

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**MATJAŽ ŠTRUKELJ**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPELJAVA E-IZOBRAŽEVANJA V DRUŽBO HIT,  
NOVA GORICA**

Ljubljana, maj 2011

MATJAŽ ŠTRUKELJ

## **IZJAVA**

Študent Matjaž Štrukelj izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem docentom dr. Petrom Trkmanom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 POJEM E-IZOBRAŽEVANJA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Razvoj e-izobraževanja.....	5
1.2 Značilnosti e-izobraževanja.....	6
1.3 Vrste e-izobraževanja .....	8
1.4 Problemi, s katerimi se srečujemo pri e-izobraževanju.....	10
1.5 Primerjava e-izobraževanja s tradicionalnim izobraževanjem .....	12
1.6 Prednosti in slabosti e-izobraževanja .....	15
1.6.1 Prednosti e-izobraževanja.....	16
1.6.2 Slabosti e-izobraževanja.....	18
<b>2 VPELJAVA E-IZOBRAŽEVANJA .....</b>	<b>20</b>
2.1 SWOT analiza.....	22
<b>3 RAZISKAVA V PODJETJU HIT D.D., NOVA GORICA TER PREDLOGI     ZA SPREMEMBE.....</b>	<b>25</b>
3.1 Predstavitev družbe HIT d.d., Nova Gorica .....	25
3.2 Metodologija magistrske naloge.....	26
3.3 Najpomembnejši mejniki družbe HIT d.d., področje Nova Gorica.....	27
3.4 Trenutno stanje družbe HIT d.d., Nova Gorica .....	27
3.5 Morebitne težave pri vpeljavi e-izobraževanja ter predlogi za rešitev.....	29
3.5.1 Namen vpeljave e-izobraževanja v družbo HIT d.d., Nova Gorica .....	29
3.5.2 Stroški vpeljave e-izobraževanja .....	31
3.5.3 Problem specifičnih vsebin ter kakovosti e-izobraževanja.....	32
3.5.4 Vodenje vpeljave e-izobraževanja.....	32
3.6 Kompetenčni profili.....	33
3.7 Standardi izobraževanja igralniških iger .....	35
3.8 Pregled izobrazbene strukture v igralnici Park.....	36
3.9 Vpeljava e-izobraževanja .....	37
<b>4 PREGLED ANKETE O VPELJAVI E-IZOBRAŽEVANJA V DRUŽBO     HIT D.D., NOVA GORICA .....</b>	<b>41</b>
4.1 Rezultati analize ankete .....	42
4.1.1 Starost.....	42
4.1.2 Izobrazbena struktura zaposlenih v igralnici Park.....	42
4.1.3 Področje dela .....	43
4.1.4 Uporaba informacijsko komunikacijske tehnologije.....	43
4.2 Odnosi in razlogi zaposlenih anketirancev do e-izobraževanja.....	54
4.2.1 Razlogi, ki bi vas prepričali v e-izobraževanje.....	55
4.3 Povzetek ankete .....	57
<b>SKLEP .....</b>	<b>59</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>60</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Anketiranci po stopnjah izobrazbe v letu 2010.....	37
Slika 2: Anketiranci po področjih dela.....	42
Slika 3: Ali veste, kaj je e-izobraževanje? .....	48
Slika 4: Kako pogosto uporabljate računalnik?.....	49
Slika 5: Delež anketirancev, ki so že (še niso) imeli izkušnje z e-izobraževanjem .....	52
Slika 6: Kakšna motivacija bi vplivala na vaše e-izobraževanje .....	53
Slika 7: Na katerem področju bi se e-izobraževali, če bi imeli to možnost? .....	54
Slika 8: Ali bi za pridobivanje znanja in veščin za uspešno in učinkovito opravljanje dela zadostoval program e-izobraževanja? .....	55
Slika 9: Razlogi, ki bi vas prepričali v e-izobraževanje .....	56
Slika 10: Koliko ur na dan so anketiranci pripravljeni porabiti za e-izobraževanje .....	56
Slika 11: Ali vidite prihodnost v taki obliki e-izobraževanja?.....	57

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava tradicionalnega oziroma klasičnega izobraževanja z e-izobraževanjem .....	14
Tabela 2: Izobrazbena struktura ter število izvajalcev .....	36
Tabela 3: Statistični podatki enostavnosti uporabe računalnika glede na starost .....	44
Tabela 4: T-test, enostavnost uporabe računalnika glede na starost .....	44
Tabela 5: T-test, enostavnost uporabe računalnika glede na starost .....	44
Tabela 6: T-test, enostavnost uporabe računalnika glede na starost .....	45
Tabela 7: Pearsonov korelacijski koeficient uporabe računalnika glede na starost .....	45
Tabela 8: Statistični podatki enostavnosti uporabe svetovnega spleta glede na starost....	46
Tabela 9: T-test, enostavnost uporabe svetovnega spleta glede na starost.....	46
Tabela 10: T-test, enostavnost uporabe svetovnega spleta glede na starost.....	47
Tabela 11: T-test, enostavnost uporabe svetovnega spleta glede na starost.....	47
Tabela 12: Pearsonov koeficient uporabe svetovnega spleta glede na starost .....	47
Tabela 13: Statistični podatki pogostosti uporabe računalnika glede na starost .....	49
Tabela 14: Statistični podatki pogostosti uporabe računalnika glede na starost .....	50
Tabela 15: Frekvenca pogostosti uporabe računalnika glede na starost .....	50
Tabela 16: T-test pogostosti uporabe računalnika glede na starost.....	50
Tabela 17: T-test pogostosti uporabe računalnika glede na starost.....	50
Tabela 18: T-test pogostosti uporabe računalnika glede na starost.....	51
Tabela 19: Pearsonov koeficient pogostosti uporabe računalnika glede na starost .....	51

## UVOD

Znanje je naše največje bogastvo, ki nam ga nihče ne more ukrasti. To je moto, ki ga v zadnjem obdobju uporablja vedno več podjetij in tudi posameznikov. Pravilna uporaba informacijsko komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT), bistveno poveča učinkovitost izobraževanja ter s tem delovno produktivnost in inovativnost udeleženca izobraževanja (Gunasekaran, McNeil & Shaul, 2002). Informacijsko komunikacijske tehnologije postajajo neizogiben del vseh storitev, procesov in odločitev ter vplivajo na vse dele družbe. Vse to pa vpliva na izboljšanje uspešnosti in konkurenčnosti tako posameznikov, organizacij, kot tudi celotne družbe. Pravilna uporaba informacijsko komunikacijskih tehnologij je ključna za uspeh poslovanja neke organizacije, saj bolj kot je učinkovita IKT podpora, uspešnejše je poslovanje. IKT naj bi podpirale vse funkcije v organizaciji, tudi učenje, poučevanje, testiranje, sledenje in nenazadnje načrtovanje razvoja vsakega posameznika (Resta & Laferrière, 2007).

Izobrazba ni več vrednota, namenjena izključno posamezniku, temveč postaja čedalje bolj merilo družbenega razvoja. Vseživljenjsko izobraževanje je nujna potreba individualnega in družbenega razvoja. Posebej na teh področjih omogoča e-izobraževanje razvoj novih metod in pristopov pri usposabljanju ter dviguje učinkovitost učenja.

Organizacije, učne ustanove in podjetniki uporabljajo svetovni splet tudi za izvajanje in upravljanje izobraževanja v tako imenovanih virtualnih ali navideznih okoljih, kot so spletne univerze, spletne šole, spletni ponudniki izobraževanj. Uporabniki in upravitelji ter mentorji (spletni učitelji) teh znanj dostopajo do elektronskih vsebin kar od doma ali delovnega mesta z uporabo računalnikov ali celo mobilnih aparatov. Z e-učnimi rešitvami je možno dosegati visoke standarde e-izobraževanja, kar je tudi izziv za izpolnitev individualnih in družbenih ciljev z najnovejšo tehnologijo. Vendar pa nov način prinaša tudi nove izzive, predvsem pa zahteva nadzor nad novimi procesi.

E-izobraževanje je strateško pomembno orodje vsake organizacije, saj v primerjavi s klasičnim izobraževanjem zaposlenim lahko prihrani veliko časa (Homan & Macpherson, 2005). Učijo se lahko kadarkoli in kjerkoli, sami si lahko določijo tempo in teme učenja, je pa tudi hitrejša in bolj zanimiva. Podjetje s tem lahko zniža stroške, saj ni izgubljenega časa, namenjenega poti do izobraževalnih središč, ni potnih stroškov, ni stroškov, povezanih z učilnicami, in omogoča pridobivanje znanja po potrebi. Je pa uvedba novih postopkov in sprememb predvsem dolgotrajen proces, upoštevati je treba želje, zahteve in potrebe učencev in učiteljev, prilagoditi je potrebno učne procese in učna gradiva ter dodatno usposobiti pedagoški kader. Vendar se naložba kmalu povrne in je v primerjavi s klasičnim izobraževanjem vseeno cenejši, kakovostnejši, hitrejši in učinkovitejši način izobraževanja (Kokalj, 2003).

E-izobraževanje ima zaradi izziva globalizacije, novih tehnologij in demografskega razvoja vse večji pomen, saj omogoča učenje skozi vse življenje in v ritmu, ki ga narekuje vsak uporabnik sam (Elearningeuropa.info, 2006).

V nadaljevanju bom predstavil namen magistrske naloge ter cilje. Kljub vsem prednostim pa je projekt uvedbe e-izobraževanja zahteven tako v tehnološkem, vsebinskem, organizacijskem in kulturnem smislu. Namen mojega dela je zato preučiti, kako uvesti e-izobraževanje v družbo HIT d.d., Nova Gorica. Med drugim želim s svojim delom analizirati uporabo, prednosti in slabosti e-izobraževanja. Predstavil bom tudi probleme pri vpeljavi take vrste izobraževanja v organizacije. Pri tem želim doseči naslednje tri poglobitne cilje:

- analizirati možnosti za uvedbo e-izobraževanja v podjetju HIT d.d., Nova Gorica,
- predstaviti prednosti in slabosti e-izobraževanja za podjetje,
- analizirati odnos zaposlenih do uvedbe e-izobraževanja.

Pomembno se mi zdi spodbuditi spremembe v načinu razmišljanja ter ustvariti pozitiven odnos do sprememb. Družba HIT d.d., Nova Gorica mora svojim zaposlenim vedno dati občutek, da ne predstavljajo le strošek in nek brezoseben element, pač pa nek potencial, ki je za družbo izredne vrednosti. Vodstvo se mora zavedati, da ima IKT v sodobnem izobraževanju vse večjo vlogo. Za številne posameznike je ta način izobraževanja privlačnejši že zato, ker si lahko sami prilagajajo posamezne aktivnosti, uporabo izobraževalnih vsebin, tempo učenja in so neodvisni od prostora ter časa učenja.

V nadaljevanju bom predstavil metode dela magistrske naloge. V magistrski nalogi bom uporabil različne metode dela. Z metodo analize vsebin bom proučil razpoložljivo literaturo ter vire, kjer bom predstavil teoretični okvir izobraževanja, pomen IKT ter razvoj e-izobraževanja. Predstavil bom podjetje HIT d.d., Nova Gorica ter intervjuje, ki sem jih opravil za potrebno delo pri magistrski nalogi. Omeniti moram ga. Zorico Obid Kosič, vodjo kadrovske službe, ki mi je pomagala ter svetovala pri vseh potrebnih podatkih za izdelavo magistrske naloge. Z anketnim vprašalnikom bom proučil odgovore in stališča zaposlenih v zvezi z vpeljavo e-izobraževanja.

Vsebinsko bo naloga razdeljena na dva tematska sklopa, in sicer na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom skušal razmejiti osnovne pojme, s katerimi se bom srečeval skozi celotno nalogo, v empiričnem delu pa bo naloga vsebovala rezultate izvedene ankete med zaposlenimi v podjetju HIT d.d., Nova Gorica. Magistrska naloga je sestavljena iz štirih glavnih poglavij, v katerih so povzete naslednje pomembnejše vsebine mojega dela naloge:

- pojem e-izobraževanja,
- vpeljavo e-izobraževanja,



- raziskava v podjetju HIT d.d., Nova Gorica ter predlogi za spremembe,
- analiza ankete.

Naloga vsebuje tudi uvod, povzetek oziroma sklepne misli, literaturo in vire ter priloge.

V uvodu je predstavljen pomen IKT, razvoj ter značilnosti e-izobraževanja. Predstavil sem tudi ključno problematiko vpeljave e-izobraževanja ter prednosti in slabosti.

V drugem poglavju je predstavljena vpeljava e-izobraževanja ter opravljena SWOT analiza, kjer so prikazane vse prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti e-izobraževanja za podjetje. Omenjena teoretična znanja vključujejo spoznanja različnih avtorjev, ki se strokovno ukvarjajo s proučevano tematiko.

Tretje poglavje predstavlja raziskavo e-izobraževanja v podjetju HIT d.d., Nova Gorica ter pomen stalnega izobraževanja oziroma usposabljanja zaposlenih. Vključuje kompetenčne profile ter namen vpeljave e-izobraževanja v družbo.

Četrto poglavje pa vsebuje pregled ankete o vpeljavi e-izobraževanja ter analizo opravljene ankete. Podana je analiza anketnih odgovorov. Magistrska naloga se zaključuje s povzetkom oziroma sklepom.

## **1 POJEM E-IZOBRAŽEVANJA**

E-izobraževanje predstavlja moderen način učenja, ki se še posebno uvaja v zadnjem obdobju in pomeni za podjetja prihodnost na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Predstavlja enega izmed trendov globalizacije, saj v našem življenju vse bolj prevladuje informacijska in telekomunikacijska tehnologija. Že sam napredek tehnologije vpliva na razvoj človeških virov in okolja, v katerem se nahajamo. O več kot hitrem razvoju in napredku računalniške tehnologije v zadnjih letih je bilo že veliko povedanega. Računalniška tehnologija je omogočila nove postopke v praktično vseh dejavnostih, navsezadnje pa je spremenila tudi naš način življenja. V moderni družbi skoraj ni več kotička, kjer ne bi našli računalnika. Ob pravilni uporabi računalniške tehnologije ter svetovnega spleta zagotavlja ta kombinacija pomembno pomoč pri učenju oziroma dodatnem izobraževanju. Tu predvsem mislim na večjo prilagodljivost, kar pomeni, da učenje lahko poteka kjerkoli in kadarkoli.

E-izobraževanje bo z novostmi na omenjenem področju prišlo še bolj v veljavo, saj so v razvoju brezžična omrežja (angl. *wireless*). Ta tehnologija zelo hitro pridobiva na popularnosti, še posebej z naglim razvojem majhnih prenosnih naprav, kot so osebni organizatorji. To e-izobraževanje postavlja v ospredje, saj se tako res lahko e-izobražujemo kjerkoli in kadarkoli, tudi na prostem, svežem zraku. S tem izzivom se

srečujejo tudi podjetja, v tujini že nekaj časa, pri nas pa je ta trend še dokaj mlad. Z vedno hitrejšim prenosom podatkov lahko večjo količino informacij dobimo tudi prek mobilnega aparata, ki postaja med nami vse bolj priljubljen pripomoček za informiranje ter izmenjavo različnih podatkov (Macedoni & Stanič, 2004).

Razumevanje pojma e-izobraževanja v tem pregledu temelji na naslednjih osnovnih značilnostih e-izobraževanja (41. seja Strokovnega sveta RS<sup>1</sup> za izobraževanje odraslih):

- prostorska ločitev učitelja in udeleženca izobraževanja (kar e-izobraževanje loči od tradicionalnega izobraževanja),
- aktivna vloga izobraževalne organizacije v izobraževalnem procesu (kar e-izobraževanje loči od samostojnega učenja),
- uporaba elektronskega medija za predstavitev oziroma posredovanje izobraževalne vsebine (običajno preko spleta),
- zagotovitev dvosmerne komunikacije preko elektronskega omrežja (udeleženci izobraževalnega procesa komunicirajo med seboj, z učitelji in drugim osebjem izobraževalne organizacije, običajno s pomočjo interneta).

Internet je informacijsko komunikacijska tehnologija, ki se lahko uporablja za različne dejavnosti, med drugim tudi za spletno (angl. *online*) izobraževanje. E-izobraževanje se torej izvaja s pomočjo sodobnih IKT. Izobraževalne vsebine, komunikacija med udeleženci ter mentorji in vse ostale aktivnosti izobraževanja so v elektronski obliki. Gre za sodobno obliko izobraževanja, ki omogoča, da se udeleženci lahko učijo v domačem ali drugem okolju. Zaradi svobodne izbire kraja in časa pravimo, da je e-izobraževanje oblika izobraževanja, ki je usmerjena k udeležencu. Je način pridobivanja novih znanj in preizkušanja obstoječih znanj. Učimo se lahko sami, čas, vsebino in ritem učenja prilagajamo lastnim zmožnostim in sposobnostim.

E-izobraževanje označuje še cela vrsta drugih izrazov, saj smo ga v preteklosti spoznali pod imenom izobraževanje na daljavo. Izobraževanje na daljavo in elektronsko izobraževanje sta pravzaprav eno in isto, le da elektronsko pomeni, da proces izobraževanja poteka preko elektronskih medijev. Sam proces poučevanja in učenja je vpet v družbeno okolje, znotraj katerega s pomočjo medosebne komunikacije potrjujemo, zavračamo, razvijamo in spreminjamo svoj razumski in čustveni svet (Kragelj, 2003). Velikokrat še vedno zasledimo termin izobraževanje na daljavo, daljinsko učenje in podobno. V svojem delu bom uporabljal izraz e-izobraževanje.

IKT omogočajo povezovanje tehnologij, ljudi in znanja v tehnološka ter socialna omrežja, kar odpira številne nove priložnosti, na drugi strani pa odpirajo potrebo po številnih novih znanjih, ki so nujna za lažje življenje vseh posameznikov in za večjo konkurenčnost

---

<sup>1</sup> RS je kratica za Republika Slovenija.

poslovnih okolij. Skoraj ni več področja, na katerem ne bi bili v večji ali manjši meri soočeni z uporabo rešitev in storitev IKT. Poleg tega so IKT izjemno dinamično področje z zelo intenzivno stopnjo razvoja, zaradi česar pridobljeno znanje hitro zastara.

Populacijo je možno razdeliti na dva dela, na uporabnike in na snovalce produktov, rešitev ali storitev IKT. Vsak segment ima različne potrebe po znanju in načinih njegovega pridobivanja, za oba pa je značilna potreba po stalnem obnavljanju in izpopolnjevanju. Izobraževalni proces se zato ne zaključi s pridobljeno kvalifikacijo, diplomom, doktoratom, temveč se nadaljuje v podjetjih in organizacijah. Organizacije ter aktivni posamezniki so motivirani za nenehno dopolnjevanje ter nadgrajevanje znanj, s čimer lahko dosegajo konkurenčne prednosti ali vsaj vzdržujejo konkurenčno sposobnost.

## 1.1 Razvoj e-izobraževanja

Tradicionalen oziroma klasičen način izvajanja znanja preko različnih izobraževalnih institucij ter v prisotnosti učiteljev postopno zamenjuje nova oblika izobraževanja, ki postaja vse bolj aktualna v organizacijah. To je izobraževanje na daljavo, v zadnjem času pa se po zaslugi razvoja IKT vedno bolj uveljavlja e-izobraževanje (angl. *e-learning*). Ta označuje izobraževanje, kjer informacijska tehnologija delno ali v celoti nastopa kot posrednik med akterji izobraževanja. Značilnost takšnega izobraževanja je, da lahko posameznik preko različnih kanalov in medijev dostopa do učne snovi, ne da bi bili akterji časovno in geografsko povezani (Rumble, 1997).

Garrison in Anderson (2003) trdita, da bo e-izobraževanje neizogibno preoblikovalo vse oblike učenja in izobraževanja v enaindvajsetem stoletju, saj s svojo odprtostjo, dostopnostjo, razvitostjo tehnologije in cenovno učinkovitostjo ponuja ustrezno nadomestilo tradicionalnemu predavanju v razredu (Čaleta, 2008).

Tradicionalen način izobraževanja vsekakor ne more več popolnoma učinkovito reševati oziroma zadovoljevati potreb podjetja, saj je tempo poslovanja vse bolj hiter. Na podlagi tega se razvijajo alternativne oblike izobraževanja ter usposabljanja, ki za razliko od tradicionalnega načina poučevanja na učinkovit način pomagajo premagovati zahteve današnjega hitro se spreminjajočega poslovnega okolja. Ena najučinkovitejših oblik sodobnega izobraževanja je e-izobraževanje.

Inglis, Ling in Joosten (2002, str. 45) pravijo, da je način, kako razumemo tehnologijo v povezavi z izobraževanjem, odvisen od našega razumevanja učenja. Če razumemo učenje kot pridobivanje znanja s pomočjo knjige, bomo na tehnologijo gledali kot na sredstvo, ki omogoča prenos in predstavitev informacije. Različne tehnologije bomo primerjali z vidika sposobnosti prenašanja informacije ali cene in hitrosti, s katero lahko informacijo prenesemo v prostoru. Če pa razumemo izobraževanje predvsem v smislu interakcije med učencem in učiteljem ter učenci samimi, bomo tehnologijo ocenjevali po možnostih, ki jih

nudi pri podpori take interakcije. Verjetno je za zadovoljiv končni rezultat najprimernejša kombinacija obeh stališč ob sočasnem upoštevanju strukturnega in vsebinskega vidika (povzeto po Marn, 2004).

Hitro rastoča svetovna populacija povzroča velik pritisk na izobraževalne ustanove, posledica tega je, da privzemanje tehnologije e-izobraževanja narašča. S tem prihaja do spodbujanja in iskanja novih metod izobraževanja. Populacija je sedaj veliko bolj mobilna, zainteresirana je za pridobitev novih znanj in sposobnosti in za oblikovanje kariere. Z ekonomskega vidika obstaja tudi prepričanje, da je izobrazba ključna za izboljšanje ekonomske kakovosti življenja. S privzemanjem tehnologije e-izobraževanja posamezniki vidijo možnost za izboljšanje ekonomskega statusa, medtem ko vladne organizacije vidijo ekonomsko rast države, pogojeno z izobraženostjo populacije. Med drugim prevladuje tudi želja po učinkovitejši izobrazbi, le-ta pa naj bi bila zagotovljena s čim nižjimi možnimi stroški (Mood, 1995, str. 141–142).

Zavedati se moramo, da je elektronsko izobraževanje ena od oblik izobraževanja in ne samo nekakšna novost na trgu. E-izobraževanje je v razvitem svetu že zelo dolgo prisotno, njegov pomen se iz dneva v dan povečuje. Teorije izobraževanja so si precej enotne, da morajo biti udeleženci podprti v procesu izobraževanja, vendar se razlikujejo v pogledu, koliko in kako naj bo ta podpora dana (Rasmussen, 2001, str. 569). Dejstvo je, da je tehnologija prisotna in prav tako programska oprema, potrebno je izkoristiti prednosti, ki jih ponujata ter prebroditi težave, ki jih opisujem v nadaljevanju. Izobraževanje se mora torej neprestano prilagajati spremembam družbe, ne da bi zanemarjalo prenos dosežkov temeljnih znanj in sadov človeških izkušenj.

## **1.2 Značilnosti e-izobraževanja**

V strokovni literaturi obstajajo številne definicije pojma e-izobraževanja, ki pa so si v osnovi precej podobne. V nadaljevanju bom predstavil nekaj izmed njih.

E-izobraževanje je vse bolj priljubljen način učenja zaradi hitrega razvoja informacijskih in komunikacijskih tehnologij. Prejelo je veliko pozornosti kot nadomestna možnost tradicionalnega izobraževanja. Pri upravljanju e-izobraževanja prek spleta se podjetja lažje prilagajajo spremembam ter potrebam posameznika, saj je izobraževanje hitrejše ter poudari pomen posameznikovega znanja. E-izobraževanje k razvoju človeških virov prispeva le, če ga znajo nadrejeni pravilno predstaviti in vpeljati ter če imajo zaposleni dovolj samodiscipline in motivacije. Na ta način lahko namreč podjetja svojim zaposlenim z nižjimi stroški zagotovijo enako kvalitativno in kvantitativno stopnjo izobraževanja (Cappel & Hayen, 2004).

Horton (2000) meni, da je e-izobraževanje predvsem kombinacija predavanj, dejavnosti in mehanizmov sodelovanja. Na predavanje gleda kot na zbirko izkušenj, ki izpolnjuje enega

od ciljev programa. V tem kontekstu avtor opisuje najpogostejše strukture predavanj, kjer ponuja nasvete in smernice za njihovo uporabo. Učenje poteka samostojno, udeležencem pa pri izbiri učnih materialov in načina učenja pomagajo strokovno usposobljeni svetovalci in mentorji. Sodelovanje poveča energijo oziroma spodbuja udeležence pri učenju, posledica tega pa je povečanje njihove samozavesti. Med drugim Horton poudarja potrebo po spremljanju napredka udeležencev ter podporo pri zagotavljanju povratnih informacij v najkrajšem možnem času.

V širšem smislu pomeni e-izobraževanje proces opisa in reševanja, porazdeljevanja, vodenja učenja in informacij na osnovi računalniških tečajev, ki jih vedno pogosteje imenujemo tečaji e-izobraževanja. Te aplikacije ponavadi vključujejo simulacije, večpredstavnostne lekcije; kombinacije tekstovnega materiala in animacij, diagramov, zvoka, videa in elektronskih oblik testov. Pravimo, da si lahko vsak posameznik izbere obliko izobraževanja, ki mu najbolj ustreza (Guri-Rosenblit, 2005).

