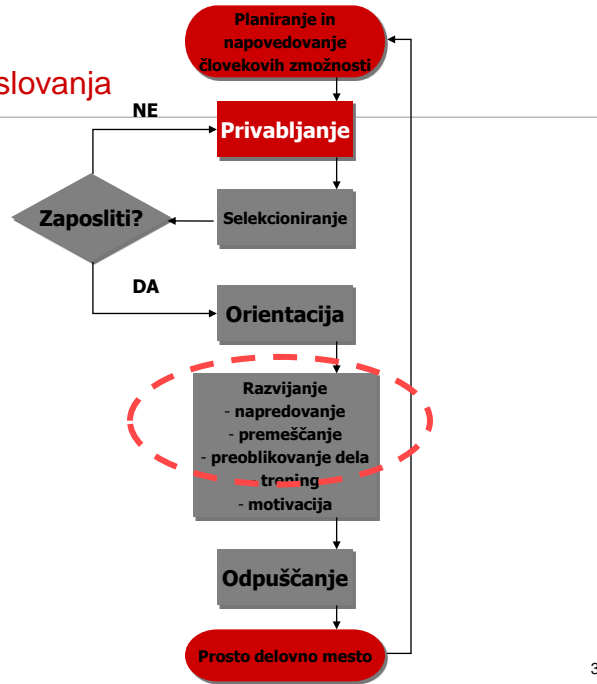


Proces zaposlovanja



Realnost



Splošni pojmi

- Učenje
- Znanje
- Izobraževanje
- Kontinuirano izobraževanje in usposabljanje je eden najbolj učinkovitih načinov ustvarjanja konkurenčne prednosti.



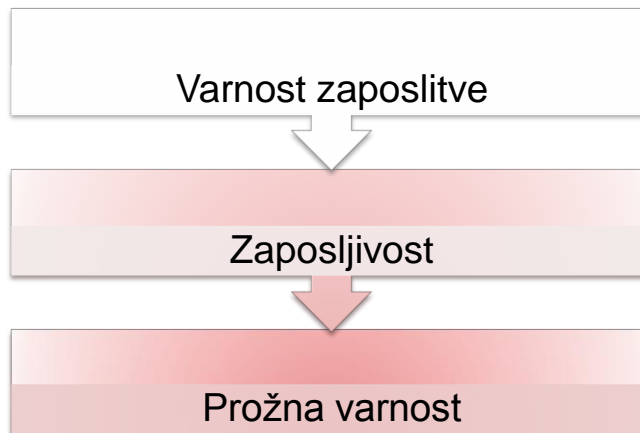
Formalno izobraževanje

- Tri ključne naloge izobraževalnega procesa so (Whitaker, 1995):
- učiti ljudi, kako se učiti; učenci se morajo seznaniti s tem, kako pridobiti potrebne informacije in jih uporabiti v danem trenutku
- pomoč učencem pri vzpostavljanju medsebojnih odnosov kot dela razvoja osebnosti,
- spremembe v družbi povečujejo zapletenost odločitev in izobraževanje mora pomagati pri spoznavanju samega procesa odločanja.

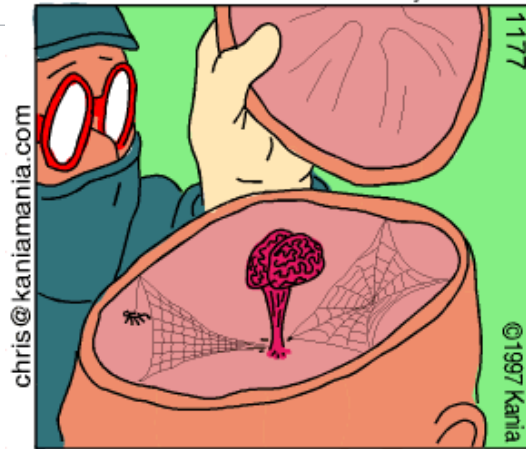
Vseživljenjsko učenje

- »Vseživljenjsko učenje bo ob prehodu v 21. stoletje ključnega pomena za vsakogar, zato mora biti tudi vsesplošno dostopno« (OECD, 2001).
- Vseživljenjsko učenje sloni na štirih stebrih:
 - učiti se, da bi vedeli
 - učiti se, da bi znali delati
 - učiti se, da bi znali živeti v skupnosti
 - učiti se biti

Sprememba paradigme



WWW.KANIAMANIA.COM by Chris Kania



As you can see gentlemen, this is the brain of a very high-level manager. Observe the atrophy from lack of use.

