

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ANALIZA PODPROCESOV NA PODROČJU
RAZVOJA ZAPOSLENIH V STORITVENEM
PODJETJU**

Alenka Božič

Ljubljana, maj 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PODPROCESOV NA PODROČJU RAZVOJA
ZAPOSLENIH V STORITVENEM PODJETJU**

Kandidatka: Alenka Božič
Vpisna številka: 04038930
Študijski program: univerzitetni študijski program Upravljanje javnega sektorja prva stopnja

Mentor: izr. prof. dr. Janez Stare

Ljubljana, maj 2016

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Alenka Božič, študentka prve stopnje smeri Uprava, z vpisno številko 04038930, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Analiza podprocesov na področju razvoja zaposlenih v storitvenem sektorju.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Maja Tomšič, mag.

Ljubljana, 13.6.2016

Podpis avtorja/-ice:

POVZETEK

Podjetje oziroma organizacijo lahko definiramo kot celoto elementov, sredstev, ljudi in oblik organizacijskega povezovanja in strmenja k uresniči skupnih ciljev organizacije. Organizacija je odvisna od ljudi, ki v njej delajo, hkrati pa so tudi ljudje odvisni od svojih organizacij. Vse to privede do procesa, ki poteka v obe smeri: poskus posameznikov, da personalizirajo organizacijo, in prizadevanja organizacije, da socializira posameznika. Pri obeh procesih mora obstajati zavest, ki nas opozarja na temelje organizacije. Tj. vzpostavljanje, zadovoljevanje in izgradnja sistema individualnih in skupnih interesov v družbi. Razvoj družbe in posameznika je povezan z možnostmi zagotavljanja stalnega razvoja človeka v delovnem procesu in tudi razvoja posameznika izven njega. Slednje se nanaša na temo diplomskega dela, ki je preučiti učinkovitost in smiselnost razvoja zaposlenih v podjetju. Podjetja morajo smiselno vlagati v razvoj zaposlenih. Skrb za razvoj kadrov je tudi dokaz, da naložbe v razvoj zaposlenih dvigajo konkurenčnost podjetja. Hkrati se preverja tudi smiselnost spletne učilnice, kot jo uporabljajo v podjetju Zavarovalnica Tilia, d. d.

Praktični del je prikaz analize procesa za razvoj zaposlenih v Zavarovalnici Tilia, d. d. Diplomsko delo pokaže prednosti in možne slabosti v samem razvoju in investiranju podjetja v razvoj zaposlenih. Pri tem se opira na teoretske vidike razvoja zaposlenih, to pa se primerja z razvojem v izbranem podjetju. V pomoč je anketa, ki je opravljena v podjetju. Z zbranimi podatki in s prikazanimi rezultati je narejen približek že znane teorije in izvajanje teorije v praksi. Pridobljeni rezultati so podlaga za podkrepitev pozitivnih in možnih negativnih učinkov, ki nastanejo v podjetju, kjer vlagajo v razvoj zaposlenih.

Ključne besede: razvoj, zaposleni, podproces, Zavarovalnica Tilia, d. d.

SUMMARY

ANALYSIS PROCESS ON THE DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN THE SERVICE COMPANY

A company or an organization can be defined as a unit made up of elements, assets, people, and forms of organizational networking and striving to achieve an organization's goals. An organization depends on the people working for it and at the same time the employees depend on their organization. This inevitably leads to a bilateral process, namely the attempt of individuals to personalize the organization and in return the organization aims to socialize the individuals. Both processes need to include the awareness of an organization's foundations, which include establishing, fulfilling and upgrading a system of individual and common interests in a society. The development of a society or an individual is connected with the possibilities of ensuring an individual's continuous growth in the workplace as well as outside of it. This brings us to the topic of the thesis: to study the efficiency and benefits of helping employees develop and grow. Companies need to sensibly invest in the development of their employees because investments in the personnel are an effective way to increase a company's competitiveness. The usefulness of an e-classroom, such as the one used by Tilia Insurance Company Ltd, is investigated. In the empirical part, the analysis of the employees' development process as implemented in the Tilia company and the advantages and possible disadvantages of the process and investing in it are shown.

The analysis is based on the theoretical aspects of employee development that are compared to the actual methods used by the selected company. Another tool used for the analysis is the survey carried out among the employees of the Tilia company. With the data collected and the results shown an approximation of the already known theory is made and compared to the actual execution of the theory. The findings serve as corroboration of the advantages and possible disadvantages of investing in employee development.

Key words: development, employees, subprocesses, Tilia Insurance Company Ltd

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK	v
SUMMARY.....	vi
1 UVOD.....	1
2 RAZVOJ ZAPOSLENIH	5
2.1 RAZVOJ ZAPOSLENIH PRI DELU	6
2.2 UČINKOVITOST IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA.....	8
2.3 TEORIJE O RAZVOJU LJUDI PRI DELU.....	9
2.4 POMEN RAZVOJA LJUDI PRI DELU ZA USPEŠNOST ORGANIZACIJE	11
3 PODPROCESI NA PODROČJU RAZVOJA LJUDI.....	14
3.1 NORMATIVNI PROCES	14
3.2 DELITEV DELA	15
3.3 PROCES IZBORA KADROV	15
3.4 UVAJANJE NOVO SPREJETIH DELAVCEV.....	16
3.5 PROCES SPREJEMANJA KADROV.....	17
3.6 PROCES PERMANENTNEGA IZOBRAŽEVANJA IN RAZVOJA	17
3.7 IZOBRAŽEVANJE VODIJ	18
4 USPEŠNI MODELI RAZVOJA Z LJUDMI PRI DELU	19
4.1 HARVARDSKI MODEL.....	19
4.2 MICHIGANSKI MODEL.....	20
4.3 MOTIVACIJSKI MODEL.....	20
4.4 INDIVIDUALNA USPEŠNOST POSAMEZNIKA	21
5 PROCES RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V ZAVAROVALNICI TILIA, D. D.....	22
5.1 PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE TILIA, D. D.....	22
5.2 STRUKUTURA ZAPOSLENIH.....	22
5.3 POMEN RAZVOJA KADROV IN IZOBRAŽEVANJA ZA PODJETJE.....	23
5.4 POTREBE PO IZOBRAŽEVANJU V PODJETJU	25
5.5 OBLIKE IZOBRAŽEVANJA	26
5.6 E-UČENJE V ZAVAROVALNICI TILIA, D. D.....	27
5.7 POSTOPEK IZOBRAŽEVANJA Z E-UČILNICO	27
5.8 DOKAZOVANJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA PO SISTEMU E- UČILNICE	28
5.9 POZITIVNE IN NEGATIVNE LASTNOSTI E-UČILNICE.....	29
6 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH GLEDE RAZVOJA, IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH V ZAVAROVALNICI TILIA, D. D.....	30
6.1 ANALIZA RAZVOJA PRI ZAPOSLENIH.....	30
6.2 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE RAZVOJA ZAPOSLENIH V ZAVAROVALNICI TILIA, D. D.	40
7 ZAKLJUČEK.....	42
LITERATURA IN VIRI	44
PRILOGE	46

SEZNAM PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Izobrazbena struktura zaposlenih.....	23
Grafikon 2: Struktura izobraževanj glede na ure izobraževanj.....	28
Grafikon 3: Starostna struktura zaposlenih	30
Grafikon 4: Stopnja dokončane izobrazbe zaposlenih (po starem sistemu izobraževanja)	31
Grafikon 5: Delovna doba, ki so jo zaposleni preživeli v podjetju	31
Grafikon 6: Seznanjenost z izobraževanji in usposabljanji v podjetju.....	32
Grafikon 7: Zainteresiranost zaposlenih za dodatna izobraževanja	32
Grafikon 8: Udeležba na izobraževanjih oz. usposabljanjih	33
Grafikon 9: Število obiskanih izobraževanj na leto	33
Grafikon 10: Način udeležbe na izobraževanjih	34
Grafikon 11: Motivacijski dejavnik za izobraževanje.....	34
Grafikon 12: Zadovoljstvo z organizacijo izobraževanj v podjetju.....	35
Grafikon 13: Zadovoljstvo z izvajalci predavanj, vsebino, s kvaliteto izobraževanj v podjetju	36
Grafikon 14: Primernost vsebine izobraževanj za delo, ki ga zaposleni opravljajo	36
Grafikon 15: Učinkovitost načina za usposabljanje zaposlenih	37
Grafikon 16: Uporaba spletne učilnice	37
Grafikon 17: Učinkovitost usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v podjetju na spletni učilnici	38
Grafikon 18: Ustreznost dejavnosti, ki so omogočene na področju izobraževanja in usposabljanja v podjetju.....	38
Grafikon 19: Potrebnost izobraževanj v podjetju	39

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi novega obravnavanja kadrovske funkcije.....	7
Slika 4: Sistem spremljanja razvoja kadrov v podjetju glede na skupine podatkov razvoja kadrov	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih	22
Tabela 2: Starost.....	50
Tabela 3: Stopnja izobrazbe	50
Tabela 4: Delovna doba v podjetju.....	50
Tabela 5: Seznanjenost z izobraževanji in usposabljanji v podjetju.....	50
Tabela 6: Zainteresiranost zaposlenih za dodatna izobraževanja	50
Tabela 7: Udeležba na izobraževanjih oz. usposabljanjih.....	51
Tabela 8: Število udeležencev se izobraževanj na leto	51
Tabela 9: Način udeležbe na izobraževanjih	51
Tabela 10: Motivacijski dejavnik za izobraževanje.....	51
Tabela 11: Zadovoljstvo z organizacijo izobraževanj v podjetju.....	51
Tabela 12: Zadovoljstvo z izvajalci predavanj, vsebino, kvaliteto izobraževanj v podjetju	51
Tabela 13: Primernost vsebine izobraževanj za delo, ki ga zaposleni opravljajo	52
Tabela 14: Učinkovitost načina usposabljanja zaposlenih	52
Tabela 15: Uporaba spletne učilnice	52
Tabela 16: Učinkovitost usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v podjetju preko spletne učilnice	52
Tabela 17: Ustreznost dejavnosti, ki so omogočene na področju izobraževanja in usposabljanja v podjetju	52
Tabela 18: Potrebnost izobraževanj v podjetju	52

1 UVOD

Organizacija je sestavljena iz različnih funkcij operacij, opravil, nalog in ciljev, ki jih realizirajo določene dejavnosti, ki te funkcije opravljajo. Funkcije pa so vezane na skupine delovnih mest. Organizacijske enote so povezane v okviru organizacije, torej pravimo, da ima vsaka organizacija svojo prostorsko dimenzijo. Organizacija je zelo star izum, star je toliko kot človeška zgodovina. Vendar to, kar vemo o organizaciji, še zmeraj ni organizirano. Znanstveni in tehnološki napredek potekata nemoteno. V nasprotju s tem se je sposobnost prilagajanja ljudi na take tehnološke spremembe začela nekoliko zmanjševati. Človek se v organizaciji počuti utesnjenega. Je njen član, a nanjo ne more vplivati. Hkrati je osnovno gibalno organizacije, njen objekt in subjekt raziskovanja. Poistovetenje z organizacijo je osrednja oblika človekovega smiselnega obstoja, pogoj za njegov razvoj. Napredek informacijske tehnologije vse bolj izpodriva človekovo dejavnost. Nadaljnji razvoj materialnih sredstev podjetja ni možen brez spremembe razmišljanja o stališču, ki omogoča razvoj ustvarjalnih sposobnosti ljudi v delovnem procesu. Zavedati se moramo, da je ne glede na hiter razvoj še vedno pomemben posameznik, državljan s svojimi človekovimi pravicami, svobodo in z osebno odgovornostjo. Vsaka tehnološka sprememba povzroča razkorak v znanju ljudi. Zaradi tega so nujne in pomembne spremembe v potrebah po poznavanju ljudi, globini in obsegu znanja. Za organizacijo bi lahko rekli, da se nenehno razvija in da je mreža razmerij med ljudmi.

Podjetja delujejo v zelo konkurenčnem okolju, za katerega so značilne velike in hitre spremembe. Za preživetje se borijo samo najbolj inovativni in najiznajdljivejši; tisti, ki lahko ponudijo nekaj novega, boljšega. Obenem so poleg tega sposobni še hitrega prilagajanja spremembam na trgu. Pomembna konkurenčnost podjetja je ravno človek s svojimi sposobnostmi, spretnostmi, z znanjem, vrednotami itd. Kadrovska politika postaja pomemben del poslovne politike v uspešnem podjetju. Zato se znanost o upravljanju in kadrovska funkcija navezujeta na organiziranje dela, ekonomike, sociologije, psihologije, pravne discipline itd. Načrtovanje razvoja kadrov pomeni tako strokovni razvoj, kamor spadajo veščine in znanja, kot tudi osebni razvoj zaposlenih. Upoštevati je treba, da brez uspešnega, inovativnega, smiselnega vodenja posledično ni uspešnih ljudi – to pripelje tudi do neuspešne organizacije in v nekaterih primerih celo do propadanja podjetja. Ravno zato je razvoj zaposlenih ena izmed pomembnih lastnosti podjetja in hkrati velika odgovornost samih vodij. Uspešen, motiviran, inovativen, izobražen zaposleni je namreč veliko ogledalo podjetja širšemu svetu.

Razvoj kadrov v podjetju zajema sistematični pristop k razvoju kariere, ustvarjanju možnosti za napredovanje zaposlenih, njihovemu stalnemu usposabljanju in izobraževanju. Prav tako stremijo k privajanju na nove, sodobnejše načine dela in ima hkrati sposobnost hitrega odzivanja na spremembe. V podjetjih se torej opirajo na

različne procese razvoja kadrov: planiranje, privabljanje, izbor in selekcija, nagrajevanje, napredovanje.

Izpopolnjevanje in razvoj zaposlenih poteka celo življenje. Razvoj je nadvse pomemben v tisti tretjini življenja, ki jo delavec preživi v organizaciji in s svojim delom pripomore k doseganju ciljev organizacije.

Diplomsko delo predstavlja prednosti in možne slabosti v samem razvoju in investiranju podjetja v razvoj zaposlenih. Pričujoče delo se opira na teoretične vidike razvoja zaposlenih, kar sem primerjala z razvojem v izbranem podjetju. V podjetju je bila opravljena anketa: ta z zbranimi podatki in s prikazanimi rezultati naredi približek že znane teorije in izvajanje teorije v praksi. Pridobljeni rezultati so podlaga za podkrepitev pozitivnih in možnih negativnih učinkov, ki nastanejo v podjetju, v katerem vlagajo v razvoj zaposlenih.

Ključni namen diplomskega dela je predstavljala analiza učinkovitih podprocesov na področju razvoja zaposlenih in vlaganja v njihov razvoj pri delu. Namen je bil raziskati učinkovitost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v izbranem podjetju Zavarovalnica Tilia, d. d. Podala sem že obstoječe načine izobraževanja in usposabljanja v izbranem podjetju. Z opravljeno anketo in s pridobljenimi rezultati sem ugotovila smiselnost vlaganja podjetja v taka izobraževanja zaposlenih, ki jih izvajajo. Poskušam najti boljši, ustrežnejši način, ki bi pripomogel k še večji zainteresiranosti zaposlenih v razvoj njih samih. Namen diplomskega dela je bil raziskati ključne vidike izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ki nam pokažejo pozitivne in učinkovite posledice za podjetje. Proučiti sem želela smiselnost dosedanjega investiranja in razmišljanje za prihodnost investiranja v razvoj zaposlenih. Hkrati sem preverjala tudi zadovoljstvo in mnenja uporabnikov takšnega načina izvajanja razvoja zaposlenih v podjetju Zavarovalnica Tilia, d. d. Podani so tudi predlogi po mnenju dosedanjih uporabnikov oziroma izboljšave sistema za ravnanje z zaposlenimi.

Cilj diplomskega dela je predlagati različne in najučinkovitejše načine za razvoj, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju. Tukaj so vključeni tudi predlogi in mnenja samih zaposlenih. Ti glede na svoje delovne obveznosti najbolje vedo, katere spremembe bi jim omogočile napredek oziroma njihov osebni razvoj, in razvoj, ki bi pripomogel k doseganju ciljev organizacije.

Cilj je bil ugotoviti, kako je podjetje do sedaj vlagalo v razvoj in izobraževanje zaposlenih, ter kako se jim je to do sedaj obrestovalo. Spoznati je bilo treba, na katerih področjih so dobro vlagali in kje je treba izboljšati oz. poiskati boljše, učinkovitejše načine za povrnitev vloženih sredstev podjetja na daljši rok. Pri tem pa je zelo pomembno, da vodstvo dovoli podrejenim, da sodelujejo pri odločitvah in načrtih za prihodnost. Obenem je cilj predlagati ustrezne rešitve za podjetje. Tj. podati predlog, kako izboljšati oz. kako investirati v boljši (po željah uporabnikov

ugodnejši) način za še večjo zainteresiranost zaposlenih v njihov osebni razvoj. S tem se organizaciji omogoči boljšo konkurenčnost in doseganje zastavljenih ciljev v prihodnosti.

Z uporabo statistične metode dela sem analizirala podatke, pridobljene z anketo, ki je bila izvedena v podjetju. Pridobljeni rezultati pomagajo dognati ustrezna spoznanja v skladu z namenom diplomskega dela. Postavljene so bile trditve, ki so na koncu potrjene ali ovržene. Prva trditev je, da je sedanji sistem razvoja zaposlenih dovolj konkurenčen in učinkovit. Zaposleni naj bi s sedanjim sistemom dobili dovolj dobro podlago za kakovostno opravljanje svojega dela in so posledično lahko konkurenčni ljudem v podjetjih z isto dejavnostjo. Druga trditev, ki smo jo postavili, je, da je motivacija zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje v podjetju velika. Zaposleni se udeležujejo in izkoristijo možnosti, ki so jim ponujene v podjetju. Ne izkoristijo tega zgolj zato, ker so v to prisiljeni ali ker morajo opraviti določeno število ur izobraževanja in seminarjev. Za svoj razvoj in napredek so zainteresirani in tudi motivirani s strani vodij in samega podjetja. Zadnja trditev je, da je ocena zaposlenih glede učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja v podjetju zadovoljiva. Poskušala bom pridobiti realno oceno zaposlenih oz. njihovo osebno mnenje glede na vlaganje podjetja v razvoj zaposlenih.

Pri analiziranju trditvev je bilo uporabljenih več metod, tj. s pomočjo domače in tuje literature. Z metodo deskripcije so opisani predmeti in kar je uporabljeno zlasti pri teoriji diplomskega dela. Na raziskave in tuje izsledke sem se opirala z metodo kompilacije, s primerjalno metodo pa sem primerjala že znana dejstva in izsledke raziskav. Tako sem pridobila možen zaključek diplomskega dela. S statistično metodo, ki je bila najbolj uporabljena pri anketi, sem analizirala rezultate ankete. Z grafikoni in s pripadajočimi tabelami sem izsledke tudi grafično prikazala. Z metoda načrtovanja sem ugotovila koristi in smiselnost vloška izbranega podjetja v razvoj zaposlenih v storitvenem sektorju. S slednjo metodo sem v zaključku podala tudi lastne ideje in razmišljanja o izboljšavah sistema izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Z metodo komparacije sem primerjala sorodnost dejstev, ki so bila obravnavana skozi celotno diplomsko nalogo; z njo se izpeljejo lastni zaključki.

V pričujočem delu sem analizirala storitveno podjetje Zavarovalnica Tilia, d. d. Zanimalo me je, kako v samem podjetju skrbijo za razvoj zaposlenih in na kakšne načine jim to omogočajo; kateri način izobraževanja in usposabljanja zaposlenih se izvaja v njihovem podjetju in kako so pri tem uspešni, učinkoviti; kaj bi lahko na tem področju še izboljšali (glede na pridobljene rezultate).

V diplomskem delu je izvedena anketa, da se pridobi čim več informacij in realnih pogledov samih zaposlenih na procese izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja. Pridobiti sem želela tudi mnenja in predloge za še učinkovitejši način razvoja zaposlenih v podjetju.