Strokovno gledano e-izobraževanje označuje tisto obliko izobraževanja, kjer je v proces izobraževanja kakorkoli vključena informacijsko komunikacijska tehnologija oziroma svetovni splet. Pri tej vrsti izobraževanja sta udeleženec in izobraževalec praviloma krajevno in časovno ločena, vendar med njima kljub temu obstaja neka komunikacija. Pravi pomen je e-izobraževanje dobilo prav z vzpostavitvijo učinkovitih načinov komunikacije prek svetovnega spleta. Najpogostejša oblika e-izobraževanja se pojavlja v kombinaciji s tradicionalno obliko poučevanja in se imenuje kombinirano izobraževanje (O e-izobraževanju, 2010).

Za e-izobraževanje je značilna hitrost, osredotočenost na udeleženca in poudarek na intenzivnem sodelovanju med udeleženci izobraževalnega procesa. Njegove pglavitne lastnosti so multimedijske in interaktivne vsebine, sodelovanje med učečimi, preverjanje pridobljenega znanja in kakovosti e-izobraževanja, video in spletno konferenčni sistemi ter komunikacija z učitelji (Sorčnik, 2004, str. 3).

E-izobraževanje pomeni spletno učenje ali e-učenje s pomočjo računalniške in telekomunikacijske tehnologije, utemeljene na svetovnem spletu, ki vključuje e-izobraževalna gradiva, e-pošto, elektronske table, mobilne spletne učilnice in videokonference (Engelbrecht, 2005, str. 236).

Vse definicije so si edine v naslednjih točkah:

- med programom e-izobraževanja je udeleženec fizično ločen od predavatelja oziroma mentorja,
- uporablja se za dostop do izobraževalnega materiala,
- uporablja se multimedijska tehnologija za komuniciranje s predavateljem oziroma mentorjem ter ostalimi udeleženci izobraževanja,

- ponujena je določena stopnja tako tehnične kot vsebinske podpore.

### 1.3 Vrste e-izobraževanja

E-izobraževanje je izobraževanje, ki poteka ločeno od mesta poučevanja in zato zahteva specifične tehnike načrtovanja izobraževalnih gradiv, poučevanja in sporazumevanja s pomočjo informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij ter posebne pristope k ureditvi vseh organizacijskih in administrativnih zadev. Znanje je potrebno razdeliti glede na potrebe vsakega posameznika, saj imajo različni uporabniki različne potrebe in zahteve po e-izobraževanju. Z upoštevanjem potreb in zahtev uporabnikov lahko e-izobraževanje razdelimo v različne skupine, ki so našteje in opisane v nadaljevanju (Jagarinec, 2007):

- Poslovna okolja, kjer posamezniki z nadgradnjo obstoječega in pridobitvijo novih znanj povečujejo možnost za boljšo zaposlitev, večje finančne prihodke in kakovost življenja.
- Vseživljenjsko izobraževanje, kjer posamezniki z nadgradnjo svojega obstoječega in pridobitvijo novih znanj povečujejo možnost pridobivanja boljših zaposlitev, večjih finančnih prihodkov in nenazadnje večje kvalitete življenja. Znanstveni in tehnološki napredek ter spreminjanje proizvodnih procesov zaradi konkurenčnosti povzročajo hitro staranje uporabnih znanj in spretnosti, ki so jih ljudje pridobili med začetnim šolanjem. Pojavlja se zahteva po nenehnem izobraževanju in usposabljanju, ki posameznikom omogoča obnovitev znanja in napredovanja. Okolje vseživljenjskega izobraževanja je torej okolje, kjer si lahko posamezniki z nadgradnjo obstoječih in pridobivanjem novih znanj povečajo finančni prihodek, s tem pa tudi kvaliteto življenja. Vseživljenjsko učenje in ključne kompetence za vse so nujno potrebni prispevek k blaginji in socialni vključenosti. Vse kaže, da bo prav informacijsko komunikacijska tehnologija tisti gradnik vseživljenjskega izobraževanja, ki bo temelj učinkovitosti in ekonomičnosti izobraževalnega procesa.
- Univerzitetna okolja, kjer prihranimo čas in denar, potreben za potovanja na fakultete, omogočimo večji vpis študentov v študijske programe, olajšamo posodabljanje in distribucijo izobraževalnih gradiv.
- Šolska okolja, ki omogočajo učiteljem in učencem dostop do knjižnice zunanjih virov gradiv, prilagojen način dela za slabše in boljše učence ter nove pristope k bolj samostojnemu učenju.
- Ljudje s posebnimi potrebami so posebno pomembna ciljna skupina. Nove tehnologije jim omogočajo dostop do novih znanj in posledično do zaposlitve.

V nadaljevanju se ukvarjam predvsem z izobraževanjem v poslovnem okolju, saj je le-to najpomembnejše za namen mojega magistrskega dela.

V nadaljevanju bom predstavil poslovno izobraževanje ter pomembnost e-izobraževanja. Elektronsko izobraževanje postaja vse vplivnejše na področju poslovnega izobraževanja.

V tujini je prisotno skoraj že na vsaki univerzi, poleg tega pa se število izobraževanj v elektronski obliki še kar naprej povečuje. Raziskave v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) kažejo, da kar 70 % organizacij nudi e-izobraževanje, medtem ko jih 80 % nudi kombinirano izobraževanje (Grobovšek, 2004, str. 1).

Poslovna okolja imajo za uvedbo e-izobraževanja največ razlogov, saj želijo časovno učinkovito izobraževanje v trenutku, ko ga potrebujejo, hkrati pa čim bolj znižati potne stroške in odsotnost z dela. Tudi v slovenskih podjetjih se o e-izobraževanju vse več govori (Stražišar, 2001).

Izobraževanje je ključnega pomena za uspešno delovanje slovenskih podjetjih pri hitrih spremembah v poslovnem okolju. Zato za večino podjetij pomeni individualen pristop pri planiranju in izvajanju e-izobraževanja edino pravo možnost izvedbe usposabljanj. Ljudje, ki so usposobljeni za opravljanje določenega dela v podjetju, se neprestano soočajo z razvojem in inovacijami na vseh področjih. Zato so prisiljeni, da prvotno osvojena znanja, spretnosti, sposobnosti in navade izpopolnjujejo in dopolnjujejo. Če se ne bi stalno izpopolnjevali, izobraževali in bi ostali na začetni stopnji, bi jih razvoj v njihovi stroki kmalu prehitel. To pa bi imelo za posledico zmanjšanje rezultatov njihovega dela, s tem pa tudi slabše rezultate celotnega podjetja (Ivančič, 1999, str. 114).

E-izobraževanje je odlična metoda za organizacije in zaposlene, ki želijo pridobiti dodatna znanja s poudarkom na aktualnih vsebinah. Posamezniki si z nadgradnjo že osvojenega znanja in pridobivanjem novega povečajo možnosti za boljšo zaposlitev, večje prihodke in kakovostnejše življenje. Intenziven razvoj informacijske tehnologije spreminja organiziranost in delovanje podjetij ter vrsto znanj, potrebnih za delo in življenje v novonastalih okoliščinah. Med drugim tehnologija tudi omogoča uporabo gradiv za različne ciljne skupine uporabnikov in različne posameznike, glede na njihove potrebe.

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to ali je njena temeljna dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev. Zato je razumljivo, da tako v svetu kot pri nas organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost. Po zadnji raziskavi Eurostata v letu 2008 uporablja internet za izobraževanje kar 65 % uporabnikov interneta v Sloveniji. V kolikšni meri je e-izobraževanje prisotno v slovenskih podjetjih, ni natančnih podatkov, vendar pa različne študije kažejo, da se tudi ta oblika izobraževanja vse bolj uveljavlja. Posamezne institucije in posamezniki se že nekaj let trudijo, da bi e-izobraževanje v Sloveniji privedli na kvalitetno in kakovostno raven (RIS<sup>2</sup>, 2008).

Globalizacija storitev in produktov, velika konkurenca, hitrost sprememb v poslovnem okolju, naraščajoče potrebe po učinkovitih učnih strategijah zahtevajo temeljite

---

<sup>2</sup> RIS je kratica za raba interneta v Sloveniji.

spremembe v pristopu do izobraževanja v podjetjih. Skrivnost uspeha je med drugim tudi v usposobljenih kadrih in podpori e-izobraževanja, saj bo le z usposobljenimi kadri vodeni e-izobraževalni program tudi v praksi potekal tako, kot smo si predhodno zamislili. Organizacijske sposobnosti, specifična znanja s področja e-izobraževanja, odličnost v komuniciranju, didaktične in komunikacijske sposobnosti so ključne lastnosti oseb, ki skrbijo za kakovostno izvedbo vodene e-izobraževanja. Udeleženci si želijo stalne podpore, ki jo pravo e-izobraževanje vsekakor omogoča (Sedmak, 2007).

Konkurenčnost in globalni trgi danes podjetja vedno bolj silijo k večji učinkovitosti ter inovativnosti. Vse to pa omogočajo izobraženi zaposleni, ki s svojim znanjem in izkušnjami ves čas bogatijo podjetje z dodano vrednostjo. Ker so zaposleni največji potencial, mora vsako podjetje skrbeti, da bodo zaposleni imeli na voljo čim več možnosti za svoj razvoj. Investicija v izobraževanje zaposlenih navadno ni zanemarljiva, še posebej to velja za širša ter specifična znanja (računalništvo, varstvo pri delu, interni akti in pravila podjetja, ...), zato je e-izobraževanje vsekakor najustreznejša metoda za prenos tovrstnih znanj.

Največji poudarek v projektih Evropske unije (v nadaljevanju EU) na področju e-izobraževanja je v tem času na razvijanju kakovostne vsebine e-izobraževanja, ki zahteva še posebno pozornost. Ob pravilni uporabi računalniške tehnologije ter svetovnega spleta zagotavlja ta kombinacija zmagovito pomoč pri učenju. Osnovno sporočilo je torej v tem, da e-izobraževanje ne sme postati nova beseda za elektronsko branje, temveč gostitelj orodij in aplikacij, dostopnih prek interneta, ki na ustvarjalen način izboljšujejo učni proces (European Commission, 2003, str. 12). Tako bom v nalogi med drugim predstavil tudi koncept usmerjenosti k učencu, pomen socializacije udeležencev, spremenjeno vlogo učitelja oziroma inštruktorja, učno okolje in možnost osebne rasti na podlagi pridobljenega znanja.

## **1.4 Problemi, s katerimi se srečujemo pri e-izobraževanju**

Danes je e-izobraževanje še vedno v zgodnji fazi z veliko negotovimi odgovori, katere bo potrebno v prihodnosti raziskati in pojasniti. Na potencialno učinkovitost e-izobraževanja vpliva veliko dejavnikov, med njimi bi izpostavil nekatere najpomembnejše: način samega učenja, uporaba tehnologije ter kakovost multimedijskih vsebin. Nove tehnologije in novi mediji (tudi programska oprema) spreminjajo posameznikovo razmišljanje in še posebej zaznavanje, prinesejo nove načine in standarde komunikacije, kot taki pa se širše uveljavijo šele razmeroma dolgo po tem, ko se prvič pojavijo. Čeprav je v posebno določenih razmerah e-izobraževanje vsaj tako učinkovito kot tradicionalno izobraževanje, ne moremo trditi, da bo e-izobraževanje nadomestilo klasično izobraževanje. Učenje je družbena dejavnost, zato se je potrebno zavedati, da ima vsak udeleženec svoj način pridobivanja znanja oziroma učenja, kateri mu ustreza. (Zhang, Zhao, Zhou & Nunamaker, 2004, str. 79). Vsakemu prav gotovo ne bo ustrezal način učenja, ki ga uporablja



e-izobraževanje, saj zahteva od udeležencev več pozornosti in samodiscipline ter obvladovanje osnov multimedijske tehnike. Tako mora vsak uporabnik e-izobraževanja obvladati osnove računalništva, saj je računalnik osnovni pripomoček pri e-izobraževanju. Usposabljanje s pomočjo računalnika je danes najbolj naraščajoča tehnologija na področju usposabljanja. Tukaj pa se pojavi problem, saj tega znanja ni mogoče pridobiti z učenjem, ampak še vedno na tradicionalnih računalniških tečajih oziroma individualnih izobraževanjih skupaj z inštruktorjem. Nekateri tradicionalisti se zelo težko privadijo na spremembe, saj se pred računalniškim monitorjem počutijo zelo nelagodno in dolgočasno. Čeprav je sistem e-izobraževanja zanimiv ter učinkovit, se nekateri raje odločijo za tradicionalno pridobivanje znanja, saj imajo tako več stika z družbo in okolico, v kateri se nahajajo.

Za uspešno izvedbo programa e-izobraževanja mora vsako podjetje dobiti jasen odgovor o naklonjenosti zaposlenih do e-izobraževanja, saj ima v nasprotnem primeru lahko več škode kot koristi. Za uspešno e-izobraževanje mora torej podjetje poznati zmogljivost zaposlenega, predvsem njegove sposobnosti ter motiviranost za nove naloge. Neprestano razvijanje sposobnosti, spretnosti in znanj posameznika in posledično skupin je ključnega pomena za obstoj in razvoj na trgu. Zelo pomembna je vloga mentorja v podjetju, saj mora skrbeti in vzpodbujati komunikacijo prek spleta, spraševati, se zanimati za znanje udeleženih, prenašati informacije ter spodbujati aktivnosti. Z investicijo v izobraževanje podjetje vsekakor pričakuje tudi določene koristi. Zaradi teh pričakovanj in ocene upravičenosti vlaganja je pravilno, da si podjetje zastavi vprašanje, kakšno vrednost ima investicija v razvoj zaposlenih in kakšne koristi bo podjetje imelo od vlaganj v izobraževanje. Potrebno je torej meriti učinke naložb v izobraževanje, saj lahko na ta način podjetje ne le upraviči investicijo, ampak se posledično s tem tudi poveča vrednost in ugled izobraževanja v podjetju (povzeto po Puhar, 2008, str. 38).

Rosset (2002) meni, da velikokrat predstavlja vodstvo enega glavnih problemov pri uvedbi programa e-izobraževanja. Vodilni sicer e-izobraževanje odobrijo, a se v resnici težko sprijaznijo z njegovo popolno uvedbo, kar se kaže v naslednjih primerih in trditvah (Rossett, 2002, str. 193–220):

- delo v zvezi z e-izobraževanjem je dodeljeno ljudem, ki so že tako prezaposleni ali pa se jim o zadevi »še sanja ne«,
- zadevo so odobrili, a ne dodelijo denarja,
- ko se krči proračun, je prvo na vrsti e-izobraževanje,
- vodstvo odklanja, da bi se seznanilo z e-izobraževanjem,
- vse odločitve prepustijo skupini, ki je zadolžena za e-izobraževanje,
- direktorju se o tem ne poroča,
- gledajo na tiste, ki se izobražujejo, kot neučinkovite pri delu,
- odpravljajo druge oblike izobraževanja, ki spodkopavajo e-izobraževanje,

- menijo, da je uporaba svetovnega spleta na delu moteča.

Upoštevati se morajo tudi druga pomembna vprašanja pri e-izobraževanju. Rešiti in odgovoriti je potrebno predvsem na vprašanja, ki se dotikajo različnih sistemov ter programov e-izobraževanja. Lastnike intelektualne lastnine je potrebno ustrezno zaščititi. Varnost je v zadnjem času ena izmed največkrat omenjenih tematik v računalništvu, predvsem zaradi odprtega dostopa svetovne javnosti do univerzalne mreže podatkov. Organizacije si v današnjih časih zelo težko predstavljajo poslovanje in komuniciranje brez povezave na svetovni splet, zato je zelo pomembno, da se uporabnike svetovnega spleta izobrazi, kako uporabljati spletne podatke, da se zagotovi informacijska varnost znotraj organizacije. Najpogosteje uporabljajo elektronsko pošto (angl. *e-mail*), vedno več organizacij pa svetovni splet uporablja za pridobivanje in dostop do mnogih podatkov, ki jih potrebujejo pri uspešnem in učinkovitem poslovanju. Uporabnike svetovnega spleta v različnih panogah je pri prenosu podatkov potrebno izobraziti o nevarnostih, ki pretijo informacijam zaradi premajhnega poznavanja in zavedanja varnosti podatkov s strani slehernega uporabnika oziroma samega zaposlenega. Pomanjkanje ustrezne zaščite lahko za organizacijo predstavlja veliko finančno breme in še nekatere druge grožnje. Informacijska varnost je vsekakor področje, ki mu podjetja že danes posvečajo veliko pozornosti, v prihodnje pa bo potreba po zaščiti še večja, saj se z razvojem informacijske tehnologije vsak dan odpirajo tudi nove priložnosti za nepridiprave. In e-izobraževanje se za omenjeno področje kar naravno ponuja, saj je nazorna predstavitev nevarnosti v tej obliki in učinkovitost e-izobraževanja lahko precej večja od klasičnega učenja, ko izobraževanje udeležencev poteka v živo na določeni lokaciji (Spletno učenje, 2010).

Vsekakor moramo vedeti, da e-izobraževanje ni primerno za vsakega posameznika oziroma organizacijo, saj ima nekatere specifične lastnosti. Žal se pa ne more vsak prilagoditi značilnostim, ki jih prinaša e-izobraževanje. Komu je torej namenjen program e-izobraževanja?

- Posameznikom, ki se želijo na cenovno ugoden način izobraževati na sodoben način (učenje kjerkoli in kadarkoli).
- Podjetjem in organizacijam, ki želijo vpeljati e-izobraževanje v podjetje, z namenom ponuditi zaposlenim še lažjo pot do čim širšega znanja.

## **1.5 Primerjava e-izobraževanja s tradicionalnim izobraževanjem**

Za tradicionalen način izobraževanja je značilno, da sta fazi poučevanja in učenja združeni. Predavatelj posreduje svoje znanje, saj nastopa kot glavna oseba v izobraževalnem procesu, udeleženec pa znanje intenzivno sprejema. E-izobraževanje poizkuša maksimizirati udeleženčevo neodvisnost in samostojnost brez pomoči učitelja (Van Enkevort, 1995).

Ljudje smo socialna bitja, saj živimo v družbi, in odnosi z drugimi ljudmi so pomemben del našega življenja. Potrebujemo socialne stike, kajti z njihovo pomočjo pridobivamo povratne informacije, ki gradijo našo sliko o nas samih. Ta pa je za naš uspeh, in to ne samo v izobraževanju, izredno pomembna. Priznati moramo, da prek interneta lahko zelo uspešno vzpostavljamo stike in komunikacijo, prek katere lahko posredujemo oziroma pridobivamo povratne informacije. Vemo pa tudi, da v določenih situacijah to le ni dovolj. Zato moramo pri izobraževanjih biti zelo pozorni na to, ali lahko prek interneta zagotovimo dovolj povratnih informacij ali bomo morali te zagotoviti tudi po drugi poti, v neposrednem stiku. V tem primeru, če ne zmoremo posredovati dovolj povratnih informacij preko svetovnega spleta, je priporočljivo, da e-izobraževanje kombiniramo s klasičnim izobraževanjem v tolikšni meri, kolikor je to potrebno za uspešno izobraževanje. Pri tem je potrebno upoštevati tudi, da medosebna komunikacija poteka med različnimi osebami, ki so individuumi s svojimi specifičnimi lastnostmi, z različno razvitimi identitetami in različno komunikacijsko zrelostjo (Brajša, 1993, str. 12).

V raziskavi na univerzi v Marylandu so ugotovili, da sta svetovni splet ter multimedijska tehnologija povsem preoblikovala pot, po kateri so posamezniki prihajali do svojega dragocenega znanja. V podjetjih so se spremenili modeli izobraževanja delovne sile, saj so sedaj usmerjeni predvsem na uporabo računalniške tehnologije. Za usposabljanje zaposlenih se je v precejšnji meri pojavilo e-izobraževanje kot obetavno vseživljenjsko izobraževanje, ki s pomočjo prodorne tehnologije postaja vse bolj priljubljeno sredstvo za pridobivanje znanja (Zhang et al., 2004, str. 76).

Svetovni splet je tisti, ki nam ponuja ogromno informacij, nekatere v osnovni obliki, nekatere pa že pripravljene v smiselnih, vsebinskih enotah. In ravno izobraževanje je tisto, ki bo v podjetjih zagotavljalo hitre in relevantne, strokovno neoporečne informacije. Tradicionalno izobraževanje veliko težje sledi hitremu tempu ter potrebam zaposlenih, zato pa v ospredje vstopa elektronsko izobraževanje. Z njim neprimerno hitreje širimo in posredujemo potrebne informacije, pripravljene v takšni obliki, kot jo posamezno podjetje potrebuje.

Bistvena razlika med tradicionalnim izobraževanjem ter e-izobraževanjem je v krajevni in časovni neodvisnosti. Za e-izobraževanje je značilno izvajanje programa preko svetovnega spleta, saj so udeleženci povezani med seboj v računalniško omrežje. To omogoča takojšno distribucijo izobraževalnih gradiv vsem udeležencem ter možnost sočasnega komuniciranja med njimi. V primerjavi s tradicionalnim izobraževanjem, pri katerem ima predavatelj nadzor nad vsebino ter procesom učenja, je pri e-izobraževanju učenec brez prostorskih in časovnih omejitev.

Za udeležence v e-izobraževanju je značilno aktivno učenje iz številnih virov, ki so dosegljivi na svetovnem spletu. Ker je e-izobraževanje neodvisno od časa in prostora, dopušča izobraževanje kjerkoli in kadarkoli. Za razliko od tradicionalnega izobraževanja,

kjer morata biti tako predavatelj kot udeleženec v procesu izobraževanja skupaj ob točno določenem času in na točno določenem mestu. Pri e-izobraževanju lahko mentor vodi predavanja preko svetovnega spleta ne glede na lokacijo in čas. Prav tako do izobraževalnih vsebin lahko dostopamo neomejeno ne glede na prostor in čas. Pri e-izobraževanju se spremeni osredotočenost s predavatelja na udeleženca izobraževanja. Ker je učenje brez prostorskih in časovnih omejitev, lahko postane bolj atraktivno in zabavno. Izvaja se v kreativnem okolju, ki ga ustvarjajo tako učeči kot mentorji. Okolje je kreativno predvsem zato, ker nudi takojšen dostop do različnih virov učnega gradiva, digitalnih knjižnic in omogoča neposredno komunikacijo tako z mentorjem kot s preostalimi udeleženci.

Osnova spletnega e-izobraževanja so spletna interaktivna in multimedijško podprta učna gradiva, ki pa jih ne smemo enačiti z gradivi, prejetimi po e-pošti ali naloženimi s spletnih strani. Taka e-gradiva oziroma izobraževalni informacijski sistemi nam omogočajo učinkovito učenje, sprotno evalvacijo znanja in sinhrono ali asinhrono komunikacijo med udeleženci izobraževanja. Komunikacija pri e-izobraževanju lahko torej poteka sinhrono ali asinhrono, kar pomeni (Guri-Rosenblit, 2005):

- asinhrono (angl. *time delayed*) tehnologije, s katerimi se učitelj ali slušatelj v procesu komuniciranja vključi po lastni volji in so s tem v komuniciranju prisotni časovni zamiki (elektronska pošta, forum),
- sinhrono (angl. *real-time*) tehnologije, s katerimi je učitelj ali slušatelj v procesu komuniciranja vključen neprestano v času komunikacije, pri katerih torej ni časovnih zamikov med informacijo enega ter povratno informacijo drugega udeleženca (telekonferenca, klepetalnica, telefon).

Tabela 1 prikazuje razlike med tradicionalnim oziroma klasičnim izobraževanjem ter e-izobraževanjem. Moram pa poudariti, da gre za prikaz nekega idealnega pogleda slike, ki prikazuje prednosti e-izobraževanja. Ne smemo pozabiti, da je lahko tudi pri taki vrsti izobraževanja motivacija na nizki ravni. Poleg vsakodnevnih delovnih obremenitev lahko tudi e-izobraževanje povzroči dodatne obremenitve ne glede na čas, ki ga ima posameznik na voljo. Tukaj igra samodisciplina zares veliko vlogo (Traditional Learning vs eLearning, Rashty, 2001).

*Tabela 1: Primerjava tradicionalnega oziroma klasičnega izobraževanja z e-izobraževanjem*

	<b>Klasično izobraževanje</b>	<b>E-izobraževanje</b>
<b>Diskusija v razredu</b>	Učitelj ponavadi govori več kot učenci.	Učenec govori vsaj toliko kot učitelj.

se nadaljuje

nadaljevanje

	<b>Klasično izobraževanje</b>	<b>E-izobraževanje</b>
<b>Učni proces</b>	Izobraževanje poteka s sodelovanjem celotnega razreda. Skupinsko ali individualno delo je redko.	Večina učnega procesa se izvaja v skupinah ali individualno.
<b>Vsebina</b>	Učne ure so usmerjene po učnem načrtu.	Učenec sodeluje pri določanju vsebine. Izobraževanje je osnovano na več različnih virih informacij, kot sta svetovni splet in spletni eksperti (angl. <i>net-experts</i> ).
<b>Poudarek v procesu izobraževanja</b>	Učenci se učijo »kaj« in ne »kako«. Poudarek je na opravljenosti vsebinskih kvot in nalog, manj pa na poizvedovanju in reševanju problemov.	Učenci se bolj učijo »kako« in manj »kaj«. Poudarek je na raziskavah, ki zajemajo iskanje in zbiranje podatkov iz svetovnega spleta. Izobraževanje je bolj povezano z resničnim svetom, vsebine pa so bogatejše s snovjo v različnih formatih.
<b>Motivacija</b>	Motivacija učencev je nizka, vsebina pa jim je tuja.	Motivacija učencev je visoka zaradi vključenosti v zadeve, ki so jim blizu in zaradi uporabe tehnologije.
<b>Vloga učitelja</b>	Učitelj je avtoriteta.	Učitelj usmerja učence k informaciji.
<b>Lokacija učenja</b>	Izobraževanje poteka v učilnicah šole.	Izobraževanje poteka kjerkoli.
<b>Struktura učne ure</b>	Učitelj določi strukturo učne ure in razdelitev časa.	Struktura učne ure je pogojena z dinamično skupino.

