

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

RAZVOJ ZAPOSLENIH

Neja Kirič

Ljubljana, januar 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

RAZVOJ ZAPOSLENIH

Kandidat (kandidatka): Neja Kirič

Vpisna številka: 04042523

Študijski program: univerzitetni študijski program Upravljanje javnega sektorja prva stopnja

Mentor: red. prof. dr. Miha Brejc

Ljubljana, januar 2017

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Neja Kirič, študentka univerzitetnega študijskega programa Upravljanje javnega sektorja prve stopnje, z vpisno številko 04042523, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Razvoj zaposlenih.

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 avtorski 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: Mija Čuk, univ. dipl. spl. jez.

Ljubljana, 22. 12. 2016

Podpis avtorice:

POVZETEK

Uspešnost in učinkovitost podjetij sta odvisni od samega razvijanja virov znotraj podjetja in predvsem hitrega odzivanja na spremembe, ki so postale stalnica. Zaposleni kot ključni vir organizacije morajo te spremembe sprejeti in se nanje odzvati. Pomembnosti človeških zmognosti se zaveda zelo veliko organizacij in temu namenjajo vedno več pozornosti.

Organizacije morajo skrbeti za razvoj zaposlenih, da bodo ti lahko sledili trendom in da bodo zaposleni s svojim znanjem, inovativnostjo, sposobnostmi in načinom razmišljanja lahko konkurirali na trgu, saj je znanje temeljni vir konkurenčne prednosti. To pa pomeni, da bodo za organizacijo dosegali vedno boljše rezultate. Zaposlene je treba motivirati, da se bodo izobraževali in usposabljali. Organizacija lahko organizira delavnice, seminarje, predavanja in podobno. Izobraževanje zaposlenih pa je celovit proces, ki mora potekati permanentno in na celotni karierni poti posameznika. Z razvojem organizacija omogoča zaposlenim, da nadgradijo svoje znanje, da se naučijo česa novega, da bodo bolj produktivni in da bo njihovo delo bolj kakovostno.

K razvoju zaposlenih lahko pristopimo na različne načine, pomembno pa je, da z razvojem zaposlenih dosežemo cilje posameznika in cilje organizacije. Z dodatnim pridobivanjem znanja lahko pri zaposlenih dosežemo boljše rezultate pri delu, kar privede do boljšega počutja in osebnega zadovoljstva. Posledično pa osebno zadovoljstvo zaposlenega pomeni izboljšano delo, kar prinese organizaciji boljše rezultate.

V svoje diplomsko delo sem vključila tudi raziskavo, katere namen je raziskati, koliko se izobražujejo v javnem in zasebnem sektorju, ali se v obeh sektorjih izvajajo letni razgovori in koliko pripomorejo k razvoju posameznika v organizaciji ter ali jim je v organizaciji omogočen karierni razvoj.

Ključne besede: razvoj zaposlenih, zaposleni, izobraževanje, usposabljanje, učenje, osebni razvoj, organizacija

SUMMARY

EMPLOYEE DEVELOPMENT

Nowadays, efficiency and performance of an organization depends solely on development of its inner resources and above all on fast response to the changing business environment. The employees, as the company's key component, has to accept and adapt to these changes, which they can only do with appropriate knowledge. The idea of staff as one of the most important resources is being adopted quickly by a lot of organizations and therefore they are spending more and more resources in staff development.

In order to successfully compete on the market, it is absolutely necessary for companies to develop their staff. Only then the employees will be able to use their knowledge, innovation, ability and way of thinking in an appropriate way. The staff has to be motivated to take part in educational activities. Classes, lectures and seminars have to be organized by the company. The educational process is a process, that has to be performed persistently and throughout the whole career of an employee.

With a more educated staff a company can achieve massively better results and performance, which ultimately leads even to better employee satisfaction on the workplace. That means further performance increase for the company.

Employee development is a term that is being considered more and more. As the staff is considered to be one of the company's most valuable resource, constant development is crucial.

In the last part of this paper, the difference between private and public sector is shown by a small statistical pattern of respondents.

Key words: employee development, employees, education, training, learning, personal development, organization

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAZORITEV	ix
KAZALO GRAFIKONOV	ix
KAZALO SLIK	ix
KAZALO PRILOG.....	x
1 UVOD	1
2 RAZVOJ ZAPOSLENIH.....	2
2.1 OPREDELITEV POJMA RAZVOJ ZAPOSLENIH	2
2.2 POMEN RAZVOJA ZAPOSLENIH ZA ORGANIZACIJO	3
2.3 CILJI RAZVOJA ZAPOSLENIH.....	4
2.3.1 CILJI ORGANIZACIJE.....	4
2.3.2 CILJI ZAPOSLENIH	5
2.4 NAČINI RAZVOJA ZAPOSLENIH	6
2.4.1 FORMALNA IZOBRAZBA.....	6
2.4.2 OCENITEV SPOSOBNOSTI	7
2.4.3 DELOVNE IZKUŠNJE.....	8
2.4.4 MEDOSEBNI ODNOSI	9
2.5 DEJAVNOSTI RAZVOJA ZAPOSLENIH	10
2.5.1 IZOBRAŽEVANJE.....	11
2.5.2 USPOSABLJANJE.....	12
2.5.3 UČENJE.....	14
2.5.4 OSEBNI RAZVOJ ZAPOSLENIH	15
2.5.5 LETNI RAZGOVOR.....	16
2.5.5.1 Namen letnega razgovora	17
2.6 PREDSTAVITEV PRIMEROV RAZVOJA ZAPOSLENIH (DOBRE PRAKSE).....	17
2.6.1 UVEDBA GLOBALNEGA SISTEMA EYLEADS (ERNST & YOUNG LEARNING AND DEVELOPMENT SYSTEM) Z NAMENOM POVEZOVANJA SISTEMA IZOBRAŽEVANJA S SISTEMOM SPREMLJANJA USPEŠNOSTI IN DELOVNIH IZKUŠENJ.....	17
2.6.2 RAZVOJ VODILNEGA KADRA ZNOTRAJ PODJETJA – CHOICE HOTELS INTERNATIONAL.....	19
2.6.3 USPOSABLJANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH – HYATT REGENCY SCOTTSDALE.....	19
2.6.4 MODEL KOMPETENC ZAPOSLENIH NA UPRAVNI ENOTI LJUTOMER.....	20
3 RAZISKAVA – ANKETA RAZVOJA ZAPOSLENIH V JAVNEM IN ZASEBNEM SEKTORJU.....	22
3.1 CILJ RAZISKAVE.....	23
3.2 METODA RAZISKOVANJA	23
3.3 POTEK RAZISKAVE	24

3.4	PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE	25
3.4.1	KLJUČNE UGOTOVITVE	41
4	ZAKLJUČEK.....	43
	LITERATURA IN VIRI.....	45
	PRILOGE	48

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Število anketiranih	25
Grafikon 2: Spol po sektorju.....	25
Grafikon 3: Izobrazba	26
Grafikon 4: Koliko dni usposabljanj in izobraževanj je bilo razpisanih s strani organizacije v preteklem letu?.....	27
Grafikon 5: Koliko usposabljanj in izobraževanj ste se udeležili v preteklem letu?.....	28
Grafikon 6: Izobraževanja in usposabljanja mi pomagajo, da svojo vlogo v organizaciji opravljam bolje.....	29
Grafikon 7: Izobraževanja in usposabljanja izboljšujejo mojo učinkovitost	30
Grafikon 8: V podjetju, kjer sem zaposlen, vidim možnost kariernega razvoja na svoji poklicni poti.....	31
Grafikon 9: Mojemu nadrejenemu se zdi izobraževanje/izpopolnjevanje/usposabljanje zaposlenih pomembno.....	32
Grafikon 10: V organizaciji, v kateri sem zaposlen, izvajamo letne razgovore.....	33
Grafikon 11: Letni razgovori omogočajo, da uresničujem tudi osebni razvoj	34
Grafikon 12: Letni razgovori pripomorejo k izboljšanju dela, ki ga opravljam	35
Grafikon 13: Letni razgovori pripomorejo k razvoju kariere	36
Grafikon 14: Letni razgovori pripomorejo k večji uporabnosti izobraževanja.....	37
Grafikon 15: V organizaciji se načrtuje razvoj posameznika.....	38
Grafikon 16: Nadrejeni dovolj motivirajo zaposlene za razvoj in usposabljanje v podjetju.....	39
Grafikon 17: Zaposleni so motivirani za razvoj in usposabljanje v podjetju	40

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces usposabljanja	13
Slika 2: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem	14
Slika 3: Elementi javnega sektorja	22

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa Razvoj zaposlenih	48
---	----

1 UVOD

Organizacije se skupaj z okoljem nenehno spreminjajo, zato se moramo temu prilagajati in učiti novih stvari, da bomo ostali v koraku z novostmi na trgu, da bo organizacija lahko preživela. Šele nedolgo nazaj smo se začeli zavedati človekovega resničnega pomena v organizaciji, njegove moči, ki jo pridobi z znanjem in inovativnostjo. Organizacija sama mora poskrbeti za razvoj svojih zaposlenih in jih izobraževati tako, da bodo na trgu konkurenčni. Treba jih je motivirati, navdihniti in spodbujati k novim znanjem. Zaposlene je treba seznanjati z novostmi. Boljše znanje pa pripomore tudi k hitrejšemu in boljšemu doseganju ciljev, kar pripelje do uspešnejše organizacije.

Zaposleni so ključni vir organizacije, zato je treba vanje vlagati in jih usmerjati k doseganju ciljev. S svojim znanjem iščejo možne poti za zadovoljevanje potreb organizacije in uresničujejo cilje. Dandanes smo priča poslovnemu okolju, kjer so velike in nenadne spremembe pogost pojav, ki od nas zahteva redno odzivanje. Zato je za uspešnost organizacije pomemben tudi razvoj zaposlenih. Zaposleni se morajo učiti in usposabljeni, da lahko sledijo trendom na trgu. Razvoj zaposlenega je proces, s katerim podjetje načrtno razvija znanja in kompetence zaposlenih v skladu s cilji in potrebami podjetja. To pa je ključ do uspešnosti podjetja, saj lahko le ustrezno usposobljeni ljudje vplivajo na delovne rezultate in učinkovito sodelujejo.

Ljudje se v organizaciji tudi osebno razvijajo. Tu se kažejo človekove vrednote, potrebe, delovne navade, želje po učenju ... Od njegovega osebnega razvoja sta odvisna tudi njegovo zadovoljstvo in uspešnost v organizaciji. Osebni razvoj pripomore tudi k aktivnemu prilagajanju v organizaciji, k medsebojnemu odnosom in sodelovanju s sodelavci.