Na koncu pa sem podala in obrazložila predloge ter možne rešitve za izboljšave sistema izobraževanja v Zavarovalnici Tilia, d. d.

V uvodnem poglavju je naveden potek diplomskega dela. Na kratko razložim bistvene pojme, opredelim namen in cilje diplomskega dela, ki bi jih bilo treba doseči. Drugo poglavje govori o razvoju zaposlenih pri delu. Dotaknila sem se teorije o razvoju ljudi pri delu: kakšna je učinkovitost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Na koncu poglavja pa je razdelano tudi središčno vprašanje pomena o razvoju ljudi pri delu, ki pripomore k uspešnosti organizacije. Naslednje poglavje razčlenjuje podprocese na področju razvoja ljudi. Tukaj predelam vse faze, ki so pomembne pri izboru in zaposlovanju ljudi v organizaciji. Ne zanemarim pomembnega procesa, ki mora v organizaciji potekati vsakodnevno: izobraževanje vodij, kar je pogoj za uspešnost zaposlenih. V četrtem poglavju sem navedla harvardski, michiganski, motivacijski in individualni model razvoja ljudi pri delu. Predstavljeni so posamezni modeli po poteku razvoja ter prednosti in slabosti posameznega modela. V poglavju o procesih ravnanja s človeškimi viri v Zavarovalnici Tilia, d. d., sta predstavljena delovanje in organizacija izbranega podjetja. Osrednji namen in cilj pa je spoznati sistem izobraževanja in usposabljanja, ki ga zagotavlja podjetje. Prav tako predstaviti pozitivne in negativne lastnosti izbranega načina izobraževanja. V zadnjem poglavju so predstavljeni rezultati ankete, ki smo jo izvedli znotraj podjetja, in podani predlogi za izboljšave pri razvoju zaposlenih v Zavarovalnici Tilia, d. d. Poleg ugotovitev sem navedla tudi predloge.

2 RAZVOJ ZAPOSLENIH

Osnovni element, gibalno in porabnik rezultatov dela vsake organizacije je človek, če je svoboden. Da bi človek lahko postal svoboden, je poleg pravnih pogojev, ki morajo biti izpolnjeni, treba zagotoviti tudi široka znanja o položaju samega človeka v organizaciji. S tem se ukvarja kadrovska funkcija podjetja.

Za nastanek organizacije in njen razvoj je angažiranje kadrov in kapitala za zadovoljevanje kakih državnih ali javnih koristi. Osnovno povezovanje posameznika z organizacijo so delo, njegova vrsta, kvaliteta ter zanj potrebna znanja in veščine, ki jih posameznik že ima ali jih pridobi z organizacijo. Delo pa določa tudi položaj posameznika tako v organizaciji kakor tudi izven nje. Kadre v podjetju delimo na kadre v pripravi in kadre v funkciji. Med prve uvrščamo vse delovne ljudi v procesu izobraževanja za opravljanje katere koli priznane družbene dejavnosti. K drugim prištevamo tiste delovne ljudi, vključene v delo v organizaciji, ki uresničujejo cilje organizacije – te pa najpogosteje imenujemo kar zaposleni. Ne glede na delitev na ti dve funkciji se vsi ljudje razvijajo v dveh smereh, in sicer kot osebni izvrševalci določenih funkcij in kot profesionalni izvrševalci določenih funkcij. V sodobni družbi bi se vsi zaposleni morali razvijati v obeh smereh. Slednje bi moralo omogočati tudi podjetje. To nas pripelje do ugotovitve, da človek postaja točka sistema.

Brez učenja, razvoja, izobraževanja in prilagajanja zaposlenih nadaljnji razvoj ni možen. Zanemarjanje in pozabljanje na človeka, ki je humani dejavnik organizacije, prav tako splošno podcenjevanje kadrovske funkcije, sta eden izmed glavnih vzrokov, ki povzročajo disfunkcionalnost organizacije. Sodobni procesi razvoja v naši družbi morajo torej potekati v smeri spremembe stališča pri kadrovske funkciji. Osrednje mesto mora dobiti človek, obenem njegova osebnost, njegove pravice pri delu, predvsem pa njegov razvoj. (Florjančič, Bernik& Novak, 2004, str. 30,62)

Značilnosti sodobnega koncepta razvoja zaposlenih pri delu so zlasti:

- strateški in dolgoročno usmerjeni pristop;
- celovito delovanje v okviru jasno začrtanih okvirjev;
- pomembnost vsakega posameznika in njegove vključitve v time;
- nagrajevanje uspešnosti in motiviranje ljudi z različnimi plačilnimi sistemi, usmerjanje v skupne cilje podjetja;
- spodbujanje sprememb in prožnosti pri delu;
- upoštevanje potreb slehernega posameznika, da bi deloval k skupnim ciljem;
- osredotočenost na individualne dogovore in samostojnost zaposlenih;
- usmerjenost na zahteve dela;
- pravica zaposlenih, biti ustrezno obravnavan pri delu.

Za uspešno izvajanje koncepta ravnanja z znanjem sta še posebej pomembna ustrezna motivacija in nagrajevanje zaposlenih pri pridobivanju, prenosu in uporabi znanja. (Možina, in drugi, 2002, str. 63)

Razvoj zaposlenih je pomemben dejavnik koncepta ravnanja z znanjem. Sestavljajo ga politika kadrovanja, razvoja kariere, izobraževanja in usposabljanja ter motivacijski sistem in sistem nagrajevanja v podjetju. Ta spodbuja in nagrajuje vzorce vedenja, ki pri zaposlenih krepijo pripravljenost in željo za pridobivanje, medsebojno delitev in uporabo znanja. Torej je razvoj zaposlenih bistveno povezan z možnostjo zagotavljanja stalnega razvoja človeka v delovnem procesu in izven njega. Že informacijska revolucija nam je prinesla korenite spremembe pri rutinskem delu, po katerem se je zmanjšala potreba. Na drugi strani pa se je povečala potreba po tehnično usmerjeni delovni sili ter s tem nemoten razvoj ljudi in njihovega kadrovskega potenciala. Zaključek tega je, da je osnovni pogoj razvoja moderne družbe trajen in usmerjen razvoj ljudi, njihovega delovnega in socialnega položaja, tj. skrb za razvoj kadrov. (Florjančič, Bernik & Novak, 2004, str. 30, 62)

2.1 RAZVOJ ZAPOSLENIH PRI DELU

Pomemben osnovni element v razvoju moderne družbe je trajna in usmerjena skrb za razvoj ljudi ter njihovega delovnega in socialnega položaja, torej z eno besedo skrb za razvoj kadrov v organizaciji.

»Razvoj zaposlenih je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih.« (Možina, 2002, str. 65)

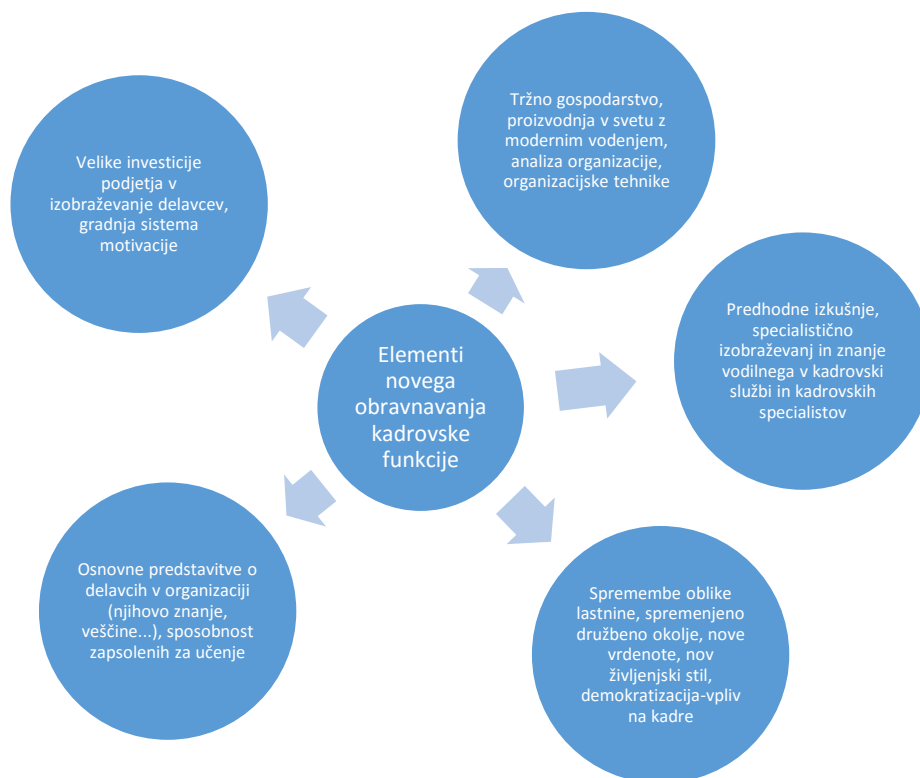
Človek se z delom, ki ga opravlja, razvija, in spreminja svojo lastno naravo. Človek dela, ker je to temelj njegovega življenja in smisel njegovega obstoja. Brez dela se namreč ne razvija, ne razvija svojih osebnostnih lastnosti, ni nadgradnje znanja, obstane v kakem časovnem obdobju, ne sledi trenutnemu razvoju. V modernih organizacijah postaja človeško delo temelj samouresničevanja človeka. Kaže meje, do katerih se lahko z delom sploh razvije. Sodobni razvoj proizvodnje prinaša dve vrsti učinkov na človeško delo, mehanizacijo in avtomatizacijo. Mehanizacija razčlenjuje delo človeka na sestavne dele, enostavne elemente. Avtomatizacija pa prinese spremembe v sodelovanju človeka v delovnem procesu. S pojavom avtomatizacije je prišlo do ukinitve rutinskega, ponavljajočega se dela. Tako je človek dobil svobodo pri funkciji upravljanja ter kontrole strojev in mehanizmov. (Florjančič, Bernik & Novak, 2004, str. 59)

Ko se je začelo osvobajanje dela, sodelovanje pri odločanju o izvedbi dela (z večjo odgovornostjo in ne nazadnje s sistemom delitve dela), je človek dobil možnost za ustvarjalno delo, ki presega monotono delo za stroji in napravami. S pojavom informacijske revolucije se torej postopno zmanjšuje potreba po rutinskem delu.

Razvoj kaže na to, da je od usmerjenosti na tehnična delovna sredstva pozornost preusmerjena k večjim prizadevanjem za nemoten razvoj ljudi, kadrovskega potenciala. Šele ko je ta pogoj izpolnjen, postane razvoj proizvodnih sil pogoj proizvodnje. V procesih informatizacije podjetij se delovno mesto spreminja in izginja kot organizacijski termin. Moderno upravljanje podjetja privede do tega, da delavec sodeluje v celotni aktivnosti organizacije, kar se širi čez meje njegovega delovnega mesta. S pretokom informacij, z načinom izobraževanja postaja človek izredno dobro obveščen in podučen ne le na svojem področju delovanja, temveč tudi na ostalih področjih, od katerih je odvisno njegovo delo. S tem delavec dobi večjo odgovornost pri izmenjavi informacij znotraj podjetja. S to pravico pa si pridobijo večjo obveznost in odgovornost profesionalnega značaja.

Na Sliki 1 so prikazani elementi novega obravnavanja kadrovske funkcije.

Slika 1: Elementi novega obravnavanja kadrovske funkcije



Vir: Florjančič, Bernik & Novak (2004, str. 57)

Iz knjige Kadrovskega managementa je dobro razvidno, da so odločilni dejavniki v moderni informacijski družbi človekovo znanje in sposobnosti. Premik človeškega dela k upravljanju procesov pa je lahko učinkovit le ob uresničevanju skupnih družbenih, socialnih in kulturnih napredkih, pri čemer se spreminjajo materialne oblike človeške dejavnosti in poveča produktivnost dela. Iz tega lahko pridemo do zaključka, na podlagi prebranega in lastnega mnenja, da je vse to možno doseči s spreminjanjem

značaja človeškega dela in še posebno z izobraževanjem in razvojem kadrov. Slednje je ključen dejavnik prihajajoče družbe. Delo se lahko opravlja učinkovito le ob popolni osebni odgovornosti za rezultate, za katere je odgovoren vsak posameznik, ki delo opravlja. Podjetje je smiselno le, če je učinkovito in uspešno. To je možno le ob ustrezni določitvi odgovornosti in s tem povezanimi sankcijami, ki dopuščajo tudi premeščanje in celo odpustitev z dela, če je le-ta upravičena.

Podjetje mora biti dobro organizirano, da lahko preživi in se prilagaja hitrim spremembam, ki jih narekujejo najuspešnejša podjetja sveta. To zahteva velik korak pri usposabljanju in izobraževanju delavcev na nivoju svetovnih standardov, ki kreirajo organizacijo vsakega uspešnega podjetja.

2.2 UČINKOVITOST IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Razvoj in sodobna politika vodenja podjetja nam narekujeta, da je izobraževanje zaposlenih v organizaciji usmerjeno v permanentno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih. Da bi to dosegli, morajo biti izpolnjena načela: motivacija, omejitve in tokovi učenja, znanje in rezultati učenja, vzdrževanje in uporaba pridobljenega znanja, prenos znanja ter učenje pomnjenja. (Nahtigal & Mihelič, 2001, str. 200)

»Da bi se organizacija hitreje učila kot njeni konkurenti, je treba razviti razumevanje in procese organizacijskega učenja ter managementa znanja. Eden večjih izzivov pri vzpostavitvi modela managementa znanja v učeči se organizaciji je preoblikovanje individualnega in tacitnega znanja v organizacijsko znanje. /.../ Sodobne učeče se organizacije gradijo trajne konkurenčne prednosti na znanju in intelektualnem kapitalu, ki sta njihov edini ekonomski vir.« (Dimovski, in drugi, 2005, str. 80)

Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novega znanja z različnimi oblikami izobraževanja (nadaljevanje šolanja oziroma študija, obisk seminarjev, delavnic itd.). O tem govori tudi Zakon o delovnih razmerjih. V njem je zapisano, da ima delavec pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja s potrebami delovnega procesa. Tj. z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za opravljanje dela. (ZDR, 170. člen) Sklepamo lahko, da so delavci, ki se nenehno izobražujejo in izpopolnjujejo, konkurenčni novim zahtevnejšim potrebam tržišča. Prav zaradi tega je vedno več vodilnih menedžerjev, ki spodbujajo vse oblike izobraževanja.

Usposabljanje je posebna oblika izobraževanja. S posebnimi postopki skušamo izboljšati lastnosti delavca in doseči, da bi delavec bolje in učinkoviteje opravljal svoje delo. Pri usposabljanju gre v večini primerov za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu. (Možina, 1994, str. 471)

Pomembno vlogo pri razvoju organizacije imajo kadrovski strokovnjaki. Ti so aktivni na dveh področjih: izobraževanje in razvoj informacijskih sistemov. Podjetje z dobro organiziranim izobraževanjem zaposlenih izboljšuje svojo sposobnost za razumevanje

okolja (tržišča; ritma; vsebine dela in delovnih metod, ki se pojavljajo v razvitih deželah in v konkurenčnih podjetjih). Prav tako izboljšuje usposobljenost za kvalitetno odločanje in iniciativnost pri izvajanju zahtev poslovne politike, razumevanje bistva vodenja in hitro dojetje vsebine svojih delovnih nalog, sposobnost za ocenjevanje uspešnosti lastnega dela, samonadzor in kontrolo, pripravljenost za nadaljnje učenje. Kadrovske strokovnjake v podjetju sodelujejo pri procesih širjenja in prenašanja podatkov, ki omogočajo zaposlenim pridobiti potrebne in ustrezne informacije za kakovostno opravljeno delo in odločanje pri izvajanju dela. Pomagajo si z uporabo različnih sredstev: s poročili vodij in strokovnih služb, tovarniškim glasilom, z različnimi seminarji in izobraževanji.

Za odlične organizacije velja, da se kadri nenehno strokovno izobražujejo in izpopolnjujejo. S tem so jim namreč zaupane naloge, ki morajo biti opravljene strokovno in kakovostno. Proces izobraževanja je najbolje organiziran znotraj same organizacije, v kateri posamezni strokovnjaki vodijo interno izobraževanje v manjših skupinah. Lahko pa je organizirano tudi tako, da strokovno izpopolnjevanje vodijo strokovnjaki zunanjih institucij. (Florjančič, Bernik & Novak, 2004, str. 57, 62, 79)

Za sodobne načine izobraževanja v podjetjih je značilno, da to postaja bolj načrtno, sistematično in ciljno usmerjeno. Pridobivanje znanj postaja čedalje bolj praktično tako z vidika podjetja kakor zaposlenega. Podjetja nenehno uporabljajo moderne načine za pridobivanje znanja: e-izobraževanje, rotacijsko učenje, simulacijsko učenje itd. (Mihelič, 2006, str. 188)

2.3 TEORIJE O RAZVOJU LJUDI PRI DELU

Postavlja se vprašanja, kako lahko vrednote vplivajo na uspešnost organizacije. Še v 80-ih letih prejšnjega stoletja je delo skupaj z družino predstavljalo najpomembnejši del našega življenja, danes pa zaposlitev in delo izgubljata na svojem pomenu. Kaj se je pravzaprav zgodilo, da je do preobrata prišlo? Delodajalcem, kadrovskim managerjem in državi je vse manj jasno, zakaj ljudje raje ostajajo doma – daljše bolniške in porodniške dopusti, prezgodnje upokojitve, odločanje za novo zaposlitev. Kakor se spreminjata družba in tehnologija, se spreminja tudi naš odnos do dela. (Boštjančič, 2005, str. 38)

Pretekle raziskave, ki jih izvajajo različna podjetja in tako nadzorujejo razvoj družbe, je delo na slovenski lestvici vrednot šele na četrtem mestu. Pred njim je na prvem mestu družina, za njo prijatelji, na tretjem mestu je prosti čas. Slovenci bolj kot delu dajejo prednost prostemu času. Na kvaliteto prostega časa pa vpliva zaposlitev in z njo povezan prihodek, ki vse to omogoča. Če bo tovrstno mišljenje prevladovalo še v prihodnje, bomo imeli prostega časa na pretek. Vse to bo posledica čakanja na borzi dela. Vedno manj je zaposlitev za nedoločen čas, prihodnost zaposlenega je negotova. Dejansko bomo morali svoj prosti čas preusmeriti v razvoj kariere. Tisti, ki se tega zavedajo (ali se bodo), bodo v bistveni prednosti v primerjavi z ostalimi kandidati na trgu dela.

Za uspeh podjetja je zelo pomembno, katere vrednote pri njih prevladujejo. Socialno-emocionalni cilji po Boštjančičevi (2005, str. 38) vplivajo na produktivnost, tržno prodornost, dobiček in stroške. Poznavanju vrednot v organizaciji delodajalci pripisujejo velik pomen predvsem zato, ker v poslovnem svetu omogočajo oblikovanje in graditev višje predanosti zaposlenih tako delu kot organizaciji.

Skozi leta razvoja so se razvile in izginile mnoge teorije, ki v ospredje postavljajo zaupanje v lastne izkušnje in praktično delo. Na tem mestu se je ponovno smiselno upreti na teorije, ki jih avtorji knjige Kadrovski management smotrno razdelajo in opredelijo. Povzetek napisanega so teorije, ki so nastale v okvirih behaviorizma, teorije sistemov in funkcionalne analize, kontingente teorije itd. Vse teorije imajo skupno točko: povečuje se vloga posameznika (njegove svobodne izbire). Teorije so povzročile tudi velik vpliv na posameznika, saj se opaža napor posameznika za rezultate. S tem se poudarja individualizem, sposobnost za inovacijo; ljudje so pripravljeni veliko več tvegati, kajti trg želi spremembe. Na trgu gre za zadovoljevanje vedno večjih, višjih, zahtevnejših potreb državljanov. To nas pripelje do individualizacije dela in večjega spoštovanja človekovih pravic, ki so vezane na njegove poklicne kvalitete.