Vir: D. Rashty, *Traditional learning vs. e-Learning*, 2001.

## 1.6 Prednosti in slabosti e-izobraževanja

E-izobraževanje lahko prinese povečanje uspešnosti ter produktivnosti v organizaciji. Glavni problem pri uvedbi e-izobraževanja v organizacijah velikokrat predstavlja vodstvo, ki je v veliki meri odvisno od uspešnosti vpeljave programa e-izobraževanja. Če so vodilni pripravljeni sprejeti vse izzive, ki jih prinaša nova oblika e-izobraževanja, in če se zavedajo, da na tak način lahko dosežejo večjo produktivnost, večjo dodano vrednost in da lahko občutno zmanjšajo stroške vlaganj v zaposlene, potem je verjetnost uspeha večja (Rosenberg, 2001).

Prednosti e-izobraževanja so predvsem izbira kraja, časa in tempa izobraževanja, dosegljivost učnih vsebin kadarkoli in kjerkoli ter možnost večkratnega poslušanja oziroma obnavljanja učne snovi. Pravimo, da se e-izobraževanje prilagaja potrebam posameznika, tako glede časa kot tudi intenzivnosti izobraževanja. Doslednost podajanja učne snovi je enaka, saj je vsakemu udeležencu e-izobraževanja snov podana in interpretirana na enak način. Posamezniku e-izobraževanje nudi pomoč pri dojetanju

znanja, saj ima pestro uporabo tekstovnih, avdio in video elementov, predvsem pa nudi privlačen način izobraževanja, kateri najbolje ustreza posamezniku. Nenazadnje pa so dolgoročno nižji tudi stroški samega izobraževanja oziroma učenja.

Ker so zaposleni največji potencial, mora vsako podjetje skrbeti, da bodo zaposleni imeli na voljo čim več možnosti za svoj osebni razvoj. Vsekakor investicija v izobraževanje zaposlenih navadno ni zanemarljiva, še posebej to velja za širša znanja (računalništvo, tuji jeziki, igralniška znanja, varstvo pri delu, znanja iz področja vodenja, ...), je pa zato e-izobraževanje vsekakor najustreznejša metoda za prenos tovrstnih znanj.

Kljub temu Suler navaja, da komunikaciji preko svetovnega spleta manjka bogastvo informacije, ki se lahko prenese z integracijo govorjenja, obrazne mimike, intonacije glasu, govorice telesa in telesnega stika. Svetovni splet opiše kot posebno virtualno okolje (angl. *cyberspace*), ki je povsem drugačno od resničnega okolja, v katerem ljudje živimo. Virtualni prostor želi posnemati resnični prostor, hkrati pa zanj veljajo tako omejitve kot razširitve, s katerimi se v resničnem okolju ne srečujemo. Z uporabo interneta se neverbalna komunikacija modificira in zmanjša v primerjavi z neposredno medosebno komunikacijo. Po drugi strani pa poudarja, da spletna tekstovna komunikacija lahko marsikateremu uporabniku olajša probleme, ki jih ima pri verbalni medosebni komunikaciji. Suler med drugim trdi, da je svetovni splet uspešen medij komunikacije za e-izobraževanje, pod pogojem, da imajo udeleženci e-izobraževanja ustrezne spretnosti za njegovo uporabo. Ena od glavnih prednosti uporabe svetovnega spleta oziroma interneta je, da lahko izboljša odnose ter ponuja več komunikacijskih možnosti in udobja. Suler v svojem razmišljanju ugotavlja, da se je pomembno zavedati razlik med komunikacijo z virtualnim mentorjem in medosebno komunikacijo. Komunikacija prek virtualnega mentorja je lahko uspešna, če se udeleženci naučijo uporabljati zmožnosti tehnologije oziroma posebne značilnosti medija kompenzirati tako, da tudi drugi razumejo. Slabost virtualnega mentorja je namreč ta, da je nismo tako večji uporabljati kot medosebno komunikacijo, ki se je učimo vsak dan svojega življenja (Suler, 2004).

### **1.6.1 Prednosti e-izobraževanja**

Glavne prednosti e-izobraževanja so (Forsyth, 1998; Hall, 1997; Kruse, 2002):

- Zniževanje stroškov klasične izobrazbe. To so predvsem stroški najema predavalnic, študijskega materiala, plača predavateljev, prevoznih stroškov in podobno. Ne smemo pozabiti tudi stroškov, ki nastanejo, kadar se udeleženec udeleži tečaja in ne opravlja svojega dela. V primeru e-izobraževanja so vsi ti stroški nižji.
- Časovno neodvisna in individualna izobraževanja. Posameznik sam sprejema odločitve, kdaj se bo izobraževal; torej prične z učenjem tisti trenutek, ko to potrebuje. Tečajne programe končuje po svoji potrebi, izpitu posveti toliko časa, kot je potrebno,

izbere prostor izobraževanja, tip tečaja in obliko, kadarkoli lahko pregleda vsebino in preveri svoje znanje.

- Skrb za visok standard ponujenega znanja in njegovo vzdrževanje. Učna vsebina je pripravljena na podlagi konkretnih zahtev in potreb v sami družbi. Program se lahko pripravi tako, da ustreza vsem specifičnim izobraževalnim zahtevam ter znanjem, ki ga pričakuje družba. Tako se lahko vsak zaposleni e-izobražuje na njemu potrebnem področju znanja. E-izobraževanje ponudi udeležencu možnost trenutnega odziva in ga opominja (kot tudi njegovega nadzornika) o njegovem napredku oziroma rezultatih.
- Gre za metodo izobraževanja, ki nudi možnost učenja kjerkoli in kadarkoli, kar pomeni v idealnem učnem okolju, brez stresa.
- Lasten tempo učenja. Sami si narekujemo hitrost osvajanja novega znanja.
- Racionalna izraba časa. Lahko si povsem sami izbiramo čas za pridobivanje znanja.
- Individualna prilagojenost. Prednost e-izobraževanja je v tem, da so učni programi prilagojeni glede na uporabnika in sama hitrost ni v nobeni meri pogojena s hitrostjo ostalih uporabnikov (Thorpe, Edwards & Hanson, 1993).
- Interakcija z mentorjem in drugimi udeleženci. Pri e-izobraževanju nismo sami. Mentor nam je na voljo za spodbudo in strokovno pomoč. Lahko se izobražujemo v skupini in sodelujemo z ostalimi udeleženci v obliki forumov.
- Hitrost dostopa. S tehnološkimi rešitvami je omogočen hitrejši učni razvoj posameznika, skupine ali podjetja, informacijske tehnologije omogočajo, da se skrajšajo razvojni časi od konceptov do uvedbe sistema v podjetjih. Pripravljene kvalitetne interaktivne izobraževalne rešitve ali programi se lahko zelo enostavno distribuirajo velikemu številu zaposlenih.
- Vseživljenjsko učenje nas sili, da smo pri pridobivanju znanja čimbolj učinkoviti ter da imamo možnost poseči po znanju tisti trenutek, ko ga potrebujemo – znanje na zahtevo.
- Enostavna metoda za izobraževanje večjih kolektivov zaposlenih na hiter in enostaven način tako iz lastnih kot zunanjih vsebin.
- Družba lahko po navodilih pripravljeno vsebino programa zelo hitro spremeni ali posodobi ter zaposlene v zelo kratkem času obvesti o posodobitvah, novostih ter spremembah.
- Globalna dostopnost, kar pomeni, da so zaposlenim ali strankam omogočene iste učne izkušnje ne glede na fizično lokacijo na svetu.

Z uporabo informacijsko komunikacijske tehnologije pri e-izobraževanju udeleženci razvijajo tehnične sposobnosti, ki so potrebne za delo v sodobnih okoljih. Izobraževalno okolje in učno gradivo je v e-izobraževanju enostavno dosegljivo. Informacijska komunikacijska tehnologija omogoča tudi, da pri enakih stroških v e-izobraževalni proces lahko vključimo večje število posameznikov. Za razliko od tradicionalnega izobraževanja pri e-izobraževanju namreč stroški niso tako neposredno povezani s številom udeležencev. Pri tradicionalnem načinu izobraževanja večje število udeležencev avtomatično pomeni tudi večje stroške pri izpeljavi celotnega programa. Pri e-izobraževanju pa je program

cenejši ne glede na število udeležencev. Do takšnega zaključka so prišli po raziskavi, ki so jo opravili v podjetju Caterpillar. Zaradi te prednosti se e-izobraževanje zelo hitro uveljavlja v okoljih z velikim številom udeležencev. V navedenem podjetju so predstavili primer znižanja stroškov (Webb, 2005).

Primer: kjer je število udeležencev 100 ali več, ima e-izobraževanje stroškovne prednosti, pri povečanju udeležencev pa stroškovna prednost samo strmo narašča. Po tej raziskavi so stroški še vedno sprejemljivi tudi v skupinah, kjer je manj kot 100 udeležencev. Ugotovili so tudi, da je e-izobraževanje cenejše za približno 40 % v primerjavi s tradicionalnim izobraževanjem. Pri pripravi za izvedbo študije analize stroškov morajo biti vodilni v organizaciji pripravljene na različne dejavnike, ki vplivajo pri razvoju in izvajanju programov za usposabljanje in nato seznam dejavnikov ustrezno prilagoditi okolju organizacije.

Medtem v članku trdijo, da je program vpeljave e-izobraževanje dražji kot tradicionalno izobraževanje, predvsem zaradi razvoja (visoki fiksni stroški) ter zaradi podpore (visoki variabilni stroški). E-izobraževanje je lahko bolj stroškovno učinkovito za uporabnike, vendar to večinoma ne velja za stroške osebja in razvoja ter vzdrževanja drage tehnološke infrastrukture. V podjetje je namreč potrebno vložiti veliko finančnih sredstev za razvoj infrastrukture, katera omogoča brezhibno e-izobraževanje, zato je potrebno pred vpeljavo e-izobraževanja napraviti analizo, izračun stroškov in pripraviti načrt uresničitve. Vsekakor mora biti družba pozorna na stroške vpeljave programa, kateri ne smejo vplivati na kakovost izvedbe e-izobraževanja. V določenih okoljih se lahko pojavi tudi problem dostopa do tehnologije. Tako lahko počasen dostop do svetovnega spleta, neustrezno zmogljivi računalniki in podobno predstavljajo precejšnjo oviro v samem procesu izvajanja izobraževanja (Weller, 2004, str. 294–302).

Podjetje se mora zavedati pomembnosti kakovostnega izobraževanja, zato je predhodno potrebno preveriti že vpeljano infrastrukturo ter združljivost programske in strojne opreme z novimi potrebami, ki pa vselej predstavljajo dokaj velik strošek družbi. V primeru velikega odstopanja obstoječe infrastrukture in programske ter strojne opreme od tiste, ki je potrebna za uspešno vpeljavo e-izobraževalnega sistema, se stroški temu primerno zvišajo. Splošno gledano so stroški programa e-izobraževanja v primerjavi s tradicionalnim izobraževanjem višji, zaradi časa, potrebnega za razvoj (Fielden, 2002, str. 12).

### **1.6.2 Slabosti e-izobraževanja**

E-izobraževanje ima tudi nekaj slabih lastnosti oziroma pomanjkljivosti. Najprej bi tukaj izpostavil vodstvo organizacije, saj ima glavno besedo pri vpeljavi e-izobraževalnega procesa. V organizacijo je namreč potrebno vložiti sredstva za razvoj infrastrukture, ki omogoča e-izobraževanje, zato je potrebno pred vpeljavo e-izobraževanja napraviti



analizo, izračun stroškov in pripraviti načrt uresničitve. Ko vodilni v organizaciji odobrijo pobudo za vpeljavo e-izobraževanja, pa so lahko potencialne pomanjkljivosti še:

- Pri vpeljavi e-izobraževanja se pojavi problem pri začetnem investiranju v to obliko izobraževanja, saj so začetni stroški večji od večine drugih oblik izobraževanj. Kljub temu se začetni stroški hitro povrnejo, če je uvedba e-izobraževanja pravilna. Pri velikem številu zaposlenih se ta oblika izobraževanja nedvomno obrestuje. Vendar lahko podjetja na začetku hitro odnehajo od ideje o uvedbi e-izobraževanja prav zaradi velikih začetnih razvojnih stroškov. Za srednja in mala podjetja so zelo primerne storitve, ki omogočajo gostitev e-izobraževanja, kar odpravi stroške nameščanja tehnološke infrastrukture in njenega vzdrževanja (Pollard & Hillage 2001, str. 33).
- Možnost pomanjkanja samodiscipline. Učenčeva možnost razpolaganja in izbiranja časa učenja lahko hitro privede do pomanjkanja samodiscipline.
- Program e-izobraževanja ni primeren za vsako obliko izobraževanja zaposlenih. Nekatere vsebine so tako specifične, da niso primerne za tehnološko podprto izobraževanje. Med manj primerne vsebine e-izobraževanja sodijo tiste, ki temeljijo na močnem poudarku sodelovanja in kritiki udeležencev, neposredni delitvi izkušenj, spremljanju govorice telesa, obraznega izražanja, na hitrem odločanju idr. (Pollard & Hillage, 2001, str. 30).
- Mogoča socialna izolacija udeleženca oziroma zmanjšanje socialnega in kulturnega sodelovanja. Možna rešitev navedenega problema je uporaba komunikacijskih orodij. Vodeno e-izobraževanje nudi tako komuniciranje z mentorjem kakor tudi z ostalimi udeleženci v skupini v obliki forumov. Na tak način se pri e-izobraževanju nihče ne počuti osamljenega.
- Ovire, ki se pri učenju udeležencev lahko pojavijo, izvirajo tudi iz tehnične komponente, ki zahteva od udeležencev osnove računalniške in informacijske pismenosti. Nekateri lahko občutijo strah, nezmožnost, demotiviranost idr. zaradi uporabe računalnika in različnih medijev pri učenju.
- Prilagajanje novi tehnologiji. Potrebno je predvsem paziti, da omogoča elektronsko omrežje dovolj hiter prenos podatkov za uporabo vseh medijev v učnem procesu. Prav tako mora organizacija zagotoviti, da imajo vsi zaposleni vključeni v e-izobraževanje enake tehnične in tehnološke pogoje. Le na ta način lahko govorimo o učinkoviti uvedbi e-izobraževanja v podjetje (Pollard & Hillage 2001, str. 28–29).
- Možen je odklonilen odnos udeležencev programa e-izobraževanja.

V nekaterih segmentih družbe pa je še vedno glavni problem računalniška nepismenost, ki je pogostejša med manj izobraženimi, starejšimi osebami z nižjimi prihodki (Trkman, Jerman–Blažič & Turk, 2008). Socialno šibkejšim in manj izobraženim bi morali omogočiti brezplačno opismenjevanje in uporabo tehnologije, s katero bi prej omenjeni imeli enake možnosti za e-izobraževanje.

## 2 VPSELJAVA E-IZOBRAŽEVANJA

Organizacije, ki stremijo k napredku, morajo zgraditi učinkovit sistem ravnanja s kadrovskimi viri. Zaposlene morajo pojmovati kot naložbo za prihodnost, ki bo ob pravilnem ravnanju in razvoju z dvigovanjem storilnosti prinašala dolgoročne koristi organizaciji (Možina, 2002, str. 4).

Najpogostejša oblika e-izobraževanja se pojavlja v kombinaciji s tradicionalno obliko poučevanja, to je kombinirano izobraževanje, kamor sodi tudi kombinirano učenje. Sredi tega prehoda morajo vse organizacije ter izobraževalne ustanove razumeti, da se nahaja v e-izobraževanju prihodnost, ki jo je potrebno pozorno razumeti. Uspešnost je odvisna od vseh sodelujočih in njihovega medsebojnega sodelovanja (Balon, 2000). Sprejeti morajo novo tehnologijo ter se tako soočiti z novimi tehnikami e-izobraževanja v njihovem okolju. Vsaka organizacija ima svoje specifično delovno okolje, ki ga mora preučiti in s tem omogočiti kakovostno ter uspešno e-izobraževanje (Zhang et al., 2004, str. 75–76).

Raziskave kažejo, da privede neustrezno opremljeno e-izobraževanje do osebnih frustracij, zmedenosti ter s tem bistveno zmanjša interes do izobraževanja novih snovi (Zhang et al., 2004, str. 76). Kot primer problema bi izpostavil, da nekateri e-izobraževalni programi vključujejo le tekstovna gradiva, ki pa lahko vodijo do nezainteresiranosti in dolgočasje pri učenju ter s tem preprečijo dobro razumevanje teme. Z napredkom multimedijske tehnologije so e-izobraževalni programi vedno bolj na razpolago, kar pomeni, da se združujejo v celoto na podlagi različnih multimedijskih vsebin. Tako lahko združujemo potek e-izobraževanja na podlagi besedila, slike, zvoka ter video sistema.

Zavedati se moramo, da so stroški razvoja e-izobraževanja zelo visoki. V raziskavi je omenjen čas razvoja programa, ki je potreben za uro e-izobraževanja. Tako naj bi bilo za program, ki predstavlja uro usposabljanja oziroma e-izobraževanja, potrebnih tudi do neverjetnih 750 ur dela oziroma razvojnega časa za pripravo kvalitetnega programa, ki omogoča zaposlenim pridobivanje znanja ter dodatnih izkušenj. Taka investicija pa je zelo zahtevna za še tako velike in uspešne družbe (Bassi, 2009).

Problem pri prehodu na e-izobraževanje nastane pri nekaterih multimedijskih sistemih, saj imajo lahko težave pri prilagajanju vsebine do udeležencev oziroma poslušalcev ter s svojo pasivnostjo in nestrukturiranim načinom poučevanja vsebine težko dosežejo poglobljen cilj. Pri takem sistemu imajo posamezniki sorazmerno malo nadzora nad strukturo znanja ter učenja. Lep primer neučinkovito uporabljenega časa je, da najdemo pomembno področje snovi ali del triurnega predstavitvenega videa iz svetovnega spleta, pri tem pa ne razumemo razlage ter tako ne moremo dobiti takojšnjih odgovorov na naša vprašanja. Tu se pojavi ustrezen rešitev, ki se imenuje virtualni mentor ali e-mentor. Vloga virtualnega mentorja je pri e-izobraževanju odločilna: mentor ni samo učitelj v klasičnem

smislu, ki pomaga, usmerja, razlaga, ampak hkrati učeče uvaja v čim bolj samostojno učenje in jim olajšuje razne težave ki se pojavijo pri učnem procesu (Denis, 2004).

Osnovna vloga virtualnega mentorja je torej svetovalne narave, kjer je poudarek na osebnostni ravni. Udeležence usmerja in vodi skozi učni proces, vzpostavlja in vzdržuje njihovo motivacijo, jim pomaga pri razumevanju predvidenega učnega programa. V kontekstu vseživljenjskega učenja se pogosto dogaja, da imajo starejše generacije, ki se vključujejo v e-izobraževanje, omejene spretnosti pri uporabi elektronskih medijev. V tem primeru je virtualni mentor tudi pomočnik pri uporabi računalnika in računalniških aplikacij ter pri dostopanju do svetovnega spleta.

V primeru družbe HIT d.d., Nova Gorica bi imel virtualni mentor ali e-mentor pri e-izobraževanju pomembno vlogo, predvsem pri izvajanju tako imenovanih lastnih e-izobraževanj, kot so različne igralniške igre, obnovitveni tečaji igralniških iger, sistem delovanja blagajniškega poslovanja, uporaba sistema Privilege club, varstvo pri delu, ... Tako postane e-mentor zaradi svojega neposrednega sodelovanja z udeleženci v programu e-izobraževanja dragocen vir povratnih informacij za sodelujoče v procesu razvoja vsebine ter znanja. Njegova naloga je, da usmerja zaposlene preko določenega tečaja, mu po potrebi daje dodatna pojasnila in mu pomaga pri osvajanju snovi določenega predmeta oziroma v mojem primeru določene igralniške igre ali katerega novega programa.

Na e-izobraževalno okolje vpliva tako, da multimedijски vsebini omogoča dobro strukturirano, sinhronizirano ter povezano e-izobraževanje. Koncept virtualnega mentorja sestoji iz naslednjih načel (Zhang et al., 2002):

- Multimedijsko združevanje oziroma povezanost. Virtualni mentor predstavi določene vsebine v povezavi različnih medijev (Microsoft Power Point v povezavi z nekaterim video materialom).
- »Just in time« pridobivanje znanja. Virtualni mentor nam preko svetovnega spleta omogoča dostop do znanja v vsakem trenutku.
- Interaktivnost. Izobraževanje je proces, pri katerem aktivno pridobivamo znanje preko virtualnega mentorja ter drugih udeležencev. Na neposredna vprašanja lahko prejmemo odgovore tudi v realnem času.
- Samostojno usmerjanje. Virtualni mentor lahko sodeluje pri učnem procesu, vendar mora vsak učeči prevzeti pobudo in odgovornost do svojih učnih potreb.
- Fleksibilnost. Virtualni mentor daje fleksibilni nadzor nad vsebino učnega procesa ter tako izpolnjuje učečim individualne potrebe po znanju.
- Razumnost ter poznavanje. Virtualni mentor spremlja napredek vsakega posameznika ter hkrati zagotavlja osebno mentorstvo.

Koncept virtualnega mentorja temelji na konstruktivni teoriji izobraževanja, ki opisuje napredno učenje na podlagi multimedijskih vsebin. Po tej teoriji udeleženci

izobraževalnega programa aktivno gradijo lastno znanje, ki pa že temelji na predhodnem znanju ter izkušnjah, pridobljenih v nalogah. Ljudje smo si različni v mnogih pogledih, tudi učenje ni izjema. Zato lahko učenje opredelimo kot aktivni proces, ki ga upravlja vsak posameznik na svojevrsten način. E-izobraževanje zagotavlja številne priložnosti ustvarjalnega učenja, podprtega z bogatimi viri, medsebojnega učenja ter osredotočenosti na vsakega posameznika posebej (Zhang et al., 2002).

Zavedati se moramo, da vsaka nova vpeljava sistema potrebuje določen čas za prilagoditev okolju. Nekateri so se pripravljene prilagoditi že zelo zgodaj, torej v fazi nastajanja, drugi pa vztrajajo pri starem sistemu izobraževanja in se spretno izogibajo novitetam. Strah pred novostmi je potrebno premagati, saj vsaka uvedba nove stvari oziroma tehnologije še ne pomeni revolucije, temveč govorimo o evoluciji izobraževanja. V današnjem času evolucija izobraževanja pomeni uporabo digitalnih vsebin, ki zamenjujejo papir, vključevanje računalnikov, projektorjev in interaktivnih tabel v izobraževalne procese. Vsak posameznik, ki se želi e-izobraževati, mora biti računalniško pismen. Pomeni učinkovito uporabo elektronskih medijev pri delu, komunikaciji in zabavi. Te kompetence so povezane z logičnim in kritičnim razmišljanjem, z visoko razvitimi spretnostmi upravljanja informacij in z dobro razvitimi spretnostmi komuniciranja. Na najbolj osnovni ravni računalniško komunikacijske spretnosti vključujejo uporabo multimedijskih tehnologij za pridobivanje, vrednotenje, shranjevanje, izdelavo, predstavitev, izmenjavo informacij, komunikacijo in sodelovanje v omrežjih z uporabo svetovnega spleta. Uvajanje e-izobraževanja lahko prinaša boljše izobraženost in seznanjenost na področju računalništva in informacijsko komunikacijske tehnologije, večjo poklicno in geografsko mobilnost ter večjo prilagodljivost udeležencev v delovnem procesu (Dobnik, 2003).

## **2.1 SWOT analiza**

SWOT analiza je pripomoček, ki nam na relativno preprost način pomaga opredeliti naše močne in šibke točke ter priložnosti in nevarnosti iz našega okolja.

Kratica SWOT je sestavljena iz začetnih črk angleških besed:

S – strengths (prednosti)

W – weaknesses (slabosti)

O – opportunities (priložnosti)

T – threats (nevarnosti)

Pri SWOT analizi bom predstavil prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti e-izobraževanja. Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, ki jih prinaša vpeljava programa e-izobraževanja. Najprej bom predstavil prednosti in slabosti, nato pa še priložnosti in nevarnosti. Prva dva vidika se nanašata na notranje dejavnike, preostala dva pa na zunanje dejavnike. Glavna razlika pri tem je, da imamo pri notranjih dejavnikih

vpliv, da se prilagodimo, razvijemo, ali kako drugače ukrepamo. Govorimo, da se pri notranjih dejavnikih nahajamo v območju lastnega vpliva. Priložnosti in nevarnosti se nanašajo na zunanje dejavnike, na katere nimamo vpliva in ne moremo direktno sami narediti nič, kot le to, da se prilagodimo. Torej gre za dve območji; eno je območje vpliva, kjer imamo moč sami neposredno vplivati s svojimi dejanji, drugi dejavniki so izven našega območja vpliva in ne moremo narediti direktno nič, lahko pa te izkoristimo v svoj prid s fleksibilnostjo (Potočnik, 2002).

Seveda je končna strategija vsake organizacije, da gradi na prednostih, odpravi pomanjkljivosti, izkoristi priložnosti ter se izogne nevarnostim.

Spodaj navedeno SWOT analizo e-izobraževanja sem povzel iz več virov: Forsyth (1998), Hall (1997), Kragelj & Kragelj (2003), Kruse (2002), Sorčnik (2004), Urdan & Weggen (2000).

