



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija
Organizacija in management kadrovskih in
izobraževalnih procesov

MOBITEL, D.D. - UČEČA SE ORGANIZACIJA

Mentor: red. prof. dr. Marko Ferjan

Kandidat: Aleš Sojar

Kranj, junij 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Marku Ferjanu za vse nasvete, spodbudo in strokovno pomoč pri nastajanju diplomskega dela.

Za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela bi se zahvalil tudi mentoricama ga. Duški Merc in ga. Dariji Premk, iz podjetja Telekom Slovenije d.d., ter g. Janezu Hudoverniku iz podjetja Pro Acta d.o.o. za vso pomoč.

Zahvaljujem se tudi lektorici Maji Pinter, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Posebej bi se zahvalil družini in prijateljem, ker so verjeli vame in mi stali ob strani, ter mi tako pomagali doseči zastavljene cilje.

POVZETEK

Učeča se organizacija! Kaj je to? Lahko bi rekli tudi »koncept organizacije«, v kateri poteka proces nenehnega učenja, v želji, da bi dosegla svoj cilj oziroma zastavljeno vizijo. In ta proces zajema vse dele organizacije. Lahko torej rečemo, da je proces, ki združuje pomembne gradnike v celovito zgodbo, v zgodbo o uspehu. In tako nam lahko poda odgovore na vprašanja kot so:

- Kako preživeti in uspeti v času, ko so ponudniki telekomunikacijskih storitev soočeni s tisoč in enim izzivom zaradi tehnološkega napredka in zahtev uporabnikov?
- Kako spremljati trende sproti in trgu predstavljati najboljše, najnaprednejše in tehnološko inovativne rešitve?

Odgovor bi se torej lahko skrival v »učeči se organizaciji«, kamor po našem mišljenju sodi tudi Mobitel d.d., kjer sem zaposlen. To bomo poskušali dokazati v diplomskem delu, kjer bomo v teoretičnem delu najprej raziskali pomen in zakonitosti koncepta učeče se organizacije ter pogledali, kako v Mobitelu pristopamo k temu konceptu. V praktičnem delu pa bomo obdelali med zaposlenimi izvedeno anketo in preverili ali odgovori potrjujejo naša teoretična predvidevanja. Na koncu bomo za strokovno mnenje povprašali še zunanjega strokovnjaka s področja izobraževanja in s tem pridobili še dodaten pogled na raziskana vprašanja.

KLJUČNE BESEDE:

- Klasično izobraževanje
- E-izobraževanje
- Planiranje izobraževanja
- Zaposleni
- Učeča se organizacija

ABSTRACT

Learning organization! What does this mean? We could say it is a concept of organization in which runs the process of continuous learning, with a goal to achieve its mission and vision. This process covers all parts of the organization. We can therefore say that this is a process that brings together all the important building blocks in the overall story - the story of success. This way we can give answers to questions such as:

- How to survive and thrive in a time when telecommunications service providers are faced with a thousand and one challenges due to technological advances and user requirements?
- How to monitor market trends and regularly launch the best, most innovative and technologically innovative solutions?

The answer could be hidden in the "learning organization", which is in our opinion also Mobitel d.d., where I work. We will try to prove this thesis in the following diploma, where we will first investigate the importance and legitimacy of the concept of learning organization and how Mobitel d. d. approaches to this concept. In the practical part we will analyze a survey carried out among employees and check whether responses confirm our theoretical predictions. Finally, we will add opinion of external expert in the field of education and with that acquire an additional look at the issues studied.

KEYWORDS:

- Classical Education
- E-Learning
- Planning of education
- Employees
- Learning organization

KAZALO

1. Uvod	1
1.1. Predstavitev problema	1
1.2. Predstavitev okolja	2
1.3. Predpostavke in omejitve	3
1.4. Metode dela	4
1.5. Cilj diplomskega dela	4
2. Teoretične osnove izobraževanja v organizaciji	5
2.1. Pomen in cilji izobraževanja v organizaciji	5
2.2. Delitev in oblike izobraževanj v organizaciji	8
2.3. E-izobraževanje	12
2.4. Ovire pri izobraževanju	14
3. Študija konkretnega primera - mobitel d.d.	16
3.1. Predstavitev in zgodovina organizacije	16
3.2. Oddelek za izobraževanje in razvoj kadrov	18
3.3. Podatki o izobraževanju v preteklih letih	19
3.4. Načrtovanje in izvajanje izobraževanj v podjetju	20
3.5. Oblike izobraževanj v organizaciji mobitel d.d.	20
3.6. Izobraževalni portal	21
4. Raziskava	27
4.1. Namen in cilji raziskave	27
4.2. Metodologija raziskave	27
4.3. Anketna vprašanja	28
4.3. Interpretacija anketne raziskave	28
4.3.1. Struktura anketirancev	28
4.3.2. Interpretacija rezultatov po posameznih raziskovalnih vprašanjih	30
5. Zaključek	53
5.1. Odgovori na zastavljena vprašanja	53
5.2. Povzetek ugotovitev	55
5.3. Kritična analiza	55
5.4. Predlogi za izboljšave	56
5.5. Mnenje zunanjega strokovnjaka	57
Literatura in viri	59
Priloge	60
Kazalo slik	60
Kazalo tabel	62

1. UVOD

1.1. PREDSTAVITEV PROBLEMA

Recesija, stečaj, težka gospodarska situacija in še bi lahko naštevali. Besede ali besedne zveze, ki so postale naša stalnica zadnjih nekaj let. In v letu 2011 je žal vse skupaj še bolj poudarjeno. Ne mine dan, ko ne bi v sredstvih javnega obveščanja poročali o propadu še enega nekoč uspešnega podjetja. Točneje, v prvem polletju 2011 je bilo v primerjavi z istim obdobjem lani za 52 odstotkov več stečajev. In po besedah strokovnjakov še nismo dosegli vrha števila stečajev. Prav tako ni na obzorju konca krize.

V istih medijih lahko preberemo, da je težava slovenskega gospodarstva tudi v tem, da ne sledimo dovolj tehnološkemu napredku, ampak še vedno konkuriramo na trgu »preprostih proizvodov«. Da to ni uspešen pristop, se odraža tudi v številnih selitvah proizvodnje v države vzhodne Evrope ali še dalje na vzhod, kjer je delovna sila cenejša, omenjena proizvodnja pa sorazmerno nezahtevna. Povedano z drugimi besedami - konkurenčnost na zahodnem/razvitem trgu je danes tesno povezana z inovativnostjo in naprednostjo, pri čemer pa ima ključno vlogo usposobljenost zaposlenih v podjetju. Zato se morajo podjetja, ki delujejo v tem nepredvidljivem in zahtevnem okolju, hitro prilagajati potrebam trga. Vse to pa je možno le z inovativno in kreativno delovno silo in vse življenjskim izobraževanjem.

Podjetje Mobitel je podjetje, ki se nenehno srečuje z napredkom znanosti in tehnike ter trendov v družbi, zato se pojavlja potreba po nenehnem izobraževanju kadrov. Vemo, da so samo strokovno izobraženi kadri lahko temeljni dejavniki razvoja podjetja. Poleg napredkov v znanosti in tehnologiji nas tudi kvalitetna in velika konkurenca prisilita k nenehnemu izobraževanju.

Namen diplomskega dela pa ni reševati gospodarstvo, ampak poudariti pomembnost nenehnega napredka, sledenja trendom in posledično s tem učenja. In tukaj se srečamo s pojmom učeča se organizacija. Problematika, ki se je bomo lotili v diplomskem delu bo torej povezana s pristopom do izobraževanja v podjetjih. Podrobneje bomo predstavili, kako smo se lotili izobraževanja v podjetju Mobitel, d.d., saj lahko rečemo, da »učeča se organizacija« postaja vse pomembnejše gonilo vseh podjetij. Skozi celotno diplomsko delo, predvsem pa skozi empirični del, bomo skušali odgovoriti na ključna raziskovalna vprašanja, ki so opredeljena v poglavju Cilji diplomskega dela.

Za lažje razumevanje diplomskega dela pa moramo že v uvodu izpostaviti, kako bomo interpretirali in uporabili koncept učeče se organizacije. Slednji namreč ni lastnost ali naravnost, ki jo organizacija apriori ima, pač pa je ideal h kateremu organizacija teži. Lahko ga opredelimo tudi kot vrednoto, h kateri se organizacija zaveže, kar posledično tudi pomeni, da zahteva sodelovanje in skupno, ciljno usmerjeno delovanje vseh sodelujočih, torej zaposlenih. V tem smislu bomo tudi predstavili Mobitel kot učečo se organizacijo - torej organizacijo, ki s svojim delovanjem teži k doseganju ideala učeče se organizacije.

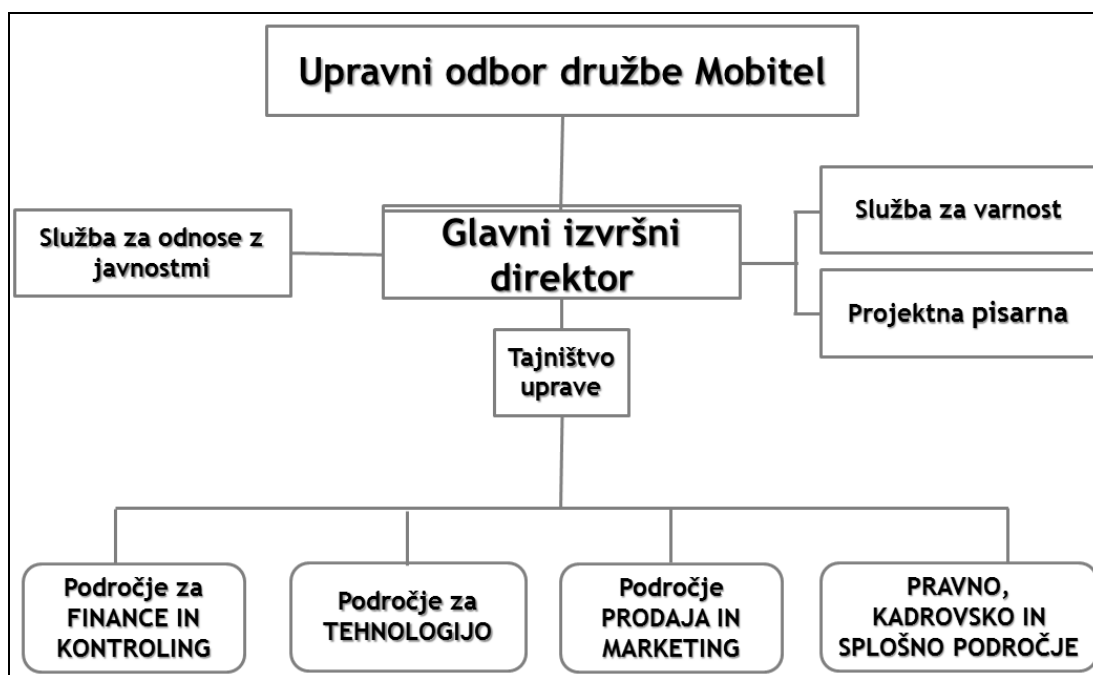
Skozi celotno diplomsko delo bomo poskušali ohraniti kritični pogled na proces izobraževanja v podjetju Mobitel, d. d. Ker pa se zavedamo, da je osebna vpletenost lahko močan dejavnik pri objektivni oceni procesa, bomo v zaključku diplomskega dela vključili tudi oceno zunanjega strokovnjaka in s tem prispevali k uravnoteženosti in objektivnosti dela.

1.2. PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje Mobitel, d.d. je vodilno na področju mobilnih telekomunikacij v visoko konkurenčnem slovenskem trgu. Je podjetje, ki je naredilo prve korake v svetu mobilne telefonije pri nas. Ustanovljeno je bilo oktobra leta 1991 s strani združenega podjetja SP PTT Ljubljana. Najprej kot družba z omejeno odgovornostjo, ki se je leto kasneje preoblikovala v delniško družbo. V letu 1994 pa takratna PTT Slovenija loči poštne in telekomunikacijske dejavnosti in telekomunikacijske dejavnosti in infrastrukturo prenese na novoustanovljeni Telekom Slovenije. S tem Telekom Slovenije postane 100-odstotni lastnik družbe Mobitel. Leta 1995 pa Mobitel z odlokom Vlade Republike Slovenije postane nacionalni operater digitalnih mobilnih komunikacij.

Pri storitvenem podjetju, kjer je uspešnost družbe odvisna od uspešnega vzdrževanja dolgoročnih odnosov s potrošniki, mora biti ključno vodilo poslovanja zadovoljen uporabnik. Pri podjetju Mobitel, d. d. je to cilj, ki ga skušamo doseči na treh ravneh: s ponudbo, premišljenim uvajanjem novih storitev in poprodajno podporo. Število uporabnikov Mobitelovih storitev je od začetka hitro naraščalo, skladno s tem pa se je seveda večala tudi potreba po večjem številu zaposlenih. Leta 2010 je bilo tako na Mobitelu zaposlenih nekaj več kot 1000 ljudi. In kot pionirji pri uvajanju novih generacij mobilnih telekomunikacij smo bili zgodaj soočeni z dejstvom, kako pomembno vlogo ima izobraževanje zaposlenih pri doseganju ciljev in uresničevanju vizij.

Naslednja shema, povzeta po Letnem poročilu družbe Mobitel d.d. za leto 2010, prikazuje organizacijsko shemo družbe Mobitel, d.d.



Slika 1: Organizacijska struktura družbe Mobitel

Želeli bi poudariti, da je diploma nastajala v času, ko je prišlo do združitve dveh podjetij Mobitel d.d. in Telekom d.d., v novo skupno podjetje Telekom Slovenije d.d.. V diplomski nalogi še vedno pišemo o Mobitelu, vsa dognanja pa bomo lahko uporabili v vmes novonastalem podjetju.

1.3. PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Kot že omenjeno, se v podjetju Mobitel d.d. zavedamo, da je ravno izobraževanje kadrov ključ do uspešnosti, konkurenčnosti in, s kančkom pretiravanja, v teh časih tudi za obstoj podjetja. Zato smo z leti ustanovili Oddelek za izobraževanje in razvoj kadrov (OIRK), ki v družbi Mobitel d.d. skrbi za kadrovske funkcije, ki so neposredno povezane z izobraževanjem. Zaradi tega predpostavljamo, da večjih težav pri raziskovanju problematike povezane z izobraževanjem v podjetju Mobitel ne bomo imeli.

Menimo, da je na voljo dovolj literature in informacij, posvečenih tako klasičnim izobraževanjem (predavanja, seminarji, delavnice) kot e-izobraževanjem v podjetjih. Kljub temu pa pogrešamo najnovjšo literaturo, ki bi v vsebini upoštevala tudi spremembe v poslovanju podjetij, ki so posledica kriznih razmer gospodarstva v zahodnem svetu.

Pričakujemo, da se bodo vabilu k izpolnitvi ankete, katere rezultate bomo predstavili v empiričnem delu, odzvali vsi, lahko pa pričakujemo tudi, da vse ankete ne bodo veljavne in popolno izpolnjene. Obstaja tudi možnost, da odgovori anketirancev ne bodo povsem odkriti in s tem verodostojni.

1.4. METODE DELA

V teoretičnem delu diplomske naloge bomo definirali in raziskali pomen izobraževanj v podjetjih. Posebno pozornost bomo posvetili načinom izobraževanj, ki jih uporabljamo tudi v podjetju Mobitel. Podrobno bomo preučili klasične oblike izobraževanja, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju, in le-te primerjali z e-izobraževanjem. Skozi celotno nalogo se bomo torej osredotočili na oblike izobraževanja, ki se jih poslužujemo na Mobitelu.

V teoretičnem delu naloge bomo uporabili opisno metodo, v empiričnem delu pa bomo s tehniko anketne raziskave za zaposlene raziskali percepcijo podjetja Mobitel d.d. kot učeče se organizacije pri interni javnosti.

1.5. CILJ DIPLOMSKEGA DELA

V diplomskem delu želimo prikazati, kako je koncept učeče se organizacije realiziran v podjetju Mobitel d.d. Skozi teoretični uvod bomo prikazali definicije in klasifikacije izobraževanj v organizacijah, ki nam bodo služile kot osnova za razumevanje empiričnega dela, kjer bomo z anketno raziskavo prikazali, kako zaposleni v podjetju Mobitel d.d. vidijo proces izobraževanja.

Skozi celotno diplomsko delo bomo skušali odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali je izobraževanje v Mobitelu dobro organizirano oziroma zastavljeno tako, da podpira koncept učeče se organizacije?
- Ali je izobraževanj dovolj?
- Ali je posamezna oblika izobraževanja primerna samo za točno določene vsebine?
- Ali so zaposleni zadovoljni z vsebinami izobraževanj?
- Ali je zagotovljena ustrezna pestrost izobraževalnih vsebin?
- Katera oblika izobraževanj se zdi zaposlenim primernejša?
- Kako zaposleni gledajo na čas, porabljen za izobraževanja?
- Ali so zaposleni mišljenja, da so osvojena znanja/usposobljenost v pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja?
- So izobraževanja v skladu z dogovori, sklenjenimi tekom letnih razvojnih pogovorov?
- Zaključno odprto vprašanje - če bi lahko spremenili eno stvar povezano z izobraževanjem, kaj bi spremenili - v 3 stavkih!

V zaključku naloge bomo podali končne ugotovitve in primerjali teoretične osnove z zbranimi podatki v raziskavi. Tako bomo lahko podali predloge izboljšav, ki bodo prispevali k temu, da podjetje Mobitel, d.d. postane ali ostane »učeča se organizacija«, ki uspešno sledi zastavljenim ciljem, viziji in poslanstvu.

2. TEORETIČNE OSNOVE IZOBRAŽEVANJA V ORGANIZACIJI

2.1. POMEN IN CILJI IZOBRAŽEVANJA V ORGANIZACIJI

Kaj pravzaprav sploh je izobraževanje? Kot pravi Ferjan (1999, 15), če človekovo »učenje« hipotetično opazujemo izključno kot »priprave za zadovoljevanje življenjskih potreb«, vidimo, da niti ni moč govoriti izključno o vzgoji niti ne izključno o izobraževanju. Proces »učnja« za človeka namreč predstavlja:

- Pridobivanje znanj, spretnosti in sposobnosti za obvladovanje načinov za zadovoljevanje potreb (kar predstavlja izobraževalno komponento učenja oziroma izobraževanje).
- Pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj, navad, razvijanje kritičnega odnosa do dela, dobrin, vrednot in okolja nasploh (kar predstavlja vzgojno komponento učenja oziroma vzgojo).

Lahko torej rečemo, da je izobraževanje proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo. Je torej eden ključnih procesov 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 zaključi, ampak potrebuje posameznik vedno novo znanje, ki ga s pridom uporablja na delovnem mestu ali pa v osebnem 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).

Pridobivanje znanja in izobraževanje se ponavadi opredeljujeta v povezavi z razvijanjem človeških virov. »Temeljna naloga tega procesa pa je z integrirano uporabo izobraževanja, usposabljanja, organizacijskega razvoja in razvoja kariere izboljšati učinkovitost posameznika, skupine in organizacije ter tako zagotoviti optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko sestavo zaposlenih glede na razvitost in strateške cilje organizacije« (Mohorič-Špolar 1996, 29).

Za moderno informacijsko družbo se je uveljavil sinonim družba znanja. Zaradi velike količine neprestano dopolnjujočih se informacij na trgu lahko obenem trdimo, da je znanje postalo osnovni proizvodni vir in dejavnik kakovosti.

Kot smo ugotovili, se kot posledica hitrih tehnoloških sprememb in globalizacije dnevno pojavljajo novosti. To pomeni tudi obvezo za nenehno izobraževanje. In to ne glede na naše pretekle delovne izkušnje in formalna znanja, saj lahko le-ta, zaradi vseh novosti, hitro zastarajo. Prav tako pomembno je tudi izobraževanje novo zaposlenih, ki se šele uvajajo v delo. Lahko celo rečemo, da so zaposleni, poleg osnovnih sredstev, največji kapital podjetij. Zato je smiselno v njih vlagati, tako kot vlagamo kapital v razvoj delovne opreme, tehnologije ter v razvoj novih storitev.

Posledica vsega navedenega pa je tudi obvezna prenova oziroma sprotna prilagoditev kadrovskega in izobraževalnega sistema v podjetju (v nadaljevanju

KIS). Kot osnovne naloge KIS-a bi lahko naštetli metodološko in plansko zbiranje, urejevanje, obdelovanje, hranjenje in posredovanje informacij o kadrih. Pomembno vlogo pa ima tudi ustrezno planiranje in kasneje realizacija izobraževanja kadrov. Govorimo torej o podrobnem planiranju, kakšne vrste izobraževanje je potrebno za določeno vrsto kadrov, od vodstva do nižjih zaposlenih. Glede na vrsto izobraževanja ugotavljamo, da so pomembna vsa izobraževanja - tako interna kot izobraževanja, za izvedbo katerih poskrbijo zunanji izvajalci (Možina 1998, 177).

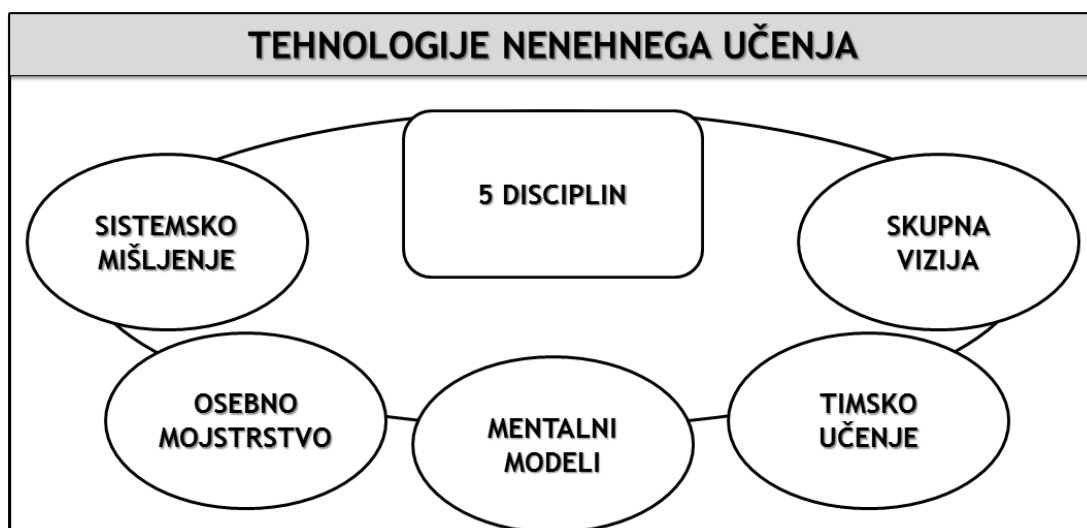
Ob vsem tem pa je seveda pomembno še to, da se jasno opredelijo vizija, poslanstvo in cilji podjetja. S tem, ko se opredelijo te točke, se lahko izdelata ustrezen načrt izobraževanj (Možina 1998, 177).

In tako pridemo do ideje oziroma koncepta učeče se organizacije, ki ima svoje temelje v ZDA in Veliki Britaniji v petdesetih letih preteklega stoletja. Lahko bi rekli, da osnovna ideja izhaja iz Sloanove šole managementa, ki deluje v okviru Tehnološkega inštituta v Massachusettsu (Massachusetts Institute of Technology, MIT). Ključni dogodek za razvoj koncepta učeče se organizacije pa se je zgodil leta 1990, ko je izšlo delo Petra Sengeja »The Fifth Discipline«. Zato je, ne glede na vse, ta letnica obveljala za mejnik razvoja paradigme učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str 81).

Kaj torej je učeča se organizacija? Kot pravi Senge je učeča se organizacija tista organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja in to zajema vse dele organizacije. Verjame, da se vseh pet delnih tehnologij, ki skupaj sestavljajo model nenehnega učenja, sicer razvija ločeno a izdatno vpliva na uspešnost preostalih. Vsaka od naštetih tehnologij zagotavlja pomembno vlogo pri oblikovanju organizacije, ki bo resnično sposobna nenehno izboljševati svoje sposobnosti, v želji, da bi dosegla svoj cilj (Senge 1990, 10).

Sengejev model nenehnega učenja vsebuje pet temeljnih prvin (glej Senge, 1990 v Dimovski et al., 2005, str 91):

- sistemsko razmišljanje,
- osebno mojstrstvo,
- mentalni modeli,
- skupna vizija in
- timsko učenje.