Ena izmed teorij, ki je trajneje zaznamovala razvoj dela in človeka, je teorija sistemov. Teorija je nastala kot povezava mnogih različnih disciplin, ki so prispevale k njenemu nastanku in razvoju: biologija, fizika, kibernetika, sociologija in psihologija. Praktična uporaba teorije sistemov daje dobre možnosti in tudi prispeva k razvoju in izboljšanju kadrovske politike; planiranju, razvoju kadrov; celotnemu modelu kadrovske funkcije. Teoretiki, ki se naslanjajo na teorije sistemov in funkcionalne analize, se v svojih teorijah izogibajo klasičnemu razumevanju organizacije. Tj. kjer se obravnava posameznik kot cilj, s katerim se doseže učinkovitost in ekonomičnost. Oni gredo še na višji nivo. Zanima jih sistem in njegov način delovanja, kateri elementi ga sestavljajo. Prav tako so v ospredju podsistemi in njihova medsebojna razmerja, ki so pomembna za nadaljnji razvoj in napredek organizacije.

Teorija behaviorizma se zanima zlasti za psihološke in sociopsihološke komponente organizacijskih razmerij. Njihova teorija temelji na tem, da bo organizacija uspešna šele, ko bo uresničevala težnje in cilje posameznikov. Klasične teorije ne omogočajo razvoja posameznika. Zaradi tega ljudje postanejo pasivni, odvisni in apatični; ne morejo razviti svojih sposobnosti. Behavioristi tako predlagajo v svoji teoriji, da naj se pri razvoju organizacije upoštevajo posameznik in njegove potrebe, želje, težnje. Njihov glavni namen je torej proučiti obnašanje ljudi, saj organizacijo sestavljajo ljudje s svojim mišljenjem. Behaviorizem pa včasih zamenjujejo s teorijo kontingentnosti (načelo, da ne obstaja najboljši sistem). Vsaka organizacija je posebna organizacija: skupek kulturnih, ekonomskih, psihosocialnih, organizacijskih dejavnikov. Vsako je treba obravnavati kot svoj sistem organizacijskih razmerij.

Iz vseh teorij izhaja dejstvo, da je človek s svojim vedenjem problem organizacije, ki ga je treba obvladovati in proučevati. Slednje se skuša obvladovati z analizo

organizacijskega obnašanja. To nas pripelje do analize potreb (hierarhije potreb), obrambnih mehanizmov posameznikov in Herzbergove teorije o motivacijski higieni. Ko govorimo o potrebah, moramo vedeti, iz česa izhajajo. Izhajajo iz: fizioloških potreb (potrebe po hrani, vodi, dihanju, spanju, relaksaciji), občutka varnosti (streha nad glavo, obleka, toplota, varnost pri delu), pripadnosti (potreba po ljubezni, sodelovanju, razmerju do drugih ljudi), samospoštovanja (gre za spoštovanje samega sebe, potreba po znanju, neodvisnosti, doseganju lastnih ciljev, dobivanje nagrad), integracije (potreba po povezovanju, to pa dosežejo z izobraževanjem), participacije in samouresničevanja (potreba po tem, da človek uresniči in postane, kar želi postati). Obrambni mehanizmi, so tisti, ki se pojavijo pri posamezniku ob določenih situacijah, ki ga doletijo znotraj organizacije. Posameznik se jim želi bodisi prilagoditi bodisi izogniti (npr. zburjanje pozornosti, bolezen, odsotnost z dela, negativizem, depresija itd.). Kot zadnja pa nam ostane še Herzbergova teorija motivacijske higiene, ki povzroča zadostitev ali nezadovoljstvo z delom. Imamo dvoje faktorjev: motivatorje in higienske faktorje. Motivatorji (dobri rezultati lastnega dela, stopnja osebne odgovornosti, možnost za osebni razvoj posameznika) povzročajo zadovoljstvo z delom in motiviranost zaposlenih. Higienski faktorji so osebni dohodek, tehnološka učinkovitost organizacije, kontrolni proces. Kadar so ti dejavniki odsotni, povečujejo nezadovoljstvo delavca z delom. Kadar so prisotni, pa ne spodbujajo motivacije za napredek. (Florjančič, Bernik & Novak, 2004, str. 34, 170–176)

2.4 POMEN RAZVOJA LJUDI PRI DELU ZA USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Možina (2002, str. 63) je zapisal, da razvoj ljudi pri delu ugodno vpliva na razvoj podjetja v prihodnosti. Razvoj ljudi izboljšuje učinkovitost in uspešnost organizacije, saj zagotavlja optimalno usposobljenost zaposlenih za njihovo delo, za kar jih tudi ustrezno motivira. Razvoj ljudi pri delu je v sami organizaciji opazen pri:

- večji storilnosti (kar se kaže na večji storilnosti in krajši časovni izdelavi),
- boljši kakovosti oziroma storitvi izdelka (s tem se posledično izognemo reklamacijam, povečamo povpraševanje),
- večji prilagodljivosti delavcev (večja disciplina in posledično manj odsotnosti, manj nesreč itd.).

Predpostavka razvoja ljudi pri delu je doseganje zastavljenih ciljev organizacije, da so temelji organizacije izoblikovani na znanju, veščinah in odgovornosti. Hkrati pa morajo biti zaposleni za svoje delo usposobljeni in treba jim je zagotoviti občutek pripadnosti organizaciji. (Možina 2002, str. 57)

Podjetje ne funkcionira brez ljudi, zato so ti najpomembnejši del sistema organizacije. Od njihovega obstoja so odvisni nastanek, obstoj in razvoj sistema. Ljudje pomembno prispevajo tudi k ohranitvi organizacije. Tako predstavljajo tudi kadrovski podsistem, ki ga sestavljajo operacijski podsistemi: sprejemanje novih ljudi, diferenciacija,

razporejanje na opravila, dodelitev statusa, delitev dohodka, socialna gibljivost, podsistem izobraževanja in razvoja zaposlenih.

Znotraj organizacije potekajo določeni procesi, ki predstavljajo fiziologijo organizacije. Slednjim omogočajo ustvarjanje in razvoj sistemov in njihovih ljudi. Tako se oblikujejo značilnosti, ki vplivajo na to, kaj je organizacija:

- Organizacija je mreža razmerij med ljudmi. Proces planiranja, usmerjanja, koordinacije in kontrole so lastnosti ljudi, ki držijo in spreminjajo sisteme in njihove dele. Ta vpliv je učinkovit in osvobaja ljudi ter z motivacijo razvija njihove sposobnosti in lastnosti.
- Organizacije so sistemi, ki so prilagodljivi; stalno morajo odgovarjati na impulze iz okolja in družbe.
- Organizacije v splošnem uresničujejo več ciljev: cilje posameznikov (ki želijo organizacijo, v kateri se bodo lahko razvijali) in cilje organizacije (ki si prizadeva za socializacijo posameznika).
- Vsako organizacijo sestavljajo določeni podsistemi, ki omogočajo zagotavljanje nemotenega poteka procesa. Obravnavani kadrovski sistem je tudi podsistem, ki pripomore k uspešnemu delovanju drugih organizacijskih procesov: procesa planiranja, raziskav, razvoja, proizvodnega procesa itd.

Ljudje tvorijo v organizaciji delni sistem, ki obstaja na vseh področjih delovanja, kadrovska služba pa enega od podsistemov v organizaciji. Oba, podsistem in delni sistem, sta v sodobni tržni organizaciji pomembna in rasteta skupaj. Postajata odločilna za obvladovanje procesov organizacije. (Florjančič, Bernik & Novak, 2004, str. 90)

Delo je kot vrednota, ki ga opravljajo delavci, v nekaterih evropskih državah že v fazi izgubljanja pozitivnega pomena. Razlogov je več:

- Nova tehnologija in informacijski sistemi izpodrivajo delavce z delovnih mest: delovnih mest je vedno manj, izobraženih kandidatov pa čedalje več.
- Vedno večja specializacija delovnih mest: od zaposlenega se pričakuje in zahteva stalno usposabljanje in izobraževanje.
- Kapitalizem: od delodajalca zahteva samo (pozitivne) rezultate, od delojemalcev pa vsak dan višjo produktivnost.

Delodajalci iščejo delavca, ki bo dojemljiv za spremembe; inovativen; užival pri svojem delu, pa naj bo to še tako neresnično. Delo ne predstavlja več samo vira dohodka za preživetje. Je način življenja in bo imel vpliv na ostale aktivnosti (družina, prijatelji). Če ga bomo obravnavali kot neke vrste žrtev za ostale pomembnejše aktivnosti, bomo naredili še en korak nazaj pri razvoju zaposlenih v organizaciji. Treba ga je obravnavati kot sredstvo za izboljšanje kvalitete življenja. (Boštjančič, 2005, str. 38)

V 80-ih letih so raziskovalci razvili model 7S, in sicer za obravnavanje in spreminjanje organizacije, ki bi podjetjem omogočal uspešnost in učinkovitost. V modelu so zajeti in proučevani tudi kadri, ki z delovno uspešnostjo pripomorejo k uspešnosti organizacije. Kadri proučujejo z več vidikov: struktura usposobljenosti, znanje in sposobnosti kadrov za opravljanje potrebnih nalog, motiviranost kadrov, odnos med proizvodnimi in neproizvodnimi sodelavci, mednarodne izkušnje ključnih delavcev, ciljna usmerjenost nalog, rotacija, razvrščanje in obogatitev dela, raziskovalni razvoj kadrov itd. Organizacije, ki so uspešne in učinkovite, cenijo vsako delo. Prav tako je vsako delo vrednoteno; v podjetju obstaja ideja biti boljši od konkurence. V takem podjetju tudi ni opaziti razlike med proizvodnimi in neproizvodnimi delavci. Vsako delo mora biti ustvarjalno, inovativno, zanimivo, koristno; prinesiti mora določene rezultate. Odlične organizacije torej posvečajo veliko pozornost motiviranju zaposlenih, pri čemer uporabljajo materialne in druge motivatorje. Med najpomembnejše motivatorje se štejejo osebni razvoj zaposlenih, zanimivost dela, priznanje za rezultate, doseganje uspeha pri delu, opravljanje odgovornih nalog, omogočanje izobraževanja itd. (Florjančič, Bernik & Novak, 2004, str. 50–58)

3 PODPROCESI NA PODROČJU RAZVOJA LJUDI

Podjetja delujejo v zelo konkurenčnem okolju, za katerega so značilne velike in hitre spremembe. Za preživetje se borijo samo najbolj inovativni, iznajdljivejši; tisti, ki lahko ponudijo kaj novega, boljšega in so ob tem sposobni hitrega prilagajanja spremembam na trgu. Pomembna konkurenčnost podjetja je ravno človek s svojimi sposobnostmi, spretnostmi, z znanjem in vrednotami. Kadrovska politika je postala pomemben del poslovne politike uspešnega podjetja. Načrtovanje razvoja kadrov pomeni tako strokovni razvoj, v katerega spadajo veščine in znanja, kot tudi osebni razvoj zaposlenih.

Proces sprejemanja, usposabljanja, razvoja zaposlenih je osnovni proces kadrovske funkcije. Proces sestavlja cela vrsta aktivnosti: razpis natečaja, intervju, testiranje, odločitev o zaposlovanju, izobraževanje ob delu, premeščanje, napredovanje, sprejem na novo delovno mesto itd. Procese delimo na dve skupini. V eni skupini so procesi, ki so univerzalni in značilni za vsako organizacijo (proces planiranja kadrov, proces sprejemanja kadrov). Drugo skupino procesov sestavljajo procesi, ki so specifični za določeno organizacijo (zdravljenje bolnikov). Kadrovski proces je proces, ki je del preostalih procesov znotraj organizacije. S tem vstopa v vse druge procese, pri katerih je osrednji dejavnik človek s svojimi sposobnostmi, stopnjo motiviranosti in integriranosti, z znanjem in veščinami. (Florjančič, Bernik & Novak, 2004, str. 76)

Harzing, Pinnington in Ashly (2011, str. 22–30) opredelijo najpogostejše podprocese na področju razvoja ljudi v organizaciji, v kateri se izvajajo. To so:

- normativni proces
- delitev dela
- proces izbora kandidatov
- uvajanje novo sprejetih delavcev
- proces sprejemanja kadrov
- proces permanentnega izobraževanja in razvoja
- izobraževanje vodij

Vsak proces ima definirane specifične lastnosti, na podlagi katerih se izvede od začetka do konca. Predhodni proces predstavlja osnovo za začetek naslednjega podprocesa na področju razvoja ljudi v organizaciji.

3.1 NORMATIVNI PROCES

Bistvo tega procesa je določitev pravil organizacije in zaščite pravic posameznika pri delu. Da se doseže željeno stanje v organizaciji, je treba napisati normativne akte. Ti bodo odražali stanje razmerij in z njimi se bo izrazil interes lastnika, zaposlenih in družbe. Normativni proces sestavljajo pojasnjevalni, organizacijsko-funkcionalni in sociopsihološki dejavniki. Pri pripravi tega načrta ima pomembno vlogo kadrovska služba. Kadrovska funkcija pa v povezavi še z drugimi specialisti, kot so pravniki,

organizatorji dela, psihologi, sociologi uskladi svoje analize in rezultate. Na osnovi tega pripravijo načrt normativnih aktov. Prizadevali si bodo, da normativni akt ne bo kopija razporeditev delovnih mest v delovnem procesu in s tem slika tehnološkega dejavnika, temveč tudi pregled povezav, razmerij in vrednot delavcev, interesov zaposlenih in kulture družbe.

3.2 DELITEV DELA

Vsaka izmed organizacij je skupek ciljev, nalog in opravil, ki jih izvajajo delavci. Proces delitve dela je sestavljen iz aktivnosti, kot so:

- Določanje organizacijskih ciljev v procesu odločanja.
- Planiranje organizacije, ki je izhodišče za strukturo potrebnih profilov kadrov, tehničnih sredstev in dosežene tehnologije. Ima svoje temelje na oblikah organizacijskih povezav. Proces planiranja kadrov in nove tehnologije lahko potekata istočasno, kadre pa je treba na to pripraviti pred uvedbo nove tehnologije in ne šele kasneje.
- Zaposleni morajo biti seznanjeni s tehnološko organizacijo dela, z razporeditvijo nalog in opravil posameznih nosilcev, analiziranjem delovnih tokov in s spreminjanjem organiziranosti dela, sistematizacijo delovnih mest; z določanjem norm in standardov za opravljanje dela.
- Določanje pravil, postopkov in odgovornosti za izvrševanje delovnih nalog in seznanjanje z disciplinskimi ukrepi, ki naj zagotovijo nemoteno delovanje celotne organizacije.

Vse zastavljene aktivnosti v organizaciji morajo potekati vzajemno in usmerjeno k določenemu cilju. Cilj je treba doseči in je odvisen od nalog in opravil, ki so določene na začetku procesa.

3.3 PROCES IZBORA KADROV

Za izbor novih kandidatov se podjetje odloči takrat, kadar se (1) z vlaganjem kapitala z odločbo ustanovitelja odpre novo podjetje; kadar se (2) s kadrovskim planom ugotovi, da je nastala potreba po sprejemanju novih kadrov. V podjetju je ključnega pomena, da zaposlijo najboljše kadre. To otežuje vpliv služb za zaposlovanje, saj s svojimi čakalnimi spiski povzročajo dvoumnost izbora kandidatov. Vsi kandidati niso enako sposobni za opravljanje določenih opravil in nalog, zato je treba med kandidati ustrezno izbirati. Na izbor kandidatov vpliva tudi okolje z zakonsko zaščito kandidatov ter mednarodno konvencijo, ki preprečuje diskriminacijo kandidatov. Kriteriji, ki se jih upošteva pri izboru kandidatov, so predvsem izobrazba in nivo strokovne usposobljenosti, delovne izkušnje, osebnostne lastnosti, različne veščine in specifična znanja. Izbor kriterijev je odvisen od podjetja. Tam se lahko kriteriji tudi dodatno razčlenjujejo, da se pridobijo specifične podrobnosti kandidata. Spisek kriterijev se izoblikuje na podlagi karakteristik tistih, ki so v podjetju že zaposleni in kažejo izjemne rezultate.

Toda tudi tukaj naletimo na dvorezni meč. Na eni strani zaradi predolgega spiska kriterijev povzroči, da noben kandidat ne ustreza. Na drugi strani pa prekratek seznam povzroči, da je izbran slab kandidat. Najboljša rešitev je, da kadrovska služba pred izborom pripravi spisek odločilnih kriterijev, ki bodo določili optimalnega kandidata. To pa napravi z analizo opravil in nalog. Tako določi minimalni nivo kvalitete, kvantitete, točnosti in stanovitnosti pri njihovem opravljanju. Pri izboru kadrov se meri tudi uspešnost, ki pa je rezultat motiviranosti, delovnih pogojev, vrste in metod vodenja. Izbor samo poveča verjetnost, da bo kandidat uspešen pri svojem delu. Sam izbor zahteva vrsto faz posameznih nalog:

- faza 1: preliminarni intervju;
- faza 2: izpolnjeni vprašalniki;
- faza 3: direktni intervjuji pred zaposlitvijo;
- faza 4: testi, pregled biografije, ugotavljanje fizičnih sposobnosti (osebnostne lastnosti);
- faza 5: odločitve.

Pri izboru kandidatov se uporabljata dva pristopa, intervju in testi. Pri intervjuju razlikujemo strukturirane intervjuje (izpraševalec vnaprej pripravi vprašanja in od teh ne odstopa), semistrukturirane intervjuje (vnaprej so pripravljena samo najvažnejša vprašanja, lahko se kasneje dodajo dodatna vprašanja), nestrukturirane intervjuje (izpraševalec pripravi samo teme, lahko pa tudi ne, gre za svobodno razpravljanje) in stresne intervjuje (temeljijo na nenavadnih vprašanjih, ki naj bi kandidata zmedli). Tudi pri testih imamo več vrst: testi uspešnosti (kandidat opravlja naloge v kontrolirani situaciji), simulacijski testi (simulirajo pravo delo), inteligenčni testi (preizkušajo sposobnost hitrega razmišljanja, pomnjenja) ter testi osebnosti in temperamenta (najmanj zanesljivi, poskušajo ugotoviti podzavestne reakcije). (Florjančič, Bernik & Novak 2004, str. 100)

3.4 UVAJANJE NOVO SPREJETIH DELAVCEV

Tukaj gre za aktivnosti kadrovskega strokovnjakov in vodij, ki imajo nalogo, da se novo sprejeta oseba seznanj s podjetjem, z njihovim načinom delovanja, s cilji podjetja, z opravili in nalogami ter nenazadnje s svojo delovno skupino in vodjo. Potekajo procesi socializacije in uvajanja. Z uvajanjem zagotovimo kandidatu seznanjanje z delovnimi standardi in zmanjšujemo začetne stroške. Z uvajanjem delavcu zmanjšujemo strah pred novim delom. Podjetja imajo izdelan program uvajanja, ki vsebuje: zgodovino podjetja; opis proizvodov oziroma storitev; organiziranost podjetja; zdravstveno zaščito in varnost pri delu; kadrovske politike; sisteme nagrajevanja, ocenjevanja in napredovanja; delovne predpise itd. Eden izmed pomembnih dejavnikov pri sprejemanju novih delavcev je tudi uvajanje vodij. Zato morajo biti vodilni delavci, ki uvajajo novo sprejete, najboljši vodje v podjetju.

3.5 PROCES SPREJEMANJA KADROV

Kot navajata Florjančič in Kavran (1992, str. 69), proces sprejemanja kadrov zajema dolgotrajno delo kadrovske službe pri analizi, izboru in zasedanju prostih mest v organizaciji. Avtorja razdelita proces na več podprocesov:

- planiranje sprejema delavcev na prosta delovna mesta;
- odkrivanje virov kandidatov;
- organiziranje natečajev in drugih oblik razpisov;
- organizacijo intervjujev, testov in drugih oblik preverjanja kandidatov;
- pripravo sprejetih kandidatov za delo;
- uvajanje kandidatov;
- prilagajanje kandidatov normam in pravilom organizacije;
- premeščanje;
- izključitev iz delovnega procesa.

