvsem so to določbe iz poglavja človekovih pravic in svoboščin.

Najpomembnejši zakoni s področja delovnega prava so:

- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR), Uradni list RS, št. 42/02,
- Zakon o javnih uslužbencih (uradno prečiščeno besedilo), Uradni list RS, št. 63/2007,
- Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZBP), Uradni list RS, št. 5/91),
- Zakon o inšpekciji dela (ZID), Uradni list RS, št. 38/1994,
- Zakon o stavki (ZStk), Uradni list RS, št. 23/1991,
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD), Uradni list RS, št. 56/1999,
- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU), Uradni list RS, št. 42/2007,
- Zakon o reprezentativnosti sindikatov (ZRSin), Uradni list RS, št. 13/1993.

Kolektivne pogodbe:

- Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti, Uradni list RS, št. 40/1997,
- Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji (KPND), Uradni list RS, št. 57/2008,
- različne panožne kolektivne pogodbe.

2.2.2 Pravna ureditev izobraževanja zaposlenih

Izobraževanje zaposlenih v podjetjih urejata predvsem Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02) in Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 63/2007). Vprašanja v zvezi z izobraževanjem lahko delavec in delodajalec uredita tudi preko kolektivne pogodbe. Eden izmed primerov je Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 40/1997).

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) ureja delovna razmerja, ki se sklepajo s pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem. Izobraževanje zaposlenih urejata sledeča člena:

- 172. člen obravnava izobraževanje delavcev na splošno,
- 173. člen obravnava pravico do odsotnosti z dela zaradi izobraževanja.

V Zakonu o javnih uslužbencih (ZJU) je izobraževanje obravnavano v 13. poglavju, in sicer v naslednjih členih:

- 101. člen obravnava izobraževanje v interesu delodajalca,
- 102. člen obravnava pravico in dolžnost do usposabljanja in izpopolnjevanja,
- 103. člen obravnava strategijo in načrt izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- 104. člen obravnava spremljanje in izvajanje strategije,
- 105. člen obravnava spremljanje kariere in strokovnosti dela javnih uslužbencev,
- člani od 106 do 110 obravnavajo pripravništvo.

V Splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti je izobraževanje obravnavano v členih od št. 31 do 37.

O vseh vprašanjih v zvezi z izobraževanjem, ki niso določena z zakonom ali kolektivno pogodbo, se delavec in delodajalec podrobneje dogovorita v internih aktih, kot sta pogodba o zaposlitvi ali pogodba o izobraževanju.

3 IZOBRAŽEVANJE

3.1 IZOBRAŽEVANJE KOT TEMELJNI PODSISTEM KADROVSKE FUNKCIJE

Eden izmed najpomembnejših podsistemov kadrovske funkcije je izobraževanje. Ustrezna usposobljenost in sprotno izpopolnjevanje znanja zaposlenih je namreč bistvenega pomena za uspešno poslovanje podjetja. V vsaki organizaciji, ki želi slediti toku časa in spremembam oz. celo sama postavljati nove mejnike, se mora poskrbeti, da bo kader vedno seznanjen z novostmi na svojem področju. Čeprav morajo kadri tudi sami vsaj slediti spremembam in novostim, ki se na njihovem delovnem področju pojavljajo, jim mora slediti tudi kadrovska služba in obveščati kadre o možnostih nadaljnjega izobraževanja oz. jim le-to zagotoviti. Pri vsem tem pa je pomembna naloga kadrovske funkcije sledenje in ugotavljanje, ali so procesi izobraževanja, ki jih izbira, organizira ali celo vodi, v skladu z definicijo in ustrezno stopnjo kakovosti, kot je opisano v naslednjih poglavjih.

3.1.1 Definicija izobraževanja

Učenje se lahko hipotetično označi kot priprave za zadovoljevanje življenjskih potreb, zato lahko sklepamo, da proces učenja sestavljajo:

- spoznavanje ključnih dejstev, ki so pomembna za preživetje in življenje nasploh,
- usposabljanje za obvladovanje načinov, da zadovoljujemo potrebe,
- razvijanje kritičnega odnosa do dela, dobrin, vrednot in okolja nasploh.

Iz zgoraj navedenega se torej lahko sestavi definicijo izobraževanja, ki se glasi: "Izobraževanje je proces pridobivanja znanj, spretnosti in navad" (Ferjan, 2005, str.16).

Izobraževanje je lahko naravno oz. spontano, ki poteka v različnih okoljih (doma, v šoli, na ulici itd.) ali organizirano, ki poteka v formalni obliki. Organizirano izobraževanje je razdeljeno po naslednjih dveh vrstah procesov:

- pedagoškem procesu za otroke in mladostnike v različnih šolah,
- andragoškem procesu, ki je namenjen odraslim.

V diplomski nalogi bo opisan slednji, saj naloga obravnava izobraževanje odraslih oz. natančneje zaposlenih.

Izobraževanje pravzaprav ni edini termin za pridobivanje znanja. Obstajajo namreč trije različni termini, ki se po namenu tudi razlikujejo med seboj (po: Mihaličevi, 2006, str. 190). Izobraževanje kot prvi termin je najpogosteje uporabljan termin in pomeni sistematičen in načrten proces razvijanja in pridobivanja splošnih, strokovnih ter znanstvenih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc posameznika. Po mnenju večine avtorjev literature, ki se nanaša na izobraževanje, pa naj bi termin izobraževanje predstavljal tudi splošen izraz za pridobivanje znanja, saj naj bi na splošno opredeljeval vsak namen in napor organizacije, da spodbuja zaposlene k učenju, kamor sodita tudi usposabljanje in izpopolnjevanje. Drugi termin je

usposabljanje, ki pomeni usposobiti zaposlenega, da bo lahko opravljal določeno delo. To pomeni proces razvijanja in pridobivanja specifičnih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc, ki jih zaposleni potrebuje za učinkovito in uspešno izvajanje del in nalog v okviru svojega delovnega mesta oz. organizacije. Tretji termin – izpopolnjevanje – je usmerjen, sistematičen in načrten proces dopolnjevanja, spreminjanja, poglobljanja, širjenja in sistematiziranja predhodno že razvitih in pridobljenih splošnih, strokovnih in znanstvenih znanj, sposobnosti, veščin, navad in kompetenc zaposlenega.

Ne glede na to, so nekateri strokovnjaki mnenja, da je izraz izobraževanje preveč omejen in usmerjen kratkoročno, zato so predlagali še dodaten izraz – razvoj zaposlenih, ki naj bi opredeljeval predvsem individualne spretnosti in sprejemanje odgovornosti na dolgi rok. Izraz razvoj zaposlenih naj bi tako pomenil dolgoročen razvoj zaposlenih in njihovih karier (glej Sherman et al., 1998, str. 214).

Glede na to, da veliko avtorjev literature o izobraževanju uporablja termin izobraževanje kot splošni izraz za pridobivanje znanja, se le-ta uporablja tudi v tem diplomskem delu kot splošni izraz in zajema tudi preostale zgoraj navedene termine. Izjema so le primeri, kjer se zaradi potreb po bolj jasnem opisu določenih načinov pridobivanja znanja, uporabljajo tudi omenjeni ostali termini.

3.1.2 Cilji izobraževanja

Glavni cilj izobraževanja je usposobiti posameznika za uspešno udejstvovanje v različnih življenjskih situacijah ter poslovnih in delovnih procesih. Cilji izobraževanja se delijo na spoznavne cilje in cilje psihomotornega področja.

Spoznavne cilje lahko opredelimo kot znanje (splošno in strokovno-teoretično), razumevanje (zakonitosti, odvisnosti), aplikacijo teoretičnega znanja v prakso ter kritičen odnos do znanja.

Cilji psihomotornega področja pomenijo pridobitev znanja o pravilnih gibih, potrebnih za delo, ter o komunikacijskih sposobnostih (predstavitve, pogajanja, strokovna komunikacija ipd.).

Cilji izobraževanja so lahko tudi gospodarski, socialni in politični. Za izobraževanje v podjetjih so najzanimivejši predvsem gospodarski cilji izobraževanja.

3.1.3 Načrtovanje izobraževanja

Da bi zagotovili ustrezen program izobraževanja, ki naj bi sledil strateškim ciljem organizacije, je potrebno iti skozi naslednje štiri faze (glej Sherman et al., 1998, str. 216):

- ocena potreb,
- oblikovanje programa izobraževanja,
- izvršitev programa izobraževanja,
- ocenitev programa izobraževanja.

Ocena potreb pomeni ocenitev okolja in potreb organizacije, na podlagi katerih se ugotavlja, kakšna znanja bodo potrebna. Prav tako je potrebno analizirati delovne naloge in zanje potrebna znanja. Glede na to je na koncu potrebno ugotoviti še, kdo od zaposlenih ta znanja že ima in kdo jih mora še pridobiti.

Sledi oblikovanje programa izobraževanja, kjer je potrebno upoštevati, katera znanja je potrebno pridobiti in tudi to, ali je potrebno spremeniti odnos do določenega načina dela ipd. Sledi ugotavljanje motiviranosti zaposlenih za izobraževanje in ali so pripravljeni vložiti svoj čas v izobraževanje ter poiskati najustreznejše načine izvajanja samega izobraževanja.

Izvršitev pomeni, da se program izobraževanja začne tudi izvajati. Večinoma se tu loči dve vrsti izobraževanja, in sicer za operativne delavce ter za vodstvene delavce. Prav tako se lahko izobraževanje izvaja med delovnim časom ali izven delovnega časa, npr. razni zunanji tečaji, študij ob delu ipd. (po Sherman et al., 1998, str. 216).

Ocenitev pomeni ugotavljanje učinkovitosti samega izobraževanja. Pri ocenjevanju so pomembni naslednji štirje dejavniki (Sherman et al., 1998, str. 238):

- reakcije zaposlenih (pohvale, pritožbe, predlogi),
- ugotavljanje, ali so se zaposleni res kaj naučili,
- obnašanje zaposlenih (entuziazem, veselje do dela, stres, nervoza itd.),
- ali dejanski rezultati izobraževanja vodijo v smeri začrtane strategije organizacije.

V konkurenčno intenzivnem okolju se mora podjetje hitro odzivati na potrebe trga, zato sta kakovost in uspešnost izobraževanja ključnega pomena. To pomeni, da je pri vsakem načrtovanju dela ali kariere zaposlenih potrebno skupaj ugotoviti, katera nova znanja bi bilo potrebno osvojiti ali osvežiti, da bo možno optimalno doseganje ciljev podjetja. Seveda se pri tem ne sme zanemariti tudi ciljev in pričakovanj zaposlenih, zato jih je potrebno tudi ustrezno motivirati, da bodo tudi sami zainteresirani za doseg omenjenih ciljev in jim morebitno dodatno izobraževanje ne bo v breme, temveč v izziv.

Zelo učinkovito orodje za načrtovanje izobraževanja so karierni razgovori oz. letni razvojni pogovori (RLP), kjer vsak vodja s svojimi sodelavci opravi pogovore in redno spremlja izvajanje načrtanega. To pomeni, da mora podjetje načrtovati razvoj kariere zaposlenih, zato je potrebno ugotoviti, kakšne so posameznikove želje, ambicije ter nenazadnje njegove sposobnosti ter interes za delo in izobraževanje. Zlasti pri morebitnem napredovanju na zahtevnejše delovno mesto, je velikokrat potrebno načrtovati tudi ustrezno izobraževanje. Za izdelavo, ažuriranje in spremljanje realizacije kariernih načrtov in s tem tudi izobraževanja se v podjetjih zato vse bolj uporabljajo tudi omenjeni razgovori, kjer se vodja in sodelavec usklajujeta, kateri razvojni ukrepi so potrebni v prihodnosti oz. kateri so bili že izvedeni in kateri ne. Pri tem skupaj ugotavljata, kje so vzroki morebitnega odstopanja od načrtovane kariere sodelavca in njegovo zadovoljstvo s potekom razvoja kariere. Na podlagi tega lahko izoblikujeta tako obojestranske predloge za nadaljnje uresničevanje kariernega načrta, kot tudi nove možnosti za nadaljnji strokovni razvoj sodelavca.

Karierni razgovori naj bi se opravljali vsaj enkrat na dve leti, največkrat pa se izvajajo enkrat letno, zato se za njih vse bolj uporablja izraz letni razvojni pogovori (RLP). Pri tem je potrebno vedeti in upoštevati, da so RLP v prvi vrsti namenjeni osebnemu in strokovnemu razvoju in ne ocenjevanju sodelavcev. Opravljanje omenjenih pogovorov je priporočljivo tudi v primeru novega vertikalnega ali horizontalnega napredovanja ali pa tudi nazadovanja, kjer vodja in sodelavec poskušata v največji možni meri uskladiti pričakovanja in cilje iz naslova zahtev delovnega mesta z željami in cilji sodelavca (glej Mihalič, 2006, str. 201).

Če so letni razgovori slabo pripravljene in izpeljani, sta običajno nezadovoljni obe strani, če pa so skrbno pripravljene, so v veliko pomoč posameznikom pri njihovem strokovnem in osebnem razvoju ter utegnejo imeti velike učinke na organizacijsko uspešnost. V povezavi z načrtovanjem izobraževanja je RLP namenjen pridobivanju kakovostnih informacij za načrtovanje, spremljanje in spodbujanje osebnega in strokovnega razvoja delavcev. Prav tako je koristen pri definiranju kompetenc za posamezna delovna mesta, kar omogoča jasen vpogled v zahteve posameznega delovnega mesta in s tem potrebe po izobraževanju.

3.1.4 Kakovost in uspešnost izobraževanja

Tako kot pri vsakem izdelku je tudi pri izobraževanju pomembna kakovost. Kakovost pomeni ustrezno skladnost s potrebami in pričakovanji.

Kakovost pri izobraževanju pomeni (glej Ferjan, 2005, str. 271):

- način izvajanja izobraževalnih procesov in spremljajočih dejavnosti,
- stanje pogojev,
- končno stanje znanj, spretnosti, navad in usposobljenosti udeležencev izobraževanja.

Iz tega sledi, da kakovosti izobraževanja ni dovolj opredeliti le s končnim stanjem, temveč je potrebno poznati tudi ostale pogoje za izvajanje izobraževalnega procesa, od katerih je le-to odvisno. Ker je kakovost izobraževanja nekoliko težje opredeljiva kot kakovost npr. nekega tehničnega izdelka, se lahko pojem kakovosti izobraževanja v zvezi z neko izobraževalno ustanovo pojmuje na različne, včasih celo nasprotujoče si načine. Razlog je v tem, da imajo lahko uporabniki in izvajalci različne interese in pričakovanja (npr. zahteve, pripravljenost sofinanciranja itd.). Načeloma naj bi kakovost izobraževanja predstavljali tisti standardi, filozofije in vedenjske norme posameznih ustanov, ki ustvarjajo razliko med odličnimi in povprečnimi izobraževalnimi ustanovami. V ta namen je potrebno kakovost izobraževalnega procesa razumeti kot (glej Ferjan, 2005, str. 274):

- kakovost dela vsakega posameznika (npr. učitelja ali predavatelja),
- kakovost izobraževalnega procesa v celoti,
- upoštevati je potrebno tudi renome ustanove, s katero organizacija sodeluje.

Pri tem je pomembno vedeti:

- kakšni morajo biti kriteriji kakovosti,
- s kakšnimi instrumenti zagotavljanja kakovosti se razpolaga,
- kakšne so pričakovane koristi na podlagi ukrepov za zagotavljanje kakovosti.

Prav tako je možno kakovost izobraževalne ustanove, s katero organizacija sodeluje, delno ugotoviti tudi na podlagi kulture te ustanove, ki se najbolj odraža pri:

- načinu komuniciranja med sodelavci,
- načinu komuniciranja med vodilnimi in izvajalci,
- načinu komuniciranja med udeleženci izobraževanja.

Vsekakor je potrebno pred začetkom izvajanja procesa izobraževanja oz. pred izbiro ustanove, s katero bo organizacija sodelovala, narediti nekaj primerjav s sorodnimi ustanovami, s pomočjo katerih je možno medsebojno primerjati želene rezultate. O primerjavah je potrebno voditi evidence, na podlagi katerih je možno spremljati preteklo in sedanje stanje pokazateljev kakovosti in uspešnosti procesov izobraževanja.

Pri kakovosti izobraževanja je pomemben tudi pravilen sistem pristopa k izobraževanju. Glede na to, da je cilj izobraževanja usposobiti zaposlene za uspešno in kvalitetno izvajanje dela, s čimer se prispeva k doseganju zadanih ciljev neke organizacije, je to potrebno upoštevati tudi pri sestavljanju oz. oblikovanju programov izobraževanja. Žal veliko organizatorjev izobraževanja ne razume pomena povezave med strateškimi cilji in njim ustreznim programom izobraževanja.

Uspešnost samega izobraževanja, zlasti v ustanovah, s katerimi organizacija sodeluje, je možno ugotoviti iz sledečih podatkov, če jih je možno pridobiti (Sherman et al., 1998, str. 238):

- števila na novo vpisanih udeležencev,
- povprečnega uspeha slušateljev,
- deleža uspešnih in morebitnih neuspešnih slušateljev,
- izostankov udeležencev izobraževanja,
- delovnega uspeha nekdanjih udeležencev iz lastne organizacije, ki sodeluje z obravnavano ustanovo.

Prav tako je uspešnost izobraževalne ustanove možno predvidevati na podlagi:

- deleža predavateljev z ustrezno stopnjo izobrazbe strokovne in andragoške izobrazbe,
- predhodnih delovnih izkušenj predavateljev,
- njihovih morebitnih člankov v strokovni in znanstveni literaturi,
- njihovega napredovanja do različnih nazivov v svoji stroki,
- didaktične opreme (pripomočki, strojna in računalniška oprema itd.),
- didaktičnih metod,
- tradicije izobraževalne ustanove,
- uspehov na morebitnih natečajih, tekmovanjih ipd.,
- števila morebitnih različnih javnih prireditev ali udejstvovanja v javnem in poslovnem življenju,

- ostalih lastnosti ali dejavnosti, iz katerih je še možno predvidevati uspešnost izobraževanja.

3.2 CILJNE SKUPINE IZOBRAŽEVANJA

Da bi bilo izobraževanje uspešno in učinkovito, mora biti obvezno prilagojeno ciljni skupini, ki ji je določeno izobraževanje namenjeno. To pomeni, da je izobraževalni proces čimbolj prilagojen specifikam in karakteristikam posamezne ciljne skupine. Glede na to, da diplomska naloga obravnava izobraževanje zaposlenih, bo v nadaljevanju govora o ciljni skupini zaposleni, ki se razlikujejo od podjetja do podjetja. Podjetje, ki se na primer ukvarja s trgovino, bo predvsem potrebovalo izobraževanja, ki so namenjena trgovcem, trgovskim potnikom oziroma vsa tista izobraževanja, ki so namenjena uspešnejši prodaji ipd. V drugem primeru bo podjetje, ki ima glavni cilj razvoj računalniške tehnologije, najbolj potrebovalo izobraževanja s področja razvoja računalniške tehnologije. Bistveno je, da se v vsakem podjetju natančno določi in oceni vse ciljne skupine, ki se jim nato prilagodi izobraževanje. Za določitev ciljnih skupin pa je potrebno natančno poznavanje vseh delovnih mest in tudi poslanstva ter vizije podjetja. Lahko bi rekli, da je poznavanje ciljnih skupin za izobraževanje osnova za učinkovito in uspešno izobraževanje.

Ne glede na dejavnost, s katero se ukvarja podjetje, pa lahko v grobem v vsakem večjem podjetju zasledimo sledeče ciljne skupine za izobraževanje:

- vodstveni delavci,
- tajnice oz. poslovni sekretarji,
- delavci, ki delajo v računovodstvu oz. se ukvarjajo s financami,
- delavci, ki se ukvarjajo s pravnimi zadevami,
- delavci, zadolženi za prodajo in marketing,
- delavci, ki se ukvarjajo z osnovno dejavnostjo podjetja, ki je specifična za vsako podjetje idr.

Ciljne skupine se lahko določi tudi glede na vrsto, način ali področje dela, ki ga zaposleni opravljajo kot npr.:

- management in sprejemanje poslovnih odločitev,
- osebni razvoj in komunikacijske veščine,
- prodaja in trženje,
- nabava,
- tehnično področje,
- jezikovno izobraževanje,
- e-izobraževanje,
- ostale vrste izobraževanja.

Seveda obstaja še veliko drugih načinov določanja ciljnih skupin, saj je le-teh poljubno veliko in odvisno od velikosti in dejavnosti podjetja ter tudi od tega, koliko so v posameznem podjetju pripravljene videti oz. najti določeno ciljno skupino, ki ji lahko z izobraževanjem omogočijo napredek in uspešnejše delo ter s tem napredek podjetja.

3.3 VRSTE IZOBRAŽEVANJA

Na splošno se lahko izobraževanje zaposlenih deli na interna in eksterna izobraževanja. Interna izobraževanja se izvaja znotraj organizacije, eksterna pa izven organizacije. Tako interno kot tudi eksterno izobraževanje je lahko samostojno oz. individualno, skupinsko, timsko ali pa v kombinirani obliki.

