

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

KADROVSKI VIDIKI UVAJANJA  
E-IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

SABINA PICIGA

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

KADROVSKI VIDIKI UVAJANJA  
E-IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Sabina Piciga

Koper, 2009

Mentorica: doc. dr. Valentina Franca



## **POVZETEK**

V diplomskem delu so predstavljene lastnosti in pomen izobraževanja, uvedba e-izobraževanja na splošno ter konkretno v izbranem podjetju. Namen naloge je analizirati učinkovitost uvedbe e-izobraževanja in učinkovitost obstoječega izobraževanja v podjetju. Na podlagi opravljenih intervjujev s predstavnico kadrovske službe ter predstavnikom sveta delavcev so podane ključne prednosti in slabosti ter izkušnje, stališča in potrebe zaposlenih glede tovrstnega izobraževanja v izbranem podjetju. Ugotavljam, da se v izbranem podjetju zavedajo pomena izobraževanja in posvečajo letemu veliko pozornosti. Zavedajo se tudi dejstva, da je prihodnost usmerjena v nove oblike, kot so e-izobraževanje, e-učenje in podobno.

*Ključne besede:* izobraževanje, e-izobraževanje, e-učenje, izobraževanje na daljavo, izobraževalni management.

## **SUMMARY**

The diploma presents the characteristics and the importance of education, the introduction of e-learning in general and specifically in the selected company. The purpose of diploma is to analyze the efficiency of the introduction of e-learning and to analyze the performance of the current educational system in the company. I interviewed one of the specialist workers of Human Resources office of the company and the representative of Council workers. Based on this interviews I present the key strengths, the weaknesses and experiences, views and needs of the employees in the chosen company. I found out that the selected company is aware of the importance of education and pay them a lot of attention. They are also aware that in the future there will be new forms of education like e-education, e-learning and similar.

*Keywords:* education, e-education, e-learning, distance education, educational management.

**UDK:** 658.3:004(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Namen in cilji .....	2
1.2	Metodologija .....	2
<b>2</b>	<b>Pomeni izobraževanja v podjetju .....</b>	<b>5</b>
2.1	Izobraževanje .....	5
2.2	Pomen, cilji in ovire pri izobraževanju .....	5
<b>3</b>	<b>E-izobraževanje kot oblika sodobnega izobraževanja.....</b>	<b>7</b>
3.1	Nove oblike izobraževanj in usposabljanj zaposlenih.....	7
3.2	Izobraževalni management.....	8
3.2.1	Izobraževanje na daljavo.....	8
3.2.2	E-učenje .....	9
3.2.3	E-izobraževanje.....	9
<b>4</b>	<b>Študija konkretnega primera – Adriatic Slovenica, d. d.....</b>	<b>11</b>
4.1	Predstavitev organizacije.....	11
4.2	Izobraževanje v podjetju – trenutno stanje.....	14
4.3	Oblike internega in eksternega izobraževanja v izbranem podjetju.....	17
4.4	Uvajanje e-izobraževanja zaposlenih v izbranem podjetju .....	18
4.4.1	Projekt izobraževanja.....	19
4.4.2	Kadrovske potrebe za uvedbo e-izobraževanja.....	20
<b>5</b>	<b>Raziskava o možnosti uvedbe e-izobraževanja .....</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>25</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>27</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>27</b>





## SLIKE

Slika 3.1	Didaktični trikotnik: vloge dejavnikov učnega procesa.....	10
Slika 4.1	Struktura premije zavarovalnih področij .....	12
Slika 4.2	Organizacijska struktura .....	12
Slika 4.3	Izobrazbena struktura zaposlenih v letu 2008.....	13
Slika 4.4	Izobraževalni proces .....	15
Slika 4.5	Aplikacija za preverjanje znanja.....	20

## **KRAJŠAVE**

AS            Adriatic Slovenica d. d. Koper  
d. d.        delniška družba

## 1 UVOD

Učeča se organizacija postaja vse pomembnejše gonilo vseh podjetij oziroma združb, ki sodelujejo v raznovrstnih poslovnih procesih.

Ne glede na naše delovne izkušnje in znanja je nujno, da se vseskozi dodatno izobražujemo, saj lahko le-ta hitro zastarajo. Posebno pomembno je izobraževanje novih sodelavcev, ki se šele uvajajo v delo. Zaposleni so največji kapital podjetij in je zato smiselno v ta kapital vlagati tako, kot se vlaga v razvoj delovne opreme, strojev in naprav ter v razvoj novih izdelkov. Konkurenčnost na trgu je danes tesno povezana z usposobljenostjo zaposlenih v podjetju. Pomembna so vsa izobraževanja. Najsi gre za izobraževanja, ki potekajo interno, znotraj podjetja, ali za zunanje izvajalce, pomembno je, da se jasno opredelijo vizija, poslanstvo ter cilji podjetja. S tem ko se opredelijo te točke, se lahko izdelata načrt izobraževanj (Možina et al. 1998, 177).

Po Mihaličevi (2006) so investicije v človeški kapital najbolj donosne in tudi najbolj varne, človeški kapital lahko namreč brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča in nam ga nihče ne more vzeti.

Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novega znanja z različnimi oblikami izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki). To je dolgotrajen proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Le zaposleni, ki se nenehno izobražujejo, so lahko kos nenehnim novim zahtevam trga. Zaradi tega se vedno več uspešnih podjetij odloča za najrazličnejše oblike izobraževanja. Seveda v okviru finančnih zmožnosti (Možina et al. 1998, 178).

Izobraževanje zaposlenih velja zato za eno najpomembnejših kadrovskih dejavnosti. Pomembno ni le zaradi čedalje večjega vlaganja v izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih, temveč je pomembno za koristi, ki nastanejo zaradi izobraževanja. Te so, na primer, večje zadovoljstvo zaposlenih, izboljšanje storilnosti dela in večja ustvarjalnost zaposlenih, večja skrb za kakovostno delo ter večji občutek pripadnosti zaposlenih podjetju.

V diplomskem delu se bom osredotočila predvsem na namen, cilje in potek izobraževanja v organizacijah na splošno, podrobneje pa v izbranem podjetju. Osrednji del naloge je raziskava o možnosti uvedbe e-izobraževanja, ki predstavlja za izbrano podjetje velik izziv. Sami pa se zavedajo dejstva, da je to nujno potreben korak za uspešno prihodnost. Tematika bo analizirana s kadrovskega vidika.

## 1.1 Namen in cilji

Namen diplomske naloge je preučiti kadrovski vidik uvajanja e-izobraževanja zaposlenih. Podrobneje se bom osredotočila na pomen in potek e-izobraževanja v izbranem podjetju AS, kjer sem tudi zaposlena.

Glavni cilj diplomskega dela je torej ugotoviti, kako e-izobraževanje spreminja faze dela zaposlenih ter kaj zaposlenim prinaša ta sprememba s kadrovskega vidika.

Cilji *teoretičnega dela* diplomske naloge so:

- analizirati pojem ter pomen izobraževanja in e-izobraževanja zaposlenih,
- analizirati ovire, ki se pojavijo pri e-izobraževanju zaposlenih,
- ugotoviti, katere metode in oblike izobraževanja so najlažje za razumevanje tistih, ki se izobražujejo.

Cilji *empiričnega dela* diplomske naloge so:

- ugotoviti ter oblikovati smernice za učinkovito izobraževanje in e-izobraževanje zaposlenih,
- analizirati in ugotoviti prednosti ter slabosti obstoječega sistema izobraževanja v izbranem podjetju,
- analizirati možnost uvedbe e-izobraževanja zaposlenih in vpliv na izbrano podjetje,
- ugotoviti prednosti in slabosti, ki jih bo e-izobraževanje prineslo v izbranem podjetju.