Pri procesih se uporabljajo različna sredstva, denimo: kadrovske programi; intervjuji; testi; osebni kartoni delavcev, na podlagi katerih se proces sprejemanja kadrov smiselno vodi in ustrezno zaključi. Proces sprejemanja kadrov je treba izpeljati na nivoju, ki je ustrezen tako za delavca kot za organizacijo. Od tega je namreč odvisno nadaljnje sodelovanje.

3.6 PROCES PERMANENTNEGA IZOBRAŽEVANJA IN RAZVOJA

»Proces permanentnega izobraževanja in razvoja lahko definiramo kot mrežo dogodkov in aktivnosti za razvoj individualnih sposobnosti ljudi. Usposobljeni za reševanje obstoječe in bodoče problematike organizacije in produktivnosti dela le-ti omogočajo organizaciji povečati njeno prilagodljivost okolju. Izobraževalni proces temelji na znanstvenih načelih in ustvarjalni praksi. Širok in učinkovit izobraževalni proces dosti bolj določa tempo razvoja organizacije kot pa tehnološke spremembe.« (Florjančič, Bernik & Novak, 2004, str. 115)

Znanje se spreminja zelo hitro. Znanje, ki ga zaposleni pridobijo v šolah, postane zastarelo. Vsako podjetje mora omogočiti permanentno izobraževanje svojih kadrov na osnovi potreb, ki jih je treba zadovoljiti. Vlaganje podjetja v izobraževanje kadrov se dokazano izplača bolj kot vlaganje v sodobnejšo opremo. Pri izobraževanju in razvoju zaposlenih je treba določiti parametre, ki morajo biti uresničeni in izpolnjeni, da se le to izplača in pridobimo največji možen učinek. Najprej je treba določiti cilje treninga, ki so v skladu s cilji organizacije. Nato se določijo izobraževalne potrebe; metode in sredstva treninga. Pri slednjem so pomembni dejavniki: delovno področje, število učencev, izobraževalni programi, možnost uporabe učbenikov, usposobljenost trenerjev. Sledi ocenjevanje treninga, ki je zadnja faza (in temelj pri analizi koristnosti).

3.7 IZOBRAŽEVANJE VODIJ

»Razvoj vodij lahko definiramo kot proces, s katerim vodje dobijo izkušnje, razvijajo nagnjenja, sposobnosti in veščine in z njihovo pomočjo postanejo in ostanejo uspešni vodje svojih organizacij.« (Florjančič, Bernik& Novak, 2004, str. 117–119)

Kramar Zupan (2009, str. 116) opredeli cilje, zaradi katerih se teži k razvoju vodij:

- razvoj in napredek v delu organizacije;
- razvijanje učinkovitosti vodenja kot procesa planiranja, usmerjanja, koordinacije in kontrole dela v organizaciji;
- povečanje motivacije zaposlenih;
- preprečevanje zastaranja vodstvenih sposobnosti in znanj.

Glede na prebrano bi lahko rekli, da vodje ne smejo zaostajati za razvojem. Velikokrat v organizacijah nastanejo situacije, ko vodje niso dovolj dobro pripravljeni za vodenje, za odgovornost za delovne rezultate. Rečemo lahko tudi, da niso dovolj osebno zreli za prevzem določene naloge. V razvitem svetu se pojavljajo raziskave, ki vodijo k novim idejam, kako ustrezno usposobiti učinkovite vodje. Pridobljeni rezultati so iz leta v leto boljši. Prihaja do vedno novih idej, metod in tehnik izobraževanj ter usposabljanj vodij. Te naj bi izobrazile takega vodjo, ki bo obvladal vsako situacijo.

4 USPEŠNI MODELI RAZVOJA Z LJUDMI PRI DELU

Alenka Svetlin v članku Sistem razvoja kadrov v organizaciji (Svetlin, 2012, str.1) zelo dobro opredeli stanje sistema razvoja kadrov: »Vsaka organizacija oziroma podjetje mora poskrbeti za svoje dejansko stanje oziroma sistem razvoja kadrov in njihov način uporabe kadrovskih področij. Vlaganje v učinkovit sistem razvoja kadrov, v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih se vedno obrestuje. Predvsem je najbolj pomembno zavedanje podjetja, da so ljudje največji kapital vsake organizacije.«

Značilnosti sodobnega koncepta ravnanja z ljudmi pri delu so: strateško in dolgoročno usmerjeni pristopi, celovito delovanje v okviru jasno začrtanih ciljev, pomembnost posameznika in njegova vključitev v time, motiviranje ljudi z različnimi sistemi nagrajevanja, spodbujanje sprememb in priložnosti pri delu, upoštevanje želja in potreb posameznika. Med značilnosti prav tako uvrščamo usmerjenost na zahteve dela in pravica zaposlenih, da so pri svojem delu ustrezno obravnavani in vključeni v posamezne odločitve podjetja. (Možina, 2002, str. 16–20)

V zgodovini so se izoblikovali različni načini razvoja človeških zmožnosti, ki imajo določene lastnosti. Oblikovalo se je več modelov, ki so se razvrstili v dve kategoriji: mehki in trdi modeli. Mehke modele sta opisala Price in Hendry. Obravnavajo človeka kot socialno bitje in tako preučujejo dva vidika motivacije zaposlenih na osnovi njihove participacije pri strateških odločitvah in razvoj organizacijske kulture na osnovi zaupanja in timskega dela. Trde modele ki obravnavajo Price, Pinnington in Edwards. Človeka se obravnava kot vir delovne sile, ki jo je treba čim ceneje pridobiti, varčno uporabiti in v največji meri izkoristiti. Najbolj znana sta harvardski model, ki je tipičen predstavnik mehkih kadrovskih modelov, in michiganski model, ki je uvrščen k trdim kadrovskim modelom.

4.1 HARVARDSKI MODEL

Harvardski mehki pristop pri obravnavanju kadrovske funkcije pomeni vključevanje in povečevanje odgovornosti vrhnjega managementa v delovanju kadrovske funkcije. Model zajema povezovanje kadrovskega managementa z zunanjimi in notranjimi dejavniki organizacije. Dolgoročni način izvajanja kadrovske funkcije se kaže v osebni zadovoljstvu zaposlenih, uspešnosti organizacije in družbenem zadovoljstvu ostalih ljudi. Oblikovanje kadrovske politike pa se kaže v izvajanju štirih kadrovskih funkcij: vpliv zaposlenih, pretok kadrov, sistem nagrajevanja in sistem dela. Vpliv zaposlenih je odvisen od obsega delegiranja odgovornosti, avtoritete in moči s strani vrhnjega managementa. Raziskovalci tega modela slednje obrazložijo s tem, da mora biti vpliv zaposlenih ne glede na njegov obseg vedno usklajen z nameni in s prioritetaми vrhnjega sloja. S pretokom kadrov se omogoča pretok ljudi znotraj organizacije, v organizacijo in iz nje. Kadrovski vidik obravnava zaposlovanje in napredovanje ljudi, to vse pa zgolj v smeri doseganja strateških ciljev organizacije. V sistem nagrajevanja so vključene finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in

ugodnosti pri delu (nefinančne nagrade, denimo priznanja, napredovanja itd.), ki pa skupaj prikazujejo celoten sistem nagrajevanja. Načine razvrščanja in organiziranja kadrov, informacij in tehnologije predstavlja sistem dela. S tem omogoča organizaciji uspešno opravljanje dela.

Iz povedanega lahko povzamemo, da harvardski model obravnava kadrovsko funkcijo zato, ker poudarja pomen zadovoljstva zaposlenih kot končnega rezultata izvajanja kadrovske funkcije. Uspešnost organizacije je na podlagi tega modela predstavljena kot dolgoročni vpliv izvajanja kadrovske funkcije. Vendar morata biti zagotovljena tudi osebno in družbeno zadovoljstvo ljudi. Lahko bi rekli, da organizacije, ki se ravnaajo po tem modelu, vključujejo svoje zaposlene v procese strateškega odločanj. Obenem jim omogočajo visoko stopnjo sodelovanja in osebnega razvoja na vseh področjih delovanja. (Florjančič, Bernik & Novak, 2004, str. 35–47)

4.2 MICHIGANSKI MODEL

V trdem michiganskem modelu se zaposlene obravnava kot orodje za doseg strateških ciljev organizacije. Edini prispevek zaposlenih se odraža v ekonomski uspešnosti organizacije, zato se obravnava kot delovna sila organizacije. Modelu pravimo trdi model, saj temelji na strateški kontroli, organizacijski strukturi in sistemih za upravljanje z ljudmi. Raziskave tega modela, ki so potekale pozneje, so pokazale neuporabnost modela v delovanju organizacij. Sistemi so bili oblikovani na osnovi doseganja zastavljenih ciljev s pomočjo groženj zaposlenim. Niso se obdržali. Povzročili so reorganizacijo kadrovskega managementa.

V devetdesetih letih pa se je razvil nov model, in sicer evropski. Zanj je značilno, da združuje tri elemente: vlado, sindikate in zaposlene. Pri tem modelu se pojavi močna vloga sindikatov pri kreiranju kadrovske politike. (Florjančič, Bernik & Novak, 2004, str. 35–47)

4.3 MOTIVACIJSKI MODEL

Zaradi potrebe po bolj univerzalnem modelu se je razvil tudi motivacijski model, ki sta ga razvila Florjančič in Kavran. Model temelji na motivacijskih dejavnikih kadrovske funkcije. Analizirala sta obstoječe stanje in razdelila podjetja v dve skupini: nadpovprečno uspešna podjetja in podpovprečno uspešna podjetja. Za uspešna podjetja je značilno, da imajo: dobro motivirane zaposlene, sposobnost managementa hitremu prilagajanju na spremembe v okolju in s tem povezano fleksibilnost strategije razvoja, demokratični stil vodenja, sposobnost hitrega učenja in spoštovanja človeka kot posameznika. Za neuspešna podjetja pa je značilno, da imajo: neinovativnost, neprilagajanje novim situacijam, toge strategije razvoja, avtorski stil vodenja, pomanjkanje želje po učenju in nespoštovanje človeka. Razlogi, ki pripeljejo do neuspešnosti podjetja, so v nepodobnosti vodstva, slabi organiziranosti, nizkem nivoju znanja zaposlenih in pomanjkanju delovnih izkušenj. Prav zato je treba v takem podjetju ljudi motivirati za učenje, jim omogočati dodatna izobraževanja in

usposabljanja za delo ter jih vključiti v proces reorganizacije podjetja. Da bi nam model omogočil doseganje ustreznih rezultatov, je treba upoštevati dosežke znanosti in čim večjo racionalnost v procesu odločanja. To pa bomo dosegli s spremembo miselnosti človeka, uspešnim procesom izobraževanja in razvoja kadrov. Omogočiti je treba tudi vso odgovornost pri opravljanju funkcij dela.

Iz napisanega lahko povzamemo skupno vsebino. Osnovni cilj kadrovskega managementa je torej povezava vseh kadrovske funkcij v integrirano obliko, s katero poskušamo doseči strateške cilje organizacije. Vsak izmed modelov pa se v različnih organizacijah obnese drugače. Tako mora organizacija s pomočjo zaposlenih sama ugotoviti, katere smernice jim najboljše ustrezajo, da bodo dosegali strateške cilje organizacije ter hkrati omogočili in zadovoljili potrebe svojih zaposlenih. Le s tem bo organizacija težila k modelu uspešne organizacije. (Florjančič, Bernik & Novak, 2004, str. 35–47)

4.4 INDIVIDUALNA USPEŠNOST POSAMEZNIKA

Osebnost je relativno trajna, stabilna in edinstvena celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika. Predstavlja zaokroženi vzorec relativno trajnih značilnosti, na podlagi katerih se posameznik loči od ostalih v družbi. Strukturo posameznikove osebnosti tvorijo temperament, značaj, sposobnosti, zmožnosti, motivacija. Našteti elementi povezujejo osebnost v celoto in so med drugim del lastnosti, ki so tehtne za uspeh posameznika.

V močni konkurenci je uspešnost vsakega posameznika odvisna od tega, v kolikšni meri je posameznik uspešen pri proizvodnji dobrin in storitev v primerjavi z ostalimi. Več ko proizvedejo, večja je njihova uspešnost. (Steinbacher, 2009, str. 350)

Delovna uspešnost posameznika se šteje takrat, kadar ta svoje delo načrtuje vnaprej; se odloči, kaj mora storiti, da bo delo opravljeno dovolj dobro, pravočasno in uspešno. Še prej pa si mora določiti prioritete, pregledati plan dela in se mu prilagajati. Le tako je zagotovljen uspeh njegovega dela. Po opravljenem delu mora narediti celoten pregled nad zastavljenim in opravljenim delom; hkrati je treba narediti tudi plan, da bo delovna uspešnost opravljena. Uspešnost posameznika lahko merimo z različnimi kazalniki. Pomembno je, da je delo posameznika ocenjeno na podlagi njegovega vedenja pri delu. (Armstrong, 2006, str. 61)

5 PROCES RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V ZAVAROVALNICI TILIA, D. D.

5.1 PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE TILIA, D. D.

Zavarovalnica Tilia, d. d., je na slovenskem trgu prepoznavna po visoki kvaliteti zavarovalnih storitev in partnerskih odnosih z zavarovanci. Tem svetuje in zagotavlja celovitost, transparentnost, optimalnost in zanesljivost. Zavarovalniška družba ima glavni sedež v Novem mestu, medtem ko so predstavništva in poslovalnice dostopne povsod po Sloveniji. Poslanstvo Zavarovalnice Tilia, d. d., je v zagotavljanju varnosti, zaupanju, sodelovanju, učinkovitosti in zadovoljstvu tako lastnikov in zaposlenih kot tudi zavarovancev. Velik poudarek je v organizaciji na spoštovanju in upoštevanju vrednot, denimo: obojestransko zaupanje, iskrenost, odgovornost, strokovnost in ustvarjalnost, zadovoljstvo zavarovancev, fleksibilnost, motiviranost in ambicioznost zaposlenih, sodelovanje in timsko delo.

Notranja organiziranost tega podjetja izhaja iz delitve na tri glavna delovna področja/poslovne funkcije. To so: prodajno-trženjski del, zavarovalno-tehnični del in splošni del. Posamezno delovno področje pokriva predsednik, član ali pooblaščenec uprave. Vsako delovno področje sestavljajo službe uprave in posamezna področja.

5.2 STRUKTURA ZAPOSLENIH

Zaposlitev v Zavarovalnici Tilia, d. d., predstavlja priložnost in izziv za mlade in ambiciozne kadre. Prav tako za izkušene strokovnjake in vodje, ki družbi prinašajo svoje znanja in izkušnje, pridobljene v zavarovalništvu ali drugih gospodarskih panogah.

V letu 2014 so zaposlili 38 delavcev (v letu 2013 pa 43 delavcev), 49 delavcem je delovno razmerje prenehalo (v letu 2013 pa 83 delavcem). Da bi zmanjšali izpostavljenost kadrovskim tveganjem, so za leto 2014 načrtovali prenovu kadrovsko-informacijskega sistema. Načrtujejo tudi aktivnosti na področju razvoja sistema internega komuniciranja in organizacijske kulture. Poseben poudarek bodo namenili usposabljanju zaposlenih in internemu prenosu znanj. Izpostavljenost kadrovskemu tveganju so v letu 2014 ocenili za zmerno in primerljivo izpostavljenosti v letu 2013.

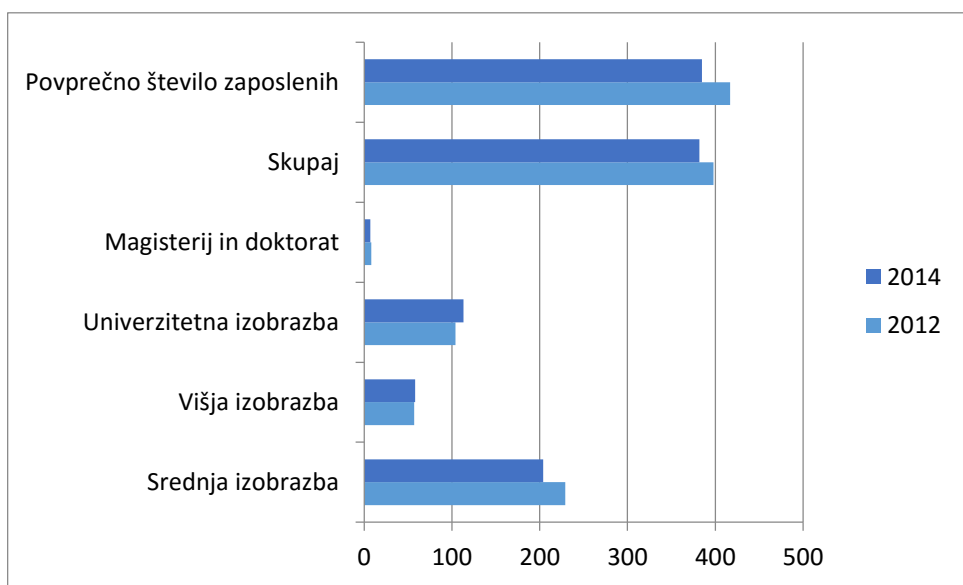
Tabela 1: Izobrazbena struktura zaposlenih

	2012	%	2013	%	2014	%
Srednja izobrazba	229	58	212	55	204	53
Višja izobrazba	57	14	53	14	58	15

Univerzitetna izobrazba (po starem sistemu)	104	26	114	29	113	30
Magisterij in doktorat (po starem sistemu)	8	2	8	2	7	2
Skupaj	398	100	387	100	382	100
Povprečno število zaposlenih	417		393		385	

Vir: Zavarovalnica Tilia, d. d.(2013, 2014)

Grafikon 1: Izobrazbena struktura zaposlenih



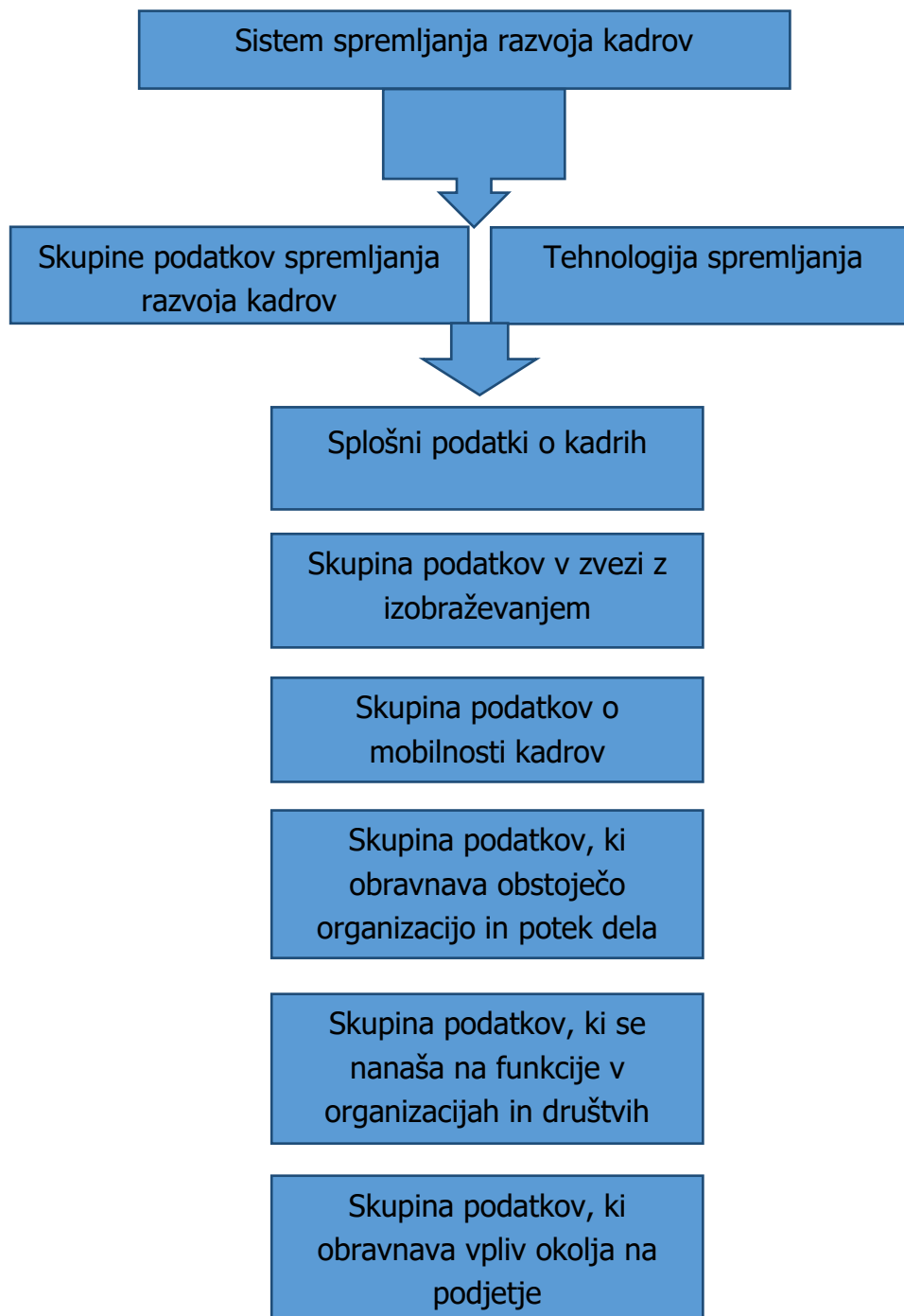
Vir: Zavarovalnica Tilia, d. d. (2013, 2014)

5.3 POMEN RAZVOJA KADROV IN IZOBRAŽEVANJA ZA PODJETJE

Za uresničevanje kadrovske politike v podjetju so za podjetje nujno potrebne informacije o kadrih, ki omogočajo nadaljnji razvoj. Informacije so shranjene v informacijskem podsistemu. Ta je plansko in metodološko organizirano zbiranje, urejanje, obdelava, hranjenje in posredovanje informacij o kadrih. Osrednji cilj kadrovskega informacijskega podsistema so čim kvalitetnejše zbiranje, obdelava, posredovanje in uporaba relevantnih podatkov na potrebnih mestih odločanja. Zaradi tega je treba izdelati ustrezen in smiseln sistem za spremljanje razvoja kadrov v

podjetju. Spremljanje razvoja kadrov v podjetju lahko prikažemo glede na skupine podatkov razvoja kadrov.

