Mehke veščine v kulturi podjetja







Podpora Evropske komisije pri pripravi te publikacije ne pomeni podpore vsebini, ki odraža le stališča avtorjev, in Komisija ni odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih ta publikacija vsebuje.

Verzija: januar 2024

Kazalo

Pream	bula	5				
Opomnik						
Predh	Predhodno gradivo					
		7				
1. pog	lavje – Novi načini upravljanja člove <mark>ških virov</mark>					
1.1 Kontekstualizacija in opredelitev upravljanja človeških virov						
1.2 Pravni vidiki povezani z upravljanjem človeških virov						
1.2.1. Evropska zakonodaja						
	1.2.2. Zakoni partnerskih držav	10				
1.3 Evropski proces upravljanja človeških virov						
1.3.1. Priprava na zaposlovanje						
	1.3.2. Izbira kandidata	25				
	1.3.3. Vključevanje novega zaposlenega	26				
	1.3.4. Vsakodnevno delovno življenje	26				
	1.3.5. Odhod zaposlenega	27				
	lavje – Učenje na delovnem mestu kot perspektiva usposabljanja za e veščine					
2.1. Kontekstualizacija in opredelitev učenja na delovnem mestu v okviru nadaljnjega poklicnega izobraževanja						
	2.1.1. Nadaljnje poklicno izobraževanje in usposabljanje (CVET)	28				
	2.1.2. Učenje na delovnem mestu kot oblika nadaljnjega poklicnega izobraževanja in usposabljanja (CVET)	29				
2.2. Pr	2.2. Pravni vidiki v zvezi z učenjem na delovnem mestu v sistemu CVET					
	2.2.1. Evropska zakonodaja	29				
	2.2.2. Zakoni partnerskih držav	31				
2.3. Ev	vropski proces učenja na delovnem mestu	34				
	2.3.1. Analiza dejavnosti	35				
	2.3.2. Pripravljalna zaporedja	35				
	2.3.3. Praktična situacija in refleksivne faze	35				
Nov p	Nov pristop					
Refere	ence	38				
Prilog	e	39				
Kontal	kt	42				

Preambula

Ta vodnik je osnova za naš projekt "Mehke veščine 2.0", ki si prizadeva razviti orodja, ki vključujejo mehke veščine v prakse človeških virov (HR), in razviti program učenja na delovnem mestu za mehke veščine.

Erasmus+ "Soft Skills 2.0" je nadaljevanje prejšnjega projekta Erasmus+ "Soft Skills". Cilj je iti dlje kot prejšnji projekt z razvojem programa učenja na delovnem mestu ter orodij in metod za integracijo mehkih veščin v upravne prakse evropskih podjetij.

Cilj je ustvariti metodo za ponudbo celovite "storitve za mehke veščine" ljudem, ki so težje zaposljivi in/ali imajo invalidnost, ter izgraditi ustrezna izobraževalna orodja za bodoče zaposlene in za podjetja, ki izražajo željo po integraciji mehkih veščin v svojo podjetniško kulturo.

Vsak od sedmih evropskih projektnih partnerjev je neprofitna organizacija, ponudnik socialnih storitev ali socialno podjetje, ki dela z ljudmi, ki so težje zaposljivi in/ali so invalidi, in za njih. Te osebe so izpostavljene večjemu tveganju izključenosti in so v slabšem položaju, ko iščejo zaposlitev ali praktično usposabljanje. Zato je obvezno, da jim na vsak način omogočimo napredek in razvoj v družbi. To dosežemo tako, da ponudimo metodo učenja na delovnem mestu (Work-Based Learning - WBL) in organizacijam zagotovimo orodja, da lahko upoštevajo mehke spretnosti, ki so jih te osebe pridobile. Sodelovanje različnih držav pomeni tudi delo v različnih nacionalnih pravnih okvirih in različnih kulturnih okoljih. Zagotoviti, da so ustvarjena orodja in metode pravno in praktično uporabne v vseh zastopanih evropskih državah, je prednostna naloga, zaradi katere bo ta projekt le še učinkovitejši in prožnejši.

V tem priročniku so analizirane zahteve ter preučene posebnosti in možna prenosljivost med partnerskimi državami, tako v smislu učenja na delovnem mestu kot orodij za upravljanje človeških virov (HRM). Tako preučuje pravne obveznosti v zvezi z upravljanjem človeških virov in učenjem na delovnem mestu v vsaki partnerski državi projekta "Soft Skills 2.0". Cilj je zagotoviti tipično evropsko pot vključevanja mehkih veščin v zaposlovanje in upravljanje v evropskih podjetjih ter določiti načine učenja na delovnem mestu v Evropi.

Opomnik

V našem pristopu mehke veščine obravnavamo kot osebne in medosebne veščine, ki so blizu osebnostnim značilnostim. So bistvenega pomena v poklicnem življenju ter dopolnjujejo specializirane spretnosti in znanja. V nasprotju s trdimi veščinami, ki so značilne za en ali več poklicev, so mehke veščine medsektorske in se lahko uporabljajo v več poklicnih in osebnih kontekstih.

Trde veščine	Mehke veščine
Tehnične spretnosti in znanja	Medosebne in osebne veščine
Specializirane	Interdiscipliname

Mehke veščine lahko razdelimo na dve skupini:

- Medosebne veščine, ki so potrebne za komuniciranje in interakcijo z drugimi ljudmi
- Osebne veščine, ki so notranje spretnosti, zaznavanja in drže, ki se kažejo znotraj misli posameznika

Mehke veščine so dragocen vir v vsakem osebnem ali poklicnem kontekstu, danes pa jih iščejo tudi zaposlovalci in delodajalci. Uporabne so pri usposabljanju, izbiri poklica ali mobilnosti in zadevajo zlasti nizko kvalificirane skupine. Dejansko imajo nizko kvalificirane osebe manj možnosti, da najdejo zaposlitev, in usposabljanje za mehke veščine lahko prispeva k njihovim boljšim možnostim.

Kaj je bilo razvito v okviru projekta Erasmus+ "Soft Skills"?

Prvi projekt Erasmus+ "Soft Skills" je omogočil dostop do mehkih veščin osebam z nizko stopnjo kvalifikacij in/ali invalidom, da bi pospešil njihovo poklicno vključevanje. Po oblikovanju okvira 20 specifičnih mehkih veščin - temelj prvega projekta, ki ga najdete v prilogi tega vodnika - je partnerstvo oblikovalo metodo in številna pedagoška orodja za usposabljanje in ocenjevanje mehkih veščin. Tukaj najdete njihov pregled:

"Evropski katalog referenc mehkih veščin" vsebuje pregled pristopa projekta k mehkim veščinam: vsebuje seznam mehkih veščin, opredeljenih v okviru projekta, ravni pridobivanja in njihove opredelitve ter opis procesa pridobivanja mehkih veščin ter z njim povezanega umeščanja in ocenjevanja.

"Komplet za usposabljanje za izvajanje mehkih veščin" vsebuje vse informacije o pripravi in izvajanju usposabljanja o mehkih veščinah v kateri koli organizaciji s katerim koli udeležencem usposabljanja. V njem sta podrobno opisana metoda in program usposabljanja, na voljo pa so tudi zbirni listi za usposabljanja za vsako stopnjo. Podaja tudi predloge glede pedagoških orodij, ki jih je treba uporabiti na vsaki stopnji usposabljanja, ali glede odnosa, ki ga morate zavzeti kot izvajalec usposabljanja.

"Kartice z orodji za učenje mehkih veščin" prikazujejo zbirko več kot 80 orodii, ki jih lahko uporabite za učenje mehkih veščin. Orodja temeljijo predhodnih izkušnjah projektnih partnerjev (orodja, s katerimi so se učili med začetnim usposabljanjem ali v svoji poklicni karieri, pa tudi orodja, razvita in/ali prilagojena posebej za ta projekt). Ta orodja ne zahtevajo veliko opreme in jih je mogoče zlahka uporabiti v različnih okoliščinah. V kompletu za usposabljanje niihova uporaba podrobneje pojasnjena.

"Usposabljanje za trenerje" je program in vsebina usposabljanja za trenerje, tehnične nadzornike, mentorje in ocenjevalce, ki se želijo naučiti, kako brez težav uporabljati orodja projekta in usposabljati mehke veščine.

"Tehnike facilitacije" pomagajo trenerju/ tehničnemu vodji/ tutorju/ ocenjevalcu, da podpre svoje udeležence usposabljanja v fazi utrjevanja delovne situacije. V njem so zbrane ideje, kako mehke veščine uporabiti v praksi v vsakodnevni delovni rutini, kako delovati kot vzorniki in svetovati svojim praktikantom.

"Protokol za umestitev in ocenjevanje mehkih veščin" zagotavlja vsa sredstva za ocenjevanje in potrjevanje pridobivanja mehkih veščin. V njem so opisani različni trenutki in načini ocenjevanja ter podana orodja za pravilno izvedbo umestitve in ocenjevanja.

Vsa orodja in podrobnosti o tem projektu lahko najdete na njegovem spletnem mestu:
www.softskills-project.eu

Zdaj pa odkrijmo, kaj nam ponuja program Erasmus+"Soft Skills 2.0".

1. poglavje: Novi načini upravljanja človeških virov

Kot vemo, so mehke veščine kombinacija socialnih in odnosnih veščin, osebnostnih lastnosti in odnosov, ki dopolnjujejo tehnične veščine. Danes so mehke veščine zelo iskane pri zaposlovalcih (od 70 % do 85 %, odvisno od evropske države), študije pa kažejo, da 85 % poklicnega uspeha in stabilnosti izhaja iz socialnih in odnosnih veščin, ki se razvijajo že vrsto let. Ljudje, ki delajo na področju človeških virov, se vse bolj zanimajo za vključevanje teh veščin v postopke upravljanja in zaposlovanja.

Za ljudi z nizko stopnjo kvalifikacij ali invalide je možnost, da lahko predstavijo svoje mehke veščine, velika prednost. Kot je dejal Charles Darwin: "Ne preživi najmočnejša vrsta, ampak tista, ki se najbolje prilagodi spremembam". Mehke veščine so eden od načinov prilagajanja spremembam, njihovo priznavanje in vrednotenje pa ponujata številne priložnosti: ne glede na poklicno kvalifikacijo ali opravljeno delo je uporabnost mehkih veščin univerzalna in prenosljiva. Te mehke spretnosti so tiste, ki bodo bodočemu zaposlenemu prinesle prednost pri prijavi na delovno mesto, njihova prepoznava pa bo odločilna na trgu dela ali v podjetju.

