

## RAVNAJTE Z LJUDMI PRI DELU

Izobraževanje in razvoj zaposlenih  
Predavanje

Katja Mihelič

---

---

---

---

---

---

---

---

## Vsebina

- Intervju (glej prosojnice 2. predavanja)
- Razvoj zaposlenih




---

---

---

---

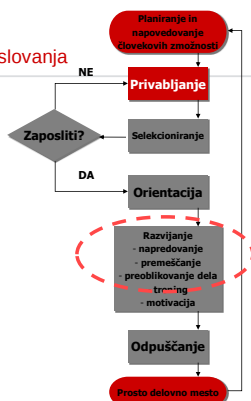
---

---

---

---

## Proces zaposlovanja




---

---

---

---

---

---

---

---





## 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

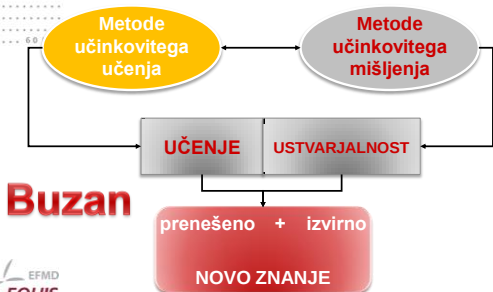
- Organizacijska učinkovitost in vodenje
- Medosebne spretnosti in spretnost pogajanj
- Samozavest, postavljanje ciljev in razvoj osebnih kvalit
- Ustvarjalnost in reševanje problemov
- Znanje o tem, kako se učiti



- = 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.



## Učinki izobraževanja

ORGANIZACIJSKI UČINKI

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

**UČINKI V SKUPINI**  
 Timsko delo in sodelovanje  
 Samostojnost  
 Samokontrola  
 Prilagodljivost  
 Kakovostnejši odnosi

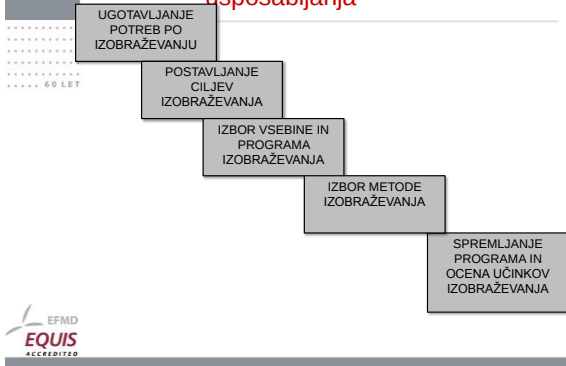
**RAZVOJ  
ZAPOSLENIH**

**KONČNI UČINKI**  
Povečanje konkurenčne  
spособnosti  
Povečanje organizacijskega  
in individualnega dobička  
Razvoj  
Prilagodljivost  
Diverzifikacija

**INDIVIDUALNI UČINKI**  
 Povečanje delovne  
 sposobnosti  
 Stalna zaposljivost  
 Prilagodljivost  
 Večje zadovoljstvo  
 Razvoj osebnih potencialov  
 Kariera



## Model procesa izobraževanja/ usposabljanja




---

---

---

---

---

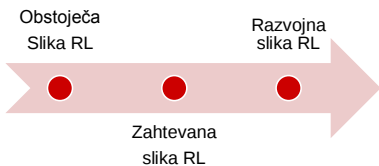
---

---

---

### 1.) Ugotavljanje potreb

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




---

---

---

---

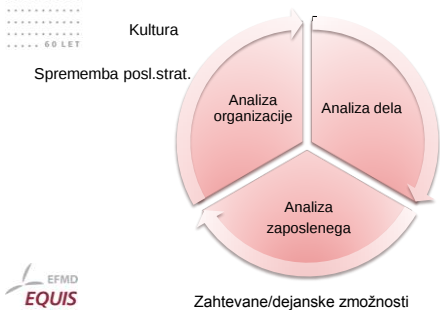
---

---

---

---

### 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

---

---

---

---

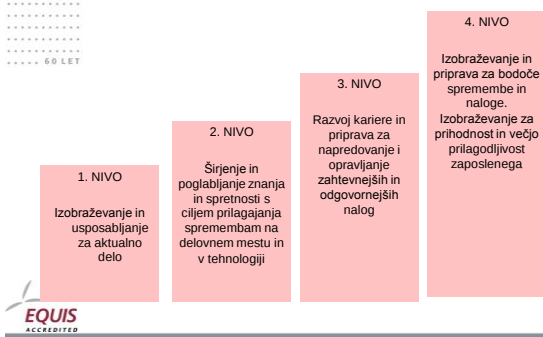
---

---

---

---

## 3). Izbor vsebine in programa izobraževanja




---

---

---

---

---

---

---

---

## Vrste izobraževalnih potreb

- Katkov 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

---

---

---

---

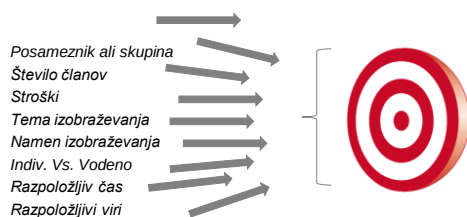
---

---

---

---

## 4.) Izbira metode izobraževanja/usposabljanja




---

---

---

---

---

---

---

---

## Metode izobraževanja

### Na delovnem mestu

- Individualne instrukcije
- Rotacija
- Strokovna praksa (vajeništvo)
- Pripravnništvo
- 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

---

---

---

---

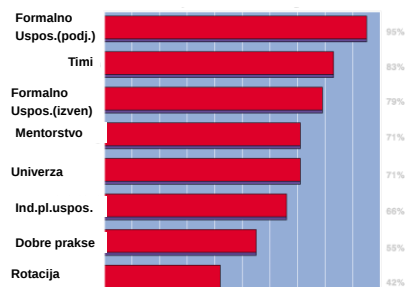
---

---

---

---

## Pogoste metode



SOURCE: George Benson, "State of the Economic Training and Development in 2007", U.S. Training Association

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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       |

---

---

---

---

---

---

---

---