Namen diplomskega dela je predstaviti zelo pomemben sklop področja človeških virov, to je razvoj zaposlenih. Kako se zaposleni razvijajo v organizaciji, kakšen pomen ima razvoj zaposlenega za organizacijo in organizacija na zaposlenega, kakšni so cilji, pristopi in koncepti razvoja zaposlenih so vprašanja, na katera bom poskušala odgovoriti v tem delu.

Cilj diplomskega dela je proučiti in prikazati pomen razvoja zaposlenih, raziskati dejavnike, ki pripomorejo k razvoju posameznika v organizaciji, in izvesti primerjavo med razvojem zaposlenih v zasebnem in javnem sektorju.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom pisala o tem, kako se zaposleni razvijajo v organizaciji in kaj vodje naredijo za uspešen in učinkovit razvoj zaposlenih. Ugotavljala bom tudi, na kakšne načine se zaposleni izobražujejo, kakšni so pristopi k razvoju zaposlenih in kakšen pomen ima razvoj zaposlenih za organizacijo. V empiričnem delu pa bom predstavila raziskavo z rezultati ankete, s katero sem primerjala razvoj zaposlenih v javnem sektorju z razvojem zaposlenih v zasebnem sektorju. Anketirani so zaposleni v različnih javnih organizacijah in zasebnih podjetjih.

2 RAZVOJ ZAPOSLENIH

2.1 OPREDELITEV POJMA RAZVOJ ZAPOSLENIH

Razvoj zaposlenih je izobraževalna dejavnost v organizacijah. Cilj razvoja zaposlenih naj bi bil usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja ter sposobnosti zaposlenih glede na potrebe organizacije. Pri načrtovanju zaposlenih je treba upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po pridobivanju novih znanj (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan, Vodovnik, 2002b, str. 56).

Temeljna naloga razvoja zaposlenih je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije. Instrumenti razvoja zaposlenih so med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, napredovanja in izobraževanja zaposlenih (Možina idr., 1998, str. 45). Razvoj zaposlenih vključuje pridobivanje znanj, spretnosti in vedenja, ki izboljšujejo sposobnost zaposlenih pri srečevanju z novimi izzivi na obstoječem ali novem delovnem mestu (Steel, 2009, str. 27).

Razvoj zaposlenih je skupna pobuda delavca in delodajalca za nadgradnjo obstoječih spretnosti in znanj posameznika. Nadgradnja znanja je bistvenega pomena v današnjem času hitrih sprememb, saj je za zaposlene izredno pomembno, da so v koraku z najnovejšimi dogodki v industriji, da preživijo med močno konkurenco. Za razvoj zaposlenih je potrebno usposabljanje in izboljševanje sposobnosti zaposlenega. Razvoj zaposlenih lahko opredelimo tudi kot proces, v katerem zaposleni s podporo nadrejenega spoznava različne programe za izboljševanje sposobnosti in za pridobivanje novih znanj (Management Study Guide, Employee Development, 2008).

Primarno je izobraževalno dejavnost označeval izraz razvoj kadrov. Primarni cilj slednjega naj bi bil usmerjen k dopolnjevanju in izpopolnjevanju znanja in sposobnosti zaposlenih, tako kot jih zahtevajo trenutne in prihodnje potrebe delovnega procesa. Ob načrtovanju razvoja zaposlenih pa je za doseganje zastavljenih ciljev razvoja zaposlenih pomembno, da se poleg zahtev delovnega procesa upošteva tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju. Sam pojem je dosegal vedno širši pomen z doslednim vključevanjem dodatnih znanj in vseh vrst ukrepov ter postopkov v sistem razvoja zaposlenih (Florjančič in Jereb, 1998, str. 45).

Razvoj je pridobivanje znanja, spretnosti in vedenja, ki izboljšuje sposobnosti zaposlenega, da se odzove na spremembe zahtev delovnega mesta in na zahteve strank in kupcev. Nanaša se na splošno izobrazbo, službene izkušnje, zveze in pa presojo osebnosti in sposobnosti, ki pomagajo zaposlene pripraviti na prihodnost. Čeprav se razvoj zgodi s sodelovanjem v načrtovanih programih, je pogosto posledica delovnih izkušenj. Zaposleni morajo razviti nove veščine, ne pa se zanašati na statično bazo znanja. V tradicionalni karieri je bilo ključno vprašanje »vedeti kako« – imeti ustrezno usposobljenost in znanje za zagotavljanje storitev ali proizvodnjo produkta. Čeprav vedeti kako ostaja pomembno, morajo zaposleni tudi »vedeti zakaj« in »vedeti komu«. Vedeti

zakaj se nanaša na razumevanje delovanja organizacije in organizacijske kulture, zato da zaposleni lahko razvijejo in uporabijo znanje in spretnosti, ki lahko prispevajo k poslovanju. Vedeti komu pa se nanaša na razmerja, ki jih zaposleni razvije, da prispeva k uspešnosti podjetja. Ti odnosi lahko vključujejo povezovanje s prodajalci, dobavitelji, člani skupnosti, strankami ali s strokovnjaki. Učenje »vedeti komu« in »vedeti zakaj« zahteva več kot formalne izobraževalne tečaje in programe usposabljanja. Učenje in razvoj v današnjih karierah bolj verjetno vključujeta razmerja in službene izkušnje kot pa formalne tečaje (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2008, str. 402).

2.2 POMEN RAZVOJA ZAPOSLENIH ZA ORGANIZACIJO

Ravnanje z ljudmi pri delu je Lipičnik (1998a, str. 41) označil kot stalen proces, ki dolgoročno vodi organizacijo v stalne izboljšave. Je pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacij, saj se bo uspešnost organizacij v prihodnje merila po sposobnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranitvi visoko zmogljive delovne sile. Ljudje bodo odločilni dejavnik pri razvoju uspešne organizacije. To pa je uspešno samo v primeru, ko organizacije pravočasno predvidijo potrebe po ustreznih ljudeh in njihovem osebnem razvoju. Zaposlenim pa mora biti omogočen nadaljnji razvoj znotraj organizacije z namenom, da bi dosegla visoko stopnjo uspešnosti. Ta razvoj pa vključuje vzgojo in šolanje vseh zaposlenih.

Na proces razvoja zaposlenih pomembno vpliva več med seboj povezanih dejavnikov družbenega in gospodarskega razvoja. Politični, kulturni, ekonomski in tehnično-tehnološki dejavniki terjajo stalno prilagajanje in spreminjanje poklicno-izobrazbene in kvalifikacijske strukture zaposlenih. Ti dejavniki so politične spremembe, ekonomski pritiski, nove organizacijske oblike, nova zaposlitvena politika, napredujoča tehnologija, socialni in demografski trendi (Lipičnik idr., 1993, str. 474).

Razvoj zaposlenih pomaga pri razvoju in bogatitvi zaposlenih, da le-ti postanejo zanesljivi viri in predvsem tudi rednost oziroma korist organizacije. Zaposleni tudi razvijejo občutek pripadnosti organizaciji kot rezultat aktivnosti razvoja zaposlenih. Organizacije morajo spodbujati svoje zaposlene, da sodelujejo v dejavnostih, ki so namenjene razvoju zaposlenih, zaposleni pa morajo te aktivnosti vzeti resno (Management Study Guide, Employee Development, 2008).

Temeljna naloga razvoja zaposlenih je glede na sedanje cilje in razvitost podjetja zagotavljati optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih v podjetju. Razvoj zaposlenih prispeva k učinkovitosti in poslovni uspešnosti podjetja na področjih, kot so (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan, Vodovnik, 2002b, str. 56–57):

- usmerjanje zaposlenih in mladine v izobraževanje za pridobitev ustrezne stopnje izobrazbe;
- strokovno uvajanje novo sprejetih delavcev;
- zagotavljanje menedžerskih in ključnih strokovnih kadrov ter njihova priprava za prevzem določenih funkcij;

- sistematičen in stalen, strokovni, delovni in osebnostni razvoj zaposlenih;
- spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih;
- zagotavljanje prenosa znanj na vseh ravneh in
- razvoj čuta pripadnosti podjetju.

Trend pristopa razvoja zaposlenih se po svetu zelo razlikuje. Nekatere organizacije zaposlujejo talentirane posameznike z ustrezno izobrazbo in brez vsakršnih izkušenj, saj jih potem lahko izoblikujejo oziroma razvije tako, kot ustreza organizaciji. Druge organizacije pa spodbujajo razvoj perspektivnih zaposlenih z izobrazbo in z izkušnjami ter jim z nudenjem sistematičnega razvoja in rasti omogočajo razvoj kariere. V obeh primerih pa gre za pojav interne in eksterne pozitivne samoselekcije med zaposlenimi (Mihalič, 2006, str. 199).

Razvoj zaposlenih je ključni dejavnik za konkurenčno prednost podjetja: pomaga razviti vodstvene talente in omogoča zaposlenim, da prevzamejo odgovornost za svojo kariero. Z razvojem zaposlenih si organizacija prizadeva tekmovati z novo ekonomijo, sooča se z novimi izzivi svetovne konkurence in družbenimi spremembami ter vključuje tehnološki napredek. Razvoj zaposlenih je ključnega pomena pri zagotavljanju kompetenc zaposlenih, ki so potrebne pri služenju strankam in ustvarjanju novih produktov in kakovostnih storitev za kupce. Zagotoviti pa mora tudi, da ima podjetje vodstveni talent za uspešno izvedbo strategije rasti. Ne glede na poslovno strategijo je razvoj zaposlenih pomemben za ohranjanje nadarjenih zaposlenih. Ker se morajo podjetja neprestano učiti in spreminjati, da zadovoljijo potrebe strank in tekmujejo na novih trgih, se je poudarek na razvoj, usposabljanje in učenje zelo povečal (Noe idr., 2008, str. 400).

2.3 CILJI RAZVOJA ZAPOSLENIH

Z dejavnostjo razvoja zaposlenih si podjetje prizadeva ustrezno usposobiti ljudi, ki bodo uspešno dosegali zastavljene cilje in pozitivno pripomogli k uspešnejšemu poslovanju. Za to pa je treba zagotoviti znanje, spretnosti in sposobnosti za učinkovito opravljanje dodeljenega dela, stalno je treba izboljševati kakovost dela posameznikov in timov, zaposlene pa je treba razvijati v tisto smer, ki omogoča njihov najboljši napredek in rast (Treven, 1998, str. 197).