Eden od ciljev tega projekta je ponuditi orodja kadrovikom in osebam, ki zaposlujejo, da bi lahko na inovativen način vključili in upoštevali mehke veščine v svoje postopke zaposlovanja in upravljanja. V tem priročniku so predstavljeni evropski in nacionalni pravni vidiki, ki urejajo prakse upravljanja človeških virov v vsaki od partnerskih držav projekta (Francija, Belgija, Avstrija, Španija in Slovenija), pa tudi evropski proces upravljanja človeških virov, ki je popolnoma prilagojen pravnim omejitvam, s katerimi se soočajo te države.

1.1 Kontekstualizacija in opredelitev upravljanja človeških virov

Kaj imamo v mislih, ko govorimo o upravljanju človeških virov ali procesih upravljanja človeških virov?

Upravljanje človeških virov je proces strukturiranega in temeljitega upravljanja ljudi v organizacijah. Oddelek za upravljanje človeških virov v podjetju je odgovoren za zaposlovanje zaposlenih, odpovedovanje pogodb, usposabljanje in razvoj zaposlenih ter reševanje drugih vprašanj v zvezi s človeškimi viri v podjetju.

Procesi upravljanja človeških virov so posebne rutine določenega podjetja, ki se uporabljajo za ravnanje z vsemi načini v zvezi z njegovimi človeškimi viri. Te postopke večinoma oblikujejo podjetja sama in ne sledijo nobenim splošnim smernicam. Ne obstaja standardiziran proces upravljanja človeških virov, ki bi ga narekovala Evropska unija ali katera koli evropska država.

Obstajajo pa pravni vidiki na evropski in nacionalni ravni, ki zagotavljajo okvir za upravljanje človeških virov v vsakem podjetju in zagotavljajo določen standard v vseh državah članicah Evropske unije.

1.2 Pravni vidiki povezani z upravljanjem človeških virov

Prednostna naloga je zagotoviti, da je vsako orodje in metoda, ustvarjena v tem projektu, pravno in praktično uporabna v vseh zastopanih evropskih državah. Kakšni so pravni vidiki upravljanja človeških virov v Evropski uniji in posameznih partnerskih državah? Kateri so obvezni koraki v procesu upravljanja človeških virov, da ga lahko izvaja vsaka partnerska država?

1.2.1. EVROPSKA ZAKONODAJA

V Evropski uniji se izvajajo zakoni, ki zagotavljajo vnaprej določene standarde v vseh državah članicah na naslednjih področjih:

- Zdravje in varnost pri delu
- Enakost spolov zaščita pred diskriminacijo na podlagi spola, rase, vere, starosti, invalidnosti in spolne usmerjenosti
- Delovni pogoji: delo s krajšim delovnim časom, pogodbe za določen čas, delovni čas, zaposlovanje mladih, obveščanje in posvetovanje z delavci
- Podporne storitve Splošna uredba o varstvu podatkov (GDPR)

Posamezne države članice EU morajo poskrbeti za zaščito teh pravic v svojih nacionalnih zakonodajah. Poleg tega bo Evropska unija v skladu z načelom subsidiarnosti ukrepala kolektivno le, če lastna moč držav članic ne bo zadostovala.

Kar zadeva upravljanje človeških virov, EU še nima posebnega pravnega okvira, vendar dve različni organizaciji pomagata izboljšati in čim bolj razširiti politike v zvezi z delom:

- Evropski observatorij za politiko zaposlovanja (EEPO): Cilj EEPO je izboljšati oblikovanje evropskih in nacionalnih politik z zagotavljanjem informacij, analiz in vpogledov v oblikovanje, izvajanje, spremljanje in vrednotenje politik.
- Evropska mreža javnih zavodov za zaposlovanje (ENPES): ENPES sta ustanovila Svet in Evropski parlament, da bi čim bolj povečala učinkovitost javnih zavodov za zaposlovanje.

Ker Evropska unija nima zakonodajne vloge na področju upravljanja človeških virov, je treba dodatno preučiti pravne vidike v vsaki partnerski državi.

1.2.2. ZAKONI PARTNERSKIH DRŽAV

Po vsej Evropi imajo države različna pravila, delovne kodekse, zakone, konvencije in posebne sporazume, ki vsebujejo besedila, ki pomagajo oblikovati okvir za upravljanje človeških virov.

V vsaki partnerski državi projekta so politike v zvezi z upravljanjem človeških virov opredeljene na različnih ravneh: po eni strani so lahko določene in vodene regionalno, po drugi strani pa nekatere države delujejo na nacionalni ravni. Prav tako se pravila razlikujejo, če gre za javna ali zasebna podjetja.

V spodnji preglednici je prikazan pregled, kdo upravlja politiko in kje so pravila zapisana v vsaki partnerski državi.

PRAVNI VIDIKI GLEDE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

KJE SO PRAVILA ZAPISANA?

KDO UPRAVLJA POLITIKO?

Obstaja cca. 50 zveznih zakonov o delovnem pravu. Za upravljanje človeških virov v zasebnem in javnem sektorju obstajajo različni delovnopravni zakoni. Drugi nacionalni zakoni urejajo poklicno usposabljanje ali posebne poklice. Drug pomemben vir so kolektivne pogodbe (Kolektivvertrige). Kadrovik mora upoštevati tudi Zakon o enakem obravnavanju oz. Zakon o zaposlovanju invalidov. Vsa obdelava podatkov mora biti v skladu z avstrijskim zakonom o varstvu podatkov, ki implementira GDPR. Obstajajo različne direktive EU, ki jih je potrebno vključiti v nacionalno zakonodajo.

Politika se upravlja na različnih ravneh, od podjetniške, sektorske, zvezne, nacionalne do evropske:

Na ravni podjetij in sektorjev so na primer

- sveti delavcev
 - sindikati
- gospodarska zbornica (Wirtschaftskammer)
- delavska zbornica (Arbeiterkammer)
 - socialno partnerstvo (Sozialpartnerschaft)

Nekatere politike upravljajo zvezni organi devetih dežel.

Druge upravljajo nacionalni organi, ki morajo upoštevati politiko organov EU.

Kodeks dobrega počutja pri delu -Federalna služba za zaposlovanje, delo in socialno soglasje (belgique.be) https://emploi.belgique.be/fr/themes/bi en-etre-au-travail/principesgeneraux/code-du-bien-etre-au-travail

Upravljanje s človeškimi viri je urejeno sodelovanje v delovnem pravu, ki zajema vsa področja upravljanja, vključno s zaposlovanjem, odhodom zaposlenih, plačami, izobraževanjem in odnosi s vodji linije.

Organizacija mora nenehno slediti spremembam v zakonodaji in predpisih, da ostane skladna s pravnimi obveznostmi. Upravljajo jih federalne oblasti. Zakonik o dobrem počutju pri delu vključuje vse dekrete, ki izvajajo zakon z dne 4. avgusta 1996 o dobrem počutju delavcev med izvajanjem njihovega dela (razen Kraljevega odloka z dne 25. januarja 2001 o začasnih ali mobilnih gradbiščih).

AVSTRIJA

SELGIJA

PRAVNI VIDIKI GLEDE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

KJE SO PRAVILA ZAPISANA?

KDO UPRAVLJA POLITIKO?

RANCIJ

Pravni vidiki upravljanja človeških virov so zapisani v Zakoniku o delu (Code du travail). Včasih so nekatere organizacije podpisale Konvencije collectives (Kolektivna pogodba), kjer se pojavljajo dodatna pravila.

Politika glede upravljanja človeških virov je upravljana s strani centralnih organov. Ni razlik med državami, regijami ali organizacijami.

OVENIJA

Glavni zakon, ki ureja področje delovnega prava na splošno v Sloveniji, je Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). V svojem jedru ureja pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja ter zaščito določenih kategorij delavcev.

Zakon o urejanju trga dela (ZUTD),
Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1),
Zakon o izenačevanju možnosti invalidov (ZIMI),
Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI),
Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1)

V javnem sektorju tudi:

prejemkih (ZSDP-1)

V javnem sektorju tudi:
Zakon o javnih uslužbencih (ZJU),
Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS)
Pomemben avtonomni vir prava so tudi kolektivne
pogodbe (za javni sektor, za zasebni sektor, za
različne panoge ...).

Vse politike so državne in jih upravlja slovenska vlada.Osnovna zakonodaja na tem področju velja za vse delodajalce v Sloveniji. Obstajajo nekatere razlike med javnim in zasebnim sektorjem.

ANIJA

Ustava Kraljevine Španije ureja glavne pravice ljudi v zvezi z delom in Zakon o delavcih pokriva specifične zadeve zaposlitve Na spletni strani Državne javne službe za zaposlovanje (www.sepe.es) najdete informacije o zakonodaji, pogodbah, ponudbah za delo, subvencijah itd. Kolektivne pogodbe na državni, regionalni ali

pokrajinski ravni so dostopne na spletni strani Ministrstva za delo in socialno ekonomijo Zakonodaja o upravljanju človeških virov vključuje Zakon o socialni integraciji invalidov Delovna reforma 2022 ureja vse pogodbe o zaposlitvi, odpravlja večino začasnih pogodb in določa, da bodo nove pogodbe sklenjene za nedoločen čas

Delovnopravna sodna praksa preko sodnih odločb.

Večina politik je državnih in jih upravlja španska vlada. Nekatere od teh politik se lahko prenesejo na avtonomne skupnosti, tako da se upravljajo regionalno. Samo pogled na to, kje in kdo upravlja politiko, ne zagotavlja, da bodo orodja mehkih veščin vključena v upravljanje človeških virov. Zato nameravamo vsako fazo in korak postopka prilagoditi pravnemu okviru vsake partnerske države. Ker v Evropi ni standardiziranega procesa upravljanja človeških virov, smo se odločili, da formaliziramo začasnega. Vsak korak omenjenega procesa je nato analiziran ob upoštevanju pravnih vidikov vsake partnerske države.