## 1.2 Metodologija

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom uporabila metodo deskripcije, s katero bom opisala pojme, procese v izobraževanju v poslovnem svetu ter metode merjenja učinkovitosti izobraževanja zaposlenih v podjetjih. Povzela sem tudi že obstoječa stališča domačih in tujih avtorjev iz uporabljene literature. Praktični del temelji na analitičnem pristopu za določeno časovno obdobje v podjetju AS. Ta bo zajemal pregled in analizo sekundarnih podatkov izbranega podjetja s področja izobraževanja in e-izobraževanja. Preučena bodo različna interna gradiva, kot so podjetniška kolektivna pogodba, dogovori o izobraževanju, letni načrt izobraževanja in njegova izvedba, letna poročila in drugi dokumenti s tega področja. Na podlagi analize tako pridobljenih podatkov bom izvedla polstrukturirani intervju z zaposleno v kadrovski službi ter s predsednikom sveta delavcev izbranega podjetja. Za ta pristop sem se odločila, ker menim, da bom tako dobila podatke, ki mi bodo v pomoč pri raziskavi o možnosti uvedbe e-izobraževanja v izbrano podjetje.

Predvidevam, da bodo podjetja v prihodnosti gradila na svoji prepoznavnosti in konkurenčnosti z nenehnim izobraževanjem zaposlenih. Izobraževanje je in bo

ključnega pomena za dobro poslovanje in uspeh. Le ustrezno izobraženi delavci so lahko konkurenčna prednost v vse bolj konkurenčnem okolju. Tudi v izbranem podjetju AS. se tega dobro zavedajo in zato izobraževanju posvečajo veliko pozornosti.

Omejitve predstavljajo težaven ali celo onemogočen dostop do nekaterih podatkov izbranega podjetja zaradi poslovnih skrivnosti. Bolj reprezentativen vzorec bi dobila, če bi anketirala vse zaposlene v podjetju.



## **2 POMENI IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU**

Globalno gospodarstvo se transformira v integriran trg, poln priložnosti, konkurence in vrtočlavih sprememb. V takih okoliščinah nastajajoče spremembe spremljajo tudi novi izzivi. Izzivi, pred katerimi so podjetja, se dotikajo vprašanj, kako se nanje najbolje pripraviti. To dokazuje tudi povečanje zanimanja za razvoj in vlaganje v pridobivanje znanja zaposlenih. V njihovo izobraževanje (Dular 2007, 73).

### **2.1 Izobraževanje**

Izobraževanje je proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo. Je ključnega pomena za razvoj vsake organizacije. Vsak človek se začne učiti že v otroštvu in s tem nadaljuje vse dokler ne izstopi iz sistema rednega izobraževanja. Učenje se s tem ne zaključí, ampak potrebuje posameznik vedno novo znanje, ki ga s pridom uporablja na delovnem mestu ali pa v osebni življenju. Ko gre za posredovanje in sprejemanje takega znanja in za razvijanje takih sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega strokovnega oziroma poklicnega dela, pa govorimo o strokovnem izobraževanju. Torej se posameznik uči od svojega rojstva pa vse do smrti (Jereb 1998, 17).

Pomembno je, da ločimo dve vrsti izobraževanj. Formalno in neformalno. Kot opisuje Možina (2002, 177), je formalno izobraževanje tisto, ki posamezniku prinese neke potrjene rezultate, kot je to, na primer, izobrazba, diploma ali katera druga kvalifikacija. O neformalnem izobraževanju pa govorimo tedaj, ko izobraževanje ne poteka po običajni poti, ampak se izvaja na neformalen način.

### **2.2 Pomen, cilji in ovire pri izobraževanju**

Pomen izobraževanja se je skozi zgodovino spreminjal. Izobraževanje je bilo različno cenjeno in zaželeno, vendar pa je bilo zmeraj povezano z družbenim razvojem. V današnjem času se zadeve, povezane z izobraževanjem, zelo hitro spreminjajo. Zato se pomen izobraževanja konstantno povečuje. Na vsakem koraku se človek srečuje z različnimi izzivi, s katerimi se mora soočiti, in se prilagoditi spremembam, ki jih ta izziv prinaša (Možina 2002, 182).

Izobraževanje je pomembno, saj je razvoj vsake uspešne organizacije odvisen od sposobnosti njenih članov, da dosegajo zastavljene cilje. Na drugi strani pa je pomembno, da ima organizacija sposobnost zadovoljiti potrebe njenih posameznikov. Mnoge raziskave kažejo na to, da imajo skoraj vse organizacije vsakodnevno potrebo po dodatnem izobraževanju in usposabljanju kadrov (Kavran in Florjančič 1992, 81).

Z vidika podjetja naj bi izobraževanje zaposlenih prispevalo k večji storilnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in k boljši organizaciji dela. Na podlagi navedenega so cilji vsake organizacije lahko kontinuirani, to so tisti, ki pokrivajo področje razuma, motorični, to so tisti, ki pokrivajo področje razvoja gibalnih spretnosti, ali pa afektivni, to so tisti, ki pokrivajo področje vrednot. Posamezna področja so med seboj tesno povezana, saj mora biti delavec, ki želi učinkovito opraviti določeno delo, seznanjen z vsemi tremi cilji (Jereb 1989, 164).

Ko govorimo o izobraževanju, je pomembno tudi, da se zavedamo, da so poleg motivov, ki posameznika spodbujajo k izobraževanju, tudi ovire, ki le-tega od izobraževanja odvračajo. Slednje so zelo pomembne, kajti če ne poznamo razlogov, ki posameznika ovirajo pri odločitvi za izobraževanje, jih tudi ne moremo odpraviti. Ovire so lahko različne. Lahko gre za situacijske ovire, kot so, na primer, pomanjkanje časa, preveliki stroški izobraževanja, prevelika oddaljenost izobraževalnih institucij, za institucijske ovire, kjer gre za ponudbo izobraževalnih programov, za urnike predavanj ali pa tudi dispozicijske, kjer gre za lastnosti posameznika, kot so samozavest, zmožnost za učenje, odnos do izobraževanja. Za določene posameznike je lahko ovira že oddaljenost samega kraja izobraževanja, saj je večina organizacij, ki ponujajo izobraževanje, skoncentrirana v večjih mestih. Lahko pa se za izobraževanje počutijo preprosto prestari (Jelenc 1996, 46).



### **3 E-IZOBRAŽEVAJE KOT OBLIKA SODOBNEGA IZOBRAŽEVANJA**

Na področju izobraževanja zaposlenih organizacije danes vedno manj uporabljajo klasično izobraževanje in izpopolnjevanje. Vedno večji poudarek pripisujejo sodobnim oblikam pridobivanja znanja, kot so e-izobraževanje, simulacijsko učenje, usposabljanje na delovnem mestu, rotacijsko izobraževanje, usposabljanje za samostojno učenje in vodenje samega sebe ter podobne oblike tako imenovanega novega izobraževanja zaposlenih. Po Mihaličevi (2006, 188) vse manj tujih organizacij razvija ter izobražuje svoje zaposlene na klasičen način. Teh naj bi bilo le še deset odstotkov. S sodobnim izobraževanjem zaposlenih zaznamujemo zlasti vseživljenjsko učenje, tiho znanje, pristope generalizacije v pridobivanju znanja in iskanju načinov trženja lastnih znanj in drugih kompetenc.

#### **3.1 Nove oblike izobraževanj in usposabljanj zaposlenih**

V okviru novih načinov izobraževanja ter izpopolnjevanja želim izpostaviti naj sodobnejše oblike izobraževanj, kot so rotacijsko, ekstremno usposabljanje in simulacijsko izobraževanje (Mihalič 2006, 191):

- Rotacijsko usposabljanje temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi, delovnimi mesti ter načrtnem učenju različnih veščin in drugih kompetenc. Rotacijsko usposabljanje se največkrat uporablja pri razvoju prihodnjih vodilnih in vodstvenih zaposlenih, saj potrebujejo široka znanja iz vseh področij poslovanja. Uporabno je tudi pri razvoju članov učinkovitih timov, v katerih lahko vsak član glede na znanja zamenja drugega člana.
- Simulacijsko izobraževanje temelji na pridobivanju znanj na osnovi simuliranja različnih realnih situacij pri opravljanju raznih del. Najpogosteje se uporablja za trening zaposlenih v primerih odzivanja na spremembe, reagiranja in pravičnega ukrepanja v kriznih situacijah, optimalnega odločanja ob simulaciji različnih pogojev dela in podobno.
- Ekstremno usposabljanje je še vedno bolj pogosto pri tujih organizacijah. Možno pa ga je zaslediti tudi pri nas. Za to vrsto je značilno, da se izvaja v naravi in pod ekstremnimi pogoji, v katerih se zaposleni učijo timskega dela, načrtovanja, organiziranja, vodenja in vedenja v težkih trenutkih. Pogosto se uporablja pri izbiri novo zaposlenih in ob selekciji kadra za napredovanje.
- Za razvoj sodobnih trendov izobraževanja in usposabljanj v podjetjih je značilno tudi, da je to postalo bolj načrtno, sistematično ter bolj praktično in ciljno usmerjeno. V okviru izobraževanja se pridobivanje znanj čedalje bolj uporablja v povezavi s sistemi nadgrajevanja. Vedno večjo vlogo pridobivajo managerji znanja, izobraževalci, trenerji, coachi, interni izvajalci izobraževanja in mentorji.