Razvoj zaposlenih je za podjetje dolgoročna naložba, saj investira v zaposlene, v zameno pa dobi uresničene cilje. Razvoj zaposlenih pozitivno vpliva na poslovanje zaposlenih (rast, produktivnost, zavzetost za delo ...) in tudi na zaposlene v podjetju (poklicno samopotrjevanje, osebni in poklicni razvoj posameznika, možnost napredovanja ...). Cilji organizacije in posameznika so velikokrat med seboj povezani (Merkač, 1998, str. 65).

2.3.1 CILJI ORGANIZACIJE

Sistem razvoja zaposlenih mora močno prispevati k večji produktivnosti dela, uspešnosti poslovanja, optimalnemu izvajanju vseh aktivnosti in k doseganju zastavljenega razvoja. Iz vseh teh predpostavk pa izhajajo naslednji cilji organizacije (Jereb idr., 1989, str. 143):

- dolgoročno zagotavljanje ustrezne kvalifikacijske in izobrazbene strukture;
- izboljšanje usposobljenosti pri vodilnih in razvojnih delavcih, ki imajo glavno vlogo pri razvoju;
- oblikovanje širokega notranjega kroga strokovno usposobljenih zaposlenih, kar omogoča večjo možnost prilagajanja podjetja prihodnjim spremembam, omogoča večjo notranjo mobilnost in prilagodljivost in ponuja širši izbor kadrov za vodilne funkcije;
- izboljšanje politike zaposlovanja in postopkov pridobivanja kadrov;
- povečanje pripadnosti, ki jo zaposleni čutijo do organizacije;
- iskanje in odpravljanje kadrovske neustreznosti in nepopolno zasedenih delovnih mest;
- izboljšanje vseh kadrovske-izobraževalnih procesov, ki se nanašajo na razvoj zaposlenih.

Razvoj zaposlenih ne pripomore samo k pridobivanju znanj, ampak tudi povečuje produktivnost organizacij. Zaposleni kot rezultat dejavnosti razvoja zaposlenih so bolj usposobljeni in pripravljeni, predvsem pa s trdim delom stremijo k večjim dobičkom (Management Study Guide, Employee Development, 2008).

2.3.2 CILJI ZAPOSLENIH

Razvoj zaposlenih za posameznika pomeni možnost napredovanja in pridobivanja novih znanj, to pa je tesno povezano z individualnimi potrebami in željami zaposlenih (napredovanje, višja plača, več odgovornosti ...). Cilje zaposlenih lahko opredelimo kot zagotovitev primernih pogojev za strokovni, delovni in osebni razvoj zaposlenega, kot možnost vertikalnega in horizontalnega napredovanja, kot povečanje zanesljivosti zaposlitve, kot posledica tega pa tudi večja socialna varnost, kot povečanje poklicne in samoupravne mobilnosti posameznika in kot povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje (Jereb idr., 1989, str. 143–152).

Razvoj zaposlenih v organizaciji pripomore k uresničevanju nekaterih širših družbenih ciljev (Jereb idr., 1989, str. 143–152):

- optimalna porazdelitev kadrovskega virov, kar vodi do izboljšanja produktivnosti in poslovanja;
- razvoj ustvarjalnosti, sodelovanja, odgovornosti, pripadnosti in drugih sposobnosti zaposlenih;
- iskanje in odpravljanje morebitnih napak v izobraževalnem sistemu;
- usposabljanje zaposlenih za podrobnejše razumevanje gospodarskih, tehničnih, tehnoloških in družbenih sprememb, ki so tvegane tako za podjetje kot tudi za celotno družbo.

Razvojni interes svojih zaposlenih organizacija razvija načrtno. To spodbuja z ustreznim informiranjem o možnostih napredovanja ter prevzemanja zahtevnejših in odgovornejših nalog. Tisti zaposleni, ki se zavedajo razvojnih možnosti in potreb v organizaciji, se pogosteje sprašujejo o svojem poklicnem razvoju (Jereb idr., 1989, str. 143–152).

2.4 NAČINI RAZVOJA ZAPOSLENIH

Pristopi k razvoju zaposlenih so si zelo različni, podjetje pa ima na izbiro zelo veliko načinov. Najpogosteje se podjetja odločijo za (Treven, 1998, str. 203):

- formalno izobrazbo,
- ocenitev sposobnosti,
- delovne izkušnje in
- mentorstvo.

Za razvoj zaposlenih se uporabljajo štirje pristopi, in sicer formalno izobraževanje, ocenjevanje, delovne izkušnje in medsebojni odnosi. Veliko podjetij največkrat uporabi kar kombinacijo vseh teh pristopov. Večja podjetja bodo usposabljanje vodstva in načrtovanje razvoja uporabila pogosteje kot manjša podjetja. Zelo uspešni zaposleni, ki imajo potencial, da postanejo vodje, so cel dan ocenjevani, kako sodelujejo v poslovnih simulacijah, ki od njih zahtevajo, da se pretvarjajo, da vodijo oddelke večjega podjetja. Pri tem se gleda tudi njihova osebnost. Zaposleni nato dobijo povratno informacijo o njihovem vedenju v simulaciji in pa kako so delovali osebno. Zaposleni se letno udeležijo petih delavnic, ki se s pomočjo teh povratnih informacij osredotočijo na pomoč zaposlenemu glede njegovega dela. Glavne teme delavnic so vodilne spremembe, razvijanje poslovne strategije in ustvarjanje osebne vizije. Aktivnost razvoja je največkrat ciljno usmerjena v menedžerja, vendar morajo biti vsi zaposleni v organizaciji udeleženi v aktivnosti razvoja zaposlenih (Noe idr., 2008, str. 403–404).

2.4.1 FORMALNA IZOBRAZBA

Formalna izobrazba vključuje tečaje, ki jih podjetje organizira za zaposlene, krajše seminarje, ki potekajo pod vodstvom svetovalcev ali strokovnjakov z univerz, ter podiplomske in doktorske programe za direktorje in menedžerje. Formalni izobraževalni programi lahko vključujejo tudi seminarje za osebni razvoj. Podjetje lahko organizira tudi izobraževalne in razvojne centre za zaposlene, v sklopu katerih so organizirani razni seminarji, ki se vsebinsko razlikujejo glede na to, komu so namenjeni. Posebni izobraževalni programi so oblikovani za direktorje in menedžerje, strokovno usmerjeni programi pa so namenjeni posamezni vrsti opravil (Treven, 1998, str. 203).

Organizacije lahko načrtovane izobraževalne projekte realizirajo na dva načina. Prvi način je, da podjetje izvaja izobraževanje in usposabljanje samo z lastnimi kadri znotraj podjetja in to imenujemo interno ali notranje izobraževanje in usposabljanje. Drugi način pa je, da podjetje izvaja izobraževanje in usposabljanje z zunanjimi izvajalci zunaj podjetja, kar imenujemo eksterno ali zunanje izobraževanje in usposabljanje (Jereb idr., 1998, str. 121).

Formalna izobrazba vključuje zunanje in notranje programe, ki so oblikovani glede na zaposlene v organizaciji, kratke tečaje, ki jih organizirajo svetovalci in univerze. Ti programi vsebujejo predavanja strokovnjakov, poslovne igre in simulacije ter sestanke s

strankami. Obstaja več pomembnih trendov v izobraževanju izvršnih zaposlenih. Vodenje, podjetništvo in e-poslovanje so najpomembnejše teme v programih izvršnega izobraževanja. Programi, ki so usmerjeni v razvijanje vodstvenega razumevanja globalnih poslovnih problemov in upravljanje sprememb, so pomemben del izvršnega razvoja. Trend v izvršnem izobraževanju je za podjetja in za ponudnika izobraževanja, da ustvarita kratek tečaj, zasnovan posebej za zadovoljevanje potreb podjetja. Pomemben trend pa je tudi dopolnitev formalnih tečajev s svetovalci ali fakulteto z drugimi vrstami razvojnih dejavnosti (Noe idr., 2008, str. 404–407).

2.4.2 OCENITEV SPOSOBNOSTI

Ocenitev sposobnosti je dejavnost, pri kateri se zbirajo informacije o vedenju, slogu komuniciranja in spretnostih zaposlenih, vključuje pa tudi povratne informacije tistim, na katere se te nanašajo. Vir teh informacij so zaposleni v organizaciji, njihovi nadrejeni, menedžerji in porabniki. Namen ocenjevanja je določanje zaposlenih, ki imajo menedžerske sposobnosti in ocenjevanje njihovih sposobnosti, slabosti in prednosti v podjetju. Organizacije pa ocenjujejo tudi delovne time, da bi označili lastnosti članov, njihovo medsebojno komuniciranje in odločitvene procese, kar jim bo pomagalo ugotoviti, kaj vse vpliva na produktivnost celotnega tima. Najpogostejše metode, ki jih sodobna podjetja uporabljajo za ocenitev sposobnosti, so (Treven, 1998, str. 204–205):

- Myer-Briggsov psihološki test je med vsemi psihološkimi testi najbolj priljubljen. Test vsebuje vprašanja, ki se navezujejo na občutke in vedenje posameznika v različnih okoliščinah. Na podlagi odgovorov določimo osebnostni tip posameznika;
- ocenjevalno središče je metoda, s katero več ocenjevalcev vrednoti delo zaposlenih na podlagi različnih metod (intervjuji, igre vlog, skupinske razprave ...). Naenkrat se ocenjuje od šest do dvanajst zaposlenih. Z nalogami se ocenjujejo sposobnosti udeležencev za vodenje, ustno in pisno komuniciranje, presojanje, organizacijske sposobnosti in občutljivost za stres. Ocenjevalci so usposobljeni menedžerji, ki morajo zaposlene opazovati in ocenjevati pri vsaki nalogi, za posamezno spretnost pa jim dodeljujejo točke. Ta metoda se najpogosteje uporablja za določanje menedžerskih sposobnosti pri zaposlenem;
- ocenitev dela je metoda, ki zaposlenim zagotovi informacije o težavah pri njihovi izvedbi opravil in nasvete, kako te napake popravijo in izboljšajo svoje delo. Te informacije zaposlenim približajo svoje delo, saj tako spoznajo razliko med dejansko in pričakovano izvedbo njihovega dela, na podlagi tega pa lahko zaposleni razvijejo akcijske načrte za izboljšanje svojega dela. Menedžerji so dolžni zaposlenim vsak dan zagotavljati povratne informacije o njihovem delu in ocenjevati morajo napredek zaposlenih pri uresničevanju njihovih akcijskih ciljev.