Prednosti e-izobraževanja, povzete iz zgoraj naštetih virov so torej:

- dostopnost (e-gradiva so na voljo kjerkoli in kadarkoli, če le imamo dostop do svetovnega spleta),
- stalna dosegljivost vsebin (posameznik lahko kadarkoli dostopa do izobraževalnih vsebin),
- izobraževanje poteka na fleksibilen način,
- racionalna poraba časa udeležencev,
- prilagodljivost potrebam uporabnikov (vsak uporabnik si izbere e-vsebino, katera mu najbolj koristi),
- cenovna ugodnost oziroma relativno nizki stroški izobraževanja (udeleženci nimajo potnih stroškov),
- interaktivnost (možnost komuniciranja z e-mentorjem v virtualni učilnici; na primer: kljub temu, da predavatelj ni fizično prisoten ob učencu, ko ta posluša predavanje, mu lahko učenec po elektronski pošti posreduje vprašanja, na katera predavatelj odgovori v najkrajšem možnem času),
- vsebina izobraževalnega gradiva je lahko prilagojena za različne potrebe v organizaciji (pridobivanje znanja za točno določeno področje dela v podjetju),
- uporaba informacijsko komunikacijske tehnologije (dostopnost tekočih informacij),
- povečanje produktivnosti, zmanjšanje stroškov in povečanje konkurenčnosti poslovanja.

Slabosti e-izobraževanja za družbo oziroma organizacijo so sledeča:

- začetna vpeljava oziroma organizacija in s tem povezani začetni stroški (računalniška oprema ter informacijsko komunikacijska tehnologija),

- potrebna je investicija v razvoj programov e-izobraževanja, ki je praviloma večja od razvojnih stroškov vpeljave izobraževanja,
- tehnološki dejavnik (ali je mogoče z obstoječo tehnološko infrastrukturo v obstoječi družbi doseči cilj e-izobraževanja),
- slaba oziroma pomanjkljiva usposobljenost udeležencev pri uporabi informacijsko komunikacijske tehnologije,
- prilagajanje na izobraževanje z uporabo nove tehnologije,
- nenaklonjenost zaposlenih do e-izobraževanja,
- pomanjkanje izkušenj v organizaciji pri takemu načinu izobraževanja,
- možnost pomanjkanja samodiscipline pri izobraževanju,
- neprimernost vsebine programa za določene vrste izobraževanja (na primer: učenje tujih jezikov),
- slaba pokritost slabše dostopnih območij s širokopasovnimi povezavami, saj je ponudba elektronskih komunikacijskih storitev osredotočena predvsem na ekonomsko močnejše regije,
- nizka stopnja konkurence programov e-izobraževanja.

Slabosti za uporabnika e-izobraževanja so sledeča:

- uporabnik mora za vključitev in aktivno sodelovanje v programu e-izobraževanja obvladati osnove računalništva ter poznati pravila svetovnega spleta,
- pomanjkanje osebnega stika z udeleženci,
- tehnološka vprašanja (udeležence je pogosto strah pred novejšo tehnologijo ali sploh nimajo razpoložljive potrebne tehnologije),
- zmanjšano socialno in kulturno sodelovanje je lahko problematično zaradi pomanjkanja osebnega stika in komunikacije,
- socialna izolacija udeležencev (problem neposrednega izmenjavanja izkušenj med posamezniki),
- morebitni škodljivi vplivi tehnologije na zdravje, saj sedenje pred zaslonom slabo vpliva na vid,
- nevarnost enosmerne komunikacije, saj pri vprašanjih za razmislek udeleženci nemalokrat preskočijo dele gradiv, ki jih spodbujajo h globljemu razmišljanju,
- pomembna je močna motiviranost posameznikov,
- pomanjkljiva ponudba e-vsebin in e-storitev v slovenskem jeziku na nekaterih področjih (na primer: znanost, izobraževanje, kultura, e-poslovanje, ...),
- slaba vsebina prenosljivih podatkov (zgolj prenos vsebine iz klasičnega gradiva v e-obliko pomeni ustvarjanje nizkokakovostne e-vsebine brez multimedijskih elementov).

Priložnosti e-izobraževanja so sledeča:

- naraščanje števila organizacij (vsako leto je vse več organizacij udeleženih pri takemu načinu izobraževanja),
- možnost izobraževanja udeležencev s posebnimi potrebami,
- kombinirano izobraževanje (angl. *blended learning*) kot možna alternativa,
- samopromocija podjetja (pojavljanje v medijih, pisanje strokovnih člankov),
- povezovanje slovenskega kulturnega prostora ter hkrati povečanje in olajšanje dostopa do uspeha na vseh področjih znanja.

Nevarnosti e-izobraževanja so sledeča:

- opustitev programa kot posledica ne dovolj močnih motivatorjev,
- tehnični problemi ali napake operaterja lahko ovirajo celoten program,
- premalo podpore oziroma reklame iz zunanje okolice, ki bi promovirale različne programe e-izobraževanja,
- prenehanje vlaganja v lasten razvoj znanja zaposlenih,
- izguba varnosti, zasebnosti in s tem zaupanja v svetovni splet,
- vprašanja avtorskih pravic in preprečevanja goljufij,
- neugodni trendi družbe (zmanjšanje sredstev v e-izobraževanje),
- zakonodaja (varovanje osebnih podatkov).

Izbira pravega e-izobraževanja vsekakor ni preprosta, saj zahteva dobro poznavanje tematike, predvsem pa zavedanje priložnosti, ki jih kakovostno e-izobraževanje lahko ponudi. Prihodnost je tu, zato korak naprej v sprejemanju novih razsežnosti izobraževanja kmalu ne bo več simbol naprednosti, temveč nuja za vzdrževanje visokega tempa s konkurenco (Mood, 1995).

### **3 RAZISKAVA V PODJETJU HIT D.D., NOVA GORICA TER PREDLOGI ZA SPREMEMBE**

#### **3.1 Predstavitev družbe HIT d.d., Nova Gorica**

Družba HIT d.d., Nova Gorica sodi med največje evropske ponudnike zabave. V svojih letih delovanja se je iz majhnega gostinskega podjetja razvila kompleksna igralniško-turistična skupina, predana gostom, njihovim željam in visoki kakovosti ponudbe za preživljanje prostega časa. Osnovna dejavnost delniške družbe je prirejanje posebnih iger na srečo. V igralnicah kombinirajo evropski in ameriški tip iger, kot so igre na igralnih mizah in igranje na avtomatih. Evropski tip igralništva je do pred nekaj leti slonel predvsem na ponudbi iger na igralnih mizah, pri ameriškem tipu pa prevladujejo igralni avtomati že od samega začetka. V Evropi je najpogostejša evropska oziroma francoska ruleta, ki se od svoje ameriške sorodnice razlikuje po tem, da ima 37 številčk in ne 38, kot

jih ima ameriška ruleta. Ameriška casino ruleta ima namreč dodatno polje 00, ravno to polje pa igralnici poveča možnosti za zmago, igralcu pa poveča možnost izgube denarja.

Evropsko igralništvo je namenjeno skoraj samo igranju oziroma hazardiranju, ameriške igralnice pa omogočajo tudi preživljanje prostega časa vsem članom družine, saj se tudi otroci in neigralci lahko zabavajo ob dodatni ponudbi. Lahko sklenem, da je v zadnjih letih vse bolj čutiti ameriški stil v razvoju evropskega igralništva, saj stopnja in hitrost sprejemanja ameriškega stila igralništva hitro narašča.

Družba HIT d.d., Nova Gorica je tipično evropsko igralniško podjetje, kjer prevladuje igralniška dejavnost. Danes ima več kot 1.100 hotelskih sob, več kot 2.700 igralnih avtomatov, več kot 170 igralnih miz ter več kot 2.500 zaposlenih.

V Hitovih centrih in hotelih se povezuje zabavo, veliko izbiro iger na igralnih mizah in avtomatih, koncerte, kulinarčno ponudbo, nastanitev ter druge storitve, ki gostom omogočajo atraktivno in sproščeno preživljanje prostega časa. Inovativnost in kakovost Hitove ponudbe temeljita na predanosti nenehnemu razvoju in izboljšavam tako glede investicij v objekte kot glede storitev, ki jih v teh objektih ponuja. Temeljni gradniki Hitovega razvoja in tržnega uspeha pa so tudi kontinuirano izobraževanje zaposlenih in velika vlaganja v nadgrajevanje ponudbe.

### **3.2 Metodologija magistrske naloge**

Pri izdelavi magistrske naloge sem opravil anketo med zaposlenimi, kjer sem dobil potrebne odgovore na vprašanje, ali so se zaposleni pripravljani e-izobraževati. Izvedel sem analizo ankete na vse pridobljene odgovore, ki sem jih dobil od zaposlenih v igralnici Park, Nova Gorica. Tako sem dobil konkretne vsebine, ki jih bo potrebno predstaviti ter upoštevati pri vpeljavi e-izobraževanja. Pri podatkih o zaposlenih sem imel intervju z vodjo kadrovske službe, ga. Zorico Obid Kosič, ki mi je podala vse potrebne podatke za nemoteno analizo ankete magistrskega dela. Svetovala mi je tudi pri nekaterih zastavljenih vprašanjih ankete ter odgovorila na moja vprašanja glede ciljev družbe ter trenutnem stanju pri izobraževanju zaposlenih.

Izrazila je tudi močno željo po tem, da bi v bližnji prihodnosti vodilni v podjetju bolje podprli vpeljavo e-izobraževanja za zaposlene ter tako omogočili boljši kader in kakovostnejšo ponudbo. Svojo ugotovitev je poudarila tudi s tem, da interes za vpeljavo programa e-izobraževanja narašča hkrati z uveljavljanjem pomena vseživljenjskega izobraževanja tako za posameznike kot za podjetje. Pogovarjala sva se tudi o morebitnih problemih in težavah, ki nastanejo pri vsaki novosti v družbi, na katere pa je potrebno biti vedno pripravljen. Veliko ključnih informacij sem dobil tudi preko interne dokumentacije družbe, tako da sem lahko analiziral podatke, ki so pomembni za izdelavo magistrske naloge.



### **3.3 Najpomembnejši mejniki družbe HIT d.d., področje Nova Gorica**

Poslanstvo družbe HIT d.d., Nova Gorica je:

Z znanjem, profesionalnim pristopom in podjetniškim duhom ustvarjalno razvijajo vrhunsko in široko dostopno ponudbo iger in spremljevalnih storitev, ki so gostom v užitek, sprostitvev in zabavo (HIT d.d., Nova Gorica, 2009).

Družba HIT d.d., Nova Gorica je nastala v letu 1983 z združitvijo treh majhnih gostinskih podjetij na področju Nove Gorice. S prenosom licence za izvajanje iger na igralnih avtomatih na podjetje HGP Gorica, ki se je kasneje preimenovalo v podjetje HIT, se je na Goriškem začelo načrtovanje prve igralnice. Leto dni po združitvi (22. december 1984) so se prvič odprla vrata Roulette Salona. Takrat je bil odprt prvi igralni salon v Novi Gorici, ki se je pozneje razvil v igralniško zabavišni center Park. Leta 1993 se je odprla druga igralnica v Novi Gorici, igralniško zabavišni center Perla. Lahko rečemo, da je bilo leto 2001 za družbo HIT d.d., Nova Gorica prelomno, saj je povsem prenovila igralniško zabavišni center Perla, ki je tako postal največji igralniško zabavišni center v Evropi. Skupina HIT se od konca leta 2004 predstavlja z novim sistemom krovnih tržnih znamk in celostno grafično podobo, imenovano Hit Universe of Fun, ki ji omogoča ustrezno pozicioniranje raznovrstne ponudbe in večjo prepoznavnost njenih storitev. Mednarodna organizacija Superbrands je leta 2008 v izbor 40 najmočnejših blagovnih znamk v Sloveniji vključila tudi tržne znamke skupine HIT, ki si je s tem pridobila naziv Superbrands Slovenija 2008, kar je še dodatno potrdilo njihovo veljavo. Leta 2006 je družba izvedla reorganizacijo, prenovila igralniško zabavišni center Park ter odprla nov igralni salon Casino Drive-in v Vrtojbi in Golf center HIT v Šempetru pri Gorici.

Od marca 2009 je Perla bogatejša za nov, sodoben center dobrega počutja Spa Perla, ki zaokrožuje ponudbo obeh Hitovih novogoriških igralniško zabavišnih centrov, Perle in Parka, hkrati pa pomeni pomembno turistično pridobitev za Goriško in korak dlje v ponudbi novodobnih oblik preživljanja prostega časa.

V letu 2010 so ustanovili Privilege club, to je klub zvestobe za igralce v igralnicah Hit Casinos. Z uporabo Privilege kartice pri igranju na igralnih avtomatih in igralnih mizah bodo igralci deležni ugodnosti in posebnih privilegijev. Potekala je tudi obnova sobe za poker v Perli s kar tridesetimi novimi igralnimi mizami. Z odprtjem novega salona za poker se je novogoriški igralniško zabavišni center Perla zasidral na evropski zemljevid krajev za igro in tekmovanje v pokru.

### **3.4 Trenutno stanje družbe HIT d.d., Nova Gorica**

Družba HIT d.d., Nova Gorica svoje izzive išče predvsem v evropskem prostoru, kjer z inovativnim pristopom zapolnjuje pomemben del trga igralništva, zabave in turizma.

Področje delovanja skupine HIT d.d., Nova Gorica predstavlja v pretežnem delu igralniška dejavnost. Prav področje igralništva pa je zlasti v zadnjih nekaj letih podvrženo stalnim in občutnim spremembam, tako tehnologij in pristopov pri izvajanju iger na srečo, kot tudi izobraževanju zaposlenih. Tehnologija se torej stalno spreminja in samo po sebi umevno je, da je treba iti v korak s časom, če hočejo ostati uspešni ali bolje rečeno sploh preživeti v vedno bolj konkurenčnem okolju. Gostom morajo med drugim ponuditi tudi vsebinsko privlačne koncepte, za kar pa je potrebna precejšnja mera inovativnosti in ustvarjalnosti, ki ju v družbi HIT d.d., Nova Gorica razvijajo skozi projektni način iskanja rešitev.

Trenutno stanje v družbi HIT d.d., Nova Gorica je zelo zapleteno. Uprava družbe HIT d.d., Nova Gorica se zaradi kriznih okoliščin poslovanja ukvarja z vrsto problemov tako glede poslovanja kot s presežkom števila zaposlenih. Krčenju števila zaposlenih tako po navedbah uprave botrujejo slabše poslovanje ter neprilagodljivost sedanjega načina razporejanja delovnega časa. Zato v družbi znova ugotavljajo, da je treba nujno racionalizirati obratovalni čas, število igral in zmanjšanje števila zaposlenih (Svenšek, 2010).

Zaposleni v igralniško zabaviščnem centru Park so zaradi narave dela, ki ga opravljajo, nenehno izpostavljeni stresnim situacijam, različnim jakostim hrupa in temperature, spremembam bioritma zaradi nočnega in izmenskega dela, skratka dejavnikom, ki negativno vplivajo na njihovo zdravje in počutje. Večina zaposlenih v družbi dela po padajočem sistemu 4/2, kar pomeni štiri dni dela in dva prosta dneva. Tukaj pa moram pojasniti, da padajoči sistem delavnika pomeni prvi in drugi dan prihod na delo ob večernih urah (23h, 22h, 21h ali 20h), tretji dan je prihod na delo v popoldanskem času (19h, 18h ali 17h) ter zadnji dan navadno ob 15h ali ob 14 uri. Po potrebi prihaja tudi do sprememb delovnega sistema, navadno se to zgodi ob raznih praznikih ali potrebi po dopustu oziroma bolniški.

Zaradi padajočega izmenskega urnika dela zaposleni s težavo najdejo čas za izobraževanje oziroma za svoj razvoj, ki poteka večinoma v popoldanskem času. Tukaj bi poudaril, da bi z e-izobraževanjem zaposleni prihranili veliko na času in seveda na fleksibilnosti izobraževanja.

Podatki o poslovanju Hita v prvem polletju 2010 so skrb zbujačo, saj družba v nobeni pomembnejši postavki ne dosega sicer neambicioznega načrta poslovanja. Še posebno skrb zbujačo so stroški dela, ki so se letos zvišali za štiri odstotne točke in v skupnih odhodkih sestavljajo že 45-odstotni delež. Uprava se precej trudi tudi zmanjšati stroške nabavljanja in marketinga. Obremenjuje jih tudi še nekaj pogodb, ki so povezane s sponzorstvi in donacijami. Pri tem so si postavili cilj, da obstoječe pogodbe znižajo na tretjino. Uprava bo tako morala izbrati ukrepe za optimiziranje stroškov dela, vključno z morebitnim zmanjševanjem števila zaposlenih. Posledice različnih ukrepov optimizacije stroškov dela bo nadzorni svet upošteval pri presoji realizacije plana družbe za leto 2010 in strategijo za

2010–2012. Zaradi večkrat izpostavljene prekomerne igralniške obdavčitve ob gospodarski krizi je družba prisiljena v radikalno zniževanje stroškov in krizno organiziranost, ki jo predstavljajo že sprejeti ukrepi za kratkoročno in srednjeročno stabilizacijo poslovanja. Družba HIT d.d., Nova Gorica že nekaj časa poudarja, da je celotna igralniška panoga zaradi visoke obdavčitve prisiljena v boj za lastno preživetje. Tako si med drugim tudi prizadeva za znižanje davčne obremenitve. HIT d.d., Nova Gorica tudi nima dovolj sredstev za investicije v turistične kapacitete, saj ji obstoječ sistem posebnih igralniških dajatev (koncesija in posebni igralniški davek) od celotne ustvarjene realizacije že takoj pobere več kot 30 %, zatem pa pride še plačevanje vseh ostalih davčnih in drugih obveznosti (Kezunovič, 2010).

Družba HIT d.d., Nova Gorica je v zadnjih letih na zaskrbljujoče trende v igralniški dejavnosti in nujnost ukrepanja večkrat opozorila ustrezne institucije Republike Slovenije, lokalne skupnosti in javnost, večkrat je predlagala spremembe zakona o igrah na srečo, ki bi vsaj začasno razbremenile igralniška podjetja in omogočile vsaj dokončanje začetih razvojnih investicij na različnih področjih. Kot pa je bilo razvidno iz stališč Ministrstva za finance RS ob zadnjih razpravah o morebitnih spremembah in dopolnitvah zakona o igrah na srečo, v okviru katerih je bila predlagana tudi minimalna razbremenitev igralniških podjetij, razumevanja za razvojno usmerjanje igralniških prihodkov ni bilo. Celotna panoga in načrtovane turistične investicije so prisiljene čakati na novo strategijo igralništva.

Vodstvo družbe si intenzivno prizadeva za sanacijo Hitovega poslovanja z dejavnostjo na področju interne reorganizacije, optimizacije stroškov in povečanja realizacije. Vsekakor pa je zaradi finančnih težav v družbi HIT d.d., Nova Gorica potrebno znižati stroške ter opraviti reorganizacijo, poleg tega pa potrebuje družba nove vsebinske koncepte, boljši odnos do gostov, pri vsem tem pa so nujni dobro izobraženi zaposleni (Kezunovič, 2010).

### **3.5 Morebitne težave pri vpeljavi e-izobraževanja ter predlogi za rešitev**

#### **3.5.1 Namen vpeljave e-izobraževanja v družbo HIT d.d., Nova Gorica**

Tudi v družbi HIT d.d., Nova Gorica vpeljave e-izobraževanja predstavlja uporabo sodobnih pedagoških oblik in podporo informacijsko komunikacijski tehnologiji. Za podjetje bi to pomenilo nižji strošek izvedbe izobraževanja, s pomočjo katerega lahko v kratkem času usposobijo večje število zaposlenih. Na podlagi končnih poročil in analiz, ki prikazujejo podatke o časovnem trajanju učenja posameznika in njegovi uspešnosti na končnem testu, pa bi lahko preverili uspešnost investicije v to obliko izobraževanja. Dejavnost igralništva je izpostavljena stalnim tehnološkim spremembam, ki pomembno vplivajo na značaj delovnega mesta. Zato je smiselno ob uvajanju vsake nove oziroma večje tehnološke spremembe preveriti, ali so zaposleni pripravljeni na tako vrsto izobraževanja, saj je to zelo pomembna informacija pri vpeljavi e-izobraževanja v družbo.

Na podlagi tega se lahko ugotovi, ali so se zaposleni pripravljani e-izobraževati, ali pa bi jim mogoče bolj ustrezalo kombinirano izobraževanje, torej izobraževanje ki vključuje tako e-izobraževanje kot tudi tradicionalno izobraževanje. V vsakem primeru pa se morajo v družbi tudi zavedati, da je elektronsko izobraževanje ena od oblik izobraževanja in ne le nekakšna novost na trgu (Mutari & Figart, 2008).

Zato bi tukaj tudi predstavil prednosti in slabosti vpeljave e-izobraževanja v podjetju ter potrebne spremembe. Opozoril bi tudi na vse značilnosti, kar zadeva pripravo ter navsezadnje tudi uporabo te vrste izobraževanja. Izpostavil bom tudi probleme, s katerimi se bodo soočili pri vpeljavi e-izobraževanja.

Trenutno se v družbi HIT d.d., Nova Gorica ne izvaja noben program e-izobraževanja, saj je vpeljava še vedno na mrtvi točki. Menim, da je eden izmed razlogov, zakaj je vpeljava v fazi mirovanja, tudi ta, da se uprava družbe v zadnjem času ukvarja z vrsto problemov. Glede e-izobraževanja pa bi predvsem izpostavil finančne težave družbe, saj predstavlja vpeljava e-izobraževanja zajeten strošek.

Zelo pomembno je, da pri načrtovanju e-izobraževanja in raznih usposabljanj vključimo tudi zaposlene, se v ustrezen izbor poglobimo in posameznemu zaposlenemu ponudimo nabor e-izobraževanj, ki bo vplival tako na njegovo zadovoljstvo kot tudi na učinkovitost pri delu. Zavedati se moramo, da organizacija ni mehanizem, kjer vsak opravlja svoje delo s takšnim ciljem, da ubrano kolesje pripelje do zelenega rezultata. Organizacija je pravi organizem, kjer ne deluje vse le po načelu vzrok - posledica, temveč je zelo pomemben predvsem človeški faktor.

Predvsem v podjetjih z večjim številom zaposlenih ter na različnih funkcijah, kot v mojem primeru družbe HIT d.d., Nova Gorica je težko ugotoviti, katero e-izobraževanje bo pri zaposlenemu prineslo optimalen učinek zanj in za podjetje. V manjših podjetjih je vsekakor lažje, saj se posamezniki med seboj veliko bolje poznajo in jim posledično lahko vodstvo bolj prilagodi načrt e-izobraževanj tudi tako, da se z vsakim poskuša pogovoriti in uskladiti potrebe, želje in pričakovanja.

Tako nam pri večjemu številu zaposlenih pridejo v pomoč kompetenčni profili, ki nam omogočajo učinkovito načrtovanje kariere posameznikov ter so ključni pri razvoju in izpopolnjevanju zaposlenih. Pri izdelavi kompetenčnih profilov je potrebno izhajati iz vizije in ciljev organizacije. Izbor potrebnih kompetenc zaposlenih je namreč eden od pomembnih dejavnikov uresničitve vizije in doseganja ciljev. Predvsem pa nam omogočajo pregled nad tem, katere kompetence imamo v podjetju ustrezno razvite in kje so naše šibke točke. Kompetenčni profil torej vsebuje nabor kompetenc, ki so pri posameznikih zahtevane, da lahko zasedejo določeno delovno mesto. Sodelovati morajo tudi zaposleni, saj se na ta način zagotovi večje sprejemanje in vključevanje zaposlenih. Z opredelitvijo ključnih kompetenc imajo tako zaposleni kot tudi vodje bolj jasno sliko o

tem, kaj se od zaposlenih pričakuje, s tem pa so tudi rezultati dela lahko boljši. Tako lahko načrtujemo tudi interno usposabljanje in razvijamo kompetence, s katerimi bomo uresničili strategijo družbe HIT d.d., Nova Gorica saj ciljno usposabljanje in izobraževanje zniža stroške in poveča učinkovitost. Kompetenčni profil je tudi ustrezno izhodišče za motivacijo in nagrajevanje zaposlenih (Hustad & Munkvold, 2005).

Poslovna uspešnost je povezana ne le z iskanjem odgovorov na vprašanja, kaj pričakujemo od sodelavcev (cilji, naloge, vloge, standardi delovne uspešnosti), ampak tudi z opredelitvijo, kako to lahko dosežejo, in sicer z doseganjem ali preseganjem zahtevanih kompetenc. Kompetence lahko smatramo kot sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo ali vlogo. Kompetence imajo opisno ocenjevalno lestvico, kjer v prvem delu določimo zahtevano razvitost kompetence za določeno delovno mesto, v drugem delu pa ocenimo, kakšna je dejanska razvitost te kompetence pri zaposlenemu, ki zaseda delovno mesto. V kolikor je zahtevana stopnja razvitosti višja od dejanske razvitosti kompetence, je to ena lažjih možnosti za planiranje e-izobraževanj. Cilj zaposlenega naj bi bil, da skozi razvoj oziroma dodatno e-izobraževanje doseže stopnjo zahtevane razvitosti. Od zaposlenega ne smemo in ne moremo pričakovati, da bo že z enim e-izobraževanjem dosegel zahtevano stopnjo razvitosti, predvsem ko se ta ocena razlikuje za več kot eno. V praksi je značilno, da posameznik za prehod na eno višjo oceno, potrebuje nekje šest mesecev. Za vsako oceno točno vemo, kaj pomeni in kakšne spremembe so predvidene za prehod na višjo oceno (Pegan, 2008).

Najpomembnejši rezultat uvajanja kompetenc je torej v tem, da zaposleni točno vedo, kaj se od njih pričakuje, hkrati pa tudi, kako lahko to dosežejo. Raziskave v svetu so pokazale, da opisi delovnih mest, ki temeljijo na kompetencah, daleč zanesljiveje opravičujejo visoke naložbe v usposabljanje in izobraževanje. Omogočajo namreč kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljajo jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočajo pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določajo prave prioritete pri vodenju zaposlenih in v prvi vrsti povezujejo v celoto na eni strani letne razgovore, ocene delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoja kadrov ter na drugi strani vizijo, strategijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja (Gruban, 2006).