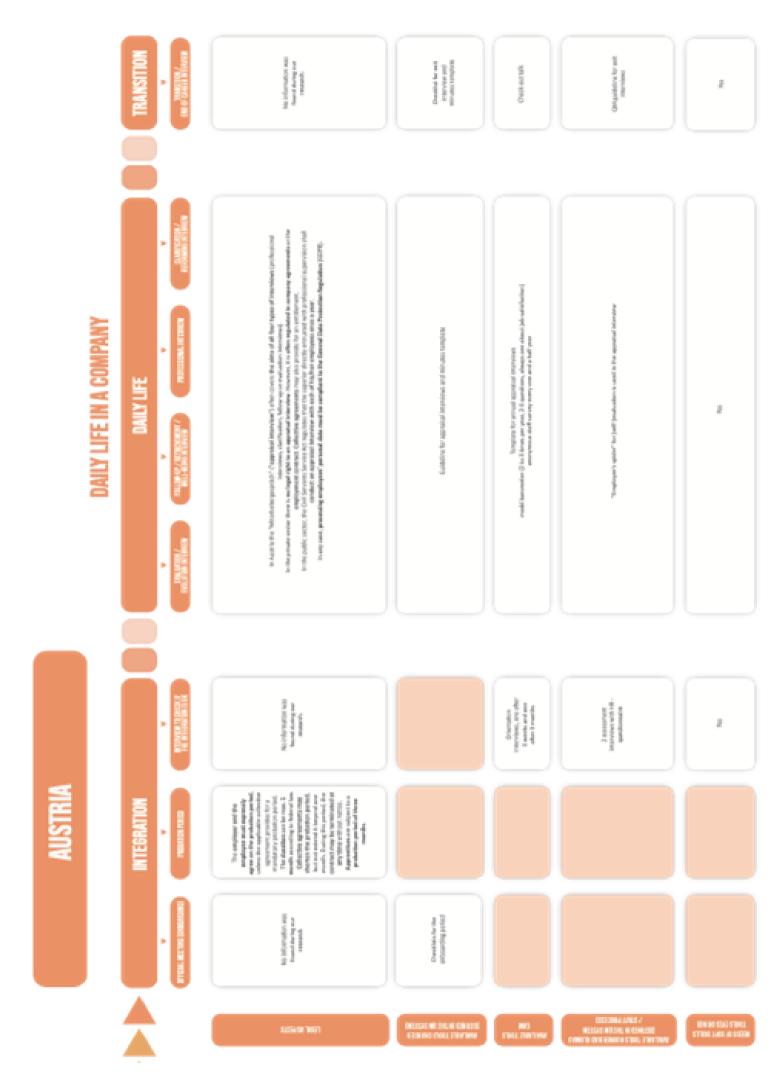


Preglednica 2: Prvi osnutek procesa upravljanja človeških virov

Prvi korak pri razvoju tega procesa upravljanja človeških virov je bila razdelitev celotnega procesa na dve fazi: zaposlovanje in vsakdanje življenje v organizaciji. Najprej je treba pripraviti celoten postopek zaposlovanja, nato pa sledi izbira kandidata. Ko je kandidat zaposlen, sledi vključevanje, ki se nato nadaljuje z vsakdanjim življenjem zaposlenega v podjetju. Zadnji korak je prehod na drugo delovno mesto v podjetju ali v drugo podjetje.

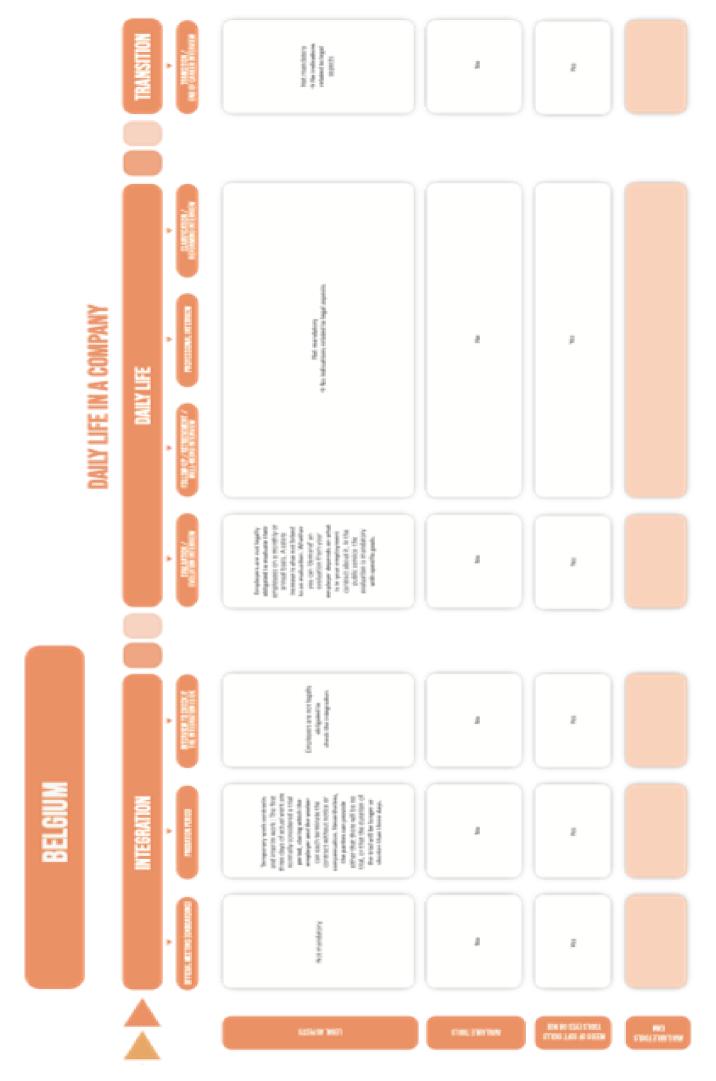
Na podlagi preglednice 2 je vsak partner lahko preučil pravne obveznosti, povezane z vsakim od korakov procesa. Ali so ti koraki obvezni v vsaki državi? Ali obstajajo zakoni ali uredbe, ki določajo, kako je treba ta korak izvesti? Rezultati te raziskave so predstavljeni na naslednjih straneh.

SELECTION	, and a	Internal laws are the figural Properties of the Business Act of Business Act of the service of a replaces. Act (for service) & enquirement and shading parson has be to service of a replace control and the figural posterior and the figural Cast Production Regulation. (SEPP) defense for the posterior and service a posterior and service and posterior and service and a posterior and a po	Sequence in lar the considerate velocities form		Application in anaporent Nation (tablet; pool	ž
	A STOCK OF THE PROPERTY OF THE	No cirtier maries was found dualing our measurits.			Vanadosta e e e e e e e e e e e e e e e e e e e	j
	POSITION TO THE PROPERTY OF TH	for same jobals the public section; as to applicable testing as applicable testin.	loub triabs film a contain- panied of times	Assembled top to expension and productors is one constrainty whenh Work trial for soft-mixing	White the distriction of the special state of the s	,
	A A	To be other and medicity regulates which operations in a personality or engagement in a job security of measures, from a job security from the first part of	Estation to job Introduce	ingentine galdit		z
	THE RESIDENCE THE PRODUCTS	Reference term can the liqued headerment date, for Chandridge descriptions and Act (the same; for replaces), and which the general header for respirately, or the formation processing Chandridge of the processing Date Personning	Blocated and Market control Market control Assumées and		Application transported prints	,
PREPARATION	TON: SE PROTES	Processing the supplicated personnel suits on a last semplate to the personnel (sea) processing processing frequencing frequen		Versal error for confirmments of manips	united promitioner uniterated uniterated	
	DESCRIPTION A	figuré Frentment Act selections and selections are not be defined from most from the problement of most consistence of most from the problement of most from the foreigned for a sense from the frentment of most from the following position of problement problement problement from the following position of problement from following positions and problement of the appropriate of the following in the following position of the following	Vertice, job partick, districtor of the ISE, section of comparing learning and annies, position made annies, position made annies, position made annies, position, interest, mades, at techniq sestion, attent,	Varies (s) protify, unid make amplight, Carbogaly "Explanate FLDA striplement", income	Application et-sugament.	
	A SECTION AND	The figual The figual Theory of the standard being the standard of the standar	Templates to juli streamless of the	Variotes to pio advertisents	samph possiblems misciple/	j
	WIT LOS MODERNS	this information was found the trap and exercise.	the plant is plant or profess		Strater (In). Best places, updated even a pror	ż
		LICHON YOUT	ESPANG LOST LALAMA DATETTS NO DEFM CARRIED	NALL MALL MALL MALL MALL MALL MALL MALL	CHALLE GAS CHOCK 2.00° TEALPHA RESTRICT AD SET MICHIGAN BESTRAFFINES \	STREET THE NOTE



To the public senter it's managed by the SD.08 for the private sector; soriy ensure to disalteritation á ē the this position across there is no summarisation with the best in the case of the case of the positional dependency on the recommendation of the recomme è j In the pulls could, affected beth, are expended by \$1,00 the pulse \$1,00 the pulse pulse the pulse pulse the 100 the pulse to 100 the pulse to 100 the pulse to 100 to 100 the pulse to 100 the 100 the to SELECTION 100000 į is a matter of equal segmentation, the interaction must fuggers without descriptions without descriptions in the safe for speakers as the safe for speakers as the safe for speakers as the safe for the proposal to the seasing of the same for the public section, set, if the seasing sets are for the public section, set, if the seasing sets are for the public section, set, if the requirement as the requirement as ž ä RECRUITMENT to the principle and to the wholes of decrimination, the profession is given to resultable with most fine constitution with most left most leave to the regard polici. For the public season of the degrees and entirily convolutions are walls, the confidence are confidence are confidence are confidence and confidence confide Organisal by the SLOR battons and skills printed į Marchigal and Scherolist or the state of the j in a matter of square supportunities, the pick office ough for velocity and not for controlled. The pick public control for the public controlled for public ought from 10 (2012) controlled to specify complete to public ought and the post of complete to complete ought and to complete ought and the pick office ought and the pick of complete the Manage of the SECS. į j PREPARATION Ten in the public section To a matter of requirements, the experiments, the (c) after rount to the relation of describingtion. In the relation of į The technique and a refer Na information ě