Slika 2: Sistem spremljanja razvoja kadrov v podjetju glede na skupine podatkov razvoja kadrov



Vir: Florjančič, Ferjan & Bernik (1999, str. 88, 89)

Za sistem spremljanja razvoja kadrov je na eni strani pomemben tehnološki napredek spremljanja in na drugi strani opredelitev skupin podatkov za spremljanje razvoja kadrov. Za nas je zanimiva zlasti skupina podatkov v zvezi z izobraževanjem. Ta

skupina je zelo obsežna skupina. Zajema veliko število podatkov o razvoju kadrov (stopnja strokovne izobrazbe, poklic, izredni študij, strokovni seminarji, tečaji, tuji jezik, specializacija, sodelovanje na kongresih, posvetovanjih itd.).Tukaj je treba definirati tri stvari:

- Skupina podatkov, ki obravnavajo že obstoječe stanje znanja posameznika, pridobljenega pred izobraževanjem.
- Skupina podatkov, o znanjih, ki izhajajo iz zahtev dela v organizaciji.
- Skupina podatkov o znanjih, ki se bodo potrebovala glede na predviden razvoj organizacije.

Kadrovska politika Zavarovalnice Tilia, d. d., je zasnovana na podlagi vrednot in poslovnih usmeritvah Skupine Sava Re. To so: strokovnost, timsko delo in inovativnost. Razvoj kadrov je zasnovan na vrednotah družbe, ki narekuje premišljen izbor kandidatov, ko gre za novo zaposlitev. Hkrati gre za prepoznavanje, spremljanje, postavljanje osebnih in kariernih ciljev, razvijanje talentov in motiviranje pri že zaposlenih. Poleg tega pa spodbujajo tudi kulturo medsebojnega spoštovanja, zaupanja, sodelovanje, timskega dela, nenehnega učenja ter učinkovitega in dogovornega dela.

Z načrtovanim izobraževanjem in razvojem povečujejo njihovo odgovornost na delovnem mestu. S pridobljenim znanjem povečujejo spodbujanje k prevzemu novih zadolžitev. Izobraževanje in drugi motivacijski ukrepi omogočajo posamezniku zagotavljanje večje pripadnosti skupini in njihovega poistovetenja s politiko podjetja. Slednje zmanjšuje tudi možnost njihovega odhoda.

5.4 POTREBE PO IZOBRAŽEVANJU V PODJETJU

Naložba v izobraževanje in usposabljanje je najboljša naložba za uspešnost podjetja. Ni pomembno, ali gre za zaposlene na preprostem delovnem mestu ali za strokoven kader, ki je visoko izobražen. Zaposleni so še vedno gonilna sila delovnih aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju. Od tega, kakšne so njihove sposobnosti in znanja, so odvisni rezultati podjetja. Zato je pomemben dober načrt izobraževalnih aktivnosti, ki se v podjetju dogajajo. Izobraževanje v podjetju je bilo do potankosti načrtovano in podrejeno standardizaciji ter optimizaciji delovnih procesov. S prerazporejanjem zaposlenih so uspešno zapolnili manjkajoča področja, ki so nastala pri nekaterih delovnih procesih. Tako so omogočili zaposlenim razširitev svojega znanja in seznanjanje z drugimi področji dela. Posledično se je podprla tudi inovativnost posameznika k trajnostni rasti družbe.

Izobraževanje in usposabljanje sta procesa, ki se morata v podjetju nenehno odvijati in nadgrajevati. Le tako so lahko izobraženi in usposobljeni zaposleni vzrok razvoja in uspeha. K stalnemu izobraževanju jih spodbujajo nenehne družbene, ekonomske in tehnološke spremembe, ki od konkurenčnih podjetij na trgu zahtevajo nenehno sledenje, razvoj in prilagajanje. Konkurenčna prednost na trgu je dandanes zelo

povezana z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih, tj. vlaganje v njihov razvoj tako na poslovnem področju kot osebnostnem področju.

V podjetju torej ni dovolj, da vodilne osebe vedo, kaj je treba izboljšati. Potrebno je zavedanje tega tudi pri zaposlenih. Na to se jih mora opozarjati, jim podati informacije in pokazati slabe rezultate. Če jim podjetje poda le informacije o tem, da kaj ni učinkovito, ne bo zelenega učinka. Do spoznanja jih je treba pripeljati. Tako se potrebe po izobraževanju v podjetju začnejo pri vodilnih osebah. Vodilni ustvarjajo pogoje, da se izvedejo ustrezni procesi, ki privedejo do izboljšav v podjetju. Izobraževanje mora biti torej namenjeno vsem ključnim dejavnikom v podjetju po smiselnosti, ki se začne pri vodstvenem kadru in menedžmentu. Sledijo strokovni sodelavci in proizvodni delavci.

5.5 OBLIKE IZOBRAŽEVANJA

Izobraževanje mora biti usmerjeno tako, da se novo pridobljena znanja posameznikov v podjetju dopolnjujejo z že obstoječim znanjem, ki ga ima določen posameznik. Izobraževanje zaposlenih se opredeljuje kot sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi oblikami izobraževanj:

- nadaljnje šolanje in študij (pridobivanje formalne izobrazbe);
- krajša zunanja izobraževanja (seminarji, posveti, tečaji, delavnice, treningi);
- interno izobraževanje v podjetju (gre za konkretne potrebe in primere, ki jih je treba nadgraditi oziroma razrešiti);
- obisk strokovnih sejmov;
- lastno samoizobraževanje delavcev izven delovnega časa;
- dostop do strokovne literature znotraj podjetja.

V Zavarovalnici Tilia, d. d., gradijo predvsem na notranjem sistemu prenosa znanja, saj je zanje cenejši in hkrati dosegljiv večjemu številu zaposlenih. Nadvse pomembni se jim zdijo različni pogledi zaposlenih na aktualna vprašanja in izmenjava izkušenj. Izobraževalno dejavnost v podjetju torej izvajajo zaposleni sami. Poleg stroškovne učinkovitosti s tem pristopom neposredno povezujejo teorijo in prakso. Sami programi izobraževanja so prilagojeni konkretnim izobraževalnim potrebam zaposlenih in specifičnim potrebam zavarovalnice. Na podlagi tega se je razvila e-učilnica Zavarovalnice Tilia, d. d.

Drugi del izobraževalne dejavnosti pa izvajajo tudi zunanji izvajalci. Slednje izvajajo zlasti, ko vidijo potrebo po specifičnem znanju, s katerim sami ne razpolagajo. S takimi izobraževanji lahko izmenjajo izkušnje s strokovnjaki iz drugih področij, kar pa jim omogoča primerjanje z drugimi podjetji. Tak način izobraževanja jim ponuja tudi seznanjanje z najnovejšimi spoznanji drugih strok.

5.6 E-UČENJE V ZAVAROVALNICI TILIA, D. D.

Ko je obravnavano podjetje začelo uvajati elektronske oblike izobraževanj med zaposlenimi, je to tehnologijo uporabljalo predvsem za seznanjanje zaposlenih z različnimi navodili. Kmalu so ugotovili, da je sistem zelo učinkovit in da zaposleni redno sledijo navodilom. Odločili so se za uvajanje sistema tudi na preostalih področjih izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Podjetje spodbuja uporabo svoje spletne učilnice in to obliko izobraževanja dopolnjuje s klasičnimi izvedbami za podajanje strokovnih vsebin. Želijo razviti čim več internih strokovnih e-tečajev. Leta 2010 so usposobili skupino novih internih predavateljev, ki z učinkovitim načinom prenosa znanja še bolj spodbujajo interni prenos znanja znotraj organizacijskih enot. S tem okrepijo vezi med uvodnim usposabljanjem. Za nove zaposlene organizirajo centralno in nadaljnje usposabljanje na delovnem mestu preko e-tečajev.

Da bi bili zaposleni v tem podjetju dobro usposobljeni in da bi znali hitro in učinkovito slediti spremembam, so se s časoma odločili za posodobitev sistema izobraževanja. Zavarovalni trg prinaša hitre spremembe z vedno novimi produkti. Tako so z e-izobraževanjem omogočili učenje in obnavljanje tistih znanj, ki jih najbolj potrebujejo pri vsakodnevni izzivih in delovnih nalogah. Vsebine se ustvarjajo postopoma: najprej so uvodni moduli, pozneje pa se dodaja preostalo.

5.7 POSTOPEK IZOBRAŽEVANJA Z E-UČILNICO

E-izobraževanje pomeni izobraževanje s sodobno informacijsko tehnologijo. Na spletu komunicirata učenec in učitelj.

Spletna učilnica je mreža spletnih strani, v kateri učitelji objavljajo učna gradiva, namenjena učencem za njihovo izobraževanje z računalnikom. Poleg tega pa se v spletni učilnici odvijajo tudi različne druge dejavnosti, pri katerih morajo udeleženci aktivno sodelovati. Ena izmed dejavnosti je forum, ki je primeren za debate, vprašanja v zvezi s snovjo in tekočo temo. Na voljo je forum, v katerem lahko kandidati zastavljajo strokovna vprašanja. Vprašanja, na katera se ne zna odgovoriti, se od začetka pojavijo le v organizacijski enoti, v kateri je reševalec zaposlen. Na taka vprašanja poskušajo najprej odgovoriti organizatorji oziroma vodje enot. Tako je omogočeno, da so vprašanja in odgovori zbrani na enem mestu, torej v določenem področju e-učilnice. Četrletno vprašanja in odgovore uredijo in objavijo v enem samem dokumentu. Tega si lahko vsak zaposleni ogleda v e-učilnici ali pa si ga prenese na svoj računalnik. Druga dejavnost je kviz, pri katerem lahko udeleženci preizkusijo trenutno znanje ali pa znanje preizkusijo na koncu zaključene teme v e-učilnici. Vodja enote lahko spremlja aktivnosti svojih zaposlenih. Tukaj ne gre zgolj za spremljanje aktivnosti zaposlenih, temveč tudi za sodelovanje med vodji enot in med zaposlenimi.

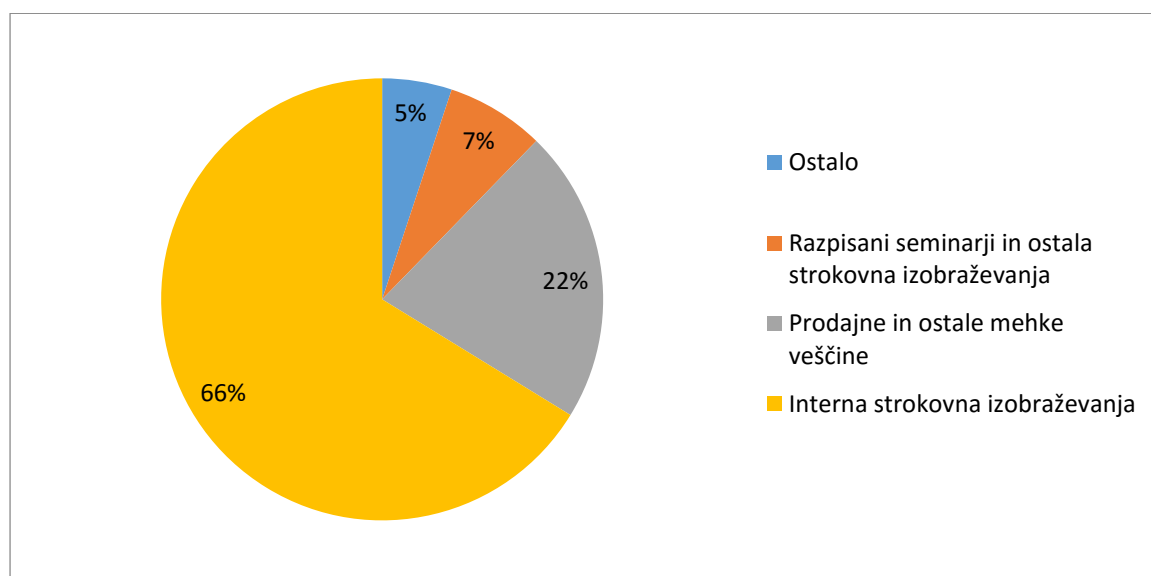
5.8 DOKAZOVANJE UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA PO SISTEMU E-UČILNICE

Učinkovitost izobraževanja po sistemu e-učilnice sem poskušala dokazati s primerjavo izobraževanja iz leta 2013. Vsa navedena interna izobraževanja so potekala po e-učilnici Zavarovalnice Tilia, d. d.

Z internimi izvajalci so v letu 2014 pokrili 87,8 % (v letu 2013 87,2 %) vseh izvedenih izobraževanj in usposabljanj. Vsaj enega izobraževanja se je v letu 2014 udeležilo 317 zaposlenih oziroma 83,4 % vseh zaposlenih (v letu 2013 84,8 %). V letu 2014 so znotraj področja za podporo prodaje izvedli 10.633,5 andragoške ure internih izobraževanj (v letu 2013 pa 7752 ur). Tj. na področju avtomobilskih zavarovanj 3334 ur (31,35 %), premoženjskih zavarovanj 2584,5 ure (24,31 %), življenjskih zavarovanj 3193 ur (30,03 %) ter na področju preostalih izobraževanj (druge vrste zavarovanj, prodajne veščine, informacijski sistem, postopki dela ipd.) 1522ur (14,31 %).

Usposabljanja iz prodajnih, komunikacijskih in drugih t.i. mehkih znanj, ki so jih prav tako pretežno izvajali notranji izvajalci, skupaj predstavljajo 21,5-odstotni delež. Čas, ki so ga zaposleni vložili v razpisne seminarje in strokovna izpopolnjevanja pri zunanjih izvajalcih doma in v tujini, znaša 7,2 %. Preostala izobraževanja (varstvo pri delu, jezikovna izobraževanja) obsegajo 5,1 % vseh izvedenih andragoških ur izobraževanj. V letu 2014 se je vsak zaposleni v povprečju izobraževal 42,26 ure (v letu 2013 pa 31,7 ure).

Grafikon 2: Struktura izobraževanj glede na ure izobraževanj



Vir: Letno poročilo Zavarovalnice Tilia, d. d. (2014)

5.9 POZITIVNE IN NEGATIVNE LASTNOSTI E-UČILNICE

Spletna učilnica je zelo koristen in uporaben pripomoček pri učenju in poučevanju. Najbolj priročna sta predvsem za tiste, ki bi se radi dodatno izobrazili, a se zaradi narave dela ali osebnih razlogov ne morejo osebno udeležiti dodatnih izobraževanj. E-učilnica jim olajša učenje, saj se ga lahko udeležijo kar od doma. Slabost pa je ta, da e-učilnica ne more nadomestiti klasičnega načina poučevanja, ki se ga naučimo med šolanjem.

Spletna učilnica je primerna zlasti za utrjevanje snovi. Tj. reševanje kvizov in druge dejavnosti na forumu, denimo reševanje zastavljenih vprašanj. Ni pa primerna za podajanje nove, še ne slišane snovi. Ta bi morala biti podana v živo s konkretnimi primeri in splošno debato udeležencem. Šele potem bi se lahko nova snov preverjala in utrjevala v e-učilnici.

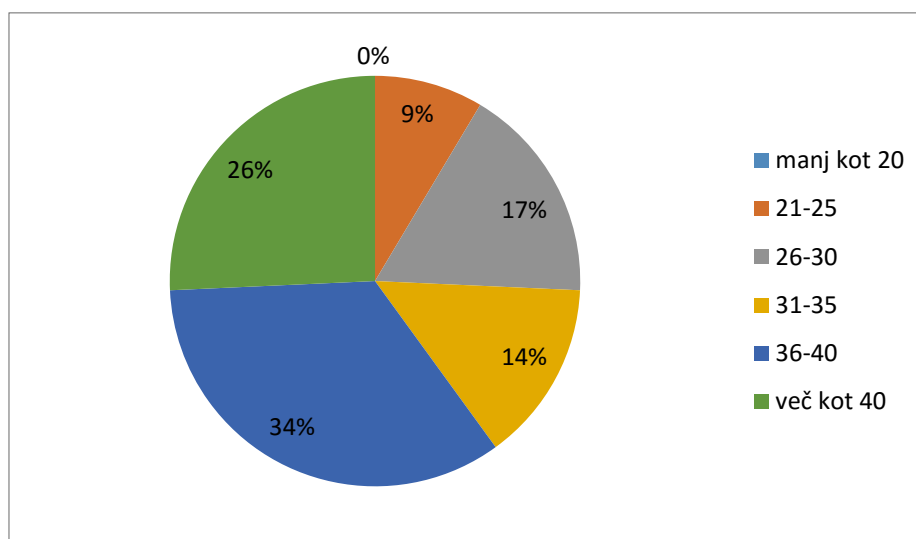
6 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH GLEDE RAZVOJA, IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH V ZAVAROVALNICI TILIA, D. D.

6.1 ANALIZA RAZVOJA PRI ZAPOSLENIH

Anketni vprašalnik je bil razdeljen zaposlenim v Zavarovalnici Tilia, d. d. Razdeljenih je bilo 40 anketnih vprašalnikov, ki so jih zaposleni reševali v sredini leta 2015. Anketni vprašalnik je rešilo 35 zaposlenih, kar je 9,16% vseh zaposlenih v podjetju.

Rezultate ankete bom predstavila s tabelami in z grafikoni, ki so narejeni na podlagi odgovorov anketirancev za lažje prikazovanje rezultatov.