Ocenjevanje vključuje zbiranje informacij in zagotavljanje povratnih informacij zaposlenim o njihovem vedenju, komunikacijskem slogu ali spretnosti. Te informacije zagotovi delodajalec, menedžer ali stranka. Ocenjevanje se največkrat uporablja za identificiranje zaposlenih z vodstvenim potencialom in za merjenje moči ter slabosti trenutnih vodij. Ocenjevanje se uporablja tudi za prepoznavanje menedžerjev z možnostjo, da se

premaknejo na višje vodilne položaje. V delovnih skupinah lahko z ocenjevanjem ugotovimo moč in šibkost posameznih članov in pa procese odločanja ter načine komuniciranja, ki zavirajo produktivnost ekipe. Organizacije se razlikujejo po načinih in virih podatkov, ki jih dobijo tekom ocenjevanja. Priljubljena orodja za ocenjevanje zaposlenih so osebnostni test, ocenjevalni center (proces, v katerem več ocenjevalcev oceni učinkovitost zaposlenega glede na številne naloge in vaje), Myer-Briggsov indikator (psihološki test, ki se uporablja za utrjevanje tima in razvoj vodenja, ki identificira zaposlene z energijo, zbiranjem informacij, odločanja in načina življenja), benchmarks oziroma merilo (instrument, namenjen merjenju dejavnikov, ki so pomembni za vodstven uspeh), ocena uspešnosti (proces, skozi katerega dobi organizacija podatke o tem, kako dobro določen zaposleni opravlja svoje delo) in pa 360-stopenjski sistem povratnih informacij (ocenjevalni sistem za menedžerje, ki vsebuje ocene vseh oseb, ki sodelujejo z menedžerjem. Proces vključuje samoevalvacijo in pa tudi ocene vodij, sodelavcev in strank) (Noe idr., 2008, str. 409–417).

2.4.3 DELOVNE IZKUŠNJE

Razvoj zaposlenega poteka tudi prek delovnih izkušenj. Sem spadajo vsa razmerja, problemi, zahteve, naloge in druge funkcije, s katerimi se je zaposleni srečal na delovnem mestu. Glavna predpostavka za uporabo delovnih izkušenj za razvoj zaposlenih je, da je najbolj verjetno, da pride do razvoja zaposlenih, če obstaja neuskkljenost med večino zaposlenega in preteklimi izkušnjami in spretnostmi, potrebnimi za delo. Da bi bili na svojem delovnem mestu uspešni, morajo zaposleni raztezati svoje sposobnosti, kar pomeni, da se morajo naučiti novih sposobnosti, uporabiti sposobnosti in znanje na drugačen način in obvladati svoje izkušnje. Naloge nove službe pomagajo zaposlenemu izkoristiti obstoječe znanje, izkušnje in stike, hkrati pa mu pomagajo razvijati nove. Skrb pri uporabi delovnih izkušenj za razvoj zaposlenih je, ali se uporabljajo kot pozitivne ali negativne. Izkušnje, ki so videti kot pozitivni stresorji, spodbudijo zaposlenega k učenju. Izkušnje, ki pa so videti kot negativni stresorji, predstavljajo zaposlenemu visok nivo škodljivega stresa (Noe idr., 2008, str. 417–419).

Delovne izkušnje močno pripomorejo v procesu razvoja zaposlenih, podjetje pa jih v tem procesu uporabi na različne načine. Med pet najpomembnejših načinov delovnih izkušenj spadajo (Treven, 1998, str. 205–206):

1. razširitev dela: tu zaposleni sprejemajo nove izzive in odgovornosti pri opravljanju dela, s tem pa se tudi razvijajo. Pri razširitvi nalog gre za nove naloge pri projektih, zamenjavo vlog v timu, raziskovanje novih načinov za zadovoljevanje porabnikov;
2. kroženje: kroženje zaposlenih je prevzemanje nalog z različnih funkcijskih področij v podjetju ali različnih vrst dela v okviru funkcijskega področja. Zaposleni, ki so premeščeni, obdržijo svoj naziv in plačilni razred. Premeščeni pa so lahko od nekaj tednov pa do nekaj let. Nov pristop kroženja je izmenjava delavcev med dvema podjetjema, kar omogoča boljše poznavanje poslovanja in boljši način za opravljanje določenih storitev;

3. premestitev: to pomeni premeščanje delavca na višje delovno mesto, nižje delovno mesto ali delovno mesto na isti ravni. Pri slednjem dobi delavec drugačne zaposlitvene naloge kot prej.
4. napredovanje pomeni premestitev zaposlenega na višje delovno mesto, kjer se od njega zahteva večja stopnja samostojnosti in odgovornosti, spoprijeti pa se mora tudi z zahtevnejšimi izzivi. Z napredovanjem začne zaposleni prejemati višjo plačo;
5. pri premestitvi navzdol se zgodi ravno nasprotno kot pri napredovanju. Zaposlenega se premesti na nižje delovno mesto. Zaupa se mu manj samostojnosti in odgovornosti, kot jih je imel doslej.

2.4.4 MEDOSEBNI ODNOSI

Zaposleni lahko razvijejo spretnosti in izboljšajo svoje znanje o podjetju in njegovih strankah, če so v stiku z izkušenejšim članom organizacije. Mentorstvo in »coaching« sta dva tipa medosebnih odnosov, ki se uporabljata za razvoj zaposlenih. Mentor je izkušenejši in produktivno višji zaposleni, ki pomaga pri razvoju manj izkušenega zaposlenega (varovanec). Večina mentorskih odnosov se razvije neuradno zaradi interesov in vrednot, ki so skupni mentorju in varovancu. Raziskave kažejo, da bodo zaposleni z določenimi osebnimi karakteristikami (čustveno stabilni, potreba po moči) iskali mentorja oz. bili privlačni varovanci za mentorja, da ga ta poišče sam. Mentorstvo se lahko razvije kot načrtno, ko si organizacija prizadeva, da bi se srečali oziroma spoznali uspešni zaposleni z manj izkušenimi zaposlenimi. »Coach« pa je menedžer, ki dela z zaposlenim, da ga motivira, usposablja in mu daje povratne informacije. Coach lahko odigra tri vloge. Prva vloga je, da je z zaposlenim ena na ena in mu daje povratne informacije. Druga vloga je, da zaposlenemu pomaga, da se uči sam. To vključuje, da mu najde strokovnjake, ki mu pri tem pomagajo. Tretja vloga pa je, da coach zagotavlja sredstva, kot npr. mentorja, tečaje, delovne izkušnje, do katerih zaposleni ne more pristopati brez pomoči coacha. Dobri coachi morajo biti dovtetni, praktični, podporni in samozavestni, ne smejo pa se kazati kot nekdo, ki pozna odgovor na vsako vprašanje in ki ukazuje drugim. Zaposleni, ki se prepustijo coachu, morajo biti odprti, prilagodljivi in zainteresirani. Ne smejo biti odtujeni, obrambni, zaprti ali pa se ukvarjati z ugledom. Oboji v takem razmerju sprejemajo tveganja. Coach se nanaša na svoje izkušnje, da bi pomagal zaposlenemu, zaposleni pa so ranljivi, saj odkrito pripovedujejo o svojih slabostih (Noe idr., 2008, str. 424–429).

Mentorstvo je medsebojno povezovanje, kjer zaposleni razvijejo svoje spretnosti in izboljšujejo znanje tako, da se povezujejo s sodelavci, ki imajo več izkušenj kot oni sami. Mentorstvo se lahko zgodi spontano in neformalno kot rezultat nekih skupnih interesov med mentorjem in varovancem ali pa kot načrtno prizadevanje podjetja, čigar namen je povezovanje uspešnih zaposlenih z višjih položajev z zaposlenimi, ki nimajo veliko izkušenj. Mentorstvo ima številne prednosti tako za mentorja kot tudi za njegovega varovanca. Varovanci so s strani mentorja deležni psihosocialne podpore in jim zagotavljajo osnovo za razvoj kariere. Mentor na varovanca prenaša svoje znanje,

navodila za vedenje v določenih okoliščinah in mu daje naloge s čim več izzivi. Mentor pa s tem razvija svoje lastne spretnosti, sposobnost za navezovanje in vzdrževanje medsebojnih odnosov, s tem vsem pa prispeva k organizaciji, v kateri dela (Treven, 1998, str. 207–208).

2.5 DEJAVNOSTI RAZVOJA ZAPOSLENIH

Dejavnosti razvoja zaposlenih pomagajo pri rasti in razvoju zaposlenega, ki je pravo premoženje organizacije. Razvoj zaposlenih je pomemben za zaposlene, da izboljšajo svoje sposobnosti in nadgradijo svoje obstoječe znanje, da bodo vedno boljši. Dejavnosti razvoja zaposlenih so zaposlenim v vednost, kateri so najnovejši dogodki, ki se dogajajo okoli njega. Te dejavnosti pripravijo posameznika na neugodne razmere in nepredvidljive situacije, da se zna zaposleni pravilno odzvati. Notranje in zunanje izvajanje usposabljanj, izobraževanj, seminarjev in podobno naredi zaposlene boljše in zanesljivejše vire. Podajo jim občutek, da je odgovornost organizacije na njihovih ramenih. Razvojne dejavnosti iz zaposlenega izvečejo najboljše, sčasoma pa se to pokaže tudi v korist organizaciji, saj pride do pridobivanja večjih dobičkov. Razvoj zaposlenih ustvarja kulturo učenja v organizaciji, kjer je vsak zaposleni motiviran za učenje novih spretnosti. Razvoj zaposlenih pomaga posamezniku do samoanalize, saj sam najbolje pozna svoje šibke točke, in nova spoznanja mu bodo pomagala izboljšati učinkovitost ter doseganje boljših rezultatov. Razvojne dejavnosti pomagajo zaposlenim premostiti vrzel med svojo sedanjo stopnjo in stopnjo, v kateri se vidijo čez nekaj let (Management Study Guide, Employee Development, 2008).

Sodobna politika izobraževanja zaposlenih se mora zavedati vloge učenja. Organizacija mora pridobivati in uveljavljati znanja, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim ciljem. Učenje v organizaciji je stalno dogajanje, ki je načrtovano, nadzirano in ocenjevano. Vključuje vse zaposlene, izvajajo pa ga vsi člani organizacije. Zaposleni se morajo zavedati svojih potreb po znanju, če se jih ne, jim je treba pokazati, kako z boljšim znanjem vplivajo na rezultate podjetja. Zaposlene je treba tudi motivirati, saj bodo tako pripravljene bolj sodelovati v procesu učenja, lažje bodo obvladovali spremembe pri delu in bolj bodo pripomogli k boljši klimi v organizaciji (Možina idr., 2002a, str. 17).