Individualni način izobraževanja pomeni, da zaposleni spremljajo čim več različnega gradiva, ki ga nato berejo po svoji lastni izbiri in presoji. Pri tem je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da se pri večini ljudi s procesom staranja povečuje želja po branju gradiva, ki potrjuje njihov način videnja sveta. Čeprav lahko tudi tako gradivo vsebuje pomembne podatke, je vrednost učenja zaradi ozkega pogleda brez prave vrednosti. V izogib takim situacijam je potrebno zaposlene spodbujati, da poleg strokovne literature, ki obravnava njihovo delovno področje, prebirajo tudi literaturo, ki ne spada v njihovo standardno literaturo. Tak primer so lahko različne prodajne brošure z različnih področij ali pa še kompleksnejša literatura, ki omogoča spoznavanje oddaljenih področij. Branje takšne literature ima namreč precej večjo vrednost, ker spodbuja kreativnost ljudi, saj začnejo misliti izven okvira svoje stroke. Glavni namen namreč ni pridobivanje posebnega znanja s tujih področij, temveč v alternativnih načinih videnja sveta, kar lahko privede do novih kreativnih rešitev, do katerih nikakor ne bi prišlo z omejenim razmišljanjem le v okviru neke stroke (po Trevnovi, 1998, str. 95).

Skupinsko izobraževanje je višji nivo od individualnega, saj se izhaja iz dejstva, da je posameznik kot nosilec učnih procesov socialno bitje, ki se družijo v skupinah. Iz tega se lahko sklepa, da je tudi skupina nosilec učnih procesov. Pomembno je tudi to, da se individualnih uspehov posameznikov v skupini ne seštevajo, saj vsak posameznik v skupini izraža lastna pričakovanja, vrednote in norme in se vključuje v skupine zaradi izvrševanja nalog v organizaciji ter zaradi lastnih potreb. Skupine so lahko formalne ali neformalne. Z vidika organizacije so pomembnejše formalne skupine, saj so organizirane z namenom opravljanja določenih nalog in lahko obstajajo za določen ali nedoločen čas. Skupine se ustvarijo zato, da bi se dosegli ustrezni sinergijski učinki preko izmenjav različnih idej.

Da bi zares dosegli čim večje sinergijske učinke, pa mora skupina prerasti v tim, ki ima določene in merljive cilje in tudi določene norme obnašanja. Pri tem so zelo pomembni odkritost, zaupanje in sodelovanje med člani tima, prevladovati mora tudi zavedanje o medsebojni odvisnosti. S timskim izobraževanjem posamezniki skupaj z usklajenim delovanjem ustvarjajo kolektivno znanje in z oblikovanjem dojemanja tima povečujejo inovativnost, ki se povratno pokaže v njihovem znanju in sposobnostih. Pri reševanju nalog in izzivov so tako vsi člani tima zaskrbljeni tako za svoje, kot tudi za tuje potrebe; čeprav so lahko v medsebojnem nasprotju, se zavedajo, da so soudeleženci pri reševanju izziva. Posledično mora izobraževanje na ravni tima potekati v dialogu in diskusiji, kar omogoča prost pretok idej, mnenj in rešitev. Tako reševanje nekega izziva naredi vsakega člana kot udeleženca tima, timu pa omogoča, da premaga izziv v okviru izobraževanja (po Možini, 2002, str. 220).

V okviru internega izobraževanja, ki ima namen pridobivati splošna znanja, po katerih je potreba večjega obsega in je splošno večjemu številu zaposlenih znotraj organizacije, se izvajajo sledeče vrste izobraževanja (glej: Mihalič, 2006, str 190):

- funkcionalna interna izobraževanja,
- usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu in ob delu,
- izobraževanje v okviru uvajanja zaposlenih,
- usposabljanje zaposlenih v obdobju pripravništva,
- usposabljanje zaposlenih v poskusnem obdobju,
- usposabljanje v obdobju opravljanja delovne prakse.

Funkcionalno izobraževanje je izobraževanje, v katerem delavci dopolnjujejo, širijo, izpopolnjujejo in obnavljajo teoretična in praktična znanja, potrebna za opravljanje dela, ter razvijajo posebne sposobnosti in spretnosti v okviru že pridobljene izobrazbe in znanj v skladu z razvojem in napredkom znanosti in tehnologije v korist večje učinkovitosti dela in boljšega poslovanja organizacije. Funkcijsko izobraževanje je lahko tako interno kot tudi eksterno, lahko je tudi obvezno ali neobvezno.

Obvezna funkcionalna izobraževanja so tista, ki se izvajajo zaradi nujnih potreb dela za nemoteno izvajanje specifičnih delovnih nalog in razvoja v stroki. Dopolnilna funkcionalna izobraževanja so izobraževanja, ki so za delavca neobvezna, vendar pa posredno vplivajo na izvajanje njegovih delovnih nalog. Primer takega izobraževanja je učenje oziroma osvežitev znanja tujih jezikov, splošni uporabniški računalniški tečajji ipd. Delavcu z udeležbo na dopolnilnem funkcionalnem izobraževanju družba omogoča razvijanje lastnega znanja, on pa na ta način pripomore k dvigu splošnega nivoja znanja v družbi.

Usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu in ob delu bi lahko opredelili kot neko vmesno etapo med izobraževanjem in delom oz. kot dodaten trening znanj in sposobnosti, potrebnih za nemoteno opravljanje določenega dela. Usposabljanje je lahko tudi neke vrste zaključna stopnja procesa izobraževanja, potrebnega za opravljanje določenega dela. Usposabljanje je torej postopen razvoj ravnanja, znanja in spretnosti, ki jih morajo zaposleni obvladati, da lahko opravljajo določene delovne naloge.

Obstaja več oblik usposabljanja, ki v posamezni organizaciji zajema različne izobraževalne procese in dejavnosti. Najpogostejši izrazi za različne oblike usposabljanja so: pripravništvo, uvajanje, dopolnilno usposabljanje, priučevanje itd.

Čeprav je usposabljanje v teoriji ločeno od funkcionalnega izobraževanja, pa ga v podjetjih v svojih izobraževalnih planih pogosto obravnavajo kot funkcionalno izobraževanje (glej Možina, 2002, str. 216). Najpogosteje se usposabljanje deli tudi na tri tipe, in sicer (glej Merkač Skok, 2005, str. 172):

- orientacijski trening, ki je oblikovan predvsem za to, da nove zaposlene seznanja z organizacijo, vrednotami, načinom vodenja, pravili vedenja in celotno organizacijsko kulturo,
- trening tehničnih spretnosti, ki mora zagotoviti in razviti specializirano znanje, spretnosti in sposobnosti posameznika, da lahko obvladuje različne vidike svojega področja dela,

- trening razvoja managerskih znanj in spretnosti, kjer je poudarek na pridobivanju le-teh in mora ustrezati različnim hierarhičnim ravnam managementa.

Uvajanje zaposlenih pomeni usposabljanje, preko katerega posameznik razvija potrebne sposobnosti z učenjem pod nadzorom in v okoliščinah, podobnim tistim, v katerih naj bi kasneje delo opravljajal. Uvajanje omogoča učinkovito vključevanje novih delavcev v delo oz. delavcev, ki se vključujejo v delo s spremenjenimi delovnimi pogoji. Uvajanje lahko poteka kot pridobivanje temeljnih znanj glede na standardne zahteve dela izven delovnega mesta, lahko pa poteka neposredno na delovnem mestu v delovnih okoliščinah (glej Možina, 2002, str. 218).

Pripravištvo je načrtno vključevanje novincev v delo in delovno okolje ter njihovo strokovno usposabljanje za določeno delo. Tovrstno usposabljanje traja daljše obdobje in poteka pod nadzorom mentorja, ki na novinca prenaša svoje znanje in izkušnje ter organizira in vodi dejavnosti pripravnika. Večinoma se izvaja v dejanskih delovnih okoliščinah s ciljem povezati pripravnikovo teoretično znanje s prakso in da bo le-ta po končanem usposabljanju sposoben samostojno opravljati svoje delo (glej Možina, 2002, str. 217).

Poskusno delo je neke vrste naknadna izbira primernih kandidatov, ki se uporablja potem ko je kandidat za delovno mesto že izbran in je z njim sklenjeno delovno razmerje. V skladu z zakonom o delovnih razmerjih se morata delavec in delodajalec natančno dogovoriti o poskusnem delu in določiti ustrezno časovno obdobje trajanja. Zgornja meja je določena za obdobje 6 mesecev in se lahko podaljša le v primeru delavčeve začasne odsotnosti.

Prednost poskusnega dela za delodajalca je v tem, da če se novo sprejeti delavec ne izkaže za primernega, lahko brez zapletov prekine delovno razmerje (izredno odpove pogodbo o zaposlitvi) in poišče ustrežnejšega kandidata. Slaba stran poskusnega dela je ta, da če je poskusno delo slabo organizirano, ocena delavca ne bo verodostojna. Hkrati pa se lahko tudi zgodi, da se bo delavec želel prikazati v čim boljši luči in bo v obdobju poskusnega dela delal z maksimalnim naporom, ki ga pa kasneje ne bo več zmožel, zato bo kvaliteta njegovega dela po zaključenem poskusnem delu hitro upadla (glej Belčič, 2002, str.171).

Na splošno je poskusno delo priporočljivo uvajati ob zaposlitvi delavca, ki že ima delovne izkušnje, vendar jih je pridobil v drugi organizaciji. Spremljanje in ocenjevanje poskusnega dela izvaja komisija, ki je največkrat tričlanska. Eden izmed članov je neposredno nadrejeni vodja. Celotna komisija ima nalogo uvajati zaposlenega in hkrati ocenjevati njegovo delo. Tako ocena delavca s strani komisije, kot tudi kvaliteta njihovega uvajanje delavca sta zelo pomembni, saj je možno le na tak način priti do rezultata, na podlagi katerega se res dejansko in pravilno opredeli kvaliteto in kvantiteto opravljanja del in nalog zaposlenega ter njegovih interakcijah s sodelavci. Ob zaključku dobe poskusnega dela komisija izda mnenje o ustreznosti delavca za nadaljnje opravljanje delovnih nalog v organizaciji, od česar je odvisno, ali bo organizacija delavca zaposlila ali pa bo izredno odpovedala pogodbo o zaposlitvi.

Delovna praksa je pomembna in (če je dobro organizirana) zelo uspešna metoda iskanja in pridobivanja bodočih kvalitetnih kadrov. To pomeni, da mora imeti

organizacija ustrezne stike s šolami in fakultetami. Je sicer strokovno zelo zahtevna metoda, ker zahteva izkušnje iz komuniciranja in dela z mladimi, pripraviti je potrebno tudi veliko pisnega gradiva in z možnimi kandidati vzpostaviti ter vzdrževati raznovrstne stike. Preko delovne prakse si lahko organizacija že delno ustvari mnenje o primernosti morebitnega kandidata za kasnejšo zaposlitev, le-ta pa z delom spoznava organizacijo in delo v njej. Metoda je bila, zlasti v obdobju pred letom 1991, povezana tudi s štipendiranjem. Čeprav se lahko kvalitetno in strokovno organizirano izvajanje delovne prakse zelo obrestuje pri izbiranju in pridobivanju kadrov, zlasti za najzahtevnejša strokovna in vodstvena delovna mesta, je ta metoda precej dolgoročna in ne prinaša rezultatov na kratek rok. Žal je posledično v obdobju po letu 1991 postala precej zanemarjena s strani večine podjetij (glej Možina, 2002, str. 135).

Eksterno izobraževanje je namenjeno pridobivanju specifičnih strokovnih znanj, po katerih je potreba manjšega obsega in se nanaša na manjše število zaposlenih. V okviru eksternega izobraževanja se izvajajo sledeče vrste izobraževanja (glej Mihalič, 2006, str 190):

- funkcionalna eksterna izobraževanja,
- izobraževanje ob delu,
- samostojno izobraževanje,
- izpopolnjevanje na konferencah, simpozijih, strokovnih ekskurzijah itd.

Namen izobraževanja ob delu je dodaten način doseganja višjega nivoja izobrazbe na bolj fleksibilen način brez obvezne prisotnosti pri vseh oblikah pouka s fleksibilnejšim oblikovanjem učnih obrokov. Tak način izobraževanja omogoča tudi zaposlenim, da nadaljujejo šolanje na višjih stopnjah, največkrat visokošolskih (po Černetiču, 2006, str. 24). Najpogostejša oblika izobraževanja ob delu je izredni študij, ko se zaposleni vpišejo na eno izmed izobraževalnih ustanov oz. fakultet. Zaposleni se odločajo za tako vrsto študija bodisi samoiniciativno zaradi pridobivanja novih znanj in stopnje izobrazbe, ki jim omogoča večjo konkurenčnost na trgu dela, bodisi jih zaradi potreb dela na študij pošlje organizacija, ki v takem primeru ponavadi tudi krije stroške študija in omogoča koriščenje študijskega dopusta.

Samostojno oz. individualno izobraževanje pomeni, da si zaposleni sami širijo in izpopolnjujejo svoje znanje preko preučevanja različne strokovne literature, spremljanja novosti in dogajanja preko različnih medijev tako na njihovem strokovnem področju, kot tudi na ostalih področjih. Na tak način lahko precej učinkovito izpopolnjujejo svoje strokovno znanje in splošno razgledanost, ki jim omogoča tudi bolj kreativno razmišljanje.

Namen različnih konferenc, simpozijev, ekskurzij ipd. je predvsem spoznavanje novih trendov na področju poslovanja organizacije, navezovanje stikov med udeleženci oz. organizacijami, da bi si izmenjali različne izkušnje in pridobljena znanja ter vzdrževali stike med različnimi poslovnimi partnerji.

3.4 SODOBNE OBLIKE IZOBRAŽEVANJA

Izobraževanje se še vedno večinoma izvaja na klasičen način, torej preko predavanj, delavnic, seminarjev ipd., v zadnjih letih pa se pojavlja vse več novih oblik oz. načinov izobraževanja. Tu gre predvsem za rotacijsko usposabljanje, simulacijsko usposabljanje, izobraževanje na daljavo oz. e-izobraževanje ter ekstremno usposabljanje (glej Mihalič, 2006, str. 191).

Rotacijsko usposabljanje temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi in delovnimi mesti ter na načrtnem učenju različnih veščin in drugih kompetenc. Tak način usposabljanja se največ uporablja za razvoj bodočih vodilnih in vodstvenih zaposlenih, ki potrebujejo široka znanja iz različnih oz. vseh področij poslovanja in za razvoj učinkovitih članov timov, ki bodo sposobni kadarkoli zamenjati ali nadomeščati manjkajočega člana tima. Prednost rotacijskega usposabljanja je tudi ta, da se lahko učinkovito prerazporedi najustreznejše sodelavce na različna delovna mesta, saj se pri takem načinu usposabljanja velikokrat izkaže, da posameznik lahko dosega bistveno večjo uspešnost na nekem čisto drugem delovnem mestu.

Simulacijsko usposabljanje pomeni pridobivanje znanj na osnovi simuliranja različnih realnih situacij pri opravljanju posameznikovih ali timskih del in nalog. Najpogosteje se uporablja za trening odzivanja na spremembe, pravičnega ukrepanja v kriznih situacijah, optimalnega odločanja v različnih pogojih dela ipd.

Zaradi vse hitrejšega tempa poslovnega življenja in posledično pomanjkanja časa se je pojavila tudi nova oblika izobraževanja na daljavo, ki omogoča slušatelju, da se izobražuje takrat, ko ima čas, hkrati pa mu ni potrebno izgubljati časa z obiskovanjem predavalnic, saj potrebuje le osebni računalnik in dostop do svetovnega spleta. Tako imenovano e-izobraževanje torej predstavlja izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje na daljavo s pomočjo sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije oziroma svetovnega spleta. Poleg izraza e-izobraževanje obstaja še cela vrsta drugih izrazov, največkrat e-učenje, velikokrat pa je še vedno možno zaslediti izraze, kot so: izobraževanje na daljavo, daljinsko učenje in podobno. Pri tej vrsti izobraževanja sta učenec in učitelj praviloma krajevno in časovno ločena, vendar med njima obstaja komunikacija. Lahko bi tudi rekli, da je izobraževanje na daljavo dobilo nov pomen in kvaliteto prav z vzpostavitvijo učinkovitih načinov komunikacije preko svetovnega spleta. Najpogostejša oblika e-izobraževanja se pojavlja v kombinaciji s tradicionalno obliko poučevanja, to je kombinirano izobraževanje.

Vsekakor je e-izobraževanje uporaben in primeren način izobraževanja za zaposlene v podjetjih, saj v vsakem trenutku pomeni zaposlenim prijazen in hiter dostop do potrebnega znanja. Vsebine, namenjene spletnemu učenju zaposlenih, so lahko splošne, torej namenjene širši populaciji zaposlenih (vključujejo tako splošne teme, povezane z njihovim delom kot tudi z njihovim osebnostnim razvojem) in specifične, pripravljene posebej za določene ciljne skupine zaposlenih. Nadalje e-izobraževanje lahko ponuja tečaje, ki posamezno problematiko prikazujejo samostojno, lahko pa so dopolnilo in nadgradnja znanj, ki so jih zaposleni že dobili z udeležbo na klasičnih oblikah izobraževanja. Samostojni tečaji torej vključujejo multimedijske tečaje, ki se jih zaposleni udeležujejo glede na vsebino in niso vezani na prisotnost mentorja, in

druge tečaje; z njihovo vsebino se zaposleni seznanjajo samostojno. Kombinirani tečaji pa so tečaji, pri izvedbi katerih sodelujejo mentorji. Mentorji sodelujejo tako, da ciljni skupini zaposlenih na uvodnem predstavitvenem seminarju podajo uvod v seminar, samo izobraževanje pa se nadaljuje kot spletno izobraževanje. Mentorji lahko med izvajanjem spletnega izobraževanja z udeleženci sodelujejo neposredno oziroma na njihova vprašanja odgovarjajo s časovnim zamikom, ki pa mora biti vnaprej dogovorjen. Prednost te vrste izobraževanja je v prihranku časa in finančnih sredstev, saj ni potrebno imeti ustrezne predavalnice. Kljub temu je e-izobraževanje večinoma le dopolnilo h klasičnemu izobraževanju in je najbolj primerno predvsem za osvežitev in pridobivanje dodatnih strokovnih znanj s področij, s katerimi so zaposleni že prej seznanjeni.

Vse bolj popularno postaja tudi ekstremno usposabljanje, ki se največkrat izvaja v naravi in ponavadi v ekstremnih pogojih, v katerih se zaposleni učijo timskega dela, načrtovanja, organiziranja, vodenja, nadzоровanja ipd. Omenjeno izobraževanje se veliko uporablja tako za usposabljanje vodstvenega kadra oz. ključnih sodelavcev, kot tudi pri izbiri novozaposlenih oz. ob selekciji kandidatov za naslednike ključnih ljudi v organizaciji ter za napredovanje, saj se na tak način testira njihovo vedenje ob težkih pogojih dela.

3.5 MODELI IZOBRAŽEVANJA

3.5.1 Modeli individualnega izobraževanja v organizacijah

Individualno oz. posameznikovo izobraževanje je večinoma sredstvo osebnega razvoja, ki je tudi edini cilj takega izobraževanja in je koristno tudi za organizacijo, v kateri tak posameznik dela. Individualno učenje se lahko identificira tudi kot pridobivanje sposobnosti zaznavanja, ki jih človek pridobi na najrazličnejše načine in jih v kombinaciji z razmislekom o svoji izurjenosti, da rekonstruira svojo strokovno pot, ki jo je prehodil, ter pravila, ki jih je uporabil, uporabi za svojo naslednjo poslovno odločitev, korak naprej itd. (glej Alessandrini, 1996, str. 169).

Obstajata dva modela individualnega izobraževanja:

- vajeniški model usposabljanja,
- model povečanja uspešnosti.

3.5.1.1 Vajeniški model usposabljanja

Vajeniški model usposabljanja ima svoj izvor v vajeništvu, kjer je neizkušen delavec poskušal posnemati spretnosti svojega mojstra in je dandanes večinoma že zastarel, čeprav ima še vedno velik vpliv na usposabljanje v obrti ter na tehnično usposabljanje. Tak način usposabljanja se tradicionalno uporablja pri poklicih, kot so npr. strojniki, mehaniki, tiskarji, frizerji itd. Čas usposabljanja je odvisen od zahtevnosti posameznega delovnega mesta (po Mondy in Noe, 1990, str. 291). Za tak model je značilno, da spodbuja zaposlenega k učenju stvari, za katere na splošno velja, da so koristne, pri čemer se od njega pričakuje, da sam poišče načine in priložnosti za uporabo pridobljenega znanja.