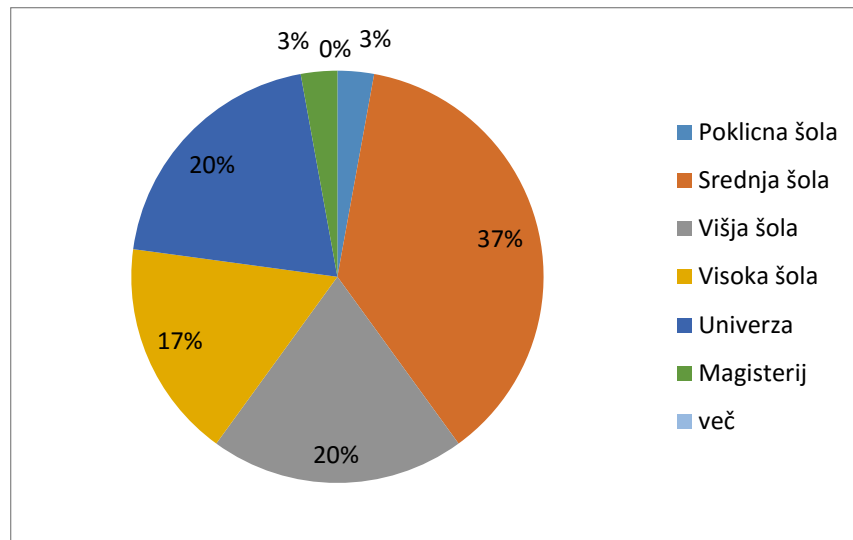
Grafikon 3: Starostna struktura zaposlenih



Vir: lasten, tabela 2

V grafikonu 3 je prikazana starostna struktura zaposlenih v Zavarovalnici Tilia, d. d., glede na njihovo starost. Anketiranci so zelo različnih starosti, kar kaže na to, da so v podjetju zastopani zaposleni iz vseh starostnih skupin. Rezultati kažejo, da so anketiranci pretežno mladi kader. Iz tega lahko sklepam, da daje podjetje poudarek na zaposlovanje mladih, inovativnih, motiviranih iskalcev zaposlitve. Prevladujeta dve starostni skupini, in sicer od 36 do 40 let in skupina več kot 40 let. Skupaj predstavljata kar 60% vseh anketiranih. Preostalih 40% anketirancev pa sestavljajo starostna obdobja: manj od 20 let z 0%, od 21 do 25 let z 9% in od 26 do 30 let s 17%.

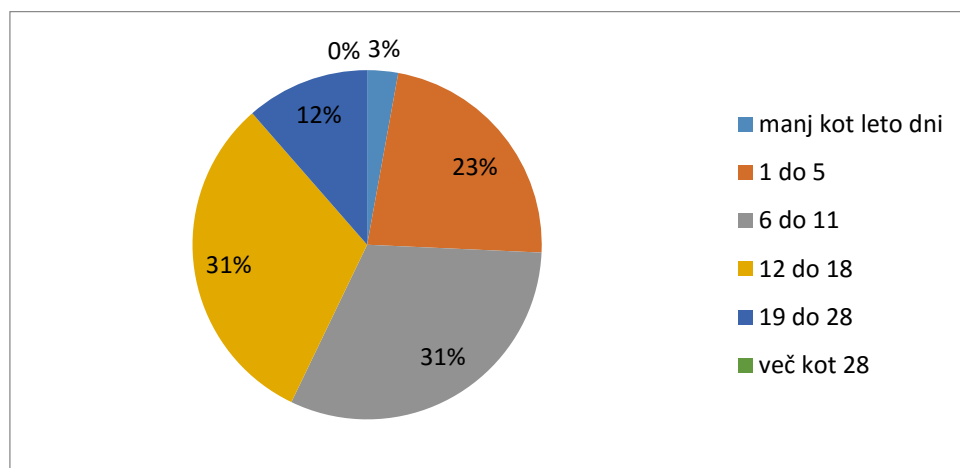
Grafikon 4: Stopnja dokončane izobrazbe zaposlenih (po staremu sistemu izobraževanja)



Vir: lasten, tabela 3

Grafikon 4 prikazuje anketirane glede na stopnjo dokončane izobrazbe. Vsa dokončana izobrazba pomeni izobrazbo še po staremu sistemu izobraževanja, nihče izmed anketiranih se ni izobraževal po novem bolonjskem sistemu. Med anketiranci prevladuje srednješolska izobrazba s 37%. Enak skupni odstotek anketirancev ima visoko ali višjo šolo. Iz tega sklepam, da so v podjetju povprečno zaposleni s srednješolsko in z višješolsko/visokošolsko izobrazbo. Največ zaposlenih v podjetju je zavarovalnih zastopnikov, ki za zaposlitev potrebujejo najmanj srednješolsko izobrazbo. Anketirancev z univerzitetno izobrazbo je bilo 20% in 3% anketirancev z magisterijem. Ravno tako je imelo 3% anketirancev zaključeno srednjo poklicno šolo.

Grafikon 5: Delovna doba, ki so jo zaposleni preživeli v podjetju

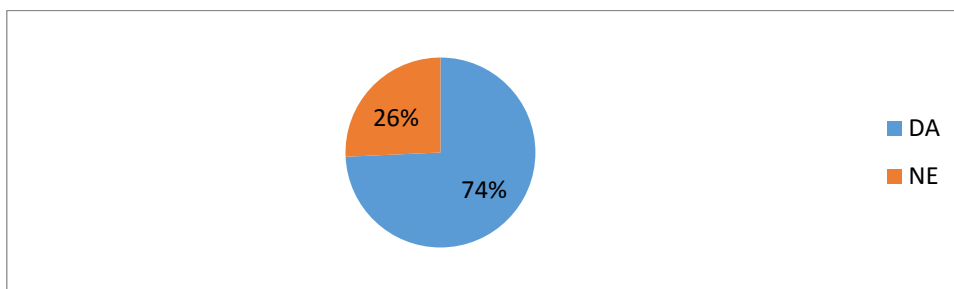


Vir: lasten, tabela 4

Grafikon 5 ponazarja podatke anketirancev glede na delovno dobo v podjetju. V podjetju je največ zaposlenih tistih, ki delajo srednje dolgo, tj. od 6 do 18 let. Ti

anketiranci predstavljajo kar 62% vseh anketiranih v podjetju. Najmanjši odstotek zaposlenih pa predstavljajo tisti, ki so v podjetju manj kot eno leto, in znaša 3%. Med anketiranimi prav tako ni bilo niti enega, ki bi bil zaposlen nad 28 let. 23 anketiranih je v podjetju od 1 leta do 5 let in 12% anketiranih od 19 do 28 let. Glede na delovno dobo bi lahko rekli, da je v podjetju povprečna delovna doba zaposlenih med 6 in 18 let. Na osnovi tega izpeljem sklep, da zaposleni, uvrščeni k temu delovnemu obdobju, spadajo v srednjo starostno skupino. Večina zaposlenih, ki spadajo v srednjo starostno skupino in imajo delovno dobo od 6 do 18 let, je bila ob zaposlitvi iskalec prve zaposlitve. V podjetju delajo še danes, torej jim delovno okolje in delo, ki ga opravljajo, ustreza.

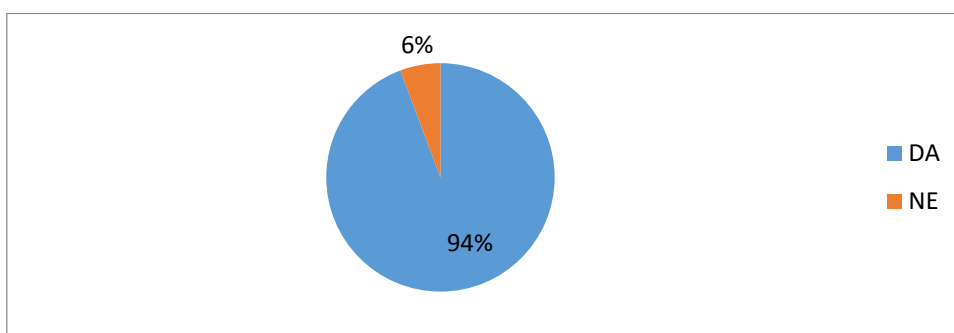
Grafikon 6: Seznanjenost z izobraževanji in usposabljanji v podjetju



Vir: lasten, tabela 5

Grafikon 6 prikazuje podatke o seznanjenosti anketirancev z izobraževanji in usposabljanji, ki potekajo v podjetju. Rezultati kažejo, da je 74% anketirancev dobro seznanjenih oziroma obveščenih o izobraževanjih, ki potekajo v podjetju. 26% anketirancev je odgovorilo, da so z izobraževanji in usposabljanji v podjetju slabo seznanjeni. Rezultat bi lahko bil boljši, če bi se tisti, ki z izobraževanji in usposabljanji niso dobro seznanjeni, na to opozorili svoje nadrejene. Morebiti bi se tudi sami pozanimali in povprašali o možnostih, ki jim jih nudi podjetje. Na drugi strani pa bi lahko podjetje o izvajanju izobraževanj obvestilo vse zaposlene ne glede na to, ali se ga morajo udeležiti na željo podjetja. Zaposleni bi se lahko takega izobraževanja udeležili tudi po lastni volji, če bi bili z njim seznanjeni – čeprav se vsebina ne bi neposredno navezovala na naravo njihovega dela.

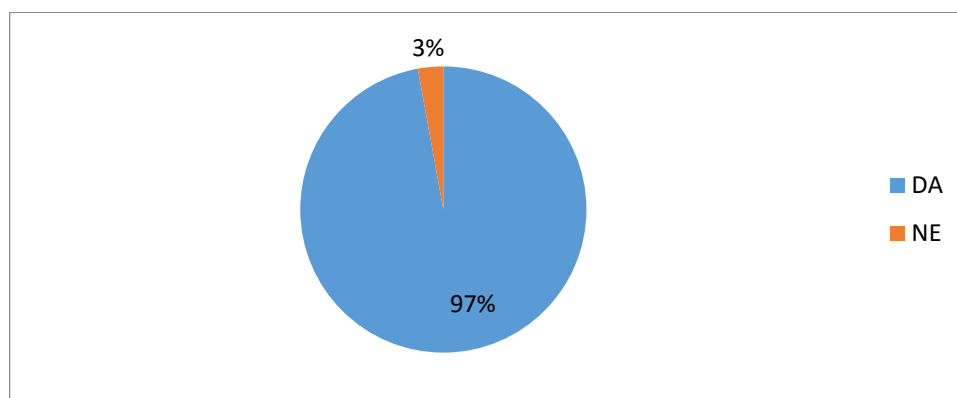
Grafikon 7: Zainteresiranost zaposlenih za dodatna izobraževanja



Vir: lasten, tabela 6

Grafikon 7 ponazarja zainteresiranost zaposlenih za dodatna izobraževanja. Kar 94% anketirancev je zainteresiranih za dodatna izobraževanja. Le 6% anketiranim se dodatna izobraževanja ne zdijo interesantna. Visok odstotek zainteresiranih za izobraževanje kaže na to, da so zaposleni željni novih znanj, izkušenj, ki bi jim pri delu pomagali. Tiste, ki niso zainteresirani za dodatna izobraževanja, bi moralo podjetje k temu spodbuditi na različne načine. Zaposlene je treba vprašati, kaj si želijo, katere so njihove potrebe. Le tako lahko podjetje uskladi lastne interese in cilje s potrebami in z željami njihovih zaposlenih.

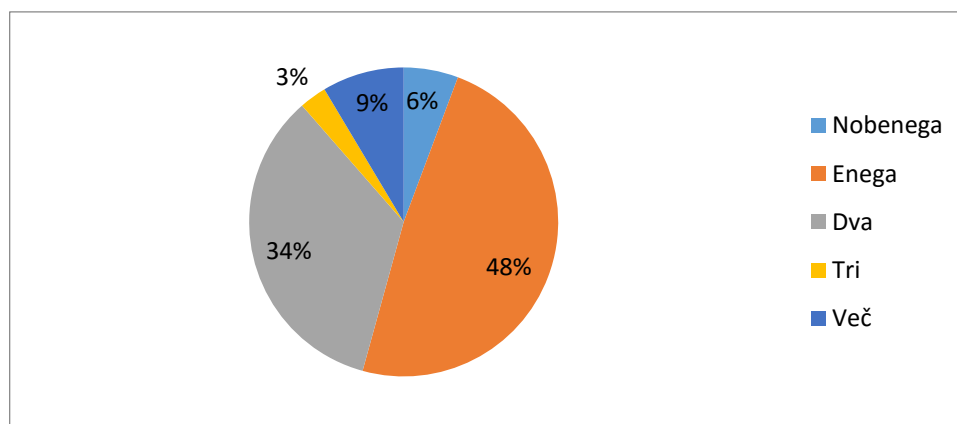
Grafikon 8: Udeležba na izobraževanjih oz. usposabljanjih



Vir: lasten, tabela 7

V grafikonu 8 je predstavljena udeležba zaposlenih na izobraževanjih oz. usposabljanjih. 97% anketirancev se je že udeležilo kakršnega koli izobraževanja in le 3% anketirancev ni bilo udeleženi na izobraževanju oz. usposabljanju. Vsem zaposlenim morajo biti omogočeni enaki pogoji za napredovanje, osebni razvoj, razvoj za potrebe podjetja. Če se zaposleni niso imeli možnosti udeležiti izobraževanja, jim je to treba omogočiti. Če pa se izobraževanja niso udeležili zaradi nezanimanja, jih je treba ustrezno motivirati in jim spodbuditi željo po iskanju in pridobivanju novih znanj in izkušenj.

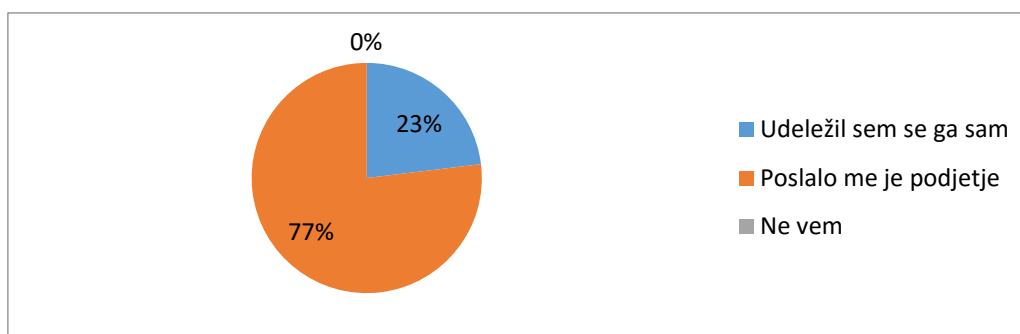
Grafikon 9: Število obiskanih izobraževanj na leto



Vir: lasten, tabela 8

Grafikon 9 prikaže podatke o številu izobraževanj, ki so se jih zaposleni v podjetju udeležili v enem letu. Največ anketirancev je odgovorilo, da so bili v letu enkrat na izobraževanju. Z visokim odstotkom jim sledijo anketiranci, ki se izobraževanja udeležijo dvakrat na leto. 9% je tistih, ki se izobraževanja udeležijo večkrat letno; sledijo tisti, ki se ne udeležijo nobenega izobraževanja. V 3% pa se sodelujoči v raziskavi udeležijo izobraževanja trikrat letno. Največji poudarek v podjetju je na izobraževanju zastopnikov in vodilnega osebja. Ti imajo največ stika s strankami in z zaposlenimi. Opazim lahko, da potrebujejo izobraževanja na področju delovanja z ljudmi.

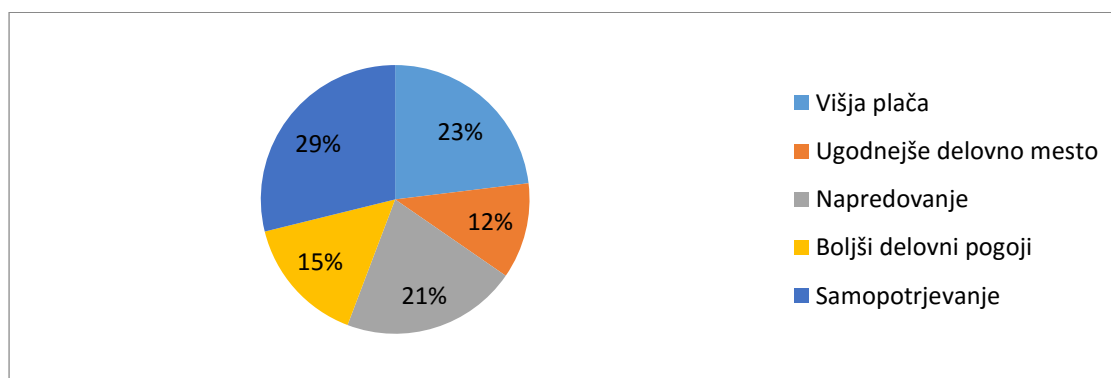
Grafikon 10: Način udeležbe na izobraževanjih



Vir: lasten, tabela 9

Grafikon 10 ponazarja podatke iz izobraževanja zaposlenih po lastni volji oziroma na željo podjetja. Največ zaposlenih se je izobraževanja udeležilo, ker jih je nanj poslalo podjetje, tj. 77%. Le 23% anketirancev se je izobraževanja udeležilo po lastni želji. Ti podatki kažejo na zelo nizko ozaveščenost in zavedanje zaposlenih, da so izobraževanja nujen dejavnik napredka tako pri delu kot osebnem razvoju posameznika. Če so zaposleni prisiljeni v kako dejavnost, bo učinek te dejavnosti zelo nizek ali ničen v primerjavi z dejavnostjo, ki se je zaposleni udeležijo po lastno volji. Zaposlene je treba spodbujati, jih ozaveščati o potrebah, ki jih zahteva sodobno, hitro razvijajoče se okolje. Treba jim je predstaviti težavo, ki bo nastala, če se ne bodo znali prilagajati in razvijati skupaj s podjetjem in z okoljem, v katerem podjetje deluje.

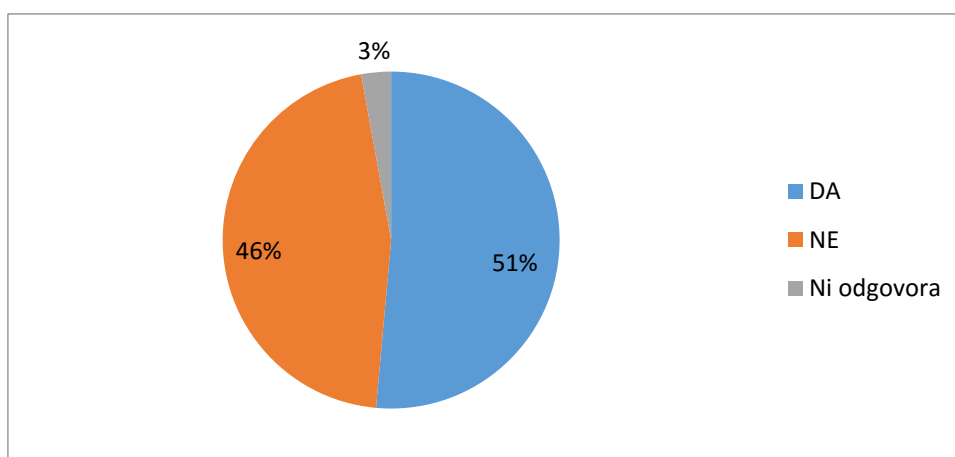
Grafikon 11: Motivacijski dejavnik za izobraževanje



Vir: lasten, tabela 10

Grafikon 11 predstavlja motivacijske dejavnike, ki najbolj vplivajo na izobraževanje med zaposlenimi v Zavarovalnici Tilia, d. d. Anketirani so pri tem vprašanju obkrožili več dejavnikov, ki jih motivirajo; redko se je pojavil le en dejavnik motivacije. Dejavniki, ki anketirane najmanj motivirajo za dodatno izobraževanje, je ugodno delovno mesto. Dejavnika, ki motivacijsko najbolj vplivata na zaposlene, sta višja plača in samopotrjevanje zaposlenih. Nekoliko manj pa zaposlene motivirata dejavniki napredovanja in dejavniki boljših delovnih pogojev. Vsakega zaposlenega bi se moralo obravnavati glede na njegove želje in dejavnike, ki jih motivirajo za izobraževanja. Ti dejavniki bi lahko bili iztočnica za podjetje, da bi oblikovali pristope za motiviranje vsakega posameznega zaposlenega. S tem bi na dolgi rok morebiti povečali motiviranost zaposlenih tako za delo kot za izobraževanja in usposabljanja. Verjetno pa bi se povečala tudi pripadnost podjetju, saj bi se zaposleni čutili koristne in potrebne za delovanje podjetja.

