



Ravnanje z ljudmi pri delu

9. Vaje IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

Najboljše šole

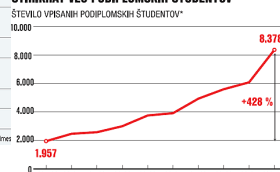
NAJBOLJŠE EVROPSKE POSLOVNE ŠOLE PO IZBORU FINANCIAL TIMES

ŠOLA	DRŽAVA
1. HEC Paris	Francija
2. London Business School	Velika Britanija
3. IMD	Švica
4. Instituto de Empresa	Španija
5. IESE Business School	Španija
6. ESCP-EAP	Francija, Velika Britanija, Nemčija, Španija, Italija
7. RSM Erasmus University	Nizozemska
8. University of Bradford/Ta-shimbas	Velika Britanija, Nizozemska, Nemčija
9. Cranfield School of Management	Velika Britanija
10. Insead	Francija

STRMA RAST ŠTEVILA NAJBOLJ IZOBRAŽENIH BREZPOSLENIH



ŠTIKRAT VEČ PODIPLOMSKIH ŠTUDENTOV



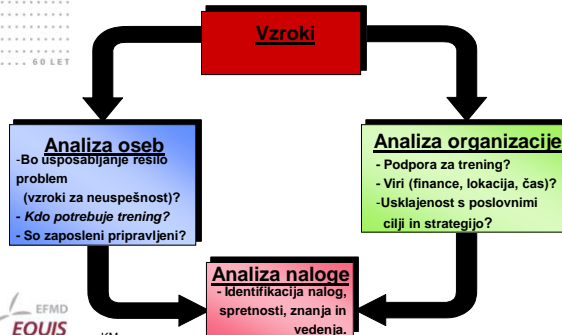
Podjetja, ki se učijo - ključne značilnosti

- **Stalno učenje**
- **Ustvarjanje in delitev znanja**
- **Kritično razmišljanje**
- **Kultura učenja**
- **Spodbujanje fleksibilnosti in eksperimentiranja (nove ideje)**
- **Cenijo zaposlene**



*"Have can think outside of the box, Larry can think outside of the bag, Sue can think outside of the egg. Vincent can think outside of the balloons, Larry can think outside of the duffel bag, Mitchell can think outside of the mitten...we're ready for anything!"

Ocenitev potreb za izobraževanje



Zagotoviti pripravljenost zaposlenih

Zaposleni:

- **verjamejo, da lahko pridobijo znanje, spretnost**
- **razumejo prednosti (oziroma posledice) izobraževanja, usposabljanja**
- **se zavedajo kariernih interesov in ciljev**
- **razumejo učinke okolja**
 - **Situacijske ovire**
 - **Podporo zaposlenih**
- **posedujejo nekatere spretnosti, znanja**

Prednosti izobraževanj za podjetja

- Večja prilagodljivost zaposlenih
- Večja produktivnost in kakovost v primerjavi z drugimi podjetji
- Boljši notranji in zunanji odnosi
- Močna in stabilna organizacijska kultura
- Sistematičen razvoj zaposlenih
- Okrepitev timskega dela
- Skupna vizija
- Usklajeni cilji
- Boljše delovno okolje (zavzetost, odprtost, medsebojno spoštovanje)
- Več energije in ustvarjalnosti
- Možnost za razvoj boljših rešitev
- Inovativnost, zmožnost hitrejšega učenja

Nevarnost izobraževanj za podjetja

- Nenehno izobraževanje zaposlenih ne zanima več
- Verjetnost, da zaposleni odidejo v konkurenčna podjetja
- Problem neprenašanja naučenega znanja v prakso
- Stroški izobraževanja so previsoki
- Možnost večanja izgube pri poslovanju

Faze spremljanja učinkov izobraževanja

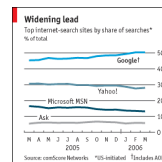
- 1) Zadovoljstvo z izvedbo
 - Kaj: zadovoljstvo z izvedbo, občutki udeležencev, pridobljeno znanje
 - Kdaj: takoj po izobraževanju
 - Kako: vprašalnik, test
- 2) Prenos v prakso
 - Kaj: kako udeleženci prenašajo znanje v vsakdanje delo
 - Kdaj: 2-6 tednov po izobraževanju
 - Kako: pisno in ustno preverjanje, sodelovanje vodje
- 2) Dolgoročni učinki
 - Kaj: kako je izobraževanje vplivalo na doseganje poslovnih rezultatov
 - Kdaj: 3-6 mesecev po izobraževanju
 - Kako: primerjava rezultatov (vodja)

MOTOROLA-ANALIZA ŠTUDIJSKEGA PRIMERA

- *Training and a strong learning ethic are embedded parts of Motorola's culture... The corporation learned some time ago that dollars spent on training programs not only empowered their employees but provided the necessary skills for the company's marketplace dominance.*



ŠTUDIJSKI PRIMER



- 3.000 življenjepisov na dan; vsak dan zaposlijo 9 ljudi
- Pogajalske vojne za najboljše → "zaposlovanje je eden njihovih največjih izzivov"
- Večine ljudi ne pritegne denar, ampak zanimivo delo in ugodnosti
- En dan v tednu lahko posvetijo uresničevanju projektov po lastni izbiri
- Iščejo mlade ljudi (program iskanja nadarjenih študentov)- obiskali preko 60 šol
- Iskanje najboljših ljudi in želja po delu in učenju; omogočiti, da ljudje čutijo prispevek k dodani vrednosti → kultura
- Praktično neomejen proračun za HRM

Googleplex



Google nudi naslednje ugodnosti

- Skrb za zdravje
- Zobozdravniška oskrba
- Otroško varstvo
- Možnosti za učenje
- Brezplačen prevoz
- Čistilnico, pralnico
- Prilagodljiv delovni čas
-



Zaposlovanje

- "Larry and Sergey are sometimes more interested in the people here than the product."
- 20% časa zaposleni posvetijo izbiranju novih sodelavcev
- Privabljanje: tekmovanja v kodiranju, skrivnostni jumbo plakati, testi zmožnosti
- 8 ali več intervjujev
- Vsak kandidat se sreča z najmanj 8 zaposlenimi v postopku izbiranja

"V Googlu ne boste našli dolgočasenih inženirjev. Našli boste prijazne sodelavce, očarljive projekte in priložnost, da izboljšate življenje desetina milijonom ljudi vsak dan."