### **3.2 Izobraževalni management**

Po Mihaličevi (2006, 116) izvaja izobraževalni management funkcije načrtovanja, pridobivanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja procesov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Naloge sodobnega izobraževalnega managementa so povezane s permanentnim učenjem, vključno z uvajanjem načel vseživljenjskega učenja, vzpostavljanjem učečih se organizacij ter vplivom na razvoj učeče se družbe. Končni izdelek procesov je znanje, ki je nato predmet obravnave področja managementa znanja.

Ključne naloge vsakega sodobnega izobraževalnega managementa v sodobni organizaciji so predvsem naslednje (Mihalič 2006, 116):

- upoštevanje tako potreb organizacije kot tudi potreb njenih zaposlenih,
- usklajevanje interesov podjetja z individualnimi,
- intenzivna uporaba benchmarkinga,
- usposabljanje za samostojno (kontinuirano) učenje,
- izpostavljanje interdisciplinarnosti znanj,
- obvladovanje sprememb in hitro prilagajanje tem,
- merjenje učinkov izobraževanja na dodano vrednost,
- razvoj sistemov izobraževanja za prihodnost.

Glede na našteje naloge, ki jih ima izobraževalni management, lahko sklepam, da je cilj izobraževanja ter izpopolnjevanja predvsem povečanje izobraženosti in izpopolnjenosti zaposlenih za delo, ki ga opravljajo. S tem povezano je tudi povečanje njihove učinkovitosti, inovativnosti, storilnosti in uspešnosti pri delu. Temeljni namen sodobnega izobraževalnega managementa je torej ta, da zagotovi pogoje za uspešno razvijanje zaposlenih. Zaposlenim mora omogočiti, da se lahko hitro odzovejo na spremembe in ustrezno difuzijo znanja v vedno bolj konkurenčnem okolju (Mihalič 2006, 117).

V tam namen se vse več sodobnih organizacij odloča za uvedbo tako imenovanih novih oblik izobraževanja, kot so, na primer, izobraževanje na daljavo, e-učenje ter e-izobraževanje. Naštete bom v nadaljevanju podrobneje opisala.

#### **3.2.1 Izobraževanje na daljavo**

Izobraževanje na daljavo je oblika posrednega oziroma indirektnega izobraževanja, pri katerem učeči se in mentor niso v neposrednem stiku, temveč se sporazumevajo z uporabo različnih medijev. V ta namen so nastali sistemi za komunikacijo, ki so posebej namenjeni izobraževanju. Pri učenju se nam lahko pridružijo vsi tisti, ki se želijo izobraževati na podoben način, ponekod pa je na voljo pomoč mentorja. Učimo se takrat in tisto, kar potrebujemo (Jamšek 2009).

Poglavitna značilnost izobraževanja na daljavo je ta, da sta učeči se in mentor ločena v času in prostoru in med sabo ne komunicirata. Učeči se dobi učne materiale in se bolj ali manj samostojno odloča o poteku izobraževanja.

### ***3.2.2 E-učenje***

E-učenje je sodobna oblika izobraževanja, ki omogoča, da se udeleženci lahko učijo v domačem ali drugem okolju. Zaradi svobodne izbire kraja in časa pravimo, da je e-učenje oblika izobraževanja, ki je usmerjena k udeležencu. Lahko se učimo sami, sami določimo čas, vsebino in ritem učenja, prilagajamo se lastnim zmožnostim in sposobnostim. Vsak udeleženec lahko sproti preveri dosežene rezultate. Z vidika organizacije pa e-učenje znižuje stroške izobraževanja, ga je enostavneje organizirati, prilagoditi različnim učnim skupinam in je globalno bolj dosegljivo. Investicija v e-učenje se organizaciji razmeroma hitro povrne. Zaposleni so zadovoljni in posledično dosegajo boljše poslovne rezultate (Jamšek 2009).

Za razliko od učenja na daljavo e-učenje komunikacijo med udeleženci in predavatelji spodbuja, v veliko pomoč pa so tudi mentorji oziroma tutorji, ki udeležence usmerjajo in spodbujajo. Izobraževanje na daljavo brez povezave z e-učenjem v prihodnosti nima perspektive.

Mnogi avtorji so mnenja, da je e-učenje izraz, ki je vezan izključno na aktivnosti posameznikov, zato se začne uporabljati širši pojem e-izobraževanje, ki pa je vezan na izobraževalno institucijo kot celoto.

### ***3.2.3 E-izobraževanje***

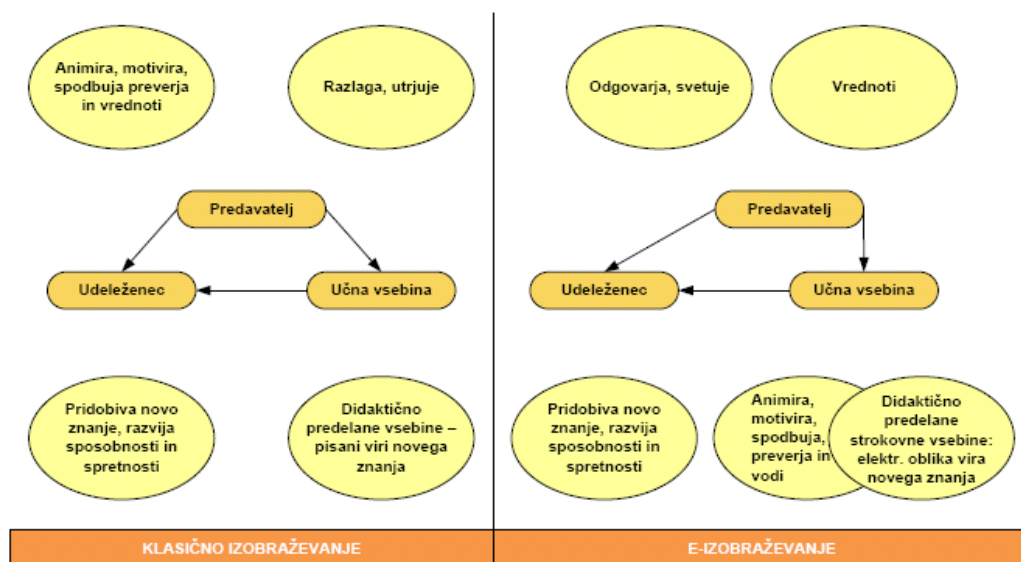
Po Balohovi (2007, 38) lahko e-izobraževanje pojmuje kot izboljšanje kakovosti učenja z omogočanjem dostopa do virov in storitev z uporabo novih tehnologij in interneta. Pomembno je to, da so vsebine udeležencem oziroma uporabnikom predstavljene tako, da jih bodo osvojili, pa čeprav ne bodo imeli osebne stika s predavateljem ali mentorjem. Zelo je primerno in uporabno za zaposlene, ki imajo družinske, delovne in druge obveznosti, saj jim omogoča prilagajanje časa in ritma izobraževanja njihovim individualnim željam in značilnostim (Baloh 2007, 38).

Zaradi hitrih tehnoloških sprememb in pomanjkanja časa se dandanes oblike, metode in vsebine izobraževanja pogosto prilagodijo udeležencem, zato je za mnoge e-izobraževanje tudi bolj privlačno in učinkovito (Arh, Kovačič in Jerman Blažič 2005).

Izkazalo se je, da je e-izobraževanje zelo primerna oblika izobraževanja za zaposlene, ki imajo družinske, delovne ali druge obveznosti, saj jim omogoča razporejanje in prilagajanje časa in ritma izobraževanja svojim individualnim značilnostim (Baloh 2007, 38).