Slika 2: Sengejev model učeče se organizacije

V takih organizacijah zaposleni nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih res želijo, gojijo nove in prilagodljive vzorce mišljenja ter se ves čas privajajo na skupno učenje - učijo se drug od drugega in od članov drugih organizacij. Tako lahko organizacija uporabi najboljše izkušnje in znanje in se tudi sama nenehno uči, je odprta za okolje, sposobnosti za učenje pa si želi še povečevati (Dimovski et al., 2005, str 81).

Skozi sistemsko mišljenje dobimo vpogled v vzorce in odnose, ki jih potem spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti. Temeljne predpostavke, norme, vrednote in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij, so zajete v mentalnih modelih. Osebno mojstrstvo, timsko učenje in skupna vizija pa imajo en skupni imenovalac - vizijo. Skozi vse tri elemente se prepleta želja, da bi posamezniki prevzeli vizijo podjetja, saj le tako delujejo v skladu s cilji organizacije. Ker gre za obsežne procese, pa lahko trdimo, da tako posamezniki kot organizacija nikoli v celoti ne osvojijo vseh naštetih disciplin. A dokler vztrajajo pri doseganju le tega, potem pomeni, da so v procesu učenja, torej so učeča se organizacija.

Da je skupni imenovalac povezan z vizijo se strinja tudi Ferjan (1999, str 176), ki pravi da mnogi ljudje, tudi vodilni managerji, ki sicer imajo osebne vizije, le-teh ne uspejo preleviti v cilje organizacije. Lahko pa trdimo, da je to bistvenega pomena. Le tako se v organizaciji doseže, da so zaposleni motivirani, so se pripravljani in sposobni učiti in stremijo k temu, da se doseže skupen cilj. Iz literature pa so poznani primeri, ko je posameznikom to uspelo in se še danes navaja njihove uspehe kot vzorčne primere. Na primer Fordova proizvodnja avtomobilov, Polaroidova instant fotografija ipd.

Uspešni rezultati timskega dela so nam poznani že iz prazgodovine, ko posameznik ni bil sposoben sam loviti krvoločnih in fizično močnejših zveri. Potem pa se je na to pomembnost skozi stoletja pozabilo. A dandanes ponovno prihaja na plan dejstvo - če želimo, da je organizacija uspešna, potem je v njej timsko delo nuja.

(Ferjan, 1999, str 176). Poleg sprejemanja skupne vizije lahko torej timsko delo razumemo kot naslednji pomemben dejavnik pri konceptu učeče se organizacije.

Z gotovostjo torej lahko trdimo, da učeča se organizacija predstavlja nov koncept izobraževanja vseh zaposlenih za doseg novega razvoja organizacije. Razlike med starim konceptom izobraževanja in učečo se organizacijo lepo prikazuje tabela, katere avtor je Finegold (Ferjan, 1999, 175).

	STAR MODEL	NOV MODEL
UDELEŽENCI	izbrani uslužbenci	celotno osebje
VSEBINA	tehnična znanja, znanja o managementu	multidisciplinarna znanja
POSTAVITEV	učilnica, razred	učeča se organizacija
ČAS IZVEDBE	začetek zaposlitve	vse življenjsko
RAZLOG	zagotoviti možnost za uspešno delo	zagotoviti kreativnost kot primerjalno prednost

Tabela 1: Razlike med starim in novim modelom izobraževanja

2.2. DELITEV IN OBLIKE IZOBRAŽEVANJ V ORGANIZACIJI

V prejšnjem poglavju smo spoznali, da je izobraževanje dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Glede na cilje in vsebino pa izobraževanje delimo na splošno in strokovno. O splošnem izobraževanju govorimo, kadar oblikujemo znanja in sposobnosti, ki jih potrebuje vsak človek za življenje, pri strokovnem izobraževanju pa se učimo sposobnosti in navad, ki jih potrebujemo pri opravljanju določenega poklica (povzeto po Možina (ur.), 1998, str 177-178). V pričujočem delu smo seveda osredotočeni na strokovno izobraževanje in to imamo tudi v mislih, ko uporabljamo besedo izobraževanje.

Uspešnost in učinkovitost izobraževanja sta odvisni od številnih dejavnikov in okoliščin, ključnega pomena pa so seveda osnovni subjekti izobraževalnega procesa. Za nadaljnje opredelitve delitev in oblik izobraževanj v organizaciji je pomembno, da poznamo definicije le-teh (povzeto po Možina (ur.), 1998, 183):

- **Izobraževanec**, za katerega velja, da se na podlagi določene vsebine izobraževanja ob sistematičnem poučevanju učitelja ali s samostojnim učenjem izobražuje, usposabljanja ali izpopolnjuje.
- **Učitelj**, ki nastopa v vlogi strokovnega delavca, ki organizira, usmerja in izvaja proces izobraževanja, usposabljanja ali izpopolnjevanja. Njegova glavna naloga je učinkovito posredovanje izobraževalne vsebine izobraževancu.
- **Vsebina izobraževanja**, s katero so opredeljeni cilji in učne vsebine, ki jih moramo v izobraževalnem procesu uresničiti.

Kaj je izobraževanje, kakšna je delitev glede na cilje in vsebino, smo torej spoznali, v nadaljevanju pa si bomo ogledali še temeljne vrste izobraževalnih oblik. Med te sodijo:

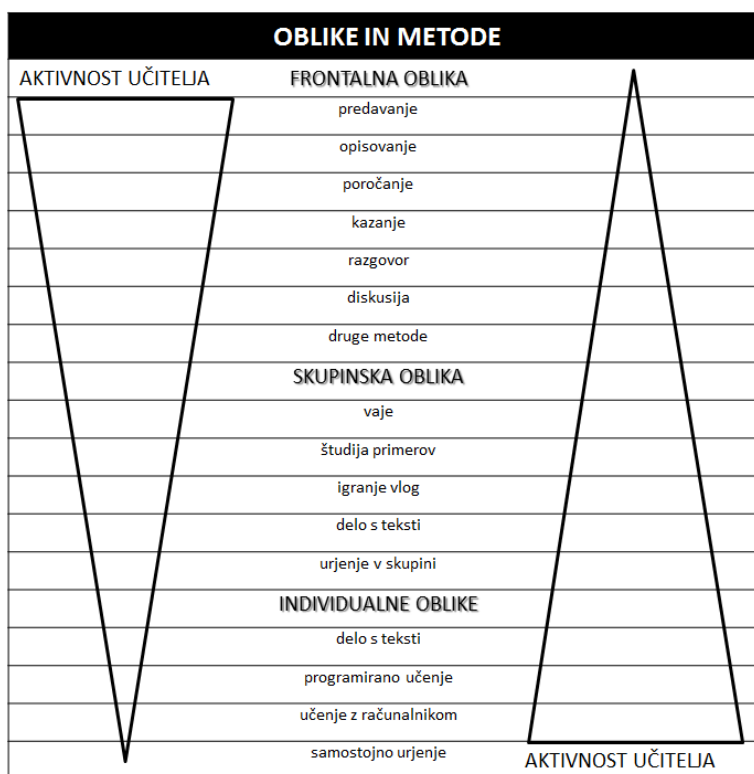
- množično izobraževanje,
- skupinsko izobraževanje in
- individualno izobraževanje.

Za množično ali frontalno izobraževanje je značilno, da učitelj podaja znanje večji skupini udeležencev izobraževanja, zato velja za eno bolj ekonomičnih možnosti izobraževanja. Pri tovrstnem izobraževanju gre praviloma za enosmerno komunikacijo, od učitelja do udeležencev. To je tudi ena od poglobitnih slabosti takšnega izobraževanja, saj primanjkuje povratnih informacij, ki bi lahko izboljšala izobraževalni proces. Naslednja slabost, ki jo velja omeniti, je neaktivnost udeležencev, kar lahko povzroči monotonost izobraževalnega procesa. Kljub naštetim slabostim, ki jih ima ta oblika izobraževanja, pa je še vedno, predvsem zaradi ekonomičnosti, pogosto uporabljena.

Skupinsko izobraževanje ali delavnice potekajo praviloma tako, da se množica udeležencev razdeli v manjše skupine. Ti rešujejo enake ali različne naloge, ki jih razdeli učitelj. Takšen način izobraževanja ima kar nekaj pozitivnih lastnosti, med katerimi bi izpostavili aktivno udeležbo posameznika, ki je hkrati primoran k medsebojnemu sodelovanju z ostalimi.

Pri individualnem izobraževanju, kot pove že samo ime, pa naloge rešujejo izobraženci vsak zase. Takšno izobraževanje temelji na samostojnemu delu pod nadzorom mentorja ali učitelja. Tovrsten način učenja je pogost pri uvajanju spretnosti (povzeto po Jereb, 1987, 56-57 in 1998, 93-95; Vukovič (ur.), 1999, 157-159; Ferjan, 1999, 79).

Naslednja slika nam prikazuje na eni strani aktivnost učitelja in na drugi strani udeležencev, glede na obliko in metodo izobraževanja.



Slika 3: Oblike in metode izobraževanja razvrščene po aktivnostih (Jereb v Ferjan, 1999, 80)

Če opredelimo še metode izobraževanja, se zdi najbolj smiselna klasifikacija, kjer vzamemo za osnovno in temeljno merilo obliko komuniciranja med učiteljem, udeleženci in izvori informacij. Tako dobimo tri izobraževalne metode:

- pasivno izobraževalna metoda,
- pasivno-aktivna izobraževalna metoda in
- aktivna izobraževalna metoda.

Pri pasivni obliki izobraževanja ima poudarjeno vlogo učitelj. Nastopa kot izključni posredovalec znanja in informacij. Prevladujoče pasivne metode so (povzeto po Jereb, 1987, 58-61 in 1998, 95-97; Vukovič (ur.), 1999, 186):

- metoda predavanja,
- metoda pripovedovanja,
- metoda opisovanja,
- metoda pojasnjevanja,
- metoda poročanja in
- metoda kazanja.

Za naštetih metode velja, da so zelo podobne in da imajo sorodne lastnosti. Priporočeno je, da so v izobraževalni proces vključene prav vse metode in da jih med seboj prepletamo in kombiniramo. Mnogi zato menijo, da gre u bistvu za eno metodo, ki ji lahko rečemo metoda razlage.

Pasivno-aktivna oblika izobraževanja se od prejšnje oblike ne razlikuje samo po izvoru znanja ampak predvsem v tem, da se tukaj upošteva dejavnost obeh

subjektov izobraževalnega procesa - učitelja in izobraževalca. Poznamo naslednje pasivno-aktivne metode (povzeto po Jereb, 1987, 61-67 in 1998, 97-103; Vukovič (ur.), 1999, 186-187):

- metoda razgovora,
- metoda diskusije,
- metoda vaj,
- metoda proučevanja primerov,
- metoda igranja vlog in
- metoda urjenja.

Med aktivne izobraževalne metode štejemo tiste, pri katerih izvor znanja ni učitelj, prav tako predznanje ali izkušnje udeležencev niso tolikšne, da bi jih lahko upoštevali. Izobraževanci si morajo sami pridobiti znanje iz drugih virov. Učitelj jih pa pri tem vodi, usmerja, nudi pomoč in jim daje dodatna navodila ter jih hkrati opozarja na alternativne možnosti. Poznamo naslednje aktivne metode (povzeto po Jereb, 1987, 67-73 in 1998, 103-112; Vukovič (ur.), 1999, 188-190):

- metoda dela z besedili,
- metoda prigodka,
- projektna metoda,
- metoda programiranja izobraževanja in
- metoda izobraževanja z računalnikom.

Pri metodi izobraževanja z računalnikom ločimo več strategij (povzeto po Jereb, 1987, 67-73 in 1998, 103-112; Vukovič (ur.), 1999, 189-190):

- strategija za vajo in utrjevanje pojmov in spretnosti,
- strategija poučevanja,
- strategija dialoga ali iskanja informacij,
- strategija eksperimentiranja in
- strategija reševanja problemov.

Vse metode izobraževanja, ki smo jih opisali, pridejo v poštev tako v izobraževalnih ustanovah kot v delovnih organizacijah.

Konkretne oblike izobraževanj v organizacijah pa se seveda skozi čas spreminjajo, saj so, kot vse ostalo v gospodarstvu, povezane z napredkom na področju tehnologije in novimi spoznanji v teoriji. Kljub temu na tem mestu podajamo osnovno klasifikacijo izobraževanj v delovnih organizacijah, ki jih Jereb v svoji knjigi iz leta 1998 navaja kot sodobne (povzeto po Jereb, 1987, 112-114 in 1998, 122-131; Vukovič (ur.), 1999, 190-193):

- študijski sestanek,
- krožki za izboljšanje proizvodnje ali krožki za sposobnost,
- programsko usmerjeni krožki,
- pripravništvo,
- simulacijske metode,
- metoda opazovanja in posnemanja,
- senzitivni treningi in
- metoda menjavanja dela.

Kot osnova je ta klasifikacija še vedno uporabna, vendar pa je potrebno upoštevanje novih tehnologij in razvoja. Katere vrste izobraževanj uporablja

sodobna organizacija bomo videli v nadaljevanju na konkretnem primeru Mobitela. Da ima na izobraževalni proces velik vpliv sodobna tehnologija, je razvidno tudi iz novih oblik izobraževanja, med katerimi ima prevladujočo vlogo e-izobraževanje, ki ga bomo opisali v nadaljevanju.

2.3. E-IZOBRAŽEVANJE

V uvodu smo že ugotovili, da je tehnologija eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na naše življenje, saj vnaša številne spremembe in novosti na vseh področjih našega življenja. Po eni strani lahko s pomočjo tehnologije optimiziramo marsikateri proces, tako v zasebnem kot poslovnem življenju – danes je na primer povsem običajno sodelovanje s poslovnimi partnerji na drugem koncu sveta, kar pred nekaj desetletji ni bilo tako samoumevno, pa naj si bo to prek e-pošte, »skypa«, ali pa kar prek video konference, kar nadomesti osebne poslovne sestanke. Po drugi strani pa vse te tehnološke novosti od nas zahtevajo nenehno večanje in obnavljanje znanj ter spretnosti. Zato so se vzporedno začele pojavljati težnje po novih izobraževalnih oblikah in programih, ki bi že tako prezaposlenim udeležencem izobraževanj olajšale možnost izobraževanja. Za njih je takšen način zanimivejši oziroma privlačnejši, saj so tako naenkrat neodvisni od kraja izobraževanja, sami si razporejajo čas, ki ga bodo namenili učenju, in sebi prilagodijo tempo učenja. Hkrati pa se je v podjetjih začel pojavljati trend, ki narekuje, da morajo izobraževanja postati bolj načrtna, sistematična in še bolj ciljno usmerjena.

Lahko torej rečemo, da je oboje privedlo do dopolnitve v ponudbi izobraževanj. Pojavila se je nova oblika izobraževanja, za katero bi lahko rekli, da je hibrid klasičnega izobraževanja in izobraževanja na daljavo s pomočjo računalnika. Govorimo o e-izobraževanju.

V spodnji razpredelnici si bomo pogledali osnovne razlike med e-izobraževanjem in klasičnim izobraževanjem, kot jih navaja Jereb (<http://www1.fov.uni-mb.si/>).

ZNAČILNOSTI	E-IZOBRAŽEVANJE	KLASIČNO IZOBRAŽEVANJE
Prostorska oz. fizična ločenost	Da	Ne
Obravnava slušatelja	Bolj individualno	Bolj kot član skupine
Mehanizem za posredovanje učne snovi	Elektronski medij - računalnik	Tiskani mediji in občasna raba tehnologije (avdio, video, TV, CD, DVD,...)
Učne metode	Poučevanje s pomočjo elektronskih medijev (on-line)	Uporaba klasičnih učnih metod (predavanja, razlage, opisovanje, pojasnjevanje,...)
Slušatelji	Dokaj nehomogena skupina, načeloma visoko motivirani	Dokaj homogena skupina, pri študiju bolj nadzorovani, manj samostojni
Funkcionalna kompleksnost	Visoka; prisotnost različnih funkcij, kot so oblikovanje predavanj za prenos v elektronski obliki, razvijanje primernih tehnologij za e-izobraževanje	Nizka
Administrativna podpora	Visoka, kot posledica potrebe po koordiniranju različnih funkcij	Nizka, potrebna v glavnem za uskladitev dela učiteljev
Stroškovna struktura	Prevladujejo stroški kapitala (računalniška in strojna oprema); stroški so odvisni od same priprave in prenosa predavanj in učnih gradiv in ne števila slušateljev	Prevladujejo stroški dela (plača predavateljev), prostorov; odvisno tudi od števila slušateljev
Pomen števila vpisanih slušateljev	Večji, z naraščanjem števila slušateljev stroški na slušatelja upadajo	Manjši, saj je višina stroškov na slušatelja manj odvisna od števila slušateljev

Tabela 2: Primerjava med klasičnim in e-izobraževanjem

Vse, kar prinaša določene prednosti, ponavadi prinaša tudi nekatere slabosti. V spodnji preglednici si lahko ogledamo ključne prednosti in slabosti, ki jih prinaša e-izobraževanje.

PREDNOSTI	SLABOSTI
Večje možnosti izobraževanja za učeče iz oddaljenih krajev in ostale, ki se iz različnih razlogov tradicionalnih predavanj ne morejo udeležiti.	Možnost pomanjkanja samodiscipline.
Možnost racionalne izrabe časa ter večje svobode pri učenju, saj se lahko uporabnik uči kadarkoli, kar ustreza današnjim zahtevam globalizacije.	Visoki začetni fiksni stroški.
Večja samostojnost pri učenju in s tem povezana večja ustvarjalnost.	Mogoča socialna izolacija slušatelja.
Drugo: <ul style="list-style-type: none"> Lasten tempo učenja Osredotočanje na določene dele vsebine Sprotno preverjanje znanja 	Potrebna visoka stopnja podpore mentorju s strani usposobljenih strokovnjakov za razvoj e-izobraževanja.

Tabela 3: Prednosti in slabosti pri e-izobraževanjih

Časovno in finančno gledano ima e-izobraževanje veliko prednost pred klasičnim izobraževanjem, saj je dosegljivo kadarkoli in kjerkoli, prihrani se čas potovanja, zniža ali pa celo odpravi potne stroške, stroške nastanitve in dnevnic, zmanjšajo se stroški učnega materiala ... Izguba poslovnih priložnosti je manjša, saj izobraževanec lahko preneha z učenjem kadarkoli in se posveti delu. Tudi časovni potek je povsem odvisen od izobraževanca in ga sam narekuje, prilagaja si lahko tempo in intenzivnost učenja. Do izobraževanj in informacij lahko dostopa v trenutku, ko jih potrebuje. Pri e-izobraževanju izobraževanec tudi razvija računalniško znanje in uporabo interneta, prevzema odgovornost za lastno učenje, več se mu samozavest.

E-izobraževanje ima tudi nekaj slabosti oziroma lastnosti, na katere moramo biti še posebej pozorni pred začetkom izvajanja e-izobraževanja:

- Preveriti moramo ali ima organizacija, ki izvaja e-izobraževanje, dovolj sodobno računalniško opremo.
- Računalniško znanje izobraževancev in mentorjev mora biti zadostno.
- Organizacija mora omogočiti povezavo z internetom in v času izobraževanja moramo biti pozorni na morebitne tehnične težave ter zagotoviti možnosti za takojšnjo odpravo le-teh.
- Kot eno izmed pozitivnih strani izobraževanja smo navedli to, da se izobraževanec v vsakem trenutku izobraževanja lahko vrne na delovno mesto in nadaljuje z delom. To pa je zagotovo lahko tudi negativna stran izobraževanja, saj predstavlja motnjo pri delu in povzroči zmanjšanje koncentracije.

Ena izmed ključnih lastnosti e-izobraževanja, ki pa jo lahko štejemo tako med pozitivne kot negativne plati, pa je motivacija izobraževancev. Ta igra pri e-izobraževanju ključno vlogo in je lahko odločilni dejavnik že pri prvem koraku oziroma pri tem, da do izobraževanja sploh pride. In kot je razvidno iz zgornje preglednice prednosti in slabosti, je celoten nadaljnji proces e-izobraževanja povsem odvisen od uporabnika in njegovega odnosa do izobraževanja. Visoka motivacija je torej izrednega pomena za kakovostno in učinkovito učenje, medtem ko nizka motivacija lahko predstavlja eno izmed resnih ovir pri izobraževanju, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju (povzeto po Perme, 2008; Stanič in Macedoni, 2004).

2.4. OVIRE PRI IZOBRAŽEVANJU

Do sedaj smo ugotovili, kako pomembno in nujno je izobraževanje za vsako organizacijo, a tako kot pri vsaki stvari, obstajajo tudi v izobraževalnem procesu določene ovire, ki jih je potrebno učinkovito razrešiti, da bo izobraževanje uspešno. Poleg denarja in časa, ki se porabi za izobraževanje, lahko problem predstavljajo tudi neskladja in napetosti, do katerih pride med organizacijo in posameznikom. Ta neskladja in napetosti prikazuje naslednja tabela (Hamalainen in soavtorji v Ferjan, 1999).

	INDIVIDUALNI INTERES	INTERES ORGANIZACIJE
DOLGI ROK	osebni razvoj	strateško planiranje
	izboljšati znanje	planiranje kadrov
	razvoj lastne kariere	priprava kadrov za zahteve prihodnosti
KRATKI ROK	reševati trenutne osebne probleme	zadovoljiti partnerje
	razvijati svojo lastno strategijo izobraževanja	objava trenutnih potreb po kadrih
	biti odprt pri svojih prizadevanjih za pridobitev izobrazbe	z odličnim osebjem podprto spreminjanje organizacije
		zadovoljno in motivirano osebje

Tabela 4: Neskladja med individualnimi interesi in interesi organizacije

Razvidno je, da med interesi organizacije in posameznika lahko pride do neskladij povezanih z razvojem - medtem ko se posameznik odloča in izbira izobraževanje predvsem glede na osebni razvoj, pa so pri organizaciji v ospredju njeni kratkoročni in dolgoročni cilji (povzeto po Ferjan, 1999, 172).

Med organizacijo in posameznikom pride velikokrat do neskladja, kadar se podpisuje pogodba o izobraževanju. ZDR (Zakon o delovnih razmerij) določa, da se s pogodbo določijo naslednje stvari:

- trajanje izobraževanja,
- potek izobraževanja in
- pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem.

Pri pogodbi je potrebno upoštevati minimalne standarde, ki so določeni v zakonu in kolektivnih pogodbah, ki se nanašajo na izobraževanje. Priporočljivo pa je določiti še naslednje stvari:

- vrsto in trajanje izobraževanja,
- koliko dopusta pripada posamezniku zaradi študija,
- v čigavem interesu je izobraževanje (ali iz strani organizacije ali posameznika ali iz obeh strani),
- kakšne so obveznosti organizacije in posameznika v zvezi z izobraževanjem,
- ali se čas izobraževanja šteje v delovni čas,
- plačilo stroškov študija, prevoza, literature in kaj se zgodi s plačilom študija, če posameznik da odpoved po končanem študiju, ali pa opusti študij,
- kakšno delo čaka posameznika po končanem študiju in koliko časa še mora ostati v delovnem razmerju ...

Z opredelitvijo zgoraj navedenih elementov lahko zmanjšamo možnosti za kasnejši konflikt v procesu izobraževanju oziroma vsaj pripomoremo k njihovemu razreševanju (povzeto po Korpič-Horvat, 2007).

V tem začetnem delu diplomskega dela smo razložili in opisali, kaj izobraževanje je, kakšne vrste izobraževanj poznamo in kakšne so njihove prednosti in pomanjkljivosti, v nadaljevanju pa prehajamo na konkretni primer - opisali bomo, kako je izobraževanje organizirano in strukturirano v družbi Mobitel d.d., kar nam bo služilo kot osnova za empirični del diplomskega dela.

3. ŠTUDIJA KONKRETNEGA PRIMERA - MOBITEL D.D.