### **3.5.2 Stroški vpeljave e-izobraževanja**

Dobrih poslovnih odločitev si ni mogoče zamisliti brez poznavanja stroškov, saj načrtovanje stroškov olajša začetne odločitve tudi pri vpeljavi e-izobraževanja. Potrebno se je zavedati, da številni stroški pri e-izobraževanju odpadejo le navidezno, saj izvajalci oziroma naročniki največkrat poudarjajo, da so za vpeljavo e-izobraževanja potrebni nizki stroški v primerjavi s klasičnim izobraževanjem. Navidezno sicer odpadejo stroški za razmnoževanje gradiva, stroški za najem prostorov izobraževalnega programa, plačilo predavateljev in podobno. Vendar pa se je treba zavedati, da popolno črtanje omenjenih

stroškov oziroma nerazumevanje, da se tudi pri e-izobraževanju nekateri stroški pojavijo v drugačni obliki, lahko vodi do neuspešne izvedbe e-izobraževanja. Poudaril bi torej predvsem razmeroma visok začetni strošek za razvoj potrebnih vsebin za e-izobraževanje zaposlenih v igralnici Park. Predvsem v sedanjih situaciji družbe HIT d.d., Nova Gorica, ki je predvsem usmerjena v zniževanje stroškov.

### **3.5.3 Problem specifičnih vsebin ter kakovosti e-izobraževanja**

Le kakovostno e-izobraževanje je namreč dolgoročno cenejše od klasičnega, saj je le tako možno dobro usposabljanje zaposlene. Kakovost e-izobraževanja je najbolj odvisna od dobrih e-tečajev in strokovnosti vodenja. Problem nastane pri specifičnih vsebinah, kot je v mojem primeru delo v igralnici. Za učenje tujih jezikov prav gotovo ni problem kupiti nekega e-tečaja, medtem ko je za e-izobraževanje specifičnih znanj zgodba povsem drugačna. Potrebno je razvijati znanja, ki so potrebna za zaposlene v igralnici, ter tako ustvariti pozitiven odnos zaposlenih do take vrste izobraževanja. Zato pa je potrebno kar veliko časa in strokovnega znanja. Vrhunsko e-gradivo mora imeti poleg vsebinske primernosti, kar je tudi odlika dobrih gradiv pri klasičnih izobraževanjih, še motivacijske dejavnike, saj je ravno pomanjkanje motivacije pogosto največja ovira za kakovost e-izobraževanja. Zelo pomembna je tudi dobra, izrazita in barvita ponazoritev določenih vsebin z multimedijskimi elementi, ki dodatno popestrijo e-izobraževanje.

Po pogovoru z vodjo kadrovske službe ima družba HIT d.d., Nova Gorica največ interesa vlagati v znanja iz področja komunikacije z gosti ter obvladovanja tujih jezikov, predvsem italijanskega in angleškega. Navedena področja znanja namreč zaposleni najbolj potrebujejo pri njihovem vsakdanjem delu. Poleg navedenih potrebnih e-tečajev pa od zaposlenih pričakujejo dobro poznavanje igralniških znanj ter na nekaterih področjih dela tudi znanj iz področja vodenja ter računalništva. Poudarek je predvsem na področju vodenja raznih sestankov, poslovnih konferenc ter timskega dela.

### **3.5.4 Vodenje vpeljave e-izobraževanja**

Vpeljava e-izobraževanja bo dosegla pravi namen le ob strokovnem vodenju, ki vključuje premišljeno pripravo in organizacijo, spremljanje aktivnosti in spodbujanje udeležencev ter ustrezno komuniciranje pred e-izobraževanjem, med njim in ob koncu programa. Samo to, da družba HIT d.d., Nova Gorica posreduje zaposlenim e-gradiva, še ne pomeni, da jih bodo ti tudi uporabili, razumeli in da jim bodo koristila. Predlagam, da se vodstvo aktivno vključi v motiviranje zaposlenih za sodelovanje pri vpeljavi e-izobraževanja (Brinkerhoff & Montesino, 1995).

Kot primer bom povzel članek iz časopisa Dnevnik, v katerem avtor opisuje porabo velikih količin denarja za e-izobraževanje vendar brez večjih koristi. Ministrstvo za šolstvo RS je za razvoj e-gradiv za šole in vrtce in za izobraževanje učiteljev za uporabo teh gradiv v

štirih letih objavilo tri razpise, sofinancirane iz Evropskega socialnega sklada. Na njih je izbranim fakultetam, inštitutom, šolam in podjetjem razdelilo 23 milijonov evrov. Ključno vprašanje, ki se ob tem postavlja je, kdo je vsa ta sredstva dobil in koliko je pouk v slovenskih šolah in vrtcih zaradi njih boljši in sodobnejši (Ivelja, 2010).

Moje razmišljanje ob tem primeru sem zaključil z mnenjem, da je potrebno zagotovljena sredstva, ki se namenijo e-izobraževanju, predvsem učinkovito uporabiti. Zagotoviti je potrebno ustrezen obseg in kakovost e-vsebin na področjih, ki pomembno vplivajo na življenje in delo posameznikov. Moje mnenje je, da spodbujanje in obveščanje vseh o izzivih uporabe svetovnega spleta in e-vsebin z oblikovanjem dobrih praks povečuje zaupanje uporabnikov v svetovni splet in med drugim povečuje povpraševanje ter uporabo zloglasnih e-gradiv.

### **3.6 Kompetenčni profili**

Že vrsto let je v praksi uporaba kompetenc oziroma kompetenčnih modelov zaradi zagotavljanja večje učinkovitosti z obstoječim naborom znanja, veščin in spretnosti, ki ga posedujejo zaposleni. Za delo v igralno zabaviščnem centru družbe HIT d.d., Nova Gorica se zahteva licenca, ki določa zahtevano stopnjo izobrazbe ter druge pogoje za delo v igralnici. Na vseh področjih dela v igralnici Park so zahtevani razni kompetenčni profili zaposlenih oziroma značilnosti, ki naj bi jih zaposleni imeli. Pomembno je, da čim bolj ustrezaš kriterijem, ki jih delodajalec upošteva pri presoji o zaposlitvi kandidata. Tako podjetje HIT d.d., Nova Gorica pripravlja novo listo kompetenc, ki bo začela veljati januarja 2012 in bo vsebovala (interno gradivo HIT d.d., Nova Gorica, 2011):

Skupne kompetence (za vsa področja dela):

- dobri odnosi, zadovoljstvo gostov in gostoljubnost,
- pripadnost in osebna zavzetost, poštenost, odgovornost, zaupanje,
- usmerjenost v rezultate, gospodarnost,
- strokovnost, osebna rast, nenehno izobraževanje in spodbujanje sprememb.

Delovno specifične kompetence:

- odločnost, situacijska odzivnost, samokontrola, strpnost,
- sodelovanje in timsko delo,
- ustvarjalnost, inovativnost in podjetnost,
- samoiniciativnost, zanesljivost,
- varnostna kultura: poznavanje, razumevanje, upoštevanje in upravljanje,
- razvoj in motiviranje sodelavcev ter skrb za zavzetost zaposlenih,
- usmerjenost v odličnost in kakovost,
- obvladovanje dejavnikov okolja in vplivov za varno in zdravo delo,

- voditeljstvo in coaching,
- komunikacijska odličnost in obvladovanje konfliktov,
- pogajalske sposobnosti,
- strateško in konceptualno razmišljanje ter odločanje,
- obvladovanje poslovnih in tehnoloških procesov.

Poleg teh kriterijev je potrebno upoštevati tudi, da ima večje možnosti kandidat, ki:

- je sposoben delo opraviti kakovostno,
- lahko poveča svoj obseg dela,
- je sposoben se izobraževati,
- je v koraku s časom.

V nadaljevanju navajam opis kompetenc delovnega mesta krupje, ki vsebuje opis njihove ključne vloge, ključnih nalog in kompetenc znanja, veščin in sposobnosti. Kompetence so povzete po ameriški standardni klasifikaciji, saj na enem mestu ponuja informacije o tipičnih poklicnih nalogah, potrebnem znanju, o sposobnostih, zmožnostih, delovnih aktivnostih, pogojih dela, delovnemu stilu, delovnih vrednotah, dolžini in vrsti potrebnih delovnih izkušenj, višini plače in zaposlitvenih trendih (Rožič & Raspor, 2008).

Ključne naloge krupjeja, kot enega izmed najbolj tipičnih igralniških poklicev, se vežejo na menjavo denarja in igralnih žetonov, sprejemanje stav, izplačevanje dobitkov, izvajanje iger na srečo (ruleta, craps, igre s kartami), pri čemer sledi vsem veljavnim pravilom ali predpisom. Pri svojem delu krupje uporablja znanje iz področja matematike, postrežbe gostov in psihologije. Ključne veščine, ki mu omogočajo kvalitetno izvajanje igralniških storitev, so povezane s poznavanjem matematike, aktivnim poslušanjem sogovornika, razumevanjem besedil in govorjenjem. Pri svojem delu mora biti storitveno naravnani, zavedati se mora reakcij drugih. Ni zanemarljiv tudi vidik stalnega učenja, spremljanja lastnega dela in koordinacije svojega dela, tako da ga prilagaja drugim. Sposobnosti bi lahko razdelili v tiste, ki so povezane s komunikacijo (razumevanje ustnih sporočil, sposobnost ustnega izražanja, jasnost govora in prepoznavanja govora), ostrina vida od blizu in ročna spretnost. Poleg tega mora imeti selektivno pozornost, obvladati deduktivno razmišljanje in imeti občutek za probleme (Raspor, 2009).

V pomoč pri načrtovanju e-izobraževanj so nam lahko tudi razvojni letni pogovori, v družbi HIT d.d., Nova Gorica se tudi vsako leto izvajajo, kjer se vodja z zaposlenim pogovori o njegovi nadaljnji karieri, o željah in možnostih za dodaten razvoj. Letni razgovor vsekakor ustvari boljše delovne odnose med zaposlenimi, pomaga odkrivati potenciale v zaposlenih, dvigne raven komuniciranja v podjetju ter izboljša kakovost dela in vodenja. Med drugim se tudi poveča splošna stopnja zadovoljstva zaposlenih, kar vpliva na kakovost odnosov s strankami, to pa odločilno vpliva na zvestobo strank in vodi podjetje v smer poslovne odličnosti. Zvestoba strank je ključnega pomena v vseh podjetjih,



kjer tudi družba HIT d.d., Nova Gorica ni izjema. Posledica letnih razgovorov lahko privede posameznika do e-izobraževanja ter usposabljanja, ki spremeni osebni razvoj ter navade. E-izobraževanje nam torej omogoči, da dosegamo boljše delovne rezultate, bodisi da prevzemamo zahtevnejše ali odgovornejše naloge ali da opravimo enako delo hitreje oziroma predstavimo bolj inovativne rešitve kot v preteklosti (Abbott, 2003). Zaposlene je namreč potrebno tudi usposobiti, da bodo tovrstne načine izobraževanja uporabljali pri vsakodnevem delu z gosti.

### **3.7 Standardi izobraževanja igralniških iger**

Proces urejanja nacionalne poklicne kvalifikacije za igralniške poklice se je v družbi HIT d.d., Nova Gorica začel v letu 2001. Od leta 2005 dalje, torej od oblikovanja nacionalne poklicne kvalifikacije (v nadaljevanju NPK) krupje, katerega pobudnik oblikovanja je bilo podjetje HIT d.d., Nova Gorica, se lahko posameznik zaposli v podjetju z igralniško dejavnostjo za poklic krupje-ja tudi z certifikatom o pridobljeni nacionalni poklicni kvalifikaciji krupje.

Pomemben element povečanja uspešnosti poslovanja celotne družbe je tudi v uvajanju tako imenovanih Hitovih organizacijskih standardov v vseh odvisnih družbah, ustreznost kadrovska ter izobraževalna politika, stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter rast organizacijske kulture. Glede na dejstvo, da v formalnem sistemu izobraževanja ni bilo mogoče pridobiti znanj in spretnosti za poklic krupje/krupjeja so igralnice na različne načine same usposabljevale kader. V Hitovi igralniški šoli še vedno uspešno poteka usposabljanje za vse potrebne igralniške igre, predvsem za zaposlene krupjeje, ki dopolnjujejo svojo zbirko iger in za druga delovna mesta v igralništvu.

Pridobivanje in splošno veljavnost nacionalnih poklicnih kvalifikacij ureja Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah (Ur. l. RS, št. 81/00), ki je primerljiv z zakonodajo držav EU. Osnovno načelo pridobivanja kvalifikacij temelji na ugotavljanju in potrjevanju spretnosti in usposobljenosti, ki so pridobljene tudi po neformalnih poteh. Usposobljenost je potrebno dokazovati z ustreznimi dokazili ali z neposrednim preverjanjem pred komisijo oziroma s kombinacijo obojega. Za delo krupjeja v igralno zabaviščnem centru Park in Perla je obvezen preizkus psihomotoričnih sposobnosti, opravljen teoretičen del izobraževanja s področja psihologije, komunikacije ter zgodovine in teorije iger ter znanje italijanskega in angleškega jezika. Kandidati, ki izpolnijo vse naštet, lahko pristopijo k praktičnem delu tečajev, ki za različne igre potekajo različno dolgo (240 ur za ameriško ruleto, 60 ur za igro black jack, 30 ur za Hitov draw poker, ...).

Družba HIT d.d., Nova Gorica je že več let pobudnica urejanja področja kadrovskih in drugih standardov, povezanih z igralniško dejavnostjo. Podelitev prvih sto certifikatov Hitovim zaposlenim leta 2005 pa ni pomenilo le formalnega priznanja poklica stotim igralniškim delavcem, pač pa uspešno uresničenje pomembnega sklopa postopkov, ki

pomenijo predvsem izboljšanje poklicne strukture in transparentnost nacionalnih poklicnih kvalifikacij za državo, povečano kakovost dela in konkurenčnosti za podjetje ter nove možnosti za osebni razvoj in razvoj poklicne kariere za zaposlene. Rezultat teh prizadevanj je tudi leta 2005 formalizirana Hitova igralniška šola, katere naloga je skrb za usposabljanje za igralniške poklice ter tudi za koordinacijo postopkov certificiranja znanja.

### 3.8 Pregled izobrazbene strukture v igralnici Park

Problem v družbi HIT d.d., Nova Gorica je nizka stopnja izobrazbe ter potreba po dvigu stopnje kakovosti storitev zaposlenih. Le tako se bo trenutno stanje dvignilo na željeno stopnjo oziroma raven družbe, kar tudi utemeljuje potrebo po moji raziskavi glede e-izobraževanja. V nadaljevanju bom v Tabeli 2 predstavil izobrazbeno strukturo zaposlenih (na dan 27. septembra 2010) v organizacijski enoti igralnice Park.

*Tabela 2: Izobrazbena struktura ter število izvajalcev*

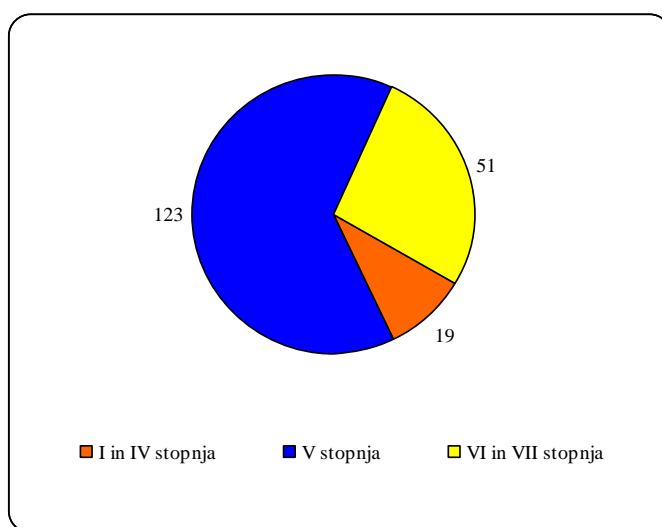
Organizacijska enota	Stopnja izobrazbe	Število izvajalcev
Park–Blagajniško poslovanje	1	0
	4	1
	5	27
	6	3
	7	4
Blagajniško poslovanje skupaj		35
Park–Igralni avtomati	1	0
	4	4
	5	16
	6	6
	7	5
Igralni avtomati skupaj		31
Park–Igralne mize	1	4
	4	22
	5	145
	6	21
	7	34
Igralne mize skupaj		226
Park–Varnost in recepcija	1	1
	4	4
	5	9
	6	1
	7	1
Varnost in recepcija skupaj		16
Park–Skupaj število izvajalcev		308

*Vir: Interni podatki kadrovske službe, Hit d.d., Nova Gorica, 2010.*

Predvsem bi rad izpostavil izobrazbeno strukturo na igralnih mizah, kjer je tudi največ zaposlenih oseb v igralnici Park. Od 226 zaposlenih na igralnih mizah ima 145 oseb peto stopnjo izobrazbe, to pa je kar 64,2 %. Šesto ali sedmo stopnjo izobrazbe ima 55 oseb, kar predstavlja 24,3 % zaposlenih na igralnih mizah. Manj kot peto stopnjo izobrazbene strukture predstavlja 26 oseb, kar predstavlja 11,5 % vseh zaposlenih na igralnih mizah (glej Sliko 1).

Od 308 zaposlenih v organizacijskih enotah igralnice Park ima kar 197 zaposlenih peto stopnjo izobrazbe, kar predstavlja slabih 64 %. Manj kot peto stopnjo izobrazbene strukture zaposlenih pa predstavlja 36 oseb v vseh organizacijskih enotah igralnice Park, kar izraženo v procentih pomeni 11,7 %.

*Slika 1: Anketiranci po stopnjah izobrazbe v letu 2010*



Poudaril bi, da z e-izobraževanjem praviloma ne bi zviševali ravni izobrazbene strukture, ampak bi predvsem vplivali na neformalna znanja in veščine. Mislim, da predvsem neformalno izobraževanje omogoča pridobivanje nekaterih socialnih spretnosti. S socialnimi spretnostmi mislim predvsem na medosebne spretnosti, in sicer spretnosti upravljanja z zaposlenimi, timsko delo, samozaupanje, disciplina, voditeljske sposobnosti, načrtovanje, projektno delo, organizacija, praktično reševanje nastalih problemov. Tukaj bi rad še enkrat poudaril, da termin vseživljenjsko učenje povezujemo z neformalnim izobraževanjem, saj le-to predstavlja vseživljenjsko učenje.

### **3.9 Vpeljava e-izobraževanja**

Glavni namen vodilnih pri vpeljavi e-izobraževanja v družbo HIT d.d., Nova Gorica je, da s pomočjo uporabe IKT spodbudijo konkurenčnost in produktivnost, zagotovijo uravnotežen družbeni in regionalni razvoj ter izboljšajo kakovost življenja celotne družbe in vsakega zaposlenega posameznika. Vodilni v družbi se zavedajo, da je uspešnost

podjetja odvisna od sposobnosti, znanj in motivacije vsakega zaposlenega, ki s svojim odnosom do podjetja in s skupnimi vrednotami ustvarja organizacijsko kulturo družbe. Za dosego zastavljenih ciljev uspešnosti na področju igralniškega turizma skrbijo za stalno izpopolnjevanje in usposabljanje svojih zaposlenih ter v prihodnosti načrtujejo vlaganje v e-izobraževanje. Pritiski in spremembe so del poslovnega okolja, kar pomeni, da se bo nadaljevala tudi potreba po razvoju novih kompetenc in spretnosti. Posledica tega je, da neprestano razvijajo sposobnosti, spretnosti in znanja slehernega posameznika in posledično skupin. To se kaže tudi s poskusom namere vpeljave e-izobraževanja v družbo.

Vodilni v družbi so se za e-izobraževanje odločili zaradi poznavanja vseh prednosti takšnega načina izobraževanja ter predvsem zaradi lažje organiziranosti pri ravnanju z zaposlenimi. Kot sem že zgoraj omenil, mislim tukaj predvsem na padajoči delovni urnik, saj je glavni problem za pomanjkanje časa zaposlenih ravno izmensko delo. Za družbo HIT d.d., Nova Gorica namreč velja, da je eden izmed ključnih dejavnikov pri vpeljavi e-izobraževanja možnost hitrega in enostavnega prilagajanja, posodabljanja in distribuiranja vsebin ter možnosti istočasne vključitve zaposlenih iz različnih delovnih področij. E-izobraževanje je usmerjeno v povečanje gospodarske rasti, konkurenčnost družbe in kakovost življenja vsakega posameznika.

Mislim, da bi uveljavitev vpeljave e-izobraževanja v samo družbo HIT d.d., Nova Gorica olajšalo premagovanje ovir, ki jih v današnjem času prinašata hitrost življenja in pomanjkanje časa, s čimer bi bistveno pripomoglo k izboljšanju učinkovitosti in kakovosti življenja. Z omogočanjem e-izobraževanja se povečuje dostopnost virov znanja, kar posledično omogoča tudi regionalni razvoj ter kulturno, socialno in politično združevanje.

Trenutna situacija glede vpeljave e-izobraževanja v družbo HIT d.d., Nova Gorica je v fazi mirovanja. Želja za vpeljavo e-izobraževanja med zaposlene je vsekakor prisotna, saj je vsa potrebna tehnologija tako rekoč na voljo za nemoteno uporabo. Tukaj pa bi rad poudaril, da izobraževalni tečajji, kot glavna vsebina e-izobraževanja še niso na voljo oziroma še niso pripravljene. Vsi ostali obvezni sestavni deli, kot so računalniška oprema, tehnični pripomočki, širokopasovna povezava ter tudi nekateri prostori za izvajanje e-izobraževanja, so že na voljo za uporabo. V družbi HIT d.d., Nova Gorica tehnološke platforme tako podpirajo nenehen razvoj ustreznega znanja v povezavi s posameznim tehnološkim področjem ter uporabo novih tehnologij. Vodja kadrovske službe je omenila potrebo po določenih kompetencah v izobraževalnem okolju, saj so ključnega pomena za uspešno in učinkovito opravljeno delo. Vodilni želijo zaposlenim omogočiti, da vplivajo na svojo motiviranost, spretnost, zmožnost in sposobnost. V kadrovski službi se zavedajo odgovornosti, da zaposlenim nudijo, kar so jim obljubili in pri tem upoštevajo njihova pričakovanja, potrebe in zahteve. To zaposlene pritegne k sprejemanju odločitev in pripomore k njihovi transformaciji, saj mora vsak zaposleni v organizacijski enoti prevzeti odgovornost za svoj izobraževalni proces in način učenja.

Zaradi padajočega urnika ima zaposleni omejene možnosti izobraževanja po določenih programih, ki jih pripravljajo na različnih specializiranih centrih oziroma ustanovah. Večina teh organiziranih izobraževalnih programov poteka v popoldanskem času, ki pa zaposlenim v družbi HIT d.d., Nova Gorica ne ustreza, saj izobraževanj ne morejo redno obiskovati. Neredno obiskovanje programov pa pomeni pomanjkljivo znanje in visoke stroške družbe, ki vlaga v take vrste izobraževanja. Zato mislim, da je za enostavno rešitev tega problema ključna vpeljava e-izobraževanja, ki na enostaven način v središče učnega procesa v prvi vrsti postavlja zaposlenega z omejenimi možnostmi izobraževanja glede na razpoložljivi prosti čas. Prav tako omogoča prilagajanje učnega procesa potrebam, ciljem in željam posameznega zaposlenega ter mu hkrati omogoča dostop do znanja v času, kraju in na način, ki je primeren glede na njegove potrebe.

Naloga vodenja vpeljave e-izobraževanja v družbo je zelo zahtevna, hkrati pa polna izzivov. Tudi v dobro stoječih in uspešnih organizacijah je vpeljava e-izobraževanja zapleten in dolgotrajen proces. Za uspešno e-izobraževanje je potrebno veliko načrtovanja ter uspešnega dela za nemoteno delovanje. Vpeljava programa e-izobraževanja poteka po točno določenih stopnjah. Projekt je potrebno natančno dodelati in izpeljati, saj se v nasprotnem primeru lahko pojavijo hitre rešitve za vpeljavo, vendar tako e-izobraževanje ponavadi ne prinese zelenih uspehov. Vsekakor je potreben strokovno izdelan načrt in seveda delo po korakih, brez prehitevanja različnih faz vpeljave. Tukaj mislim predvsem na pripravljenost zaposlenih za tako izobraževanje ter na vso potrebno tehnologijo, ki vpliva na nemoteno izvedbo delovanja e-izobraževanja. Program mora biti sestavljen tako, da so zaposleni sposobni združevati svoje osebne cilje s cilji, ki jih načrtuje družba. V podjetju se morajo zavedati, da so zaposleni tisti, ki bodo sprejeli ali odklonili sistem. Za uspešno uvedbo e-izobraževanja je torej pomembna strokovna vpeljava sistema, IKT tehnologija ter vsekakor denarna sredstva.

Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na izobraževanje zaposlenih in posledično tudi na njihov odnos do e-izobraževanja, je zavedanje vsakega posameznega zaposlenega, da je graditelj svojega osebnega znanja, da mora vanj aktivno vlagati ter ga sproti obnavljati in tudi dopolnjevati (Tereseviciene, 2004).

Iz tega izhajam, da družba HIT d.d., Nova Gorica za kakovostno e-izobraževanje potrebuje:

- vodstvo, ki naj se aktivno vključi v motiviranje zaposlenih za sodelovanje,
- ustrezno infrastrukturo,
- seznanitev zaposlenih, vključenih v e-izobraževanje, o namenu in poteku izobraževanja,
- začeti e-izobraževanje v pilotni skupini (vzorčni skupini zaposlenih, ki so se pripravljene prostovoljno e-izobraževati),
- organiziranje časa za e-izobraževanje glede na ciljno skupino,

- poskrbeti mora za strokovno vodenje e-izobraževanja z aktivnim spremljanjem, spodbujanjem in podporo,
- uporabo vrhunškega e-gradiva z vključenimi motivacijskimi elementi in multimedijsko popestritvijo, primerno ciljni skupini (jezik, strokovnost).