Slika 3.1 prikazuje primerjavo med klasičnim načinom izobraževanja, kot so konference, seminarji in predavanja, ter e-izobraževanjem. Razlika je predvsem v prikazu učne vsebine, ki se pri e-izobraževanju pojavlja v elektronski obliki.

**Slika 3.1** Didaktični trikotnik: vloge dejavnikov učnega procesa



Vir: Macedoni in Stanič 2004, 31.

## **4 ŠTUDIJA KONKRETNEGA PRIMERA – ADRIATIC SLOVENICA, D.D.**

V nadaljevanju bom predstavila Adriatic Slovenico, zavarovalno družbo, d. d. Opisala bom potek izobraževanja, ki ga družba izvaja, ter morebitno uvedbo e-izobraževanja.

### **4.1 Predstavitev organizacije**

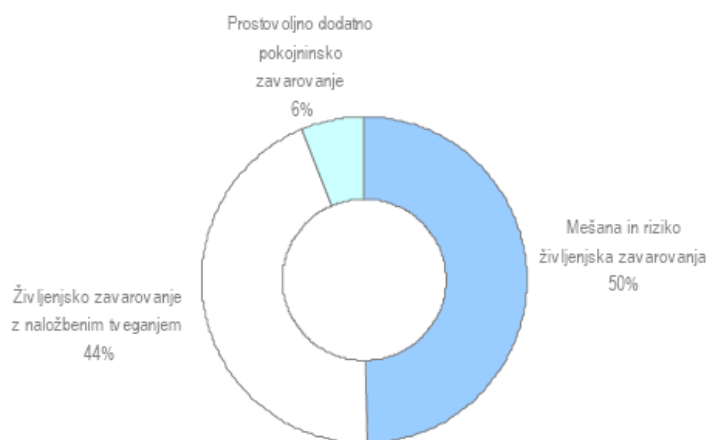
Zavarovalna družba Adriatic, d. d., Koper je s poslovanjem začela 1. 1. 1991 in v nekaj letih vzpostavila razvejano tržno mrežo na celotnem območju Slovenije, jo ves čas dograjevala in svoje storitve približevala zavarovancem. Imela je dovoljenje za opravljanje vseh vrst zavarovalniških storitev. Tržni delež družbe Adriatic je glede na skupno bruto obračunano premijo znašal 9 % v letu 2004, kar jo je uvrščalo na 4. mesto med vsemi zavarovalnicami v Sloveniji.

Zavarovalniška hiša Slovenica, d. d., Ljubljana je bila ustanovljena konec leta 1992. Leta 1999 je pridobila večinski delež v Adriaticu, d. d., njen večinski lastnik pa je bil KD Holding, d. d., Ljubljana. V letu 2004 je iz svoje dejavnosti izločila življenjska zavarovanja in jih prenesla v novo družbo Slovenica življenje, d. d., ki je začela poslovati 3. 1. 2005.

AS je tako nastala leta 2005 z združitvijo zgoraj navedenih zavarovalnic. Na slovenskem trgu je zavarovalnica vodilna v strukturi dodatnih in vzporednih zavarovanj in dosega več kot 54,4-odstotni tržni delež. Zavarovalnica nudi celovito ponudbo kakovostnih zavarovanj in sodobnih asistenčnih storitev v Sloveniji.

Kot prikazuje slika 4.1, je glede na zbrano premijo v letu 2008 najboljše področje premoženjskih zavarovanj, sledita področji zdravstvenih in življenjskih zavarovanj.

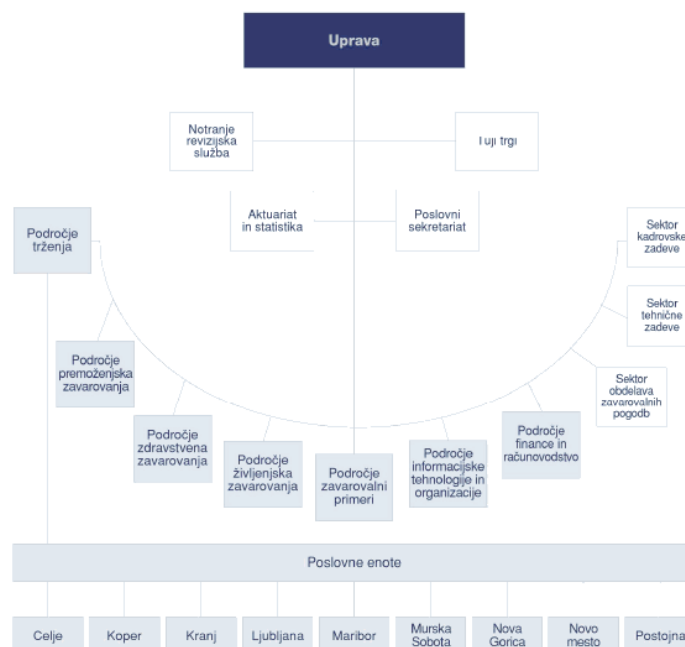
**Slika 4.1** Struktura premije zavarovalnih področij



Vir: Adriatic Slovenica 2009.

Slika 4.2 prikazuje organizacijsko strukturo AS. Poslovni sistem je sestavljen iz devetih poslovnih enot, ki so vodene centralizirano. Centrala družbe je v Kopru, kjer strokovne službe, skupaj z različnimi področji in sektorji, opravljajo zavarovalne in druge strokovne naloge za poslovne enote in družbo kot celoto.

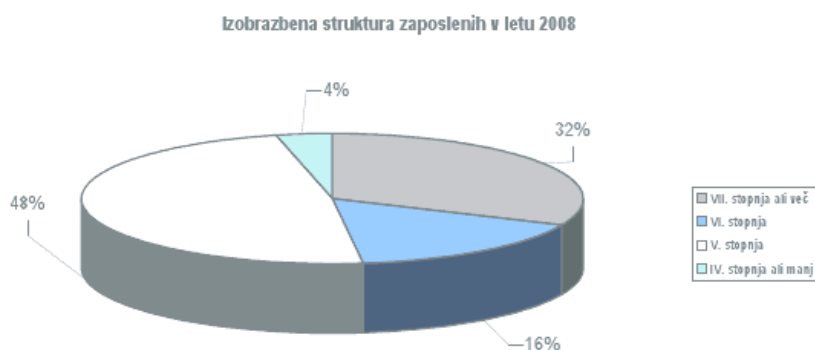
**Slika 4.2** Organizacijska struktura



Vir: Adriatic Slovenica 2009.

Izobrazbena struktura zaposlenih se vsako leto izboljšuje. Kot prikazuje slika 4.3, zaradi narave njihove dejavnosti predstavljajo največji delež, to je 48 odstotkov, zaposleni s 5. stopnjo strokovne izobrazbe, saj je težišče na povečevanju števila zavarovalnih zastopnikov, kjer se zahteva srednješolska izobrazba. Vendar pa ima slaba tretjina vseh zaposlenih VII. ali višjo stopnjo izobrazbe. Družba ima 1003 zaposlene.

**Slika 4.3** Izobrazbena struktura zaposlenih v letu 2008



Vir: Adriatic Slovenica 2009.

#### *Poslanstvo in vizija*

AS prevzema tveganja na področju osebnih in premoženjskih zavarovanj in s kakovostnim upravljanjem le-teh zagotavlja najprej varnost, zatem pa tudi dodano vrednost. Varnost in donosnost v zadovoljstvo vseh: zavarovancev, zaposlenih, delničarjev in okolja. Zavarovancem zagotavlja vrhunske zavarovalne storitve ob konkurenčnih pogojih, delničarjem dolgoročno donosnost vloženi sredstev, zaposlenim pa stimulatívno okolje.

AS so ljudje, ki na temelju etičnih in profesionalnih načel v osrčje njihovih aktivnosti postavljajo zavarovanca, se uspešno in učinkovito razvijajo in rastejo ter stremijo po odličnosti v zavarovalniško-finančnih storitvah za varen jutri zavarovancev ter zaposlenih in delničarjev.