Kljub temu model delno odseva proces izobraževanja, saj poudarja sistematičnost, načrtovanje in nadzor v nasprotju z nekim naključnim učenjem, hkrati pa omogoča učenje novih spretnosti in s tem možnosti za potencialno povečanje posameznikove uspešnosti. Slaba stran tega modela je, da nima vgrajenega mehanizma za neposreden vpliv na povečanje uspešnosti same organizacije, poleg tega je pri tem zelo težko ugotoviti spremembe v delovni uspešnosti, razen če gre za čisto tehnično usposabljanje.

Kot je razvidno, je tak model primeren le za usposabljanje delavcev, ne pa za organizacijske in vodstvene kadre. Med dejavnike, ki vplivajo na delovno situacijo in s tem na poslovanje organizacije, sodi namreč tudi organizacijsko vzdušje, torej odnosi in povezanost med sodelavci, način vodenja itd., ki zahteva bolj kompleksno in učinkovito usposabljanje kot pa vajeniški model.

Kljub temu je vajeniški model usposabljanja primeren tudi za zahtevnejše poklice, ki zahtevajo visoko stopnjo tehnične izurjenosti kot npr. pilotiranje letal, krmiljenje zahtevnih naprav in postrojenj itd. Za navedene dejavnosti se uporabljata simulatorski in vežni način usposabljanja (po Mondy in Noe, 1990, str. 292).

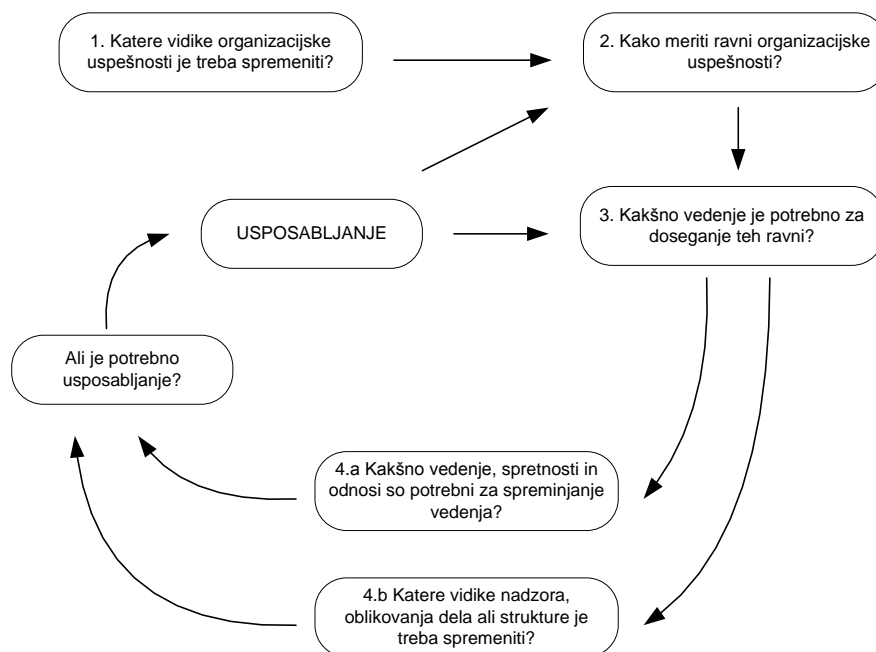
Simulatorsko usposabljanje se izvaja preko različnih simulatorjev, in sicer od najpreprostejših mehanskih do najzahtevnejših s popolno računalniško (virtualno) simulacijo delovnega okolja. Prednost takega načina usposabljanja je, da se lahko simulira različne kritične situacije, ne da bi prišlo do dejanske škode na opremi ali do poškodb ljudi. Najbolj tipičen način takega usposabljanja so simulatorji letenja, kjer lahko pilot vadi ukrepanje v različnih težavnih situacijah, ne da bi dejansko ogrožal sebe, potnike ali letalo. Vežni način usposabljanja pomeni, da se zaposleni usposabljujejo v prostoru, ki je podoben pravemu delovnemu okolju oz. z opremo, ki je podobna dejanski delovni opremi. Tak primer je lahko tudi simulacija dela astronautov v vesolju, ko morajo delati izven vesoljskega plovila. Simulacija dela se praviloma izvaja v bazenih, kjer voda simulira breztežnost, da lahko astronauti vadijo posamezne sklope delovnih operacij, ki jih bodo kasneje tudi dejansko izvajali v vesolju. Prednost takega načina usposabljanja je, da zaposleni niso pod pritiskom dejanske proizvodnje ali dejanskih pogojev, v katerih naj bi se delo kasneje izvajalo.

3.5.1.2 Model povečanja uspešnosti

Tudi pri tem modelu je glavni namen spremeniti način posameznikovega dela, vendar je pri tem njegovo vedenje že bolj neposredno vpeto v organizacijske okoliščine. Značilnost tega modela je namreč ta, da temelji na povečevanju uspešnosti in ne le izobraževanju ter na usposabljanju posameznikov. To pomeni, da če začnemo z vprašanjem, katere vidike organizacijske uspešnosti moramo spremeniti, skušamo določiti vedenje, ki je potrebno za njihove spremembe, nato pa analiziramo, kakšno znanje, sposobnosti in spretnosti potrebujemo, da to tudi dosežemo.

Tak način razmišljanja oz. model povečanja uspešnosti je razviden iz slike 1.

Slika 1: Model povečanja uspešnosti



Vir: Vukovič in Miglič (2006, str.66)

Na četrti stopnji takega modela so bolj kot spretnosti posameznih zaposlenih upoštevani vidiki delovne situacije, pri čemer se predvideva, da bi lahko določene izboljšave dosegli tudi brez usposabljanja. Če pa se izkaže, da je potreba po usposabljanju neizbežna, se lahko po zaključku spremlja dejanski vpliv izobraževanja na delovno uspešnost.

Izkazalo se je, da je model povečanja uspešnosti najbolj uporaben pri delih, kjer so zaposleni delno samostojni pri odločanju in lahko uporabljajo svojo ustvarjalnost, kar pomeni, da je to vsekakor najprimernejši način usposabljanja posameznika.

3.5.2 Modeli organizacijskega izobraževanja v organizacijah

Organizacijsko izobraževanje umešča posameznikovo izobraževanje v širši družbeni sistem, kjer lahko učenje posameznika koristi celotni organizaciji ali podjetju. Značilnosti organizacijskega izobraževanja sta hkratna prisotnost znanja in dejanja, saj se dostikrat oblikuje na konkretnem terenu, in povezanost s sprejemanjem odločitev. Podjetja, ki spodbujajo izobraževanje zaposlenih in dajejo velik pomen kontinuiranemu učenju, se tudi sama hitreje razvijajo in s tem tudi spreminjajo, kar jim omogoča večjo fleksibilnost in s tem tudi visok nivo konkurenčnosti (glej Alessandrini, 1996, str. 170).

Čeprav je organizacijsko izobraževanje zelo pomembno, se vodstva organizacij ali podjetij tega še vedno premalo zavedajo, zato norme, povezane z usposabljanjem, še vedno niso določene kot standardi, temveč velikokrat obstajajo le kot relativno

nejasne predstave o prednostih izobraževanja. Tako žal dostikrat velja splošno prepričanje, da načini izobraževanja sploh niso pomembni, temveč le rezultati, ki jih izobraževanje prinaša. Načini ali modeli izobraževanja zato dostikrat izhajajo iz različnih predpostavk, in sicer na podlagi prve, da je posameznikovo učenje najuspešnejše pri sodelovanju z ljudmi, ki imajo večje ali drugačne izkušnje ter na podlagi druge, da je funkcija izobraževanja le povečanje posameznikovih spretnosti. V praksi se je izkazalo, da so te predpostavke načeloma presplošne in da je potrebno izobraževanje prilagajati predvsem modelom, ki upoštevajo tudi okoliščine samega dela oz. delovanja organizacije kot npr.:

- izobraževanje, ki je namenjeno reševanju obstoječih izzivov posamezne organizacije v kombinaciji z
- izobraževanjem, namenjenim stalnemu razvoju.

Za takšne modele se je namreč izkazalo, da so dolgoročno ustrežnejši kot pa izobraževalni modeli, ki želijo le spremeniti način dela, ki se trenutno izvaja. Po navedbah Vukoviča in Migličeve obstaja več vrst teh modelov (glej Vukovič in Miglič, 2006, str. 67-76).

3.5.2.1 Model učenja z odkrivanjem

To sicer ni model razvijanja kadrov, ker organizacija ne vlaga v usposabljanje zaposlenih, temveč zaposluje le delavce z najvišjo izobrazbo, ki se zahteva za določeno delovno mesto. Izobraževanje oz. učenje se izvaja kar na delovnem mestu, kjer nadrejeni in sodelavci posredujejo novincem vse potrebne informacije, slednji pa nato privzamejo standarde in rutino. Izobraževanje je torej neorganizirano, poteka individualno, organizacijske koristi pa so zanemarjene. Slaba stran tega modela je, da gre za učenje na podlagi napak, zato se lahko pojavijo stroški zaradi posledic napačnega in počasnega učenja.

3.5.2.2 Izobraževalni model

Pri tem modelu organizacija spodbuja in podpira vključevanje zaposlenih v formalne izobraževalne programe za pridobivanje strokovne ali višje izobrazbe. Organizacija povrne stroške izobraževanja in nudi plačan študijski dopust. Ta model izrazito podpira posameznika, čeprav so izobraževalni programi na splošno predvideni za večje skupine. Organizacije so velikokrat prisiljene k uporabi tega modela, saj velik del zaposlenih v nenehno se spreminjajočem poslovnem okolju dejansko potrebuje dodatno izobraževanje. Tega se zavedajo tudi izobraževalne ustanove, ki ponujajo tudi programe, oblikovane za ciljne skupine (*tailor made*).

3.5.2.3 Model usmerjanja k problemom

Model je pretežno kratkoročen ter priložnosten način izobraževanja in usposabljanja. Značilen je za reševanje operativnih problemov, je pragmatičen in na široko uveljavljen v organizacijah, ker zagotavlja hitre rešitve, ki so dostikrat tudi finančno učinkovite. Uspeh modela je odvisen od sposobnosti ugotavljanja in analiziranja problemov in ne le od poenostavljenega predpostavljjanja, da je vzrok za probleme pomanjkanje strokovnega znanja. Če organizacija nima vzpostavljenega ustreznega sistema ugotavljanja potreb po usposabljanju in niso znane odgovornosti za njihovo

stalno spremljanje, lahko to vodi k neustreznemu usposabljanju, napačni porabi virov in še večjim operativnim težavam.

3.5.2.4 Model dejavnega učenja

Dejavno učenje (*action learning*) je študij stvarnih problemov in iskanja rešitev znotraj organizacijskega okolja. Udeleženci se spoprimejo z resničnimi delovnimi problemi ali projekti v povezavi s specifičnimi oblikami učenja. Sam model ima dva cilja. Primarni cilj je naučiti se pravilno učiti, sekundarni pa je učiti se na konkretnem problemu in ga obenem tudi rešiti. Model je namenjen predvsem vodstvenim delavcem, ker predstavlja učni in delovni izziv, povečuje motivacijo ter ponuja možnost preoblikovanja organizacijskega problema v priložnost za razvoj organizacije.

Prednost omenjenega modela je v tem, da omogoča širjenje učenja izven skupine še na druge člane organizacije in na različna področja organizacijskega dela (npr. komunikacija, stil vodenja, organizacija dela), hkrati pa dviga samozavest in motivacijo sodelujočih.

3.5.2.5 Analitični model

Analitični model je statična metoda izobraževanja, ki je tradicionalno povezana s specialističnimi ocenami organizacijskih potreb po usposabljanju. Te potrebe so oblikovane na podlagi podrobnih analiz znanja, spretnosti in stališč, potrebnih za posamezno delo. Podatki omenjenih analiz se uporabljajo tudi za opise del in nalog ter želenih lastnosti delavcev. Na podlagi omenjenih analiz se meri delovna uspešnost zaposlenih, pri čemer se meri in ugotavlja tudi razkorak med dejanskim in potrebnim znanjem, ki je izhodišče za podrobnejše načrte izobraževanja posameznikov ali delovnih skupin. Model torej temelji na značilnostih dela, je finančno in časovno zahteven ter vključuje sodelovanje poznavalcev posameznih del in nalog. Iz tega je razvidno, da gre za sistematičen način izobraževanja, ki je še posebej uporaben, kadar naloge zahtevajo usklajeno sodelovanje več zaposlenih. Kljub temu, da se v zadnjem času pojavljajo mnogo bolj dinamični izobraževalni modeli in sistemi, omenjeni model zaradi svoje učinkovitosti še vedno prevladuje v organizacijah.

3.5.2.6 Sistemski model

Bistvo sistemskega pogleda na izobraževanje je razmišljanje o povezavah in odnosih med posameznimi deli sistema neke organizacije, njihovi ustreznosti ter o prihodnjih operativnih odločitvah, ki temeljijo na povratnih informacijah. Model daje prednost celotnemu sistemu in ne ciljem posameznih komponent, ker obravnava organizacijo kot kompleksen niz podsistemov s predpostavko, da bo sprememba v enem podsistemu sprožila potencialne potrebe v drugem.

Praktičen primer uporabe takega modela je, če se organizacija odloči za zmanjšanje števila zaposlenih z zgodnjim upokojevanjem. V takem primeru se pojavijo potrebe po informiranju zaposlenih v zvezi z razumevanjem zgodnejše upokojitve, potrebe po spremembah v delovnih zahtevah, ki zahtevajo dodatno izobraževanje preostalih zaposlenih ter ugotavljanje vpliva sprememb na obstoječo kadrovsko strukturo podjetja (nova prerazporeditev nalog med delavce).

3.5.2.7 Sistematični model

Sistematični model se uporablja že od 60. let prejšnjega stoletja ter obravnava usposabljanje in razvoj kot proces, njegovo bistvo pa je izvajanje sledečih logičnih zaporednih korakov (glej Vukovič in Miglič, 2006, str. 71):

- analiziranje potreb po usposabljanju,
- oblikovanje načrtov usposabljanja,
- izvajanje načrtov,
- vrednotenje rezultatov.

Model se pogosto uporablja v organizacijah, ki imajo oddelek za usposabljanje, ne pa tudi svojih lastnih centrov za usposabljanje. Čeprav zglada omenjeni model zelo logičen in uporaben, pa je potrebno upoštevati, da utegne odpovedati pri kompleksnejših sistemih, ki zahtevajo izpopolnjen model, ki upošteva še več faktorjev in razsežnosti.

3.5.2.8 Tranzicijski model

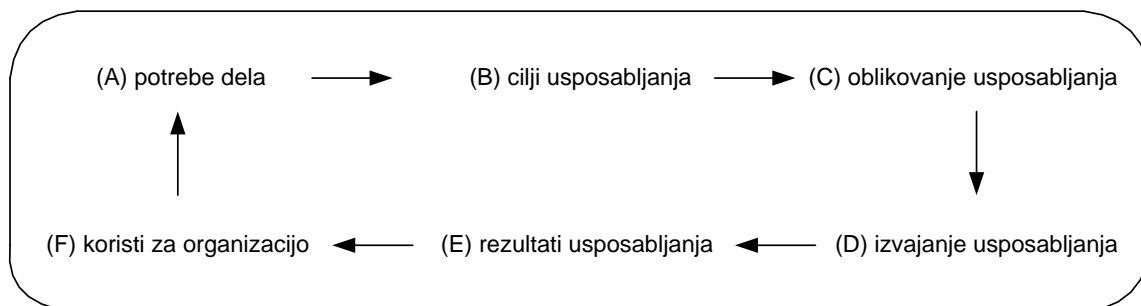
Tranzicijski model je nadgradnja sistematičnega modela in je sestavljen iz dveh zank (Taylor v: Vukovič in Miglič, 2006, str. 72). Prva, notranja zanka, je sistematični model usposabljanja, zunanja zanka pa ponazarja povezavo med organizacijsko strategijo in učenjem. To pomeni, da se morajo pri oblikovanju organizacijskih ciljev upoštevati tudi organizacijska vizija, poslanstvo in vrednote. Na tak način omenjeni model ohranja privlačnost sistematičnega modela, kot dela rutine, hkrati pa vpenja strategijo usposabljanja v širši organizacijski aspekt, ker upošteva več faktorjev in razsežnosti.

Slaba stran modela je, da se obe zanki razlikujeta v kakovosti. Notranja je jasno določena in definirana, zunanja pa je precej manj jasna in otipljiva, hkrati pa model ni dovolj podroben, ker ne vključuje dovolj vnaprejšnjega načrtovanja in nadzora. Izvajalcem tako ne ponuja dovolj praktičnih napotkov, zato zahteva od njih precej intuitivnosti, kar se ne izkaže za vedno dovolj zanesljivo.

3.5.2.9 Model najboljše prakse

Tudi ta model (*the best training practise*) temelji na sistematičnem modelu in izhaja iz potrebe po ugotavljanju in presojanju konkretnih dokazov o prispevku usposabljanja k izboljšanju organizacijske uspešnosti (glej sliko 2). Model zato zahteva sistematično ugotavljanje in spremljanje rezultatov usposabljanja in s tem dosledno vrednotenje usposabljanja. Povezava med usposabljanjem in širšo organizacijsko strategijo je izražena tako, da dopušča možnost obravnave sistema usposabljanja kot iz organizacije izločenega in s tem samostojnega podsistema.

Slika 2: Model najboljše prakse



Vir: Vukovič in Miglič (2006, str.73)

Omenjeni model opredeljuje in povezuje tudi posamezne elemente (glej Vukovič in Miglič, 2006, str. 73):

- potrebe dela sprožajo pobudo za usposabljanje,
- cilji usposabljanja morajo predvideti, kaj naj bi bili udeleženci sposobni narediti po končanem usposabljanju, ter ustrezati standardom za zadovoljitev potreb po usposabljanju,
- načrt usposabljanja je načrt dejavnosti za doseg ciljev usposabljanja,
- izvajanje usposabljanja je uresničevanje načrta usposabljanja,
- rezultati usposabljanja so merilo obsega doseženih ciljev posameznika in organizacije.

Kot je bilo omenjeno, temelji model na prednostih sistematičnega modela, pri čemer je posebej poudarjena nujnost upoštevanja organizacijske strategije pri oblikovanju ciljev usposabljanja, sistematičnosti ter logičnega zaporedja korakov pri izvedbi in doseganju rezultatov, ki morajo biti količinsko opredeljivi za potrebe vrednotenja.

Bistvo tega modela je torej nujnost povezovanja ciljev usposabljanja z zahtevami organizacije. To pomeni, da usposabljanje ni le domena specialistov, temveč celotne organizacije, predvsem pa njenega vodstva.

Pomanjkljivost tega modela je, da ne upošteva možnosti, da se poleg pričakovanih rezultatov pojavijo tudi nepričakovani. Le-ti morda niti niso povezani s prvotno problematiko, vendar so še vedno lahko zelo pomembni. Poudarjanje kvantitativnih rezultatov namreč zmanjšuje pomembnost drugih, težje opredeljivih učinkov usposabljanja. Prav tako se z usmerjanjem na spremljanje delovne uspešnosti, glede na vnaprej določene cilje, omejuje tudi ustvarjalnost zaposlenih. Model je najbolj primeren za uporabo v organizacijah s slabo razvito funkcijo izobraževanja in usposabljanja, saj predstavlja premik na višjo raven, hkrati pa je precej manj primeren za organizacije z jasno oblikovanim in razvitim modelom.

3.5.3 Modeli stalnega razvoja

Do sedaj opisani modeli služijo le za zadovoljevanje organizacijskih potreb in ne zagotavljajo možnosti nadaljnjega razvoja izobraževanja. Značilnost modelov

stalnega razvoja pa je, da vključujejo pomen usposabljanja v daljšem obdobju in s tem uspešnejše zadovoljevanje tudi prihodnjih organizacijskih potreb.

Takšne modele uvajajo predvsem organizacije, ki se zavedajo potreb po stalnem razvoju in izpopolnjevanju znanja zaposlenih. Pri tem morajo biti jasno opredeljene odgovornosti in vloge vodstvenih delavcev, kadrovskih delavcev ter vseh potencialnih "učencev", to je zaposlenih. Prav tako je potrebno tudi sprotno in neprekinjeno ugotavljanje učnih možnosti in potreb, in sicer s pomočjo operativnih načrtov, opisov del in nalog, ocenjevanja uspešnosti in vrednotenja dosežkov usposabljanja. Organizacija mora poskrbeti tudi za ustrezno vzdušje in motivacijo, da bodo zaposleni prostovoljno zainteresirani za pridobivanje novih znanj in odprti za stalne spremembe, nikakor pa ne sme uporabljati prisile.

Žal za tak model izobraževanja, razen nasvetov in izkušenj različnih avtorjev, nikjer ne obstajajo navodila, ki bi se jih lahko organizacije držale za uspešno implementacijo modelov stalnega razvoja v svoje okolje. Edini nasvet, ki ga večina avtorjev navaja je, da morajo spodbude za nenehen razvoj prihajati s strani najvišjih vodstvenih delavcev, ki morajo tudi nadzorovati in spremljati investiranje v razvoj zaposlenih. Na žalost se v praksi izkaže, da je zelo težko pridobiti vodstvene delavce za takšno sodelovanje. Še največ koristnih napotkov, kar se tiče preučevanja možnosti stalnega organizacijskega razvoja, je možno pridobiti preko dveh modelov stalnega razvoja (po Vukoviču in Migličevi, 2006, str. 75):

- modela Ashridge,
- koncepta učeče se organizacije.