BELGIUM



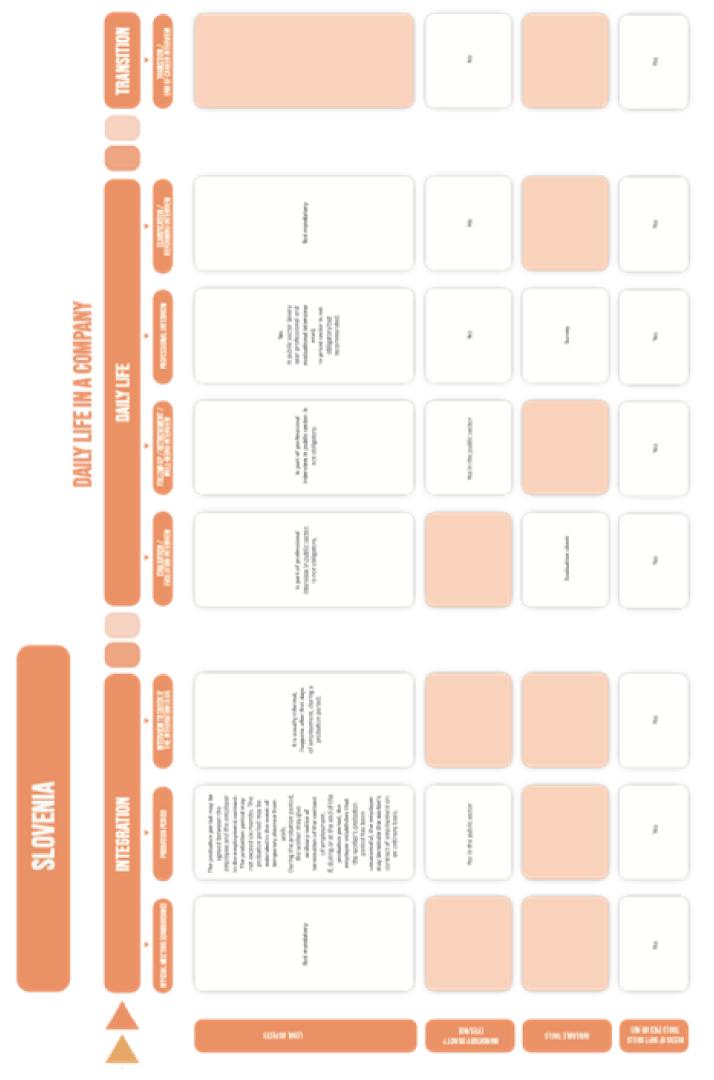
Preglednica 4: Pravni vidiki v zvezi s človeškimi viri v Belgiji

FRANCE

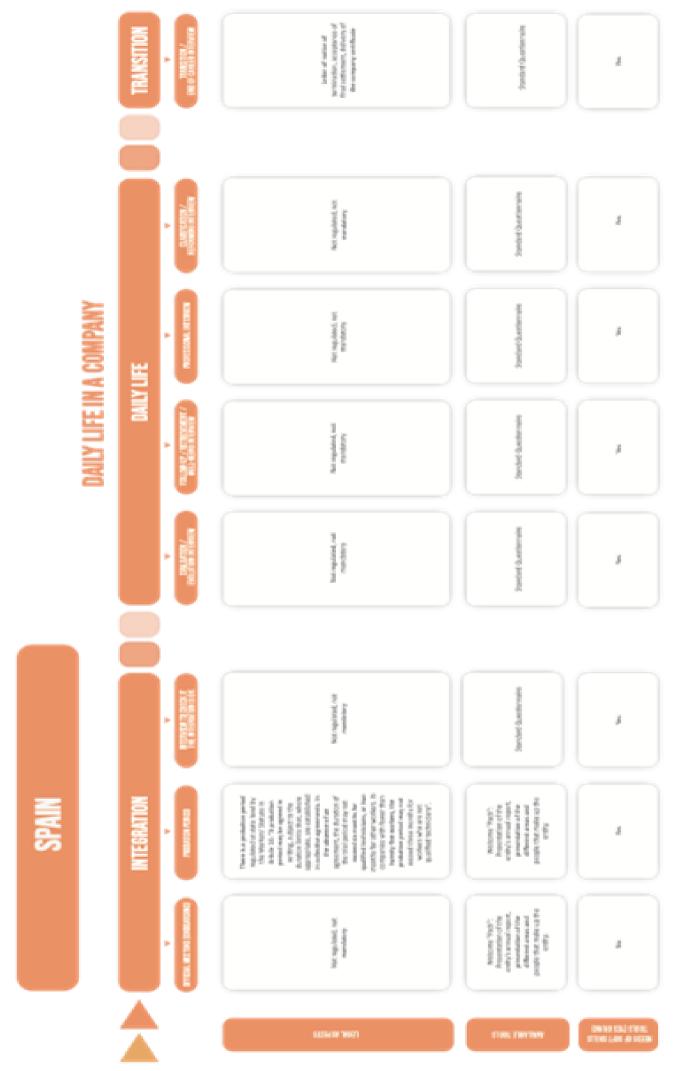
The continuing and some beautiful and the strategies of the strate THE PERSON NAMED AND POST OF THE PERSON Total Section 1 the bedieves of the sequences of the bedieves of the sequences of the sequ SELECTION 1 bit internition care has confined to the school of the confined of the confined bases across patients of the confined water member of the lights is partitive of the best of a times of constrainty bits by the partition of the deby best to previous of the deby best Ì ä RECRUITMENT The exclusion and violentiams are the mand or the section to the section of the s Restrojer; al distribution is probablism. The colorectural distributions are provided for in price (233) 1 of the frame? United Color The information collected in all here a fine and measures the sole for put affected or the someones of professional solls. The applicant in information of the methods and inclinious count to constitute or They, devices that author present information response he and information response he are the transmission of the state of the respiratory solicitory or information of the applicant. CONT. III AMOUNT VS Stockels same accept of sales an star CN On a CO cod received to independent Co for age, production, place, a others, benty interior -New distribution of the lab ofter IAT territories to self-then later an exemplate to distribute the ofter for example) · management PREPARATION The employer is then to be another than the member of the state of the first of the j j Pin involves not possible a francounts for the joh description and its content in left in the free implestime of the storyons. Count of the low the jab beautiful assessing stockeds repeated stockeds and the work contracts and as other section of the subject of traces worked. Recursolism the only logal discovered south to a discovered south to a positive in the web correct from the form of positive discovered that is the acceptant in conf. for manufactures in co.d., for manufactures in co.d., for America a concurring and observe a qualitation recognition of the Nama recognition of a company Adhimagh is not mandalon, both resogns and human recommon con test in the father employees į j

Preglednica 5: Pravni vidiki v zvezi s človeškimi viri v Franciji

ě heleral band median j This has be the employed. SELECTION į The law does not specify how-u-specifiers for the profilms of behald be balanchesed other to the the amplitude of discustors. GOM must be supported. No in the public server ž RECRUITMENT Greend Data Proteotiers Registrates (2007/L/Fe Registrates), parknown in gener to standalmen and never fine confidence and chees the confidence and chees in the research No. of the public sector į Processing the applicate formand date must be compliant britter documed Color Protection Application (SOPM). No. of Section Section 1 ž You're possible section as produce to publish as july and the ten worst gentlem for the worst gentlem for the worst gentlem for the publish and publishers and july publishers and publishers for the publishers and publishers and publishers and the publishers for the publisher Year in the public sector į PREPARATION SLOVENIA No in the public sector Registers Acception of the con-party to private approach force or I mentions force or I mentions for private organization of private organization required organization organizat ÿ The last provides that are employed with record for employed with record form 20 completes much have a part standardism. Mean Thing the standardism form partition of the first mappings. The last distan-ment provides a Thing and standard for this job knowledges. In the control of the standardism and provides a Thing control for this job knowledges. In employed to the mappings of the provides a partition of the standardism. No in charge delice sector Manager Dorling School and į



Preglednica 6: Pravni vidiki v zvezi s človeškimi viri v Sloveniji



Preglednica 7: Pravni vidiki v zvezi s človeškimi viri v Španiji

1.3 Evropski proces upravljanja človeških virov

V projektu "Soft Skills 2.0" je naš cilj prispevati k vključevanju mehkih veščin v upravljanje človeških virov na evropski ravni z zagotavljanjem orodij, ki jih lahko uporabljajo kadroviki in upoštevajo pravne vidike posamezne države. Preden smo razvili kakršno koli orodje, smo se odločili, da oblikujemo smernice za evropski proces upravljanja človeških virov glede na pravne vidike vsake evropske partnerske države. Naš cilj je, da bi ta postopek in orodja, ki vključujejo mehke veščine, uporabljali v čim več državah.

Na podlagi našega začasnega evropskega procesa upravljanja človeških virov in raziskav, ki so jih opravili partnerji, smo opredelili različne faze z nekaj podfazami, za katere bi lahko razvili orodja, ki vključujejo mehke veščine. Ta orodja bodo predstavljena v drugem intelektualnem rezultatu našega projekta: zbirki orodij mehkih veščin.

Zdaj si podrobneje oglejmo naš evropski proces upravljanja človeških virov:



Preglednica 8: Evropski proces upravljanja človeških virov

1.3.1. PRIPRAVA NA ZAPOSLOVANJE

Na začetku faze zaposlovanja je treba postopek temeljito pripraviti z ugotavljanjem potreb in želja podjetja. Na koncu dobrega postopka zaposlovanja je treba najti usposobljenega kandidata.

Prva stvar, ki se zgodi v postopku zaposlovanja po **ugotovitvi potrebe** po dodatnem zaposlenem, je **predstavitev organizacije** in opredelitev, zakaj je delo v njej privlačno. V tem dokumentu je na privlačen način razloženo, kaj natančno organizacija počne, kakšne vrednote zagovarja, kateri so notranji in zunanji dejavniki, ki povečujejo njeno priljubljenost itd.

Priprava opisa organizacije močno olajša pripravo opisa delovnega mesta in ponudbe za zaposlitev. Oblikovanje popolnega opisa delovnega mesta je bistvenega pomena za postopek zaposlovanja. To je treba opraviti čim bolj natančno, da bi pritegnili in spoznali ustrezno usposobljene kandidate. Opis delovnega mesta se uporablja interno, za natančno opredelitev iskanega delovnega mesta, njegovih nalog, dolžnosti in odgovornosti.

Na podlagi opisa delovnega mesta in opisa organizacije kadrovska služba **pripravi ponudbo za zaposlitev**, s katero pritegne morebitne kandidate. Ta ponudba za zaposlitev se lahko uporabi znotraj podjetja, če želi podjetje delovno mesto zapolniti z obstoječimi zaposlenimi, ali zunaj podjetja, če je v interesu podjetja zaposliti zunanjega kandidata. Zato je treba to ponudbo za zaposlitev **objaviti**, da se doseže velik doseg. Objavljena je lahko na spletni strani podjetja, na različnih platformah družbenih medijev, na spletnih straneh s prošnjami za zaposlitev, v časopisih itd. Z aktivnim pridobivanjem kandidatov, na primer tako, da jih kontaktirate prek omrežja LinkedIn, lahko prav tako povečate možnosti, da najdete najprimernejšega kandidata za to delovno mesto.