Znanje je osnovni vir gospodarske uspešnosti, je ključni dejavnik razvoja in ga lahko opredelimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih informacij in procesov. V uspešnejših podjetjih je nadgrajevanje znanja prioriteta, zato se vanj veliko vlaga. Danes se vse zelo hitro spreminja, zato je pomembno predvsem to, da se nikoli ne nehajo učiti, saj moramo s svojim znanjem hitro slediti vsem spremembam in biti nanje dobro pripravljene. Znanje posameznika pa ni edina lastnost, ki je bistvena pri uspešnosti človeka, pomembne so tudi posameznikove vrednote. Obe lastnosti vzajemno vplivata druga na drugo, hkrati pa sta tudi odvisni od življenjskih okoliščin. Naglo spreminjanje sodobne tehnologije nas vsakodnevno postavlja pred nove izzive, ki nas postavljajo pred dejstvo, da v današnjem svetu ni nič več dokončno in da na današnja in jutrišnja vprašanja ne zadostujejo več včerajšnji odgovori (Možina idr., 2002b, str. 207–208).

Razvoj zaposlenih kot posebno področje menedžmenta človeških virov vključuje štiri dejavnosti pridobivanja znanja (Treven, 1998, str. 197):

- izobraževanje,
- usposabljanje,
- učenje in
- osebni razvoj.

V splošnem lahko vse vrste pridobivanja znanja delimo na interna, kjer pridobivanje znanj izvajamo znotraj organizacije, in eksterna, kjer znanje pridobivamo izven organizacije. Poznamo štiri oblike internega in eksternega pridobivanja znanja, in sicer samostojno oziroma individualno samoizobraževanje, timsko, skupinsko izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje in kombinirane oblike učenja in izpopolnjevanja. Kot podoblike pa lahko navedemo tečaje, seminarje, posvete, problemske konference, izobraževalne delavnice, simpozije, predavanja, kolegije, sestanke, konzultacije in podobno (Mihalič, 2006, str. 190).

2.5.1 IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanje pomeni načrtno in organizirano pridobivanje znanj udeležencev izobraževanja. Znanje pa pri tem pomeni logičen pregled dejstev in posplošitev o objektivni stvarnosti, ki si ga je človek pridobil in trajno obdržal v svoji zavesti. Sposobnost je kakovost osebnosti, ki je formirana tako, da človek uspešno opravlja kakšno dejavnost (Jereb idr., 1980, str. 31).

Izobraževanje je Kejžar (2000, str. 70) opredelil kot nujen proces v podjetju, ki je potreben, da se organizacija lahko prilagaja okolju. V nestabilnem in hitro spreminjajočem se okolju je treba vnaprej sistemizirati izobraževanje, tako da omogoča podjetju fleksibilnejše prilagajanje okolju. Po njegovem mnenju je sposobno ustvarjati, pridobivati in prenašati nova znanja le tisto podjetje, ki upravlja z najprimernejšim sistemom izobraževanja.

Pomembno je tudi, da je proces izobraževanja prilagojen posebnim okoliščinam in potrebam zaposlenih, kot so starost izobraževalcev, njihova zaposlenost, družinske in družbene obveznosti ipd. Pomembno vlogo imajo tudi psihične lastnosti, kot so pazljivost, sposobnost razumevanja, pomnjenje in sposobnost mišljenja. Odrasli so v primerjavi z mladostniki veliko bolj pazljivi, imajo boljšo sposobnost dojemanja in razumevanja, medtem ko je za sposobnost pomnjenja značilno, da z leti lahko nekoliko oslabi (Jereb idr., 1998, str. 179–180).

Izobraževanje je ključnega pomena za razvoj vsake družbe, kajti osvojena znanja in spretnosti omogočajo racionalnejše in uspešnejše ravnanje v dani situaciji. Izobraževanje lahko definiramo kot pridobivanje potrebnega znanja, znanje pa so vse tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje raznih problemov. Gre za splet podatkov, ki se posamezniku vtisnejo v zavest. To pa ga privede do tega, da z združitvijo znanja in sposobnosti lahko reši kakršne koli težave. Izobraževanje lahko opredelimo tudi

kot organizirano stanje, v katerem se posameznik uči in vase vsrkava informacije. Lahko bi rekli, da je izobraževanje odvisno od potreb in vrednot družbe, medtem ko je učenje bolj odvisno od posameznikovih potreb in aktivnosti. Izobraževanje lahko opredelimo tudi kot načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja znanja, navad in spretnosti, ki jih lahko človek uporabi na vsakem koraku v svojem življenju (Možina idr., 2002b, str. 214–215).

Izobraževanje v organizaciji mora biti planiran in organiziran proces z javno opredeljenimi cilji. Ti cilji niso pomembni le za posameznika, temveč za celotno organizacijo. Cilj mora biti natančno določen, biti mora objektivni in dosegljiv (Florjančič idr., 1999, str. 128).

2.5.2 USPOSABLJANJE

Usposabljanje je proces razvijanja in pridobivanja specifičnih znanj, sposobnosti, veščin in drugih kompetenc, ki jih zaposleni potrebuje, da lahko učinkovito in uspešno opravlja dela in naloge v okviru svojega delovnega mesta in v okviru dejavnosti, s katero se ukvarja na določenem področju v organizaciji (Mihalič, 2006, str. 190).

Usposabljanje Možina (idr. 2002b, str. 216) razume kot neko vmesno enoto med izobraževanjem in delom. Pravi, da nanj ne smemo gledati kot na samosvojo enoto, ampak kot na zaključno stopnjo procesa izobraževanja. Tako lahko usposabljanje opredelimo kot proces, s katerim razvijamo posameznikove sposobnosti, ki so potrebne za opravljanje točno določenega dela v okviru določene dejavnosti. Je načrtna in sistematična sprememba vedenja posameznika, do katere pride na osnovi načrtnega in organiziranega učenja, ki posamezniku omogoča razviti potrebne sposobnosti za izvajanje konkretnega, natančno določenega dela. Usposabljanje je postopen razvoj znanja, ravnanja in spretnosti, ki jih mora zaposleni obvladati, da lahko ustrezno opravlja določene naloge.

Usposabljanje zajema različne izobraževalne procese in dejavnosti v organizaciji (Možina idr. 2002b, str. 217):

- pripravištvo (proces praktičnega usposabljanja novincev, ki so si pridobili poklic za konkretno delo v organizaciji);
- uvajanje (razvijanje posameznikovih potrebnih sposobnosti z učenjem pod nadzorom in v razmerah, v katerih bo razvite sposobnosti potreboval za opravljanje dela);
- dopolnilno usposabljanje (usposabljanje posameznika v dejavnost, v kateri je že dosegel stopnjo usposobljenosti, vendar so potrebne manjše dopolnitve);
- priučevanje (usposabljanje, ki poteka v običajnih delovnih okoliščinah in je primerno le za enostavna in nezahtevna dela, za katera ni potrebna izobrazba).

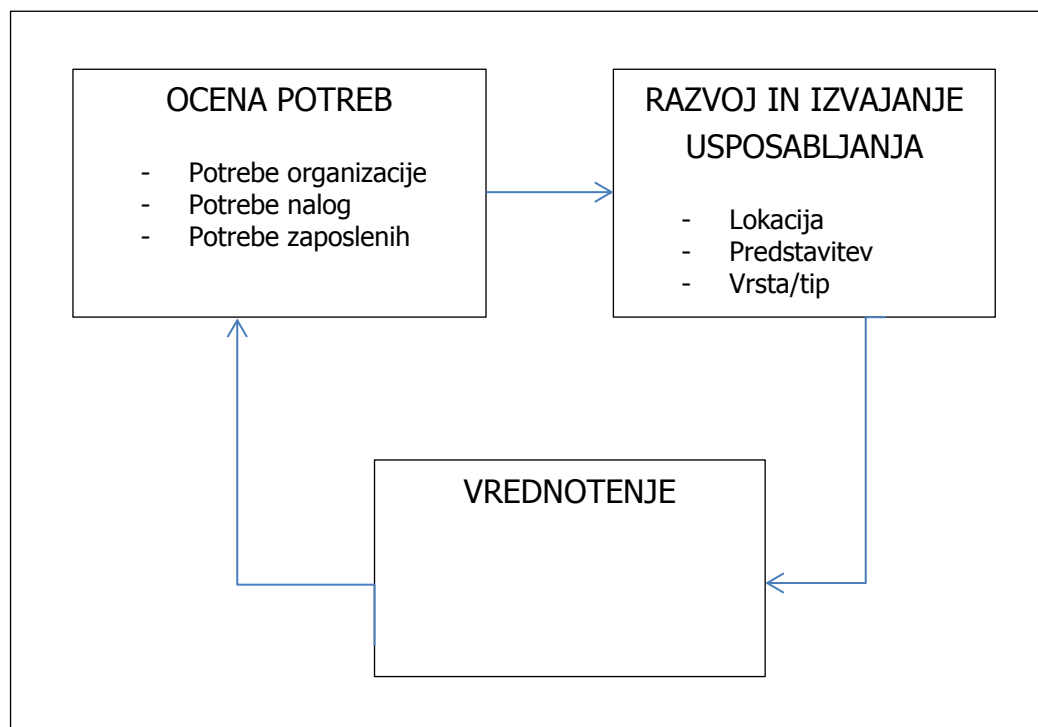
Usposabljanje je postopen razvoj znanja, ravnanja in spretnosti, ki jih mora zaposleni obvladati, da lahko ustrezno opravlja določene naloge. Običajno se izvaja, ko zaposlenim primanjkuje spretnosti ali ko organizacija spremeni sistem delovanja in se morajo zaposleni temu prilagoditi in se naučiti novih spretnosti. Usposabljanje je proces, pri katerem zaposlenim zagotovimo specifična znanja in jim pomagamo popraviti pomanjkljivosti v njihovem delovanju. Izvede se lahko tudi takrat, ko so zaposleni že

visoko usposobljeni, saj to organizaciji prinaša boljše sodelovanje. Vse več organizacij se odloča za usposabljanje tima, saj se tako posamezniki učijo drug od drugega. Usposabljanje se nanaša na trenutno službo, obsega posameznika in trenutne potrebe organizacije. Cilj usposabljanja pa je čimprejšnje izboljšanje pomanjkljivosti zaposlenega. Ni nujno, da bo usposabljanje vedno prineslo dobre rezultate. Da se to zgodi, mora usposabljanje izhajati iz strateških ciljev organizacije, medtem ko slab program nima nobene zveze ali pa so nameni celo navzkrižni s takšnimi cilji. Dober program usposabljanja je tisti, ki je močno povezan s cilji organizacije.