Vizija družbe je z mislijo usmerjena v varno prihodnost. To podpirajo z razvojem inovativnih in dopolnitvenih izdelkov ter storitev, z utrjevanjem zaupanja svojih zavarovancev s hitrimi, celovitimi in visokokakovostnimi zavarovalno-finančnimi storitvami. Družba zagotavlja stimulatívno in prijazno delovno okolje, ki spodbuja razvoj kadrov tako z osebnega kot tudi s strokovnega vidika. Vključuje se tudi v mednarodne tokove na področju zavarovalništva.

## **4.2 Izobraževanje v podjetju – trenutno stanje**

Predstavila bom faze izobraževanja, ki se v izbranem podjetju trenutno izvajajo.

### *Faze izobraževanja*

Preden se kadrovik odloči, da bodo zaposleni udeleženi izobraževanja, mora slediti določenim fazam, potrebnim za ugotavljanje potreb po izobraževanju.

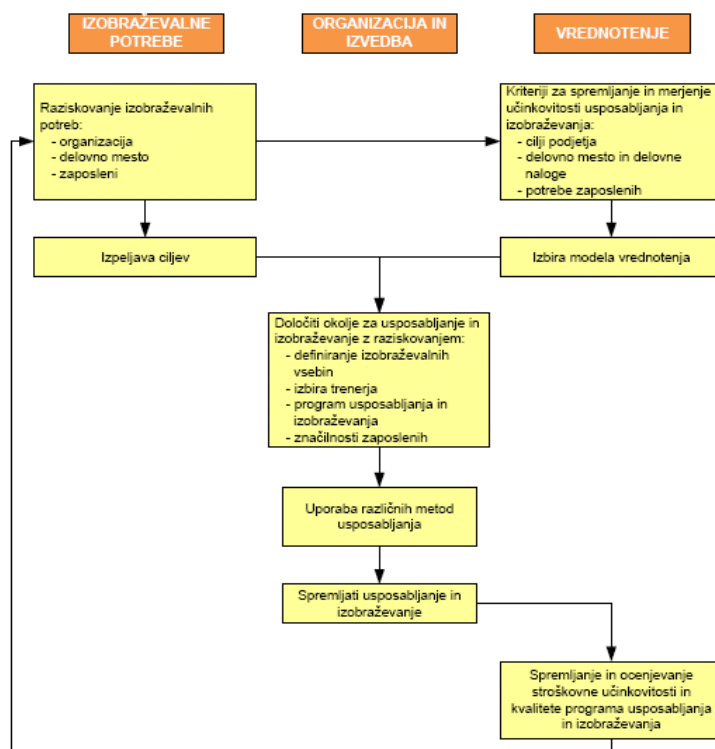
V začetni fazi ima glavno besedo neposredni vodja posameznega oddelka, ki analizira in ugotovi potrebe po izobraževanju in usposabljanju glede na zahtevnost in vrsto dela. Ugotovitve o potrebi posreduje v kadrovske službe, kjer jih kadrovnica preuči, ter, glede na zahteve in zmožnosti (finančne, materialne), odobri oziroma zavrne. V tem primeru gre za individualne potrebe zaposlenih, lahko pa govorimo tudi o programiranju različnih oblik internega izpopolnjevanja vseh zaposlenih (ko gre, na primer, za uvedbo novega informacijskega sistema), kjer pa je kadrovska služba tista, ki da pobudo oziroma predlaga izobraževanje in so neposredni vodje (direktorji) odgovorni za določiti, kdo od zaposlenih se bo izobraževanja udeležil. Po vsakem končanem izobraževanju ima kadrovska služba dolžnost, da ovrednoti uspešnost in učinkovitost izvedenega izobraževanja. V praksi se to izvede tako, da vsak izobraževanec izpolni anketo o zadovoljstvu z izobraževanjem.

### *Potek izobraževanja*

Kot prikazuje slika 4.4 je izobraževalni proces v grobem razdeljen na tri faze, in sicer na ugotavljanje izobraževalnih potreb v skladu s cilji podjetja, načrtovanje in izdelavo programov izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja – znotraj te faze se določi organizacijo in izvedbo izobraževanja, proces pa se zaključi z vrednotenjem učinkov in uspešnosti izobraževanja. Faze predstavljajo glavne korake, ki podjetju pomagajo, da učinkovito izpolnjuje cilje na področju izobraževalne dejavnosti.



Slika 4.4 Izobraževalni proces



Vir: Bernardin 2003, 166.

V procesu izobraževanja in usposabljanja so bili v letu 2008 največje pozornosti deležni zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami in so ogledalo kakovosti storitev navzven. Zaradi uvajanja nove informacijske podpore v družbi pa je bil tudi letos v izobraževanje in usposabljanje vključen najširši krog kar 89 odstotkov vseh zaposlenih. Vsak zaposleni se je v povprečju izobraževal in usposabljal 64 ur.

Slabo tretjino vseh izobraževanj in usposabljanj so organizirali v družbi z vsebino, ki je bila pripravljena za posamezne ciljne skupine. Ker so prepričani, da je učinek izobraževanja največji, če združijo znanje, ki prihaja od zunaj, z izmenjavo in prenosom znanja med zaposlenimi, so 72 odstotkov vseh izobraževanj izvajali kar zaposleni.

Zaposleni so se udeleževali tudi raznih jezikovnih in računalniških tečajev. Prav tako so zaposlenim omogočili udeležbo na različnih zunanjih seminarjih, posvetih in konferencah tako doma kot tudi v tujini, ki so je navezovala na različna strokovna področja. Posamezne udeležbe na izobraževanjih doma odobri pooblaščen vodja, udeležbe na izobraževanjih v tujini pa predsednik uprave. Število udeležb se v posamezni organizacijski enoti odobri glede na načrtovana sredstva za organizacijsko enoto.

### *Študij ob delu*

Cilj, ki ga AS asleduje s spodbujanjem študija ob delu oziroma študija za pridobitev višje stopnje strokovne izobrazbe zaposlenih, je dvig ravni znanja, sposobnosti zaposlenih za prilagajanje spremembam ter dvig »strateške pripravljenosti« Adriatic Slovenice na področju človeških virov. Vse to lahko dosežejo z razvijanjem perspektivnih kadrov, ki bodo usposobljeni za prevzemanje najzahtevnejših funkcij, in z dvigom izobrazbene strukture vseh zaposlenih. Odločitev za podporo študiju ob delu mora temeljiti na ocenjenih srednjeročnih in dolgoročnih potrebah AS-ovih posameznih organizacijskih enot. Potrebam družbe morajo ustrezati tudi stopnja in smer študija. Vodja zaposlenega, ki prosi za financiranje študija, pisno oceni, na katerih področjih dela oziroma delovnih mestih vidi možno razvojno usmeritev sodelavca po pridobitvi višje stopnje izobrazbe. Za prevzemanje zahtevnejših nalog in višjih pozicij je potrebna ocena kadrovskega potenciala zaposlenega. Pri oceni potenciala se upoštevajo osebni kriteriji, znanje in veščine zaposlenega, motivacija, interesi, usklajenost osebnih ciljev zaposlenega s cilji in strategijo družbe, stopnja strokovne izobrazbe zaposlenega, njegova starost ter delovna uspešnost.

### *Financiranje študija ob delu*

Popolne vloge za financiranje študija ob delu zbira sektor kadrovskih in splošnih zadev enkrat letno, do 30. junija. O vlogah, ki prispejo pravočasno in vsebujejo vse potrebne informacije, na podlagi Kriterijev za odobravanje študija ob delu odloči Sektor kadrovskih in splošnih zadev do 31. avgusta vsako leto in o predlogu seznanji člana uprave. O odločitvi so kandidati obveščeni najkasneje do 15. septembra. Do tega roka kandidati, za katere je odločeno, da se jim odobri in financira študij, prejmejo v podpis tudi ustrezno pogodbo.

Družba v primerih, ko se zaposleni udeležijo različnih oblik funkcionalnega izobraževanja (seminarjev, tečajev, strokovnih izpitov itd.), katerih stroški (kotizacije in drugi stroški) presegajo določen znesek, sklene z udeležencem posebno pogodbo, v kateri posebej opredeli medsebojne pravice in obveznosti glede dobe vračila teh sredstev.