1.3.2. IZBIRA KANDIDATA

Po objavi ponudbe za zaposlitev bo podjetje **prejelo prijave za zaposlitev**, zdaj je treba izbrati najprimernejšo osebo za podjetje. To je druga faza v postopku upravljanja človeških virov.

Naloga zaposlovalca je, da opravi **začetni izbor**, kdo bi lahko bil primeren kandidat, in izbere majhno število ljudi, ki se zdijo primerni na podlagi prijave.

Izbrani kandidati bodo povabljeni na **razgovor za delo**, ki se lahko odvije v podjetju ali prek spleta. Ti razgovori se lahko izvajajo individualno ali s kadrovsko ekipo. Včasih podjetje izvede več razgovorov s kandidati, da poveča možnost najti pravega kandidata. Ključna sestavina razgovorov je priprava vprašanj.

Testi za ocenjevanje veščin se lahko odvijajo v različnih fazah zaposlitvenega procesa, odvisno od prioritet podjetja. Nekatera podjetja zahtevajo ocenjevanje pred sprejemom kandidata na razgovor, druga pa te teste raje izvajajo med ali po razgovoru, da podprejo svojo odločitev.

Po vseh teh korakih bo podjetje sposobno **analizirati in izbrati enega kandidata**, ki se jim zdi najbolj primeren za podjetje. Pred obvestilom izbranemu kandidatu se izvede preverjanje ozadja. Nazadnje, uspešnemu kandidatu sporočijo, da je uspešno prestal fazo izbire in mu ponudijo delovno mesto. Če je ponudba sprejeta, bo kandidat zaposlen. Druge kandidate lahko obvestimo o odločitvi in jim posredujemo povratne informacije o njihovih razgovorih.

1.3.3. VKLJUČEVAJE NOVEGA ZAPOSLENEGA

Po izbiri kandidata se odgovornosti kadrovske službe nadaljujejo z zagotavljanjem dobrega in prijetnega vsakdanjega življenja novega zaposlenega v podjetju.

Podjetje ima družbeno odgovornost do svojih zaposlenih. Vključevanje je tudi v interesu samega podjetja, saj zagotavlja, da bo zaposleni ostal motiviran, dobro delal in ostal v podjetju dlje časa.

Prvi uradni korak pred prihodom novega zaposlenega v organizacijo je **priprava na vključitev**. Kadrovsko osebje mora obstoječe sodelavce obvestiti o prihodu novega sodelavca. Na upravni ravni je potrebno pripraviti pogodbo o zaposlitvi in vse povezane dokumente. Pripraviti je treba delovno mesto novega zaposlenega (miza, računalnik, oprema, osebna zaščitna oprema itd.). Pomembno je tudi, da novega zaposlenega obvestite o datumu začetka dela in mu posredujete čim več informacij, da bo lahko na novo delovno mesto prišel samozavesten.

Šele po pripravi integracije bo kadrovsko osebje lahko sprejelo novega zaposlenega in organiziralo **integracijski sestanek**. Zaposlenemu bo predstavljena struktura podjetja, zaposleni in prostori. Seznanjen bo z notranjimi politikami ali z morebitnimi pravili v podjetju in opravljene bodo potrebne administrativne formalnosti. V nekaterih primerih se lahko za mentorja izbere sodelavec.

Poskusno obdobje daje delodajalcu priložnost, da oceni uspešnost delavca v novi vlogi, ki jo je prevzel. Delavec ima tudi priložnost, da oceni, ali mu podjetje ustreza. Trajanje poskusnega obdobja je odvisno od področja dela ter politike in zakonodaje države: v nekaterih državah poskusnega obdobja sploh ni. Med poskusno dobo je pogodbo še vedno mogoče dokaj enostavno prekiniti, če novi zaposleni ne more zadovoljivo opravljati svojih nalog ali če zaposleni želi prekiniti pogodbo.

Po končanem postopku vključevanja se lahko opravi **kontrolni razgovor** zaposlenega z vodjo in/ali vodjo kadrovske službe, da ugotovi, ali so bile izpolnjene potrebe zaposlenega in ali je bilo vključevanje uspešno ali pa so potrebne še kakšne prilagoditve.

1.3.4. VSAKODNEVNO DELOVNO ŽIVLJENJE

Po procesu uvajanja kadrovska služba poskrbi, da so izpolnjene potrebe zaposlenega, na primer glede dobrega počutja v podjetju ali morebitnega potrebnega dodatnega usposabljanja.

V posameznih državah so obvezni različni razgovori. Da bi lahko sintetizirali stvari ter imeli postopek in korake, prilagojene vsem partnerskim državam projekta, smo se vsi strinjali z izrazom "razgovori o vsakdanjem delovnem življenju".

Razgovori o vsakdanjem delovnem življenju imajo lahko različne namene in časovne okvire. Na primer, ocenjevalni razgovori so lahko načrtovani za oceno kompetenc in potreb zaposlenega. Nato se lahko delodajalec in delavec odločita, ali je priporočljivo nadaljnje usposabljanje ali izobraževanje.

Z letnimi razgovori lahko redno preverjate zaposlenega. V tem razgovoru se lahko obravnava počutje zaposlenega, morebitne težave, s katerimi se srečuje ali bi se lahko srečal v prihodnosti. Če zaposleni potrebuje dodatno usposabljanje, se lahko o tem tudi pogovorite. Ta razgovor se lahko uporabi za obveščanje zaposlenega o manjših napakah, ki jih je storil in za njihovo odpravo. To lahko spodbudi konstruktivno reševanje težav in pomaga ljudem, da prevzamejo odgovornost in se učijo na svojih napakah. Po daljši odsotnosti zaposlenega je to tudi dobra priložnost za pogovor o tem, ali so prejšnji delovni pogoji, kot je tedenski delovni čas, še vedno ustrezni oziroma ali obstaja kakšna potreba po prilagoditvi.

Poleg razgovorov o vsakdanjem življenju se lahko/se mora zaposleni udeležiti **usposabljanj**. Odvisno od podjetja lahko ta usposabljanja potekajo interno ali eksterno, v učilnici ali na delovnem mestu in so lahko vključena v urnik zaposlenega. Vsaka partnerska država ima različne obveznosti v zvezi z usposabljanji: v nekaterih morajo podjetja vsako leto obvezno predlagati usposabljanje za vsakega zaposlenega, medtem ko druge države to le priporočajo.

Poudarek na učenju na delovnem mestu v posamezni državi bo podan v drugem delu tega vodnika.

1.3.5. ODHOD ZAPOSLENEGA

To je obdobje, ki ustreza odhodu zaposlenega v drug oddelek podjetja, v drugo podjetje ali upokojitvi. Pri tem je treba zagotoviti, da delavec zapusti delovno mesto zadovoljen in da so bili sprejeti vsi ukrepi, ki mu bodo omogočili, da brez skrbi zaključi pogodbo.

Predvideti je treba učinkovit prehodni proces. Podjetje ima socialno odgovornost za dobro počutje svojih zaposlenih, tudi v teh bolj občutljivih trenutkih. Poleg tega moralnega vidika je zagotavljanje jasnega, učinkovitega in skrbnega izstopnega procesa bistveno za zagotovitev prehoda v najboljših pogojih. Bolj kot je izstopni proces spoštljiv, bolj pozitivno bo nekdanji zaposleni govoril o svoji izkušnji. Izvajanje "razgovora ob odhodu zaposlenega" bo podjetju omogočilo poslušanje zaposlenega in zbiranje relevantnih informacij za izboljšanje in prilagoditev strategij podjetja. Notranji prehodni razgovor opravimo, ko zaposleni spremeni svojo pozicijo v podjetju. Zunanji prehodni razgovor se zgodi, ko zaposleni preide v drugo organizacijo. Razgovor ob koncu kariere je z zaposlenim pred odhodom v pokoj.

Študija pravnih vidikov v petih evropskih državah vključenih v projekt (Avstrija, Belgija, Francija, Slovenija in Španija), nam je omogočila dogovor o evropskem postopku upravljanja človeških virov, ki se lahko uporablja v vseh državah. Medtem, ko so posamezni koraki v nekaterih državah obvezni in jih uokvirjajo standardi in zakoni, so drugi le okvirni in dajejo podjetjem določeno mero svobode pri njihovem izvajanju. Naš izziv je vsem zagotoviti orodja za upravljanje človeških virov, ki vključujejo mehke veščine in jih je mogoče uporabiti v nekaterih ključnih fazah tega evropskega procesa upravljanja človeških virov. Ta orodja so predstavljena v "kompletu orodij mehkih veščin", ki ga lahko najdete na naši spletni strani: www.softskills-project.eu.

2. poglavje: Učenje na delovnem mestu kot nova perspektiva usposabljanja za mehke veščine

Po razvoju metode in orodij za poučevanje mehkih veščin v učilnici v prejšnjem projektu Erasmus+ "Soft Skills" je cilj projekta "Soft Skills 2.0" najti način za vključitev usposabljanja o mehkih veščinah v kontinuiran proces učenja na delovnem mestu.

To usposabljanje je dodana vrednost, ki izpolnjuje potrebo, ki je v Evropi vse bolj prisotna, zlasti ker učenje na delovnem mestu v skladu z Barometrom mehkih veščin 2020 velja za "najboljši pripomoček za razvoj mehkih veščin".

Ta program učenja na delovnem mestu je zasnovan za ljudi z nizko stopnjo kvalifikacij in/ali invalidnostmi. Dejansko so ti ljudje pogosto zadržani do tradicionalnega ali digitalnega izobraževanja. Izkušnje naših partnerjev pri učenju na delovnem mestu nam kažejo, da je ta pristop k usposabljanju popolnoma prilagojen naši družbi in učenju mehkih veščin. Razvijanje mehkih veščin pomeni sprejemanje novih navad, ki so včasih v nasprotju z uveljavljenimi vedenji. Za razliko od trdih veščin ni dovolj, da jih razumemo, si jih zapomnimo in vadimo, da jih dosežemo. Mehke veščine zahtevajo zavedanje naših vedenj, vizijo in sprejemanje osebnega interesa za njihovo spremembo, predvsem pa prakticiranje teh vedenj v različnih vrstah poklicnih situacij.