Razlogi za vlaganje v izobraževanje

- Spremembe v tehnologiji
- Povečanje kompleksnosti in turbulentnosti poslovnega okolja
- Moderno poslovanje zahteva nove spretnosti (komunikacija, konflikti)
- Prepad med vse večjimi zahtevami dela in aktualnim znanjem na trgu dela
- Različna dinamika sistema izobraževanja, poslovnega življenja in zahtev dela

**Funkcionalna
pismenost**

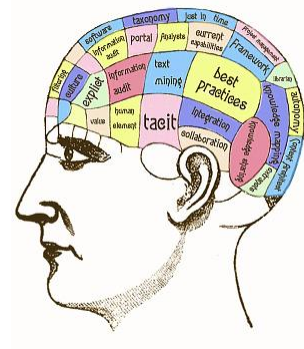
**Razlogi za
nevlaganje?**

Podjetja v zaposlenih iščejo

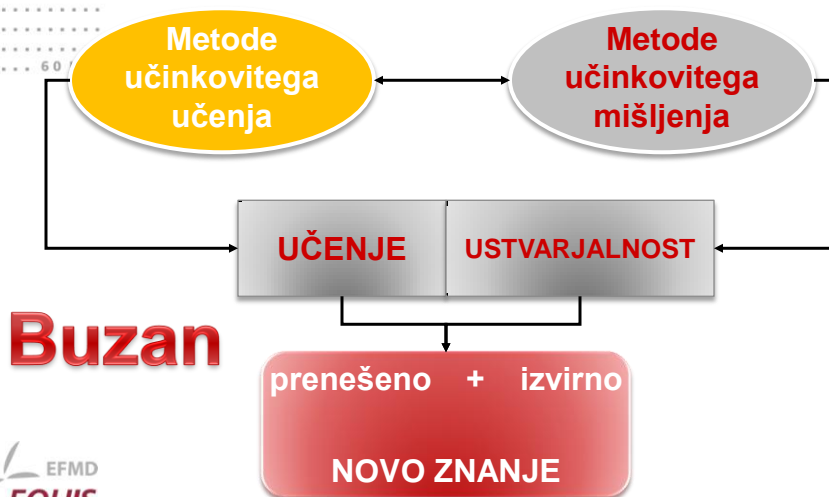
- Organizacijska učinkovitost in vodenje
- Medosebne spretnosti in spretnost pogajanj
- Samozavest, postavljanje ciljev in razvoj osebnih kvalitiet
- Ustvarjalnost in reševanje problemov
- Znanje o tem, kako se učiti



- = ZMOŽNOSTI = KOMPETENCE



Učenje in ustvarjanje idej



Izobraževanje/usposabljanje v podjetjih - pojmi

- Izobraževanje zaposlenih je kompleksna in ena najpomembnejših aktivnosti znotraj kadrovske funkcije.
- Usposabljanje (Trening) je načrtovana aktivnost pridobivanja spretnosti in znanj, ki jih zahteva uspešno opravljanje neke konkretne naloge ali aktivnosti.
- Razvoj se nanaša na pridobivanje novih zmožnosti, ki posamezniku omogočajo prevzemanje zahtevnejših nalog in položajev in ga pripravljajo za prihodnje zahteve dela.

Potencialni učinki izobraževanja

- Zagotoviti temeljna znanja potrebna za delo z novo tehnologijo
- Nuditi pomoč zaposlenim pri razumevanju timskega dela in njihovega doprinosa k kakovosti proizvoda/storitev
- Oblikovati kulturo, ki spodbuja inovacije, ustvarjalnost in učenje
- Zagotoviti varnost zaposlenih z preprečitvijo zastarevanja njihovega znanja
- Povečati znanje zaposlenih o drugih nacionalnih kulturah, s katerimi poslujejo na globalnem trgu
- Z nudenjem znanja omogočiti medsebojno strpnost, sodelovanje in dialog.

ORGANIZACIJSKI UČINKI

Večja zaposlenosti
Kakovost
Znižanje stroškov
Ustvarjanje večje vrednosti
Uvajanje sprememb
Večja inovativnost
Decentralizacija
Prilagodljivost

**Učinki
izobraževanja**

INDIVIDUALNI UČINKI

Povečanje delovne
spodobnosti
Stalna zaposljivost
Prilagodljivost
Večje zadovoljstvo
Razvoj osebnih potencialov
Kariera

**RAZVOJ
ZAPOSLENIH**

KONČNI UČINKI

Povečanje konkurenčne
spodobnosti
Povečanje organizacijskega
in individualnega dobička
Razvoj
Prilagodljivost
Diverzifikacija

UČINKI V SKUPINI

Timsko delo in sodelovanje
Samostojnost
Samokontrola
Prilagodljivost
Kakovostnejši odnosi