V kolikor zaposleni ne izpolni obveznosti po pogodbi o izobraževanju oziroma prekrši določbe kolektivne pogodbe, če izobraževanje opusti ali če po lastni volji ali krivdi ne ostane zaposlen v družbi.

### **4.3 Oblike internega in eksternega izobraževanja v izbranem podjetju**

Oblike izobraževanje, ki jih izbrano podjetje izvaja, so lahko interne in eksterne narave.

#### *Usposabljanje*

Izobraževanje pripravlja vsakega posameznika za več možnih delovnih situacij in okoliščin, navzven pa se kaže v enotnosti znanja in sposobnosti. Usposabljanje pa pripomore kot dopolnilo tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebne za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti oziroma organizacije. Usposabljanje lahko torej opredelimo kot zaključno stopnjo procesa izobraževanja.

To je proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti v izbrani organizaciji (Možina 2002, 190).

V izbranem podjetju so usposabljanj deležni pretežno zaposleni, ki zamenjajo delovno mesto znotraj družbe in se morajo usposobiti za nov način dela, ter pripravniki, katerih cilj je povezati teoretično znanje s praktičnimi dejavnostmi z namenom, da bodo v prihodnje sposobni za samostojno delo.

#### *Strokovna literatura*

Strokovna literatura je na voljo vsem delavcem. Omogoča jim, da so na tekočem z najnovejšimi informacijami s svojega delovnega področja. Več zaposlenih lahko prebere isto revijo, v podjetju pa bi morali organizirati, da bi strokovna literatura bolj krožila med zaposlenimi (Ivanuša Bezjak 2003).

AS jo izdaja prek elektronske pošte. Zaposleni sistematično dobijo AS novice, kjer so seznanjeni z vsemi novostmi.

#### *Rotiranje*

Posameznik se izmenično uči na različnih delovnih mestih v organizaciji. Lahko mu rečemo tudi menjavanje delovnega mesta. V preteklosti je bila ta oblika pogosto uporabljena pri izobraževanju managerjev, saj omogoča večjo povezanost in sodelovanje ljudi v skupini, učinkovitejše reševanje problemov v skupini ter nadomeščanje med sodelavci ob odsotnosti. Danes se uporablja tudi v proizvodnji (Možina 2002, 228).

V AS so take rotacije pogoste. Že samo znotraj vsakega oddelka vodilni občasno nekoliko zarotirajo dolžnosti zaposlenih in na ta način prekinajo rutino dela.

### *Sejmi in razstave*

Danes je zelo pomembno, da se zaposlene pošilja na različne sejme in razstave, predvsem strokovne delavce iz določenega področja, kot je, na primer, inženiring. Za delavce je to lahko tudi oblika nematerialne motivacije (Ivanuša Bezjak 2003).

Zaposleni AS se udeležujejo predvsem sejmov, povezanih z zavarovalništvom, zdravjem, varnostjo in podobno.

### *Samoizobraževanje*

To je oblika eksternega izobraževanja, ki se v zadnjem času vse pogosteje pojavlja. Gre za obliko, ko si zaposleni v knjižnici sposodijo knjige in revije ali se udeležijo različnih tečajev. Sami hodijo na sejme in razstave. Gre predvsem za zaposlene, ki se zavedajo, da je znanje njihova največja konkurenčna prednost (Ivanuša Bezjak 2003).

V izbranem podjetju gre predvsem za tečaje tujih jezikov, jezikoslovja, komunikacije, bontona, uporabe programskih aplikacij in podobno.

### *Predavanje*

Je oblika, primerna za posredovanje novega znanja večji skupini ljudi. Na srečanju ima predavatelj poudarjeno vlogo, saj nastopa v vlogi izključnega posredovalca znanja in informacij udeležencem predavanja. Prednost predavanja je v tem, da je v relativno kratkem času posredovano novo znanje večjemu številu ljudi (Možina 2002, 226).

Predavanja se na AS izvajajo zelo sistematično in v določenih skupinah. Najpogosteje gre za skupine ljudi iz posameznih oddelkov družbe. Skupine so okvirno sestavljene iz deset do petnajst zaposlenih.

### *Tečaji*

Primerni so za posredovanje novega, dopolnjevanje ali obnavljanje znanja. Gre za srečevanje večjega števila ljudi in za pridobivanje znanja in spretnosti na točno določenem področju. Večina tečajev se konča s preizkusom znanja in potrdilom o udeležbi. Prednost tečajev je v tem, da se uporabljajo različne metode, ki olajšajo prenos znanja in so prilagojene učni snovi predznanju udeležencev (Možina 2002, 227).

V družbi so tečaji namenjeni predvsem zaposlenim, ki že vrsto let opravljajo svoje delo na določenem področju in s takimi tečaji osvežujejo svoje znanje in spretnosti.

## **4.4 Uvajanje e-izobraževanja zaposlenih v izbranem podjetju**

V podjetju namenjajo vedno več časa izobraževanju vodilnih delavcev ter vseh zaposlenih v organizaciji, da bi le-ti pridobili osnovna znanja s področja varovanja informacij in strateške usmerjenosti podjetja na tem področju. Na tak način bodo lažje vključeni v vse faze procesa uvajanja sistema za varovanje informacij, ki ga lahko

uvede velika korporacija z nekaj tisoč zaposlenimi ali pa majhno podjetje. Pravilna strateška usmerjenost na področju informacijske varnosti pri izbiranju ustreznih protiukrepov in zaščit lahko kratkoročno pomeni konkurenčno prednost ali prihranek denarja, dolgoročno pa so to odločitve, ki lahko vplivajo na samo preživetje podjetja. Zaposleni bodo dobili vpogled v poznavanje osnov informacijske varnosti in zakaj je to področje izjemnega pomena za organizacijo.

Zaradi navedenih prednosti, ki bi jih ta uvedba prinesla, so v AS. izvedli uvodno predavanje, kjer je izbrani ponudnik podrobneje predstavil projekt o morebitni uvedbi e-izobraževanja v podjetje.

#### **4.4.1 Projekt izobraževanja**

V AS se bo elektronsko izobraževanje opravljalo prek informacijske mreže v podjetju, zato si bodo lahko uporabniki sami izbrali najbolj primeren čas izobraževanja, v časovnem obdobju, ki ga določi vodja projekta. Izobraževanje bi bilo sestavljeno iz dveh delov. Prvi del bo tečaj, kjer uporabnik prebere vsebine, drugi del pa bo preverjanje znanja. Uporabnik bo moral nato odgovoriti na določeno število vprašanj, pravilno rešitev pa bo izbral iz več ponujenih odgovorov. Vsebino in število vprašanj se lahko poljubno prilagodi.

Predstavljena aplikacija za elektronsko izobraževanje v družbi bo zasnovana tako, da bo moč vnesti kakršnekoli vsebine za izobraževanje zaposlenih. Najpogosteje se bo uporabljala za osveščanje zaposlenih na področju varovanja informacij in neprekinjenega poslovanja. Zaposleni bodo morali razumeti in prevzemati odgovornost za zaščito informacij v podjetju.

Glede na ponujen projekt bo po opravljenem tečaju sledilo še preverjanje znanja, ki ga prikazuje slika 4.5. Zaposleni bodo morali odgovoriti na določeno število naključno izbranih vprašanj iz baze. Vprašanja bodo podobna vajam s tečaja. Predstavljenih bo več odgovorov, izmed katerih mora izbrati pravilnega. Število vprašanj in vsebino se lahko poljubno prilagodi. Rezultate preverjanja znanja se lahko izvaža v različne formate, tudi Excel.

Slika 4.5 Aplikacija za preverjanje znanja

**Pravilno ravnanje z informacijami** Prijavljeni ste kot **Pepe Radirka** (Odjava)

E-izobraževanje > EIVI > Kvizi > EIVI - Preverjanje znanja > Poskus 1

**Preostali čas**  
**0:29:42**

**EIVI - Preverjanje znanja - Poskus 1**

**1**  
Točke: 1

Pripravljate diplomsko nalogo, ki bo objavljena na internetu. S podatki ravnate pravilno. Kaj boste storili?

Izberite en odgovor.

- a. V nalogi bom navedel podatke o razvojni nalogi, pri kateri sodelujem.
- b. Nalogi bom priložil pravilnike podjetja.
- c. Nalogo bom dal v pregled kolegu.
- d. Nalogo bom pred oddajo dal v pregled odgovorni osebi v podjetju.