Učinkovito usposabljanje lahko poveča uspešnost, izboljša moralo in poveča organizacijske potenciale, medtem ko je šibko in neprimerno usposabljanje vir frustracij za vse zaposlene v organizaciji. Vsako usposabljanje sestoji iz treh faz (Gomez – Mejia, Balkin, Cardy, 2001, str. 258–285):

1. ocena potreb: menedžer določi, na katere probleme in potrebe se bo usposabljanje nanašalo;
2. razvoj in izvajanje usposabljanja: osebje za usposabljanje mora oblikovati najustreznejši način usposabljanja in ga ponuditi delovni sili. Poznamo veliko pristopov k usposabljanju, najpogosteje uporabljeni tipi usposabljanj v današnjih organizacijah pa so spretnosti, preusposabljanja, navzkrižno delujoče usposabljanje, skupina, ustvarjalnost, pismenost, raznolikost, kriza in storitve za stranko;
3. vrednotenje: v tej fazi menedžerji ocenijo, ali so programi usposabljanja učinkoviti.

Slika 1: Proces usposabljanja

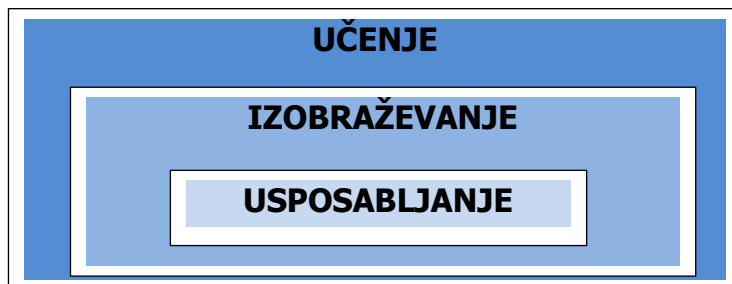


Vir: Gomez-Mejia idr. (2001)

2.5.3 UČENJE

Učenje je tesno povezano z izobraževanjem (pridobivanje znanja za določeno delo) in usposabljanjem (oblikovanje sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za izvajanje določenega dela). Vsaka dejavnost, ki privede do spreminjanja vedenja posameznika pod vplivom okolja, je učenje. Posameznik se na vsako učno izkušnjo odzove in to povzroči rahlo spremenjeno stanje, ki pa ga lahko prenese v nove situacije. Učenje je povezovanje novih znanj, spretnosti in navad, je prilagajanje in uresničevanje le-teh v praksi (Možina idr., 2002a, str. 17).

Slika 2: Odnos med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem



Vir: Možina idr. (2002a)

Učenje lahko opredelimo kot vsako razmeroma trajno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušnje. Lahko je namerno ali nenamerno. Ni le pridobivanje znanja, temveč je stalno spreminjanje posameznika pod vplivom interakcije z okoljem. Je stalen in dolgoročen proces, s katerim pridobivamo znanje v organizaciji z namenom, da bi izboljšali sposobnosti izvrševanja poslovnih nalog. V organizacijah postaja nujna potreba, saj prispeva k permanentnim spremembam vedenja posameznikov. Vsaka organizacija se mora zavedati vloge učenja, to pa pomeni, da mora biti dosledna pri hitrem širjenju znanj, ki prispevajo k rezultatom in vodijo do končnega cilja (Možina idr., 2002a, str. 18).

V modernem času pa je včasih treba pozabiti naučeno znanje, ker ne prispeva k pozitivnemu delovanju organizacije. To se največkrat zgodi takrat, ko uvajamo nov proces ali proizvod. Hitro spreminjanje in nadgrajevanje pa pripeljeta do tega, da morajo zaposleni prepoznati potrebe po novem znanju v korist organizacije (Možina idr., 2002b, str. 209–210).

Učenje nam pomaga prilagajati se okolju in nanj vplivati, saj se s spreminjanjem našega vedenja prilagajamo spremenjenim okoliščinam in tako postanemo produktivnejši. Vodje morajo zato razumeti procese učenja zaposlenih in uporabljati različne učne pristope, da bodo tako zagotovili čim večjo delovno učinkovitost. V organizaciji poteka učenje na dva načina. Pri prvem načinu gre za pospeševanje učenja pri posameznih članih, drugi način pa je povezan z oblikovanjem sistemov in povezav, s katerimi vplivamo na individualno učenje za doseganje širših ciljev organizacije (to so izobraževalni seminarji in strokovna potovanja) (Treven, 1998, str. 86–96).

2.5.4 OSEBNI RAZVOJ ZAPOSLENIH

Razvoj je prizadevanje, da zaposlenim zagotovimo sposobnosti, ki jih bo organizacija potrebovala v prihodnosti. Razvoj zaposlenega se osredotoča tako na trenutno službo kot na vse druge službe, ki jih bo posameznik opravljal v življenju. Razvoj ne obsega samo posameznika v organizaciji, ampak obsega celoten tim ali celotno organizacijo. Osredotoča se na dolgoročne zahteve organizacije. Cilj razvoja zaposlenih je obogatiti vse zaposlene v organizaciji (Gomez-Mejia idr., 2001, str. 60).

Osebni razvoj označuje stališča in vrednote posameznika, njegove potrebe, znanje in sposobnosti, ki mu določajo razvojno pot. Kadar je ta usklajen s socialnim okoljem, je posameznik zadovoljen in uspešen pri delu. Osebni razvoj posameznika je nenehen proces, na katerega vplivajo osebni, skupinski, organizacijski in socialni dejavniki. Je rezultat njegovega aktivnega življenja, pogled na socialno realnost, kjer se sooča z vzgojno-izobraževalnimi procesi, usposabljanjem za delo, predvsem pa z zavestno predstavo o oblikovanju samega sebe. Načrtovanje osebnega razvoja je vseživljenjski cikel, zato je posameznikovo aktivno prilagajanje na svet okoli sebe pomembno za razvoj njegovih sposobnosti in osebnostnih lastnosti, ki pa so potrebne za opravljanje dela in odnose v osebnem življenju (Možina, Bernik, Merkač, Svetic, 2000, str. 259–260).

Osebni razvoj je v precejšnji meri prepleten s strokovnim razvojem, osebnostnim razvojem, delovnim razvojem in delovno kariero (Možina idr., 2000, str. 260–271):

- strokovni razvoj je dosežena strokovna izobrazba in vsa izobraževanja, usposabljanja, izpopolnjevanja in izkušnje v delovnih okoljih, ki so posameznika pripeljale do neke želene izobrazbe, poklica. Z oblikovanjem samega sebe pa lahko posameznik to razvojno pot nadaljuje, se izobražuje, strokovno specializira ali celo napreduje. Možina definira osebnostni razvoj kot razvoj posameznikovih osebnostnih lastnosti v širšem pomenu, ki so osebnostne lastnosti, vrednote, motivi, stališča in interesi. Te lastnosti skupaj s sposobnostmi, pridobljenim znanjem in delovnimi dosežki oblikujejo zrelo osebnost, ki je rezultat zunanjih vplivov, kot so ekonomsko-materialni vplivi, dejavniki in izkušnje iz družinskega, vzgojnega, organizacijskega in socialnega okolja;
- osebnostna moč posameznika se kaže takrat, ko ta ve, kaj hoče. Takrat razmišlja v dveh smereh: kje je na svoji razvojni poti, kaj je opravil in doživel, kakšni so njegovi načrti za naprej in kako dobro je njegovo delo organizirano, vodeno in ocenjeno ter kaj bi lahko izboljšal. Pozitivna predstava o sebi, samozavest, drugačnost, optimizem, sprejemanje sebe, zaupanje vase, volja do moči in vodenja, pogum in zmožnost ter želja po neprestanem učenju so dejavniki, ki znatno prispevajo k oblikovanju osebnostne moči;
- delovni razvoj pomeni uveljavitev ali uspeh posameznika na določenem področju delovanja. Neposredno je povezan z delom in delovnim okoljem. Delovni razvoj sledi posameznikovemu delovanju pri delu, funkcijah, nazivih in delovnih rezultatih. Nanaša se na uspeh pri delu v organizaciji in tudi osebnem delu;

- delo in delovne naloge sestavljajo delovno kariero. Delovna kariera je tesno povezana s poklicno, strokovno kariero in predvsem z doseženimi rezultati. Delovni rezultati se nanašajo na sam začetek delovne kariere in trajajo do upokojitve ali še dlje. Vsak posameznik je v svoji delovni karieri doživel vzpone in padce. Opravljal je veliko delovnih nalog, ki so mu lahko prinašale uspehe ali neuspehe, v tem smislu pa ločimo uspešne in neuspešne delovne kariere.

2.5.5 LETNI RAZGOVOR

Letni razgovor je polformalen pogovor, ki poteka med zaposlenim in njegovim vodjo in se nanaša na teme, ki so povezane z delom, njunim odnosom, uspešnostjo in motivacijo. Z letnim razgovorom pregledata preteklost dela, dosežke in ovire ter želita izboljšati trenutno stanje in njun odnos. Stremita k pozitivnosti, učinkovitosti in izboljšavam dela. Pregledata prihodnje delo, naloge, dosežke, želje, rezultate, ambicije, ovire in priložnosti. Na letnih razgovorih je treba govoriti tako o prednostih kot o slabostih na delovnem mestu in v organizaciji na splošno. Vodja mora v pogovoru zaposlenemu predati informacijo o njegovem delu, o dotedanjih rezultatih, hkrati pa pove svoja pričakovanja, spodbuja zaposlenega k opravljanju nalog in mu pove, kakšne možnosti ima za nadaljnji delovni in osebni razvoj. Redni letni razgovor se izvaja najmanj enkrat letno in je planiran, usmerjen in koordiniran. Izvaja se ga tako, da je vključena celotna organizacija, se pravi vsi zaposleni ne glede na delovno mesto. Pred izvedbo letnih razgovorov pa moramo imeti izdelan načrt, kako bodo le-ti potekali. Zadati je treba cilje, ki jih z razgovori želimo doseči, določiti je treba koordinatorja, katera sredstva bomo uporabili, kdaj, kje in kako bodo potekali razgovori, kako se bodo na razgovor pripravili vodje in kako zaposleni, kakšne rezultate pričakujemo in kako bomo spremljali uspešnost letnih razgovorov ter na kakšen način jih bomo izboljševali. Letni razgovor izvedemo enkrat letno, izvajamo pa ga vsakoletno (Mihalič, 210, str. 5–22).