Družba HIT d.d., Nova Gorica ima več argumentov, zaradi katerih hoče vpeljati e-izobraževanje. Spodaj bom povzel temeljne razloge za uvedbo e-izobraževanja, ki mi jih je podala vodja kadrovske službe:

- dvigovanje ravni znanja kot temeljne vrednote za rast, razvoj in uspeh posameznika in celotne slovenske družbe s ciljem dejavnega vključevanja v vseživljenjsko izobraževanje,
- razširjanje usposobljenosti zaposlenih v družbi ter tako omogočiti njihovo lažje napredovanje na druga delovna mesta,
- hitrejši razvoj kakovostnih storitev, ki so plod domačega znanja,
- spodbujati vse udeležence za čim večjo uporabo IKT pri izobraževanju, kar bi privedlo nižje stroške (z izbiro e-izobraževanja družba prihrani pri potnih stroških, namestitvah, stroških predavateljev, ...),
- spodbujati osvajanje tistih znanj in spretnosti, ki so vezane na samostojen in sodoben način pridobivanja znanja,
- prihranek finančnih sredstev, namenjenih učnim programom in izobraževanju zaposlenih (Prednosti e-izobraževanja, 2008),
- prihranek časa, namenjenega za pridobivanje novih spretnosti in veščin (udeleženci se izobražujejo takrat, ko jim to ustreza in v situaciji, ko jim najbolj ustreza. Ne zapravljajo dragocenega časa za potovanje do učilnice, zato je čas v celoti namenjen izobraževanju in posledično se izboljša tudi učinkovitost učenja. Družba HIT d.d., Nova Gorica bi torej dosegla načrtovane cilje po povečanju kvalifikacij svojih zaposlenih, hitreje kot sicer.),
- odprava težav, povezanih z organizacijo izobraževanja za večje skupine (pri e-izobraževanju ni težav z najemi prostorov in z odsotnostjo zaposlenih z delovnega mesta. Ker se vsak uči ob sebi najbolj primernem času, to pomeni, da se ne učijo vsi hkrati, zato ni izpada delovne sile v tem času.),
- stalno sledenje napredku e-izobraževanja (rezultati učenja se redno beležijo, prav tako rezultati testov in so stalno dosegljivi tako udeležencu kot tudi nadrejenim),
- ni zgornje meje udeležencev na enem e-izobraževanju (e-izobraževanja se lahko udeleži praktično neomejeno število udeležencev hkrati, kar je še posebej pomembno v primerih velikih organizacij, kot je družba HIT d.d., Nova Gorica),
- možnost stalne nadgradnje in posodabljanja e-izobraževalnih vsebin (e-tečaji so sestavljeni tako, da jih je enostavno prilagajati, jih dopolnjevati, spreminjati in nadgrajevati. Vse to pa je v današnjem času sprememb seveda nujno),

- neomejen dostop do znanja (izobraževanje preko svetovnega spleta omogoča vsem udeležencem, da so jim izobraževalne vsebine vedno na voljo – kjerkoli in kadarkoli).

#### **4 PREGLED ANKETE O VPELJAVI E-IZOBRAŽEVANJA V DRUŽBO HIT D.D., NOVA GORICA**

V okviru proučevanja vpeljave e-izobraževanja v primeru družbe HIT d.d., Nova Gorica sem izvedel anketo med redno zaposlenimi v HIT-ovi igralni enoti Park. Anketo sem razdelil med različna delovna področja v igralno zabaviščnem centru Park, rezultate pa sem dobil na podlagi stratificiranega vzorca. Na delovnih področjih igralnih miz, igralnih avtomatov, blagajniškega poslovanja, varnosti ter recepcije sem iz vsake skupine vključil določeno število ljudi. Glede na to, da se število zaposlenih po področjih dela zelo razlikuje, sem dobil največ odgovorjenih anket s strani zaposlenih na igralnih mizah. Ti predstavljajo kar 73,4 % redno zaposlenih od vseh navedenih področij dela, ki sem jih vključil v magistrsko nalogo.

Število vseh zaposlenih v igralnici Park na zgoraj navedenih področjih dela je bilo na dan 27. septembra 2010 308. Raziskavo sem opravil v mesecu juliju in avgustu 2010. Od 308 oddanih anketnih vprašalnikov je na anketo odgovorilo 193 redno zaposlenih anketirancev, kar predstavlja 62,7 % odzivnost. Odgovore mi je posredovalo 115 moških (59,6 %) in 78 žensk (40,4 %).

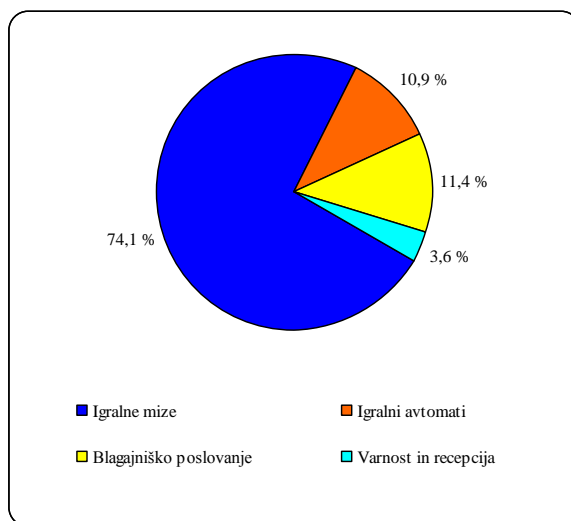
Anketne vprašalnike sem razdelil po področjih dela (glej Sliko 2), kar pomeni, da sem dobil tudi največ odgovorov iz področja igralnih miz, kjer je tudi največ redno zaposlenih. Od 226 zaposlenih na igralnih mizah sem dobil 143 odgovorov (63,2 %), kar predstavlja 74,1 % od vseh anketnih odgovorov, ki so mi jih posredovali zaposleni v igralnici Park.

Na področje blagajniškega poslovanja sem razdelil 35 anket, nanje mi je odgovorilo 22 zaposlenih (62,9 %), kar predstavlja 11,4 % od vseh anketnih odgovorov, ki so mi jih posredovali zaposleni v igralnici Park.

Na področje igralnih avtomatov sem razdelil 31 anket, nanje mi je odgovorilo 21 zaposlenih (67,7 %), kar predstavlja 10,9 % od vseh anketnih odgovorov zaposlenih v igralnici Park.

Na področju varnosti in recepcije sem razdelil 16 anket, na katere mi je odgovorilo 7 zaposlenih (43,8 %), kar predstavlja 3,6 % od vseh anketnih odgovorov zaposlenih.

Slika 2: Anketiranci po področjih dela



Osnovni namen ankete je bil poiskati odgovore in stališča zaposlenih v družbi HIT d.d., Nova Gorica v zvezi z vpeljavo e-izobraževanja v samo družbo. Anketni vprašalnik je vseboval uvodno pojasnilo in je zajemal 20 vprašanj na temo e-izobraževanja, s katerimi sem poizkušal ugotoviti, ali so zaposleni v družbi pripravljeni na uvajanje in izvedbo e-izobraževanja (celotni vprašalnik je v prilogi). Zaposlenim sem anketni vprašalnik posredoval na delovnem mestu v prostorih za počitek. Anketna vprašanja so se nanašala na poznavanje pojma e-izobraževanje ter na njihov odnos in stališča do e-izobraževanja. Zanimalo me je tudi, ali so zaposleni že imeli kakršnekoli izkušnje z e-izobraževanjem oziroma ali sploh vedo, kaj e-izobraževanje pomeni. Zadnja štiri vprašanja so bila splošna, tako imenovana demografska. Celotni vprašalnik je v prilogi.

## 4.1 Rezultati analize ankete

### 4.1.1 Starost

Glede na starostno strukturo zaposlenih v igralnici Park sem anketirance ločil na mlajšo generacijo, staro do 40 let, ter na starejšo generacijo, staro več kot 40 let in v drugi polovici svoje delovne dobe. Razdelitev zaposlenih na mlajšo in starejšo generacijo sem opravil z namenom, da ugotovim razlike v njihovih morebitnih stališčih v zvezi z vpeljavo e-izobraževanja. Anketiranci, ki so sodelovali v anketi, so bili večinoma iz mlajše generacije, saj je več kot polovica anketiranih žensk (69,2 %) in moških (59,1 %) starih manj kot 40 let (glej Prilogo 1).

### 4.1.2 Izobrazbena struktura zaposlenih v igralnici Park

Glede na izobrazbeno strukturo zaposlenih v igralnici Park sem anketirance ločil po stopnjah izobrazbe, s tem da sem stopnje med 1 in 4 ter stopnji 6 in 7 združil. Izkazalo se



je, da ima največ anketirancev peto stopnjo izobrazbe, kar predstavlja kar 63,7 % anketirancev, ki so mi posredovali odgovore na anketni vprašalnik. 26,4 % pa predstavljajo zaposleni, ki imajo 6. ali 7. stopnjo izobrazbene strukture, kar pomeni 51 zaposlenih od 193 podanih odgovorov. 1. ali 4. stopnjo izobrazbe pa ima skoraj 10 % zaposlenih anketirancev v igralnici Park (glej Prilogo 1).

#### **4.1.3 Področje dela**

Po področjih dela je največ zaposlenih (74,1 %), ki so sodelovali v anketi, iz področja igralnih miz; delovno mesto namestnikov, inšpektorjev, vodij miz ter krupjejev. Sledijo redno zaposleni na blagajniškem poslovanju (11,4 %) ter na igralnih avtomatih (10,9 %). Najmanj zaposlenih pa je na področju varnosti in recepcije, ti predstavljajo 3,6 % anketirancev, ki so mi podali anketne odgovore.

#### **4.1.4 Uporaba informacijsko komunikacijske tehnologije**

Namen ankete je tudi ugotoviti, koliko so zaposleni spretni pri uporabi računalnika in svetovnega spleta, saj je e-izobraževanje povezano s sodobno tehnologijo. Ključno orodje pri e-izobraževanju je osebni računalnik. Le-ta je osnovni pogoj, da se lahko posameznik priključi na svetovni splet in tako postane potencialni uporabnik e-izobraževanja. Nekateri zaposleni v igralnici Park pri svojem delu že uporabljajo računalnik, saj je njihova narava dela tako rekoč pogojena z informacijsko tehnologijo. Razvoj spretnosti in uporaba znanja IKT je za njihovo nadaljnje e-izobraževanje zelo pomembno.

Z anketnim vprašalnikom sem med drugim želel ugotoviti, v kolikšni meri anketiranci uporabljajo računalnik in svetovni splet. Zanimalo me je tudi, kako anketiranci gledajo na težavnost uporabe računalnika in svetovnega spleta, zato sem pri vprašanjih uporabil Likertovo sedemstopenjsko lestvico, s katero sem dobil različne odgovore anketirancev. Poudariti moram, da družba HIT d.d., Nova Gorica vsem zaposlenim v igralnici Park omogoča na svojem delovnem mestu dostop do računalnika in tudi dostop do svetovnega spleta. Izkazalo se je, da se jim zdi uporaba računalnika enostavna, saj so zaposleni po Likertovi lestvici na anketno vprašanje »Kako enostavna je za Vas uporaba računalnika?« večinoma trdili, da jim delo za računalnikom ne povzroča prevelikih preglavic, saj je bil najpogostejši obkrožen odgovor 2 in 3.

Med odgovori mlajših in starejših zaposlenih (Tabela 3), ki so ocenjevali stopnjo enostavnosti uporabe računalnika, ni statistično značilnih razlik.

$(\alpha = 0,05) < (P = 0,069) \rightarrow$  razlika ni značilna.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne domneve, da sta varianci enaki. Zato bom v nadaljevanju pri preizkusu skupin (mlajši, starejši) uporabil t-preizkus, ki temelji na predpostavki o enakosti varianc.

S pomočjo t-preizkusa oziroma t-testa (Tabela 4, 5, 6) preverjamo domnevo o enakosti dveh povprečij. Izberemo neodvisno spremenljivko, ki vzorec razdeli na dva dela oziroma na dve skupini, nato pa za vsak del izračunamo povprečje izbrane spremenljivke, povprečji pa med seboj primerjamo. Hkrati tudi določimo stopnjo značilnosti  $\alpha$ , na podlagi katere določimo kritično območje (Rovan, 2008).

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno domnevo pri  $P = 0,000$  in sprejemem sklep, da je mlajšim zaposlenim uporaba računalnika bolj enostavna kot starejšim.

*Tabela 3: Statistični podatki enostavnosti uporabe računalnika glede na starost*

	Starost	Populacija	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Enostavnost uporabe računalnika	Stari do 40 let	117	2,40	1,091	0,101
	Stari nad 40 let	76	3,29	1,209	0,139

*Tabela 4: T-test, enostavnost uporabe računalnika glede na starost*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti povprečij	
		F-porazdelitev	Značilnost	T-porazdelitev	Razlika
Enostavnost uporabe računalnika	Domneva o enakosti varianc	3,344	0,069	-5,291	191
	Domneva o neenakosti varianc			-5,177	148,487

*Tabela 5: T-test, enostavnost uporabe računalnika glede na starost*

		T-test enakosti povprečij		
		Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike
Enostavnost uporabe računalnika	Domneva o enakosti varianc	0,000	-0,888	0,168
	Domneva o neenakosti varianc	0,000	-0,888	0,171

Tabela 6: T-test, enostavnost uporabe računalnika glede na starost

		T-test enakosti povprečij	
		95 % interval zaupanja	
		Spodnja meja	Zgornja meja
Enostavnost uporabe računalnika	Domneva o enakosti varianc	-1,219	-0,557
	Domneva o neenakosti varianc	-1,227	-0,549

V splošnem izračun Pearsonovega koeficienta korelacije meri korelacijsko povezanost med dvema spremenljivkama. Zavzema lahko vrednosti v intervalu (-1, 1), kar pomeni, da bolj ko se približuje vrednosti 0, manj sta spremenljivki povezani, bolj ko se približuje vrednosti 1, bolj sta povezani. Pozitivna povezanost med spremenljivkama nam pove, da se z višanjem vrednosti ene spremenljivke viša tudi vrednost druge, pri negativni povezanosti pa se z višanjem vrednosti prve spremenljivke manjša vrednost druge (Rovan, 2008).

Ko preverimo stopnjo značilnosti, lahko pridobljene podatke interpretiramo s pomočjo naslednjih vrednosti:

- 0,0–0,3 povezanost ne obstaja
- 0,3–0,6 šibka povezanost
- 0,6–1,0 močna povezanost

Ta povprečja lahko upoštevamo samo pri predpostavki, da so podatki intervalna spremenljivka in ne ordinalna (Blaikie, 2003). Razlika med odgovori na Likertovi lestvici mora ustrezati razliki izmerjene spremenljivke (Goldstein & Hersen, 1984). Ali je to res ali ne, še ni popolnoma odgovorjeno (Jamieson, 2004).

V Tabeli 7 je prikazana povezanost med spremenljivkama, preveril sem jo s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije, ki znaša 0,358.

Tabela 7: Pearsonov korelacijski koeficient uporabe računalnika glede na starost

		Starost	Enostavnost računalnika
Starost	Pearsonov korelacijski koeficient	1	0,358**
	Značilnost (2-stranska)		0,000
	Populacija	193	193

se nadaljuje

nadaljevanje

Enostavnost računalnika	Pearsonov korelacijski koeficient	0,358**	1
	Značilnost (2-stranska)	0,000	
	Populacija	193	193

**Legenda:** \*\* Korelacija je značilna pri stopnji 0.01 (2-stranska).

Na vprašanje »Ali se Vam zdi svetovni splet (internet) enostaven za uporabo?« je bil najpogostejši odgovor 1 (63,2 %), kar pomeni, da anketirancem brskanje po svetovnem spletu ter pridobivanje različnih informacij ne povzroča problemov (Tabela 8).

Med odgovori mlajših in starejših zaposlenih, ki so ocenjevali stopnjo enostavnosti uporabe svetovnega spleta, se pojavijo statistično značilne razlike (Tabela 9, 10, 11).

$(\alpha = 0,05) > (P = 0,000) \rightarrow$  razlika je značilna.

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno domnevo pri stopnji značilnosti  $\alpha = 0,05$  in sprejemem sklep, da varianci med skupinama nista enaki. Zato bom pri preizkusu skupin uporabil približek t-preizkusa, ki temelji na predpostavki o neenakosti varianc.

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno domnevo pri stopnji značilnosti  $\alpha = 0,05$  in sprejemem sklep, da je mlajšim zaposlenim nekoliko bolj enostavna uporaba svetovnega spleta kot starejšim zaposlenim.

*Tabela 8: Statistični podatki enostavnosti uporabe svetovnega spleta glede na starost*

	Starost	Populacija	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Internet	Stari do 40 let	117	1,32	0,705	0,065
	Stari nad 40 let	76	2,29	1,573	0,180

*Tabela 9: T-test, enostavnost uporabe svetovnega spleta glede na starost*

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti povprečij	
		F-porazdelitev	Značilnost	T-porazdelitev	Razlika
Enostavnost uporabe svetovnega spleta	Domneva o enakosti varianc	45,047	0,000	-5,802	191
	Domneva o neenakosti varianc			-5,028	94,801

Tabela 10: T-test, enostavnost uporabe svetovnega spleta glede na starost

		T-test enakosti povprečij		
		Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike
Enostavnost uporabe svetovnega spleta	Domneva o enakosti varianc	0,000	-0,965	0,166
	Domneva o neenakosti varianc	0,000	-0,965	0,192

Tabela 11: T-test, enostavnost uporabe svetovnega spleta glede na starost

		T-test enakosti povprečij	
		95 % interval zaupanja	
		Spodnja meja	Zgornja meja
Enostavnost uporabe svetovnega spleta	Domneva o enakosti varianc	-1,293	-0,637
	Domneva o neenakosti varianc	-1,346	-0,584

V Tabeli 12 je prikazana povezanost med spremenljivkama, preveril sem jo s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije, ki znaša 0,387.

Tabela 12: Pearsonov koeficient uporabe svetovnega spleta glede na starost

		Starost	Uporaba svetovnega spleta
Starost	Pearsonov korelacijski koeficient	1	0,387**
	Značilnost (2-stranska)		0,000
	Populacija	193	193
Uporaba svetovnega spleta	Pearsonov korelacijski koeficient	0,387**	1
	Značilnost (2-stranska)	0,000	
	Populacija	193	193

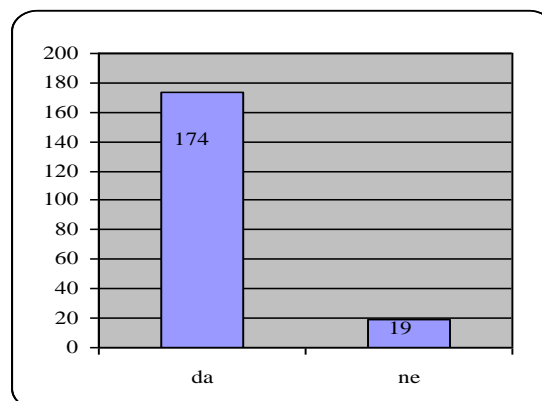
**Legenda:** \*\* Korelacija je značilna pri stopnji 0.01 (2-stranska).

Na trditev »Računalnik mi pomaga, da si pridobim različna znanja.« je večina odgovorila pritrdilno (93,8 %), iz česar sklepam, da so anketiranci pripravljeni sprejemati različne informacije preko IKT.

Za uspešen razvoj e-izobraževanja je potrebno, da pojem e-izobraževanje ljudje poznajo in si predstavljajo njegov pomen (glej Sliko 3). Po odgovorih sodeč anketiranci zelo dobro poznajo izraz e-izobraževanje, saj so na anketno vprašanje, »Ali veste, kaj je e-izobraževanje?« odgovorili precej enotno. Na razpolago sta bila dva možna odgovora: da in ne. Menim, da je poznavanje e-izobraževanja povezano s poznavanjem računalništva ter svetovnega spleta. Velika večina anketirancev (90,2 %) je že informiranih o tem, da izobraževanje lahko poteka tudi s pomočjo računalniške in telekomunikacijske tehnologije, utemeljene na svetovnem spletu, torej v elektronski obliki.

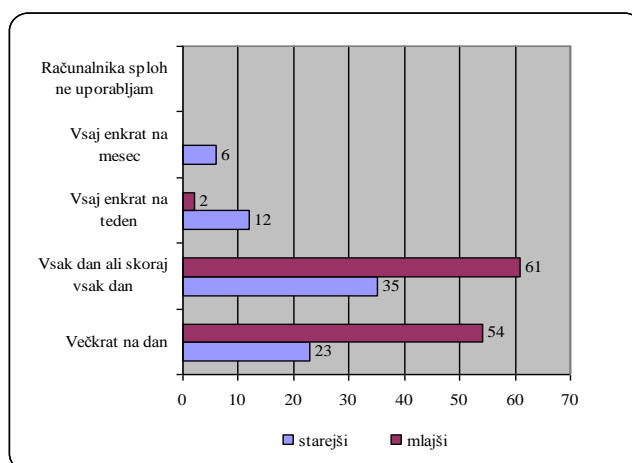
Iz podanih anketnih odgovorov lahko tudi trdim, da je mlajša generacija bolj naklonjena novjšim informacijsko komunikacijskim tehnologijam; razvoj računalnikov in sodobne tehnologije se namreč zelo intenzivno dogaja zadnji dve desetletji. Mlajša generacija je tako rekoč odraščala skupaj z razvojem računalnikov, saj so tudi v šole vpeljali računalništvo kot učni predmet. Poznavanje računalnikov in njihova uporabnost pa sta postala kriterij splošne razgledanosti. Pri splošnem vprašanju o pogostosti uporabe računalnika se je tako pokazalo, da mlajši v večji meri uporabljajo računalnik; ne le vsak dan ali skoraj vsak dan, temveč tudi, ko gre za uporabo večkrat na dan.

*Slika 3: Ali veste, kaj je e-izobraževanje?*



Rezultati ankete o pogostosti uporabe računalnika so torej pokazali, da 39,9 % (77 odgovorov) starejših in mlajših anketirancev uporablja računalnik večkrat na dan 2 uri ali več, 49,7 % (96 odgovorov) vsak dan ali skoraj vsak dan in 7,3 % (14 odgovorov) vsaj enkrat na teden. Le šest anketirancev starejše generacije (3,1 %) uporablja računalnik vsaj enkrat mesečno. Nihče izmed anketirancev pa ni odgovoril, da računalnika sploh ne uporablja (glej Sliko 4).

Slika 4: Kako pogosto uporabljate računalnik?



Z anketnim vprašalnikom sem želel tudi raziskati, ali obstaja povezanost med spremenljivkama o pogostosti uporabe računalnika glede na starost. Rezultati analize v Tabeli 13, 14 in 15 so pokazali, da starost vsekakor vpliva na pogostost uporabe računalnika. Med uporabniki računalnikov, tako mlajših kot starejših, ni statistično značilnih razlik (Tabela 16, 17, 18).

$(\alpha = 0,05) < (P = 0,061) \rightarrow$  razlika ni značilna.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrnila ničelne domneve, da sta varianci enaki. Zato bom v nadaljevanju pri preizkusu skupin (mlajši, starejši) uporabil t-preizkus, ki temelji na predpostavki o enakosti varianc.

Na podlagi vzorčnih podatkov zavrnem ničelno domnevo pri  $P = 0,000$  in sprejemem sklep, da mlajši uporabljajo računalnik bolj pogosto kot starejši zaposleni anketiranci.

Tabela 13: Statistični podatki pogostosti uporabe računalnika glede na starost

	Starost	Populacija	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Odgovor	Stari do 40 let	117	1,56	0,532	0,049
	Stari nad 40 let	76	2,01	0,887	0,102

Tabela 14: Statistični podatki pogostosti uporabe računalnika glede na starost

		Odgovor				Skupaj
		Večkrat na dan	Vsak dan ali skoraj vsak dan	Vsaj 1x na teden	Vsaj 1x na mesec	
Starost	Stari do 40 let	54	61	2	0	117
	Stari nad 40 let	23	35	12	6	76
Skupaj		77	96	14	6	193

Tabela 15: Frekvenca pogostosti uporabe računalnika glede na starost

		Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Pogostost uporabe računalnika	Večkrat na dan	77	39,9	39,9
	Vsak dan ali skoraj vsak dan	96	49,74	89,64
	Vsaj 1x na teden	14	7,25	96,89
	Vsaj 1x na mesec	6	3,11	100
	Skupaj	193	100	

Tabela 16: T-test pogostosti uporabe računalnika glede na starost

		Levenov test enakosti varianc		T-test enakosti povprečij	
		F-porazdelitev	Značilnost	T-porazdelitev	Razlika
Pogostost uporabe računalnika	Domneva o enakosti varianc	3,550	0,061	-4,478	191
	Domneva o neenakosti varianc			-4,049	110,326

Tabela 17: T-test pogostosti uporabe računalnika glede na starost

		T-test enakosti povprečij		
		Značilnost (2-stranska)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike
Pogostost uporabe računalnika	Domneva o enakosti varianc	0,000	-0,458	0,102
	Domneva o neenakosti varianc	0,000	-0,458	0,113



*Tabela 18: T-test pogostosti uporabe računalnika glede na starost*

		T-test enakosti povprečij	
		95 % interval zaupanja	
		Spodnja meja	Zgornja meja
Pogostost uporabe računalnika	Domneva o enakosti varianc	-0,659	-0,256
	Domneva o neenakosti varianc	-0,682	-0,234

V Tabeli 19 je prikazana povezanost med spremenljivkama, preveril sem jo s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije, ki znaša 0,308.