**2**  
Točke: 1

Na disketi so zaupni podatki, ki bi jih radi izbrisali. S podatki ravnate pravilno. Kaj boste naredili?

Izberite en odgovor.

- a. Uporabil bom običajno funkcijo "izbriši".
- b. Disketo bom formatiral.
- c. Disketo bom vrgel v smeti.
- d. Uporabil bom varnostni prepis, tako da podatkov ne bo možno obnoviti.

Vir: Adriatic Slovenica 2007.

#### 4.4.2 Kadrovske potrebe za uvedbo e-izobraževanja

Če se bo AS odločila za uvedbo e-izobraževanja, bodo morali v družbi uvesti določene kadrovske spremembe. Potrebovali bodo odgovornega strokovnjaka za informatiko, ki bo pristojen za namestitev, vzdrževanje ter administracijo vseh vrst strojne in programske opreme. Potrebovali bodo tudi svetovalca, ki bo v pomoč zaposlenim pri reševanju različnih težav, s katerimi se bodo srečevali pri uporabi e-izobraževanja. Administrativno osebje in strokovnjaki s področja financ in trženja bodo pristojni za upravljanje procesa e-izobraževanja, razporeditev finančnih virov in vodenje tržnih aktivnosti.

## 5 RAZISKAVA O MOŽNOSTI UVEDBE E-IZOBRAŽEVANJA

V okviru proučevanja konkretnega primera organizacije AS sem izvedla polstrukturirani intervju z zaposleno osebo v kadrovski službi, ki se ukvarja s področjem izobraževanja. Stališča predstavnikov kapitala sem soočila s stališči predstavnikov dela, saj sem izvedla tudi intervju s predsednikom sveta delavcev izbranega podjetja. Za zgoraj navedena intervjuja sem se odločila, ker me je zanimalo, kaj je botrovalo tovrstni odločitvi in kakšno spremembo predstavlja taka uvedba za predstavnike kapitala, torej družbo oziroma zaposlene.

Obema intervjuvancema sem postavila vprašanja o učinkovitosti izobraževanja in o možnostih razvoja e-izobraževanja v podjetju. Soočenje odgovorov in rezultatov analize dokumentov izbranega podjetja je omogočilo oblikovanje priporočil in smernic o možnostih uvedbe e-izobraževanja v izbranem podjetju.

Na podlagi podanih odgovorov sem zastavila še nekaj podvprašanj. Odgovore bom v naslednji točki podrobneje analizirala.

Pri prvem zastavljenem vprašanju me je zanimala ocena o učinkovitosti izobraževanja v podjetju. Predstavnica kadrovske službe meni, da so izobraževanja dobra in da so zaposleni z njimi zadovoljni, kar lahko ugotovimo na podlagi opravljenih analiz anket o zadovoljstvu z izvedenim izobraževanjem, ki jih predajo v izpolnitev vsem udeležencem. Povprečna ocena izvedenih izobraževanj za leto 2007 je znašala 4,4, za leto 2008 4,3, v letu 2009 je trend do sedaj vnesenih anket 4,3. Glede na to, da gre za lestvico od 1–5, je to dober kazalnik, torej so izbrane vsebine, ki se zaposlenim predavajo, dobre in so zaposleni z njimi zadovoljni.

Posebno pozornosti so v zadnjem obdobju namenili zavarovalnim zastopnikom, saj jih je v letu 2008 kar 13, ki so jih usposobili v družbi, pridobilo dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor za samostojno opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja, ki jih Zakon o zavarovalništvu predpisuje za zavarovalne zastopnike in vse zaposlene, ki sklepajo zavarovanja. V družbi se zavedajo pomena novih znanj, zato podpirajo zaposlene tudi pri študiju za pridobitev višje stopnje izobrazbe.

Predstavniki sveta delavcev je mnenja, da so določena izobraževanja koristna, druga pa niso, saj so največkrat uvedena v prepozni fazi. Zastopnike so začeli uvajati prepozno, saj so svoje delo že leto dni opravljali in so se šele nato udeležili izobraževanja, ki bi jim pomagalo, v tej fazi pa je že težko spremeniti utečen način dela. Meni, da je v družbi izobraževanj sicer dovolj, vendar so časovno neusklajena. Npr. okence škod – kodeks obnašanja s strankami.

Že po prvem zastavljenem vprašanju sem ugotovila manjše neskladje med obema intervjuvancema. Na strani kadrovske službe so prepričani, da so izobraževanja zelo učinkovita, da so zaposleni večinoma zadovoljni in ne opažajo večjih odstopanj. Mnenje

predstavnik sveta delavcev pa je bolj realno. Določena izobraževanja niso povsem skladna s potrebami zaposlenih.

V kadrovske službi so mnenja, da bi odločitev za e-izobraževanje pomenila konkurenčno prednost ali prihranek denarja, dolgoročno pa je to odločitev, ki bi lahko vplivala na samo preživetje podjetja. Zaposleni bodo tako dobili vpogled v poznavanje osnov informacijske varnosti in ugotovili, zakaj je to področje izjemnega pomena za organizacijo.

Predstavnik sveta delavcev meni, da bo uvedba e-izobraževanja cenejša in dostopnejša. Učinkovitejša pa meni, da ne bo, saj bodo zaposleni kljub možnosti in dostopu do e-gradiva vseeno stopili v stik z odgovorno osebo oziroma nosilcem aplikacije. Delavci pri morebitni odločitvi niso bili udeleženi, saj le-ta še v začetni fazi preizkušanja. Stališči intervjuvancev sta skladni, ko se govori o finančnih sredstvih družbe. E-izobraževanje bi za AS pomenilo prihranek denarja. Tako predstavnica kadrovske službe kot predstavnik sveta delavcev se strinjata, da bo ta izbira za družbo cenejša.

Kadrovnica je prepričana, da ne bo večjega odpora s strani delavcev, saj bodo s to uvedbo bolj svobodni in bodo lahko sami načrtovali potek izobraževanja. Ne bo jim treba na službeno pot, kar je še ena pozitivna stran e-izobraževanja, saj se bodo lahko izobraževali kar na svojem delovnem mestu. V začetni fazi bodo uvedbo e-izobraževanja kombinirali s klasičnim, kar pomeni, da to ne bo drastična sprememba, ampak postopna.

Z vidika zaposlenih pa je predstavnik sveta delavcev mnenja, da bo uvedba koristna, saj bo e-gradivo vedno na voljo zaposlenemu. Vpeljali bodo tudi forume, kjer bodo konstantno, v obliki posnetkov odgovarjali na najbolj pogosta vprašanja in reševali težave. Tudi sam ne pričakuje večjega odpora s strani delavcev. Postopna uvedba je pravilna odločitev tako za zaposlene kot tudi za vodstvo družbe. Na ta način lahko skupaj prilagajajo novo obliko izobraževanja, da bi bila ta kar se da uspešna.

Za ustvariti si boljšo sliko uvedbe so me zanimale še predvidene ciljne skupine e-izobraževanja. Tako predstavnica kadrovske službe kot tudi predstavnik sveta delavcev menita, da bodo z e-izobraževanjem najprej začeli zavarovalni zastopniki. Seveda bi v začetni fazi vseeno obdržali klasični način izobraževanja in bi nato postopoma prešli na vse zaposlene v družbi.



### *Priporočila*

Na podlagi izvedenih intervjujev in preučenega gradiva menim, da gre podjetje z uvedbo e-izobraževanja v pravo smer, saj bodo tako bistveno znižali stroške, ki jih sedaj vlagajo v izobraževanja. Priporočam, da uvedejo e-izobraževanje, saj le-to predstavlja prihodnost vsake organizacije, ki želi biti konkurenčna ostalim. Ta uvedba predstavlja veliko prednost tudi za zaposlene, saj se bodo lažje in hitreje izobraževali.

Mnenja sem tudi, da bodo morali morebitno uvedbo e-izobraževanja izvesti kar se da postopno in po predvidenih načrtih, saj bodo le tako dobili soglasje in podporo predstavnikov dela. Vemo, da je nejevolja s strani delavcev hitro vnetljiva in lahko privede do nepričakovanih uporov. Vsaka sprememba v utečen, dolgoleten način dela posameznika lahko terja velik nemir. Pa najsi bo ta še tako majhna.