Omogočiti ljudem z nizko stopnjo kvalifikacij in/ali invalidnostmi, da razvijajo svoje mehke veščine, je bistvenega pomena za izboljšanje njihovih možnosti na trgu dela. Dati jim priložnost, da urijo svoje mehke veščine z metodami učenja na delovnem mestu, pomeni dati jim priložnost, da se razvijajo in pridobijo veščine, ki se pričakujejo na trgu dela.

Ta vodnik predstavlja tako evropske kot nacionalne pravne vidike, ki urejajo učenje na delovnem mestu v vsaki izmed partnerskih držav projekta (Francija, Belgija, Avstrija, Španija in Slovenija). Prav tako formalizira evropski proces učenja na delovnem mestu, ki je popolnoma prilagojen pravnim omejitvam, s katerimi se soočajo te države.

2.1 Kontekstualizacija in opredelitev učenja na delovnem mestu v okviru nadaljnjega poklicnega izobraževanja

Zakaj govorimo o učenju na delovnem mestu v okviru nadaljnjega poklicnega izobraževanja in usposabljanja?

2.1.1. Nadaljnje poklicno izobraževanje in usposabljanje (CVET)

Nadaljnje poklicno izobraževanje in usposabljanje (CVET) je opredeljeno v evropskem slovarju izobraževanja in usposabljanja odraslih z namenom pridobivanja novih kompetenc ali razvoja in izboljšanja obstoječih. (Brugia & Babrauskiene, 2019, 17).

"Nadaljnje poklicno izobraževanje in usposabljanje (CVET) poteka po začetnem izobraževanju in usposabljanju ali po začetku delovnega življenja. Cilj je nadgradnja znanja, pomagati državljanom pri pridobivanju novih veščin, prekvalifikaciji ter nadaljnjem osebnem in poklicnem razvoju. V veliki meri je osredotočeno na delo." (Vocational Education and Training Initiatives | European Education Area, n.d.).

Ta koncept je pomemben, ker nadaljnje poklicno izobraževanje in usposabljanje lahko poteka po tem, ko je že dosežen visok nivo izobrazbe ali pa brez kakršnega koli prejšnjega izobraževanja, kar je še posebej relevantno za "Soft Skills 2.0", saj so ena od ciljnih skupin projekta ljudje z nizko stopnjo izobrazbe.

2.1.2. Učenje na delovnem mestu kot oblika nadaljnjega poklicnega izobraževanja in usposabljanja (CVET)

Ena od oblik nadaljnjega poklicnega izobraževanja ali usposabljanja je učenje na delovnem mestu (WBL). Učenje na delovnem mestu je učinkovito orodje za podporo usposabljanju/učenju odraslih. Proces poklicnega izobraževanja in usposabljanja se šteje za učenje na delovnem mestu, če poteka v resničnem ali simuliranem delovnem okolju. S prilagajanjem učnih nalog delovnim nalogam udeleženca usposabljanja je učenje na delovnem mestu neposredno usmerjeno v sedanje ali prihodnje naloge delavca. Poleg tega je treba o učnih nalogah pozneje razmišljati, kar zagotavlja boljšo učno izkušnjo

V projektu "Soft Skills 2.0" govorimo o WBL v okolju CVET v centru za usposabljanje in/ali na delovnem mestu in ga opredeljujemo kot pridobivanje znanja, spretnosti in kompetenc z opravljanjem in razmišljanjem o nalogah v poklicnem okolju.

Delovno usmerjeno poklicno izobraževanje in usposabljanje naj bi pomembno prispevalo k vključevanju delavcev na delovno mesto in socialni koheziji. Pomaga tudi pri zmanjševanju brezposelnosti in podzaposlenosti odraslih ter spodbuja inovativne, konkurenčne in v rast usmerjene politike in strategije podjetij in držav. (Celleja in Scheys, 2015, 7)

2.2. Pravni vidiki v zvezi z učenjem na delovnem mestu v sistemu CVET

Politike glede učenja na delovnem mestu v nadaljnjem poklicnem izobraževanju in usposabljanju (CVET) lahko določajo akterji na različnih ravneh: politike držav članic so pogosto vplivane s smernicami, ki jih zagotavlja evropska politika in sodelovanje na tem področju, pa tudi z nacionalno in regionalno zakonodajo ter s socialnimi partnerji in drugimi deležniki.

2.2.1. EVROPSKA ZAKONODAJA

Evropska unija (EU) zagotavlja financiranje (na primer Evropski socialni sklad), podaja ideje o tem, kako izvajati učinkovito usposabljanje ter spodbuja sodelovanje med državami članicami in drugimi deležniki. Prav tako izvaja raziskave in zagotavlja informacije o prednostih učenja na delovnem mestu z deljenjem dobrih praks, na primer.

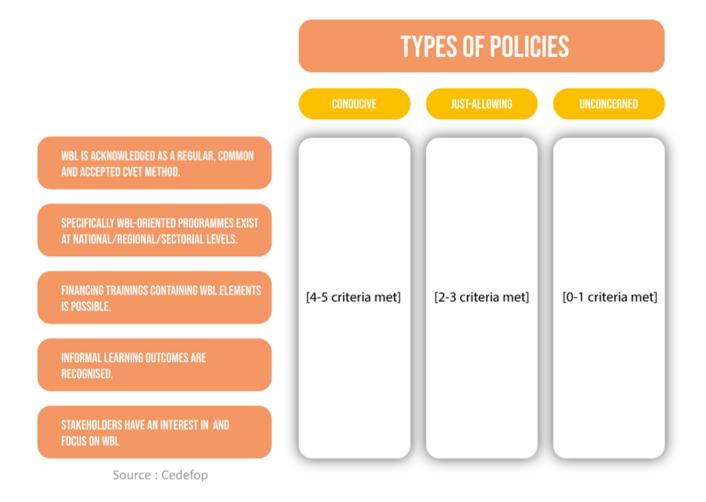
Evropski center za razvoj poklicnega usposabljanja (CEDEFOP) je leta 1975 ustanovila Evropska unija za spodbujanje razvoja poklicnega izobraževanja in usposabljanja v EU. Ta agencija s sodelovanjem s Komisijo, državami članicami in socialnimi partnerji podpira spodbujanje, razvoj in izvajanje politike Unije na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter politike spretnosti in kvalifikacij. V ta namen krepi in razširja znanje, zagotavlja dokaze in storitve za oblikovanje politik, vključno z zaključki, ki temeljijo na raziskavah, ter omogoča izmenjavo znanja med akterji Unije in nacionalnimi akterji ter med njimi.

Leta 2015 je CEDEFOP objavil raziskovalno študijo "Učenje na delovnem mestu v nadaljnjem poklicnem izobraževanju in usposabljanju: politike in prakse v Evropi". Raziskava dokazuje, da uporaba, metode in potencial učenja na delovnem mestu v nadaljnjem poklicnem izobraževanju in usposabljanju doslej niso bile ustrezno raziskane. Dodatne informacije o tej temi bi bile cenjene s strani ljudi na različnih ravneh v poslovnem svetu. (Celleja & Scheys, 2015, 13)

Ta publikacija ponuja metodo za razvrščanje nacionalnih politik za učenje na delovnem mestu. Na podlagi petih meril ima lahko država različne vrste politik na delovnem mestu temelječega poklicnega izobraževanja in usposabljanja: "spodbujajoče", "samo dopuščajoče" ali "brezbrižne".

Ta merila so::

- 1) Učenje na delovnem mestu (WBL) je priznano kot redna, pogosta in sprejeta metoda nadaljnjega poklicnega izobraževanja in usposabljanja (CVET): nacionalne politike ali zakoni o CVET omenjajo učenje na delovnem mestu kot metodo za izvajanje CVET.
- 2) Na nacionalni/regionalni/sektorski ravni obstajajo specifični programi usmerjeni v učenje na delovnem mestu: na voljo so nacionalni, regionalni ali sektorski programi, ki posebej zahtevajo uporabo elementov učenja na delovnem mestu kot del metod usposabljanja.
- 3) Financiranje usposabljanja z elementi WBL je mogoče: glavni finančni instrumenti za poklicno izobraževanje in usposabljanje jasno zagotavljajo dober okvir za WBL kot uporabljeno metodo.
- 4) Neformalno pridobljeni učni rezultati so priznani: znanje, spretnosti in kompetence, pridobljene z neformalnim učenjem in priložnostnim učenjem, se lahko preverijo in priznajo ter služijo kot podlaga za nadaljnje izobraževanje, izpopolnjevanje, napredovanje in napredovanje v karieri.
- 5) Zainteresirane strani se zanimajo za WBL in se osredotočajo nanj: zainteresirane strani izvajajo pobude, ki spodbujajo in podpirajo WBL v poklicnem izobraževanju in usposabljanju.



Preglednica 9 : Klasifikacija politik učenja na delovnem mestu v nadaljnjem poklicnem izobraževanju in usposabljanju

Ker na evropski ravni učenje na delovnem mestu v nadaljnjem poklicnem izobraževanju in usposabljanju ni zadostno urejeno z zakoni ali politikami, so se partnerji projekta odločili analizirati politike in zakone svojih držav, povezane z učenjem na delovnem mestu v nadaljnjem poklicnem izobraževanju in usposabljanju.

2.2.2. ZAKONI PARTNERSKIH DRŽAV

V nekaterih državah, vključenih v projekt, je poklicno usposabljanje danes urejeno z zakoni o poklicnem usposabljanju, pa tudi z zakoni o poklicnih kvalifikacijah in delovnimi zakoniki, bodisi na nacionalni ravni, bodisi z odloki in sporazumi, specifičnimi za določene regije in/ali avtonomne skupnosti. Večina držav, ki jih projekt predstavlja, je urejena z zakoni na državni ravni, pri čemer so v nekaterih primerih razlike med javnim in zasebnim upravljanjem.

UČENJE NA DELOVNEM MESTU (WBL) - TRENUTNO STANJE

KIE SO PRAVILA ZAPISANA?

KDO UPRAVLJA POLITIKO?
(LOKALNO, REGIONALNO, NACIONALNO)

VSTRIJA

Predpisi o učenju na delovnem mestu (WBL) se lahko najdejo v Zakonu o poklicnem izobraževanju (pravna podlaga za poklicno izobraževanje vajencev), v zveznih zakonih za urejanje specifičnih poklicev, v kolektivnih pogodbah za urejanje sektorskih vidikov, v zveznem smernicah za financiranje socioekonomskih podjetij ali v zveznih smernicah o subvencijah za izobraževanje in usposabljanje.