3.1. PREDSTAVITEV IN ZGODOVINA ORGANIZACIJE

Kot rečeno sem zaposlen v podjetju Mobitel, d.d., katerega začetki segajo v leto 1991, ko je sestavljeno podjetje (SP) PTT Ljubljana ustanovilo družbo Mobitel kot podjetje z omejeno odgovornostjo. Osnovni nalogi ustanovljene družbe sta bili zagotovitev razvoja mobilnih telekomunikacij in izgradnja mobilnega omrežja v Sloveniji. K družbi Mobitel so decembra istega leta po vplačilu dodatnega kapitala pristopila še druga takratna PTT podjetja Slovenije. V novembru leta 1992 pa sledi preoblikovanje v delniško družbo. Sledila je reorganizacija PTT podjetja Slovenija v letu 1994 in s hkratno ločitvijo poštne in telekomunikacijske dejavnosti je postal 100-odstotni lastnik družbe Mobitel Telekom Slovenije, nacionalni operater telekomunikacij.

Prve storitve smo ponudili na trgu že v juliju 1991, ko je začelo delovati skupno analogno omrežje NMT v Sloveniji in na Hrvaškem. Prelomno v Mobitelovem razvoju pa je bilo leto 1995. Na eni strani smo beležili velik porast števila naročnikov v analognem omrežju, hkrati pa naredili prve, že od samega začetka načrtovane korake v svet digitalnih mobilnih telekomunikacij. Z začetkom delovanja poskusnega sistema GSM na območju Ljubljane pa smo se v novembru 1995 vključili v svet vseevropskega sistema digitalne mobilne telefonije GSM. S tem smo postali član mednarodnega združenja GSM Association, ki združuje GSM operaterje in proizvajalce GSM naprav in ki s članstvom omogoča sklenitev prvih pogodb o medsebojnem gostovanju v omrežjih v tujini.

Pravilnost usmeritve nam je v decembru 1995 potrdila tudi Vlada Republike Slovenije z imenovanjem družbe Mobitel za nacionalnega operaterja digitalne mobilne telefonije v državi, kar je za nas pomenilo, da smo zadolženi za zgraditev GSM omrežja ter delovanje sistema do turistične sezone v letu 1996.

Do junija 1996 smo z digitalnim signalom pokrili celoten slovenski cestni križ, večja mesta, pomembnejša turistična središča ter obalo, kar je ustrezalo približno 40-odstotni pokritosti prebivalstva. Istega leta smo podpisali že 264 pogodb o gostovanju z roaming partnerji v 148 državah.

Skladno z odločitvijo večine operaterjev omrežij NMT smo se tudi v Mobitelu odločili in konec leta 2005 izključili omrežje NMT, predvsem zaradi nedostopnosti novih modelov aparatov in omrežne opreme NMT ter hkrati bistveno pestrejšega nabora storitev in možnosti gostovanja, ki jih omogočajo digitalne mobilne komunikacije. Vsem naročnikom Mobitel NMT pa smo ponudili prijazen in njihovim potrebam prilagojen prehod na digitalen sistem GSM/UMTS.

Nove tehnologije, z njimi pa tudi telekomunikacije, v zadnjih dveh desetletjih doživljajo konstanten »boom«. Uspešni mobilni operaterji sledimo njihovem razvoju, najnovejše dosežke pa na svojem trgu predstavljamo in uvajamo glede na povpraševanje in splošne gospodarske razmere.

Med evropskimi operaterji veljamo za pionirje, saj mnoge nove tehnologije pogosto uvajamo med prvimi operaterji v Evropi in v svetu. Z uvedbo sistema GPRS smo našim uporabnikom v juniju 2001 zagotovili hitrejši prenos podatkov. V decembru 2003 pa smo med prvimi operaterji na svetu predkomercialno uvedli sistem tretje generacije mobilnih telekomunikacij, UMTS. S tem postane mobilni telefon multimedijski pripomoček, ki združuje lastnosti telefona, fotoaparata, kamere, interneta, televizije, radia. V letu 2006 pa smo omrežje UMTS začeli nadgrajevati s tehnologijo HSPA in tako smo kot prvi slovenski operater že v prvi polovici leta 2007 s tehnologijo HSPA+ uspeli zagotoviti megabitne prenosne hitrosti v 70 odstotkih omrežja UMTS. Vzporedno pa smo nadgradili tudi celotno omrežje GPRS s tehnologijo EDGE. V obdobju le nekaj let se je zmogljivost omrežja tako povečala kar za 20-krat (www.karticaobrtnik.si).

Tukaj pa se nismo zaustavili. Trenutno testiramo že četrto generacijo mobilnih telekomunikacij oziroma tehnologij, tako imenovano LTE (Long Term Evolution), ki bo omogočila še hitrejšo in zmogljivejšo mobilne storitve.

Poglejmo še zgodovino oziroma rast števila naročnikov. V želji, da bi bile storitve digitalne telefonije dostopne čim širšemu krogu uporabnikov, smo po vsej Sloveniji zgradili svoje prodajne in demonstracijske centre. Za še boljšo dostopnost storitev pa smo poskrbeli tako, da smo lastno prodajno mrežo dopolnili s številnimi posredniškimi prodajnimi centri in kasneje z uvedbo Mobi paketov še številnimi prodajnimi mesti le-teh in vrednostnih kartic.

V letu 1997 je število naročnikov v digitalnem omrežju preseglo število NMT naročnikov. Mobitel je imel septembra tako že 100.000 uporabnikov. Konec leta 1998 se pojavi nov mobilni operater Debitel, ki pa ne predstavlja prave konkurence Mobitelu, saj je zakupil del Mobitelovega omrežja.

Naslednji bliskovit skok uporabnikov smo v Mobitelu dosegli z uvedbo predplačniškega Mobi paketa. S tem paketom uporabnikom ni potrebno skleniti pogodbe z operaterjem, ostanejo anonimni in svoje pogovore plačujejo vnaprej, s polnjenjem svojega Mobi računa z uporabo vrednostnih kartic.

Lahko rečemo, da smo bili monopolisti na slovenskem trgu mobilnih telekomunikacij, kar je pripomoglo, da smo avgusta leta 1999 imeli že 282.000 uporabnikov. Z nadpovprečno stopnjo rasti penetracije uporabnikov smo Slovenijo pripeljali v sam svetovni vrh.

Istega leta je začelo delovati omrežje novega operaterja Simobil. Vstop novega konkurenta na slovenski trg je za nas pomenil, da smo se prvič srečali s pravo konkurenco in od tega trenutka dalje smo se bili prisiljeni boriti za ohranitev položaja na trgu. Kljub konkurenci pa smo uspeli doseči, da je število uporabnikov še naprej naraščalo. Tako smo imeli leta 2000 96 % pokritost s signalom GSM in že milijon uporabnikov, kar je za dvamilijonski trg zelo velik uspeh.

Konkurenca pa nas je spodbudila k še intenzivnejšemu razvoju in še večji želji, da so uporabniki čim bolj zadovoljni.

Novembra 2001 je Mobitel kot prvo podjetje v Sloveniji pridobilo koncesijsko pogodbo za tretjo generacijo mobilnih telekomunikacij - UMTS. Obstoječe omrežje poleg telefonije omogoča vrsto dodatnih storitev, kot na primer uporabo GPRS-ja za paketni prenos podatkov. V letu 2001 pa smo dobili še dodatno konkurenco, ko se na trgu pojavi Western Wireless International Slovenija d.o.o. kot operater Vega.

V letu 2003 je bilo razmerje med naročniki in mobi uporabniki približno enako. Rast števila uporabnikov se je umirila, raslo pa je število naročnikov, kot posledica prehajanja mobi uporabnikov v naročniška razmerja zaradi telefonov, ki jih ob vezavi dobijo ugodneje, in tudi zaradi cenejših pogovorov. S tem se je število pogovorov povečalo za 2,5-krat.

Skladno z rastjo števila uporabnikov se je z leti večalo tudi število zaposlenih. V družbi Mobitel je bilo tako 31. decembra 2010 zaposlenih 1.031 ljudi (Letno poročilo Mobitel 2010).

Pri takšnem številu zaposlenih procesi izobraževanja že dolgo ne morejo potekati na neformalen način, pač pa je nujna strukturiranost in uvedba oddelkov, ki se ukvarjajo specifično s to dejavnostjo znotraj podjetja.

3.2. ODDELEK ZA IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ KADROV

Izobraževanju in razvoju kadrov v Mobitelu namenjamo posebno pozornost. To sta, kot že samo ime pove, poglobitvi dejavnosti Oddelka za izobraževanje in razvoj kadrov, ki je eden od dveh oddelkov znotraj Kadrovskega sektorja v družbi Mobitel. Zavedamo se namreč, da znanje pomeni razvoj, razvoj prinaša inovativnost, učinkovitost, uspeh, zadovoljne in motivirane zaposlene in posledično dobre poslovne rezultate.

Primarne naloge oddelka za izobraževanje in razvoj kadrov so:

- razvijanje in spremljanje sistema letnih ocenjevalnih razgovorov,
- izdelava psihološke ocene kandidatov,
- postavitve in nadgradnja sistema razvoja ključnih in perspektivnih kadrov,
- priprava kataloga, planiranje, organizacija in izvajanje izobraževanj,
- izvajanje aktivnosti s področja študija ob delu,
- izvajanje aktivnosti s področja štipendiranja in mladih raziskovalcev,
- postavitve in nadgradnja sistema identifikacije in spremljanja internega prenosa znanj,
- priprava in spremljanje programov razvoja novo zaposlenih,
- organizacija strokovne prakse,
- merjenje organizacijske klime, analiziranje in predlaganje ukrepov,
- razvijanje in spremljanje sistema inovativnosti in nagrajevanje inovacij,
- izvajanje knjižničarske dejavnosti,
- vsebinsko sodelovanje pri razvoju informacijske podpore za potrebe dela ter
- razvijanje in spremljanje sistema.

3.3. PODATKI O IZOBRAŽEVANJU V PRETEKLIH LETIH

Izobraževanju in ustvarjanju uigranih ekip smo v družbi Mobitel d. d. tudi v letu 2010 namenili posebno pozornost in približno enak finančni delež kot v letu 2009. Tako kot v preteklih letih je bil tudi v letu 2010 še vedno največji poudarek na:

- spoznavanju novosti s področja informacijsko-telekomunikacijskih tehnologij,
- pridobivanju znanj s področja menedžmenta in poslovnega odločanja,
- prodaji in trženju ter
- komunikacijah.

Primerjalni statistični podatki zadnjih nekaj let kažejo, da se delež vseh zaposlenih v naši družbi, ki so vključeni v izobraževanje, zelo spreminja: v letu 2007 jih je bilo 83 %, leto pozneje 89 %, v letu 2009 85 % in v letu 2010 88 %. Prav tako se spreminja letno število ur izobraževanj na zaposlenega: v letu 2007 se je zaposleni v povprečju izobraževal 35 ur, leta 2008 nekaj manj kot 40, leta 2009 30 ur in v letu 2010 povprečno 35,5 ur.

Glede na vsebinska področja je bil največji delež (več kot 70 %) namenjen programom s področja strokovnega izobraževanja in usposabljanja oz. pridobivanja strokovnega znanja, povezanega predvsem z značilnostmi posameznega delovnega mesta. Udeležbe na tovrstnih izobraževanjih so zaposlenim omogočale, da so se lahko sproti odzvali na hitre spremembe v poslovnem okolju (kot so uvedba novih tehnologij, novih storitev, spremembe na področju zakonodaje ipd.).

Vse to kaže, da se v družbi Mobitel dobro zavedamo, da je znanje moč in da so izobraženi, usposobljeni, visoko motivirani ter zavzeti zaposleni naša največja vrednost in konkurenčna prednost. Le s takšno ekipo lahko sledimo našemu glavnemu vodilu, to je zadovoljen uporabnik, kar se nenazadnje odraža tudi v tem, da smo kljub hudi konkurenci ohranili več kot 50-odstotni tržni delež. Slednje je razvidno tudi iz spodnje ocene, ki temelji na javno dostopnih podatkih.

	2010	2009	2008
Mobitel	1.161.236	1.183.277	1.209.434
Simobil	615.095	589.427	570.600
Debitel	92.976	88.886	96.400
Izimobil	53.183	45.061	61.740
Tušmobil	161.005	171.099	120.000
T-2	27.741	16.814	6.000
SKUPAJ	2.111.236	2.094.564	2.064.174

Tabela 5: Število uporabnikov po vrsti ponudnika na slovenskem trgu (Letno poročilo Mobitel 2010)

3.4. NAČRTOVANJE IN IZVAJANJE IZOBRAŽEVANJ V PODJETJU

V skladu z akti o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest se sprejemata kadrovska in razvojna strategija podjetja, ki imata ključno vlogo pri določanju potreb usposabljanja in izobraževanja. Letni plan izobraževanja in usposabljanja je rezultat sodelovanja na več ravneh, med različnimi sektorji. Vodje posameznih oddelkov najprej na podlagi letnega razgovora izdelajo letni plan izobraževanja in usposabljanja za vsakega delavca posebej. Skupaj s koordinatorji izobraževanj in direktorji področij ugotavljajo potrebe po izobraževanju in usposabljanju, pripravljajo plane, koordinirajo vsebine izobraževanj ter izvajajo in spremljajo plan izobraževanja tako, da delovni procesi niso moteni. Vsi koordinatorji se ob koncu leta zberejo in določijo plan izobraževanja za naslednje leto, na osnovi katerega potem sektor za izobraževanje in koordinacijo izdela katalog izobraževalnih vsebin. Na osnovi kataloga koordinatorji izdelajo natančen plan izobraževanja in usposabljanja, določijo datume izobraževanj, izvajalce in udeležence. Skozi leto se lahko ta plan izobraževanj tudi spreminja, če se spremenijo potrebe po izobraževanju ali se spremenijo druge okoliščine poslovanja, ki imajo vpliv na to področje.

3.5. OBLIKE IZOBRAŽEVANJ V ORGANIZACIJI MOBITEL D.D.

V predhodnih poglavjih smo ugotovili, da se v Mobitelu poslužujemo različnih vrst izobraževanja. Po načinu izvedbe pa bi jih lahko razdelili na dve obliki.

Prva oblika so klasična izobraževanja, kjer je izobraževanje tako ali drugače vodeno s strani predavatelja, trenerja, mentorja ipd. Med te oblike štejemo delavnice, senzitivne treninge, predavanja, tečaje itd. Vsem oblikam je skupno to, da se izvajajo zelo sistematično, za točno določene skupine ljudi iz posameznih oddelkov družbe. Namenjene so predvsem zaposlenim, ki že vrsto let opravljajo svoje delo na določenem področju in s takimi izobraževanji osvežujejo svoje znanje in spretnosti. Del tečajev so tudi tako imenovana simulacijska izobraževanja, ki temeljijo na pridobivanju znanj na osnovi simuliranja različnih realnih situacij pri opravljanju raznih del. Najpogosteje se uporabljajo za usposabljanje zaposlenih za posebno težavne primere (reklamacijska služba, služba za pomoč naročnikom, prodajalci v centrih ipd.) oziroma kot trening za izboljšanje že sicer osvojenega znanja. Tukaj lahko omenimo še usposabljanja, ki so jih deležni pretežno novo zaposleni oziroma tisti zaposleni, ki zamenjajo delovno mesto znotraj družbe in se morajo usposobiti za novo področje dela. Cilj je povezati njihovo teoretično pridobljeno znanje, pridobljeno s formalno izobrazbo, s praktičnimi dejavnostmi, z namenom, da bodo sposobni samostojno opravljati delo.

Med najbolj pogosta sodijo klasična izobraževanja

- s področja komunikacije in telefonske komunikacije,
- s področja prodaje in
- s področja coachinga.

Vsebina izobraževanja	Število udeležb na izobraževanjih	Delež udeležb na izobraževanjih
Informacijsko telekomunikacijske tehnologije	576	13,5
Prodaja	883	20,7
Informatika in računalništvo	560	13,1
Vodenje	641	15,0
Komunikacijske veščine	469	11,0
Tuji jeziki	137	3,2
Varnost in zdravje pri delu	556	13,0
Druga znanja	451	10,5
Skupno število udeležb na izobraževanjih	4273	100,0

Tabela 6: Struktura izobraževanj po vsebini (Letno poročilo Mobitel 2010)

Izobraževanja potekajo v za to pripravljenih prostorih, odvisno od vrste izobraževanja. Na voljo je več sejnih sob, v kolikor gre za enosmerno podajanje informacij, učilnica za delavnice za izobraževanja, kjer je vključeno aktivno sodelovanje udeležencev, in sodobna računalniška učilnica, kjer je možno praktično delo z računalnikom.

Kot alternativa klasičnim izobraževanjem pa so na drugi strani e-izobraževanja, kjer zaposleni sami osvajajo znanja. Ti tečaji zaposlenim omogočajo hiter in zanimiv dostop do pomembnih informacij, ob čemer se je potrebno zavedati, da so namenjeni izključno seznanjanju z novostmi v storitvah in produktih. Pri e-izobraževanju ne moremo govoriti o najbolj pogostih izobraževanjih, saj so le ta namenjena izključno seznanjanju z novostmi v storitvah in produktih.

3.6. IZOBRAŽEVALNI PORTAL

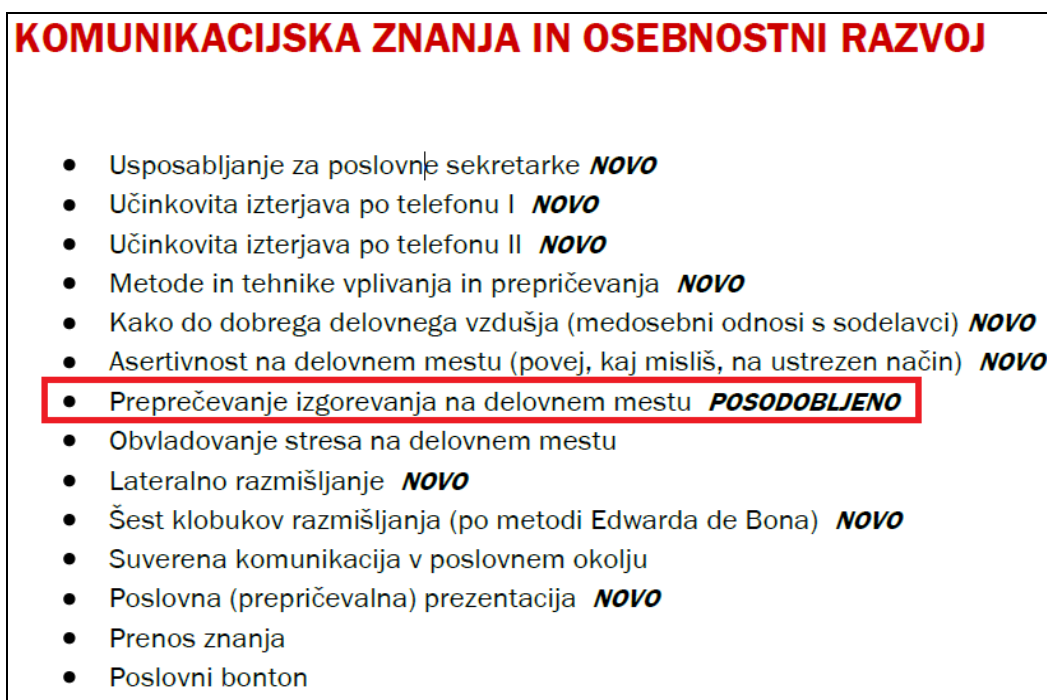
V nadaljevanju bomo na kratko prikazali posamezne korake, kako uporabniki dostopajo do izobraževalnega portala, ki se nahaja na našem intranetu. Del izobraževalnega portala je tudi prej omenjeni katalog izobraževanj oziroma nabor e-izobraževanj, ki so uporabnikom na voljo.

Naslednja slika prikazuje katalog izobraževanj, ki se deli na šest glavnih poglavij.



Slika 4: Katalog izobraževanj na internem portalu (Mobiweb - Mobitel intranet)

Ko uporabnik izbere želeno področje, lahko izbira med naslovi posameznih izobraževanj, ki so na voljo za to področje.



Slika 5: Seznam izobraževanj v katalogu (Mobiweb - Mobitel intranet)

V nadaljevanju se uporabniku odpre natančen opis posameznega izobraževanja, v našem primeru bo to izobraževanje »Preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu«, kjer uporabnik dobi podrobne informacije o:

- ciljni skupini,
- ciljnih izobraževanja,
- vsebini programa,
- metodah dela in
- trajanju izobraževanja.

Preprečevanje izgorevanja na delovnem mestu	
Ciljna skupina	zaposleni, ki delajo v stresnem delovnem okolju, so preobremenjeni z delom, jim zmanjkuje časa, so pod pritiskom, imajo visoke delovne cilje in veliko odgovornost, delajo s strankami
Cilji izobraževanja	spoznati vzroka delovne izgorelosti in prepoznati njene simptome, naučiti se metod in tehnik za preprečevanje stresa na delovnem mestu
Vsebina programa	<ul style="list-style-type: none"> • prepoznavanje poklicne izgorelosti <ul style="list-style-type: none"> - telesni simptomi - čustveni simptomi - simptomi spremenjenih navad - spremembe v mišljenju - spremenjeni stili delovnega obnašanja - modeli izgorelosti - stopnje izgorelosti - prehod stresa v izgorelost • vzroki izgorevanja na delovnem mestu <ul style="list-style-type: none"> - preobremenjenost z delom - izguba delovne avtonomije - nezadostno nagrajevanje - odsotnost povratnih informacij - slabi medosebni delovni odnosi - navzkrižje vrednot - osebnostne lastnosti • preprečevanje izgorelosti <ul style="list-style-type: none"> - subverzija - vloga posameznika in vloga podjetja - proces preprečevanja delovne izgorelosti - metode in tehnika <p>interaktivno predavanje, delo v skupinah na konkretnih primerih, individualna izdelava akcijskega načrta, prikaz nekaterih sprostitev tehnik</p>
Metode dela	1 dan
Trajanje	

Slika 6: Detajlni opis posameznega izobraževanja (Mobiweb - Mobitel intranet)

Podoben princip velja tudi za izobraževalni portal, kjer so na voljo e-izobraževanja, ki temelji na sistemu za e-izobraževanje E-CHO. Sistem je razvil, ga vzdržuje in nadgrajuje Laboratorij za telekomunikacije na Fakulteti za elektrotehniko.

Nastal je na podlagi številnih izkušenj pri izvedbi e-izobraževanj ter po obsežni analizi in uporabi sorodnih komercialno dostopnih produktov. Vključuje vse potrebne funkcionalnosti e-izobraževanja, zaradi internetne naravnosti pa je

povsem povezljiv z drugimi internetnimi aplikacijami, ki bi jih želeli uporabiti pri izobraževanju. Sistem omogoča (<http://www.e-cho.org>):

- upravljanje e-izobraževanja (LMS - Learning Management System),
- upravljanje e-tečajev (LCMS - Learning Content Management System),
- spremljanje aktivnosti uporabnikov,
- preverjanje znanja/testiranje,
- povezavo z obstoječimi informacijskimi sistemi (LDAP/Active Directory),
- podporo standardom e-izobraževanja (SCORM in QTI) in večjezičnost.

Uporabnik se mora pri vstopu na portal identificirati.

Eizobraževanje

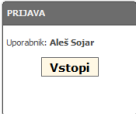
Pozdravljeni v E-CHU – sistemu za izvajanje e-izobraževanja!

Kaj je e-izobraževanje:

- izobraževanje, ki ga izvajamo s pomočjo sodobnih telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij;
- dopolnilo klasičnemu izobraževanju, ki ga izvajamo v družbi v skladu z letnim planom izobraževanja in katerega vsebine, komunikacija med učenci in mentorji ter vse ostale značilnosti so v elektronski obliki;
- v vsakem trenutku pomeni zaposlenim prijazen in hiter dostop do potrebnega znanja;
- ponuja tečaje, ki posamezno problematiko prikazujejo samostojno, lahko pa so dopolnilo in nadgradnja znanj, ki so jih zaposleni dobili z udeležbo na klasičnih oblikah izobraževanja.