3.5.3.1 Model Ashridge

Model Ashridge predlaga tristopenjsko razvrstitev dejavnosti usposabljanja, ki ponuja nekaj koristnih napotkov za ljudi, ki se poklicno ukvarjajo z usposabljanjem.

Na najnižji ravni razvrstitve dejavnosti je izobraževanje oz. usposabljanje in s tem razvoj za organizacijo obrobne pomena, zato je razdrobljeno, nestrukturirano in nenačrtovano. Ker organizacija sprejema zelo malo odgovornosti za usposabljanje, ima od njega tudi malo koristi, zato velikokrat izobraževanje obravnava kot strošek in precej manj kot investicijo.

Na naslednji ravni, ko organizacija privzame formalnejši pristop, postaneta izvajanje izobraževanja in razvoj obsežnejša in kompleksnejša. Kot taka zato postaneta tudi bolj strukturirana in povezana z drugimi organizacijskimi procesi, kot je npr. ocenjevanje delovne uspešnosti.

Ko izobraževanje in razvoj v organizaciji pridobita polno veljavo, postaneta vpeta v vse organizacijske procese in se začneta odvijati neprekinjeno. To je tudi tretja, najvišja raven. Pri tem se poudarek premakne iz formalnega usposabljanja na osebni razvoj, ki ga spodbujajo posameznikove potrebe in cilji organizacije. Glavno odgovornost za razvoj prevzamejo linijski vodje in določeni posamezniki, organizatorji in izvajalci izobraževanja pa prevzamejo vlogo svetovalcev in pobudnikov sprememb.

Pri vsaki od omenjenih treh ravni se uporabljajo različni pristopi (glej Vukovič in Miglič, 2006, str. 76).

V organizaciji z najnižjo ravni je pristop precej razdrobljen:

- usposabljanje ni povezano z organizacijskimi cilji,
- usposabljanje je največkrat razumljeno kot izguba časa,
- usposabljanje je nesistematično,
- pobudniki in nosilci so kar sami izvajalci,
- načrtovanje usposabljanja je omejeno le na oddelek za izobraževanje,
- poudarek je na tečajih, kjer se pridobiva le znanje,
- poudarek je le na dotičnem usposabljanju in ne na razvoju.

V naslednji ravni se uporablja že formaliziran pristop:

- usposabljanje je povezano s potrebami upravljanja kadrov,
- usposabljanje v povezavi s sistemom je že bolj sistematično,
- poudarek je še vedno na tečajih za pridobivanje znanja, vendar je organizacija odprta tudi za tečaje za pridobivanje spretnosti,
- organizacija se s povezavo med usposabljanjem in potrebami upravljanja kadrov že nagiba k razvojnemu pristopu,
- nosilci so še vedno tudi izvajalci, vendar z večjim obsegom zahtev po njihovih dodatnih spretnostih,
- linijski vodje se vse bolj vključujejo v usposabljanje in razvoj,
- poudarja se prenos novih spretnosti in znanja v delovno okolje,
- usposabljanje večinoma poteka še izven delovnega mesta,
- pojavlja se težnja po povezovanju programov usposabljanja s potrebami posameznika.

Za najvišjo raven je značilen usmerjen pristop:

- usposabljanje in stalen razvoj sta obravnavana kot nujna za preživetje organizacije,
- usposabljanje je sredstvo za konkurenčni boj,
- učenje je povezano z organizacijsko strategijo in cilji posameznika,
- poudarja se razvoj na delovnem mestu z učenjem kot kontinuirano dejavnostjo,
- izobraževalni programi zajemajo pridobivanje znanja, spretnosti in oblikovanje vrednot,
- nove oblike učnih dejavnosti (samorazvoj, učenje na daljavo itd.),
- potreba po merjenju uspešnosti usposabljanja in razvoja,
- linijski vodje prevzamejo glavno odgovornost za usposabljanje,
- razširjena vloga organizatorjev in izvajalcev usposabljanja,
- učenje se obravnava kot proces,
- uveljavlja se strpnost do nekaterih napak kot dela učnega procesa.

Iz zgoraj napisanega je razvidno, da model Ashridge opisuje idealno stanje izobraževanja oz. usposabljanja ter razvoja v organizaciji in hkrati ponuja namige, uporabne za merjenje napredka, vendar pa se ne ukvarja s podrobnimi mehanizmi, ki so potrebni za zagotavljanje in ohranjanje ustreznega razvoja organizacije.

3.5.3.2 Koncept učeče se organizacije

Pri konceptu učeče se organizacije gre prav tako za popolno veljavo izobraževanja in razvoja v organizaciji. To pomeni, da je bistvo koncepta podobno formaliziranemu ali usmerjenemu pristopu modela Ashridge. V učeči se organizaciji se namreč vsi zaposleni permanentno in načrtno izobražujejo, ne glede na delovno mesto ali organizacijski nivo, iz katerega izhajajo. Ker učeča se organizacija stalno spodbuja učenje, se posledično tudi sama razvija, saj je vsako učenje izvedeno sistematično, načrtno ter v skladu s politiko in z zadanimi strateškimi ter operativnimi cilji.

Vsaka učeča se organizacija spodbuja naslednje značilne aktivnosti (glej Mihalič, 2006, str. 97):

- nagrajevanje kontinuiranega učenja zaposlenih,
- vzpodbujanje dialoga in nehierarhičnega postavljanja vprašanj,
- timsko oz. skupinsko učenje,
- vzdrževanje ažurirane baze spretnosti in veščin zaposlenih,
- skrb za uravnotežen odnos med delom in družino zaposlenih,
- odobravanje prošenj zaposlenih za nove priložnosti učenja,
- povečevanje deleža učečih se zaposlenih.

4 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V DRUŽBI MOBITEL, d. d.

4.1 PREDSTAVITEV DRUŽBE

Družba MOBITEL,d.d. (v nadaljevanju Mobitel) je slovenski operater mobilnih telekomunikacij, ki s svojo inovativnostjo, lastnim razvojem in samoiniciativnostjo zagotavlja tehnološko najnaprednejše telekomunikacijske storitve. Ustanovljena je bila leta 1991 z namenom, da bi zagotovila razvoj mobilne telefonije in izgradnjo mobilnega omrežja v Sloveniji. Lastnik družbe Mobitel je Telekom Slovenije, nacionalni operater telekomunikacij.

Mobitel sodeluje z uveljavljenimi ponudniki tehnologij, izdelkov in storitev mobilnih telekomunikacij, hkrati pa razvija svoje lastne inovativne rešitve v skladu s potrebami slovenskega trga, s čimer ohranja razvoj mobilnih telekomunikacij v Sloveniji na ravni najnaprednejših držav na svetu. Ker Mobitel danes dela za jutri, ne le sledi, temveč tudi soustvarja svetovne smernice ter uporablja storitve prihodnosti, ki omogočajo konvergenco govornih storitev, obdelavo in prenos podatkov, internet, video, televizijo, oglaševanje, lokacijske storitve in ustvarjanje socialnih mrež.

Osnovno vodilo delovanja družbe je poleg tehnološke inovativnosti in naprednosti tudi družbeno odgovorno ravnanje. Z neprestanim vlaganjem v dolgoročno partnerstvo s svojimi strankami, poslovnimi partnerji in z okoljem si je Mobitel zgradil dober ugled doma in v tujini, zadovoljstvo Mobitelovih uporabnikov pa se odraža tudi v njihovem visokem številu in zvestobi.

Mobitel je leta 2002 postal lastnik podjetja Soline, pridelava soli, s čimer si prizadeva za ohranitev naravne in kulturne dediščine Sečoveljskih solin, leta 2003 je ustanovil Planet 9, ki je dobavitelj mobilnih vsebin, z Novo KBM pa kot soustanovitelj skupnega podjetja M-Pay od leta 2004 spodbuja razvoj in promovira brezgotovinsko plačevanje z mobilnikom (Mobitel, 30.11.2009).

4.1.1 Poslanstvo, vrednote in vizija Mobitela

Poslanstvo in vrednote (Mobitel, 30.11.2009):

»Najbolje povezujemo ljudi, vedno in povsod.«

»Smo uigrana ekipa, ki živi z uporabnikom. Smo zanesljivi in inovativni ter ponosni na svoje korenine.«

Vizija (Mobitel, 30.11.2009):

»Preprosto povezani.«

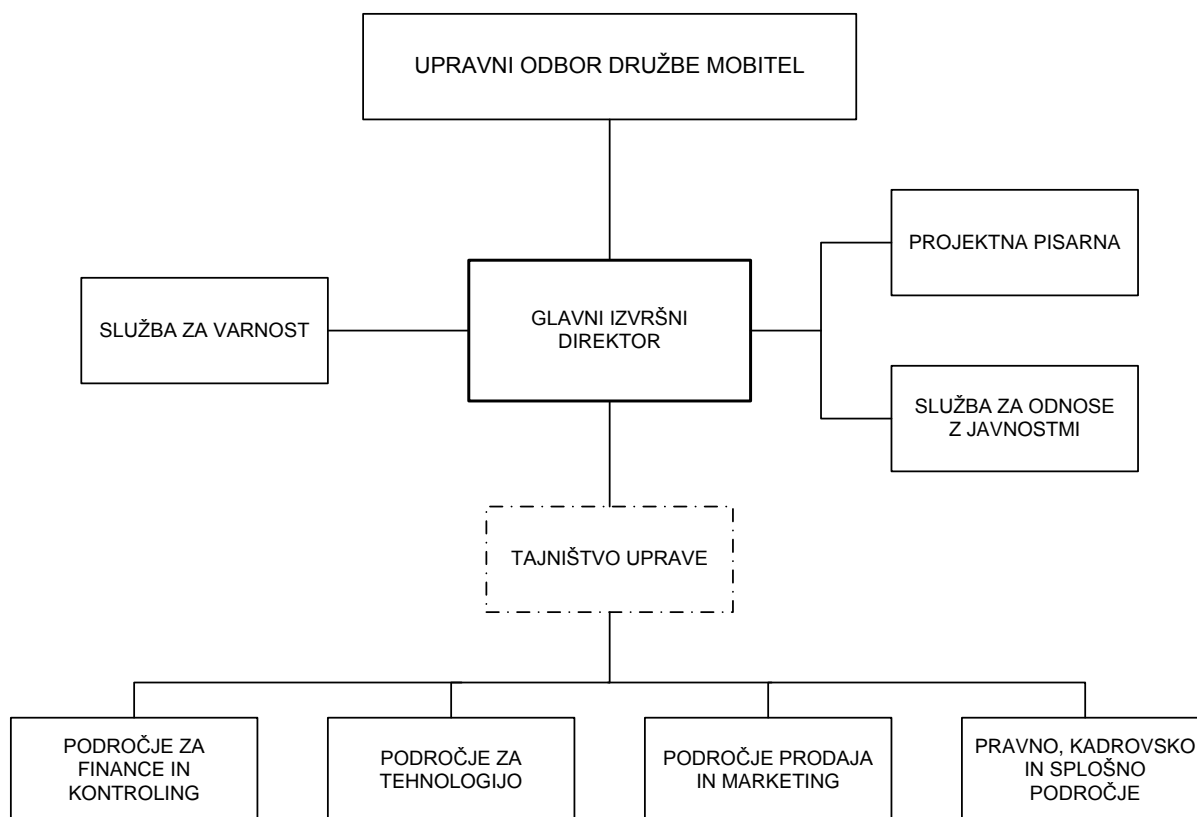
4.1.2 Notranja organizacija in analiza stanja kadrovske strukture

Akt o notranji organizaciji družbe Mobitel določa notranjo organiziranost družbe Mobitel v skladu s tehnološkimi potrebami poslovnih procesov in zahtevami po učinkovitosti, konkurenčnosti in donosnosti poslovanja, tako da se v največji možni meri spodbujajo ekonomske sposobnosti notranjih organizacijskih enot družbe in sposobnosti v njih zaposlenih delavcev v skladu z njenimi sedanjim in bodočimi nalogami za uresničitev strategije razvoja in zastavljenih ciljev.

Glavne organizacijske enote so:

- Uprava in tajništvo uprave,
- Služba za odnose z javnostmi,
- Služba za varnost,
- Projektna pisarna,
- Področje za finance in kontroling,
- Področje prodaja in marketing,
- Področje za tehnologijo,
- Pravno, kadrovsko in splošno področje.

Slika 3: Organigram družbe Mobitel



Vir: Akt o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v družbi Mobitel (2009)

V Mobitelu je bilo na dan 31.12.2009 zaposlenih 1054 delavcev, od tega 23 za določen čas. Od skupnega števila zaposlenih (1054) je 559 zaposlenih moškega spola, 495 zaposlenih je ženskega spola. Povprečna starost zaposlenega je 37 let. Zaposlitev za določen čas je največkrat posledica začasno povečanega obsega dela pa tudi nadomeščanja začasno odsotnih delavk na starševskem dopustu. Zaposlovanje se izvaja v skladu s sprejetim planom.

Slika 4: Struktura zaposlenih v družbi Mobitel

Skupno število zaposlenih	Zaposleni za nedoločen čas	Zaposleni za določen čas	Zaposleni moškega spola	Zaposleni ženskega spola	Povprečna starost zaposlenih (let)
1054	1031	23	559	495	37

Vir: Mobitel, 31.12.2009

Slika 5: Izobrazba zaposlenih v družbi Mobitel

	IZOBRAZBA						
	Osnovnošolska	Tri letna poklicna	Srednješolska	Višješolska strokovna	Visokošolska strokovna in univerzitetna	Magisterij	Skupaj
Področje prodaja in marketing	3	23	319	62	165	6	578
Področje za finance in kontroling			33	4	27	3	67
Področje za tehnologijo	1	6	109	64	103	21	304
Pravno, kadrovske in splošno področje	2	4	26	5	31	1	69
Projektna pisarna					2	1	3
Služba za odnose z javnostmi			1	1	5		7
Služba za varnost	1		6	3	11		21
Tajništvo uprave				2			2
Uprava				2	1		3
Skupaj	7	33	494	143	345	32	1054

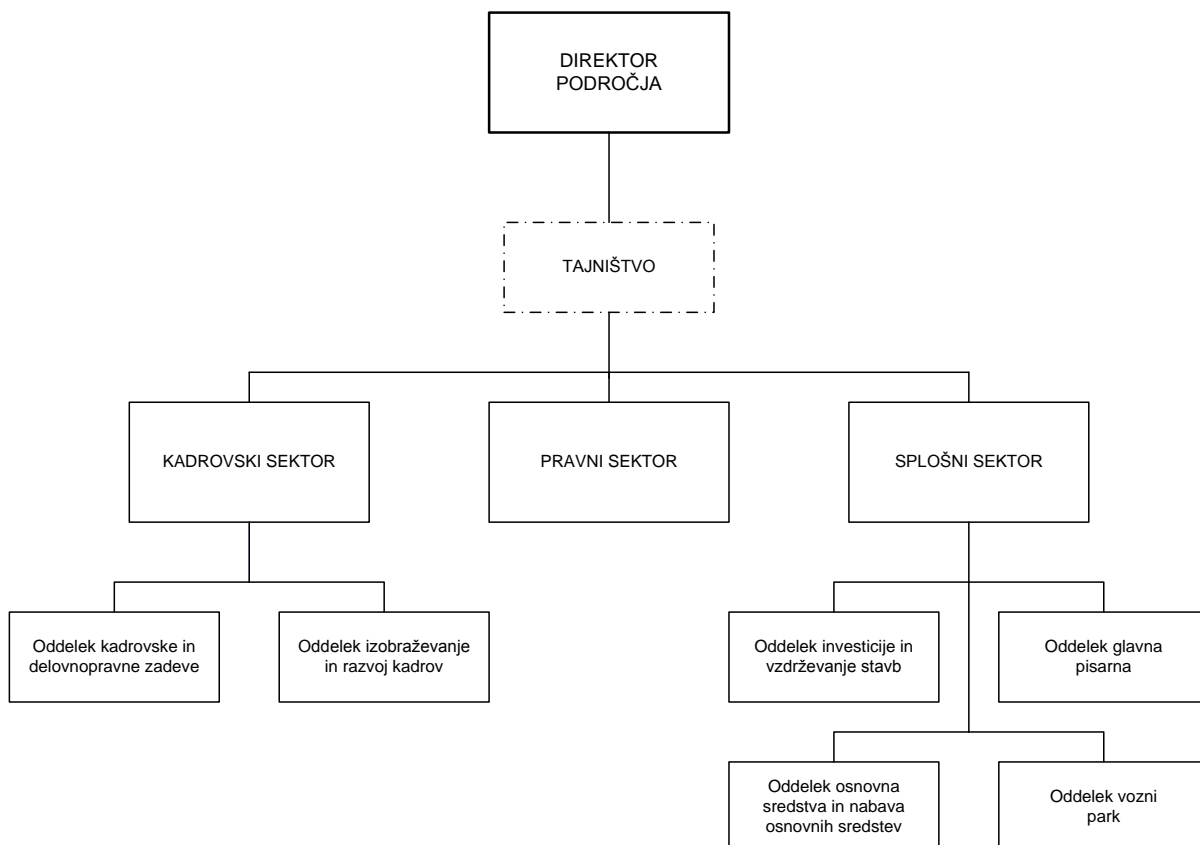
Vir: Mesečno poročilo Kadrovskega sektorja v družbi Mobitel (januar, 2010)

Kot je razvidno s slike 5, ima največji delež zaposlenih (46,87%) srednješolsko izobrazbo, sledijo zaposleni z visokošolsko strokovno in univerzitetno izobrazbo, katerih je skupaj 32,73%. 13,57% zaposlenih ima višješolsko izobrazbo ter 3,04% zaposlenih ima magisterij. Majhen je delež zaposlenih z dokončano tri letno poklicno šolo (3,13%) ter še manjši je delež zaposlenih z osnovnošolsko izobrazbo (0,66%).

4.2 SPLOŠNO O IZOBRAŽEVANJU V DRUŽBI MOBITEL

V družbi Mobitel se zavedajo pomena nenehnega izobraževanja za razvoj zaposlenih, saj znanje pomeni razvoj, razvoj prinaša inovativnost, učinkovitost, uspeh, zadovoljne in motivirane zaposlene in posledično dobre poslovne rezultate. Dejavnost izobraževanja in razvoja kadrov izvaja Oddelek izobraževanje in razvoj kadrov v okviru Kadrovskega sektorja.

Slika 6: Organizacijska shema Pravnega, kadrovskega in splošnega področja

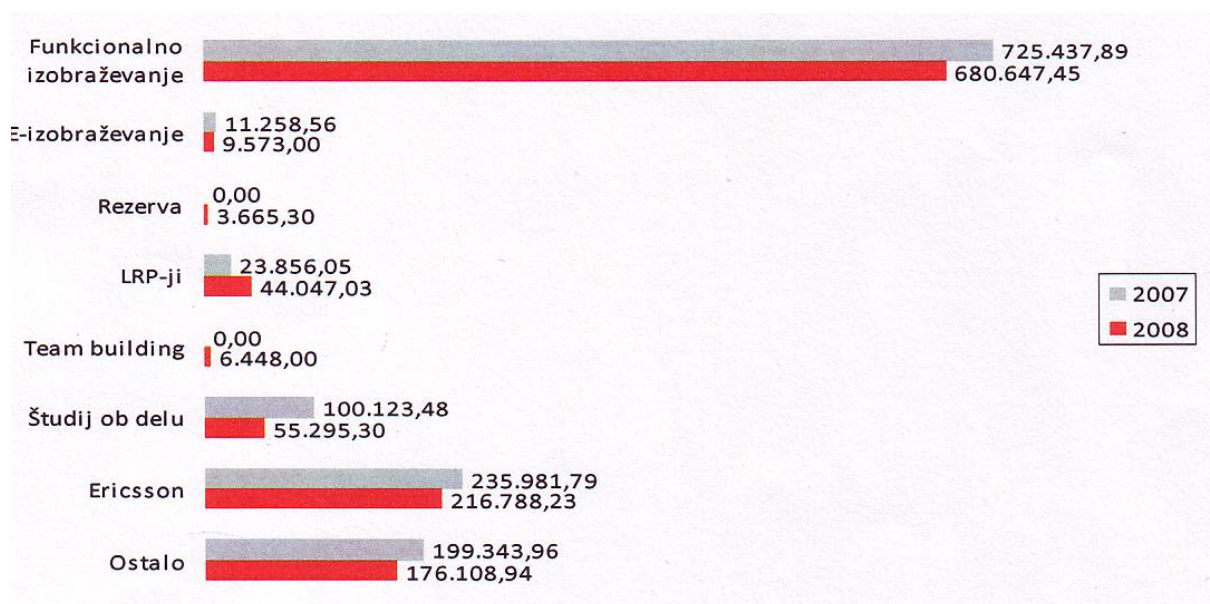


Vir: Akt o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v družbi Mobitel (2009)

Izobraževanje in usposabljanje je urejeno v internem aktu (Pravilnik o izobraževanju v družbi Mobitel, čistopis, dne 20. 4. 2009), kjer je opredeljeno uvajanje, izobraževanje, usposabljanje vseh zaposlenih v podjetju in izvajanje, ugotavljanje potreb ter planiranje usposabljanj in izobraževanj.