Na nacionalni ravni politiko upravljajo
Ministrstvo za delo, Ministrstvo za socialne
zadeve, zdravje, oskrbo in zaščito
potrošnikov ter Ministrstvo za
izobraževanje, znanost in raziskave.
Na regionalni ravni politiko upravljajo
devet pokrajin (Länder).
Avstrijsko gospodarsko in socialno
partnerstvo, sistem sodelovanja med
interesnimi skupinami delodajalcev in
delojemalcev na področju gospodarske in
socialne politike, ima tudi pomembno
vlogo na nacionalni ravni.

ELGIJA

V Belgiji je regija odgovorna za zaposlovanje, medtem ko skupnosti upravljajo izobraževanje, zato skupno zastopajo učenje na delovnem mestu. Na primer, v Skupnosti Bruselj-Vallonija:

https://wallex.wallonie.be/sites/wallex/contents/acts/7/ 7477/1.html V Belgiji je regija odgovorna za zaposlovanje, medtem ko skupnosti upravljajo izobraževanje, zato skupaj predstavljajo učenje na delovnem mestu. Poleg tega obstajajo tudi politični dogovori na manjših ravneh.

FRANCIJA

V delovnem zakoniku

To je upravljano na nacionalni ravni.

SLOVENIJA

Zakon o nacionalnih poklicnih kvalifikacijah. Zakon ureja pogoje in postopke za pridobitev nacionalnih poklicnih kvalifikacij. Vse politike so državno vodene in upravlja jih slovenska vlada. Osnovna zakonodaja na tem področju velja za vse delodajalce v Sloveniji. Obstajajo nekatere razlike med javnim in zasebnim sektorjem.

PANIIA

Strokovno izobraževanje in usposabljanje (VET) je organizirano v dva podsistema: akademsko VET, ki zagotavlja kvalifikacije iz izobraževalnega sistema, ter VET za zaposlovanje, ki podeljuje poklicne certifikate. Oba sistema delita skupni referenčni katalog poklicnih kvalifikacij. Zakoni in kraljevi dekreti urejajo strukturo in delovanje VET na državni ravni, medtem ko regionalni odloki podrobneje določajo izvajanje v vsaki pokrajini.

Na nacionalni ravni državna vlada ureja osnovno strukturo VET. Regionalne vlade konkretizirajo zakone na svojem ozemlju in upravljajo s sredstvi za izvajanje VET. Lokalne uprave nudijo dopolnilno pomoč. Različni akterji, vključno z javno upravo in zasebnimi centri, sodelujejo pri izvajanju VET. Za analizo politik v petih državah, vključenih v projekt (Avstrija, Belgija, Francija, Slovenija in Španija), smo uporabili metodo, ki jo je uvedel Cedefop za kategorizacijo politik držav na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja na delovnem mestu.



Preglednica 11 : Razvrstitev politik WBL na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja v vsaki partnerski državi

Politike držav, vključenih v projekt "Soft Skills 2.0", so vse v skladu s petimi merili in imajo zato ugodne politike na področju WBL.

Spodbudne politike priznavajo učenje na delovnem mestu kot redno, pogosto in sprejeto metodo za nadaljnje poklicno izobraževanje in usposabljanje ter dajejo prostor za posebej usmerjene programe učenja na delovnem mestu. Te politike financirajo usposabljanje in učenje, ki vsebuje elemente učenja na delovnem mestu. Priznavajo učenje in znanje, veščine in kompetence, pridobljene s pomočjo učenja na delovnem mestu. Zagotavljajo okolje, v katerem se deležniki zanimajo za učenje na delovnem mestu, se nanj osredotočajo, ga spodbujajo, olajšujejo in podpirajo.

Okoliščine za izvajanje učenja mehkih veščin na delovnem mestu so v petih partnerskih državah, ki jih projekt predstavlja ugodne.

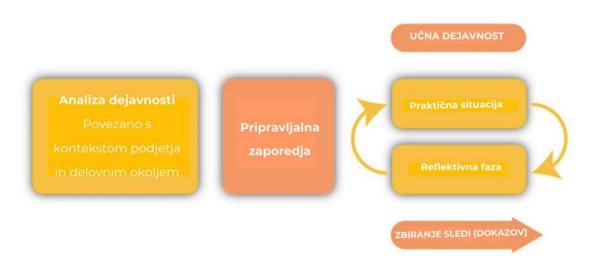
2.3 Evropski proces učenja na delovnem mestu

Učenje na delovnem mestu ni le priznana metoda usposabljanja, temveč je v Franciji opredeljeno z zakonom, ki jasno določa, kaj je učenje na delovnem mestu in katere korake je treba upoštevati, da je priznano kot tako.

Člen D. 6313-3-2 francoskega delovnega zakonika opredeljuje program usposabljanja kot študijski program, namenjen doseganju poklicnega cilja. (...) Izvajanje ukrepa usposabljanja v delovnih razmerah mora vključevati:

- Analizo delovne dejavnosti z namenom prilagajanja za pedagoške namene, če je potrebno;
- Predhodno imenovanje mentorja, ki lahko opravlja pedagoško funkcijo;
- Vzpostavitev refleksivnih faz, ki so ločene od delovnih situacij in so namenjene uporabi spoznanj iz delovnih situacij v pedagoške namene ter omogočajo opazovanje in analizo razlik med pričakovanji, dosežki in znanjem, pridobljenim v vsaki delovni situaciji, da bi utrdili in pojasnili učenje;
- Posebne ocene dosežkov usposabljanja, ki označujejo ali zaključujejo akcijo;

Francija izmed držav partnerstva v svoji zakonodaji zagotavlja največ okvirnih elementov, smo se odločili, da bomo francoski model učenja na delovnem mestu uporabili kot osnovo za naš evropski proces WBL. Ta je sestavljen iz treh glavnih korakov: analize dejavnosti, pripravljalnega zaporedja in učne dejavnosti:



Preglednica 12: Evropski proces učenja na delovnem mestu

2.3.1. ANALIZA DEJAVNOSTI

Predpogoj za učenje na delovnem mestu je, da lahko analizirate določeno delovno mesto glede na poseben kontekst določenega podjetja in delovnega okolja.

Ta faza se izvede z osebami, ki poznajo zadevno delovno mesto in delajo neposredno v podjetju, v katerem bo potekalo usposabljanje.

Pri tem je treba izhajati iz dobro opredeljenega **referenčnega okvira delovnih mest ECVET** (poklicnega standarda) in oceniti stopnjo strokovnega znanja, ki se zahteva za vsako kompetenco.

2.3.2. PRIPRAVLJALNA ZAPOREDJA

Delovna situacija ni učna situacija.

Učenje se zgodi le, ko:

- Je učenje zastavljeno tako, da so na voljo stvari, ki učencu omogočajo uporabo veščin.
- So **izzivi** postavljeni tako, da mentorji vidijo, kako se učenci na delovnem mestu odzivajo.

Zato je treba WBL **pripraviti** vnaprej.

Tega se lotite korak za korakom kar je ključnega pomena in zahteva tri glavne faze:

- Določite delovne razmere: izberite glavno nalogo/dejavnost in natančneje ciljne spretnosti;
- Opredelite cilje usposabljanja: na primer cilje simulacije in povezavo s splošnim znanjem, pridobljenim pri usposabljanju v učilnici;
- Priprava delovne situacije: organizirajte vso logistiko, potrebno za pripravo delovne situacije, in prilagoditve, ki bodo potrebne/težavne situacije, ki bodo nastale med delovno situacijo.

2.3.3. PRAKTIČNA SITUACIJA IN REFLEKSIVNE FAZE

V učenju na delovnem mestu (WBL) je učna akcija **niz** praktičnih situacij in refleksivnih faz v zanki. Predlagana situacija bo naravno odvisna od tega, kar je bilo opredeljeno v pripravljalni fazi. Praktična situacija **ne sme biti spremenjena** s preveč spremembami, da ostane zvesta resničnemu delovnemu okolju in situaciji. Delovni učeči se potrebujejo več časa za prakso, zato delovni tempo ni običajen.

Ko učeči se zaključi praktično situacijo, preidemo na fazo refleksije.

Ta faza učečemu se omogoča, da s samostojnim razmišljanjem o tem, kaj se je zgodilo med simulacijo, **ustvari pomen.**

Pri tem bodo učeči se **opisali,** kaj so počeli, **analizirali** svoje odzive, poskušali najti **rešitve** za težave, na katere so naleteli, in na koncu ugotovili, kako bi lahko rešitev in uporabo veščin prenesli v druge poklicne situacije.

Mentor lahko pomaga pri verbalizaciji določenih stvari, če ima učeči se težave, vendar se razen tega ne sme vmešavati in mora ostati miren.

Dokler učeči se delavec ni sposoben oblikovati rešitev in zamisli za prenos opravljenega dela v druge delovne situacije, mora izvajalec usposabljanja **ponuditi druge, nekoliko spremenjene praktične situacije**.

POZOR: trener ne sme podajati rešitev in prenašati idej na učenca, ki dela. Cilj je, da se učeči se delavec uči sam in pride do rešitev instinktivno ali na podlagi svojih preteklih izkušenj in opažanj.

Preučevanje pravnih vidikov petih evropskih držav, vključenih v projekt, nam je omogočilo dogovor o evropskem procesu učenja na delovnem mestu, ki ga lahko uporabljajo vse države. Naš izziv je zdaj zagotoviti metodo in orodja za usposabljanje mehkih veščin v okviru učenja na delovnem mestu. Ta orodja in z njimi povezana metoda so predstavljena v naši "metodi učenja na delovnem mestu", ki jo lahko najdete na naši spletni strani: www.softskills-project.eu.

Nov pristop

Mehke veščine so v središču dobrega počutja in dolgoživosti zaposlenih v podjetju. Mehke veščine omogočajo zlasti reševanje težav, obvladovanje stresa, občutek povezanosti, obvladovanje čustev, komunikacijo in ustvarjalnost, empatijo, zaupanje in dobro počutje v podjetju.

Opredelitev situacij, v katerih morajo učeči se zaposleni še razviti nekatere spretnosti ali poudariti druge, jim bo omogočila, da najdejo svoje prednosti in se nadalje razvijajo pri izpopolnjevanju mehkih veščin. Razvoj teh veščin ne bo vplival le na zaposlenega, temveč tudi na kolektiv in podjetje.