Kdo sodeluje pri e-izobraževanju:

- **učenci** so vsi redno zaposleni delavci v družbi Telekom Slovenije, d. d., pa tudi tisti zunanji sodelavci, ki za uspešno opravljanje svojih nalog potrebujejo znanja, ki jih ponuja e-izobraževanje;
- **mentorji** zagotavljajo učencim vso potrebno pedagoško pomoč; imajo celovit vpogled v napredovanje izobraževanja preko različnih podatkov o količini predelane snovi in o uspešnosti učebnih in skupnih učebnih ter temu primerno predlagajo oblikovanje vsebin;
- **razvijalci** skrbijo za najpomembnejši del e-izobraževanja - za izobraževalne vsebine; le pravilno izbrana in za skupino zaposlenih primerna vsebina je jamstvo za 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 izobrazevanje@mobitel.si



Kako se e-izobraževanje izvaja:

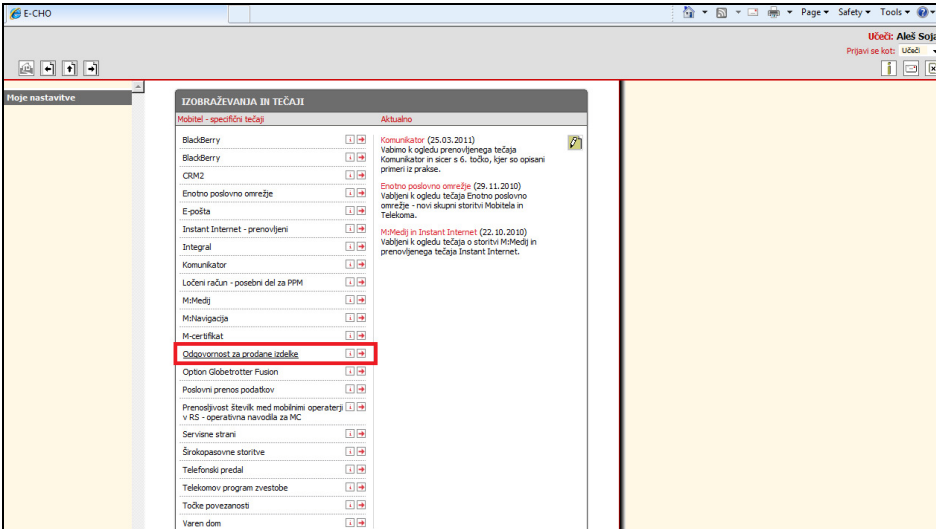
- do e-izobraževanja se dostopa preko uporabniškega vmesnika sistema E-CHO na internetu na spletno stran <http://elearning/>;
- do e-izobraževanja lahko dostopate tudi od doma ter v tujini, in sicer prek elektronskega naslova <https://elearning.mobitel.si/>. Pri tem se je potrebno prijaviti (logirati) v sistemu za izvajanje e-izobraževanja (echo) po postopku »domena/uporabniško ime« in »veljavno domensko geslo«;
- dostop do e-izobraževanja je omogočen redno zaposlenim v družbi, pa tudi tistim zunanjim sodelavcem, ki pri svojem delu potrebujejo znanja, ki jih ponuja e-izobraževanje;
- zaposleni najprej izbere tečaj, ki ga želi obdelati; vsebine tečajev so umeščene v posamezne sklope; nekateri tečaji so dostopni širšemu krogu zaposlenih, nekateri pa le ožjemu (zlasti zakupljene vsebine); pred pričetkom tečaja se mora učeči natanko 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 prikopu na tečaj pot nadaljuje tam, kjer jo je zaključil; če učeči želi tečaj zvezati 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 predvajanje prekinjate, nadaljujete in upravljate podobno kot pri domačem videopredvajalniku.

Tehnične zahteve:

- Za uspešno registracijo v sistem E-CHO potrebujete brskalnik Internet Explorer različice 6.x in, odvisno od vsebine, vtičnike (plug-ins) za Macromedia Flash, Windows Media Player in Real Player.
- Vtičnik za Flash se naloži samodejno, Windows Media Player in Real Player sta že del operacijskega sistema.
- V primeru težav se obrnite na soa@eventa.si.

Slika 7: Vstopna stran portala za e-izobraževanja (Mobiweb - Mobitel intranet)

V nadaljevanju se mu na podlagi prijave prikaže nabor možnih e-izobraževanj.



IZOBRAŽEVANJA IN TEČAJI		Aktualno
Mobilni - specifični tečaj		
BlackBerry		Komunikator (25.03.2011)
BlackBerry		Valjimo k ogledu prenovljenega tečaja Komunikator in sicer s 6. točko, kjer so opisani primeri iz prakse.
CRM2		
Enotno poslovno omrežje		Enotno poslovno omrežje (29.11.2010)
E-pošta		Vabljeni k ogledu tečaja Enotno poslovno omrežje - novi skupni storitvi Mobitela in Telekomu.
Instant Internet - prenovljeni		M-Medij in Instant Internet (22.10.2010)
Integral		Vabljeni k ogledu tečaja o storitvi M-Medij in prenovljenega tečaja Instant Internet.
Komunikator		
Ločeni račun - posebni del za PPM		
M-Medij		
M-Navigacija		
M-certifikat		
Odgovornost za prodane izdelke		
Opton GLOBETROTTER Fusion		
Poslovni prenos podatkov		
Prenosljivost številic med mobilnimi operaterji v RS - operativna navodila za MC		
Servisne strani		
Širokopolovne storitve		
Telefonski predal		
Telekomov program zvestobe		
Točile povezavnosti		
Varen dom		

Slika 8: Seznam e-izobraževanj (Mobiweb - Mobitel intranet)

V tem delu lahko izpostavimo še dve zanimivi podrubriki portala, in sicer Mobitelovo knjižnico in Poročila iz izobraževanj.

Mobitelova knjižnica je zgolj virtualna, saj knjig in drugih gradiv ne hrani v posebnem prostoru. Na voljo so le podatki o skrbnikih posameznih strokovnih knjig ali gradiv in tako se lahko vsak, ki ga določeno gradivo iz tega seznama zanima, obrne kar neposredno na osebo, pri kateri je posamezna knjiga oz. gradivo.

Naslov	Avtor	Skrbnik
1:0 ZA NABAVIDE	Polona	
1:0 ZA NABAVIDE	Polona	
100 zlatih zakonov poslovne uspešnosti	Brian Tracy	
19 deadly sins of software security: programming flaws and how to fix them	Howard, Michael; Leblanc, David; Wega, John	
22 večnih zakonov marketinga	Ries, Al; Trout, Jack	
30 Multimedia Network services, Accounting, and user profiles	Freddy Ghys, Marcel Mampaey, Michel Smouts, Arto Vaaranemi	
802.11 Wireless networks: the definitive guide	Gast, Matthew S.	
A Dictionary of Accounting	R. Hussey (ur.)	
A Guide through International Financial Reporting Standards	IASC Foundation Education	
A guide to the project management body of knowledge, Third edition, PMBOK Guide	Project Management Institute	
A handbook of human resource management practice	Armstrong, Michael	
A practical Guide to Solaris	Sobell, Mark G.	
ABC ekonomskih izrazov	Ivan (ur.)	
Access Pricing - Theory and practice	Ralf Deventer, Jitlus Haucaap	
Access 97 Makroi i VBA	Novalls, Susann	
Adaptive Antennas for Wireless Communications	Tsoulos, George V.	
Adobe After Effects 6.0 - User Guide Supplement for Windows	(no title)	
Adobe After Effects 6.0 - User Guide Supplement for Windows	(no title)	
Adobe After Effects 6.0 - User Guide Supplement for Windows	(no title)	
Adobe After Effects 6.5 - User Guide Supplement for Windows	(no title)	

Slika 9: Pregled gradiv, ki so na voljo v Mobitelovi knjižnici oziroma jih lahko dobimo pri skrbniku knjige (Mobiweb - Mobitel intranet)¹

Mobitelovi zaposleni se vsako leto udeležujejo številnih konferenc, kongresov, seminarjev in drugih vrst srečanj, namenjenih pridobivanju, osvežitvi ali izmenjavi znanj in informacij. Tematika mnogih tovrstnih dogodkov in prireditev je pogosto zelo zanimiva in aktualna tudi za druge zaposlene. Zato je namen priprave poročil s takšnih dogodkov med drugim tudi prenos znanja sodelavcem. Zaposleni imajo v podrubriki Poročila iz izobraževanj vpogled v aktualna poročila, vsa ostala poročila pa je možno poiskati z brskalnikom v arhivu poročil.

¹ Stolpec »Skrbnik« je prekrit zaradi varovanja osebnih podatkov skrbnikov.

Pregled tujina				Pregled Slovenija			
Naslov	Organizator	Začetek dogodka	Konec dogodka	Naslov	Organizator	Začetek dogodka	Konec dogodka
HP Communication World 2010	HP	30.11.2010	2.12.2010	Trženje s spletnimi mediji	G2S, Finance	25.11.2010	25.11.2010
Managing Multiple & Critical Projects	Stamford Global	18.11.2010	19.11.2010	8. dnevi evropskega prava	Inštitut za evropske študije, Planet GV in ERA	18.11.2010	19.11.2010
Telecom Academy, IMS for LTE	Telecom Academy, Informa Telecoms & Media, London	16.11.2010	17.11.2010	8. DNEVI EVROPSKEGA PRAVA	Planet GV, poslovno izobraževanje, d.o.o.	18.11.2010	19.11.2010
M-MGW Operation with AMOS (8.0)	Ericsson	10.11.2010	12.11.2010	Oracle Day 2010	Oracle Slovenija	10.11.2010	10.11.2010
Telco 2.0 EMEA 11th Executive Brainstorm!	STL&partners	9.11.2010	10.11.2010	TELEKOMUNIKACIJE 2010	MOBENET d.o.o.	9.11.2010	9.11.2010
Implementing BS 25999	BSI	20.10.2010	21.10.2010	CISCO Systems IPMFD: IPv6 Fundamentals, Design & Deployment	Avienta	25.10.2010	29.10.2010
IWO 2010	Rohde & Schwartz	29.9.2010	30.9.2010	Vitel 2010 - Digital Switchover	Elektrotehniška zveza Slovenije	21.10.2010	22.10.2010
GDI GISDATA Users Conference 2010	GDI GISDATA	21.9.2010	23.9.2010	VITEL 2010	EZS in SIKOM	21.10.2010	22.10.2010
FOSS4G 2010 Barcelona	OSGeo	6.9.2010	9.9.2010	Delavnica Excel Pivot 1	Istituto d.o.o., Andrej Lupajne	12.10.2010	12.10.2010
WCDMA RAN W10 Protocols and Procedures	Ericsson	30.8.2010	2.9.2010	Konferenca IBM Cognos & SPSS	IBM Slovenija	12.10.2010	12.10.2010
2010 IEEE World Congress on Computational Intelligence	IEEE	18.7.2010	23.7.2010	Information Society 2010	Inštitut Jozef Stefan	11.10.2010	15.10.2010
CTTE 2010	University of Gent	7.6.2010	9.6.2010	Novost insolventnega zakona ZPPPPF-C	Planet GV, d.o.o.	28.9.2010	28.9.2010
ALIO Informs Joint International Meeting 2010	Informs	6.6.2010	9.6.2010	SIOUG	SIOUG	26.9.2010	29.9.2010
Wired/Wireless Internet Communications (WWIC) 2010	Luleå, University of technology	31.5.2010	4.6.2010	Marketing for non-marketing managers	IEDC Bled - Bled School of Management	23.9.2010	25.9.2010
				DEOK-SSS 2010	MEDIA.DOC DRUŠTVO INFORMATIKOV, DOKUMENTALISTOV IN MIKROFILMARJEV	22.9.2010	24.9.2010
				Elektrotehniška in računalniška konferenca ERK 2010	IEEE Slovenia	20.9.2010	22.9.2010
				Elektrotehniška in računalniška konferenca ERK 2010	Slovenska sekcija IEEE	20.9.2010	22.9.2010
				Elektrotehniška in računalniška konferenca ERK 2010	Slovenska sekcija IEEE v sodelovanju s Slovensko inženirsko zvezo, Elektrotehniška zveza Slovenije in drugimi strokovnimi društvi	20.9.2010	22.9.2010

Slika 10: Pregled obiskanih izobraževanj v tujini in Sloveniji, katerih kratak povzetek lahko preberemo na podlagi vtisov udeleženca(-cev) (Mobiweb - Mobitel intranet)

V teoretičnem delu diplomskega dela smo opisali, kaj je izobraževanje, kakšen je njegov pomen in vloga znotraj delovnih organizacij, kaj pomeni pojem učeče se organizacije in kako je izobraževanje organizirano v družbi Mobitel d. d. Prvi zaključek, do katerega lahko na podlagi opisanega pridemo, je, da podjetje Mobitel d.d. daje velik pomen izobraževanju, da je le-to znotraj podjetja teoretično dobro organizirano in da so zaposlenim na razpolago različna orodja in možnosti za učenje. V empiričnem delu, ki sledi v nadaljevanju, pa nas bo zanimalo, kakšna je realna ocena zaposlenih vsega navedenega - torej, ali bodo odgovori zaposlenih pokazali, da se počutijo kot del učeče se organizacije in ali je strukturiranost izobraževalnega procesa v podjetju Mobitel d.d. takšna, da dejansko podpira doseganje ideala učeče se organizacije.

4. RAZISKAVA

4.1. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen in cilj raziskave je poiskati odgovore na raziskovalna vprašanja in skozi njih ugotoviti, v kolikšni meri se koncept učeče se organizacije realizira v podjetju Mobitel d.d.

Skozi analizo pridobljenih podatkov bomo skušali ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo organiziranost izobraževanja, kakšen je njihov odnos do njega in kateri dejavniki vplivajo na ta odnos. S pomočjo dobljenih odgovorov bomo lahko v zaključku podali tudi usmeritve in predloge, s katerimi se lahko v podjetju (še bolj) približamo konceptu učeče se organizacije.

Raziskovalna vprašanja, ki smo si jih zastavili na začetku diplomskega dela in preko katerih bomo ocenjevali situacijo na področju izobraževanja v podjetju, so:

- Ali je izobraževanje v Mobitelu dobro organizirano oziroma zastavljeno tako, da podpira koncept učeče se organizacije?
- Ali je izobraževanje dovolj?
- Ali je posamezna oblika izobraževanja primerna samo za točno določene vsebine?
- Ali so zaposleni zadovoljni z vsebinami izobraževanj?
- Ali je zagotovljena ustrezna pestrost izobraževalnih vsebin?
- Katera oblika izobraževanj se zdi zaposlenim primernejša?
- Kako zaposleni gledajo na čas, porabljen za izobraževanja?
- Ali so zaposleni mišljenja, da so osvojena znanja/usposobljenost v pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja?
- So izobraževanja v skladu z dogovori, sklenjenimi tekom letnih razvojnih pogovorov?
- Zaključno odprto vprašanje - če bi lahko spremenili eno stvar povezano z izobraževanjem, kaj bi spremenili - v 3 stavkih

4.2. METODOLOGIJA RAZISKAVE

Za raziskavo smo izbrali metodo anketiranja, saj so nas zanimala mnenja in stališča zaposlenih. Anketo smo razdelili med 120 zaposlenih iz štirih različnih oddelkov iz področja komerciale. Izpolnjenih je bilo 66 anket (55-odstotni delež), od tega sta bili dve izločeni iz nadaljnje statistične obdelave, saj se anketiranca nista udeležila obeh obravnavanih vrst izobraževanja, zato sta, skladno z navodilom v vprašalniku, prenehala z izpolnjevanjem le-tega. V nadaljnji statistični analizi je bilo zato upoštevanih samo 64 anket.

Anketirancem je bila zagotovljena anonimnost, s čimer smo skušali doseči večjo iskrenost pri odgovorih oz. izogibanje »družbeno pričakovanih« odgovorov.

4.3. ANKETNA VPRAŠANJA

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 40 vprašanj, pri oblikovanju pa smo izhajali iz prej navedenih raziskovalnih vprašanj oz. slednja konkretizirali. Vprašanja smo razdelili na pet kategorij:

1. splošni podatki o anketirancih (spol, starost, stopnja izobrazbe, oddelek),
2. vprašanja o izobraževanju v podjetju na splošno (vprašanja, vezana na odnos zaposlenih do izobraževanja, stopnjo motivacije za izobraževanje, poznavanje vizije podjetja ipd.),
3. vprašanja o klasičnih oblikah izobraževanja,
4. vprašanja o e-izobraževanju in
5. zaključno odprto vprašanje.

Vsa anketna vprašanja, razen zadnjega, so bila zaprtega tipa - anketiranci so pri vsakem vprašanju obkrožili črko pred izbranim odgovorom.

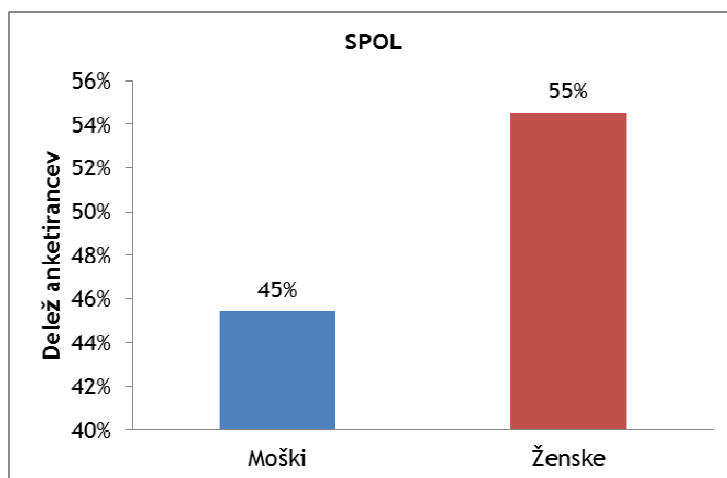
Anketni vprašalnik je priložen diplomskemu delu kot PRILOGA 1.

4.3. INTERPRETACIJA ANKETNE RAZISKAVE

V nadaljevanju bomo predstavili rezultate anketne raziskave, ki smo jih delno analizirali tudi s pomočjo programa za statistične analize SPSS. V uvodu bomo predstavili splošne podatke o anketirancih (starostna, spolna in izobrazbena struktura ter pripadnost določenemu oddelku v podjetju), nato pa bomo s pomočjo različnih metod statistične analize podatkov skušali odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Na koncu bomo povzeli rezultate ankete in jih v strnjeni obliki predstavili v zaključku.

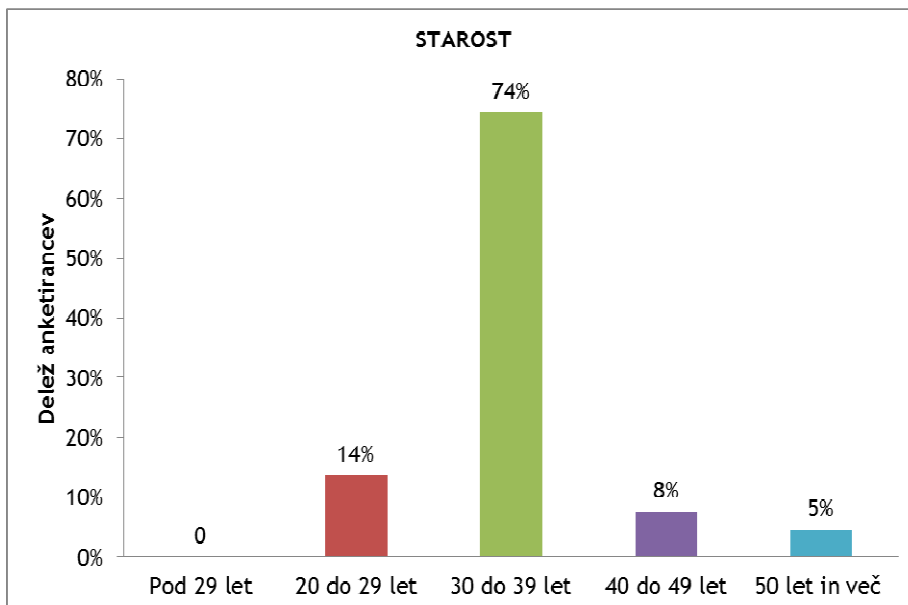
4.3.1. STRUKTURA ANKETIRANCEV

Anketo je izpolnilo 36 žensk, kar predstavlja 55 odstotkov in 30 moških ali 45 odstotkov vseh anketirancev.



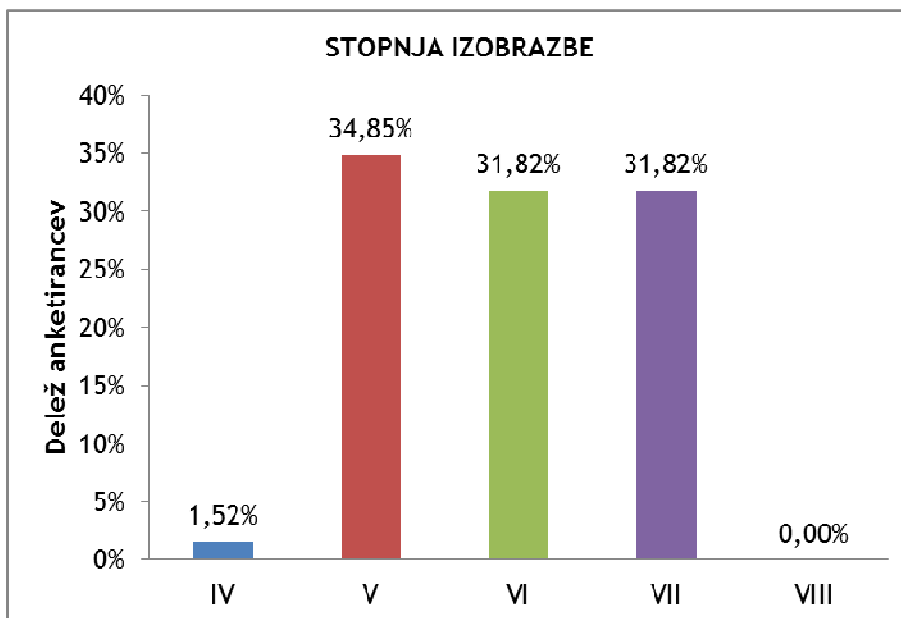
Slika 11: Delež anketirancev po spolu

Največ, kar 74 odstotkov anketirancev, je starih med 30 in 39 let. S 14 odstotki sledijo stari med 20 in 29 let. 8 odstotkov predstavljajo anketiranci stari med 40 in 49 let, preostalih 5 odstotkov pa predstavljajo starejši od 50 let.



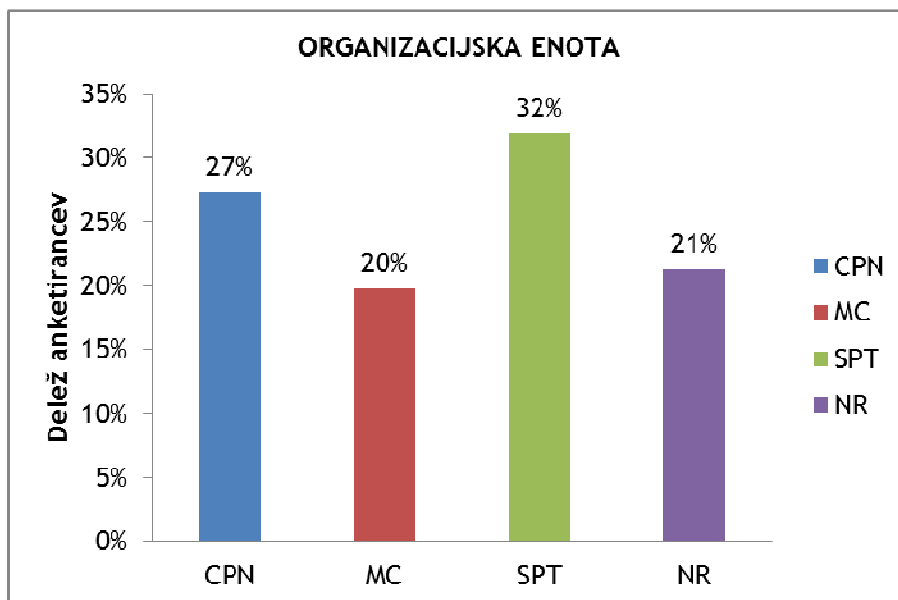
Slika 12: Delež anketirancev po starosti

34,85 odstotkov anketirancev ima V. stopnjo izobrazbe, z 31,82 odstotki sledijo anketiranci, ki imajo VI. in VII. Stopnjo izobrazbe. IV. stopnjo izobrazbe pa ima 1,52 odstotkov anketirancev.