V podjetju velja miselnost, da se lahko le z dobro organizirano izobraževalno dejavnostjo zaposlenim zagotavlja ustrezno usposobljenost za delo ter posledično njihovo večjo učinkovitost, uspešnost in zadovoljstvo pri delu. Za ta namen se izobraževanje zaposlenih spodbuja, kar kaže tudi poraba finančnih sredstev in podatek o urah, ki jih zaposleni porabijo za izobraževanje.

Slika 7: Poraba finančnih sredstev (EUR) po izobraževalnih sklopih – primerjava med letoma 2007 in 2008



Vir: Poročilo o izobraževanju zaposlenih v letu 2008 v družbi Mobitel (2008, str. 3)¹

Zaradi lažjega vodenja porabe finančnih sredstev, namenjenih izobraževanju, se vodi pregled porabe po naslednjih postavkah: funkcionalno izobraževanje, e-izobraževanje, RLP-ji, Team building, Ericsson, Študij ob delu in ostala izobraževanja (glej sliko 7).

Pod postavko funkcionalno izobraževanje se vodijo stroški večine t. i. splošnih funkcionalnih izobraževanj, ki se izvajajo tako eksterno kot interno. Sem se uvrščajo tudi sredstva, namenjena izobraževanju iz naslova varstva in zdravja pri delu, in modularnih izobraževanj, namenjenih vodstvenemu kadru (od nivoja glavnega izvršnega direktorja do vodje oddelka). Vsa ta izobraževanja se načrtujejo z letnim planom izobraževanj.

Pri e-izobraževanju gre zlasti za stroške, ki nastajajo pri kreiranju e-tečajev, ki so produkt zaposlenih v Mobitelu. Stroški gredo na račun lektoriranja tekstov tečajev, v primeru, da je pripravljalec vsebine zunanji predstavnik, pa so tu vključeni tudi avtorski honorarji za pripravo gradiva in tehnične pomoči. V te stroške so vključeni tudi stroški nakupa e-tečajev zunanjih izvajalcev (npr. B2 – uporaba Excela).

Pri LRP-jih so zajeti stroški, ki se nanašajo na izobraževanja, namenjena izključno vodjem, ki izvajajo letne razvojne pogovore s sodelavci. Gre za osnovna in obnovitvena izobraževanja, pri novih vodjih pa se izvajajo celo individualna izobraževanja.

Postavka Team building: predstavlja sredstva, namenjena t. i. team buildingom, izobraževanjem, ki naj bi potekala vsaj 2 dni in to izven delovnega prostora. Namen le-tega je utrditi neko skupino zaposlenih, ki deluje v formalni obliki (sektor, oddelek),

¹ Podatki za leto 2009 še niso na voljo

ne le v smislu skupnega strokovnega dela, temveč zlasti kot tim enakovrednih udeležencev, ki se lahko zgolj kot homogena celota zoperstavi vsaki nalogi.

Študij ob delu: to so stroški, ki nastajajo na podlagi pogodb o izobraževanju (šolnine, zagovori nalog ipd.), ki jih imajo delavci sklenjeni z družbo in na podlagi katerih se posameznikom omogoča pridobitev manjkajoče strokovne izobrazbe oz. nadgradnje le-te.

Ericsson: tu so zajeti stroški vseh izobraževanj, ki se izvajajo znotraj pogodbe o nabavi telekomunikacijske opreme, ki jo proizvaja Ericsson. Sredstva se letno določajo s pogodbo o sodelovanju oz. nabavi opreme.

Ostalo: prikazani so stroški za izobraževanja, ki se izvajajo znotraj posameznih projektov. Pri odprtju projekta se načrtuje tudi specialna izobraževanja, ki so povezana z delovanjem projekta oz. z nakupom programske opreme, povezane z delom projekta. Za porabo teh sredstev so odgovorni vodje projektov. Sredstva za ta namen se načrtujejo skupaj z odprtjem projekta. V to postavko so vključeni tudi stroški izobraževanja članov sveta delavcev.

Rezerva: sredstva v tem sklopu so namenjena različnim nepredvidenim stroškom na področju izobraževanj, za katere ni zadostnih sredstev znotraj postavk, ki so planirane.

V Poročilu o izobraževanju zaposlenih v družbi Mobitel v letu 2008 so prikazani tudi podatki o urah, ki jih zaposleni porabijo za izobraževanje. Razvidno je, da so se zaposleni v letu 2008 izobraževali 40.233 ur, v povprečju se je posamezni zaposleni izobraževal 38,8 ur oziroma 4,85 dneva (povprečje za TOP 10 za leto 2006 je 57,84 ure na zaposlenega, vendar moramo tu poudariti, da v Mobitelovi statistiki niso vključene ure študija ob delu in ne ure e-izobraževanj). V primerjavi z letom 2007 se je število ur izobraževanja na posameznika povečalo za 2,2 ure. Izobraževali so se pretežno v delovnem času, druga izobraževanja, ki so pomembna za osebni razvoj posameznika (jezikovna, osnovna računalniška in delno komunikacijska izobraževanja), pa so potekala izven delovnega časa. (Poročilo o izobraževanju zaposlenih v družbi Mobitel v letu 2008, str. 1).

4.3 PLANIRANJE IN NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA

Stalni razvoj družbe in stalno usposabljanje kadra sta na področju telekomunikacij nujna za preživetje, zato se v družbi že v veliki meri uporablja usmerjeni pristop modela organizacijskega izobraževanja Ashridge oz. koncept učeče se organizacije. To pomeni, da družba posluje v skladu s prepričanjem, da bosta le stalni razvoj podjetja in s tem tudi kadra omogočila uspešno poslovanje tudi v prihodnosti. Tak način poslovanja zahteva stalni razvoj zaposlenih in njihovih delovnih mest, ki poleg pridobivanja znanja zahteva tudi oblikovanje ustreznih vrednot, prevzemanje odgovornosti in sprejetje prepričanja, da izobraževanje ni le nekaj začasnega, temveč stalni proces, saj se na tržišču telekomunikacij stalno pojavljajo in razvijajo nove tehnologije. V nasprotnem primeru bi družba hitro začela stagnirati ali pa bi celo propadla.

Za uspešno izvajanje politike izobraževanja je potrebno na tem delati sistematično v skladu s cilji družbe, če le dopuščajo finančne zmožnosti. Z drugimi besedami, potrebno je uskladiti potrebe delovnih procesov, želje posameznika in finančne

zmožnosti družbe. Iz tega razloga se veliko pozornosti namenja pripravi plana za izobraževanje, ki mora slediti strategiji in razvoju družbe. V Oddelku izobraževanje in razvoj kadrov (OIRK) se vsako leto pripravi Katalog izobraževalnih vsebin, ki je podlaga za pripravo plana izobraževanj. V katalogu so razpisani različni vsebinski sklopi delavnic, ki bodo med letom izvedeni v najrazličnejših oblikah. Cilj je, da se večino izobraževanj in usposabljanj izvede in organizira interno. Na podlagi kataloga se pripravi plan izobraževanja in usposabljanja, na operativni ravni pa je potrebno pripraviti plan, ki določa vse datume izobraževanj, izvajalce ter ciljne skupine. Katalog izobraževalnih vsebin je torej osnova za pripravo plana izobraževanj in usposabljanj za vsakega posameznika.

Pripravljalci posameznih izobraževalnih planov so s strani Oddelka za izobraževanje in razvoj kadrov predhodno obveščeni o zahtevah ki se jih morajo pri pripravi plana držati. Direktorji področij lahko znotraj področja predlagajo prerazporeditve med organizacijskimi enotami (sektorji) znotraj celotnega področja. Na podlagi tako potrjenih planov področij in služb Oddelek za izobraževanje in razvoj kadrov pripravi enoten plan izobraževanja, ki ga posreduje vodstvu družbe v potrditev.

Letni načrt izobraževanj na podlagi izkazanih izobraževalnih potreb za opravljanje delovnih nalog enkrat letno pripravijo posamezni koordinatorji izobraževanj (večinoma so to vodje sektorjev) skupaj z zaposlenimi. Najboljša priložnost za pripravo tega so razvojni letni pogovori (RLP). Pri opravljanju razvojnih letnih pogovorov vodja organizacijske enote skupaj z delavcem določi naloge, ki ga čakajo v naslednjem letu, hkrati pa preverita potrebe po znanjih, ki so podlaga za uspešno opravljanje postavljenih nalog oz. ciljev. Ko so ti načrti pripravljeni na nižjih organizacijskih enotah (oddelkih, sektorjih), jih potrdijo višji nivoji (enote, področja). Proces priprave predloga planov je zelo dinamičen in zahteva veliko koordinacije s strani skrbnikov z Oddelka za izobraževanje in razvoj kadrov. Izobraževalni koordinatorji predstavljajo vez med posamezno organizacijsko enoto ter Oddelkom za izobraževanje in razvoj kadrov in so hkrati tista kontaktna oseba, ki skrbi za vse sodelovanje med posameznimi organizacijskimi enotami in oddelkom. Vsak vodja organizacijske enote (izobraževalni koordinator) pripravi izobraževalne potrebe za delavce v svoji organizacijski enoti, in sicer tako, da iz organizacije delovnega procesa in delovnih zadolžitev identificira, katera dodatna izobraževanja in usposabljanja so potrebna za njegovo organizacijsko enoto. Letni izobraževalni načrt posameznega področja ali službe potrdi direktor področja oziroma vodja službe.

Oddelek za izobraževanje in razvoj kadrov poleg organizacijske izvedbe izobraževanj skrbi tudi za pripravljanje strokovnih predlogov za razvoj posameznih ciljnih skupin kot npr. veščine vodenja za srednji nivo vodij, nadgrajevanje prodajnih veščin. Zaposleni pa imajo tudi možnost, da se v okviru potreb podjetja izobražujejo na verificiranih izobraževalnih ustanovah in pridobijo ustrezno strokovno izobrazbo. Ker se Kadrovski sektor zaveda, da je izobraževanje neprekinjen proces, sprejema tudi dejstvo, da so zaradi tega delavci tudi odsotni z dela. Da bi nekatere vsebine izobraževanja približali zaposlenim na tak način, se jim ga ponuja takrat, ko jim čas dopušča. V Mobitelu je uvedeno t. i. e-izobraževanje.

Kot že omenjeno, Mobitel zaposlenim poleg funkcionalnih izobraževanj omogoča tudi študij ob delu, da bi pridobili manjkajočo izobrazbo ali pa nadgradili tisto, ki jo že imajo, v kolikor v družbi obstajajo potrebe po tako visoko strokovnem znanju.

Sredstva za ta izobraževanja se ravno tako planirajo skupaj s planom funkcionalnih izobraževanj. V ta namen se letno (praviloma v mesecu februarju) objavi razpis za študij ob delu. Posamezniki podajo prijavo, v kateri navedejo razlog in lastne želje, njihov nadrejeni pa poda mnenje, ali se s posameznikovim predlogom strinja ali ne in zakaj. Kadrovski sektor v skladu s kriteriji družbe poda strokovno mnenje, katerim zaposlenim v podjetju se lahko omogoči financiranje študija za pridobitev strokovne izobrazbe.

Na področju razvoja in izobraževanja kadrov je Kadrovski sektor presegel okvire klasične kadrovske funkcije tudi s tem, ko je leta 2005 uspel izvesti projekt razvojnih letnih pogovorov. Le-ti so zelo dobra osnova in podpora za planiranje izobraževanja v družbi Mobitel. Namen vpeljave razvojnih letnih pogovorov je torej dvig kvalitete izobraževanja in s tem razvoja zaposlenih z bolj učinkovitim usmerjanjem, ocenjevanjem in načrtovanjem izobraževanja ter dela podrejenih. Razvojni letni pogovori so torej ključni element razvoja kadrov. Gre za obliko načrtnega dela vodij s sodelavci, usmerjenega v razvoj njihove strokovne usposobljenosti in razvojnega potenciala. V razvojnih letnih pogovorih se delavec s svojim nadrejenim med drugim dogovori za svoj nadaljnji karierni načrt in razvoj, ki po potrebi vključuje nadaljnje izobraževanje. Zlasti v 3. razvojnem sklopu delavec in njegov nadrejeni pregledata načrt izobraževanja ter se pogovorita o možnostih napredovanja za prihodnje leto, o delavčevih možnostih za karierni in strokovni razvoj in možnostih povečanja uspešnosti pri delu.

4.4 VRSTE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Po Pravilniku o izobraževanju Mobitel zagotavlja in izvaja oziroma organizira naslednje vrste izobraževanj in usposabljanj (Pravilnik o izobraževanju v družbi Mobitel, čistopis dne, 20. 4. 2009):

- uvajanje in usposabljanje delavcev za delo, uvajanje novozaposlenih ter usposabljanje za konkretno delo
- usposabljanje iz varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva in usposabljanje iz prve pomoči ter druga specifična usposabljanja, prilagojena delavcem, ki uporabljajo posebna sredstva in metode dela
- obvezno in dopolnilno funkcionalno izobraževanje, študij ob delu in sodniško pripravništvo
- obvezno delovno prakso dijakov in študentov, ki v družbi opravljajo začasno ali občasno delo na podlagi napotnice pooblaščenice organizacije, ki opravlja dejavnost posredovanja dela dijakom in študentom.

4.4.1 Uvajanje in usposabljanje delavcev za delo

Uvajanje oziroma usposabljanje delavcev za delo se v družbi opravlja kot uvajanje novozaposlenih, usposabljanje za konkretno delo, usposabljanje s področja varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva, usposabljanje iz prve pomoči ter druga specifična usposabljanja, prilagojena delavcem, ki uporabljajo posebna sredstva in metode dela. Namen uvajanja in usposabljanja za delo je pridobivanje strokovnih

znanj, spretnosti in navad, potrebnih za opravljanje določenega dela. Namen je tudi spoznavanje organizacije in delovanja podjetja.

4.4.1.1 Uvajanje novozaposlenih

Za varen začetek opravljanja dela ter lažjo in hitrejšo vključitev se novozaposlene uvaja v delo, delovni proces in delovni kolektiv. V okviru uvajanja se mora novozaposleni v roku enega leta od datuma zaposlitve udeležiti uvajalnega izobraževanja za novozaposlene, ki obsega razvoj, organiziranost, statusno in normativno ureditev družbe, njena delovna področja in dejavnosti, osnovne informacije o mobilnih komunikacijah in določena znanja, uporabna za uspešnejše delo zaposlenih v družbi. Za ta namen so v Oddelku za izobraževanje in razvoj kadrov pripravili posebno brošuro "Kaj je dobro vedeti o družbi Mobitel!" v obsegu 36 strani, ki nudi novozaposlenim osnovne informacije o družbi. Omenjena brošura pa je dostopna tudi vsem ostalim zaposlenim v podjetju, in sicer na interni spletni strani Mobiweb.

4.4.1.2 Usposabljanje za konkretno delo

Delavec se mora ustrezno usposobiti za varno opravljanje konkretnega dela in za vključitev v delovni proces. Za varno opravljanje konkretnega dela se mora usposobiti delavce ob nastopu dela, ob razporeditvi na drugo delo in ob spremembi delovnega procesa, ki lahko povzroči spremembo varnosti pri delu (Pravilnik o izobraževanju v družbi Mobitel, čistopis, dne 20. 4. 2009).

4.4.1.3 Usposabljanje iz varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva

Usposabljanje iz varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva je po zakonu obvezno (Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD) in Zakon o varstvu pred požarom (ZVPoz) ter njuni podzakonski akti in predpisi – pravilniki).

Mobitelov pravilnik o izobraževanju (Pravilnik o izobraževanju v družbi Mobitel, čistopis, dne 20. 4. 2009) ureja, da mora biti delavec ustrezno usposobljen iz varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva ob sklenitvi delovnega razmerja, ob razporeditvi na drugo delo ali zadolžitvi za nove delovne naloge, uvajanju nove tehnologije, novih postopkov in sredstev dela oziroma spremembi le-teh. Program usposabljanja iz varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva se sprejme glede na delovne naloge in pogoje posamičnega delovnega mesta. Usposabljanje z obeh področij je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Preizkus znanja se oceni z "opravil" ali "ni opravil". Neuspešno opravljen preizkus znanja onemogoča začetek oziroma nadaljevanje opravljanja dela. Dokler delavec ni usposobljen iz varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva, ne sme samostojno opravljati del. Usposabljanje delavcev in preizkus znanja iz varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva izvaja zunanja za to verificirana institucija. Usposabljanje se opravlja v rokih, ki so določeni v oceni tveganja družbe za posamezna delovna mesta.

4.4.1.4 Usposabljanje iz prve pomoči

Tudi usposabljanje iz prve pomoči je že po zakonu obvezno (ZVZD – Pravilnik o organizaciji, materialu in opremi za prvo pomoč na delovnem mestu).

Mobitelov pravilnik o izobraževanju ureja, da usposabljanje delavcev iz prve pomoči zajema znanja in veščine, potrebne za samostojno izvajanje ukrepov, za obvladovanje neposredne nevarnosti za življenje in zdravje poškodovanih. Delavce, ki se usposobijo za zagotavljanje prve pomoči, določi delavec, pooblaščen za varnost in zdravje pri delu ter požarno varstvo v sodelovanju z direktorji področij in vodji služb. Usposabljanje delavcev in preizkus znanja iz prve pomoči izvaja zunanja za to verificirana institucija, in sicer po svojem programu, ki ga potrdi direktor Pravnega, kadrovskega in splošnega področja (PKSP). Usposabljanje delavcev in preizkus znanja iz prve pomoči obsegata teoretični in praktični del. Preizkus znanja se ocenjuje z "opravil" ali "ni opravil".

4.4.1.5 Specifična usposabljanja, prilagojena delavcem, ki uporabljajo posebna sredstva in metode dela

Tudi ta vrsta usposabljanj je zakonsko urejena (ZVZD – različni pravilniki, ki se nanašajo na specifično vrsto usposabljanja).

Mobitelov pravilnik o izobraževanju ureja :

»Delavci, kot so vozniki viličarjev, delavci, ki delajo z elektroenergetskimi postroji in kotlovnice in delavci, ki opravljajo dela na višini, ki jih družba ne more usposabljeti, ker so za njihov opis del in nalog potrebna posebna usposabljanja, to opravijo pri zunanji za to verificirani instituciji, ki ima dovoljenje za opravljanje teh nalog. Dokler delavec ni ustrezno usposobljen, ne sme samostojno opravljati del.«

4.4.2 Izobraževanje

V skladu s Pravilnikom o izobraževanju v družbi Mobitel, imajo delavci pravico, da se izobražujejo v interesu družbe oziroma v lastnem interesu, pri čemer pa jih lahko družba v svojem interesu napoti na izobraževanje, delavec pa ima pravico, da sam kandidira. Družba pod pogoji, določenimi s Pravilnikom o izobraževanju, omogoča delavcem funkcionalna izobraževanja, izobraževanja za pridobitev strokovne izobrazbe in sodniško pripravništvo.

4.4.2.1 Funkcionalno izobraževanje

Funkcionalna izobraževanja so namenjena le zaposlenim v družbi in potekajo kot interna ali eksterna. Udeležbo delavcev na funkcionalnih izobraževanjih v skladu z letnim planom odobri neposredno nadrejeni. Študente se izobražuje izjemoma, in sicer izključno za tisto vrsto izobraževanj in usposabljanj, ki so nujno potrebna za opravljanje študentskega dela.

Na področju funkcionalnih izobraževanj so prevladovala interno organizirana izobraževanja in eksterne udeležbe v Sloveniji, in sicer delež vseh udeležb s slednjih

dveh področij je obsegal kar 94,4 % vseh udeležb na izobraževanjih. Za funkcionalna izobraževanja je bilo v letu 2008 porabljenih cca. 681.000 EUR (z DDV). V ta strošek so vključeni le stroški kotizacij, izpitov in tečajnin (Poročilo o izobraževanju zaposlenih v družbi Mobitel v letu 2008, str. 3).

Če znašajo stroški funkcionalnega izobraževanja, kot so kotizacija, tečajnina oziroma šolnina, več kot 1500 EUR (brez DDV), skleneta delavec in družba pred začetkom izobraževanja pogodbo o izobraževanju, v kateri se dogovorita o medsebojnih pravicah in obveznostih. Po uspešno zaključeni stopnji funkcionalnega izobraževanja je delavec Oddelku za izobraževanje in razvoj kadrov dolžan predložiti potrdilo o zaključenem preizkusu znanja, če mu ga izvajalci izobraževanja ne posredujejo sami. V primeru neuspešno zaključenega funkcionalnega izobraževanja oziroma neupravičenega izostanka od izobraževanja ali prekinitve izobraževanja iz neopravičljivih razlogov je delavec družbi dolžan povrniti vse nastale stroške v skladu s podpisano Pogodbo o izobraževanju. Funkcionalna izobraževanja so obvezna in dopolnilna.