**Model procesa izobraževanja/
usposabljanja**

UGOTAVLJANJE
POTREB PO
IZOBRAŽEVANJU

POSTAVLJANJE
CILJEV
IZOBRAŽEVANJA

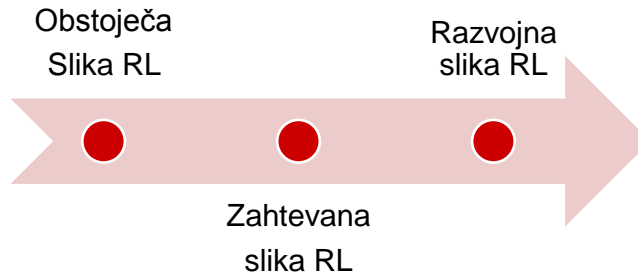
IZBOR VSEBINE IN
PROGRAMA
IZOBRAŽEVANJA

IZBOR METODE
IZOBRAŽEVANJA

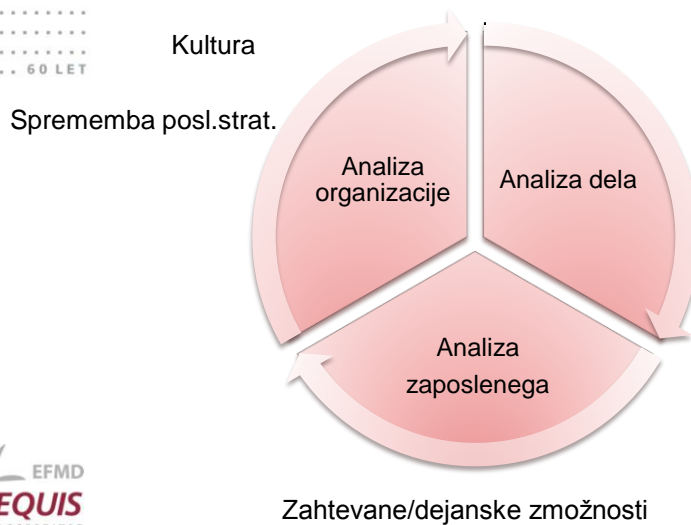
SPREMLJANJE
PROGRAMA IN
OCENA UČINKOV
IZOBRAŽEVANJA

1.) Ugotavljanje potreb

- Katera znanja?
- Kateri zaposleni?
- Ali je izobraževanje prava rešitev?



Gradniki analize



Viri informacij o individualnih izobraževalnih potrebah

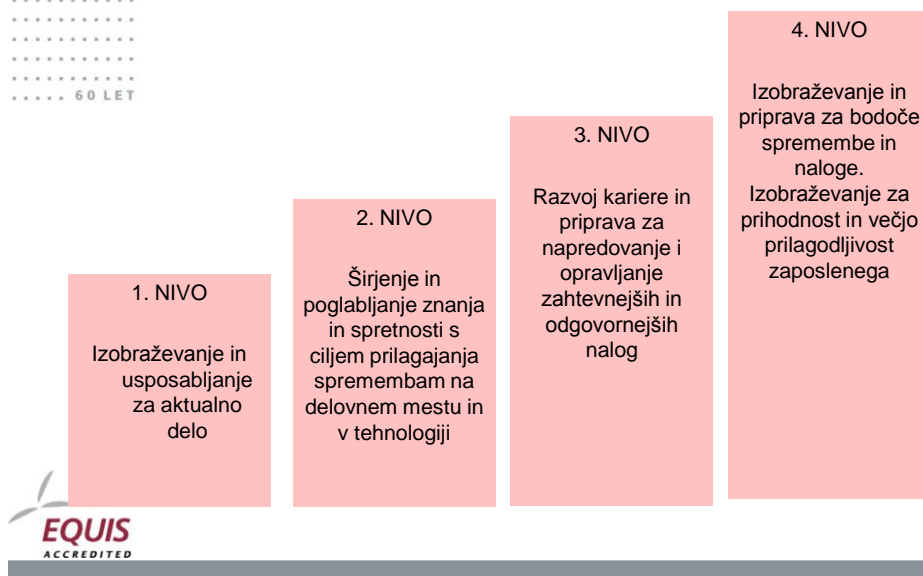
- Objektivni podatki o uspešnosti zaposlenega
- Ocena delovne uspešnosti
- Letni načrt razvoja (letni razgovor)
- Mnenje in predlogi managerjev
- Mnenje in predlogi zaposlenih
- Analiza trenutnih spretnosti in znanja zaposlenih (test)
- Analiza mnenja strank
- Načrt napredovanja (tudi na vodilnih delovnih mestih)
- Načrt razvoja posameznikove kariere
- Ocenjevalni centri
- Izhodni intervjuji