Slika 13: Delež anketirancev po stopnji izobrazbe

Anketiranci, ki so zaposleni v Sektorju za poslovni trg (v nadaljevanju SPT) predstavljajo 32 odstotkov. S 27 odstotki sledijo anketiranci, zaposleni v Centru za pomoč naročnikom (v nadaljevanju CPN). Zaposleni v naročniški službi (v nadaljevanju NR) predstavljajo 21 odstotkov anketirancev, medtem ko zaposleni v Mobitelovih centrih (v nadaljevanju MC) predstavljajo 20 odstotkov anketirancev.



Slika 14: Delež anketirancev po organizacijski enoti

4.3.2. INTERPRETACIJA REZULTATOV PO POSAMEZNIH RAZISKOVALNIH VPRAŠANJIH

- Ali je izobraževanje v Mobitelu dobro organizirano oziroma zastavljeno tako, da podpira koncept učeče se organizacije?

Na podlagi rezultatov spodnje razpredelnice lahko trdimo, da izpolnjujemo kriterije dveh pomembnih elementov vsake učeče organizacije. Kot smo ugotovili v teoretičnem delu sta to nenehno učenje in skupna vizija. Če torej povzamemo, 81,2 odstotkov vseh anketiranih meni, da je izobraževanje v Mobitelu organizirano dobro (56,2 odstotkov) oziroma zelo dobro (25 odstotkov) in 46,15 odstotkov teh anketirancev meni, da so seznanjeni z vizijo podjetja, ter se z njo tudi poistovetijo.

Kakšna se vam zdi organiziranost izobraževanja v podjetju Mobitel? * Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja? Crosstabulation							
		Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?				Total	
		Ne, nisem seznanjen z vizijo	Samo približno poznam vizijo	Da, a se ne poistovetim z njo	Da in se lahko poistovetim z njo		
Kakšna se vam zdi organiziranost izobraževanja v podjetju Mobitel?	Zadovoljivo	Count	3	5	3	1	12
		% within Kakšna se vam zdi organiziranost izobraževanja v podjetju Mobitel?	25,0%	41,7%	25,0%	8,3%	100,0%
		% within Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?	37,5%	20,0%	50,0%	4,0%	18,8%
	% of Total	4,7%	7,8%	4,7%	1,6%	18,8%	
	Dobro	Count	3	15	2	16	36
		% within Kakšna se vam zdi organiziranost izobraževanja v podjetju Mobitel?	8,3%	41,7%	5,6%	44,4%	100,0%
		% within Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?	37,5%	60,0%	33,3%	64,0%	56,2%
	% of Total	4,7%	23,4%	3,1%	25,0%	56,2%	
	Zelo dobro	Count	2	5	1	8	16
		% within Kakšna se vam zdi organiziranost izobraževanja v podjetju Mobitel?	12,5%	31,2%	6,2%	50,0%	100,0%
		% within Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?	25,0%	20,0%	16,7%	32,0%	25,0%
	% of Total	3,1%	7,8%	1,6%	12,5%	25,0%	
Total	Count	8	25	6	25	64	
	% within Kakšna se vam zdi organiziranost izobraževanja v podjetju Mobitel?	12,5%	39,1%	9,4%	39,1%	100,0%	
	% within Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total	12,5%	39,1%	9,4%	39,1%	100,0%		

Slika 15: Navzkrižna primerjava med organiziranostjo izobraževanja in seznanjenostjo z vizijo (Q2 + Q3)

V nadaljevanju smo preverili še povezavo med kulturo prenašanja znanj med zaposlenimi in vizijo. Tako kot organiziranost in vizija, je tudi kultura prenašanja znanj oziroma sposobnost učenja drug od drugega, pomemben gradnik učeče se organizacije. Ugotavljamo, da 73,5 odstotkov vseh anketirancev meni, da je kultura prenašanja znanj dobra (46,9 odstotkov) oziroma zelo dobra (26,6 odstotkov). Hkrati pa je 46,8 odstotkov le teh odgovorilo, da so seznanjeni z vizijo, s katero se tudi poistovetijo.

Kako ocenjujete kulturo medsebojnega prenašanja znanj in so-pomoči med zaposlenimi? * Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja? Crosstabulation							
		Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?				Total	
		Ne, nisem seznanjen z vizijo	Samo približno poznam vizijo	Da, a se ne poistovetim z njo	Da in se lahko poistovetim z njo		
Kako ocenjujete kulturo medsebojnega prenašanja znanj in so-pomoči med zaposlenimi?	Zadovoljivo	Count	4	7	3	3	17
		% within Kako ocenjujete kulturo medsebojnega prenašanja znanj in so-pomoči med zaposlenimi?	23,5%	41,2%	17,6%	17,6%	100,0%
		% within Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?	50,0%	28,0%	50,0%	12,0%	26,6%
		% of Total	6,2%	10,9%	4,7%	4,7%	26,6%
	Dobro	Count	2	9	3	16	30
		% within Kako ocenjujete kulturo medsebojnega prenašanja znanj in so-pomoči med zaposlenimi?	6,7%	30,0%	10,0%	53,3%	100,0%
		% within Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?	25,0%	36,0%	50,0%	64,0%	46,9%
		% of Total	3,1%	14,1%	4,7%	25,0%	46,9%
	Zelo dobro	Count	2	9	0	6	17
		% within Kako ocenjujete kulturo medsebojnega prenašanja znanj in so-pomoči med zaposlenimi?	11,8%	52,9%	0,0%	35,3%	100,0%
		% within Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?	25,0%	36,0%	0,0%	24,0%	26,6%
		% of Total	3,1%	14,1%	0,0%	9,4%	26,6%
Total	Count	8	25	6	25	64	
	% within Kako ocenjujete kulturo medsebojnega prenašanja znanj in so-pomoči med zaposlenimi?	12,5%	39,1%	9,4%	39,1%	100,0%	
	% within Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	12,5%	39,1%	9,4%	39,1%	100,0%	

Slika 16: Navzkrižna primerjava med kulturo prenašanja znanj in seznanjenostjo z vizijo (Q1 + Q3)

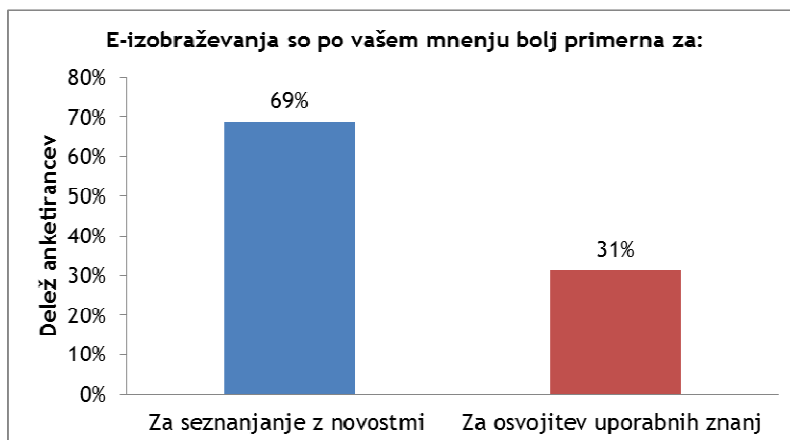
- Ali je izobraževanje dovolj?

Že v teoretičnem delu smo na podlagi kataloga izobraževanj zaključili, da je teh dovolj in da so zaposlenim poleg pestrega nabora vsebin na voljo tudi različne oblike izobraževanj, med katere sodijo klasična izobraževanja, e-izobraževanja, izobraževanje preko internih prenašalcev znanj, knjižnica itd. Mirno lahko zaključimo, da je virov izobraževalnih vsebin vsekakor dovolj, zato se v raziskovalnem delu na to raziskovalno vprašanje posebej nismo osredotočili, pač pa smo izpostavili predvsem kvalitativne pokazatelje oz. gradnike učeče se organizacije.

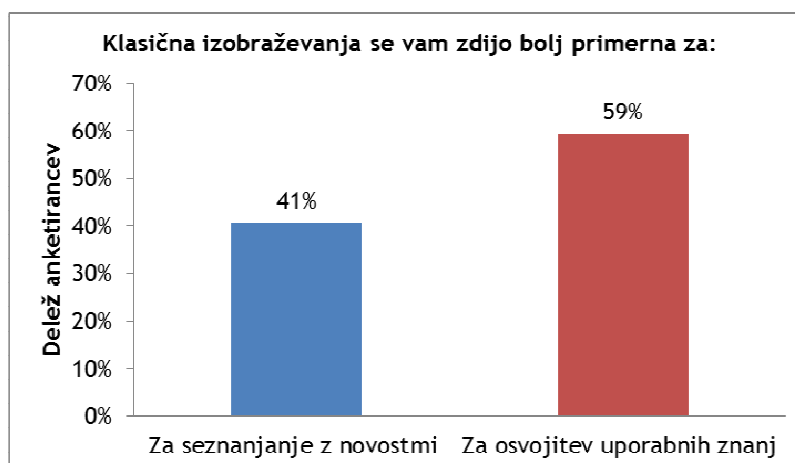
- Ali je posamezna oblika izobraževanja primerna samo za točno določene vsebine?

V nadaljevanju smo preverili, kako anketiranci gledajo na primernost posamezne oblike izobraževanj. Pričakovano je 69 odstotkov vseh anketirancev odgovorilo, da je e-izobraževanje bolj primerno za seznanjanje z novostmi. Pri naslednjem

vprašanju pa je 59 odstotkov vseh anketirancev odgovorilo, da so klasična izobraževanja bolj primerna za osvojitve uporabnih znanj.

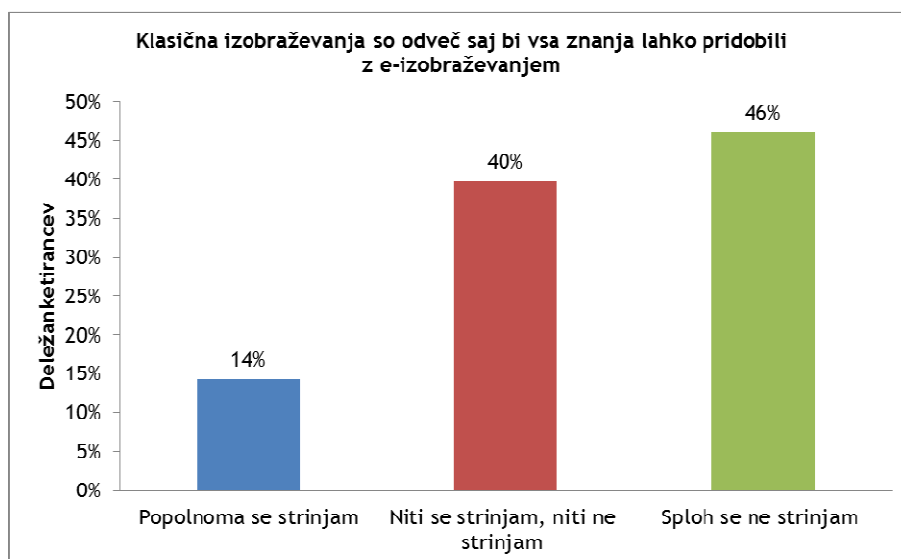


Slika 17: Primernost e-izobraževanj (Q31)



Slika 18: Primernost klasičnih izobraževanj (Q19)

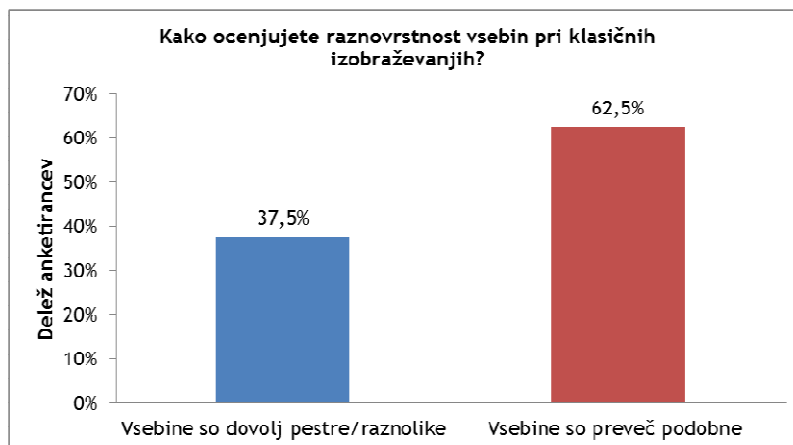
Pomembnost klasičnih izobraževanj potrjuje tudi spodnji graf, iz katerega je razvidno, da se 46 odstotkov vseh anketirancev ne strinja s trditvijo, da so le-ta odveč in bi lahko vsa znanja osvojili z e-izobraževanjem.



Slika 19: Strinjanje s trditvijo, da bi vsa znanja lahko pridobili z e-izobraževanjem in so zato klasična izobraževanja odveč (Q22)

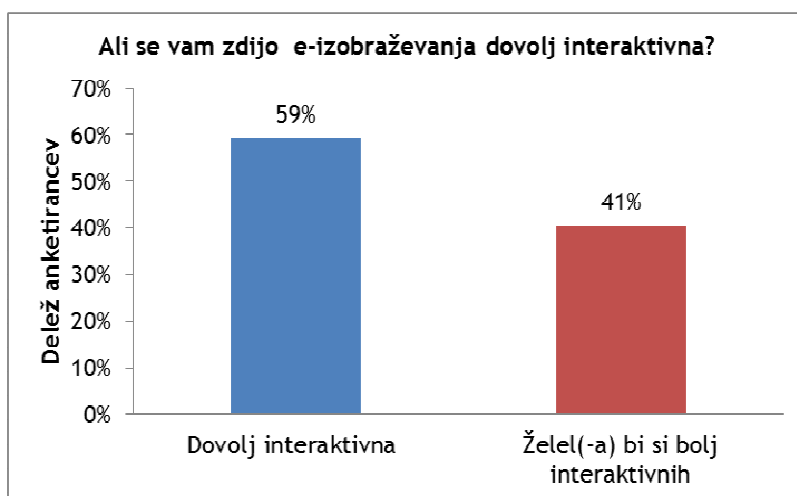
- Ali so zaposleni zadovoljni z vsebinami izobraževanj?

V anketi smo ocenjevali tudi zadovoljstvo zaposlenih z vsebinami izobraževanj in pri tem ugotovili, da 62,5 odstotkov anketiranih meni, da so vsebine pri klasičnih izobraževanjih preveč podobne.



Slika 20: Kako ocenjujete raznovrstnost vsebin pri klasičnih izobraževanjih? (Q14)

Hkrati pa 41 odstotkov vseh anketirancev meni, da bi bila lahko e-izobraževanja bolj interaktivna, kljub temu, da imajo možnost stopiti v kontakt z avtorjem e-izobraževanja in mu zastaviti dodatna vprašanja.



Slika 21: Ali se vam zdijo e-izobraževanja dovolj interaktivna? (Q34)

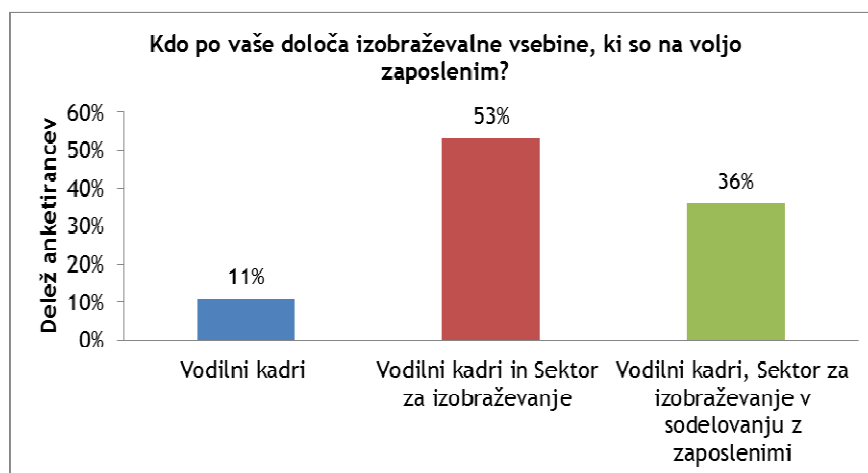
Sorazmerno visok odstotek (zgoraj) potrjuje kar 83 odstotkov vseh anketirancev, ki so mnenja, da bi bilo smiselno e-izobraževanja nadgraditi z dodatnimi povezavami na svetovni splet, kjer bi lahko sami nadgrajevali svoje znanje.



Slika 22: Ali menite, da bi bilo smiselno e-izobraževanja nadgraditi z dodatnimi povezavami na splet, kjer bi lahko sami še dodatno nadgradili svoje znanje? (Q30)

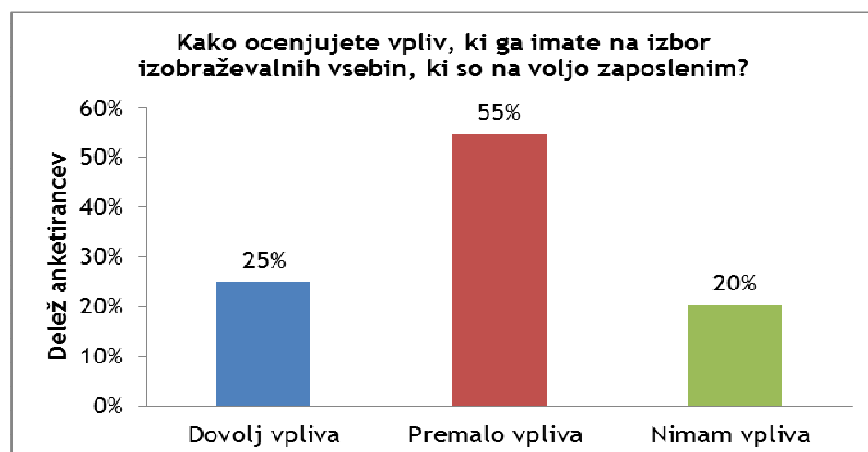
- Ali je zagotovljena ustrezna pestrost izobraževalnih vsebin?

Kot smo že ugotovili je sorazmerno visok delež tistih, ki so mnenja, da so vsebine pri klasičnem izobraževanju preveč podobne. Razlog za to bi lahko iskali tudi v sledečem grafu, ki prikazuje, kdo določa izobraževalne vsebine. Samo 36 odstotkov vseh anketirancev namreč meni, da so udeleženi pri določanju izobraževalnih vsebin, ki se jih bodo udeležili. Večina, 53 odstotkov, meni, da to storijo vodilni kadri v sodelovanju s sektorjem za izobraževanje. 11 odstotkov pa jih je mnenja, da vse odločitve sprejme samo vodstvo.



Slika 23: Kdo po vaše določa izobraževalne vsebine, ki so na voljo zaposlenim? (Q4)

Ko pa smo anketirance povprašali, kako ocenjujejo vpliv, ki ga imajo na izobraževanje, se je izkazalo, da kar 75 odstotkov vseh anketirancev meni, da imajo premalo (55 odstotkov) oz. sploh nimajo vpliva (20 odstotkov) na izbor izobraževalnih vsebin.



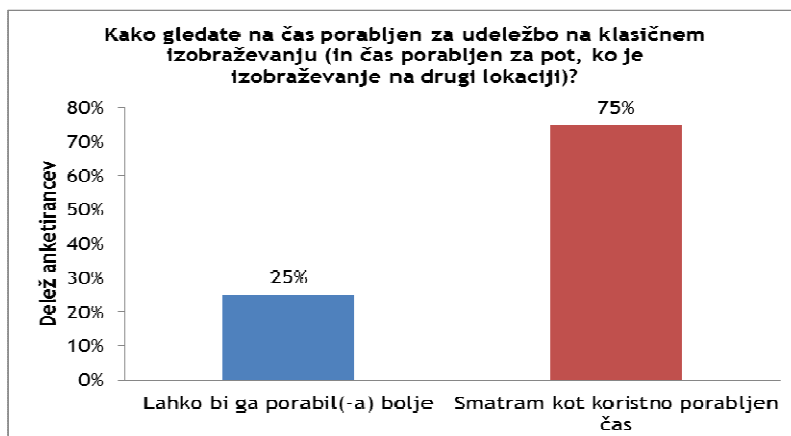
Slika 24: Kako ocenjujete vpliv, ki ga imate na izbor izobraževalnih vsebin, ki so na voljo zaposlenim? (Q5)

- **Katera oblika izobraževanj se zdi zaposlenim primernejša?**

Odgovor na to raziskovalno vprašanje se ponuja že v prejšnjih analizah, kjer smo ugotavljali, ali anketiranci menijo, da je klasično izobraževanje povsem odveč in kakšne vsebine se jim zdijo primerne za posamezno obliko izobraževanja. Analiza je namreč pokazala, da klasična izobraževanja nikakor niso odveč in zato ne moremo govoriti o tem, da bi določeno obliko izobraževanja na splošno preferirali, pač pa vsako od njih ocenjujejo na osnovi izobraževalne vsebine - za nekatere vsebine se jim tako zdi primernejše e-izobraževanje za druge pa klasično izobraževanje.

• Kako zaposleni gledajo na čas porabljen za izobraževanja?

Anketirance smo povprašali tudi, kako gledajo na čas, porabljen za izobraževanja. Večina, točneje 75 odstotkov, jih meni, da je to koristno porabljen čas. Od preostalih 25 odstotkov, ki menijo, da bi lahko čas porabili bolje, večina prihaja iz CPN-ja in SPT-ja - v obeh oddelkih je namreč 37,5 odstotkov takšnih.



Slika 25: Kako gledate na čas porabljen za udeležbo na klasičnem izobraževanju (in čas porabljen za pot, ko je izobraževanje na drugi lokaciji)? (Q16)

Kako gledate na čas porabljen za udeležbo na klasičnem izobraževanju (in čas porabljen za pot, ko je izobraževanje na drugi lokaciji)? * Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko) Crosstabulation		Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)				Total
		CPN	MC	SPT	NR	
Kako gledate na čas porabljen za udeležbo na klasičnem izobraževanju (in čas porabljen za pot, ko je izobraževanje na drugi lokaciji)?	Lahko bi ga porabil(-a) bolje	6	1	6	3	16
	Count					
	% within Kako gledate na čas porabljen za udeležbo na klasičnem izobraževanju (in čas porabljen za pot, ko je izobraževanje na drugi lokaciji)?	37,5%	6,2%	37,5%	18,8%	100,0%
	% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	35,3%	7,7%	28,6%	23,1%	25,0%
	% of Total	9,4%	1,6%	9,4%	4,7%	25,0%
	Smatram kot koristno porabljen čas	11	12	15	10	48
Count						
% within Kako gledate na čas porabljen za udeležbo na klasičnem izobraževanju (in čas porabljen za pot, ko je izobraževanje na drugi lokaciji)?	64,7%	92,3%	71,4%	76,9%	75,0%	
% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	17,2%	18,8%	23,4%	15,6%	75,0%	
% of Total	17,2%	18,8%	23,4%	15,6%	75,0%	
Total	17	13	21	13	64	
Count						
% within Kako gledate na čas porabljen za udeležbo na klasičnem izobraževanju (in čas porabljen za pot, ko je izobraževanje na drugi lokaciji)?	26,6%	20,3%	32,8%	20,3%	100,0%	
% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total	26,6%	20,3%	32,8%	20,3%	100,0%	

Slika 26: Navzkrižna primerjava med časom porabljenim za izobraževanje in organizacijsko enoto (Q16 + oddelek)

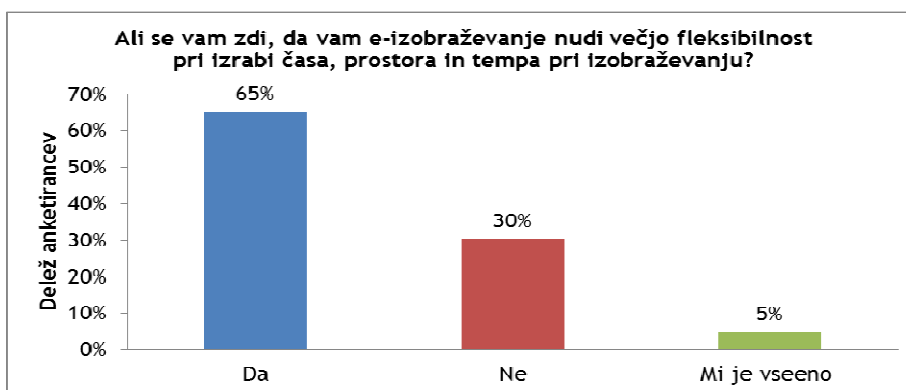
Na podlagi poznavanja narave dela v obeh oddelkih sklepamo, da:

- V SPT-ju preferirajo e-izobraževanje, ker ni potrebno natančno poznavanje vsebine, pač pa morajo biti z njo zgolj seznanjeni, poleg tega pa se zaradi narave dela (večinoma terensko delo) lažje udeležujejo e-izobraževanja takrat, ko jim to časovno ustreza.
- V CPN-ju zaradi pogosto nepredvidljivih situacij oz. vprašanj naročnikov preferirajo osebno prenašanje znanja s strani starejših, predvsem pa izkušenejših sodelavcev.