4.4.2.1.1 Obvezna funkcionalna izobraževanja

Obvezna funkcionalna izobraževanja so izobraževanja, ki se izvajajo zaradi nujnih potreb dela oz. za nemoteno izvajanje specifičnih delovnih nalog. Delavec, ki ga družba v skladu z letnim planom napoti na obvezno funkcionalno izobraževanje, prejme za priznано odsotnost po Pravilniku o izobraževanju nadomestilo plače.

Primeri obveznega funkcionalnega izobraževanja so npr.:

- Šola sodobnega vodenja: za vodje večjih in manjših organizacijskih enot,
- Odnosi z javnostmi v družbi Mobitel: za vodje organizacijskih enot in zaposlene, ki so v pogostem stiku z mediji ter Službo za odnose z javnostmi družbe Mobitel,
- Oblikovanje prodajne ponudbe: za zaposlene, ki za poslovne partnerje oblikujejo prodajne ponudbe,
- Osnove retorike in telefonske komunikacije I, II: za nove agente v Centru za pomoč naročnikom, novozaposlene na področju za prodajo in marketing ter ostale zaposlene, ki potrebujejo osnovna komunikacijska znanja za delo s strankami.

Seznam vseh predvidenih izobraževalnih vsebin je objavljen v Mobitelovem izobraževalnem katalogu, ki ga vsako leto pripravijo v Oddelku za izobraževanje in razvoj kadrov in je na ogled vsem zaposlenim na Mobitelovem portalu Mobiweb (rubrika Izobraževanje – Katalog izobraževalnih vsebin).

4.4.2.1.2 Dopolnilna funkcionalna izobraževanja

Dopolnilna funkcionalna izobraževanja so izobraževanja, ki so za delavca neobvezna, vendar pa posredno vplivajo na izvajanje njegovih delovnih nalog in omogočajo delavcu razvijanje lastnega znanja.

Dopolnilna funkcionalna izobraževanja se praviloma izvajajo izven rednega delovnega časa delavca. Udeležba na dopolnilnem funkcionalnem izobraževanju se ne prizna kot prisotnost na delu.

Iz Poročila o izobraževanju zaposlenih v družbi Mobitel je razvidno, da je bilo v letu 2008 v oblike funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja vključenih 920 (89 %) vseh zaposlenih, kar kaže na dobro razvit sistem izobraževanja v podjetju. V proces funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja je bilo vključenih tudi 44 rednih študentov (to so tisti, ki v družbi opravljajo delo preko študentskega servisa dlje časa), in sicer v izobraževanja, povezana z njihovim delom v okviru družbe, za znanja, ki so jih potrebovali za kvalitetno opravljanje dela, ter v izobraževanja iz varstva pri delu in požarne varnosti.

4.4.2.2 Izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe

Izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe se v Mobitelu izvaja kot študij ob delu. Študij ob delu je način izobraževanja, ki delavcu omogoča pridobitev ustrezne splošne in strokovne izobrazbe in se izvaja ob delu. Tovrstno izobraževanje je namenjeno perspektivnim kadrom oziroma delavcem, ki morajo pridobiti dodatna znanja in veščine za kakovostno opravljanje dela na delovnih mestih, na katerih so trenutno zaposleni. Poleg tega pa se lahko šolajo tudi posamezniki, ki so sami izrazili željo za nadaljevanje študija ob predpostavki, da so dobri in je njihova želja enaka razvojni strategiji družbe. V izjemnih primerih se odločajo tudi za izobraževanje ob delu tistih zaposlenih, ki jih želijo nefinančno stimulirati oziroma motivirati za nadaljnje delo.

Enkrat letno se v družbi izda razpis za študij ob delu. Oddelek za izobraževanje in razvoj kadrov popolne vloge in strokovno mnenje predloži Komisiji za izbor kandidatov za študij ob delu, ki jo s sklepom predhodno imenuje izvršni direktor. Pravilnik o izobraževanju določa kriterije, po katerih se mora komisija ravnati pri izboru kandidatov. Ko se komisija opredeli do kandidatov, se izbrane kandidate potrdi in izbranim kandidatom izda obvestilo o izbiri.

Delavcem se odobri študij ob delu, ki se izvaja izven rednega delovnega časa. Pred začetkom študija ob delu, skleneta družba in delavec pogodbo o študiju ob delu, v kateri uredita medsebojne pravice in obveznosti, predvsem se opredeli (Pravilnik o izobraževanju v družbi Mobitel, čistopis, dne 20. 4. 2009):

- smer in stopnja študija ter naziv izobraževalne ustanove, v okviru katere se bo delavec izobraževal,
- plačilo šolnine oziroma vpisnine in morebitnih drugih stroškov,
- rok, v katerem mora delavec zaključiti študij,
- pravico do plačanega študijskega dopusta za pripravo in opravljanje izpitov, zaključnega izpita ali zaključne naloge,
- obveznost delavca, da najkasneje 5. delovni dan po objavi rezultatov opravljenih izpitov posreduje Oddelku za izobraževanje in razvoj kadrov dokazilo o doseženem rezultatu,
- čas, za katerega je delavec po uspešno opravljenem študiju ob delu še dolžan delati v družbi; ta mora trajati v primeru, da se delavcu plačata do dve leti

- študija in diploma, dve leti po končanem študiju; v primeru, da se delavcu plačajo tri in več let študija ter diploma, pa tri leta po končanem študiju,
- določbe o delavčevi obvezni vrnitvi stroškov študija ob delu – v primeru njegove prekinitve, neuspešnega študija oziroma prenehanja delovnega razmerja pred določenim rokom zaradi delavčeve lastne volje ali krivde,
 - način vračanja stroškov študija ob delu ter obrestovanja le-teh.

Na dan, 31.12.2008, je imelo 77 delavcev z družbo podpisano pogodbo o študiju ob delu. Od tega 5 za srednješolsko izobraževanje, 7 za višješolski strokovni program, 59 za visokošolski strokovni program in univerzitetni študijski program ter 6 za magistrski študijski program. V letu 2008 je študij uspešno zaključilo 23 delavcev, in sicer 1 na ravni srednješolskega izobraževanja, 13 na ravni višješolskega strokovnega programa, 8 na ravni visokošolskega strokovnega programa in 1 na ravni magistrskega študijskega programa. Študij je med letom prekinilo 7 delavcev – 2, ker sta prekinila delovno razmerje, 5 pa iz osebnih razlogov (Poročilo o izobraževanju zaposlenih v družbi Mobitel v letu 2008, str. 3).

4.4.3 Sodniško pripravništvo

Sodniško pripravništvo je pripravništvo, ki ga družba omogoči delavcu opravljati kot pripravništvo, ki se izvaja na sodiščih ter se zaključi s pravniškim državnim izpitom. Družba omogoča delavcem opravljanje sodniškega pripravništva, če je opravljanje slednjega v skladu s potrebami družbe in bo delavec pridobljeno znanje in kvalifikacije potreboval in uporabljal na delovnem mestu. Delavec in družba za opravljanje sodniškega pripravništva skleneta pogodbo o opravljanju sodniškega pripravništva, ki se sklene za obdobje opravljanja sodniškega pripravništva, čas priprave na pravniški državni izpit in samega opravljanja pravniškega državnega izpita.

4.4.4 Obvezna delovna praksa dijakov in študentov

Družba organizira in izvaja obvezno delovno prakso za dijake in študente, ki imajo v izobraževalnem programu vključeno obvezno delovno prakso oziroma praktično usposabljanje. Plan obvezne delovne prakse dijakov in študentov v sodelovanju s področji in službami pripravi in izvaja Kadrovski sektor.

Kadrovski sektor enkrat letno pozove direktorje področij oziroma vodje sektorjev in služb, da podajo število prostih mest za opravljanje obvezne delovne prakse in na podlagi le-teh opravi izbiro kandidatov in razpored opravljanja obvezne delovne prakse. Družba zagotavlja dijakom in študentom, ki opravljajo v družbi obvezno delovno prakso (Pravilnik o izobraževanju v družbi Mobitel, čistopis, dne 20. 4. 2009):

- plačilo za delo,
- seznanitev z nevarnostmi, povezanimi z delom in ustrezna zaščitna sredstva,
- zavarovanje za primer poškodbe pri delu in poklicne bolezni,
- mentorstvo in uvajanje v delo,
- povračilo potnih stroškov in prehrane med delom.

4.5 VSEBINE IZOBRAŽEVANJ GLEDE NA CILJNE SKUPINE

Glavna ciljna skupina izobraževanja v Mobitelu so zaposleni kot največji kapital podjetja. Poleg zaposlenih podjetje ni pozabilo na izobraževanje svojih posrednikov (prodajalcev) mobilne telefonije in končnih uporabnikov mobilnih telefonov (kupcev). Glede na to, da število Mobitelovih posrednikov stalno narašča, je družbi v interesu, da posrednike čim bolj usposobi. Omeniti velja, da so bila v letu 2008 izvedena 4 uvajalna izobraževanja (skupaj je bilo 72 udeležencev) za nove posrednike. Izvedeno je bilo tudi letno celodnevno izobraževanje/srečanje s posredniki, in sicer kar v 7 terminih, ki se jih je udeležilo 182 udeležencev (Poročilo o izobraževanju zaposlenih v družbi Mobitel v letu 2008, str. 4). Končnim uporabnikom (kupcem) pa se omogoča izobraževanje preko Mobitelovih spletnih strani, preko brezplačnih zloženek ter brezplačne telefonske pomoči v Centru za pomoč naročnikom. Glede na to, da diplomska naloga govori o izobraževanju zaposlenih, bo v nadaljevanju govora le o ciljni skupini zaposleni.

V Oddelku za izobraževanje in razvoj kadrov se trudijo, da vsako leto ob pripravi Mobitelovega izobraževalnega kataloga razpišejo vsebine in izobraževanja, ki bodo čim bolj v pomoč zaposlenim na različnih delovnih mestih in ki bodo v podporo bodočim usmeritvam in razvoju celotne družbe. Mobitelov izobraževalni katalog je torej odsev vizije in poslanstva družbe, zato se zaposleni v Oddelku za izobraževanje in razvoj kadrov trudijo, da so v njem zajeta vsa izobraževanja, ki jih zaposleni potrebujejo pri svojem delu – s tehničnega področja ali pa z »mehkih« vsebin. Kot je bilo že rečeno, se v izobraževalnem katalogu skuša zaobjeti vsa delovna mesta in kategorije zaposlenih in njim prilagojene različne vrste vsebin in izobraževanj, ki jim bodo v čim večji meri koristila pri njihovem delu, razvoju in s tem razvoju celotne družbe.

V Mobitelovem izobraževalnem katalogu 2009 (Mobitelov izobraževalni katalog, 2009) je predstavljenih 7 sklopov izobraževanj. Znotraj posameznega sklopa je poimensko razpisanih in predstavljenih več različnih izobraževanj. Pri vsakem poimensko navedenem izobraževanju pa je tudi določena ciljna skupina omenjenega izobraževanja.

Primer:

Prvi sklop izobraževanj s področja informacijsko komunikacijske tehnologije (V tem sklopu je razpisanih in predstavljenih 45 različnih izobraževanj.) Ciljne skupine so v glavnem sledeče:

- zaposleni, ki se ukvarjajo s področjem telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij
- zaposleni, ki se ukvarjajo z razvojem, uvajanjem in upravljanjem novih vsebin in storitev
- zaposleni s področja prodaje in tehničnega marketinga
- zaposleni v Centru za pomoč naročnikom
- zaposleni, ki se ukvarjajo s področjem produkcije in kreiranja vsebin

Drugi sklop izobraževanj Menedžment in poslovne odločitve (V tem sklopu je razpisanih in predstavljenih 15 različnih izobraževanj.) Ciljne skupine so v glavnem sledeče:

- vodje večjih in manjših organizacijskih enot
- zaposleni, ki so v pogostem stiku z mediji
- zaposleni v Službi za odnose z javnostmi družbe Mobitel
- vodje projektov in timov
- zaposleni, ki sodelujejo pri pogajanjih s poslovnimi partnerji
- vodje projektov in skupin ter ostali udeleženci pri projektih

Tretji sklop izobraževanj Prodaja in trženje (V tem sklopu je razpisanih in predstavljenih 13 različnih izobraževanj.) Ciljne skupine so v glavnem sledeče:

- zaposleni v prodaji
- vodje MC-jev, svetovalci v MC-jih, svetovalci na poslovnem trgu
- zaposleni na področju prodaje in marketinga
- zaposleni, ki pisno rešujejo reklamacije, pritožbe, nesporazume in konflikte
- zaposleni, ki komunicirajo s poslovnimi partnerji
- nabavniki, ki se pogajajo z dobavitelji, zaposleni, ki se dogovarjajo in pogajajo z izvajalci in podizvajalci

Četrti sklop izobraževanj Komunikacijska znanja in osebnostni razvoj (V tem sklopu je razpisanih in predstavljenih 12 različnih izobraževanj.) Ciljne skupine so v glavnem sledeče:

- vsi zaposleni
- zaposleni, ki potrebujejo osnove suverenega komuniciranja
- zaposleni, ki nastopajo pred interno ali eksterno javnostjo v obliki prezentacij, sestankov, javnih nastopov, nastopov pred kamero ali mikrofonom
- zaposleni, ki bi radi kreativno pristopili k reševanju problemov; tisti, ki iščejo nove rešitve in bi radi do cilja prišli po svoji poti; ter tisti, ki niso navdušeni nad rutino

Peti sklop Jezikovna izobraževanja (V tem sklopu je razpisanih in predstavljenih 7 različnih izobraževanj.) Ciljne skupine so v glavnem sledeče:

- zaposleni, ki pri delu potrebujejo aktivno znanje poslovne angleščine in mednarodni certifikat
- posamezniki brez predznanja oziroma s slabim predznanjem
- posamezniki z dobrim predznanjem jezika na stopnji A2
- zaposleni, ki pogosto sestankujejo in se poslovno dogovarjajo v angleškem jeziku ipd.

Šesti sklop »Druga izobraževanja« (V tem sklopu je razpisanih in predstavljenih 9 različnih izobraževanj.) Ciljne skupine so v glavnem sledeče:

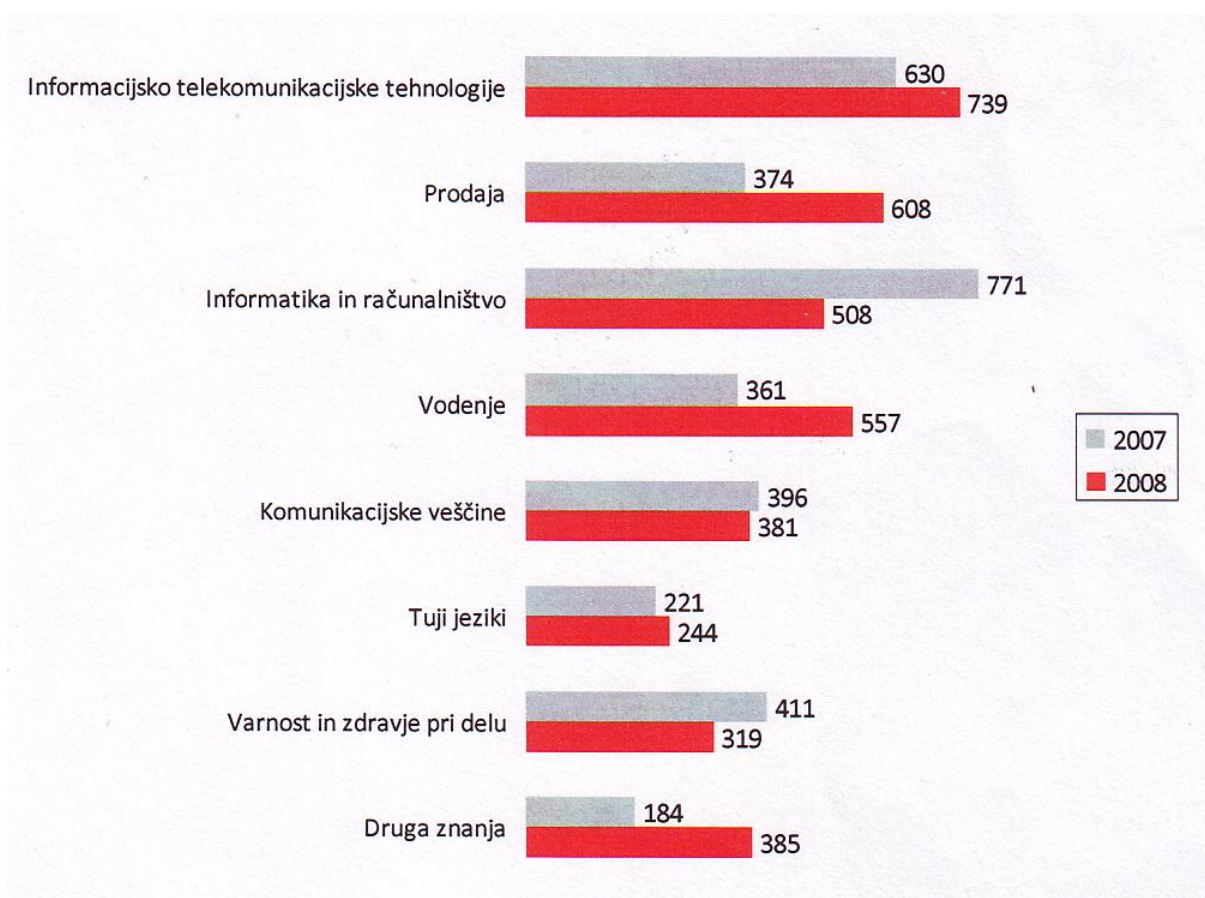
- novozaposleni (Informativno izobraževanje za novozaposlene)
- zaposleni v Centru za pomoč naročnikom in zaposleni v Mobitelovih centrih (Zlonamerni klici in aktivnost ukradenih mobilnih telefonov)
- zaposleni, ki v okviru svojih delovnih obveznosti veliko potujejo z avtomobilom (Trening varne vožnje) idr.

Sedmi sklop »E-izobraževanje« (V tem sklopu so razpisani splošni in specifični tečajji.) Ciljne skupine:

- vsi zaposleni
- zaposleni v Centru za pomoč naročnikom
- zaposleni v Mobitelovih centrih

Predstavniki Oddelka za izobraževanje in razvoj kadrov skupaj s predstavniki področja Prodaja in marketing pripravijo predlagane vsebine, ki naj bi jih obdelali v obliki e-izobraževanja.

Slika 8: Število udeležb zaposlenih po področjih izobraževanj – primerjava med letoma 2007 in 2008



Vir: Poročilo o izobraževanju zaposlenih v letu 2008 v družbi Mobitel (2008, str. 1)²

Iz zgornjega grafikona je razvidno število zaposlenih (od skupnega števila 1054), ki so se udeležili izobraževanja z določenega področja.

² Podatki za leto 2009 še niso na voljo

4.6 OBLIKE IZVAJANJA IZOBRAŽEVANJ

4.6.1 Klasični način izvedbe

Večina izobraževanj, tako internih kot eksternih, se izvaja na klasični način, in sicer kot tečaji, seminarji, delavnice, kongresi in konference. V Mobitelu so dobro organizirane predvsem interne oblike izobraževanja in usposabljanja (dobrih 77 % v l. 2008), ki so vsebinsko, stroškovno, časovno in krajevno najugodnejše, istočasno pa med zaposlenimi vzpodbujajo prenos znanja in samoizobraževanje. Interna funkcionalna izobraževanja so namenjena samo zaposlenim v družbi, saj so izobraževalne vsebine posebej oblikovane in prilagojene zanje, izvajajo pa jih lahko interni ali eksterni izvajalci. Prav za ta namen družba vzdržuje sodobne učilnice z vsemi študijskimi pripomočki, kjer se izvajajo vnaprej dogovorjena izobraževanja, usposabljanja in predavanja za zaposlene.

Vzdržujejo se sledeči prostori:

- velika učilnica, ki je največji izmed prostorov. Namenjen je predvsem izobraževanjem, kjer udeleženci potrebujejo računalnik. V prostoru je nameščenih 24 računalnikov s fiksno postavitvijo miz v obliki klasične učilnice. Ob namestitvi dodatnih stolov lahko tu predavanje spremlja do 50 udeležencev,
- mala učilnica, ki je namenjena predvsem splošnim predavanjem ter komunikacijskim šolanjem. Učilnica omogoča fleksibilno postavitve miz, ki so premične in jih je možno postaviti v obliki črk "O", "U", "L", "T" ali pa v običajno postavitve. Za mizami lahko sedi 22 udeležencev, z namestitvijo dodatnih stolov pa je njihovo število možno povečati,
- knjižnica in sejna soba sta namenjeni sestankom in izobraževanjem, predavanjem, in sicer predvsem v času zasedenosti obeh zgoraj omenjenih učilnic, kar se nemalokrat tudi zgodi.