Menedžerjev uspeh je odvisen od tega, kako dobro zaposleni opravlja svoje naloge. Letni razgovor omogoča menedžerju, da izpopolni svojo vodstveno vlogo. Menedžer opravlja letne razgovore zato, da se z zaposlenim strinja s cilji in ga usmerja, da bo cilj dosežen. Zaposlenemu omogoča vse pomembne informacije v zvezi z organizacijo. Skupaj z zaposlenim ocenjuje cilje in vodi vzorčno raziskavo. Menedžer prejema informacije o sebi, svojih zaposlenih in organizaciji ter pomaga in spodbuja svoje zaposlene. S perspektive zaposlenega pa se letni razgovor izvaja, ker sta uspeh in kariera zaposlenega odvisna od tega, kako dobro razvija svoje sposobnosti in kompetence, kako je zadovoljen s službo in kako se pripravlja prihodnje naloge in nove zahteve. Zaposleni prek intervjuja sprejme smernice, na podlagi katerih meril bo ovrednoten. Prejme povratne informacije o svojem delu in nastopu ter sprejema informacije v zvezi z organizacijo. Zaposleni lahko vpliva na svoje področje dela in zastavljene cilje. Lahko dobi informacije o možnih poteh za razvoj, zahteve in usposabljanje in lahko izrazi svoje želje glede usposabljanja. Na letni razgovor se menedžer in zaposleni pripravljata posamično. Datum mora biti zmenjen vsaj dva tedna vnaprej, intervju pa mora potekati eno do dve uri med delovnim časom v primernem in tihem okolju (Meixner, str. 4–5).

2.5.5.1 Namen letnega razgovora

Glavni cilj letnih razgovorov je izboljšanje posameznika (zaposlenega in vodje), delovnih rezultatov in celotne organizacije. Z letnimi razgovori iščemo možnosti in sredstva za povečanje uspešnosti in učinkovitosti vsakega posameznika, skupine in same organizacije. Strateško pa se cilj letnih razgovorov nahaja v razvoju možnosti za povečanje in ustvarjanje nove ali dodane vrednosti organizacije. Nameni uvedbe letnih razgovorov se od organizacije do organizacije razlikujejo. Predvsem pa se s tem poglobita zaupanje in komunikacija med zaposlenimi in vodjo, pride do medsebojne izmenjave zamisli, idej, novih informacij. Vodja in zaposleni skupno odkrivata priložnosti ali nevarnosti, dotedanje vzroke za neuspehe, uspehe. Vodja spodbuja zaposlenega, ga motivira, spoznava njegove ambicije in pričakovanja. Z letnim razgovorom se tudi pogloblja obojestranska odgovornost, povečuje se stopnja zadovoljstva posameznika ter vodja in zaposleni poglobita sodelovanje za doseg ciljev organizacije (Mihalič, 2010, str. 12).

2.6 PREDSTAVITEV PRIMEROV RAZVOJA ZAPOSLENIH (DOBRE PRAKSE)

2.6.1 UVEDBA GLOBALNEGA SISTEMA EYLEADS (ERNST & YOUNG LEARNING AND DEVELOPMENT SYSTEM) Z NAMENOM POVEZOVANJA SISTEMA IZOBRAŽEVANJA S SISTEMOM SPREMLJANJA USPEŠNOSTI IN DELOVNIH IZKUŠENJ

Predstavila bom primer uvedbe globalnega sistema EYLeADS, ki želi uvesti enotno informacijsko rešitev, ki bo omogočala, da so vse pomembne informacije o izobraževanjih zbrane na enem mestu (Emeršič, 2008).

O vsebini in namenu projekta

V podjetju Ernst & Young se ukvarjajo s posredovanjem profesionalnih finančnih storitev. Glavna načela delovanja podjetja so obvladovanje in prenos znanja med zaposlenimi ter formalno izobraževanje. Zaposleni morajo v času zaposlitve pridobiti poklicno kvalifikacijo, za kar se redno izobražujejo, udeležujejo pa se tudi drugih oblik tehničnega izobraževanja, ki je osnova za nadaljnji razvoj kariere. Delo v reviziji zahteva izobraževanje s pridobitvijo mednarodne revizorske kvalifikacije ACCA (Association of Chartered Certified Auditors), vsakoletno tehnično izobraževanje, izobraževanje, povezano z napredovanjem, in »učenje z internetnimi moduli«. Ravno zaradi velikih vlaganj in inovacij v izobraževanju zaposlenih se to podjetje vsakič znova uvršča med najbolj želene zaposlovalce za začetnike in diplomante. Tudi možnosti mobilnosti in kariernega razvoja so pri odločanju pomembne prav toliko kot možnosti za pridobitev nadaljnjih kvalifikacij ter kakovosti izobraževanja in prenos znanja na delovnem mestu. Podjetje oblikuje svoje kadre, zato stremi k temu, da pridobi najboljše in najprimernejše študente. To je tudi ključnega pomena za najboljše delovanje organizacije. Podjetje daje velik poudarek na izobraževanje z razumljivim in učinkovitim kariernim sistemom. Zaradi vsakoletne velike številčnosti prijav novih študentov je podjetju omogočena učinkovita in kakovostna izbira

novih zaposlenih. Večina ljudi, ki jih na novo zaposlijo, je začetnikov, ki jih ustrezno usposobijo za delo in kariero.

Cilji

Za izobraževanje porabi Ernst & Young 5900 EUR na zaposlenega na leto in 10.800 izobraževalnih ur, zato je pomembno, da imajo učinkovit način dokumentiranja in vodenja izobraževanj.

Za te potrebe je podjetje v letu 2006 začelo delati projekt uvedbe enotne informacijske rešitve, ki omogoča, da je vse zbrano na enem mestu – informacije o opravljenem ali načrtovanem izobraževanju, neposredna ali posredna prijava in odjava izobraževanja zaposlenega in zbir tako imenovanih internetnih modulov.

Izvedba

V podjetju ima vsak zaposleni prenosni računalnik in dostop do globalne interne podatkovne mreže. Ko se pridruži podjetju, je najprej namenjen usposabljanju za uporabo vseh orodij in dostopa do podatkovnih baz. Omogočijo mu tudi dostop do tako imenovanega sistema EYLeADs (Ernst & Young Learning and Development System) – sistema, ki ga bo spremljal skozi kariero kot enotna informacijska vstopna točka za vse v zvezi z njegovim izobraževanjem, poklicnim in osebnim razvojem. Sistem ima tudi možnost spremljanja in ocenjevanja uspešnosti in razvoja. To pomeni, da je poleg vstopne točke za vse, kar je povezano z izobraževanjem, EYLeADs tudi vstopna točka za pripravo letnega načrta, spremljanje uspešnosti in dela po posameznih projektih na podlagi povratnih informacij nadrejenih in zbiranje povratnih informacij po 360-stopenjskem modelu. V podjetju imajo tudi karierne svetovalce, ki imajo dostop do ažurnih podatkov o opravljenem izobraževanju posameznika, pa tudi informacije o uspešnosti posameznika vse leto. Na tem mestu so tudi informacije o ciljih, ki se spreminjajo na letni ravni in se v sistemu shranjujejo tako, da se ustvarja zgodovina izobraževanja in uspešnosti med trajanjem zaposlitve. Podjetje Ernst & Young Slovenija je bilo med prvimi, ki je uvedlo EYLeADs, kar je tudi posledica majhnosti in fleksibilnosti pisarne, pa tudi dobre opremljenosti z napredno tehnologijo. Sistem EYLeADs lahko modificirajo po lastnih potrebah (dodajamo informacije o izobraževanju, udeležencih, vsebini, spremljamo kreditne ure ...) in ga tako prilagajajo lokalnim potrebam, obenem pa se sistem polni z informacijami o izobraževanju, ki poteka po svetu.

Učinki za zaposlene in organizacijo

Sistem EYLeADs pomeni pomemben premik k uporabniku prijazno podporo v izobraževanju in profesionalnem razvoju. Podjetje v zadnjem času razvija tudi vsebinski koncept univerze Ernst & Young (EYU), ki bo čim učinkoviteje povezal tri glavne segmente v globalni karierni razvojni platformi:

1. izkušnje – s katerimi se bomo trudili izvajati aktivnosti in prenašati znanje v prakso;
2. učenje – formalno učenje, ki nas opremi z veščinami in znanjem, ki ga potrebujemo;
3. »coaching« – spodbujanje smiselnega dialoga, ki bo koncept univerze Ernst & Young prenesel v prakso.

2.6.2 RAZVOJ VODILNEGA KADRA ZNOTRAJ PODJETJA – CHOICE HOTELS INTERNATIONAL

Predstavila bom primer podjetja, ki je zaradi spremembe poslovanja potrebovalo nov model kompetenc (Jerman, Uran, Radić in Tkalčič, 2011, str. 6–7).

Opis primera

V Choice Hotels International so s prehodom na franšizno poslovanje ugotovili, da bodo menedžerji potrebovali nove kompetence in nov izobraževalni sistem. Zato so se lotili procesa določanja glavnih kompetenc za bodoče vodje in oblikovali integriran izobraževalno-razvojni sistem za potencialni vodstveni kader.

Izvedbena metoda

Za ugotavljanje ključnih kompetenc, ki so potrebne za doseganje ciljev, je podjetje uporabilo raziskavo modela kompetenc, ki so ga v sodelovanju s podjetjem izdelale različne zunanje institucije. Prvotno so določili poslovne izzive in razvrstili kritične kompetence po pomembnosti ter pridobili ustrezen vložek potencialnih kadrov z metodo osebnega intervjuja in razvili model kompetenc za celotno področje menedžmenta. Ta model kompetenc pokriva štiri vrste menedžmenta, ki pokrivajo večino vodstvenih ravni v organizaciji. Potem so določili kompetence menedžmenta in te primerjali s kompetencami, potrebnimi za prihodnost. Kompetence so stopenjsko razvrstili in pridobili povratni odziv vodilnih delavcev. Sledilo je načrtovanje razvoja, »coaching« in postavljanje zemljevida kariernih poti. Ustvarili so sestavljen model in ga integrirali v kadrovske in razvojne procese. Danes to bazo uporabljajo za letno ugotavljanje zmožnosti vodilnega kadra. Baza kompetenc pa predstavlja tudi osnovo za selekcijo, napredovanje in načrtovanje nasledstev v hotelski družbi.

2.6.3 USPOSABLJANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH – HYATT REGENCY SCOTTSDALE

Predstavila bom primer o podjetju, ki je bilo primorano vzpostaviti nov učinkovit program za usposabljanje in razvoj zaposlenih (Jerman, Uran, Radić in Tkalčič, 2011, str. 6–7).

Opis problema

Hotelsko podjetje v Arizoni je bilo primorano vzpostaviti učinkovit izobraževalni program, saj je v mestu prišlo do hitrega razvoja turizma. Zaradi pomanjkanja usposobljenega hotelskega osebja je podjetje v povezavi z lokalno fakulteto in mestnimi oblastmi oblikovalo nov izobraževalni program.