Menimo, da zaradi teh dveh razlogov v obeh oddelkih v večji meri negativno ocenjujejo čas, porabljen za klasična izobraževanja, kar bomo skušali z nadaljnjo analizo tudi prikazati in razložiti.

Pri vprašanju o fleksibilnosti e-izobraževanja 65 odstotkov anketirancev meni, da jim e-izobraževanje nudi večjo fleksibilnost. Večina teh, 40,5 odstotkov, je zaposlenih v oddelku SPT. S tem pa se ne strinja 30 odstotkov anketirancev, od katerih je 36,8 odstotkov zaposlenih v CPN-ju.

Navezujoč se na prejšnje vprašanje smo tukaj prišli do odgovora, da v SPT-ju smatrajo, da e-izobraževanje nudi večjo fleksibilnost pri izrabi časa. Menimo, da je to izražanje večje naklonjenosti e-izobraževanju povezano s specifikom dela, saj morajo biti zaposleni v SPT-ju seznanjeni z vsebinami, vendar ni nujno, da jih popolnoma obvladajo. Zaposleni v CPN-ju tudi tukaj niso izrazili prevelike podpore. Menimo, da se razlog skriva v tem, da je zaposlenim v CPN-ju najbolj koristen osebni prenos znanja, v obliki mentorstva, kar bomo poizkušali potrditi z naslednjim vprašanjem.



Slika 27: Ali se vam zdi, da vam e-izobraževanje nudi večjo fleksibilnost pri izrabi časa, prostora in tempa pri izobraževanju? (Q32)

Ali se vam zdi, da vam e-izobraževanje nudi večjo fleksibilnost pri izbiri časa, prostora in tempa pri izobraževanju? * Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko) Crosstabulation							
		Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)				Total	
		CPN	MC	SPT	NR		
Ali se vam zdi, da vam e-izobraževanje nudi večjo fleksibilnost pri izbiri časa, prostora in tempa pri izobraževanju?	Mi je vseeno	Count	2	1	0	0	3
		% within Ali se vam zdi, da vam e-izobraževanje nudi večjo fleksibilnost pri izbiri časa, prostora in tempa pri izobraževanju?	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	11,8%	7,7%	0,0%	0,0%	4,7%
		% of Total	3,1%	1,6%	0,0%	0,0%	4,7%
	Ne	Count	7	4	4	4	19
		% within Ali se vam zdi, da vam e-izobraževanje nudi večjo fleksibilnost pri izbiri časa, prostora in tempa pri izobraževanju?	36,8%	21,1%	21,1%	21,1%	100,0%
		% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	41,2%	30,8%	19,0%	30,8%	29,7%
		% of Total	10,9%	6,2%	6,2%	6,2%	29,7%
	Da	Count	8	8	17	9	42
		% within Ali se vam zdi, da vam e-izobraževanje nudi večjo fleksibilnost pri izbiri časa, prostora in tempa pri izobraževanju?	19,0%	19,0%	40,5%	21,4%	100,0%
		% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	47,1%	61,5%	81,0%	69,2%	65,6%
		% of Total	12,5%	12,5%	26,6%	14,1%	65,6%
Total	Count	17	13	21	13	64	
	% within Ali se vam zdi, da vam e-izobraževanje nudi večjo fleksibilnost pri izbiri časa, prostora in tempa pri izobraževanju?	26,6%	20,3%	32,8%	20,3%	100,0%	
	% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	26,6%	20,3%	32,8%	20,3%	100,0%	

Slika 28: Navzkrižna primerjava med fleksibilno izrabo časa in organizacijsko enoto (Q32 in enota)

Kot smo omenili pri prejšnjem vprašanju, nas je zanimalo, kateri obliki izobraževanja so najbolj naklonjeni v CPN-ju, zato smo preverili še mnenje anketiranih o mentorstvu. Le-tega bi lahko enačili z osebnim mojstrstvom, ki je prav tako pomemben gradnik učee se organizacije. Ugotavljamo, da 70 odstotkov anketirancev meni, da bi bilo lahko mentorstva več (48 odstotkov) oz. da ga je premalo (22 odstotkov). Večina tistih, točneje 75 odstotkov, ki menijo, da je mentorstva dovolj (19 odstotkov), pa je zaposlenih v CPN-ju.



Slika 29: Mentorstva kot oblike pomoči posamezniku je po vašem mnenju? (Q07)

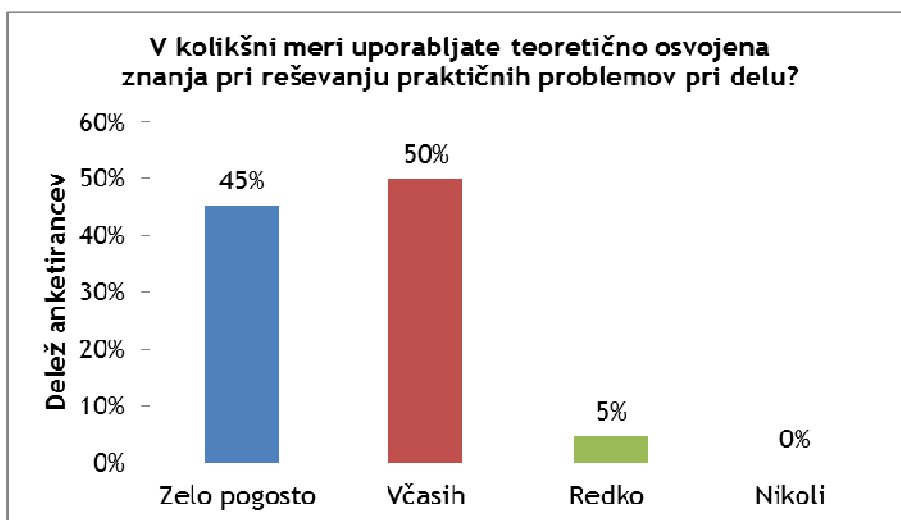
Mentorstva kot oblike pomoči posamezniku je po vašem mnenju? * Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)							
		Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)					
		CPN	MC	SPT	NR	Total	
Mentorstva kot oblike pomoči posamezniku je po vašem mnenju?	Premalo	Count	1	3	5	5	14
		% within Mentorstva kot oblike pomoči posamezniku je po vašem mnenju?	7,1%	21,4%	35,7%	35,7%	100,0%
		% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	5,9%	23,1%	23,8%	38,5%	21,9%
		% of Total	1,6%	4,7%	7,8%	7,8%	21,9%
	Lahko bi bilo več	Count	7	7	11	6	31
		% within Mentorstva kot oblike pomoči posamezniku je po vašem mnenju?	22,6%	22,6%	35,5%	19,4%	100,0%
		% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	41,2%	53,8%	52,4%	46,2%	48,4%
		% of Total	10,9%	10,9%	17,2%	9,4%	48,4%
	Ravno prav	Count	0	2	3	2	7
		% within Mentorstva kot oblike pomoči posamezniku je po vašem mnenju?	0,0%	28,6%	42,9%	28,6%	100,0%
		% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	0,0%	15,4%	14,3%	15,4%	10,9%
		% of Total	0,0%	3,1%	4,7%	3,1%	10,9%
Dovolj	Count	9	1	2	0	12	
	% within Mentorstva kot oblike pomoči posamezniku je po vašem mnenju?	75,0%	8,3%	16,7%	0,0%	100,0%	
	% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	52,9%	7,7%	9,5%	0,0%	18,8%	
	% of Total	14,1%	1,6%	3,1%	0,0%	18,8%	
Total	Count	17	13	21	13	64	
	% within Mentorstva kot oblike pomoči posamezniku je po vašem mnenju?	26,6%	20,3%	32,8%	20,3%	100,0%	
	% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	26,6%	20,3%	32,8%	20,3%	100,0%	

Slika 30: Navzkrižna primerjava med organizacijsko enoto in pogledom na mentorstvo (Q7 in enota)

- Ali so zaposleni mišljenja, da so osvojena znanja/usposobljenost v pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja?

Ne glede na vrsto oziroma obliko izobraževanja, je razveseljiv podatek, da kar 95 odstotkov vseh anketirancev zelo pogosto (45 odstotkov) ali vsaj včasih (50 odstotkov) uporablja teoretično osvojena znanja tudi v praksi, torej pri reševanju praktičnih problemov pri delu. Od teh je 41 odstotkov takšnih, ki so seznanjeni z

vizijo in se z njo poistovetijo. Kar je zopet potrditev, da se vsi gradniki učeče se organizacije močno prepletajo in navezujejo drug na drugega.



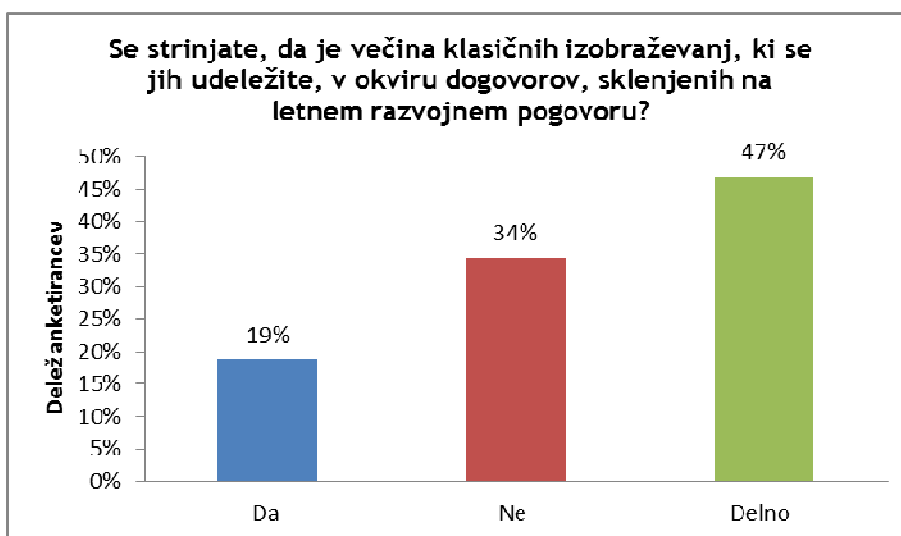
Slika 31: V kolikšni meri uporabljate teoretično osvojena znanja pri reševanju praktičnih problemov pri delu? (Q8)

V kolikšni meri uporabljate teoretično osvojena znanja pri reševanju praktičnih problemov pri delu? * Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja? Crosstabulation							
		Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?				Total	
		Ne, nisem seznanjen z vizijo	Samo približno poznam vizijo	Da, a se ne poistovetim z njo	Da in se lahko poistovetim z njo		
V kolikšni meri uporabljate teoretično osvojena znanja pri reševanju praktičnih problemov pri delu?	Redko	Count	2	0	1	0	3
		% within V kolikšni meri uporabljate teoretično osvojena znanja pri reševanju praktičnih problemov pri delu?	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
		% within Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?	25,0%	0,0%	16,7%	0,0%	4,7%
		% of Total	3,1%	0,0%	1,6%	0,0%	4,7%
	Včasih	Count	3	16	4	9	32
		% within V kolikšni meri uporabljate teoretično osvojena znanja pri reševanju praktičnih problemov pri delu?	9,4%	50,0%	12,5%	28,1%	100,0%
		% within Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?	37,5%	64,0%	66,7%	36,0%	50,0%
		% of Total	4,7%	25,0%	6,2%	14,1%	50,0%
	Zelo pogosto	Count	3	9	1	16	29
		% within V kolikšni meri uporabljate teoretično osvojena znanja pri reševanju praktičnih problemov pri delu?	10,3%	31,0%	3,4%	55,2%	100,0%
		% within Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?	37,5%	36,0%	16,7%	64,0%	45,3%
		% of Total	4,7%	14,1%	1,6%	25,0%	45,3%
Total	Count	8	25	6	25	64	
	% within V kolikšni meri uporabljate teoretično osvojena znanja pri reševanju praktičnih problemov pri delu?	12,5%	39,1%	9,4%	39,1%	100,0%	
	% within Ali ste seznanjeni z vizijo podjetja?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	12,5%	39,1%	9,4%	39,1%	100,0%	

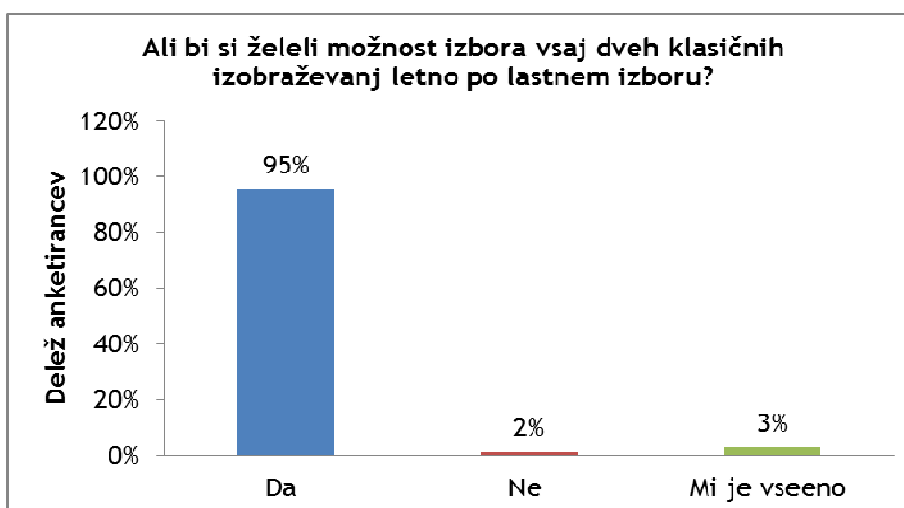
Slika 32: Navzkrižna primerjava med uporabo pridobljenih znanj in seznanjenostjo z vizijo (Q8 in Q3)

- So izobraževanja v skladu z dogovori sklenjenimi tekom letnih razvojnih pogovorov?

Na žalost pa lahko ugotovimo, da 34 odstotkov meni, da izobraževanja sploh niso v skladu z dogovori, sklenjenimi tekom letnih razvojnih pogovorov. 47 odstotkov pa jih meni, da so dogovori upoštevani samo delno. Skupno imamo torej 81 odstotkov lahko rečemo manj zadovoljnih z upoštevanjem dogovorov. To se močno odraža tudi v naslednji razpredelnici, kjer je kar 95 odstotkov vseh anketirancev odgovorilo, da bi si želeli možnost udeležbe na vsaj dveh izobraževanjih po lastnem izboru.



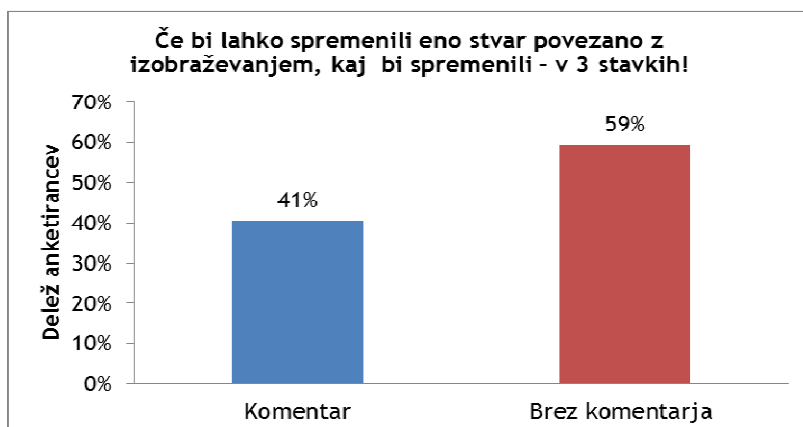
Slika 33: Se strinjate, da je večina klasičnih izobraževanj, ki se jih udeležite, v okviru dogovorov, sklenjenih na letnem razvojnem pogovoru? (Q20)



Slika 34: Ali bi si želeli možnost izbora vsaj dveh klasičnih izobraževanj letno po lastnem izboru? (Q15)

- **Zaključno odprto vprašanje - če bi lahko spremenili eno stvar povezano z izobraževanjem, kaj bi spremenili - v 3 stavkih**

Na koncu smo anketirancem postavili še eno odprto vprašanje, kjer smo jih pozvali, da v treh stavkih opišejo, kaj bi spremenili pri izobraževanjih. 41 odstotkov vseh anketirancev je zapisalo komentarje. Takšnih, ki so sebe hkrati ocenili kot dovolj motivirane za izobraževanje je bilo 42,3 odstotkov. Tistih, ki so vpisali komentar in se hkrati označili za zelo motivirane, pa je bilo 38,4 odstotkov.



Slika 35: Če bi lahko spremenili eno stvar povezano z izobraževanjem, kaj bi spremenili - v 3 stavkih! (Q35)

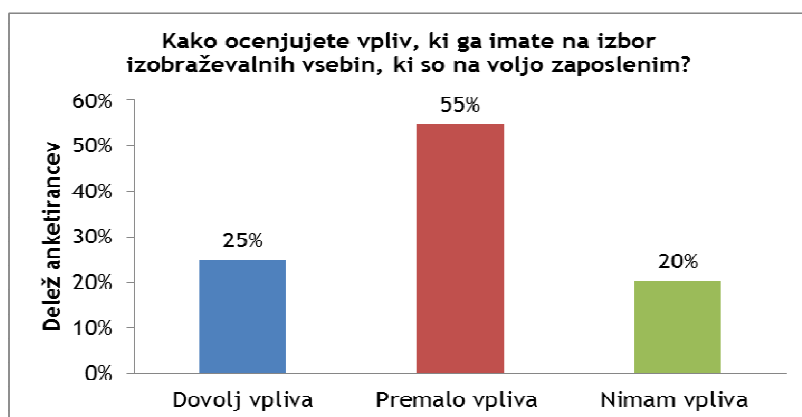
Če bi lahko spremenili eno stvar povezano z izobraževanjem, kaj bi spremenili - v 3 stavkih! * Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja? Crosstabulation							
			Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?				
			Nisem motiviran	Premalo motiviran	Dovolj motiviran	Zelo motiviran	Total
Če bi lahko spremenili eno stvar povezano z izobraževanjem, kaj bi spremenili - v 3 ...	brez komentarja	Count	0	4	24	10	38
		% within Če bi lahko spremenili eno stvar povezano z izobraževanjem, kaj bi spremenili - v 3 stavkih!	0,0%	10,5%	63,2%	26,3%	100,0%
		% within Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?	0,0%	50,0%	68,6%	50,0%	59,4%
		% of Total	0,0%	6,2%	37,5%	15,6%	59,4%
Če bi lahko spremenili eno stvar povezano z izobraževanjem, kaj bi spremenili - v 3 ...	vpisan komentar	Count	1	4	11	10	26
		% within Če bi lahko spremenili eno stvar povezano z izobraževanjem, kaj bi spremenili - v 3 stavkih!	3,8%	15,4%	42,3%	38,5%	100,0%
		% within Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?	100,0%	50,0%	31,4%	50,0%	40,6%
		% of Total	1,6%	6,2%	17,2%	15,6%	40,6%
Total		Count	1	8	35	20	64
		% within Če bi lahko spremenili eno stvar povezano z izobraževanjem, kaj bi spremenili - v 3 stavkih!	1,6%	12,5%	54,7%	31,2%	100,0%
		% within Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	1,6%	12,5%	54,7%	31,2%	100,0%

Slika 36: Navzkrižna primerjava med odgovorom na odprto vprašanje in motivacijo za izobraževanja (Q35 in Q6)

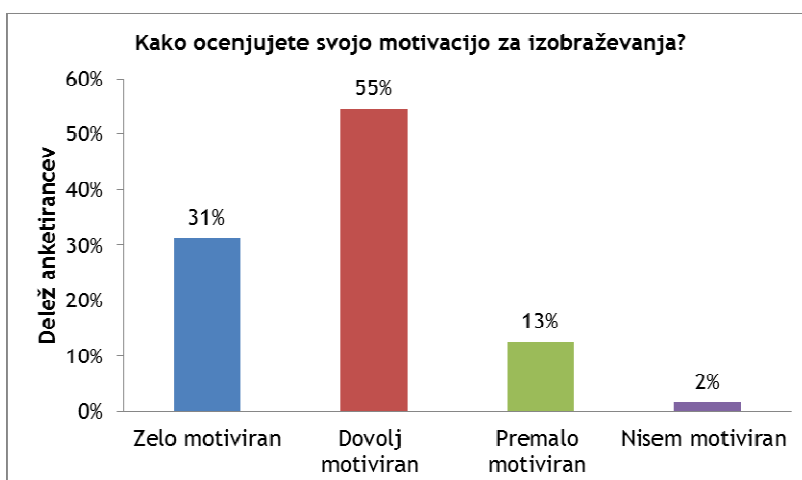
Za zaključek raziskave bomo potrdili oziroma zavrgli še par zanimivih dodatnih hipotez, ki smo si jih postavili tekom raziskave, ki jih na začetku oziroma ob

postavljanju raziskovalnih vprašanj še nismo predvideli. Namen tega dela je dodatno potrditi primarno hipotezo, da je Mobitel d.d. učeča se organizacija.

Prva hipoteza je bila, da so tisti, ki menijo, da imajo manj vpliva na izobraževalne vsebine, manj motivirani za izobraževanje. Na podlagi raziskave, lahko ovržemo to hipotezo, saj kar 76,9 odstotkov tistih, ki menijo, da nimajo vpliva na izbor izobraževalnih vsebin, ostaja dovolj motiviranih (53,8 odstotkov) oziroma zelo motiviranih (23,1 odstotkov). Na še višji odstotek dovolj motiviranih (54,3 odstotkov) oziroma zelo motiviranih (28,6 odstotkov) naletimo med tisto skupino anketirancev, ki je odgovorila, da imajo premalo vpliva na izbor izobraževalnih vsebin. Razlog za visoko motivacijo lahko iščemo mogoče v tem, da se anketiranci, ne glede na vse, zavedajo pomembnosti nenehnega izobraževanja in zato ostajajo visoko motivirani, kljub občutku, da na izobraževalne vsebine nimajo zadostnega vpliva.