Smiselno je, da se družba v začetni fazi osredotoči na en segment zaposlenih (na primer na zavarovalne zastopnike), podrobno spremlja njihovo reakcijo ter sprotno rešuje pomanjkljivosti, ki se lahko pojavijo s strani odgovornega predavatelja. Na ta način bodo lahko ugotavljali, kaj zaposlene najbolj zanima, kaj jim predstavlja največjo težavo in o čem so najbolj osveščeni ter kako bi pridobljeno znanje uporabili za boljše izobraževanje vseh ostalih zaposlenih. Predlagam, da se izvedejo krajši sestanki, na katerih lahko tudi zaposleni podajo svoje mnenje, predlagajo potek e-izobraževanja in morebitne popravke. Tako bodo zaposleni udeleženi pri odločitvi, motivirani in se bodo počutili pomembne člene družbe. Pomembno je, da je vsak zaposleni svoboden pri izražanju svojega stališča, naloga vodstva pa je, da mu to omogoči. Smiselno bi bilo tudi, da se pri uvedbi tovrstnega načina izobraževanja AS opre na kakšno drugo organizacijo, ki je e-izobraževanje že uspešno uvedla. Od slednje naj izčrpa pozitivno plat uvedbe, način, ki ga je ta uporabila za učinkovit postopek uvajanja, ter morebitne težave, ki so se pojavile, saj se bo na ta način lahko le-tem izognila. Pri izbiri ustreznega programskega okolja je ključnega pomena odgovor na vprašanje, ali je celovito, sistemsko in razvojno gledano ugodnejši nakup, razvoj ali najem okolja, ki bi podpiral e-izobraževanje. Pred to odločitvijo mora podjetje natančno vedeti, kako bo e-izobraževanje organizirano, kako bo potekalo, kdo bodo sodelujoči in kakšne vloge bodo imeli. Vse to je ključnega pomena za uspeh.



## 6 SKLEP

Meje med državami izginjajo, vse hitrejša globalizacija poslovanja pa sili podjetja k vse večjemu konkurenčnemu boju. Izobraževanje postaja investicija in ne le strošek. Spoznala sem, da se obravnavano podjetje zaveda pomembnosti delovne sile. Želi si zagotoviti rast in razvoj, zato svoje zaposlene usmerja v nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje znanj zaradi neprestanih novosti v tehnologiji, informacijskem napredku in nenehnim spremembam na vseh področjih.

Ugotavljam, da se v Sloveniji, glede na globalizacijo, ki vpliva na izobraževanje zaposlenih, vse več podjetij zaveda pomena izobraževanja. Izobraževanje predstavlja najbolj pomemben steber za uspešno delo posameznika in ne nazadnje za samo preživetje podjetja. Vedno več je ljudi, ki se nenehno izobražujejo in s tem povečujejo kakovost svojega dela. Vedno bolj obširna pa je tudi ponudba, ki jo izobraževalne institucije ponujajo svojim uporabnikom.

Znanje je zelo pomembno, saj predstavlja odločilni generator sprememb v današnjem svetu. Je tudi najbolj iskano tržno blago, investicija vanj pa postaja najpomembnejša naložba. Učinkovito poslovanje je odvisno predvsem od ljudi, ne le od tehnologije, ki jo podjetje uporablja. Tehnologija brez ljudi ne deluje, ljudje brez tehnologije pa niso dovolj učinkoviti. Če temu dodamo še znanje, dobimo glavne parametre uspeha nove dobe. Če hoče biti podjetje uspešno, potem je nujna kultura dela, ki temelji na motiviranemu angažiranju zaposlenih. Vse se tako začne in konča pri ljudeh.

V izbranem podjetju se zavedajo, da so zaposleni vir prihodkov podjetja in bolj ko podjetje vlaga ter investira v njih, več pridobi. Na nek način so danes najdonosnejše investicije ravno investicije v človeški kapital oziroma v zaposlene, saj podjetja v zameno dobijo boljše poslovanje ter večji dobiček. Zaradi dejstva, da zaposleni postajajo najdonosnejša investicija, morajo podjetja sestaviti natančne programe za izobraževanje.

Ugotovila sem, da ima AS načrt določenih izobraževanj vnaprej sestavljen (npr. varstvo pri delu), druga pa sestavljajo sproti, ko vodja ali zaposleni zaznajo potrebo po tem. Zavedajo se, da je za uspešno izvedbo izobraževanja potrebna pravilna in jasna postavitev ciljev, tako da so vsi zaposleni seznanjeni z njimi.

Iz intervjuja sem ugotovila, da v podjetju razumejo izobraževanje že kot samo motivacijo, pozabijo pa na to, da zaposleni pričakujejo nekaj v zameno.

Prepričana sem, da bodo tržne razmere podjetij, napredovanje informacijske in komunikacijske tehnologije podjetij vodile zaposlene v vedno večje potrebe po stalnem usposabljanju in izpopolnjevanju znanj, ki jih v prihodnje le tradicionalne oblike izobraževanja ne bodo mogle več zadovoljiti. E-izobraževanje in izobraževanje na daljavo v prihodnosti klasičnega izobraževanja ne bo izpodbilo, temveč bo služilo kot

obogatitev za tiste udeležence izobraževanj, ki se želijo učiti neodvisno od časa, lokacije in tempa učenja.

E-izobraževanje je nova metoda izobraževanja, ki se lahko ob ustrezni uvedbi in izvedbi pokaže kot zelo učinkovit način posredovanja znanja. Še posebej primerna je za večje organizacije, ki imajo zaposlene na več različnih lokacijah, kot je to AS. Udeleženci, kjer se e-izobraževalni proces že izvaja, se na nov e-didaktični pristop odzivajo pozitivno in ocenjujejo, da je učenje kjerkoli in kadarkoli danes ne samo zaželen način učenja, ampak za večino zaposlenih skorajda nujen način izobraževanja.

Ugotavljam, da se v Sloveniji, glede na globalizacijo, ki vpliva na izobraževanje zaposlenih, vse več podjetij zaveda pomena izobraževanja. Izobraževanje predstavlja najbolj pomemben steber za uspešno delo posameznika in ne nazadnje za samo preživetje podjetja. Vedno več je ljudi, ki se nenehno izobražujejo in s tem povečujejo kakovost svojega dela. Vedno bolj obširna pa je tudi ponudba, ki jo izobraževalne institucije ponujajo svojim uporabnikom.

## LITERATURA

- Arh, Tanja, Matjaž Kovačič in Borka Jerman Blažič. 2005. *Struktura ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji*. [Http://www.ris.org/uploadi/editor/1164734009\\_Arh\\_Tanja.pdf](http://www.ris.org/uploadi/editor/1164734009_Arh_Tanja.pdf) (8. 9. 2009).
- Baloh, Polona. 2007. Ali se v slovenskih podjetjih e-izobražujejo. *HRM*. 5 (19): 38-40.
- Bernardin, John. 2003. *Human Resource Management: 3<sup>rd</sup> ed.* Boston: McGraw-Hill.
- Dular, Boris. 2007. *Znanje kot strateški element konkurenčne prednosti*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2003. *Izobraževanje zaposlenih – nuja vsakega podjetja*. [Http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=162/](http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=162/) (7. 8. 2009).
- Jamšek, Aleš. 2009. *E-izobraževanje*. [Http://www.mklj.si/index.php/digitalna-knjiznica/e-izobrazevanje/](http://www.mklj.si/index.php/digitalna-knjiznica/e-izobrazevanje/) (10. 8. 2009).
- Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavran, Dragoljub in Jože Florjančič. 1992. *Kadrovska funkcija – Management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Macedoni, Klavdija in Marija Stanič. 2004. Evalvacija e-izobraževanja. *HRM*. 2 (6): 30-35.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane. 2002. *Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskega virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## VIRI

- Adriatic Slovenica, d. d. 2007. *Kolektivna pogodba delavcev Adriatica Slovenice, d. d.* Notranji akti družbe.
- Adriatic Slovenica, d. d. 2009. *Letno poročilo 2008*. Poslovni dokument, Adriatic Slovenica, d. d.