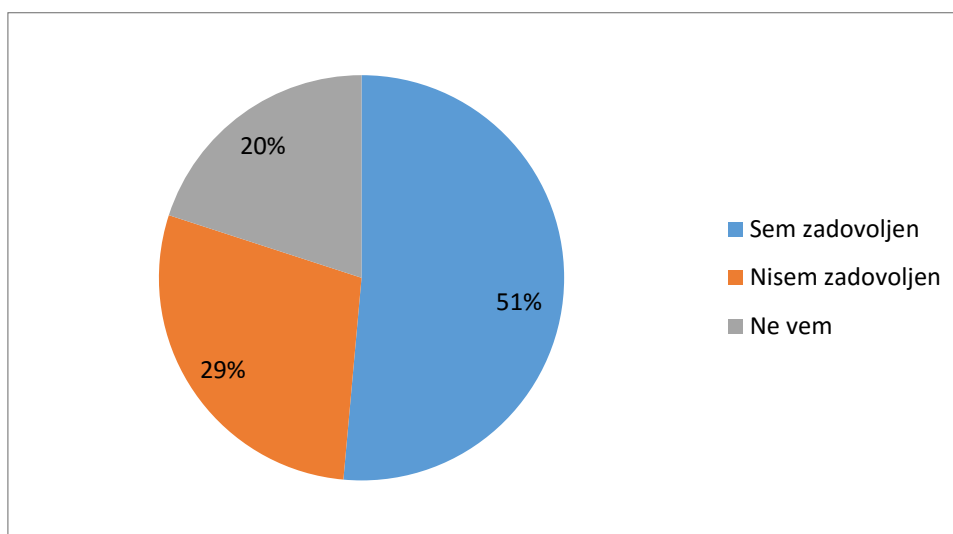
Grafikon 12: Zadovoljstvo z organizacijo izobraževanj v podjetju



Vir: lasten, tabela 11

Grafikon 12 prikazuje podatke zadovoljstva zaposlenih z organizacijo izobraževanja v podjetju. 51% anketirancev je zadovoljnih z obstoječo organizacijo izobraževanj. 46% odgovorov kaže na to, da so zaposleni z organizacijo izobraževanja nezadovoljni oz. izvajanje izobraževanja ni takšno, kot bi si ga želeli. Nekaj anketirancev pa zadovoljstva z izobraževanjem ni moglo oceniti, ker se nobenega izobraževanja še niso udeležili. Glede na odstotek nezadovoljnih z organizacijo izobraževanja bi bilo smiselno zaposlene anketirati oziroma opraviti letne razgovore in pridobiti podatke o tem, kaj je pri izobraževanjih slabo; zakaj izobraževanja niso primerna; kaj bi zaposleni spremenili, izboljšali. S pridobljenimi podatki bi izobraževanja v podjetju ustrezno izboljšali. Po izobraževanju pa bi ponovno zastavili to vprašanje zaposlenim in primerjali dobljene rezultate pred izboljšanjem izobraževanja in po njem.

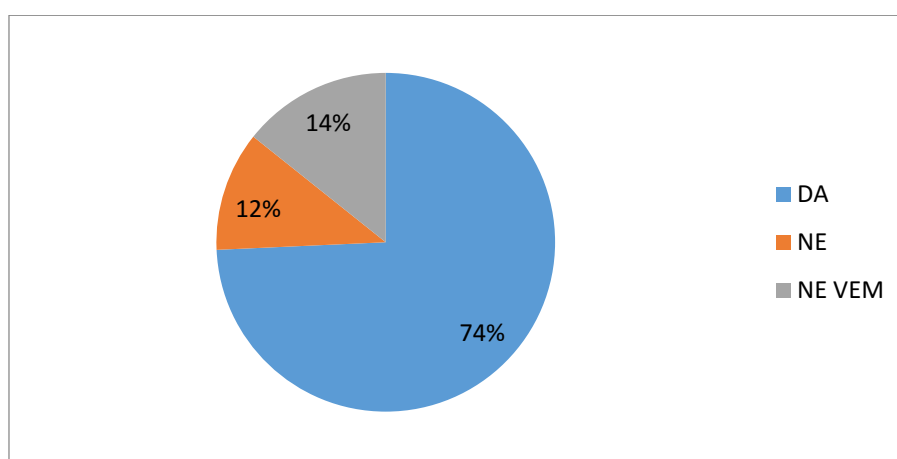
Grafikon 13: Zadovoljstvo z izvajalci predavanj, vsebino, s kvaliteto izobraževanj v podjetju



Vir: lasten, tabela 12

V grafikonu 13 je prikazano, kako so anketirani zaposleni zadovoljni z izvajalci predavanj, vsebino in s kvaliteto izobraževanj. Dobra polovica zaposlenih je izvajalce predavanj, vsebino in kvaliteto ocenila za ustrezno in koristno. 29% anketiranih z izvajanjem izobraževanj ni zadovoljnih. Nekaj anketirancev pa ne ve, kako je na izobraževanju. Niso se ga še namreč udeležili oziroma niso bili na izobraževanju po lastni volji. Zaradi tega si o izobraževanju niso ustvarili mnenja. Nezadovoljni bi v vsebino predavanj vključili več praktičnega dela, ki bi jim koristilo pri samem delu, zmanjšali pa obseg teorije.

Grafikon 14: Primernost vsebine izobraževanj za delo, ki ga zaposleni opravljajo

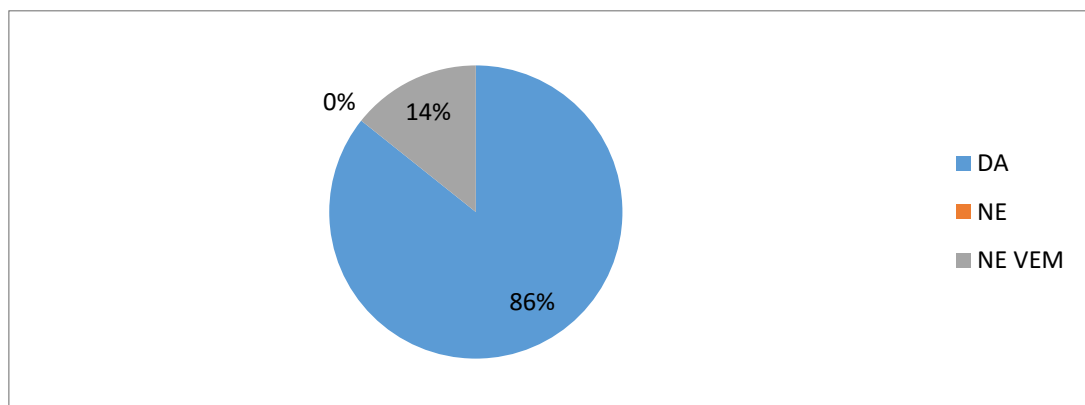


Vir: lasten, tabela 13

Grafikon 14 ponazori podatke o primernosti vsebine izobraževanja v podjetju za delo, ki ga opravljajo. 74% anketiranih je odgovorilo, da vsebina izobraževanj, ki so se jih udeležili, ustreza njihovem službenemu delu. 12% anketiranih je sodelovalo na

izobraževanjih, ki niso bila v skladu z njihovim delom. Ponovno se pojavi tudi odstotek tistih, ki se izobraževanj niso udeležili in ne morejo podati ocene. Anketirani, ki so ocenili neustreznost vsebine z delom, so lahko podali oceno na podlagi nezainteresiranosti za izobraževanje oz. ker se izobraževanja niso udeležili po lastni volji. Če pa vsebina resnično ni bila ustrezna, bi morali anketirani na to opozoriti nadrejene. Ti bi pri naslednjem izobraževanju ustrezno izbrali vsebino izobraževanja z zaposlenim, ki opravlja določeno delo.

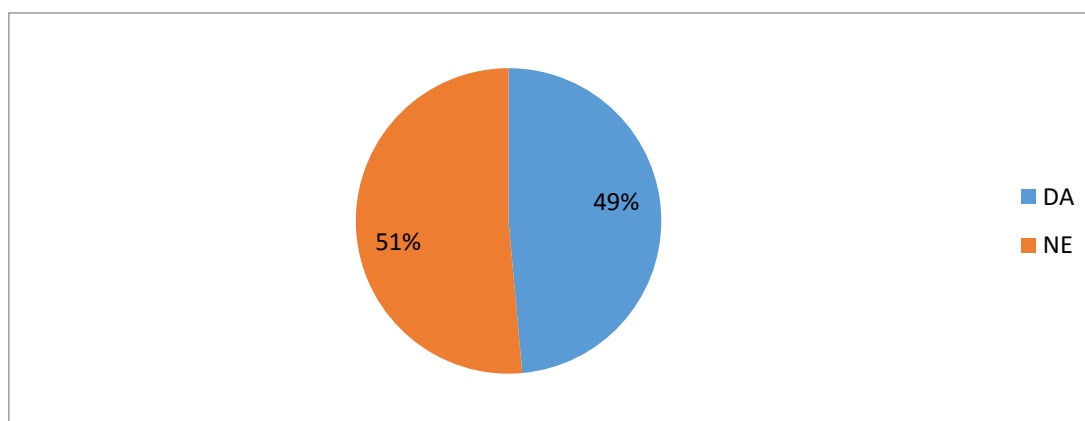
Grafikon 15: Učinkovitost načina za usposabljanje zaposlenih



Vir: lasten, tabela 14

Grafikon 15 ponazarja učinkovitost načina za usposabljanje zaposlenih. Večina anketiranih meni, da je usposabljanje najustreznejši način samega usposabljanja zaposlenih. Z negativnim odgovorom oziroma z odgovorom ne vem so odgovorili le tisti, ki niso mogli podati ocene. Ne vedo, kako izobraževanje deluje. Če bi bili vsi anketirani deležni izobraževanja, bi bil odstotek o učinkovitosti usposabljanja zaposlenih verjetno višji. Spodbuditi je treba tudi 14% anketiranih k zavedanju, daje izobraževanje edini način kljubovanja hitremu razvoju in spremembam sodobnega časa. Hkrati pa je treba temu odstotku zaposlenih dati možnost za udeležbo na kakšnem koli izobraževanju.

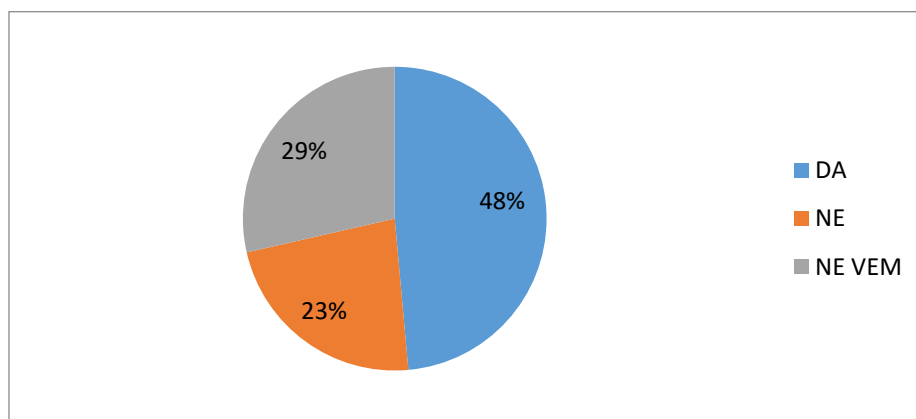
Grafikon 16: Uporaba spletne učilnice



Vir: lasten, tabela 15

Grafikon 16 prikazuje število uporabe spletne učilnice, ki je vzpostavljena za zaposlene v Zavarovalnici Tilia, d.d. Iz podatkov je razvidno, da približno polovica anketirancev uporablja vzpostavljeno spletno učilnico, prav tak odstotek anketiranih pa tene uporablja. Razlog za nizek delež uporabe spletne učilnice je, da je bila učilnica vzpostavljena pred kratkim in v njeno izvajanje niso vključeni še vsi zaposleni.

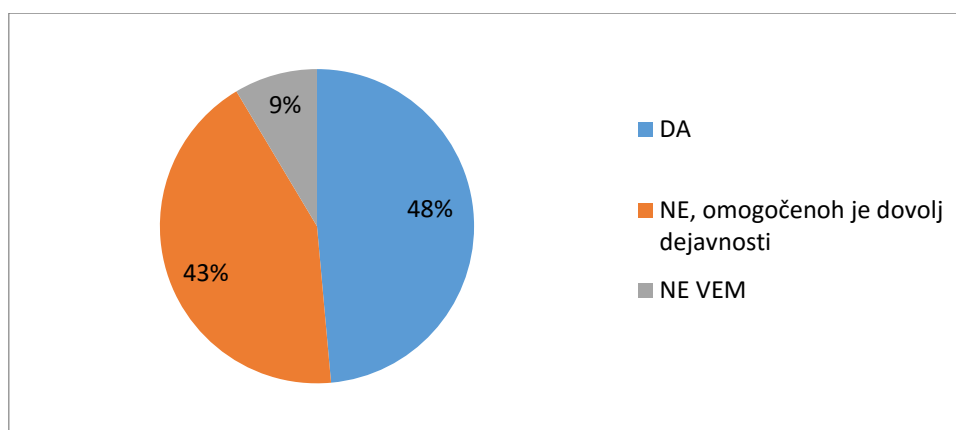
Grafikon 17: Učinkovitost usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v podjetju na spletni učilnici



Vir: lasten, tabela 16

Grafikon 17 nam ponuja podatke, ki govorijo o učinkovitosti spletne učilnice za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju. 48% anketiranih meni, da je spletna učilnica ustrezen in učinkovit način za izobraževanje zaposlenih. Spletna učilnica ponuja ustreznejše pogoje za izobraževanje. Zaposleni niso vezani na določeni dan in točno uro, ko naj bi izobraževanja potekalo. Izobraževanja lahko potekajo od doma in kadarkoli. 23% anketiranih ni zadovoljnih z izvajanjem spletne učilnice. Razlog pa je, da vse poteka na spletu in ni osebnega stika s predavatelji. Tisti, ki nimajo izkušenj s takim načinom izobraževanja, niso mogli oceniti ustreznosti oziroma učinkovitosti.

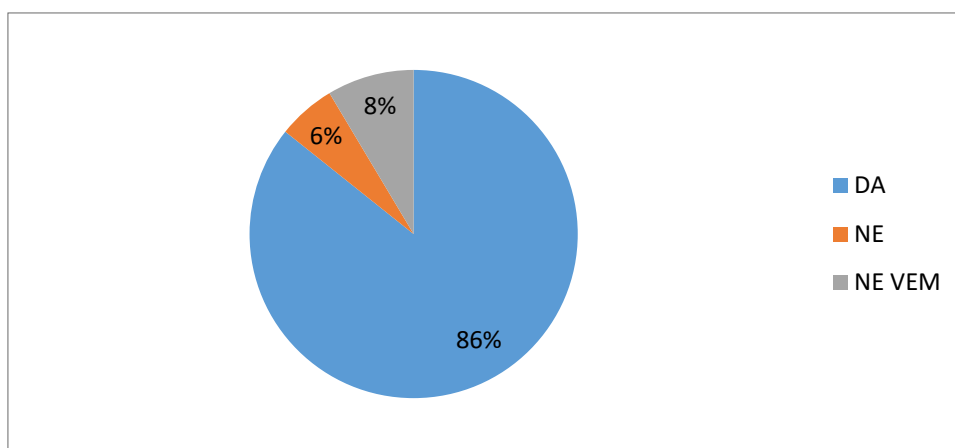
Grafikon 18: Ustreznost dejavnosti, ki so omogočene na področju izobraževanja in usposabljanja v podjetju



Vir: lasten, tabela 17

Grafikon 18 kaže potrebe po večjem številu dejavnosti v podjetju na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju. Kar 48% anketiranih zaposlenih meni, da bi se na tem področju morale ponuditi več dejavnosti. 43% jih je mnenja, da so dejavnosti, ki jih ponuja podjetje, zadovoljive za izobraževanje zaposlenih. 9% pa je tistih, ki z izobraževanji in usposabljanji v podjetju niso seznanjeni. Zaposleni so tudi izrazili željo po drugačnem, bolj praktičnem izobraževanju in z manj poudarka na sami teoriji. Dejavnosti, ki se izvajajo v podjetju, niso vedno v skladu z željami zaposlenih. Uskladiti bi bilo treba dejavnosti glede na potrebe podjetja in dejavnosti, ki bi si jih želeli zaposleni.

Grafikon 19: Potrebnost izobraževanj v podjetju



Vir: lasten, tabela 18

Grafikon 19 ponuja podatke o potrebnosti izobraževanj za delo v Zavarovalnici Tilia, d. d. Visok odstotek anketiranih (86%) meni, da je izobraževanje potrebno. Omogoča napredovanje podjetja in sledenje ter obvladovanje sprememb v podjetju in izven njega. 6% anketiranih meni, da to ni potrebno. 8% pa je tistih, ki o tem nimajo mnenja oziroma opravljajo tako delo, pri katerem izobraževanje ni potrebno ali pa jim to ni omogočeno. Odstotek tistih, ki menijo, da je izobraževanje potrebno, je visok. Iz tega lahko opazim, da imajo v Zavarovalnici Tilia, d. d., zaposleni motivirani, zainteresirani kader, ki daje velik poudarek na osebni in karierni razvoj. Sklepam tudi, da bo napredek in razvoj v podjetju glede na motiviranost zaposlenih hitro napredoval.

Na koncu ankete sem želela zaposlene spodbuditi k izrazitvi mnenja, kaj je bilo dobro oziroma slabo v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem, ter da zapišejo predloge za izboljšave. Podali so nekaj odgovorov. Anketirani so izpostavili kvaliteto izobraževanja, uporabnost izobraževanja pri delu. Med drugim so poudarili, da je izobraževanje primerno tudi za širši krog udeležencev, ne le za interne delavce. Kot predlog za izboljšave so anketirani navedli, da bi bilo treba zaposliti strokovnega sodelavca, ki bi se sistematično ukvarjal s problematiko, ki se pojavlja pri konkretnem delu zaposlenih. Kot slabost so navedli premalo praktičnega znanja, ki bi jim koristilo pri samem delu.

6.2 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE RAZVOJA ZAPOSLENIH V ZAVAROVALNICI TILIA, D. D.

Izsledki ankete kažejo, da je večina zaposlenih anketiranih zainteresiranih za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v Zavarovalnici Tilia, d. d. Odstotki nakazujejo, da imajo zaposleni željo po izobraževanju, samopotrjevanju. So ambiciozni in se ne bojijo sprememb, temveč so se jim pripravljene prilagajati. Tako lahko potrdim drugo postavljeno hipotezo, ki govori o motivaciji zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

Anketirani so v večini zadovoljni z izvajanjem izobraževanja, vsebino, s predavatelji in kvaliteto izobraževanj. Ocenjujejo tudi, da je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju dobro. Anketirani so zadovoljni tudi z novo obliko izobraževanja – spletno učilnico. Odstotek tistih, ki uporabljajo učilnico in tistih, ki je ne uporabljajo, je zelo izenačen. Kaže se zadovoljstvo tistih, ki so že deležni njene uporabe. Zanimanje za e-učilnico je pretežno visoko. Za izboljšavo torej predlagam, da je treba e-učilnico vzdrževati in nadgraditi sistem, ga izboljšati. Vključiti se mora več vsebine, ki bi pritegnila interes še tistih zaposlenih, ki učilnice do sedaj niso uporabljali ali so jo uporabljali zelo malo. Potrebna bi bila tudi predstavitev učilnice zaposlenim. Tj. kot dejavnost, ki vključuje delo, ki ga opravljajo in ne kot obveznost, ki jim vzame še tisti prosti čas, ki ga imajo. V e-učilnico bi lahko vključili zaposlene v določene diskusije o razvoju in izboljšanju procesa, ki bi tudi njim olajšal oziroma izboljšal proces dela.