Slika 37: Kako ocenjujete vpliv, ki ga imate na izbor izobraževalnih vsebin, ki so na voljo zaposlenim? (Q5)

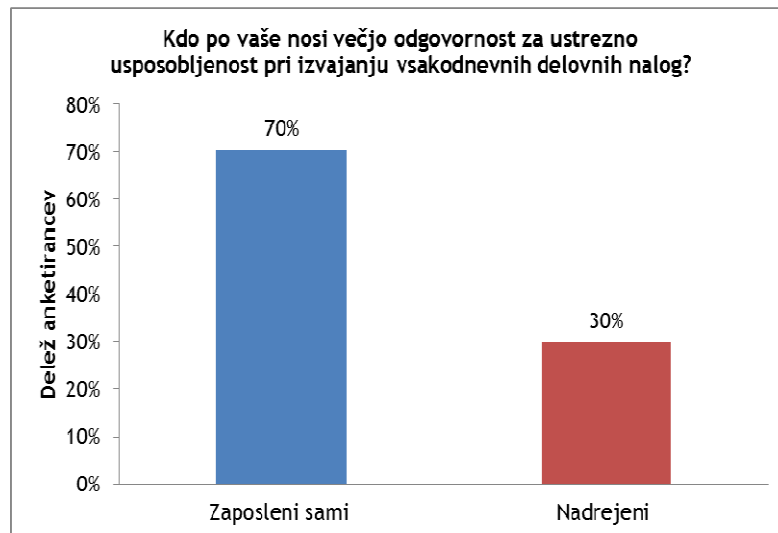


Slika 38: Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja? (Q6)

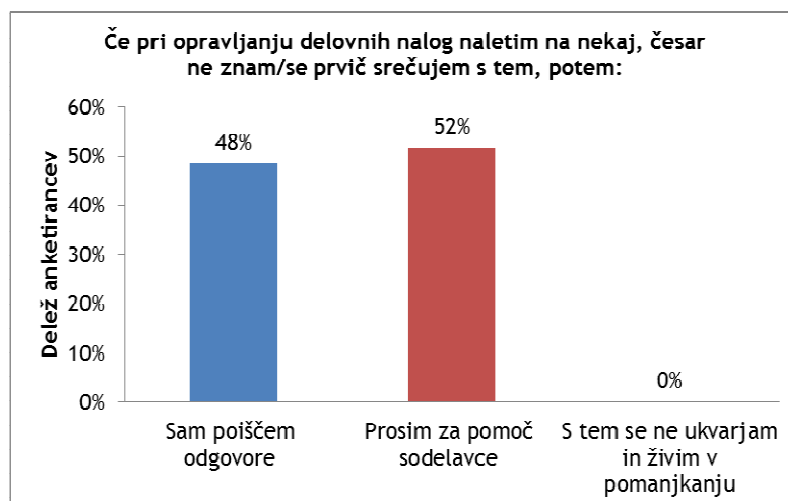
Kako ocenjujete vpliv, ki ga imate na izbor izobraževalnih vsebin, ki so na voljo zaposlenim? * Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja? Crosstabulation							
			Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?				
			Nisem motiviran	Premalo motiviran	Dovolj motiviran	Zelo motiviran	Total
Kako ocenjujete vpliv, ki ga imate na izbor izobraževalnih vsebin, ki so na voljo zaposlenim?	Nimam vpliva	Count	1	2	7	3	13
		% within Kako ocenjujete vpliv, ki ga imate na izbor izobraževalnih vsebin, ki so na voljo zaposlenim?	7,7%	15,4%	53,8%	23,1%	100,0%
		% within Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?	100,0%	25,0%	20,0%	15,0%	20,3%
	% of Total		1,6%	3,1%	10,9%	4,7%	20,3%
	Premalo vpliva	Count	0	6	19	10	35
		% within Kako ocenjujete vpliv, ki ga imate na izbor izobraževalnih vsebin, ki so na voljo zaposlenim?	0,0%	17,1%	54,3%	28,6%	100,0%
		% within Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?	0,0%	75,0%	54,3%	50,0%	54,7%
	% of Total		0,0%	9,4%	29,7%	15,6%	54,7%
	Dovolj vpliva	Count	0	0	9	7	16
% within Kako ocenjujete vpliv, ki ga imate na izbor izobraževalnih vsebin, ki so na voljo zaposlenim?		0,0%	0,0%	56,2%	43,8%	100,0%	
% within Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?		0,0%	0,0%	25,7%	35,0%	25,0%	
% of Total		0,0%	0,0%	14,1%	10,9%	25,0%	
Total	Count	1	8	35	20	64	
	% within Kako ocenjujete vpliv, ki ga imate na izbor izobraževalnih vsebin, ki so na voljo zaposlenim?	1,6%	12,5%	54,7%	31,2%	100,0%	
	% within Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		1,6%	12,5%	54,7%	31,2%	100,0%	

Slika 39: Navzkrižna primerjava med vplivom na izbor izobraževanja in motivacijo za izobraževanje (Q5 in Q6)

Ob raziskovanju smo želeli preveriti tudi hipotezo, da se tisti, ki menijo, da sami nosijo odgovornost za izobraževanje, hkrati potrudijo pri iskanju pomoči, če naletijo na težave med opravljanjem delovnih nalog. Ugotovili smo, da 70 odstotkov anketirancev meni, da sami nosijo večjo odgovornost za ustrezno usposobljenost. Od teh je 57,8 odstotkov takšnih, ki ob problemu za pomoč prosijo sodelavce. Od tistih, ki menijo, da je večja odgovornost za ustrezno usposobljenost na nadrejenih, takih je 30 odstotkov, pa jih za pomoč prosi 36,8 odstotkov, medtem ko preostali, takšnih je 63,2 odstotkov, sami poiščejo odgovore oziroma rešitev. Zelo razveseljiv podatek je, da takšnih, ki bi naleteli na težavo in se z njo ne bi spopadli, ni. S temi rezultati potrjujemo domnevo, da so anketiranci visoko motivirani, se zavedajo svojih dolžnosti in so pripravljeni nadgrajevati svoja znanja.



Slika 40: Kdo po vaše nosi večjo odgovornost za ustrezno usposobljenost pri izvajanju vsakodnevnih delovnih nalog? (Q9)



Slika 41: Če pri opravljanju delovnih nalog naletim na nekaj, česar ne znam/se prvič srečujem s tem, potem (Q13)

Kdo po vaše nosi večjo odgovornost za ustrezno usposobljenost pri izvajanju vsakodnevnih delovnih nalog? * Če pri opravljanju delovnih nalog naletim na nekaj, česar ne znam/se prvič srečujem s tem, potem: Crosstabulation					
		Če pri opravljanju delovnih nalog naletim na nekaj, česar ne znam/se prvič srečujem s tem, potem:			
		Prosim za pomoč sodelavce in nadrejene	Sam poiščem odgovore	Total	
Kdo po vaše nosi večjo odgovornost za ustrezno usposobljenost pri izvajanju ...	Zaposleni sami	Count	26	19	45
		% within Kdo po vaše nosi večjo odgovornost za ustrezno usposobljenost pri izvajanju vsakodnevnih delovnih nalog?	57,8%	42,2%	100,0%
		% within Če pri opravljanju delovnih nalog naletim na nekaj, česar ne znam/se prvič srečujem s tem, potem:	78,8%	61,3%	70,3%
		% of Total	40,6%	29,7%	70,3%
	Nadrejeni	Count	7	12	19
		% within Kdo po vaše nosi večjo odgovornost za ustrezno usposobljenost pri izvajanju vsakodnevnih delovnih nalog?	36,8%	63,2%	100,0%
	% within Če pri opravljanju delovnih nalog naletim na nekaj, česar ne znam/se prvič srečujem s tem, potem:	21,2%	38,7%	29,7%	
	% of Total	10,9%	18,8%	29,7%	
Total		Count	33	31	64
		% within Kdo po vaše nosi večjo odgovornost za ustrezno usposobljenost pri izvajanju vsakodnevnih delovnih nalog?	51,6%	48,4%	100,0%
		% within Če pri opravljanju delovnih nalog naletim na nekaj, česar ne znam/se prvič srečujem s tem, potem:	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	51,6%	48,4%	100,0%

Slika 42: Navzkrižna primerjava med odgovornostjo za ustrezno usposobljenost in ravnanje ob nečem novem (Q9 in Q13)

Kot je pokazala že predhodna analiza, je stopnja motiviranosti v podjetju z 86 odstotki zelo visoka. Zanimalo pa nas je, katera starostna skupina je najbolj motivirana. Hipoteza je bila, da so mlajši bolj motivirani za izobraževanje kot starejši. Analiza je pokazala, da je največ tistih, ki so dovolj in zelo motivirani, v isti skupini, in sicer od 30 do 39 let. Od tega so stari med 30 in 39 v skupini dovolj motiviranih v ospredju, s 74,3 odstotkov. Zelo podobno je tudi v skupini zelo motiviranih, kjer so tri četrte oziroma 75 odstotkov v tem starostnem rangju. To potrjuje našo hipotezo, da so mlajši bolj motivirani za dodatna izobraževanja. Razloge lahko iščemo tudi v tem, da so anketiranci, stari med 30 in 39, šele dobro zapustili izobraževalne programe in so nenehna izobraževanja navajeni, obenem pa se nahajajo v najbolj kreativnem življenjskem obdobju.

Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja? * Starost Crosstabulation							
		Starost					
		20 do 29	30 do 39	40 do 49	50 in več	Total	
Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?	Nisem motiviran	Count	0	1	0	0	1
		% within Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within Starost	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	1,6%
		% of Total	0,0%	1,6%	0,0%	0,0%	1,6%
	Premalo motiviran	Count	2	6	0	0	8
		% within Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within Starost	25,0%	12,5%	0,0%	0,0%	12,5%
		% of Total	3,1%	9,4%	0,0%	0,0%	12,5%
	Dovolj motiviran	Count	2	26	5	2	35
		% within Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?	5,7%	74,3%	14,3%	5,7%	100,0%
		% within Starost	25,0%	54,2%	100,0%	66,7%	54,7%
		% of Total	3,1%	40,6%	7,8%	3,1%	54,7%
Zelo motiviran	Count	4	15	0	1	20	
	% within Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?	20,0%	75,0%	0,0%	5,0%	100,0%	
	% within Starost	50,0%	31,2%	0,0%	33,3%	31,2%	
	% of Total	6,2%	23,4%	0,0%	1,6%	31,2%	
Total	Count	8	48	5	3	64	
	% within Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja?	12,5%	75,0%	7,8%	4,7%	100,0%	
	% within Starost	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	12,5%	75,0%	7,8%	4,7%	100,0%	

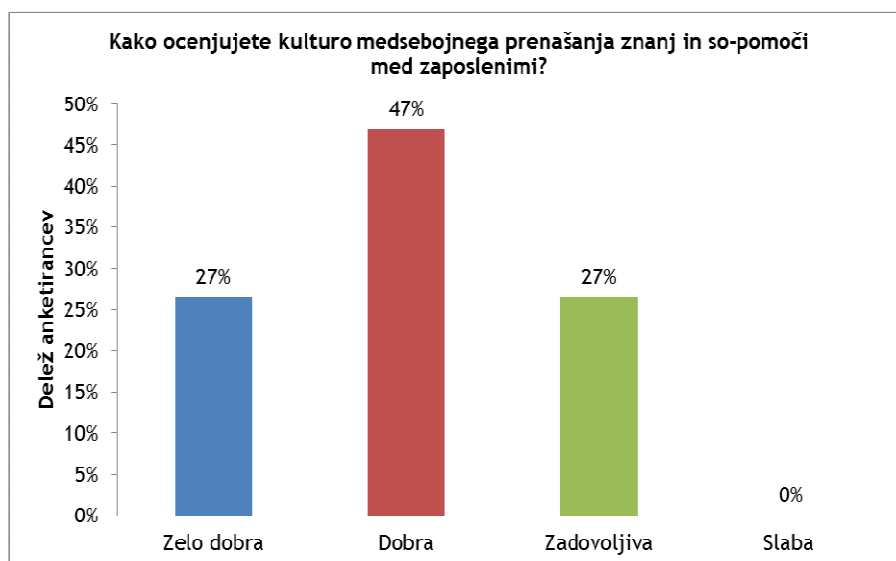
Slika 43: Navzkrižna primerjava med motivacijo za izobraževanja in starostjo (Q6 in starost)

Ugotovili smo že, da 70 odstotkov anketirancev meni, da sami nosijo večjo odgovornost za ustrezno usposobljenost. Sorazmerno visok odstotek lahko dodatno potrdimo tudi z navzkrižno analizo, zakaj si ti anketiranci ogledajo e-izobraževanja, kjer dobimo odgovor, da jih kar 73 odstotkov to stori zato, ker želijo nadgraditi svoje znanje. To potrjuje tudi naše ugotovitve iz uvoda diplomske naloge, kjer smo zapisali, da živimo v času hitrih tehnoloških sprememb in novosti. Če hkrati upoštevamo še odgovornost in motiviranost anketirancev, ter dejstvo, da si večina anketirancev e-izobraževanje ogleda z namenom seznanjanja z novostmi, lahko zapišemo, da je to pričakovan rezultat. Hkrati je to tudi potrditev naše hipoteze, da si anketiranci, ki menijo, da je odgovornost za ustrezno usposobljenost pri opravljanju vsakodnevnih nalog na njih samih, e-izobraževanja ogledajo z namenom nadgradnje znanja in ne zato, ker bi morali.

Kdo po vaše nosi večjo odgovornost za ustrezno usposobljenost pri izvajanju vsakodnevnih delovnih nalog? * Zakaj si po navadi ogledate e-izobraževanja? Crosstabulation					
			Zakaj si po navadi ogledate e-izobraževanja?		Total
			Ker moram	Ker želim nadgraditi svoje znanje	
Kdo po vaše nosi večjo odgovornost za ustrezno usposobljenost pri izvajanju ...	Zaposleni sami	Count	12	33	45
		% within Kdo po vaše nosi večjo odgovornost za ustrezno usposobljenost pri izvajanju vsakodnevnih delovnih nalog?	26,7%	73,3%	100,0%
		% within Zakaj si po navadi ogledate e-izobraževanja?	75,0%	68,8%	70,3%
		% of Total	18,8%	51,6%	70,3%
	Nadrejeni	Count	4	15	19
		% within Kdo po vaše nosi večjo odgovornost za ustrezno usposobljenost pri izvajanju vsakodnevnih delovnih nalog?	21,1%	78,9%	100,0%
		% within Zakaj si po navadi ogledate e-izobraževanja?	25,0%	31,2%	29,7%
		% of Total	6,2%	23,4%	29,7%
	Total	Count	16	48	64
% within Kdo po vaše nosi večjo odgovornost za ustrezno usposobljenost pri izvajanju vsakodnevnih delovnih nalog?		25,0%	75,0%	100,0%	
% within Zakaj si po navadi ogledate e-izobraževanja?		100,0%	100,0%	100,0%	
% of Total		25,0%	75,0%	100,0%	

Slika 44: Navzkrižna primerjava med odgovornostjo za usposobljenost in razlogom za ogled e-izobraževanja (Q9 in Q29)

Kulturo medsebojnega prenašanja znanj bi lahko obravnavali tudi kot timsko učenje, ki je prav tako pomemben element v vsaki učeči se organizaciji. Zato smo seveda preverili tudi mnenje anketirancev, kako ocenjujejo le-to. Skoraj tretjina, točneje 27 odstotkov, jih meni, da je ta zelo dobra. Slaba polovica, s 47 odstotki, jih meni, da je dobra. Takšnih, ki bi odgovorili, da je kultura medsebojnega prenašanja znanj slaba, ni, jih pa 27 odstotkov meni, da je ta zadovoljiva. Zanimalo nas je tudi, iz katerega oddelka prihajajo anketiranci. Ugotovili smo, da jih izmed tistih, ki menijo, da je ta kultura zelo dobra, največ, z 52,9 odstotki, prihaja iz CPN-ja. Mnenje, da je kultura dobra, je skoraj sorazmerno razdeljeno med vse oddelke, saj imajo MC-ji, SPT in NR po 26,7 odstotkov, v CPN-ju pa jih tako meni 20 odstotkov. Takšnih, ki menijo, da je kultura prenašanja zgolj zadovoljiva, pa je največ v SPT-ju, z 52,9 odstotki.



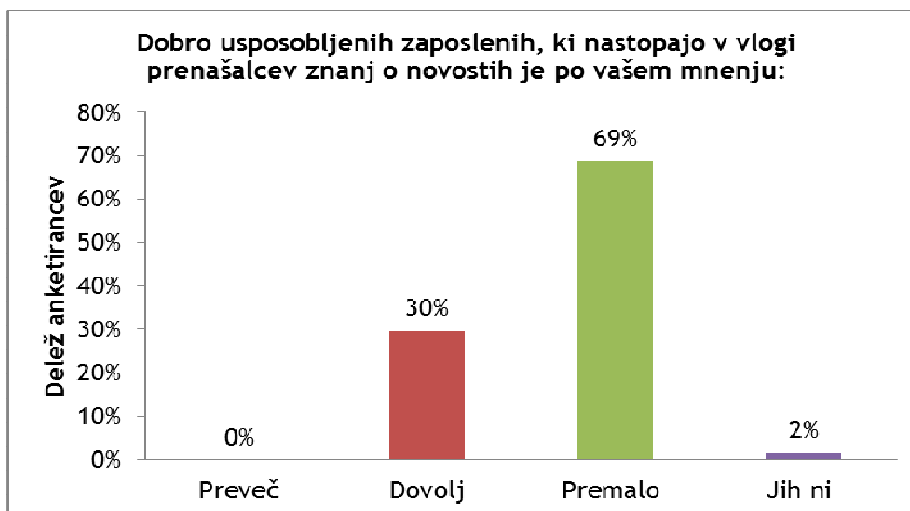
Slika 45: Kako ocenjujete kulturo medsebojnega prenašanja znanj in so-pomoči med zaposlenimi? Q1

Kako ocenjujete kulturo medsebojnega prenašanja znanj in so-pomoči med zaposlenimi? * Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko) Crosstabulation							
		Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)				Total	
		CPN	MC	SPT	NR		
Kako ocenjujete kulturo medsebojnega prenašanja znanj in so-pomoči med zaposlenimi?	Zadovoljivo	Count	2	4	9	2	17
		% within Kako ocenjujete kulturo medsebojnega prenašanja znanj in so-pomoči med zaposlenimi?	11,8%	23,5%	52,9%	11,8%	100,0%
		% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	11,8%	30,8%	42,9%	15,4%	26,6%
		% of Total	3,1%	6,2%	14,1%	3,1%	26,6%
	Dobro	Count	6	8	8	8	30
		% within Kako ocenjujete kulturo medsebojnega prenašanja znanj in so-pomoči med zaposlenimi?	20,0%	26,7%	26,7%	26,7%	100,0%
		% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	35,3%	61,5%	38,1%	61,5%	46,9%
		% of Total	9,4%	12,5%	12,5%	12,5%	46,9%
	Zelo dobro	Count	9	1	4	3	17
		% within Kako ocenjujete kulturo medsebojnega prenašanja znanj in so-pomoči med zaposlenimi?	52,9%	5,9%	23,5%	17,6%	100,0%
		% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	52,9%	7,7%	19,0%	23,1%	26,6%
		% of Total	14,1%	1,6%	6,2%	4,7%	26,6%
Total	Count	17	13	21	13	64	
	% within Kako ocenjujete kulturo medsebojnega prenašanja znanj in so-pomoči med zaposlenimi?	26,6%	20,3%	32,8%	20,3%	100,0%	
	% within Organizacijska enota, v kateri ste zaposleni (po Mobitelovsko)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	26,6%	20,3%	32,8%	20,3%	100,0%	

Slika 46: Navzkrižna primerjava med kulturo prenašanja znanj in organizacijsko enoto (Q1 in enota)

Na podlagi zgornjih ugotovitev smo želeli potrditi še zadnjo hipotezo. Ta pravi, da tisti, ki menijo, da je internih prenašalcev znanja premalo, vseeno hkrati

ocenjujejo tudi, da jim sodelavci in nadrejeni priskočijo na pomoč, ko jo potrebujejo. Analiza je pokazala, da večina anketirancev meni, to je zaskrbljujočih 69 odstotkov, da je dobro usposobljenih, ki bi nastopali v vlogi prenašalcev znanj o novostih, premalo. Vseeno pa polovica le teh meni, da jim sodelavci in nadrejeni vedno priskočijo na pomoč, če jo potrebujejo. Takšnih, ki menijo, da se to zgodi pogosto, pa je 45,5 odstotkov. Samo 3 odstotki anketirancev pa menijo, da je premalo prenašalcev znanj in jim hkrati sodelavci in nadrejeni ne priskočijo na pomoč.



Slika 47: Dobro usposobljenih zaposlenih, ki nastopajo v vlogi prenašalcev znanj o novostih je po vašem mnenju? Q10

Dobro usposobljenih zaposlenih, ki nastopajo v vlogi prenašalcev znanj o novostih je po vašem mnenju: * Ali vam sodelavci in nadrejeni priskočijo na pomoč, ko potrebujete nasvet/pomoč? Crosstabulation

		Ali vam sodelavci in nadrejeni priskočijo na pomoč, ko potrebujete nasvet/pomoč?			Total	
		Redko	Pogosto	Vedno		
Dobro usposobljenih zaposlenih, ki nastopajo v vlogi prenašalcev znanj o novostih je po vašem mnenju:	Dovolj	Count	0	5	14	19
		% within Dobro usposobljenih zaposlenih, ki nastopajo v vlogi prenašalcev znanj o novostih je po vašem mnenju:	0,0%	26,3%	73,7%	100,0%
	Premalo	Count	2	20	22	44
		% within Dobro usposobljenih zaposlenih, ki nastopajo v vlogi prenašalcev znanj o novostih je po vašem mnenju:	4,5%	45,5%	50,0%	100,0%
	Jih ni	Count	0	1	0	1
		% within Dobro usposobljenih zaposlenih, ki nastopajo v vlogi prenašalcev znanj o novostih je po vašem mnenju:	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total	Count	2	26	36	64	
	% within Dobro usposobljenih zaposlenih, ki nastopajo v vlogi prenašalcev znanj o novostih je po vašem mnenju:	3,1%	40,6%	56,2%	100,0%	
		% within Ali vam sodelavci in nadrejeni priskočijo na pomoč, ko potrebujete nasvet/pomoč?	0,0%	19,2%	38,9%	29,7%
		% within Ali vam sodelavci in nadrejeni priskočijo na pomoč, ko potrebujete nasvet/pomoč?	100,0%	76,9%	61,1%	68,8%
		% within Ali vam sodelavci in nadrejeni priskočijo na pomoč, ko potrebujete nasvet/pomoč?	0,0%	3,8%	0,0%	1,6%
		% within Ali vam sodelavci in nadrejeni priskočijo na pomoč, ko potrebujete nasvet/pomoč?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Slika 48: Navzkrižna primerjava med zaposlenimi v vlogi prenašalcev in sodelavci/nadrejenimi, ki priskočijo na pomoč (Q10 in Q11)

Splošna hipoteza je bila, da je Mobitel d.d. učeča se organizacija. Raziskava je pokazala, da smo na dobri poti! Ampak kot pravi Jim Collins (<http://blog.gaiam.com>) »Good is the enemy of great« ali po slovensko "Dobro ubija odlično". S tem citatom v mislih bomo zapisali naše zaključke in predloge izboljšav, kako bi Mobitel d.d. lahko postal odličen, kar bi pomenilo, da bo resnično učeča se organizacija.

5. ZAKLJUČEK

5.1. ODGOVORI NA ZASTAVLJENA VPRAŠANJA

Vprašanje 1 - Ali je izobraževanje v Mobitelu dobro organizirano oziroma zastavljeno tako, da podpira koncept učeče se organizacije?

Ugotovili smo, da je izobraževanje organizirano dobro, saj tako meni 81,2 odstotkov anketirancev. Skoraj polovica le teh, točneje 46,15 odstotkov, je tudi seznanjenih z vizijo. Hkrati 73,5 odstotkov anketirancev meni, da je kultura prenašanja znanj dobra, 46,8 odstotkov od teh anketirancev je seznanjenih z vizijo in se z njo poistoveti. Torej lahko rečemo, da je izobraževanje organizirano dobro oz. tako, da podpira koncept učeče se organizacije.

Vprašanje 2 - Ali je izobraževanje dovolj?

Že v teoretičnem delu smo na podlagi kataloga izobraževanj zaključili, da je teh dovolj in da so zaposlenim poleg pestrega nabora vsebin na voljo tudi različne oblike izobraževanj, med katere sodijo klasična izobraževanja, e-izobraževanja, izobraževanje preko internih prenašalcev znanj, knjižnica itd. Zaključimo lahko, da je virov izobraževalnih vsebin vsekakor dovolj, zato se v raziskovalnem delu na to raziskovalno vprašanje posebej nismo osredotočili, pač pa smo izpostavili predvsem kvalitativne pokazatelje oz. gradnike učeče se organizacije.

Vprašanje 3 - Ali je posamezna oblika izobraževanja primerna samo za točno določene vsebine?

Skozi raziskavo se je izkazalo, da sta nujno potrebni obe primarni obliki izobraževanj - klasično in e-izobraževanje. 59 odstotkov anketirancev namreč meni, da s klasičnimi izobraževanji osvojijo uporabna znanja, medtem ko se pri e-izobraževanjih seznanjajo z novostmi (tako meni 69% anketirancev).

Vprašanje 4 - Ali so zaposleni zadovoljni z vsebinami izobraževanj?

Lahko bi rekli, da je anketa pokazala, da anketiranci niso popolnoma zadovoljni z vsebinami izobraževanj. 62,5 odstotkov jih namreč meni, da so klasična izobraževanja preveč podobna. Hkrati pa 41 odstotkov anketirancev meni, da e-izobraževanja niso dovolj interaktivna.

Vprašanje 5 - Ali je zagotovljena ustrezna pestrost izobraževalnih vsebin?

Ugotovili smo, da je na voljo dovolj učnih vsebin v različnih oblikah. Prevladujeta klasično in e-izobraževanje, izpostavili pa bi še dve zanimivi obliki, Mobitelovo knjižnico in poročila iz izobraževanj. Vendar pa je raziskava pokazala, da so si vsebine pri klasičnih izobraževanjih preveč podobne (62,5 odstotkov anketirancev), na podlagi česar lahko trdimo, da bi po mnenju anketirancev izobraževalne vsebine lahko bile še bolj pestre.