V primeru, da se pokaže potreba po specifičnih znanjih, ki jih potrebujejo manjše skupine zaposlenih ali pa celo samo posameznik, se le-tem omogoči pridobitev znanj na izobraževanjih, ki jih organizirajo zunanje izobraževalne inštitucije – eksterna izobraževanja. Mobitelovi delavci se redno udeležujejo številnih konferenc, kongresov, seminarjev in drugih eksternih izobraževalnih dogodkov v Sloveniji in v tujini. Tematika mnogih tovrstnih dogodkov in prireditev je pogosto zelo aktualna in zanimiva tudi za druge zaposlene, ki se dogodka sicer niso udeležili. V želji, da bi ključne vsebinske poudarke in novosti lahko spoznal čim širši krog sodelavcev družbe, je vzpostavljen elektronski sistem oddaje, arhiviranja in pregledovanja teh poročil z izobraževanj. Objavljene vsebine so vidne na Mobitelovi interni spletni strani Mobiweb. Med drugim velja omeniti, da se lahko zaposleni na Mobitelovi interni spletni strani Mobiweb (rubrika Obvestila) seznanijo s ponudbami za eksterna izobraževanja, in sicer tako po vsebinskih sklopih kot tudi po datumih izvedbe le-teh. Zaposleni se lahko naročijo na posamezne sklope obvestil o eksternih izobraževanjih. S tem so sproti informirani o eksternih izobraževanjih s področja, ki jih zanima.

4.6.2 E-izobraževanje

Zaradi vse večjega pomanjkanja časa tudi v Mobitelu vse bolj vstopa v ospredje uporaba t. i. e-izobraževanja. Zlasti v kombinaciji s klasičnim izobraževanjem je e-izobraževanje vse bolj uporabljena oblika izobraževanja, ki omogoča izobraževanje takrat, ko ima delavec čas in izven službenih prostorov.

E-izobraževanje se je v družbi začelo izvajati v začetku leta 2005. To področje ureja Mobitelov interni akt (Navodilo o postopkih priprave in objave vsebin za spletno učenje (e-izobraževanje), dne 1. 8. 2005). Doslej je bilo pripravljenih 11 splošnih in 14 specifičnih tečajev. Medtem ko so splošni, kot pove že njihov naziv, namenjeni vsem zaposlenim, so specifični narejeni posebej za zaposlene v Mobitelovih prodajnih centrih in vse tiste, ki so v neposrednem vsakodnevnem stiku s strankami in potrebujejo specifična znanja, predvsem s področja uporabe mobilne tehnologije. Tečaji, ki niso več aktualni, se umaknejo v arhiv in tako na portalu niso več vidni (npr. Uvedba evra, Moneta). Med bolj obiskanimi splošnimi e-tečaji so Razvojni letni pogovor, Ocenjevanje kompetenc, Prenosljivost številke med mobilnimi operaterji, Uvedba evra itd., med specifičnimi pa BlackBerry, Integral, M-certifikat itd. Mobitel ima z Univerzo v Ljubljani, Fakulteto za elektrotehniko sklenjeno pogodbo o poslovnem sodelovanju na področju e-izobraževanja. Na podlagi te pogodbe se zagotavlja stalno tehnično in funkcionalno brezplačno delovanje sistema e-izobraževanja. (Mobitel, 15.11.2009)

4.6.2.1 Sodelujoči pri e-izobraževanju

Vsebine tečajev se določajo z letnim načrtom glede na potrebe zaposlenih in prihajajoče novosti v naši prodajni ponudbi, vsi e-tečaji pa so rezultat dela naših zaposlenih, saj tudi nastajajo na podlagi njihovih predlogov in potreb. Priprava načrta poteka sočasno s pripravo načrta funkcionalnega izobraževanja v družbi, in sicer v okviru finančnih sredstev, ki so določena s strani vodstva družbe.

Pri pripravi posamezne vsebine tečaja sodelujejo: naročnik, predstavniki organizacijske enote, ki jim je ta tečaj namenjen (ta je lahko tudi naročnik sam), delavec v Oddelku za izobraževanje in razvoj kadrov, zaposleni, zadolženi za lektoriranje in celostno podobo družbe, in predstavniki zunanjih poslovnih partnerjev, ki skrbijo za tehnično realizacijo. Učeči so vsi redno zaposleni delavci v Mobitelu ki za uspešno opravljanje svojih nalog potrebujejo znanja, ki jih ponuja e-izobraževanje. Mentorji zagotavljajo učečim vso potrebno pedagoško pomoč; imajo celovit vpogled v napredovanje izobraževanja preko različnih podatkov o količini predelane snovi in o uspešnosti učečih ter temu primerno predlagajo oblikovanje vsebin. Razvijalci, ki so praviloma tudi mentorji, skrbijo za najpomembnejši del e-izobraževanja – izobraževalne vsebine. Le pravilno izbrana in za skupino zaposlenih primerna vsebina zagotavlja učinkovitost in zlasti uporabnost e-izobraževanja. Upravitelji skrbijo za organizacijo izobraževanja. Vsa vprašanja (razen tehničnih) in pobude v zvezi z e-izobraževanjem se posredujejo na e-naslov: eizobrazevanje@mobitel.si. (Mobitel, 15.11.2009)

4.6.2.2 Potek e-izobraževanja

Do e-izobraževanja se dostopa preko uporabniškega vmesnika sistem E-CHO na internetu na spletno stran <https://elearning.mobitel.si/>, in sicer se lahko dostopa tudi od doma ali v tujini.

Dostop je omogočen redno zaposlenim v družbi, ki pri svojem delu potrebujejo znanja, ki jih ponuja e-izobraževanje. Zaposleni najprej izbere tečaj, ki ga želi obdelati. Pred pričetkom tečaja se mora učeči natančno seznaniti z napotki za učenje, ki so posameznemu tečaju prilagojeni glede na njegovo vsebino in obliko.

Učeči mora slediti učni poti. Če tečaj zapusti pred zaključkom študijske poti, ob naslednjem priklopu na tečaj pot nadaljuje tam, kjer jo je zaključil. Če učeči želi tečaj izvajati ponovno od začetka, se pomakne na začetno točko kazala oziroma na točko, od koder želi nadaljevati tečaj.

Pod besedilom je prikazovalnik časa z gumbi za upravljanje, s katerimi lahko učeči predvajanje prekine, nadaljuje in upravlja podobno kot pri domačem videopredvajalniku. (Mobitel, 15.11.2009)

5 SINTEZA SPOZNAJ

5.1 IZVAJANJE IZOBRAŽEVANJA V MOBITELU V PRIMERJAVI S TEORIJO O IZVAJANJU IZOBRAŽEVANJA

Iz prejšnjega poglavja je moč razbrati, da se izobraževanje v Mobitelu izvaja precej sistematično in plansko, poleg tega mu podjetje pripisuje velik pomen. Glede na samo organizacijo planiranja in izvajanja izobraževanja bi bilo Mobitel zato smiselno uvrstiti med organizacije, ki že uporabljajo modele stalnega razvoja, in sicer večinoma že usmerjeni pristop, ki ga predlaga model Ashridge oz. koncept učeče se organizacije. Takšne modele namreč uporabljajo organizacije, ki se zavedajo potreb po stalnem pridobivanju novih znanj, ki narekujejo nadaljnji razvoj. Prav tako imajo jasno opredeljene odgovornosti in vloge ob izvajanju izobraževanja ter stalno in neprekinjeno ugotavljajo učne možnosti in potrebe po le-teh. To pomeni, da je teorija iz uporabljene literature dejansko uporabna tudi v praksi. Naloga najvišjih vodstvenih delavcev je, da dajejo pobude za nenehen razvoj in tudi nadzorujejo ter spremljajo investiranje v razvoj zaposlenih. Hkrati mora organizacija poskrbeti tudi za ustrezno vzdušje in motivacijo, da bodo zaposleni prostovoljno zainteresirani za pridobivanje novih znanj brez uporabe prisile.

Vsako leto se v Mobitelu pripravlja letni načrt izobraževanja, ki sloni na podlagi izkazanih izobraževalnih potreb za opravljanje različnih delovnih nalog, povezanih z nadaljnjim razvojem in delovanjem podjetja. Letni načrt temelji na razvojnih letnih pogovorih (RLP), kjer koordinatorji izobraževanj (večinoma vodje sektorjev oz. linijski vodje) opravljajo razvojne letne pogovore z zaposlenimi. Namen RLP je torej načrtno delo vodij s sodelavci, usmerjeno v razvoj njihove strokovne usposobljenosti in njihovega potenciala. Na tak način je možno zagotoviti učinkovito delo z ustrezno usposobljenimi, motiviranimi in informiranimi zaposlenimi, ki imajo jasno vizijo in strategijo za prihodnji razvoj in poslovanje podjetja. To pomeni, da vodja skupaj s sodelavcem na podlagi poglobljenega razgovora določi naloge, ki ga čakajo v naslednjem letu, hkrati pa preverita potrebe po morebitnem pridobivanju novih znanj. Skupaj ugotovita tudi stopnjo motivacije in zadovoljstva sodelavca pri delu ter razvitost njegovih kompetenc. Sodelavec lahko tudi poda svoje predloge in videnja v zvezi z zastavljanjem bodočih delovnih nalog in potreb po izobraževanju. Na koncu skupaj določita nov letni načrt dela sodelavca za naslednje ocenjevalno obdobje in hkrati potrebe po pridobivanju novih znanj ter stopnjo zahtevane razvitosti sodelavčevih kompetenc. Na podlagi teh razgovorov se sestavi letni načrt izobraževanja za posamezne službe in področja, ki ga nato potrdijo v vodstvu družbe. Ker je letni izobraževalni načrt sestavljen na podlagi dejanskega načrtovanja delovnih nalog in strategije poslovanja podjetja, se tudi izobraževanje izvaja popolnoma v skladu z načrtovanimi delovnimi nalogami in strategijo poslovanja, večinoma pa tudi v skladu s cilji zaposlenih, ki so povezani z njihovim samorazvojem in načrtovanjem kariere.

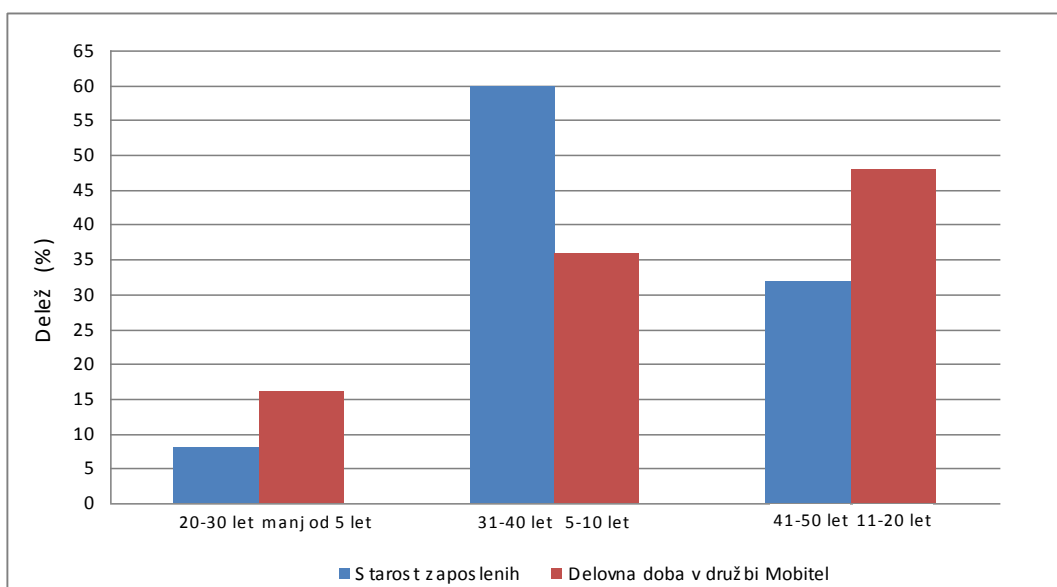
Iz zgoraj zapisanega je razvidno, da se v Mobitelu zelo poudarja pomembnost izobraževanja zaposlenih. Kljub temu je potrebno upoštevati, da so podatki za diplomsko delo pridobljeni predvsem iz literature in s strani odgovornih oseb v

Mobitelu, torej so to le uradni podatki. Da bi se ugotovilo dejansko stanje v družbi oz. ali se dejansko stanje res sklada s pridobljenimi uradnimi podatki, je bila opravljena raziskava, ki kaže resnično stanje v družbi Mobitel.

Anketni vprašalnik z 12 različnimi vprašanji s področja izobraževanja je bil poslan 30 zaposlenim v družbi. Od vseh poslanih anketnih vprašalnikov je le-tega izpolnilo in vrnilo 25 anketirancev. V raziskavi je sodelovalo 52 % moških in 48 % žensk.

Iz slike 9 je razvidno, da največ (60 %) anketiranih zaposlenih sodi v kategorijo starosti med 31 in 40 let, 32 % med 41 in 50 let ter najmanj (8 %) v kategorijo med 20 in 30 let. Največ anketirancev (48 %) je v družbi zaposlenih med 11 in 20 let, 36 % med 5 in 10 let, 16 % pa manj kot 5 let.

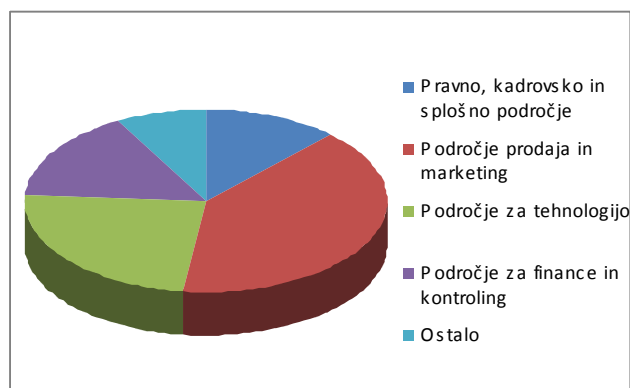
Slika 9: Starostna struktura anketiranih zaposlenih in njihova delovna doba v družbi Mobitel



Vir: Lasten vir

Da bi bili rezultati raziskave čim bolj verodostojni, je bilo potrebno poskrbeti, da so anketo izpolnjevali zaposleni z vseh področij v družbi sorazmerno s številom zaposlenih v posameznem področju. 40 % anketirancev je zaposlenih na Področju Prodaja in marketing, 24 % je zaposlenih na Področju za tehnologijo, 16 % na področju za finance in kontroling, 12% na Pravnem, kadrovskem in splošnem področju ter 8 % iz ostalih manjših služb.

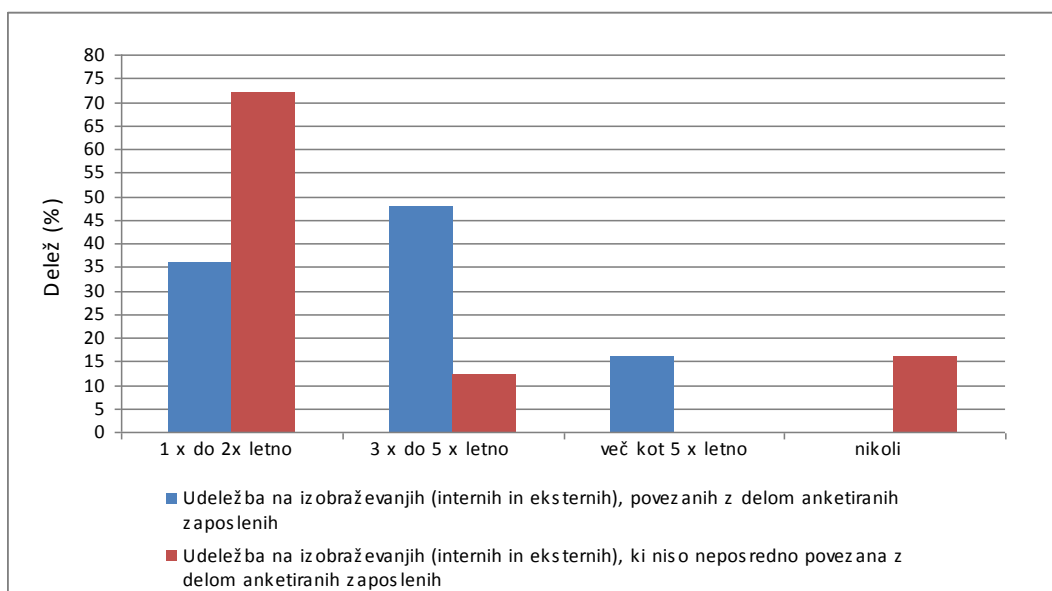
Slika 10: Zaposlenost anketiranih zaposlenih po področjih



Vir: Lasten vir

Izobraževanja, ki je povezano z njihovim delom, se večina (48 %) udeležuje trikrat do petkrat letno, 36 % se ga udeležuje enkrat do dvakrat letno, 16 % pa se ga udeležuje več kot petkrat letno. Nihče od vprašanih ni navedel, da se ni nikoli udeležil nobenega izobraževanja. Na vprašanje, kolikokrat se udeležijo izobraževanj, ki niso neposredno povezana z njihovim delom (t. i. mehkih znanj), je 72 % anketirancev odgovorilo, da enkrat do dvakrat letno, 12% trikrat do petkrat letno. Žal kar 16% zaposlenih meni, da ta znanja niso potrebna oz. da so premalo časa zaposleni v družbi. Razlogi so verjetno v premajhnem poudarjanju pomena osebnega razvoja v družbi oz. v nerazumevanju tega pojma s strani zaposlenih (slika 11).

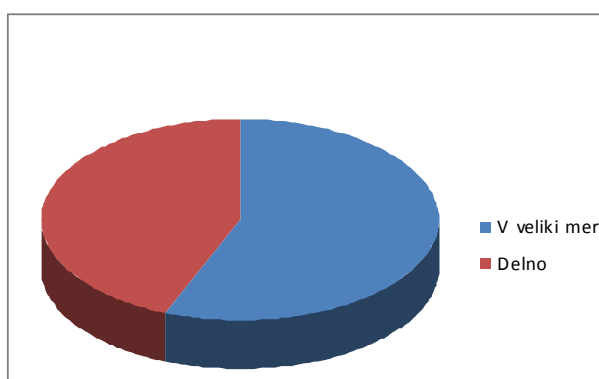
Slika 11: Udeležba anketiranih zaposlenih na izobraževanjih



Vir: Lasten vir

Da pridobljeno znanje na izobraževanjih v veliki meri uporabljajo pri svojem delu, se strinja 44 % anketirancev, 56 % anketirancev pa meni, da jim koristi skoraj vse. Nihče od anketirancev ni obkrožil možnosti manjši delež ali zelo malo – skoraj nič. Da so izobraževanja v veliki meri pripomogla h kvalitetnejšemu in k lažjemu delu, se strinja 56 % anketiranih, 44 % pa jih meni, da le delno, kar je razvidno s slike 12. Nihče od anketirancev ni menil, da izobraževanja niso pripomogla h kvalitetnejšemu in k lažjemu delu.

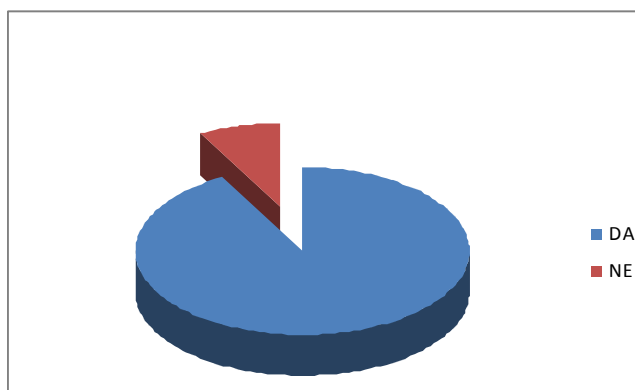
Slika 12: V kolikšni meri so izobraževanja po mnenju zaposlenih pripomogla h kvalitetnejšemu in k lažjemu delu



Vir: Lasten vir

Kar 92 % anketirancev meni, da Mobitel v svojem katalogu izobraževanj ponuja dovolj širok spekter vsebin. Tisti, ki se s tem ne strinjajo, mislijo, da bi lahko bilo vključenih več eksternih vsebin, kar kaže, da ne razumejo, da katalog vključuje zgolj tisto, kar Mobitel sam organizira in izvaja izključno za zaposlene. Nekateri v katalogu pogrešajo tudi specifična znanja. Tudi tu se kaže slaba informiranost, saj so le-ta določena s pogodbo o nakupu opreme in jih zato ni potrebno vključiti v katalog, ker gre za specifična znanja.