*Tabela 19: Pearsonov koeficient pogostosti uporabe računalnika glede na starost*

		Uporaba računalnika	Starost
Uporaba računalnika	Pearsonov korelacijski koeficient	1	0,308**
	Značilnost (2-stranska)		0,000
	Populacija	193	193
Starost	Pearsonov korelacijski koeficient	0,308**	1
	Značilnost (2-stranska)	0,000	
	Populacija	193	193

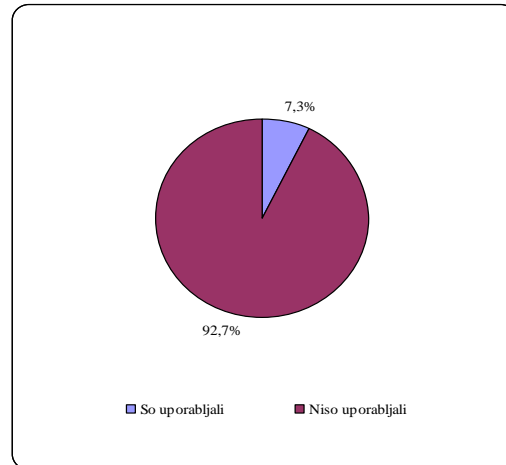
**Legenda:** \*\* Korelacija je značilna pri stopnji 0.01 (2-stranska).

Na vprašanje »Ali so se pripravljene e-izobraževati.« sem dobil 162 pritrdilnih odgovorov (83,9 %), medtem ko se 31 anketirancev ni pripravljeno e-izobraževati. Izmed teh 31 negativnih odgovorov je bil najpogostejši utemeljen razlog pomanjkanje osebnega stika s soudeleženci, kar predstavlja 18 anketirancev ali 58,1 %. Drugi razlogi, ki so jih navedli sami anketiranci, pa so: ni dovolj časa, neprimerni programi, človek »robot«, ni priložnosti, ni volje za izobraževanje.

Eno izmed vprašanj je anketirance spraševalo, če so že uporabljali e-izobraževanje ter katera znanja so pridobili. Bila sta možna dva odgovora. Slika 5 kaže, da je le skromnih 7,3 % odgovorilo pritrdilno, ostalih 92,7 % pa ni imelo še izkušenj z e-izobraževanjem.

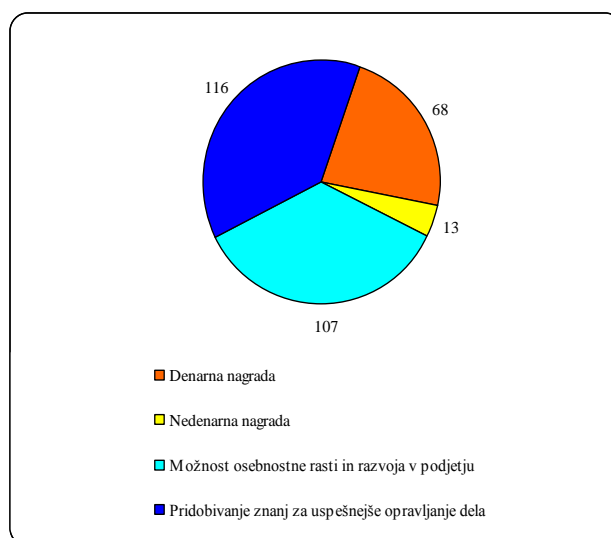
Tisti, ki so odgovorili pritrdilno, so navedli, da so pridobivali znanja na področju timskega vodenja, računalništva, igralništva ter fotografske umetnosti.

*Slika 5: Delež anketirancev, ki so že (še niso) imeli izkušnje z e-izobraževanjem*



Zaposlenega naj bi pri odločanju za e-izobraževanje vodili določeni motivi, kot so potrebe posameznika po osebnotnem razvoju in osebni bogatenju, lahko tudi kot dopolnjevanje že osvojenega znanja, izboljšanje uspešnosti pri delu ali pa izboljšanje položaja na delovnem mestu. Eden najpogostejših motivov, ki zaposlenega spodbuja k izobraževanju, je uporabnost pridobljenega znanja pri njegovem delu (Jelenc, 1996). V primeru, da motivacije primanjkuje in se zaposleni izobražuje proti svoji volji, je velika verjetnost, da bo izobraževanje neuspešno. Da pa bi bila vpeljava e-izobraževanja čim bolj v zadovoljstvo zaposlenih, sem v anketni vprašalnik postavil vprašanje »Kakšna motivacija bi vplivala na vaše e-izobraževanje?«. Anketiranci so lahko izbirali med denarno in nedenarno nagrado, možnostjo osebnotne rasti in razvoja v podjetju ter med pridobivanjem znanj za uspešnejše opravljanje dela (glej Sliko 6). Tukaj moram opozoriti, da je bilo možnih več odgovorov hkrati. Najpogostejši odgovor je bil – pridobivanje znanj za uspešnejše opravljanje dela (116 odgovorov), sledil je odgovor – možnost osebnotne rasti in razvoja v podjetju (107 odgovorov). Kot zanimivost bi rad poudaril, da sta bila ta dva odgovora tudi najpogostejša kombinacija, saj je 63 anketirancev (32,7 %) menilo, da bi ravno ta kombinacija vplivala na motivacijo pri e-izobraževanju. Po pričakovanju je dobila nedenarna nagrada, napredovanje oziroma nagrajevanje, najmanjše število odgovorov (13), nekje v sredini (68 odgovorov) pa je bila denarna nagrada, kar je z moje strani pod pričakovanji.

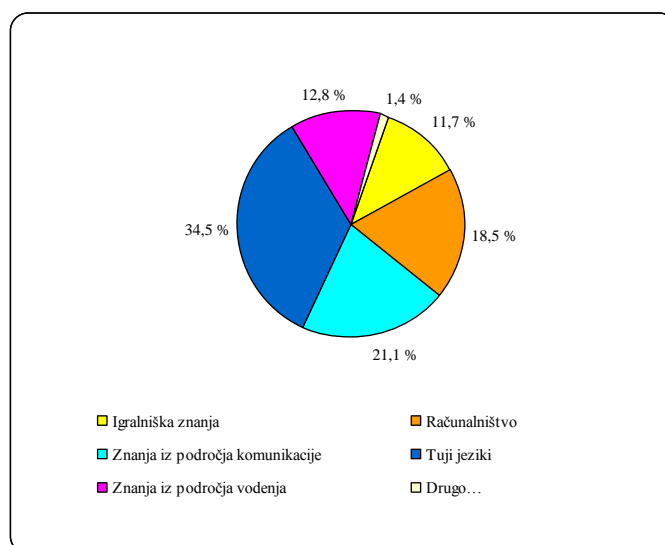
Slika 6: Kakšna motivacija bi vplivala na vaše e-izobraževanje



Sledilo je vprašanje »Na katerem področju bi se e-izobraževali?« Anketiranci so lahko izbrali enega ali več odgovorov (glej Slika 7). Želje zaposlenih po e-izobraževanju so se v večini primerov koncentrirale na področje tujih jezikov (34 %), sledijo znanja iz področja komunikacijskih spretnosti (21 %) in računalništva (19 %). Z nekoliko manjšim številom odgovorov sledijo znanja iz področja vodenja (13 %) ter igralniška znanja, kot je poznavanje iger in pravil (12 %). Pod rubriko – druge možnosti – sem dobil pet odgovorov, in sicer so se trije anketiranci opredelili za varstvo pri delu, dva anketiranca pa se nista pripravljena e-izobraževati na nobenem področju.

Večina anketirancev bi se torej želela e-izobraževati na njihovem posrednem področju, vezanem na okolje, kjer delajo, torej pri tujih jezikih. Znanje tujega jezika je postalo nujen pogoj za iskalce zaposlitve in hkrati prednost za delo na različnih področjih. Po mojem mnenju so področja, ki bi jih najbolj potrebovali za bolj uspešno in učinkovito delo znanja iz področja komunikacije z gosti ter tujih jezikov, saj leži igralnica Park na področju, kamor zahaja precej tujih gostov, predvsem italijansko in angleško govorečih. Učenje jezikov je lahko vseživljenjska in prijetna dejavnost ter prinaša številne koristi, od osebnega razvoja in novih poklicnih priložnosti do lažjega potovanja.

Slika 7: Na katerem področju bi se e-izobraževali, če bi imeli to možnost?



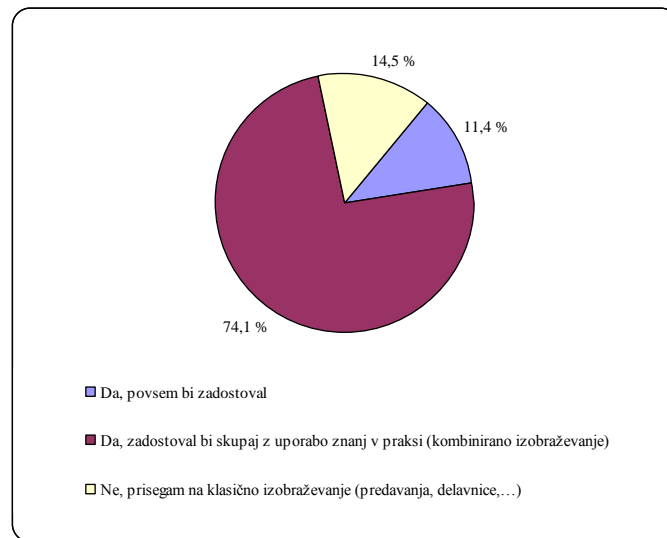
Sodeč po rezultatih ankete zaposlene zanimajo predvsem splošna znanja in precej manj specifična oziroma igralniška znanja. S tem predpostavljam oziroma domnevam, da anketirani zaposleni iščejo predvsem znanja, ki bi jim lahko pomagala tudi ob morebitni zamenjavi službe, in ne toliko tista znanja, ki bi jim pomagala pri napredovanju v obstoječi službi.

## 4.2 Odnosi in razlogi zaposlenih anketirancev do e-izobraževanja

Na vprašanje »Ali bi za pridobivanje znanja in veščin za uspešno in učinkovito opravljanje dela zadostoval program e-izobraževanja?« je odgovorilo vseh 193 anketirancev. 143 anketirancev (74,09 %) je odgovorilo, da bi program e-izobraževanja zadostoval, vendar skupaj z uporabo znanj v praksi, kar pomeni kombinirano izobraževanje (glej Sliko 8). Iz tega lahko sklepam, da je ob številnih sodobnih izgovorih (pomanjkanje časa, omejitve prilagajanja vsebine, vsiljen tempo podajanja znanja) lahko kombinirano izobraževanje odlična rešitev, da zaposleni v podjetju učinkovito pridejo do novega znanja. Tudi anketiranci se v večini strinjajo, da je kakovostno izobraževanje preko svetovnega spleta potrebno učinkovito dopolnjevati z uporabo znanj v praksi, saj tak način izobraževanja prinaša ustrezne oblike osvajanja znanja ob pomoči kvalitetne multimedijske vsebine.

11,40 % zaposlenih anketirancev pa meni, da bi program e-izobraževanja povsem zadostoval za učinkovito opravljanje dela, medtem ko 14,51 % anketirancev prisega le na klasično izobraževanje (obisk predavanj, raznih delavnic, ...).

*Slika 8: Ali bi za pridobivanje znanja in veščin za uspešno in učinkovito opravljanje dela zadoštoval program e-izobraževanja?*



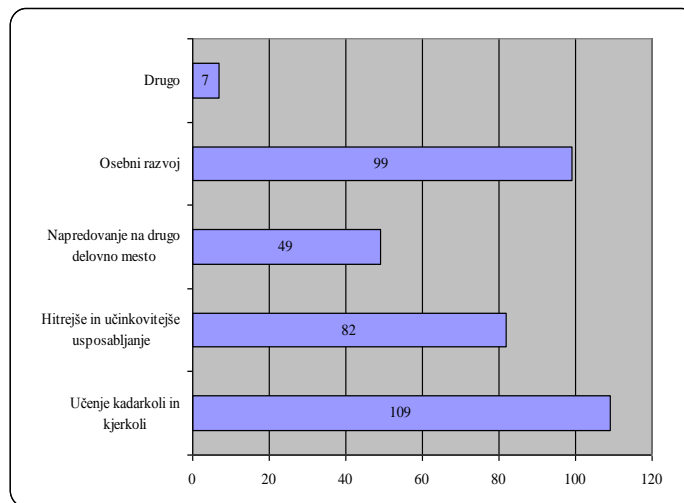
#### **4.2.1 Razlogi, ki bi vas prepričali v e-izobraževanje**

Velikokrat je namreč odnos zaposlenih do e-izobraževanja povezan s tem, kakšen odnos ima celotna družba do izobraževanja. Če ima družba pozitiven odnos do e-izobraževanja in svoje zaposlene sama spodbuja k izobraževanju ter organizirano načrtuje izobraževanja, pri tem pa ne sili zaposlene v e-izobraževanje proti njihovi volji, je verjetnost večja, da bo tudi odnos zaposlenih do e-izobraževanja pozitiven. Prav tako lahko na odnos do učenja in pripravljenost za e-izobraževanje vplivata tudi zadovoljstvo z delom in sam odnos zaposlenega do dela. Menim torej, da sta odnos zaposlenih do dela ter motiviranost za e-izobraževanje medsebojno povezana.

Anketiranci so lahko izbrali enega ali več odgovorov. Iz Slike 9 je razvidno, da bi se največ anketiranih zaposlenih odločilo za vključitev v program e-izobraževanja zaradi prilagajanja potrebam posameznika, saj poteka učenje kadarkoli in kjerkoli, torej zaradi fleksibilnosti kraja in časa (109 odgovorov). Anketa je pokazala, da je drugi najpogostejši razlog z 99 odgovori želja po osebnem razvoju, takoj za njim pa sledi hitrejše ter bolj učinkovito usposabljanje (82 odgovorov). Anketirance pa bi najmanj prepričal razlog za napredovanje na drugo delovno mesto (49 odgovorov).

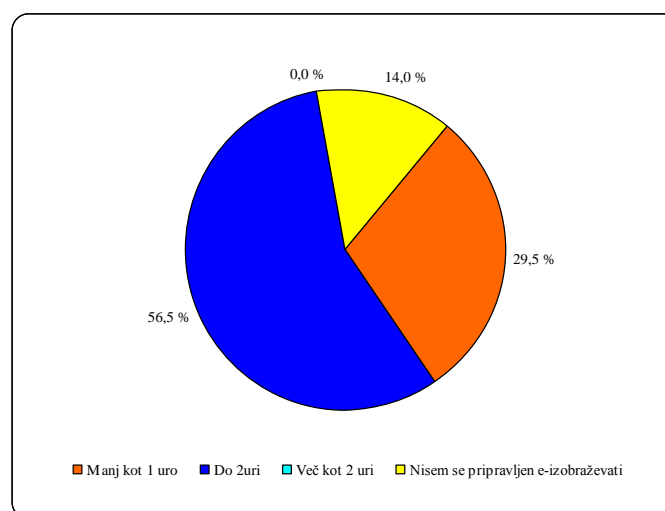
Razlogi, ki so jih sami navedli (7 odgovorov) pa so: pridobiti si želijo nova znanja in želijo biti dobro usposobljeni za delo, pridobiti si želijo večji ugled v službi in zasebno, pomembna jim je samostojnost pri e-izobraževanju, pridobiti si želijo več možnosti za samostojno delovno mesto in zaradi samega veselja do izobraževanja.

Slika 9: Razlogi, ki bi vas prepričali v e-izobraževanje



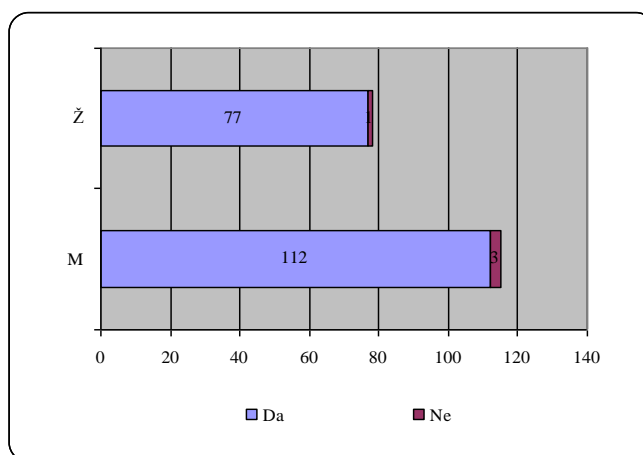
Na vprašanje »Koliko ur na dan ste pripravljeni v povprečju porabiti za e-izobraževanje?« mi je odgovorilo 193 anketirancev (glej Sliko 10). Največ anketiranih (dobrih 56 %) bi se na dan v povprečju e-izobraževalo do 2 uri, slabih 30 % anketiranih pa bi porabilo za e-izobraževanje v povprečju manj kot uro. Noben anketirani se ni v povprečju pripravljen e-izobraževati več kot 2 uri, slabih 14 % anketiranih pa se sploh ni pripravljenih e-izobraževati. Ta podatek me je zelo presenetil, saj je pot do zelenega uspeha vedno bolj povezana z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem. Ne glede na to, ali gre za e-izobraževanje ali usposabljanje, je znanje tisto, ki predstavlja neko konkurenčno prednost. Sam sem mnenja, da ni več razlike med izobraževanjem, delom in življenjem, vse troje je namreč postalo povezano oziroma lahko bi rekel tudi združeno.

Slika 10: Koliko ur na dan so anketiranci pripravljeni porabiti za e-izobraževanje



Sledilo je vprašanje »Ali vidite prihodnost v taki obliki e-izobraževanja?« 98 % anketirancev je odgovorilo pritrdilno (glej Sliko 11). Samo 2 % anketirancev, od tega ena ženska in trije moški, pa meni, da taka vrsta izobraževanja ne pride v poštev v prihodnosti. Pozitivna naravnost v e-izobraževanje je pomembna predvsem zato, ker je učinkovitost izobraževanja ali usposabljanja odvisna tudi od pripravljenosti in motiviranosti zaposlenega za e-izobraževanje. Podjetje ima zagotovo večje koristi, če skupaj z zaposlenimi pripravi e-izobraževalni načrt, saj ima zaposleni možnost povedati, na katerih področjih si želi pridobiti nova oziroma izboljšati obstoječa znanja ter kakšen način pridobivanja znanja mu najbolj ustreza. Podjetje pa si lahko na tak način zagotovi, da bo zaposleni kar najbolje uporabljal nova znanja na delovnem področju. Vse to pomeni dodatno motivacijo za zaposlenega in boljše poslovanje ter konkurenčno prednost podjetja.

*Slika 11: Ali vidite prihodnost v taki obliki e-izobraževanja?*



### 4.3 Povzetek ankete

Namen ankete je bil ugotoviti, kakšne so resnične možnosti za vpeljavo e-izobraževanja in koliko zaposlenih bi izkoristilo to možnost dodatnega e-izobraževanja. Z raziskavo sem ugotovil stanje motiviranosti na področju e-izobraževanja in namen zaposlenih za dodatno e-izobraževanje oziroma izpopolnjevanje dodatnih igralniških znanj.

Anketiranci zelo dobro poznajo izraz e-izobraževanje in svetovni splet ter so večji pri poznavanju dela z računalniško tehnologijo. Na podlagi tega prihajam do zaključka, da bi pri vsakem zaposlenem morala obstajati zavest, da je potrebno svoje znanje nenehno izpopolnjevati, da lahko nemoteno sledijo novim igralniškim ter splošnim zahtevam dela, ki se nenehno spreminjajo oziroma nadgrajujejo. Upravi podjetja pa svetujem, da dobro poskrbi za organizirano e-izobraževanje, saj so nadrejeni dovolj usposobljeni, da uspešno motivirajo podrejene, da le-tem izobraževanje ni preveliko breme.

Anketna raziskava je med drugim tudi pokazala, da zaposleni še niso imeli veliko izkušenj z e-izobraževanjem, kljub temu pa velika večina vidi prihodnost v taki vrsti izobraževanja. Razloga za tako odločitev zaposlenih sta predvsem osebni razvoj in možnost učenja kadarkoli in kjerkoli. Pridobivanje znanj za uspešnejše opravljanje dela pa je tudi ključni motivacijski dejavnik e-izobraževanja. Denarna nagrada kot motivacijski dejavnik je na moje presenečenje šele na tretjem mestu zaposlenih anketirancev. Največja ovira za vključitev v program e-izobraževanja pa je pomanjkanje časa, kar pa ni posledica prevelike obremenitve na delovnem mestu, ampak današnjega hitrega tempa življenja.

Zaposleni so za e-izobraževanje pripravljeni porabiti v povprečju največ do 2 uri na dan, precej enotno pa je bilo tudi njihovo mnenje, o načinu pridobivanja znanja. Kombiniran način izobraževanja bi večini anketirancev najbolj ustrezal, kar je tudi z vidika uporabe novega znanja primerna oblika, saj je potrebno pridobljeno znanje prenesti tudi v delovno okolje.

Anketna raziskava je tudi pokazala, da imajo zaposleni v podjetju HIT d.d., Nova Gorica težave zaradi pomanjkanja časa za dodatna izobraževanja zaradi specifičnega urnika dela. Ker izobraževanje poteka velikokrat izven njihovega delovnega časa, se posledično manj zaposlenih odloča za prostovoljno izobraževanje. Prav zaradi tega je vpeljava programa e-izobraževanja primeren način izobraževanja, saj se lahko zaposleni prilagajajo svojemu delovnemu urniku, kar predstavlja tudi dober motivacijski faktor.

Zaposlene v podjetju, po izvedeni anketi sodeč, zanimajo predvsem splošna znanja in precej manj igralniška znanja. Zavedati se moramo, da večina zaposlenih, predvsem zaposleni na področju igralnih miz, dela v podjetju od svoje mladosti, tako da si drugih zunanjih izkušenj ne morejo pridobiti. Na podlagi tega bi poleg igralniških znanj predlagal tudi vpeljavo splošnih e-izobraževalnih programov, saj bi tako zaposlenim pomagali ob morebitni menjavi službe oziroma napredovanju ali prerazporejanju na drugo delovno mesto. Zaposleni so v delovnem okolju, ki se hitro spreminja, zato so se primorani nenehno učiti nove stvari, jih nadgrajevati in se izpopolnjevati (na primer: Privilege club, sledenje igri gostov, itd.). Učimo se, da bi se lahko prilagodili novemu okolju, da bi znali rešiti nepredvidljive situacije in nove izzive.

Predlagam, da bi uprava podjetja HIT d.d., Nova Gorica namenila nekaj dni v letu izključno samo za program e-izobraževanja in bi zaposleni lahko med ponujenimi možnostmi sami izbirali. Za izbor kandidatov, ki bi imeli možnost takšnega dodatnega izobraževanja, bi poskrbela kadrovska služba in njihov neposredni nadrejeni. Tako bi izobraževanje po lastni želji vplivalo tudi na motivacijo zaposlenih, saj bi se tako lahko povsem sami motivirali. Tako bi zaposleni sami izrazili željo po e-izobraževanju svojim nadrejenim.



## SKLEP

Uporaba svetovnega spleta lahko združi različne oblike gradiv ter omogoča povezavo med udeleženci e-izobraževalnega programa. Zaposleni morajo tehnologijo razumeti kot medij, ki omogoča prenos in predstavitev informacije. Očitno je, da se danes ne učimo več le za trenutno obdobje, kjer nam bo to znanje prišlo prav, pač pa pridobivamo znanje, ki nam lahko koristi celo življenje. Informacijska tehnologija in internet sta preoblikovala življenje na vseh področjih, zato so prizadevanja EU usmerjena k zagotavljanju dostopa do svetovnega spleta vsem in vsakomur.

Izobraževalne programe naj bi skupaj pripravljala izobraževalna institucija in podjetje, ki želi imeti storitev. E-izobraževanje je usmerjeno k posamezniku, saj upošteva njegovo znanje, spretnosti, stališča in prepričanja, ki jih prinese s seboj v učno okolje. Tehnologija omogoča tudi skupinsko učenje na daljavo, ki je pomembno z družbenega vidika: poveča občutke pripadnosti, pretok informacij, vpliva na pripravljenost za sodelovanje in zvišuje zadovoljstvo ob skupnih naporih. Z e-izobraževanjem moramo pridobiti znanje, da bomo znali informacije na inovativen način uporabiti za delovanje v praksi, zato ne more biti omejeno samo na uporabo besedila, ker vodi v zmanjšanje produktivnosti učenja.

Na osnovi številnih kazalcev razvoja novih možnosti izvajanja e-izobraževanja lahko zaključim, da je za to obliko izobraževanja potrebna predvsem samodisciplina, v kolikor želimo doseči pozitivne učinke poteka e-izobraževanja oziroma te oblike storitev. Razvoj najnovejših tehnologij prinaša tako dobre kot tudi slabe strani, kar se jasno pokaže tudi v e-izobraževanju. Dobra lastnost vpeljave e-izobraževanja je ta, da omogoča izobraževanje z uporabo sodobnih IKT, neodvisno od časa in prostora. Zaradi dejstva, da je za potek programa e-izobraževanja potreben samo dostop do svetovnega spleta, je praktično mogoče kjerkoli opravljati svoje obveznosti in izkoristiti svoj prosti čas za e-izobraževanje. Posledica tega je, da se s tem poveča dostopnost širši množici ljudi in doseže prihranek časa in denarja. Slaba stran pa se kaže predvsem v pomanjkanju osebnega stika med učiteljem in udeleženci. V kolikor pa se bodo sistemi za e-izobraževanje v prihodnosti nadgradili še z virtualno tehnologijo, bodo tako postali še bolj prijazni do uporabnikov.