2). Cilji izobraževanja

- Večanje konkurenčne prednosti
- Izboljšanje delovne uspešnosti
- Aktualiziranje zmožnosti zaposlenih
- Reševanje organizacijskih problemov
- Izogibanje staranju znanja
- Usmerjanje novih zaposlenih
- Priprava za napredovanje
- Zadovoljevanje individualnih potreb rasti

- POSEBNI CILJI IZOBRAŽEVANJA
- Primer: cilji spremembe vedenja
- Cilj je treba opisati: željeno vedenje, okoliščine, kriterije uspeha

3). Izbor vsebine in programa izobraževanja



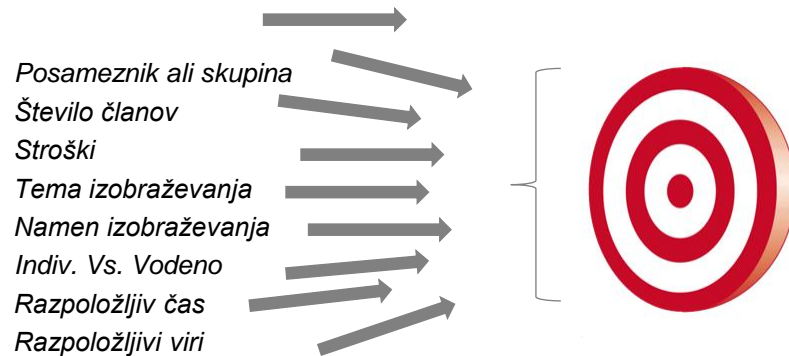
Vrste izobraževalnih potreb

- Katzov koncept temeljnih kategorij managerskih spretnosti in znanj: tehnične, socialne, konceptualne
- 4 tipi potreb:
- Temeljna znanja in spretnosti
- Tehnična, strokovna znanja
- Medosebna znanja in spretnosti
- Konceptualna, strateška znanja.



Programi glede na mesto izvedbe

4.) Izbira metode izobraževanja/usposabljanja



Metode izobraževanja

Na delovnem mestu

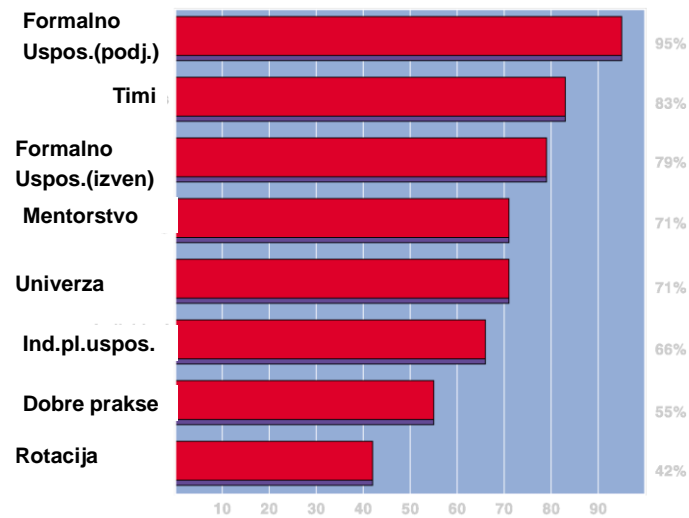
- Individualne instrukcije
- Rotacija
- Strokovna praksa (vajeništvo)
- Pripravništvo
- Mentorstvo
- Študentsko delo

Metode izobraževanja

Izven delovnega mesta

- Predavanja
- Avdiovizualni pripomočki
- Programirano učenje
- Učenje s pomočjo računalnika
- Interaktivni video
- Konference in razprave
- Simulirane delovne okoliščine
- Metoda naključja
- Poslovne igre
- Trening občutljivosti

Pogoste metode



5.) Ocena učinkov izobraževanja

- Dvojni namen evalvacije
- Kvalitativni in kvantitativni kriteriji
- Ocena s strani udeležencev
- Ocena s strani inštruktorja
- Ocena nadrejenih, podrejenih, kolegov
- Opazovanje zaposlenega pri delu
- Uporaba testov pred in po programu



Zakaj izobraževanje ni uspešno?

Razlog neuspeha	% navedb
Pri delu ni nobenih nagrad za naučeno znanje in vedenje	58
Premalo časa za izvedbo programa	55
Delovne okoliščine ne podpirajo uporabe na novo pridobljenih znanj	53
Nizka motivacija zaposlenih	47
Nenatančna analiza izobraževalnih potreb	40
Sprememba izobraževalnih potreb po pripravi programa	35
Pomanjkljiva podpora managementa	30
Premalo finančnih sredstev	21