Zaposlenim se tudi vsebina izobraževanj, ki so se jih udeležili, zdi primerna za delo, ki ga v podjetju opravljajo. Iz tega sledi tretja postavljena hipoteza. Anketirani so izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ocenili kot učinkovito in zadovoljivo. Tretjo hipotezo pa potrjujem delno in deloma zavračam. Sedanji sistem izobraževanja in usposabljanja je učinkovit in konkurenčen, kar potrjuje zadovoljstvo uporabnikov oziroma zaposlenih, ki so deležni izobraževanj. Pri vprašanju o povečanju dejavnosti na področju izobraževanja in usposabljanja v podjetju so anketirani v 48% odgovorili, da bi bilo treba v podjetju povečati in omogočiti različne izobraževalne dejavnosti. Tukaj ovržemo prvo postavljeno hipotezo. Kaže namreč na to, da se zaposlenim njihov interni sistem izobraževanja ne zdi dovolj učinkovit, da bi lahko konkurirali podjetjem. Na tem mestu se ne da določiti, iz česa zaposleni to sklepajo. Podam lahko predloge, ki bi pripomogli k možnemu izboljšanju tega stanja.

Prvi predlog, ki bi pripomogel k izboljšavam razvoja v podjetju, je, da bi morali omogočiti več zunanjega izobraževanja. S tem bi se povečali tudi konkurenčnost in učinkovitost podjetja. Že res, da podjetje daje poudarek na internem izobraževanju, pri čemer zaposleni pridobijo specifična znanja z določenega področja. Kot je navedeno v teoriji, je pomembno ne samo znanje iz svojega specifičnega področja delovanja, pač pa tudi znanje, ki omogoča povezovanje in sodelovanje vseh področij delovanja v organizaciji. Zaposleni bi torej spoznali sisteme primerov izobraževanja, ki

se izvajajo v drugih konkurenčnih podjetjih in bi lahko predlagali izboljšave na področju izobraževanja. Nadvse pomembno je, da se izobraževanje začne pri vodilnem kadru. Ta lahko napravi učinkovit načrt za nadaljnje izobraževanje in s tem deluje na razvoju podjetja.

Zadnje hipoteze ne morem niti potrditi niti ovreči. V podjetju namreč dobro izvajajo funkcije izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Potrebne so tudi spremembe, kar naj bo vodilo za nadrejene. Vodilnemu osebju predlagam, da je treba upoštevati tudi mnenja in predloge zaposlenih. Slednji s praktičnimi izkušnjami najboljše vidijo, kateri sistemi ustrezajo podjetju in kateri se izkažejo za neučinkovite. Smiselni predlog je lahko, da bi vodilni oz. vodje oddelkov in zaposleni, za katere se načrtuje izobraževanje, diskutirali o tem, kaj želijo vodje in kakšne so trenutne/načrtovane potrebe podjetja. Na drugi strani pa bi obravnavali želje in predloge iz izkušenj zaposlenih, saj se s problemi srečujejo vsak dan. Točno lahko podajo predloge, kaj potrebujejo in kje so potrebne spremembe, nadgradnje znanja in posledično sistema.

Smotrno je predlagati tudi, da podjetje omogoči izobraževanje vsem zaposlenim ne glede na njihovo izobrazbo oziroma delovno mesto. Hkrati pa naj zaposleni dobijo priložnost, da uporabijo pridobljeno znanje pri svojem delu in ga delijo tudi z ostalimi zaposlenimi, ki izobraževanja niso bili deležni. Le tako bo izobraževanje koristno za udeležence na izobraževanju kakor tudi za tiste, ki bodo o vsebini izobraževanja seznanjeni od sodelavcev.

V izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je treba vlagati, saj si tudi sami tega želijo. Hkrati je to investicija v prihodnost. Le izobraženi, usposobljeni kader se je sposoben prilagajati spremembam, ki se bodo dogajale v podjetju in njegovem okolju v prihodnosti. Kot omenjeno že v teoriji, je organizacija odvisna od ljudi, ki v njej delajo. Zaradi tega je smiselno vlagati v njihovo znanje, hkrati pa so tudi ljudje odvisni od svojih organizacij. Strnem, da če bodo zaposleni čutili pripadnost organizaciji, bodo z velikim zanosom pripomogli k razvoju podjetja.

7 ZAKLJUČEK

Organizacija je definirana kot celota elementov, ljudi, sredstev in oblik organizacijske povezanosti in usmerjenosti k uresničevanju skupnih ciljev. Posebno veliko vlogo imajo torej ljudje v organizaciji. Poslopje, oprema, stroji in druge materialne dobrine nimajo nobenega pomena, če nimamo človeka. Ta ima voljo, znanje in zagon, da iz materialnih dobrin vzpostavi sistem, ki bo deloval in bo s svojim razvojem prinesel uspešne rezultate. Posameznik, človek je osnovni in strateško pomemben del vsakega sistema. Razvoj zaposlenih pa je eden izmed procesov v podjetju, ki zagotavlja strokovno, delovno in osebno strukturo zaposlenih.

Trg delovne sile je v Sloveniji v primerjavi s trgi razvitih držav zelo tog. Tudi management je do novih oblik vodenja nekoliko nezaupljiv, zato je treba spremeniti zavest in obnašanje ljudi znotraj organizacije. Vzpostaviti je treba informacijsko družbo, ki bo z dobrim, učinkovitim načrtom in lastnim razvojem izražala najboljšo prakso. Z uvedbo nove tehnologije pa pridemo do spoznanja, da prilagajanje na manj rutinska dela zahteva napor pri delavcu in vodilnem. Uvesti je treba več timskega dela, medsebojne komunikacije znotraj podjetja na vseh ravneh delovanja. Izredno velik pomen se pokaže pri izobraževanju, osvajanju novih znanj in veščin. Treba je izobraziti in usposobiti kader, s katerim bo podjetje uspešno konkuriralo ne le na domačem trgu, temveč tudi na tujem. Tako si bo ustvarilo dobro in razvijajoče se delovno okolje.

Kot je že omenjeno v pričujočem delu, bi bila na splošno potrebna večja fleksibilnost organizacijske strukture. Tj. v podjetjih, v katerih bi bilo manjše število hierarhičnih nivojev, večje prepuščanje odgovornosti in odločanja na osnovi skupinskega dela, dobro organiziranega pretoka informacij znotraj organizacije in zavzetost sodelovanja pri vseh zaposlenih. Pomemben korak bi podjetja storila, če bi posamezne odločitve prepustila nižjim nivojem in omogočila sodelovanje pri nekaterih vprašanih odločanja. S takim načinom delovanja bi podjetje pridobilo hitrejše odzivne sposobnosti na tržne razmere. Tako bi si zagotavljalo večjo prilagodljivost na spremenljivo okolje, ki neustavljivo vpliva na podjetja.

Na spletni strani Zavarovalnice Tilia, d. d., lahko preberemo njihovo vizijo, iz katere je razvidno, da bi si želeli v prihodnjih desetih letih postati najboljša storitvena organizacija v Sloveniji. Prav zato so si postavili določene vrednote, ki jim je treba slediti in pripeljati podjetje do zastavljenih ciljev. Nastalo je deset vrednot, ki so približek temu, kar je bil osnovni namen diplomskega dela. Vrednota je, da je osnovna mera zaupanja vase in v ljudi osnovni pogoj za uspešnost podjetja. Večja inovativnost je tisti način, s katerim podjetje postane boljše, konkurenčnejše, bolj dinamično od ostalih podjetij. V podjetju je zelo cenjena tudi modrost človeka: njihov cilj je, da jo pri ljudeh iščejo in izpopolnjujejo. Kot zavarovalniško podjetje bodo svoje vrednote razvijali tudi v smeri visoke stopnje odgovornosti, saj je to njihova dolžnost. V prihodnosti se bodo bolj usmerjali k zastavljenim ciljem in njihovi realizaciji.

Pomembno je zavedanje, da je za doseg skupnih standardov potrebno sodelovanje in povezovanje osnovnih elementov. S spodbujanjem in pozitivnimi mislimi je treba pritegniti tudi zanimanje ljudi okoli sebe. Podjetje se prav tako zaveda, da mora ponotranjiti lojalnost oz. pripadnost podjetju. S tem poveča pripravljenost za prilagajanje spremenjenim razmeram, s katerimi se srečuje podjetje. Poudarek pa bo tudi na medsebojnih odnosih in drobnih pozornostih, ki so temelj dobrih odnosov in povečanja povezanosti zaposlenih v podjetju. Tako pridemo do zavedanja o varnem in kakovostnem življenju vseh, kar je tudi glavno poslanstvo podjetja.

Z desetimi vrednotami v desetih letih se bo podjetje zelo približalo podjetjem, ki jih skozi zgodovino in različne teorije opredeljujejo raziskovalci. Taka podjetja naj bi bila primer dobrih praks, ki niso usmerjena zgolj in samo na dobiček podjetja, ampak se zavedajo pomena dobrega sodelovanja zaposlenih in podjetja za skupni uspeh.

Zavarovalnica Tilia, d. d., že sedaj veliko vlaga v izobraževanja in razvoj zaposlenih. To je dokazano tudi v pričujočem diplomskem delu in ponazorjeno z izsledki izvedene ankete v podjetju.

S praktičnim primerom razvoja zaposlenih v Zavarovalnici Tilia, d. d., sem ugotovila, da je v podjetju zaposlen razmeroma mladi kader in da tega še razširjajo. Prav zato vlagajo v razvoj zaposlenih z internimi izobraževanji, zunanjimi izvajalci in razvojem lastne e-učilnice. Anketa je pokazala, da je zanimanje za izobraževanje med zaposlenimi kar visoko. Smotrno je torej, da podjetje razvija svoje sposobnosti tudi v tej smeri. Tako se približa podjetju, kakršnega navajajo teoretiki in bi bilo idealno za razvoj svojih zaposlenih in doseganje strateških ciljev organizacije. V podjetju Zavarovalnica Tilia, d. d., se vodstvo podjetja in zaposleni zavedajo, kako pomembno je, da ostanejo konkurenčni na trgu in razvijajo svoje sposobnosti. Prav tako vlagajo v razvoj lastnega znanja. Menim, da podjetje lahko nadgradi in izboljša svoj sistem. Svojim zaposlenim mora prisluhniti in jim omogočiti razvoj, ne zgolj rutinskega dela. S tem bodo povzročili pozitiven odziv zaposlenih, ki bodo pridobljeno vlagali nazaj v podjetje. Tako bodo pripomogli k še uspešnejšem razvoju podjetja, ki je prijazno zaposlenim.

Zaključek pričujočega dela in vizija, ki si jo je podjetje zastavilo za prihodnost, sta si po ugotovitvah blizu. Pojavljajo se odstopanja, a koncept razmišljanja, kako uspešno podjetje narediti še uspešnejše, se razvija v pravi smeri. Podjetje torej razmišlja v smeri napredka, ki je potreben znotraj podjetja, tj. ne glede na poslovne rezultate, ki se kažejo ob koncu poslovnega leta. Velik korak je že storilo z zavedanjem, da so potrebne nenehne spremembe, ki terjajo čas in voljo. Le dobro načrtovana in premišljena dejanja prinašajo uspeh. Podjetje je postavilo dobre temelje za svoj nadaljnji razvoj z akcijo deset vrednot v desetih letih. Taka smer delovanja bi lahko bila v prihodnosti tudi spodbuda in vzor podjetjem, ki so »zaspala na lovorikah«. Potrebujejo le primer dobre prakse, da še sami storijo korak naprej.

LITERATURA IN VIRI

1. Ministrstvo za šolstvo in šport (2001). *Modro oko: spoznaj, analiziraj, izboljšaj*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
2. Kramberger, A., Ilič, B., Kohont, A. (2004). *S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije*. Ljubljana: Sophia.
3. Možina, S. idr. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
4. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Ilič, B. (2006). *Študijsko gradivo za predmet Razvoj in izobraževanje kadrov*, Ljubljana: Fora.
6. Mihelič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
7. Merkač Skok, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
8. Zupan, N. (2002). *Plače in nagrajevanje zaposlenih, Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Musek, J. (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
10. Merkač, Skok, M., Ivanuša-Bezjak, M., Malec, M. (2010). *Razvoj kariere*, Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
11. Jaklič, M. (2006). *Menedžment znanja : znanje kot temelj razvoja : na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Dravska tiskarna.
12. Brejc, M. (2002). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
13. Zoran, M. (2010). *Razvoj zaposlenih v Zavarovalnici Tilia, d.d. Novo mesto*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Valenčič, S. (2007). *Spletne učilnice in sistem wiki*. Ljubljana: Fakulteta za matematiko in fiziko.
15. Florjančič, J., Bernik, M., Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Kramar Zupan, M., (2009). *Menedžment vs. Vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
17. Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Steinbacher, M., Steinbacher, M., Steinbacher, M. (2009). *V svetu kapitalizma o morali, vrednotah in trgu*. Ljubljana: NUK.
19. Dessler, G. (2009). *A framework for human resource management*, London.
20. Armstrong, M.(2006). *Performance management: key srategies and practical guidelines*. London: Philadelphia.
21. Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Publishing.
22. Harzing, A., Pinnington, Ashly H. (2011). *International human resource management*. London: SAGE Publications.

23. Boxall, Peter F., Purcell, J. (2009). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
24. Huselid, Mark A., Becker, Brian E., Beatty, Richard W. (2005). *The workforce scorecard : managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
25. North, K., Kumta, G. (2014). *Knowledge management : value creation through organizational learning*. New York: Springer Science & Business Media.
26. Zavarovalnica Tilia, d.d. (23.1.2016). *Letno poročilo 2011, 2012, 2013*. Pridobljeno iz Zavarovalnica Tilia, d.d.: <http://www.zav-tilia.si/si/>
27. Kalan, U. (2007). *Ravnanje s človeškimi viri v zavarovalnici Adriatic-Slovenica, območna enota Kranj*. Pridobljeno 6.2.2016 iz <http://diplome.fov.uni-mb.si/vis/12465Kalan.pdf>
28. Račnik, M. (13.2.2016). Izobraževanje, strošek ali investicija? Pridobljeno iz <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=207&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
29. Boštjančič, E. (2005). Delo kot vrednota in dejavnik razvoja. *Kadri* 21(14), str.10.
30. (2013). Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Ur.list RS, št. 21/2013.
31. Svetlin, A. (13.2.2016). Sistem razvoja kadrov v organizaciji. Pridobljeno iz <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/53-letnik-4-t-1/188-alenka-svetlin-sistem-razvoja-kadrov-v-organizaciji>

PRILOGE

PRILOGA1: ANKETA

Spoštovani!

Pred Vami je anketa o izobraževanju in usposabljanju v Zavarovalnici Tilia, d.d. Lepo bi Vas prosila za sodelovanje, saj je anketa del problemske naloge, ki jo moram opraviti na fakulteti. Anketa Vam bo vzela nekaj minut časa. Prosila bi Vas če lahko odgovorite na vsa vprašanja, saj bom le tako lahko opravila potrebno analizo.

Najlepša hvala za sodelovanje.

Alenka Božič

Navodila za izpolnjevanje

Prosim Vas, da pozorno preberete vsako vprašanje. Svoj odgovor označite v praznem polju zraven odgovora oz. v prazno polje vpišete ustrezen odgovor. Na koncu vprašalnika boste imeli možnost napisati svoje mnenje in predlagati po vašem mnenju ustrezne rešitve.

1. Starost

manj kot 20	
21-25	
26-30	
31-35	
36-40	
več kot 40	

2. Stopnja izobrazbe

Poklicna šola	
Srednja šla	
Višja šola	
Visoka šola	
Univerza	
Magisterij	

več	
-----	--

3. Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju?

Manj kot leto dni	
1-5	
6-11	
12-18	
19-28	
Več kot 28	

4. Ali ste dobro seznanjeni z izobraževanji in usposabljanji, ki potekajo v podjetju?

DA	
NE	

5. Ali vas zanimajo oz. ste zainteresirani za dodatna izobraževanja, ki potekajo v podjetju?

DA	
NE	

6. Ali ste se udeležili kakšnega izobraževanja oz. usposabljanja?

DA	
NE	

7. Koliko izobraževanj na leto se udeležite v podjetju?

Nobenega	
Enega	
Dva	
Tri	
več	

8. Ali ste se za izobraževanje odločili po lastni volji ali vas je nanj poslalo podjetje?

Udeležil sem se ga sam	
Poslalo me je podjetje	
Ne vem	

9. Kaj vas najbolj motivira za izobraževanja?

Višja plača	
Ugodnejše delovno mesto	
Napredovanje	
Boljši delovni pogoji	
Samopotrjevanje	

10. Ste zadovoljni z organizacijo izobraževanj v podjetju?

DA	
NE	

11. Kako ste zadovoljni z izvajalci predavanj, vsebino, kvaliteto izobraževanj v podjetju?

Sem zadovoljen	
Nisem zadovoljen	
Ne vem	

12. Se vam zdi vsebina izobraževanj v podjetju primerna za delo, ki ga opravljate?

DA	
NE	
NE VEM	

13. Se vam zdijo izobraževanja v podjetju učinkovit način usposabljanja zaposlenih?

DA	
NE	
NE VEM	

14. V podjetju imate vzpostavljeno tudi spletno učilnico. Ali se poslužujete njene uporabe?

DA	
NE	

15. Se vam zdi spletna učilnica učinkovit način izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju?

DA	
NE	
NE VEM	

16. Se vam zdi, da bi moralo biti na področju izobraževanja in usposabljanja v podjetju omogočenih več dejavnosti kot jih je?

DA	
NE, omogočenih je dovolj dejavnosti	
NE VEM	

17. Se vam zdi, da so izobraževanja za delo v podjetju potrebna?

DA	
NE	
NE VEM	

18. Napišite kaj je bilo dobro v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem.

19. Napišite kaj je bilo slabo v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem.

20. Napišite, kaj bi predlagali zaboljšanje izobraževanj in usposabljanj v podjetju.

PRILOGA 2: TABELE

Tabela 2: Starost

manj kot 20	0
21-25	3
26-30	6
31-35	5
36-40	12
več kot 40	9

Tabela 3: Stopnja izobrazbe

Poklicna šola	1
Srednja šola	13
Višja šola	7
Visoka šola	6
Univerza	7
Magisterij	1
več	0

Tabela 4: Delovna doba v podjetju

manj kot leto dni	1
1 do 5	8
6 do 11	11
12 do 18	11
19 do 28	4
več kot 28	0

Tabela 5: Seznanjenost z izobraževanji in usposabljanji v podjetju

DA	26
NE	9

Tabela 6: Zainteresiranost zaposlenih za dodatna izobraževanja

DA	33
NE	2

Tabela 7: Udeležba na izobraževanjih oz. usposabljanjih

DA	34
NE	1

Tabela 8: Število udeleženi se izobraževanj na leto

Nobenega	2
Enega	17
Dva	12
Tri	1
Več	3

Tabela 9: Način udeležbe na izobraževanjih

Udeležil sem se ga sam	9
Poslalo me je podjetje	30
Ne vem	0

Tabela 10: Motivacijski dejavnik za izobraževanje

Višja plača	12
Ugodnejše delovno mesto	6
Napredovanje	11
Boljši delovni pogoji	8
Samopotrjevanje	15

Tabela 11: Zadovoljstvo z organizacijo izobraževanj v podjetju

DA	18
NE	16
Ni odgovora	1

Tabela 12: Zadovoljstvo z izvajalci predavanj, vsebino, kvaliteto izobraževanj v podjetju

Sem zadovoljen	18
Nisem zadovoljen	10
Ne vem	7

Tabela 13: Primernost vsebine izobraževanj za delo, ki ga zaposleni opravljajo

DA	26
NE	4
NE VEM	5

Tabela 14: Učinkovitost načina usposabljanja zaposlenih

DA	30
NE	0
NE VEM	5

Tabela 15: Uporaba spletne učilnice

DA	17
NE	18

Tabela 16: Učinkovitost usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v podjetju preko spletne učilnice

DA	17
NE	8
NE VEM	10

Tabela 17: Ustreznost dejavnosti, ki so omogočene na področju izobraževanja in usposabljanja v podjetju

DA	17
NE, omogočenih je dovolj dejavnosti	15
NE VEM	3

Tabela 18: Potrebnost izobraževanj v podjetju

DA	30
NE	2
NE VEM	3