Podjetje HIT d.d., Nova Gorica se mora zavedati, da je neprestan osebni razvoj vseh zaposlenih osnova za trajno konkurenčnost in uspešnost podjetja, saj je e-izobraževanje eden ključnih in najvitalnejših elementov razvoja posameznika in družbe v funkciji zaposlovalnega in gospodarskega okolja ter naraščajočega pomena znanja. Tehnološki napredek je na področju IKT odprl nove razsežnosti na področju e-izobraževanja. Družbe, ki ne vlagajo v zaposlene, ogrožajo svoj lasten uspeh in celo preživetje. Metode za merjenje naložb v človeški kapital so postale precej zanesljive, zato se lahko družbe odločajo za vpeljavo e-izobraževanja precej odločno, saj vedo, kakšne stroške morajo v celoti pokriti (Bassi & McMurrer, 2007).

## LITERATURA IN VIRI

1. Abbott, J. (2003). Does employee satisfaction matter? A study to determine whether low employee morale affects customer satisfaction and profits in the business-to-business sector. *Journal of Communication Management*, 7(4), 333–339.
2. Balon, A. (2000). *Izkušnje in dosežki Ekonomske fakultete pri uvajanju študija na daljavo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Bassi, L. (2009). Learning and Training: Statistics and Myths. *Nwlink*. Najdeno 5. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/trainsta.html>
4. Bates, A. W., & Bates, T. (2005). *Technology, e-learning and distance education*. London: Routledge.
5. Bevc, M. (1991). *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
6. Blaikie, N. (2003). *Analysing Quantitative Data*. London: Sage Publications.
7. Brajša, P. (1993). *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: Glotta Nova.
8. Bregar, L. (2003). Elektronsko izobraževanje v praksi: primer programa LOLA. *Andragoška spoznanja*, 9(1) (2003), 79–85.
9. Brinkerhoff, R. O., & Montesino, M. U. (1995). Partnerships for training transfer: Lessons from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 263–274.
10. Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2008). *E-learning and the science of instruction: proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning*. San Francisco: Pfeiffer.
11. Collison, G., Elbaum, B., Haavind, S., & Tinker, R. (2000). Facilitating Online Learning: *Effective Strategies for Moderators*. Madison: Atwood Publishing.
12. Cooper, K. C. (1999). *The Effective Competency modelling and reporting*. New York: American Management Association.
13. Cummings, E. M. (2001). Re-learning e-Learning, *Darwin Magazine*. Najdeno 10. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.darwinmag.com/read/090101/relearn.html>
14. Čaleta, D. (2008). Učenje na daljavo v procesu izobraževanja s področja zoperstavljanja terorizmu. *Znanje za trajnostni razvoj*. Najdeno 17. januarja 2011 na spletnem naslovu [http://profesor.gess.si/marjana.pograjc/%C4%8Dlanki\\_VIVID/Arhiv 2008/Papers/Caleta2008.pdf](http://profesor.gess.si/marjana.pograjc/%C4%8Dlanki_VIVID/Arhiv%202008/Papers/Caleta2008.pdf)
15. Denis, B., Watland, P., Pirotte, S., & Verday, N. (2004). Roles and Competencies of the e-Tutor. *Networked learning conference*. Najdeno 15. julija 2010 na spletnem naslovu [http://www.shef.ac.uk/nlc2004/Proceedings/Symposia/Symposium6/Denis\\_et\\_al.htm](http://www.shef.ac.uk/nlc2004/Proceedings/Symposia/Symposium6/Denis_et_al.htm)
16. Draves, A. W. (2002). *Teaching Online*. Winsconsin: LERN Books.
17. *Education, Audiovisual & Culture*. Najdeno 15. maja 2010 na spletnem mestu <http://eacea.ec.europa.eu/education/>
18. *Elefantc – Lifelong Learning Program*. Najdeno 12. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://elefantc.sparc.uni-mb.si/index.html>

19. Emeršič, B., & Šobot, P. (2004, 15. marec). Konferenca e-izobraževanje doživeti in izpeljati. *Organizacija znanja Doba*. Najdeno 5. aprila 2010 na spletnem naslovu [http://home.izum.si/cobiss/OZ/2003\\_4/Html/clanek\\_04.html#d0e674](http://home.izum.si/cobiss/OZ/2003_4/Html/clanek_04.html#d0e674)
20. Engelbrecht, J., & Harding, A., (2005). Teaching undergraduate mathematics on the internet. *Educational Studies in Mathematics*, 58(2), 235–252.
21. European Commission. (1996). *The potential cost-effectiveness of tertiary open and distance learning*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
22. European Commission. (2003). *Better eLearning for Europe*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
23. Forsyth, I. (1998). *Teaching and Learning Materials and the Internet*. London: Kogan Page Limited.
24. Garrison, D. R., & Anderson, T. (2003). *E-learning in the 21st Century. A Framework for Research and Practice*. London: RoutledgeFalmer.
25. Gerlič, I. (2000). *Sodobna informacijska tehnologija v izobraževanju*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
26. Gilholy, K. (2001). Making E-Learning Effective. *Computerworld*. Najdeno 16. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.computerworld.com/careertopics/careers/training/story/0,10801,62099,00.html>
27. Goldstein, G., & Hersen, M. (1984). *Handbook of Psychological Assessment*. New York: Pergamon Press.
28. Grobovšek, M. (2004). *Elektronsko učenje*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
29. Gunasekaran, A., McNeil, R. D., & Shaul, D. (2002). E-learning: research and applications. *Industrial and Commercial Training*, 34(2), 44–53.
30. Guri-Rosenblit, S. (2005). Distance education and e-learning. Not the same thing. *Higher Education*, 49(4), 467–493.
31. Hassett, J. (2002). The e-learning survival guide. *Training*, 39(9), 120–126.
32. HIT d.d., Nova Gorica. Najdeno 28. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.hit.universeoffun.com/index.php?id=507>
33. Hoffman, T. (2004). E-learning, e-business integration yields returns. *Communications of the ACM*, 47(7), 37–42.
34. Homan, G., & Macpherson, A. (2005). E-learning in the corporate university. *Journal of European Industrial Training*, 29(1), 75–90.
35. Hudson, B. (2002). *Innovations in Higher Education and Corporate Training*. New York: Sage Publications.
36. Hustad, E., & Munkvold, B. E. (2005). It-Supported Competence Management: A Case Study at Ericsson. *Information Systems Management*, 22(2), 78–88.
37. Inglis, A., Ling, P., & Joosten, V. (2002). *Delivering Digitally. Managing the Transition to the Knowledge Media*. London: Kogan Page Limited. ZDA: Stylus Publishing Inc.

38. Ivančič, A. (1999). *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Ivelja, R. (2010). Draga e-gradiva kljub 23 razdeljenim milijonom ostajajo v predalih. *Dnevnik*. Najdeno 13. julija 2010 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/novice/aktualne\\_zgodbe/1042369254](http://www.dnevnik.si/novice/aktualne_zgodbe/1042369254)
40. Jagarinec, D. (2007). E-izobraževanje zmanjšuje digitalno ločnico po svetu. *Dnevnik*. Najdeno 31. novembra 2010 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera/aktualno/1042278939](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042278939)
41. Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Medical Education* 38(12), 1217–1218.
42. Jelenc, S. (2003). *Univerza za učečo se družbo*. Ljubljana: Sophia.
43. Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
44. Kezunovič, M. (2010). Novogoriški Hit zmanjšuje število zaposlenih. *Primorska info*. Najdeno 7. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://primorska.info/novice/9626/novogoriski\\_hit\\_zmanjsuje\\_stevilo\\_zaposlenih](http://primorska.info/novice/9626/novogoriski_hit_zmanjsuje_stevilo_zaposlenih)
45. Kokalj, R. (2003). *Strateško orodje sodobne organizacije*. Maribor: Doba.
46. Kragelj, S. (2003). Ali bo e-izobraževanje prevladalo nad tradicionalnim izobraževanjem? *Internet in izobraževanje*. Najdeno 8. julija 2010 na spletnem naslovu [http://www.e-izobrazevanje.com/izdaja\\_04.php](http://www.e-izobrazevanje.com/izdaja_04.php)
47. Kruse, K. (2002). The benefits and Drawbacks of e-learning. *E-LearningGuru*. Najdeno 12. julija 2010 na spletnem naslovu [http://www.e-learningguru.com/articles/art1\\_3.htm](http://www.e-learningguru.com/articles/art1_3.htm)
48. Macedoni, K., & Stanič, M. (2004). Evalvacija E-izobraževanja. V: HRM. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 2(6), 30–35.
49. Marn, V. (2004). *E-izobraževanje in marketing* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Mazi-Golob, H. (2003). *Ne jih poučevati, pustite jih, da se učijo!* Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
51. Moe, M. T., & Blodget, H. (2000). *The knowledge web: People power – Fuel for the new economy*. San Francisco: Merrill Lynch.
52. Mood, T. A. (1995). *Distance Education: An Annotated Bibliography*. Colorado: Libraries Unlimited.
53. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
54. Mutari, E., & Figart, D. M. (2008). Transformations in Casino Gaming and the Unionization of Atlantic City's Dealers. *Review of Radical Political Economics*, 40(3), 258–265.
55. Nekrep, V. (2002). Elektronsko poučevanje. *Biotehniška fakulteta*. Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu [http://www.bfro.unilj.si/zoo/pers/fnekrep/e\\_learn2.pdf](http://www.bfro.unilj.si/zoo/pers/fnekrep/e_learn2.pdf)
56. *O e-izobraževanju*. Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu [http://www.nevron.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51&Itemid=8](http://www.nevron.si/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=8)
57. Olson, C. A. (2002). *Leadership in Online Education. Strategies for Effective Online Administration and Governance*. New York: Sage Publications.

58. Overman, S. (2004): Dow, Hewlett-Packard put e-learning to work to save time and money. *HRMagazine*, 49(2), 32.
59. Palloff, R. M., & Pratt, K. (1999). *Building Learning Communities in Cyberspace: Effective Strategies for the Online Classroom*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
60. Pegan, A. (2008). E-izobraževanje v podjetjih. *Edupool*. Najdeno 27. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.edupool.si/>
61. Piskurich, G. M. (2004). *Getting the Most from Online Learning*. San Francisco: Pfeiffer.
62. Pollard, E., & Hillage, J. (2001). *Exploring e-Learning*. Brighton: The Institute for Employment Studies.
63. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
64. *Prednosti e-izobraževanja*. Najdeno 19. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.nevron.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=54%3Aprednosti-e-izobrazevanja-za-managerje&catid=20%3Asplono&Itemid=1](http://www.nevron.si/index.php?option=com_content&view=article&id=54%3Aprednosti-e-izobrazevanja-za-managerje&catid=20%3Asplono&Itemid=1)
65. Puhar, T. (2008). *Vpliv investicij v izobraževanje na poslovno uspešnost podjetja x* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
66. Rashty, D. (2001). E-Learning and traditional learning methods. *Elearning*. Najdeno 11. novembra 2010 na spletnem naslovu [http://www.msmc.la.edu/include/learning\\_resources/online\\_course\\_environment/instructional\\_design/Learning\\_Outcomes.pdf](http://www.msmc.la.edu/include/learning_resources/online_course_environment/instructional_design/Learning_Outcomes.pdf)
67. Rasmussen, J. (2001). The importance of communication in teaching: a systems theory approach to the scaffolding metaphor. *J. Curriculum Studies*, 33(5), 569–582.
68. Resta, P., & Laferrière, T. (2007). Technology in Support of Collaborative Learning. *Educational Psychology Review*, 19(1), 65–83.
69. *RIS – Raba interneta v Sloveniji*. Najdeno 15. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.ris.org/index.php?fl=2&lact=1&bid=9550&parent=26&p1=276&p2=285&p4=1489&p4=1353&id=1353>
70. Rosenberg, M. J. (2001). *E-learning. Strategies for Developing Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw-Hill.
71. Rossett, A. (2002). *American Society for Training and Development*. Washington: ASTD Publishers.
72. Rován, J., & Turk, T. (2008). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Rožič, V. N., & Raspor, A. (2008). Ali je možno ameriški vsebinski model poklicev neposredno uporabiti v slovenski praksi. *Organizacija*, 39(6), 378–285.
74. *RTV Slovenija: Internet – vrata v svet informacij, zabave, nakupovanja*. Najdeno 30. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://eizobrazevanje.rtv slo.si/courses/274/007.html?EduID=77&UserID=4078&CourseID=274>
75. *RTV Slovenija – Internet v številkah*. Najdeno 10. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://eizobrazevanje.rtv slo.si/courses/274/007.html?EduID=77&UserID=4078&CourseID=274>
76. Rudestam, K. E., & Schoenholtz-Read, J. (2002). *The Coming of Age of Adult Online Education*. Washington: Sage Publications.

77. Rumble, G. (1997). *The Costs and Economics of Open and Distance Learning*. London: Kogan Page.
78. Salmon, G. (2000). *E-Moderating. The Key to Teaching and Learning Online*. London: Kogan Page.
79. Sedmak, M. (2007). Kako izbrati pravo e-izobraževanje? *Moje delo revija*. Najdeno 14. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/znanje/kako-izbrati-pravo-e-izobrazevanje-311.aspx>
80. Shapiro, J. J., & Hughes, S. K. (2002). *Innovations in Higher Education and Corporate Training*. New York: Sage Publications.
81. Sorčnik, K. (2004). *Elektronsko učenje*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
82. *Spletno učenje*. Najdeno 25. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.spletno-ucenje.com/show.aspx?xid=WBT:X:Clanek&nid=383>
83. Steve, A. (2001). E-Learning Case Study. *Computerworld*. Najdeno 8. oktobra 2010 na spletnem naslovu [http://www.computerworld.com/s/article/64463/E\\_Learning\\_Case\\_Study?taxonomyId=010](http://www.computerworld.com/s/article/64463/E_Learning_Case_Study?taxonomyId=010)
84. Stražišar, M. (2001). E-izobraževanje prodira na vsa področja. *Finance*. Najdeno 25. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/12574/E-izobra%BEevanje-prodira-na-vsa-podro%E8ja>
85. Sulčič, V., & Sulčič, A. (2007). *Usposabljanje učiteljev in mentorjev za e-izobraževanje (UUMeI) – Poročilo o izvedbi razvojnega projekt FM*. Koper: UP Fakulteta za management, Center za e-izobraževanje FM.
86. Svenšek, K. (2010). Drago Podobnik predsednik uprave družbe Hit: V igralništvu nikomur ne moreš zaupati. *Poslovni dnevnik*. Najdeno 24. februarja 2010 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/poslovni\\_dnevnik/1042340162](http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042340162)
87. Tereseviciene, M., & Zuzeviciute, V. (2004). *Key Features Of Teaching And Learning In The University Of Tomorrow*. Kaunas: Vytautas Magnus University.
88. Thorpe, M., Edwards, R., & Hanson, A. (1993). *Culture and processes of adult learning*. London: Routledge.
89. Trkman, P., Jerman-Blažič, B., & Turk, T. (2008). Factors of broadband development and the design of a strategic policy framework. *Telecommunications Policy*, 32(2), 101–115.
90. Urdan, T., & Weggen, C. (2000). *Corporate e-learning: Exploring a new frontier*. San Francisco: WR Hambrecht & Co.
91. Vreg, F. (2000). *Politično komuniciranje in prepričevanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
92. Webb, M. (2005). Comparing Costs: eLearning vs Traditional. *Want 2 Learn*. Najdeno 14. julija 2010 na spletnem naslovu [http://www.want2learn.com/elearning/comparing\\_costs\\_elearning\\_vs\\_traditional.html](http://www.want2learn.com/elearning/comparing_costs_elearning_vs_traditional.html)
93. Weller, M. (2004). Learning objects and the e-learning cost dilemma. *Open Learning*, 19(3), 294–302.

94. Weller, M., Pegler, C., & Mason, R. (2003). *Putting the pieces together: What working with learning objects means for the educator*. Edinburgh: Elearn International.
95. Wheatley, J. (1999). *World Telecommunications Economics*. London: The Institution of Electrical Engineers.
96. White, K. W., & Weight, B. H. (2000). *The Online Teaching Guide*. Boston: Allyn and Bacon.
97. Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah. *Uradni list RS* št. 81/2000.
98. Zhang, D. (2002). *Virtual Mentor and Media Structutaliiation Theory, Dissertation*. Arizona: The University of Arizona.
99. Zhang, D., Zhao, J. L., Zhou, L., & Nunamaker, J. F. Jr. (2004). Can e-learning replace classroom learning? *Communications of the ACM*, 47(5), 75–79.





## **PRILOGE**

### **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Starost in izobrazbena struktura zaposlenih.....	1
Priloga 2: Anketa .....	2
Priloga 3: Analiza kadrovskih potencialov zaposlenih.....	5



## Priloga 1: Starost in izobrazbena struktura zaposlenih

Spol	Starost		Izobrazba po stopnjah		
	Mlajši	Starejši	1 ali 4 stopnja	5 stopnja	6 ali 7 stopnja
Ž	54 (69,2 %)	24 (30,8 %)	3	43	32
M	68 (59,1 %)	47 (40,9 %)	16	80	19
Skupaj	122	71	19	123	51

Področje dela				
Spol	Igralne mize	Igralni avtomati	Blagajniško poslovanje	Varnost in recepcija
Ž	52	9	14	3
M	91	12	8	4
Skupaj	143	21	22	7

## Priloga 2: Anketa

Pozdravljeni! Pred vami je anketa z 20 vprašanji za namen magistrske naloge, podiplomskega programa Management na Ekonomski fakulteti. Z raziskavo poskušam ugotoviti ali so (smo) zaposleni v družbi HIT d.d., Nova Gorica pripravljeni na uvajanje in izvedbo e-izobraževanja. **E-izobraževanje je storitev, ki s pomočjo informacijske tehnologije podaja učne vsebine za samostojno učenje.**

Prosil bi Vas, da si vzamete nekaj minut za izpolnjevanje. Anketa je zaupna, vaši odgovori bodo izdatno pripomogli k moji raziskavi o vpeljavi e-izobraževanja.

Za pomoč in sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem,  
Matjaž Štrukelj

1 Kako pogosto uporabljate računalnik?

- A Večkrat na dan (približno število ur na dan: \_\_\_\_\_ )
- B Vsak dan ali skoraj vsak dan
- C Vsaj enkrat na teden
- D Vsaj enkrat na mesec
- E Računalnika sploh ne uporabljam

2 Kako enostavna je za Vas uporaba računalnika? (1 zelo enostavno – 7 zelo zahtevno)

1      2      3      4      5      6      7

3 Ali se Vam zdi svetovni splet (internet) enostaven za uporabo? (1 zelo enostavno – 7 zelo zahtevno)

1      2      3      4      5      6      7

4 Računalnik mi pomaga, da pridobivam različna znanja.

- A Da
- B Ne

5 Zaradi poznavanja uporabe računalnika imam veliko koristi.

- A Da
- B Ne

6 Ali veste, kaj je e-izobraževanje?

- A Da
- B Ne

E-izobraževanje pomeni spletno učenje ali e-učenje s pomočjo računalniške in telekomunikacijske tehnologije utemeljene na svetovnem spletu, ki vključuje e-učna gradiva, e-pošto, elektronske table, mobilne spletne učilnice in videokonference (Engelbrecht, 2005, str. 236).

- 7 Ali ste se pripravljene e-izobraževati pod definicijo iz zgornjega vprašanja?
- A Da  
B Ne
- 8 Kakšna motivacija bi vplivala na vaše e-izobraževanje? (možnih več odgovorov)
- A Denarna nagrada (napredovanje oziroma nagrajevanje)  
B Nedenarna nagrada (priznanje za dobro opravljeno delo, pisna pohvala,...)  
C Možnost osebnostne rasti in razvoja v podjetju  
D Pridobivanje znanj za uspešnejše opravljanje dela
- 9 Na katerem področju bi se e-izobraževali? (možnih več odgovorov)
- A Igralniška znanja (poznavanje iger, pravil,...)  
B Računalništvo  
C Znanja iz področja komunikacije z gosti, strankami  
D Tuji jeziki  
E Znanja iz področja vodenja (timsko delo, vodenje sestankov,...)  
F Drugo: \_\_\_\_\_
- 10 Ali bi za pridobivanje znanj in veščin za uspešno in učinkovito opravljanje dela zadostoval program e-izobraževanja?
- A Da, povsem bi zadostoval  
B Da, zadostoval bi skupaj z uporabo znanj v praksi (kombinirano izobraževanje)  
C Ne, prisegam na klasično izobraževanje ( predavanja, delavnice,...)
- 11 Ali mislite, da bi se z e-izobraževanjem spremenil oziroma izboljšal odnos do gosta? Prosim utemeljite svoj odgovor.
- A Da \_\_\_\_\_  
B Ne \_\_\_\_\_  
C Ne vem
- 12 Kje bi bil za Vas najprimernejša lokacija za e-izobraževanje
- A Doma  
B V posebej prirejenih službenih prostorih  
C Drugje: \_\_\_\_\_
- 13 Razlogi, ki bi Vas prepričali v program e-izobraževanja so? (možnih več odgovorov)
- A E-izobraževanje se prilagaja potrebam, saj poteka učenje kadarkoli in kjerkoli  
B Hitrejše in učinkovitejše usposabljanje  
C Napredovanje na drugo delovno mesto  
D Osebni razvoj

E Drugo \_\_\_\_\_

14 Koliko ur na dan ste pripravljeni v povprečju porabiti za e-izobraževanje?

- A Manj kot 1 uro
- B Do 2 uri
- C Več kot 2 uri
- D Nisem se pripravljen e -izobraževati

15 Ali vidite prihodnost v taki obliki e-izobraževanja?

- A Da
- B Ne  
Če Ne, zakaj? \_\_\_\_\_

16 Ali ste že imeli izkušnje z e-izobraževanjem? Če je odgovor pritrdilen, prosim napišite katera znanja ste pridobili s pomočjo e-izobraževanja.

- A Da, \_\_\_\_\_
- B Ne

17 Navedite zadnjo šolo, ki ste jo končali, redno ali izredno?

- A Nedokončana osnovna šola
- B Dokončana osnovna šola
- C Dokončana 2 ali 3 letna strokovna šola
- D Dokončana 4 letna srednja šola
- E Dokončana 2 letna višja šola
- F Dokončana visoka šola, fakulteta, akademija
- G Dokončan magisterij ali doktorat

18 Na katerem delovnem področju ste zaposleni?

- A IM (igralne mize)
- B IA (igralni avtomati)
- C Varnost ali recepcija
- D Blagajniško poslovanje

19 Spol

- A Ženski
- B Moški

20 Starostna skupina?

- A do 27 let
- B od 28 do 40 let
- C od 41 do 50 let
- D nad 50 let

### Priloga 3: Analiza kadrovskih potencialov zaposlenih

(primer možnih inštrumentov za analizo kompetenc)

Kompetenca/Inštrument	Osebnostni test: MBTI	Plutuhik	Kompetenčni intervju	Poslovna simulacija	Motivacijski test WIS	Timske vloge	Reševanje konfliktov	Video snemanje	Test logičnega razmišljanja	Komunikacijski slog	Test čustvene inteligence	Ostali testi*
<b>Skupne kompetence</b>												
1. Usmerjenost v kakovost			✓✓	✓								
2. Usmerjenost v rezultate	✓✓		✓✓ ✓	✓	✓							
3. Ustvarjalnost in inovativnost	✓✓		✓✓						✓✓			
4. Obvladovanje dejavnikov okolja			✓✓									
5. Strokovnost, stalno učenje	✓	✓ ✓ ✓	✓✓	✓✓	✓			✓ ✓	✓✓			

<b>Delovno specifične kompetence</b>												
6. Osebna zavzetost in pripadnost	✓ ✓		✓✓					✓ ✓		✓✓		
7. Razvijanje odnosov	✓ ✓	✓ ✓	✓✓				✓✓	✓ ✓		✓	✓✓ ✓	
8. Komunikacijska odličnost	✓ ✓	✓	✓✓ ✓	✓ ✓			✓✓ ✓	✓ ✓		✓✓ ✓	✓✓	
9. Voditeljstvo in coaching	✓ ✓		✓✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓✓		✓ ✓		✓	✓✓	
10. Razvoj in motiviranje	✓ ✓	✓ ✓	✓✓	✓	✓ ✓			✓ ✓		✓	✓✓	
11. Pogajalske sposobnosti			✓						✓ ✓			
12. Timsko delo in sodelovanje	✓ ✓	✓ ✓	✓✓	✓ ✓	✓ ✓	✓✓ ✓		✓ ✓		✓	✓✓	
13. Strateško razmišljanje	✓	✓ ✓	✓✓						✓ ✓			
14. Obvladovanje procesov			✓✓					✓ ✓				
15. Situacijska odzivnost	✓	✓	✓✓						✓	✓✓		

<b>Zaključna ocena</b>												
Skupina kompetenc 1	3											
Skupina kompetenc 2	4											
Zaključna presoja (1-5)	4											

## Opombe:

### 1. Primernost inštrumenta

- ✓ delna
- ✓✓ precejšnja
- ✓✓✓ popolna

### 2. Lestvica kompetenc

- 1 - zelo omejena usposobljenost, nikoli ne izkazuje tovrstnih vedenj
- 2 - opazne omejitve, pod zahtevano ravniyo, redko izkazovanje tovrstnih vedenj
- 3 - kompetentnost razvijena povprečno, potrebne in možne izboljšave, vedenja ne izkazuje dosledno
- 4 - talentiranost in primerna usposobljenost, kompetenca razvita v veliki meri, značilna vedenja so pogosta
- 5 - popolna usposobljenost, kompetenca razvita do avtomatizma, značilna vedenja so redna, zgled drugim

### 3. Ostali inštrumenti in diagnostična orodja

- \* glej ostale inštrumente iz nabora SUMO Dialogos!