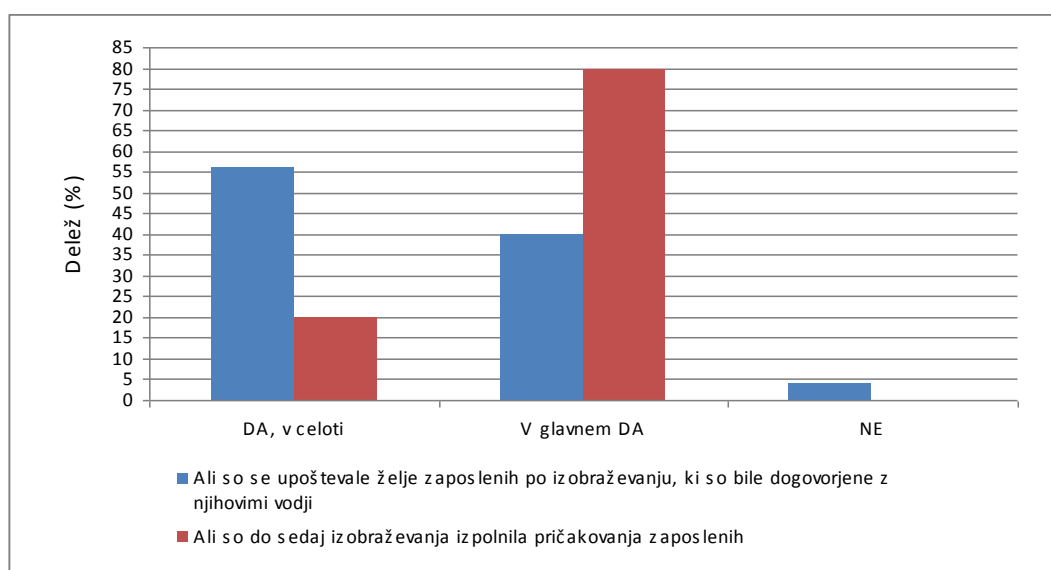
Slika 13: Ali se v družbi Mobitel ponuja dovolj širok spekter izobraževalnih vsebin iz vsakoletnega izobraževalnega kataloga



Vir: Lasten vir

Kot je razvidno s slike 14, so se želje anketirancev po izobraževanju, ki je bilo vključeno v plan izobraževanja, v celoti upoštevale pri 56 % anketirancev, pri 44 % v glavnem, 4% pa jih meni, da se njihove želje niso upoštevale. Na vprašanje, kako pogosto se udeležujejo e-izobraževanja, je 56 % anketirancev izjavilo, da se ga občasno poslužujejo (ko to potrebujejo), 28 %, da se z njim še niso seznanili in 16 %, da se z njim seznanjajo pogosto (od 1-krat do 2-krat mesečno). Na vprašanje, ali so do sedaj izobraževanja izpolnila njihova pričakovanja, je 80 % anketiranih odgovorilo z "v glavnem da", ostalih 20 % pa z "da, v celoti".

Slika 14: Upoštevanje želja anketiranih zaposlenih in njihova pričakovanja



Vir: Lasten vir

Rezultati raziskave vsekakor potrjujejo, da se izobraževanju v Mobitelu pripisuje velik pomen in da se njegove pomembnosti zavedajo tudi zaposleni. Iz analize odgovorov na vprašanja iz ankete je namreč razvidno, da se zaposleni v družbi pogosto udeležujejo izobraževanj, ki so povezana z njihovim delom. Prav tako se udeležujejo izobraževanj, ki niso neposredno povezana z njihovim delom, vendar pa lahko pripomorejo k njihovem osebnemu razvoju.

Iz raziskave je razvidno tudi to, da se praktično vsi udeleženci raziskave strinjajo, da so jim pridobljena znanja večinoma v pomoč pri njihovem delu in da pridobljena znanja večinoma izpolnjujejo njihova pričakovanja. Tudi s strani vodij so bile v dokaj veliki meri upoštewane želje zaposlenih po izobraževanju.

5.2 PREDLOGI IZBOLJŠAV

Kljub temu da so zaposleni večinoma zadovoljni z izobraževanjem, da le-to večinoma izpolnjuje njihova pričakovanja in jim je v pomoč pri njihovem delu, je iz raziskave razvidno, da bi se trenutno stanje še dalo izboljšati. Potrebe družbe in zaposlenih glede izobraževanja bi bilo potrebno še bolj jasno ugotoviti in definirati v okviru LRP

ter ugotovitve čim bolj koristno uporabiti v planu izobraževanja. Odgovori v raziskavah namreč kažejo na to, da so zaposleni sicer večinoma dokaj zadovoljni, vendar jih kljub temu veliko meni, da jim pridobljena znanja le delno pomagajo pri uspešnem opravljanju nalog in da tudi njihove želje glede izobraževanja niso v celoti upoštevane. Prav tako se je izkazalo, da se (sicer manjši del zaposlenih) še vedno ne zaveda pomembnosti osebnega razvoja. Na tem področju je potrebno ugotoviti razloge in nato zaposlene poskušati motivirati tudi za pridobivanje t. i. mehkih znanj. Sodelavce, ki so v družbi zaposleni krajše obdobje, je potrebno motivirati, da se bodo večkrat udeležili izobraževanj, hkrati pa poskrbeti, da bodo tudi vodje znali poskrbeti za večje število izobraževanj novozaposlenih, saj delavec ravno v prvi fazi, ko prevzema naloge, potrebuje veliko novega znanja. Tu je vredno razmisliti tudi o dodatnih možnostih prenosa znanja med zaposlenimi, zlasti od delavcev z daljšim delovnim stažem na mlajše sodelavce.

Potrebno je razširiti uporabo e-izobraževanj. Iz raziskave je namreč razvidno, da dokaj velik delež zaposlenih še vedno ne uporablja tega načina izobraževanja. Poleg tega bo potrebno ugotoviti, zakaj določeno število zaposlenih e-izobraževanja še vedno ne uporablja in kako bi lahko za njih postalo to izobraževanje koristno, da bi ga začeli uporabljati. Zaradi pomanjkanja časa zaposlenih in hkrati velikih potreb po novih znanjih je potrebno izobraževanja v večji meri izvajati kot kombinirana, npr. klasična izobraževanja (v učilnicah) dopolnjena z e-izobraževanji. E-izobraževanje bi lahko dodali pred izvedbo klasične oblike kot neke vrste uvajanje v problematiko ali pa po zaključenem klasičnem izobraževanju v obliki dodatnih forumskih debat, povezanih s temo vsebine izobraževanja. Pri vodstveni strukturi je potrebno še naprej razvijati občutek do planiranja izobraževanja v skladu z nalogami in vizijo razvoja dejavnosti družbe.

6 ZAKLJUČEK

Ustrezno načrtovanje in izvajanje izobraževanja zaposlenih je zelo pomembno za uspešno poslovanje podjetja in hkrati zagotovilo za njegov dolgoročni obstoj. Prav zaradi nenehnih in hitrih sprememb je proces izobraževanja smiselno vpeti v vse oziroma čim več funkcij podjetja.

Zaradi same umestitve izobraževanja, kot temeljnega podsistema kadrovske funkcije, je v diplomskem delu najprej definiran pomen kadrovske funkcije. Kadrovska funkcija je namreč ena izmed poslovnih funkcij podjetja, njena naloga je oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest ter spremljanje organizacijske uspešnosti. Navedene dejavnosti se izvaja preko podsistemov kadrovske funkcije, med katere sodijo: ugotavljanje kadrovskih potreb, odkrivanje kadrovskih resursov, oskrba s kadri, izbiranje, prerazporejanje, uvajanje, izobraževanje in informiranje kadrov ter skrb za socialno varnost, varstvo pri delu, nagrajevanje in preučevanje organizacijskih razmerij. Na koncu poglavja so navedeni še vsi pravni temelji, v okviru katerih se izvajajo podsistemi kadrovske funkcije.

Sledi preučevanje teorije izobraževanja kot podsistema kadrovske funkcije. Navedena je definicija izobraževanja, ki izobraževanje opredeljuje kot proces pridobivanja znanj, spretnosti in navad. Cilji izobraževanja so spoznavni cilji (znanje, razumevanje, aplikacija teoretičnega znanja v prakso, kritični odnos do znanja), cilji psihomotorne področja (predstavitve, pogajanja, komunikacija) ter socialni, politični in gospodarski cilji. Pomembna je tudi kakovost in uspešnost izobraževanja, saj le-to ni samo sebi namen, temveč je eno izmed bistvenih pogojev za uspešno poslovanje podjetja. Kakovost pomeni ustrezen način izvajanja izobraževalnih procesov in ustrezno končno stanje znanj, spretnosti, navad ter usposobljenosti udeležencev izobraževanja. V ta namen je potrebno pravilno oceniti potrebe, oblikovati program izobraževanja in ga nato ustrezno izvesti in sproti ocenjevati njegovo kompatibilnost s strateškimi cilji podjetja.

Izvajanje izobraževanja je odvisno tudi od ciljnih skupin, ki se jih lahko določi glede na vrsto, način ali področje dela, ki ga zaposleni opravljajo. Izobraževanje je lahko interno (znotraj organizacije) ali eksterno (izven organizacije), oboje je lahko samostojno oz. individualno, skupinsko oz. timsko, lahko je tudi kombinirano. Namen internega izobraževanja je pridobivati splošna znanja, po katerih je potreba večjega obsega za večje število ljudi, kot npr. uvajanje, usposabljanje v obdobju pripravništva, delovne prakse, poskusnem obdobju ter različna funkcionalna interna izobraževanja. Eksterno znanje je namenjeno pridobivanju specifičnih strokovnih znanj in se izvaja preko izobraževanja ob delu, samostojnega izobraževanja, izpopolnjevanja na različnih konferencah, simpozijih itd. ter preko funkcionalnega eksternega izobraževanja. Modeli individualnega izobraževanja so večinoma sredstvo osebnega razvoja in so koristni za posameznika, posredno pa tudi za organizacijo, v kateri tak posameznik dela. Za organizacijsko izobraževanje je značilno, da se posameznikovo izobraževanje umešča v širši družbeni sistem, kjer učenje posameznika vedno koristi celotni organizaciji.

Zaradi vse hitrejšega razvoja znanosti in tehnike, ki narekuje stalen razvoj in prilagajanje podjetij novim razmeram in zahtevam, so se pojavile tudi različne sodobne oblike izobraževanja, ki omogočajo podjetjem, da lahko čim hitreje sledijo razvoju in spremembam ali pa jih celo diktirajo. Najbolj pogoste oblike so rotacijsko usposabljanje, ki ima prednost, da lahko učinkovito razporedi najustreznejše delavce na različna delovna mesta, simulacijsko usposabljanje, ki temelji na pridobivanju znanja na podlagi simuliranja različnih realnih situacij, e-izobraževanje, ki omogoča slušatelju učenje na daljavo in prilagajanje njegovemu delovnem urniku, ter ekstremno usposabljanje, ki se izvaja največkrat v ekstremnih pogojih (npr. nekje v gozdu, hribih itd.), kjer se slušatelji učijo timskega dela, načrtovanja, organiziranja in vodenja.

Kot primer, kako se izobraževanje dejansko izvaja v praksi, je Mobitel tipičen primer podjetja, ki na svojem poslovnem področju ne bi moglo uspešno poslovati, če ne bi stalno sledilo razvoju novih tehnologij in osvajalo nova znanja. Mobitel zato stalno posluje v skladu s prepričanjem, da bo le stalni razvoj podjetja, njegovega kadra in delovnih mest omogočal uspešno poslovanje tudi v prihodnosti. V ta namen se veliko pozornosti namenja tudi pripravi plana za izobraževanje, ki mora slediti strategiji in razvoju podjetja. V oddelku za izobraževanje in razvoj kadrov vsako leto pripravijo katalog izobraževalnih vsebin, ki je podlaga za pripravo letnega načrta izobraževanja. Letni načrt izobraževanja pripravljajo koordinatorji izobraževanja (največkrat vodje sektorjev) skupaj z zaposlenimi. Osnova za to so razvojni letni pogovori, kjer vodja posamezne organizacijske enote skupaj s posameznimi zaposlenimi določi naloge za naslednje leto in hkrati tudi potrebe po znanjih, ki bodo omogočala opravljanje omenjenih nalog. Cilj razvojnih letnih pogovorov je zagotoviti učinkovito delo zaposlenih, ki so hkrati tudi motivirani, informirani, usposobljeni in zadovoljni. Tak način planiranja in tudi kasnejšega izvajanja izobraževanja omogoča, da vsi zaposleni poznajo strategijo in vizijo podjetja, zato se lahko tudi učinkovito izobražujejo, hkrati pa zaradi solidne informiranosti tudi sami prispevajo svoje ideje in želje po izobraževanju oz. osebnostnem razvoju. To pomeni, da podjetje dejansko uporablja najvišje oblike teoretičnih modelov izobraževanja, vključno s sodobnimi oblikami. Glede na to, da je družba prežeta z vizijo in strategijo od vodstvene strukture do vseh ostalih zaposlenih in da dejansko izvaja izobraževanje tako, kot je navedeno v teoriji, je možen zaključek, da se teorija dejansko uspešno izvaja tudi v praksi. Omenjeno podjetje je uporabljeno kot primer, iz katerega je razvidno, da je izvajanje vseh oblik izobraževanja in usposabljanja zaposlenih pogoj za uspešno poslovanje podjetja, saj je že nekaj let vodilno na področju mobilne tehnologije. To je podkrepljeno in dokazano tudi z anketiranjem zaposlenih, iz česar je razvidno, da so zaposleni večinoma zadovoljni z izobraževanjem ter da le-to tudi pripomore k učinkovitejšemu in lažjemu izvajanju njihovega dela. Rezultati raziskave pa kažejo tudi na možnost izboljšav. To pomeni, da bi bilo potrebno potrebe podjetja in zaposlenih še natančneje definirati v razvojnih letnih pogovorih. Za izobraževanje bo potrebno dodatno motivirati tudi novozaposlene in njihove sodelavce, da jim bodo pomagali s svojim znanjem, prav tako bi bilo dobro učinkoviteje uporabiti tudi e-izobraževanje.

Glede na tendence razvoja v prihodnosti vse kaže na to, da se bo delež delovno intenzivnih panog vse bolj zmanjševal, hkrati pa se bo pojavljalo vse več visoko

tehnoloških panog, kjer bo pridobivanje znanja ključnega pomena. Iz tega je možen zaključek, da bo znanje in s tem izobraževanje postalo vse bolj cenjena dobrina, ki bo zahtevala ustrezno usposobljen kader, ki bo sposoben tako pridobivati kot tudi na ustrezen način uporabiti ali posredovati pridobljeno znanje. Enako velja tudi za podjetja, ki bodo morala vse bolj posvečati pozornost ustreznemu načrtovanju in izvajanju izobraževanja, s čimer si bodo zagotovila svoj dolgoročni obstanek in uspešno poslovanje. Žal se tega zaveda premalo vodilnih delavcev po podjetjih, zato smo priča stagniranju ali celo propadanju nekdanj cvetočih podjetij. Vsekakor bi morali izobraževanje obravnavati kot enega izmed glavnih pogojev za uspešno poslovanje in ne le kot nujno zlo, povezano s stroški. To je pomembno zlasti v času krize.

LITERATURA

1. ALESSANDRINI, Giuditta. Organizacija izobraževanja. Educa. Nova Gorica, 1996.
2. BELČIČ, Franc. Proces zaposlovanja kadrov. Moderna organizacija. Kranj, 2002.
3. BAHUN, Drago in ROJC, Emil. Človeški viri – kapital podjetja. Pozoj. Velenje, 2006.
4. ČERNETIČ, Metod. Management ekonomike izobraževanja. Moderna organizacija. Kranj, 2006.
5. FERJAN, Marko. Management izobraževalnih procesov. Moderna organizacija. Kranj, 2005.
6. FLORJANČIČ, Jože. Kadrovska funkcija – management. Moderna organizacija. Kranj, 1998.
7. FLORJANČIČ, Jože; FERJAN, Marko, BERNIK, Mojca. Planiranje in razvoj kadrov. Moderna organizacija. Kranj, 1999.
8. FLORJANČIČ, Jože. Kadri in management: izbrana poglavja. V Mariboru (i. e.). Moderna organizacija v okviru FOV. Kranj, 2004.
9. IVANUŠA-BEZJAK Mirjana. Zaposleni – največji kapital 21. stoletja: Pro-Andy. Maribor, 2006.
10. KAVRAN, Dragoljub in FLORJANČIČ, Jože. Kadrovska funkcija – management. Moderna organizacija. Kranj, 1994.
11. MERKAČ SKOK, Marjana. Osnove managementa zaposlenih. Fakulteta za management. Koper, 2005.
12. MERKAČ, Marjana. Kadri v organizaciji. Visoka šola za management. Koper, 1998.
13. MIHALIČ, Renata. Management človeškega kapitala. Mihalič in Partner. Škofja Loka, 2006.
14. MONDY, R. Wayne, NOE, Robert M. Human resource management. Allyn & Bacon. Boston, 1990.
15. MOŽINA, Stane. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana, 2002.
16. SEDEJ, Marjan. Metode in tehnike kadrovanja: skripta. Kranj: Moderna organizacija, 1997.
17. SHERMAN, Arthur, BOHLANDER, George, SNELL, Scott. Managing human resources. South-Western College. Cincinnati, 1998.
18. TREVEN, Sonja. Management človeških virov. Gospodarski vestnik. Ljubljana, 1998.
19. VUKOVIČ, Goran, MIGLIČ Gozdana. Metode usposabljanja kadrov. Moderna organizacija. Kranj, 2006.
20. VUKOVIČ, Goran, MIGLIČ Gozdana. Zagotavljanje kadrovskih virov. Moderna organizacija. Kranj, 2006.

VIRI

1. MOBITEL. Navodilo o postopkih priprave in objave vsebin za spletno učenje (e-izobraževanje). Mobitel. Ljubljana, 2005.
2. MOBITEL. Navodilo o razvojnih letnih pogovorih v družbi Mobitel. Mobitel. Ljubljana, 2008.
3. MOBITEL. Poročilo o izobraževanju zaposlenih v letu 2008 v družbi Mobitel. Mobitel. Ljubljana, 2008.
4. MOBITEL. Mobitelov izobraževalni katalog 2009. Mobitel. Ljubljana, 2009.
5. MOBITEL. Akt o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v družbi Mobitel. Mobitel. Ljubljana, 2009.
6. MOBITEL. Pravilnik o izobraževanju (čistopis). Mobitel. Ljubljana, 2009.
7. MOBITEL. Mesečno poročilo Kadrovskega sektorja v družbi Mobitel. Mobitel. Ljubljana, januar 2010.
8. MOBITEL. E-izobraževanje. URL=
http://intranet/Mobiweb/Portali/Izobrazevanje/E_izobrazevanja/Pages/E_izobrazevanja.aspx. 15.11.2009.
9. MOBITEL. Struktura zaposlenih v družbi Mobitel. URL=
<http://intranet/Mobiweb/Portali/KadrovskiPortal/OrganizacijaDruzbe/Pages/Statistika.aspx>. 31.12.2009.
10. MOBITEL. Predstavitev družbe, poslanstvo, vrednote in vizija. URL=
<http://www.mobitel.si/Splosno/O-podjetju/Vizija.aspx>. 30.11.2009.

SEZNAM SLIK

Slika 1: Model povečanja uspešnosti	str. 33
Slika 2: Model najboljše prakse	str. 37
Slika 3: Organigram družbe Mobitel	str. 42
Slika 4: Struktura zaposlenih v družbi Mobitel	str. 43
Slika 5: Izobrazba zaposlenih v družbi Mobitel	str. 43
Slika 6: Organizacijska shema pravnega, kadrovskega in splošnega področja	str. 44
Slika 7: Poraba finančnih sredstev (EUR) po izobraževalnih sklopih – primerjava med letoma 2007 in 2008	str. 45
Slika 8: Število udeležb zaposlenih po področjih izobraževanj – primerjava med letoma 2007 in 2008	str. 56
Slika 9: Starostna struktura anketiranih zaposlenih in njihova delovna doba v družbi Mobitel	str. 61
Slika 10: Zaposlenost anketiranih zaposlenih po področjih	str. 62
Slika 11: Udeležba anketiranih zaposlenih na izobraževanjih	str. 62
Slika 12: V kolikšni meri so izobraževanja zaposlenih pripomogla h kvalitetnejšemu in lažjemu delu	str. 63
Slika 13: Ali se v družbi Mobitel ponuja dovolj širok spekter izobraževalnih vsebin iz vsakoletnega izobraževalnega kataloga	str. 63
Slika 14: Upoštevanje želja anketiranih zaposlenih in njihova pričakovanja	str. 64

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Spodaj podpisana, Polonca Novinšek, potrjujem, da sem to diplomsko delo z naslovom *Izobraževanje zaposlenih kot temeljni podsistem kadrovske funkcije* izdelala samostojno, s pomočjo navedene literature in pod vodstvom mentorja dr. Janeza Stareta.

Strinjam se z objavo diplomskega dela na internetu.

Ljubljana, 5. 3. 2010

Polonca Novinšek

Jezikovni pregled: Vesna Jereb, prof. slovenščine