Vprašanje 6 - Katera oblika izobraževanj se zdi zaposlenim primernejša?

Na podlagi raziskave ne moremo govoriti o tem, da bi anketiranci določeno obliko izobraževanja na splošno preferirali. Vsako od njih ocenjujejo na osnovi izobraževalne vsebine - za nekatere vsebine se jim tako zdi primernejše e-izobraževanje za druge pa klasično izobraževanje.

Vprašanje 7 - Kako zaposleni gledajo na čas porabljen za izobraževanja?

Večina oziroma 75 odstotkov anketirancev meni, da je čas porabljen za izobraževanja, koristno porabljen čas.

Vprašanje 8 - Ali so zaposleni mišljenja, da so osvojena znanja/usposobljenost v pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja?

Da, saj ne glede na vrsto oziroma obliko izobraževanja, kar 95 odstotkov vseh anketirancev zelo pogosto (45 odstotkov) ali vsaj včasih (50 odstotkov) uporablja teoretično osvojena znanja tudi v praksi, torej pri reševanju praktičnih problemov pri delu.

Vprašanje 9 - So izobraževanja v skladu z dogovori sklenjenimi tekom letnih razvojnih pogovorov?

Na žalost smo ugotovili, da 34 odstotkov anketirancev meni, da izobraževanja sploh niso v skladu z dogovori, sklenjenimi tekom letnih razvojnih pogovorov. 47 odstotkov pa jih meni, da so dogovori upoštevani samo delno. Skupno imamo torej 81 odstotkov lahko rečemo manj zadovoljnih z upoštevanjem dogovorov.

Vprašanje 10 - Zaključno odprto vprašanje - če bi lahko spremenili eno stvar povezano z izobraževanjem, kaj bi spremenili - v 3 stavkih!

59 odstotkov anketirancev ni podalo svojega mnenja oziroma predloga sprememb. Od preostalih pa smo izbrali nekaj najbolj zanimivih oziroma ponavljajočih se predlogov:

»Potencial platforme za e-izobraževanje je veliko preslabo izkoriščen in bi lahko služil tudi za preverjanje znanja.«

»Celodnevna izobraževanja bi lahko potekala zunaj naših prostorov, saj je potem vzdušje malo bolj sproščeno, drugačno, kar pozitivno vpliva na samo izvedbo izobraževanja.«

»Več internih predavateljev, saj bolje razumejo kaj potrebujemo oziroma znajo bolje prenesti znanje na nas. Zunanji predavatelji bi morali bolj prilagoditi svoje predavanje glede na našo dejavnost/podjetje. Vsebine predavanj bi morale biti bolj konkretne glede na delo ki ga opravljamo in ne toliko splošne o nekih življenjskih spoznavanjih.«

»E-izobraževanje za novosti, ker lahko sam predelaš snov in jo lahko na koncu dejansko razumeš/osvojiš. Za tem kvalitetni on-line vprašalniki in nato morda obnovitev znanja v obliki delavnic + nadgradnja, česar v e-izobraževanju ni bilo. Tako bi 100% dosegli, da se zaposleni osnov naučimo prej, saj drugače ne moreš slediti delavnici i nadgradnji znanja.«

»Preden se pošlje posameznika na izobraževanje je potrebno preveriti, ali je že slučajno bil na podobnem izobraževanju, ne pa da smo večkrat napoteni na izobraževanje, na katerem poslušamo teme, katere smo že slišali pred leti od kakšnega drugega predavatelja. V mislih imam izobraževanja, ki niso vezana na strokovni del.«

»Del sklada, namenjenega za izobraževanje, bi uporabila za lastno izbiro oblike in vrste izobraževanj, saj se vsebine iz leta v leto ponavljajo.«

5.2. POVZETEK UGOTOVITEV

Za raziskavo smo izbrali metodo anketiranja, saj so nas zanimala mnenja in stališča zaposlenih. Anketo smo razdelili med 120 zaposlenih iz štirih različnih oddelkov iz področja komerciale. Izpolnjenih je bilo 66 anket (55-odstotni delež), v raziskavi pa je bilo analiziranih 64 anket, saj se dva od anketirancev nista udeležila obeh oblik izobraževanj (klasično in e-izobraževanje), kar je bil pogoj za nadaljnje izpolnjevanje vprašalnika.

Anketo je izpolnilo 36 žensk, kar predstavlja 55 odstotkov in 30 moških ali 45 odstotkov vseh anketirancev. Največ, kar 74 odstotkov anketirancev, je starih med 30 in 39 let. Največ anketirancev ima VI. ali VII. stopnjo izobrazbe. Obakrat je delež skoraj 32 odstoten (točneje 31,82).

Na podlagi rezultatov ankete ocenjujemo, da so zaposleni visoko motivirani za izobraževanja. Stopnja motiviranosti v podjetju je z 86 odstotki zelo visoka. Razlog za visoko motivacijo lahko iščemo mogoče v tem, da se anketiranci zavedajo pomembnosti nenehnega izobraževanja in zato ostajajo visoko motivirani. To potrjuje tudi ugotovitev, da 70 odstotkov anketirancev meni, da sami nosijo večja odgovornost za ustrezno usposobljenost. Visoka stopnja motiviranosti pa ostaja kljub že tako visoki stopnji izobrazbe in njihovem občutku, da na izobraževalne vsebine nimajo zadostnega vpliva.

Kulturo medsebojnega prenašanja znanj smo obravnavali tudi kot timsko učenje, ki je prav tako pomemben element v vsaki učeči se organizaciji. Le-ta je z 74 odstotki po mnenju anketirancev na visokem nivoju. K temu zagotovo pripomore tudi seznanjenost z vizijo, s katero se večina poistoveti. Zato ne preseneča podatek, da je 57,8 odstotkov takšnih, ki ob problemu za pomoč prosijo sodelavce. Kombiniranje splošnih in e-izobraževanj, v kombinaciji z ostalimi oblikami izobraževanja je dnevni spremljevalec: učimo se drug od drugega, nenazadnje tudi ob reševanju zapletenih primerov/težav, ko se za pomoč obrnemo na sodelavce. Pridobljena znanja prenašamo v prakso in jih uporabljamo pri vsakodnevnem opravljanju del in nalog.

Na podlagi ugotovljenega lahko zaključimo, da je Mobitel d.d. učeča se organizacija ali vsaj učeča se organizacija v nastajanju.

5.3. KRITIČNA ANALIZA

Po našem mnenju je Mobitel d.d. učeča se organizacija v nastajanju.

Koncept učeče se organizacije potrjuje visoka stopnja motiviranosti ter pripravljenost pomagati drug drugemu in se hkrati učiti drug od drugega, saj se vsi skupaj zavedamo pomembnosti nenehnega izobraževanja. Menimo, da je v tem kontekstu zelo razveseljiv podatek, da takšnih, ki bi naleteli na težavo in se z njo ne bi spopadli oz. jo enostavno ignorirali, ni. S temi rezultati še enkrat potrjujemo domnevo, da so anketiranci visoko motivirani, se zavedajo svojih dolžnosti in so pripravljeni nadgrajevati svoja znanja.

Vendar pa obstaja nekaj ugotovitev, ki ne sovpadajo s konceptom učeče se organizacije, in ki so razlog, zakaj smo Mobitel poimenovali kot učečo se organizacijo, ki je šele v nastajanju. Raziskava je pokazala, da je potrebno pozornost usmeriti na:

- 20 odstotkov tistih anketirancev, ki menijo, da nimajo nobenega vpliva pri izbiri izobraževanj;
- 41 odstotkov anketirancev, ki menijo, da so e-izobraževanja premalo interaktivna oziroma 83 odstotkov anketirancev, ki menijo, da bi bilo smotrno nadgraditi e-izobraževanja z dodatnimi vsebinami;
- tiste anketirance, ki v 25 odstotkih menijo, da čas namenjen izobraževanju, tako ali drugače, ni koristno porabljen;
- interne prenašalce znanja, ki jih je sodeč po raziskavi premalo – večina, to je zaskrbljujočih 69 odstotkov, anketirancev namreč meni, da je dobro usposobljenih, ki bi nastopali v vlogi prenašalcev znanj o novostih, premalo;
- 34 odstotkov anketirancev, ki meni, da izobraževanja niso v skladu z dogovori, sklenjenimi na letnih razvojnih pogovorih.

5.4. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Ne glede na to, da je Mobitel na dobri poti, da postane prava učeča se organizacija, pa je vedno prostor za izboljšave. Navedli bomo tiste, ki se nam na podlagi opravljene raziskave zdijo smiselne in za katere menimo, da bi jih morali vodilni in sektor za izobraževanje preučiti in smiselno uvesti v vsakdanjik.

Predlogi izboljšav:

- Zagotoviti bolj raznolike vsebine klasičnih izobraževanj in hkrati omogočiti zaposlenim, da sami sodelujejo pri izboru izobraževalnih vsebin.
- Zagotoviti bolj interaktivna e-izobraževanja in vpeljati dodatne povezave za dodatno samoizobraževanje.
- Za zaposlene na lokacijah izven Ljubljane, kjer poteka večina klasičnih izobraževanj, razmisliti o uvedbi izobraževanj na lokaciji opravljanja dela ali vsaj v istem kraju.
- V določenih oddelkih razmisliti o večjem poudarku na mentorstvih oziroma internih prenašalcih znanja.
- Pri napotitvi na izobraževanja upoštevati dogovore sklenjene na letnih razvojnih pogovorih in uvesti možnost lastnega izbora izobraževanja (vsaj enega ali dveh).

Menimo, da bi z uvedbo naštetih izboljšav dosegli več ciljev. Ugotovili smo že, da so zaposleni gonilo vsake organizacije. Če bomo upoštevali njihovo mnenje, bomo že tako visoko motivirane zaposlene še dodatno spodbudili k sodelovanju. Vsi se

strinjamo, da so ljudje, katerih mnenje je »slišano« in/ali upoštevano, še bolj motivirani in pripravljeni na sodelovanje.

Poskrbeli bomo, da se bodo zaposleni udeleževali izobraževanj, ki jih res zanimajo in jih potrebujejo pri svojem vsakodnevnem delu. S prilagoditvijo izbora vrste izobraževanja (klasično ali e-izobraževanje, mentorstvo) bomo poskrbeli, da bodo zaposleni udeleženi v izobraževanjih, za katera sami menijo, da so najbolj primerna in ki bodo hkrati najbolj pozitivno vplivala na njihovo redno delo.

Predvsem pa bi bili z uvedbo vseh omenjenih izboljšav še korak bližje k temu, da postanemo prava učeča se organizacija.

5.5. MNENJE ZUNANJEGA STROKOVNJAKA

Ker smo želeli dobiti še nekoliko bolj objektivni pogled o stanju, smo za mnenje povprašali zunanjega strokovnega sodelavca, g. Janeza Hudovernika iz podjetja Pro Acta d.o.o., ki je že dolga leta prisoten v našem sistemu izobraževanj, hkrati pa ima veliko izkušenj pri delu tudi z drugimi podobnimi organizacijami.

»Če bi v slovenskem prostoru iskali učečo se organizacijo, potem je podjetje Mobitel, d.d. gotovo eno od njih. Kot prvo imajo v podjetju zelo dobro organizirano in vodeno izobraževanje zaposlenih. Pri tem velja poudariti predvsem nekaj pomembnih dejstev, ki lahko služijo kot primeri dobrih praks tudi za druga podjetja: priprava in prilagoditev izobraževanja, preverjanje znanja, prenos veščin in znanja v prakso in preverjanje učinkov izobraževanja. V nadaljevanju bom na kratko predstavil svojo praktično izkušnjo, ki potrjuje zgornjo trditev.

V sami pripravi na izobraževanje, smo cilje usposabljanja prodajalcev vezali neposredno na vizijo in cilje podjetja. Poleg tega smo upoštevali tudi kompetence, ki jih želimo trenirati pri prodajalcih. Cilje smo razdelili v tri kategorije: rezultati, ki jih pričakujemo, vedenje in znanje ter naravnost prodajalcev.

Pri izboru vsebin, pripravi praktičnih primerov in gradiv so bili močno vključeni tako kadrovska služba kot tudi vodja maloprodaje in izbrani udeleženci. Na ta način smo vsebino izobraževanja prilagodili udeležencem.

Ker se v podjetju zavedajo pomena prenosa naučenih veščin in znanj v prakso smo v izobraževalni proces vključili tudi vodje prodajnih centrov in njihove pomočnike. Njihova glavna naloga je zagotoviti pogoje za učinkovit prenos naučenih veščin, znanj in naravnosti na delovno mesto. Vodje prodajnih centrov in pomočniki so bili deležni izobraževanja na temo Trenerstvo (coachinga) kot novega način vodenja.

Vse to se je poznalo pri sami izvedbi in kasnejšemu merjenju učinkov izobraževanja. Tudi k temu v Mobitelu pristopajo zelo sistematično. V 90 dneh po zaključku izobraževanja smo udeležence povabili k izpolnjevanju testa - preverjanju znanja. Temu so sledila še tri coaching srečanja na katerih so vodje ali pomočniki opazovali prodajalce pri delu s strankami in jim po zaključku

prodajnih razgovorov podali strukturirano povratno informacijo. Obenem so ocenjevali stopnjo razvoja veščin posameznih prodajalcev. Vse to smo skrbno merili in rezultate vnašali v posebej zato razvito računalniško podprto aplikacijo.

Po enem letu smo vse udeležence: prodajalce, pomočnike in vodje prosili za povratno informacijo o zadovoljstvu z izobraževanjem, doseganjem ciljev, prenosom znanj v prakso in vplivom na rezultat. Na ta način smo s časovno distanco ponovno in navzkrižno preverjali uspešnost izobraževanja.

Rezultati, ki smo jih dobili so pokazali, da s takim načinom izobraževanja v podjetju lahko pomembno izboljšamo prodajne veščine sodelujočih in prenos pridobljenega znanja v vsakdanje delo. Vse to pa vpliva tudi na izboljšanje medosebnih odnosov in prispeva k večjemu zadovoljstvu pri delu. Vsi ti naštetih dejavniki pa pomembno vplivajo na večjo učinkovitost zaposlenih, boljšo prodajo in s tem posredno tudi na poslovno uspešnost družbe.

Po mojem vedenju gre za inovativen pristop v našem prostoru tako kar se tiče prenosa veščin v prakso kot tudi spremljanja učinkov izobraževanja. Vse zgoraj naštetih pa kaže na to, da je Mobitel učeča se organizacija ali v najslabšem primeru učeča se organizacija v nastajanju.«

LITERATURA IN VIRI

- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija*. GV Založba, Ljubljana.
- Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999). Planiranje in razvoj kadrov. Moderna organizacija, Kranj.
- Jereb, J. (1987). Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov. Moderna organizacija v sestavu VŠOD Kranj, Kranj.
- Jereb, J. (1998). Teoretične osnove izobraževanja. Založba Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj.
- Možina, S. (ur.). (1989). Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Mohorčič-Špolar, V.A. (1996). Planiranje izobraževanja in razvoja človeških virov v pogojih socialnih sprememb in nove tehnologije (doktorska disertacija). Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Senge, M. Peter (1990). *The Fifth Discipline, The art and practice of the learning organization*. London: Random House
- Korpič-Horvat, E. (2007), Izobraževanje, pravica in dolžnost delavca, HRM, 18 (5), strani 42-47.
- Perme, E. (2008). Paradigmatični premik od izobraževanja k učenju narekuje tudi e-učenje, HRM, 26 (6), strani 53-57.
- Stanič, M. in Macedoni, K. (2004). Evalvacija e-izobraževanja, HRM, 6 (2), strani 30-35.
- Jereb, E. Študijsko gradivo za magistrski študij: Izobraževanje in razvoj kadrov, dobljeno 20.4.2011, iz <http://www1.fov.uni-mb.si/eva/Razno/Magistrski%20studij/Izob%20in%20razvoj%20kadrov.ppt>
- Jereb, E. Študijsko gradivo za magistrski študij: E-izobraževanje, dobljeno 20.4.2011, iz <http://www1.fov.uni-mb.si/eva/Razno/E-izobrazevanje/E-izobrazevanje%2001.ppt>
- http://www.sodobna-pedagogika.net/images/stories/2003-1-slo/2003_1_slo_08_urh_uceca_se_organizacija.pdf (2011)
- http://www.sodobna-pedagogika.net/images/stories/2005-2-slo/2005_2_slo_06-hozjan_izobrazevanje_odraslih.doc (2011)
- <http://www.karticaobrtnik.si/sl/Ugodnosti/Mobilna+telefonija/Mobitel+in+OZS> (2011)
- http://www.e-cho.org/?echo_aboutecho (2012)
- <http://blog.gaiam.com/quotes/authors/jim-collins> (2012)
- http://profesor.gess.si/marjana.pograjc/%C4%8Dlanki_VIVID/Arhiv2004/04Potokar.pdf (2011)
- Mobitel, d.d. (interni pravilnik z dne 1.2.2006) Pravilnik o izobraževanju
- Mobitel, d.d. (interni pravilnik z dne 17.12.2009) Pravilnik o spremembah in dopolnitvah pravilnika o izobraževanju
- Mobitel, d.d. (čistopis z dne 17.12.2009) Akt o notranji organizaciji družbe Mobitel d.d.
- Mobitel, d.d. Letno poročilo 2010 iz <http://www.telekom.si/uploads/pdf/Podjetje/letno%20porocilo%20mobitel%202010.pdf>

PRILOGE

Priloga 1 - Anketni vprašalnik

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura družbe Mobitel (Letno poročilo družbe Mobitel 2010)	3
Slika 2: Sengejev model učeče se organizacije (Dimovski, V. et al., Učeča se organizacija, 2005, str. 92, slika 22)	7
Slika 3: Oblike in metode izobraževanja razvrščene po aktivnostih (Ferjan, Organizacija izobraževanja, str 80, slika 5)	10
Slika 4: Katalog izobraževanj na internem portalu (Mobitel intranet)	22
Slika 5: Seznam izobraževanj v katalogu (Mobitel intranet)	22
Slika 6: Detajlni opis posameznega izobraževanja (Mobitel intranet)	23
Slika 7: Vstopna stran portala za e-izobraževanja (Mobitel intranet)	24
Slika 8: Seznam e-izobraževanj (Mobitel intranet)	24
Slika 9: Pregled gradiv, ki so na voljo v Mobitelovi knjižnici oziroma jih lahko dobimo pri skrbniku knjige (op.p. stolpec »Skrbnik« je prekrit zaradi varovanja osebnih podatkov skrbnikov).	25
Slika 10: Pregled obiskanih izobraževanj v tujini in Sloveniji, katerih kratek povzetek lahko preberemo na podlagi vtisov udeleženca(-cev).	26
Slika 11: <i>Delež anketirancev po spolu</i>	28
Slika 12: Delež anketirancev po starosti	29
Slika 13: <i>Delež anketirancev po stopnji izobrazbe</i>	29
Slika 14: Delež anketirancev po organizacijski enoti	30
Slika 15: Navzkrižna primerjava med organiziranostjo izobraževanja in seznanjenostjo z vizijo (Q2 + Q3)	31
Slika 16: Navzkrižna primerjava med kultura prenašanja znanj in seznanjenostjo z vizijo (Q1 + Q3)	32
Slika 17: Primernost e-izobraževanj (Q31)	33
Slika 18: Primernost klasičnih izobraževanj (Q19)	33
Slika 19: Strinjanje s trditvijo, da bi vsa znanja lahko pridobili z e-izobraževanjem in so zato klasična izobraževanja odveč (Q22)	34
Slika 20: Kako ocenjujete raznovrstnost vsebin pri klasičnih izobraževanjih? (Q14)	34
Slika 21: Ali se vam zdijo e-izobraževanja dovolj interaktivna? (Q34)	35
Slika 22: Ali menite, da bi bilo smiselno e-izobraževanja nadgraditi z dodatnimi povezavami na splet, kjer bi lahko sami še dodatno nadgradili svoje znanje? (Q30)	35
Slika 23: Kdo po vaše določa izobraževalne vsebine, ki so na voljo zaposlenim? (Q4)	36
Slika 24: Kako ocenjujete vpliv, ki ga imate na izbor izobraževalnih vsebin, ki so na voljo zaposlenim? (Q5)	36
Slika 25: Kako gledate na čas porabljen za udeležbo na klasičnem izobraževanju (in čas porabljen za pot, ko je izobraževanje na drugi lokaciji)? (Q16)	37
Slika 26: Navzkrižna primerjava med časom porabljenim za izobraževanje in organizacijsko enoto (Q16 + oddelek)	37
Slika 27: Ali se vam zdi, da vam e-izobraževanje nudi večjo fleksibilnost	38

pri izrabi časa, prostora in tempa pri izobraževanju? (Q32)	
Slika 28: Navzkrižna primerjava med fleksibilno izrabo časa in organizacijsko enoto (Q32 in enota)	39
Slika 29: Mentorstva kot oblike pomoči posamezniku je po vašem mnenju? (Q07)	40
Slika 30: Navzkrižna primerjava med organizacijsko enoto in pogledom na mentorstvo (Q7 in enota)	40
Slika 31: V kolikšni meri uporabljate teoretično osvojena znanja pri reševanju praktičnih problemov pri delu? (Q8)	41
Slika 32: Navzkrižna primerjava med uporabo pridobljenih znanj in seznanjenostjo z vizijo (Q8 in Q3)	41
Slika 33: Se strinjate, da je večina klasičnih izobraževanj, ki se jih udeležite, v okviru dogovorov, sklenjenih na letnem razvojnem pogovoru? (Q20)	42
Slika 34: Ali bi si želeli možnost izbora vsaj dveh klasičnih izobraževanj letno po lastnem izboru? (Q15)	42
Slika 35: Če bi lahko spremenili eno stvar povezano z izobraževanjem, kaj bi spremenili - v 3 stavkih! (Q35)	43
Slika 36: Navzkrižna primerjava med odgovorom na odprto vprašanje in motivacijo za izobraževanja (Q35 in Q6)	43
Slika 37: Kako ocenjujete vpliv, ki ga imate na izbor izobraževalnih vsebin, ki so na voljo zaposlenim? (Q5)	44
Slika 38: Kako ocenjujete svojo motivacijo za izobraževanja? (Q6)	44
Slika 39: Navzkrižna primerjava med vplivom na izbor izobraževanja in motivacijo za izobraževanje (Q5 in Q6)	45
Slika 40: Kdo po vaše nosi večjo odgovornost za ustrezno usposobljenost pri izvajanju vsakodnevnih delovnih nalog? (Q9)	46
Slika 41: Če pri opravljanju delovnih nalog naletim na nekaj, česar ne znam/se prvič srečujem s tem, potem (Q13)	46
Slika 42: Navzkrižna primerjava med odgovornostjo za ustrezno usposobljenost in ravnanje ob nečem novem (Q9 in Q13)	47
Slika 43: Navzkrižna primerjava med motivacijo za izobraževanja in starostjo (Q6 in starost)	48
Slika 44: Navzkrižna primerjava med odgovornostjo za usposobljenost in razlogom za ogled e-izobraževanja (Q9 in Q29)	49
Slika 45: Kako ocenjujete kulturo medsebojnega prenašanja znanj in so-pomoči med zaposlenimi? Q1	50
Slika 46: Navzkrižna primerjava med kulturo prenašanja znanj in organizacijsko enoto (Q1 in enota)	50
Slika 47: Dobro usposobljenih zaposlenih, ki nastopajo v vlogi prenašalcev znanj o novostih je po vašem mnenju? Q10	51
Slika 48: Navzkrižna primerjava med zaposlenimi v vlogi prenašalcev in sodelavci/nadrejenimi, ki priskočijo na pomoč (Q10 in Q11)	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med starim in novim modelom izobraževanja (Ferjan, Organizacija izobraževanja, 175)	8
Tabela 2: Primerjava med klasičnim in e-izobraževanjem (http://www1.fov.uni-mb.si/)	13
Tabela 3: Prednosti in slabosti pri e-izobraževanjih (HRM)	13
Tabela 4: Neskladja med individualnimi interesi in interesi organizacije (Hamalainen in soavtorji v Ferjan, 1999)	15
Tabela 5: Število uporabnikov po ponudnikih na slovenskem trgu (Letno poročilo Mobitel 2010)	19
Tabela 6: Struktura izobraževanj po vsebini (Letno poročilo Mobitel 2010)	21