Dandanes vse več podjetij išče orodja, ki omogočajo vključevanje mehkih veščin v različne procese podjetja. Poleg tega po vsej Evropi narašča povpraševanje po usposabljanju za specifične mehke veščine, zlasti po učenju na delovnem mestu. To so jasno pokazali tudi intervjuji, ki smo jih opravili s podjetji iz različnih sektorjev v vseh naših partnerskih državah. Ponudba usposabljanja na delovnem mestu in zagotavljanje sredstev za vključevanje mehkih veščin v delovne navade trenerjem/ učiteljem/ zaposlovalcem in kadrovikom se zdita dopolnjujoča in potrebna.

Na podlagi informacij, ki smo jih zbrali za pripravo tega vodnika, smo v okviru projekta pripravili orodja za vključevanje mehkih veščin v poklicno izobraževanje in usposabljanje ter proces upravljanja človeških virov. Ustvarjena orodja bodo omogočila razvijanje prepoznavnosti mehkih veščin prek delovnih praks, iskanja zaposlitve in ohranjanja zaposlitve. S temi orodji želimo ustvariti korporativno kulturo mehkih veščin za kadrovsko osebje, trenerje, mentorje itd. tako pri zaposlovanju kot pri upravljanju. Poleg tega želimo, da bi bila orodja dostopna tudi ljudem z nizkimi kvalifikacijami in/ali invalidom prek učenja na delovnem mestu.

"Vse ostalo se najbolje naučiš, če si na terenu." - Habbaz Anouar

Reference

Brugia, M., & Babrauskiene, T. (2019). The Changing Nature and Role of Vocational

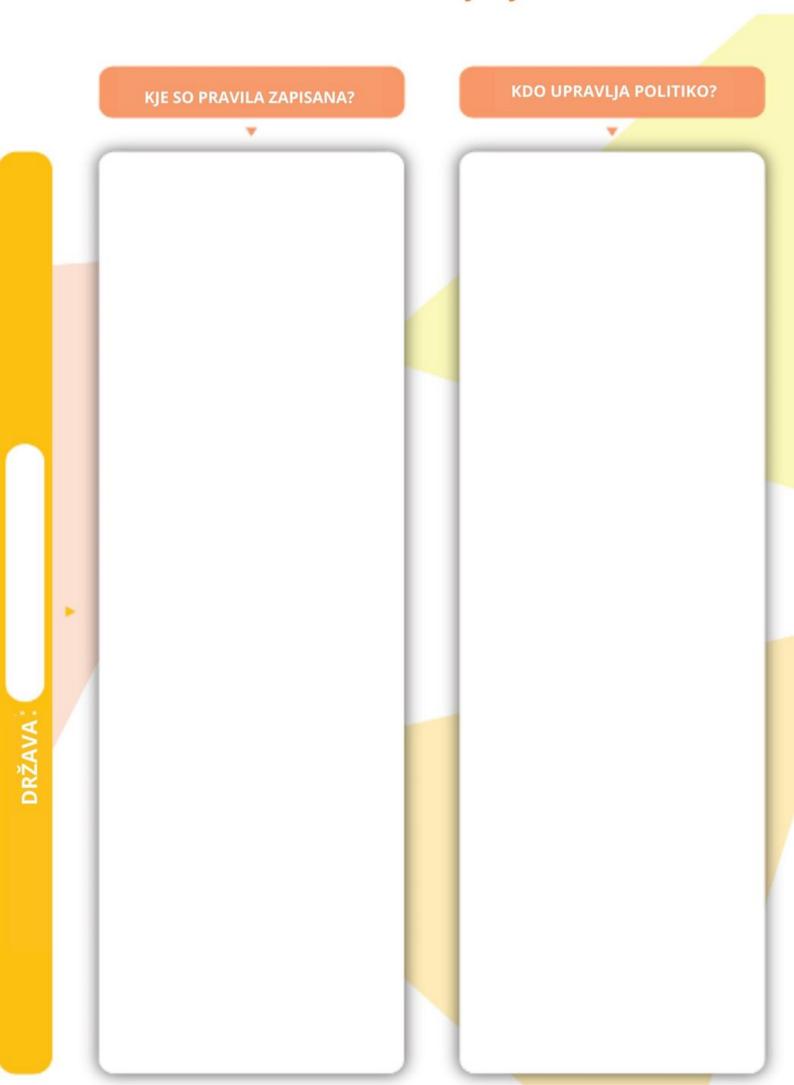
Education and Training in Europe: VET from a lifelong learning perspective: continuing VET concepts, providers and participants in Europe 1995-2015. Publications Office of the European Union.

Celleja, J. J., & Scheys, M. (2015). Work-Based Learning in Continuing Vocational Education and Training: Policies and Practices in Europe. Publications Office.

Vocational education and training initiatives | European Education Area. (n.d.). European Education Area. Retrieved February 6, 2023, from https://education.ec.europa.eu/education-levels/vocational-education-and-training/about-vocational-education-and-training

PRILOGE

PRAVNI VIDIKI GLEDE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI





"Mehke veščine" je projekt Erasmus +, katerega cilj je olajšati dostop do usvojitev mehkih veščin ljudem z nizko stopnjo izobrazbe in/ali invalidom, da bi spodbudili njihovo poklicno in tudi socialno vključenost ter enake možnosti.



MISELNA RAST



PRILAGODLJIVOST

PRILAGAJANJE SPREMEMBAM

Sposobnost pozitivnega vključevanja sprememb za prilagajanje ljudem in okolju.



AVTONOMIJA

IZVAJANJE NALOG BREZ POMOČI DRUGIH LJUDI

Sporobnost samostojnosti, samostojnega razmišljanja, odločanja in samostojnega ukrepanja v okvirih in mejah, ki jih določa delovno mesto.



SPREJEMANJE STROKOVNIH PRIPOMB

SPREJEMANJE PRIPOMB

Sposobnost sprejemanja pripomb in njihovega upoštevanja za izboljšanje svojega dela.



UČENJE NA LASTNIH USPEHIH IN NEUSPEHIH

Sposobnost in želja po nenehnem pridobivanju in posodabljanju znanja in kompetenc.

SAMOZAVEDANJE



PREDSTAVITEV

SKRB ZA SVOJ IZGLED

Sposobnost prilagajanja svoje podobe in videza svojemu položaju.



SAMOZAVEST

ZAUPANIE V SAMEGA SEBE

Sposobnost ceniti svoje osebne lastnosti in vire, kar vzbuja občutek samozavesti.



CUSTVENA INTELIGENTNOST

NADZIBANIE SVOJIH ČUSTEV

Sposobnost uporabe čustvenih informacij in ustreznega načina upravljanja s svojimi čustvi glede na sogovornika



SAMOREFLEKSIJA

RAZUMEVANJE LASTNIH OBČUTKOV IN VEDENJA

Sposobnost razmišljenje o lastnih občutkih in vedenju ter razlogih, ki se lahko skrivajo za njimi.

ZAVEZANOST



SMISEL ZA ORGANIZACUO

STRUKTURIRANJE DELA NA METODIČEN NAČIN

Sposobnost načrtovanja, priprave, določanja prednostnih nalog in usklajevanja nalog, ki jih je treba izvesti, v skladu s celostno vizijo.



PREVZEMANJE POBUDE

SAMOINICIATIVNO UKREPANJE

Sposobnost ponuditi, ukrepati ali si zamisliti nove rešitve za izvedbo ali izboljšanje svojega dela v skladu s pravili delovnega mesta.



ČUT ZA ODGOVORNOST

ZAVEDANJE SVOJIH DOLŽNOSTI

Sposobnost prevzemanja odgovornosti za posledice svojih odločitev in dejunj, občutek odgovornosti za naloge, ki so vam zaupane.

SPOSOBNOST PREDVIDEVANJA

PRIPRAVA PRED UKREPANIEM

Sposobnost pogledati v prihodnost, delati z vztrajnostjo in se pripraviti glede na potrebe.

ZANESLIVOST



SPOŠTOVANJE PRAVIL

Sposobnost spolitovanja pravil, povezanih s kontekstom, v katerem se dejavnost razvija



UČINKOVITOST

AND CILIES

Sposobnost doseganja pričakovanih rezultatov in pravočasnega doseganja ciljev.



ČUT ZA ETIKO

SPOŠTOVANJE VREDNOT SVOJEGA POKLICA/DELA

Sposobnost ravnanja v skladu z vrednotami dela, sprejemanje deontološkega odnosa do danih



VESTNOST PRI DELU

Sposobnost in pripravljenost sprejeti primerno vedenje na delovnem mestu in si prizadevati za dosego cijev.

INTERAKCIJE



SPRETNOST (ZRAŽANIA

Sposobnost jasnega in učinkovitega izražanja, Znati strukturirati svoje ideje, prilagoditi svoj besedni zaklad in sporočilo osebi, s katero se pogovarjate.



VODENJE SKUPINE V IZBRANI SMERI

Sposobnost vplivanja in združevanja skupine za doseganje skupnega cilja v odnosu medsebojnega zaupanja in ne da bi prevegli svoja pooblastila.



ASERTIVNOST

SAMOZAVESTNO IZRAŽANJE SAMEGA SEBE

Sposobnost samozavestnega izražanja svojih občutkov in uveljavljanja svojih pravic, ob sočasnem spoštovanju občutkov in pravic drugih.



TIMSKO DELO

SODELOVANJE Z DRUGIMI

Sposobnost sodelovanja z drugimi za doseganje skupnih ciljev ob medsebojnem spoštovanju in upoštevanju drug

KAKO NAS LAHKO KONTAKTIRATE?

Régie des Écrivains

11 Rue de Lisbonne, 67300 Schiltigheim, France projets@scic-ecrivains.eu

Work'Inn

Rue Saint Lambert, 84 4040 Herstal, Belgium eft.workinn@aigs.be

Le Plope asbl

Rue Vert Vinåve, 60 4041 Herstal, Belgium info@leplope.be

Discovia

17 rue de la Boucherie, 67120, Molsheim, France contact@discovia.fr

Chance B Gruppe

Franz-Josef-Straße 3, 8200 Gleisdorf, Austria office@chanceb.at

Peñascal Kooperatiba

Carretera Bilbao-Galdakao, 10 48'004 Bilbao, Spain info@grupopenascal.com

CUDV Draga

Draga 1 1292 Ig, Slovenia center.draga.ig@center-db.si

Sodelujoče partnerske organizacije :

