Izvedbena metoda

Hyatt se je povezal z mestom Scottsdale, lokalnim šolskim območjem in akademskimi institucijami. Tesno je sodeloval s šolskim okrožjem pri razvoju učnega načrta, kjer so sestavili program, ki so ga planirali šest do sedem mesecev. Gre za izobraževalni sistem, ki se prične v srednji šoli in se nato nadaljuje v dve- oziroma štiriletni študij na lokalni

fakulteti. Program vsebuje veliko ekskurzij in predavanj z menedžerji lokalnih hotelov, s katerimi želijo vzbuditi interes pri mladih, da bi se odločili za poklic v hotelirski panogi. Pri tej metodi predstavlja velik izziv koordinacija povezovanja med hotelskimi podjetji, vladnimi in izobraževalnimi institucijami. Partnerji se zato trikrat letno zberejo in razglablajo o potrebnih spremembah in kujejo načrte za prihodnost.

2.6.4 MODEL KOMPETENC ZAPOSLENIH NA UPRAVNI ENOTI LJUTOMER

Predstavila bom primer iz Upravne enote Ljutomer, kjer so uvedli nov model kompetenc (Bratuša in Mohorič).

Upravna enota je usmerjena k učinkovitemu ravnanju s človeškimi viri, zato je uvedla model kompetenc, da bo lažje upravljala z njimi. Model vsebuje povezave med osnovnimi zahtevami dela, znanjem, vedenjem in sposobnostmi, ki so potrebne za uspešno in učinkovito delo. Z njim prepoznavajo in premeščajo prave ljudi na prava mesta, saj omogoča identifikacijo ključnih kadrov v organizaciji, oblikovanje smeri razvoja zaposlenih in prepoznavanje potreb po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju zaposlenih. Vodenje s pomočjo modela kompetenc zahteva korenite spremembe in nove pristope na področju upravljanja človeških virov, pri čemer v ospredje prihajajo načrtovanje kariere, ki jo skupaj oblikujeta posameznik in organizacija, ter motivacija in zadovoljstvo pri delu. Z modelom kompetenc so vzpostavili dobre naložbe v izobraževanje, saj omogoča kakovostnejši razvoj zaposlenih, vzpostavlja jasnejša merila delovne uspešnosti in izvede pravilnejše in bolj objektivno ocenjevanje, z vsem tem pa doseže večje zadovoljstvo zaposlenih.

Glavni namen uvajanja kompetentnega modela je izboljšanje delovanja organizacije, ki se v upravnih enotah uporablja za pojasnitev pričakovanj delovnega mesta in vloge zaposlenega, za planiranje premestitev na drugo delovno mesto, za načrtovanje izobraževanj in za usposabljanje v primeru nadomeščanj.

Razlogi za uvedbo modela kompetenc so:

- celotne povezave letnih pogovorov, ocenjevanj delovne uspešnosti, razvoja zaposlenih in sistema nagrajevanja;
- razvoj znanj in sposobnosti, ki so potrebne za nenehno učenje, rast in spreminjanje;
- komuniciranje glede pričakovanega vedenja vseh zaposlenih;
- zastavljanje določenih prioritet vodenja in ravnanja z ljudmi;
- spodbujanje timskega dela.

Pri vzpostavitvi modela so upoštevali, da mora biti spodbuden, motivirajoč in da bi vodil k izboljšanju uspešnega izvajanja nalog in bi pripomogel k boljšemu doseganju ciljev upravne enote. Določili so sedem ključnih kompetenc, ki veljajo za vsa delovna mesta: delovna prožnost, ustvarjalnost, delovanje, organizacijsko vzdušje, organiziranje, mreženje in vplivanje te realizacijske sposobnosti. Delovna mesta so razdelili v tri skupine: vodje, uradnike in strokovno-tehnične delavce, s tem pa so oblikovali tudi tri kompetentne profile. Določili so tudi dimenzije in poddimenzije kompetenc. V proces nastajanja

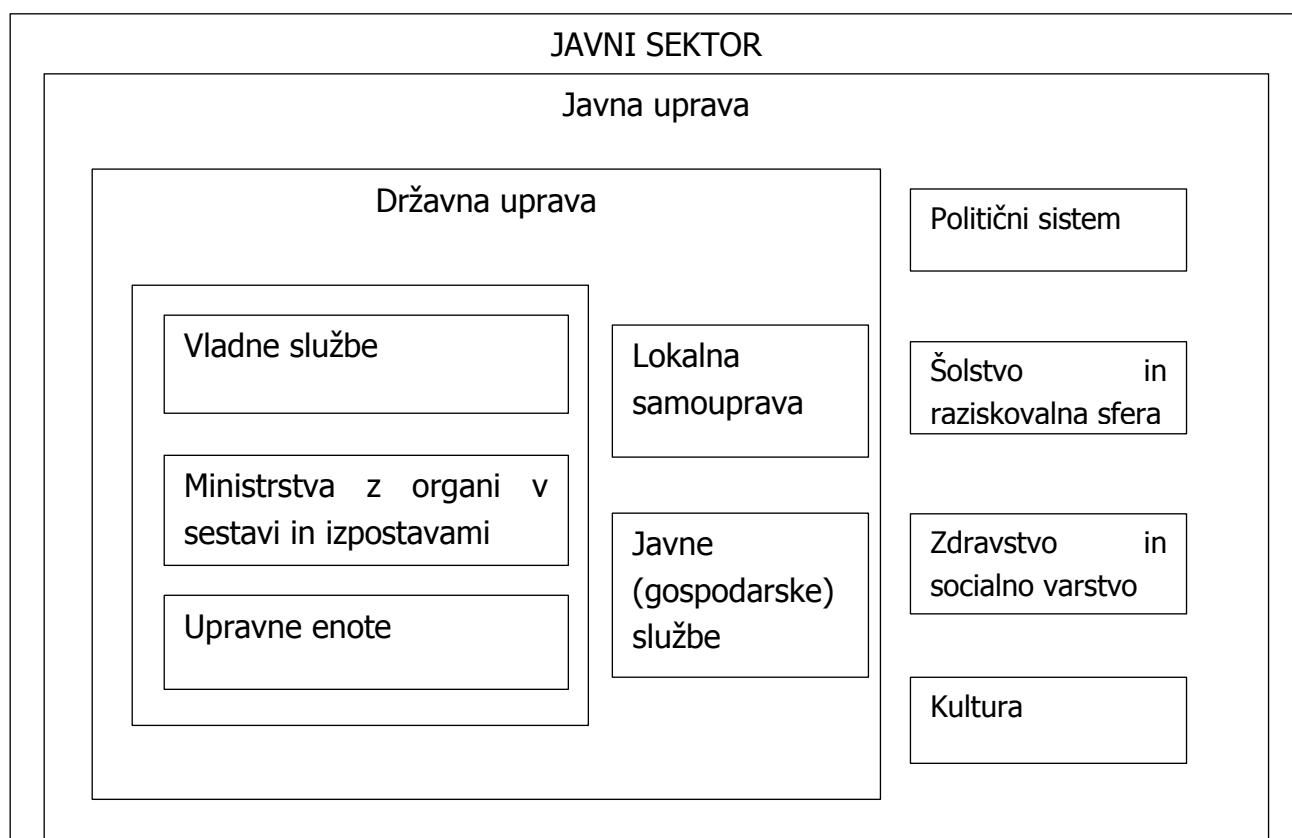
kompetenc so vključili vse zaposlene in tako določili standard zelenega vedenja za vsako skupino delovnih mest. Osebnostne lastnosti zaposlenega so težko merljive, zato je treba biti pri ovrednotenju resničnih kompetenc čim bolj objektivni. K temu pripomore, da zaposlenega ocenjuje komisija, v kateri vsak član ocenjuje sam, da ne prihaja do podzavestnega vplivanja med vodstvenimi delavci na ocenjevanje zaposlenega. Zaposlenega ocenjujejo pisno na kompetentni list, vodja pa nato izračuna oceno za vsako poddimenzijo kompetence. Ta postopek ponovijo vsake tri leta, zaposlenega pa se z rezultati seznanijo na letnem razgovoru.

3 RAZISKAVA – ANKETA RAZVOJA ZAPOSLENIH V JAVNEM IN ZASEBNEM SEKTORJU

Različni avtorji različno pojmujejo ločitev med javnim in zasebnim sektorjem. Po Zakonu o javnih uslužbencih sestavljajo javni sektor državni organi in uprave lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi, javni gospodarski zavodi in druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti (Brus, 2002, str. 20). Javni sektor so vse osebe javnega prava, ki jim država zagotavlja pravno subjektiviteto in določena pooblastila. Financirane so iz državnega proračuna. V javnem sektorju se opravljajo javne funkcije, uresničujejo javni interesi in zadovoljujejo javne potrebe (Virant, 2009).

Meja med javnim in zasebnim sektorjem v teoriji in praksi ni povsem jasna. Splošno lahko javni sektor opredelimo kot zbir vseh javnih organizacij, ki opravljajo družbene in gospodarske javne dejavnosti, pri čemer gre za dejavnosti, ki delujejo po netržnih načelih, kar je razvidno predvsem v proračunskem financiranju. Obstoje javnega sektorja zadovoljuje tiste potrebe skupnosti in posameznikov, ki jih tržni mehanizmi ne morejo zadovoljiti. Javni sektor je skupno ime za javno upravo, politični sistem in izobraževalno, raziskovalno, zdravstveno in kulturno sfero (Klun, Pevcin, Andoljšek, Aristovnik, 2005, str. 29).

Slika 3: Elementi javnega sektorja



Vir: Klun idr. (2005)

Zasebni sektor sestavljajo vsa področja, ki ne sodijo v definicijo javnega sektorja. Brejc (1995, str. 43) opredeljuje zasebni sektor kot zadovoljevanje potreb posameznih potrošnikov v okolju, kjer veljajo načela tržnega gospodarstva (konkurenčnost). Zasebni sektor se financira predvsem z lastnimi sredstvi, zato je tudi njihov glavni cilj pridobivanje dobička v zasebno korist (Kos, 2013).

Zasebni sektor je ustanovljen iz vložkov posameznika ali drugih gospodarskih družb. Gospodarske družbe so tiste družbe, ki so v sodni register vpisane kot kapitalske ali osebne družbe. Med zasebni sektor pa se štejejo tudi samostojni podjetniki, društva, zadruga in podobno (Brejc 1995, str. 43).

3.1 CILJ RAZISKAVE

Cilj raziskave je proučiti in prikazati pomen razvoja zaposlenih, raziskati dejavnike, ki pripomorejo k razvoju posameznika v organizaciji, in izvesti primerjavo med razvojem zaposlenih v zasebnem in javnem sektorju.

3.2 METODA RAZISKOVANJA

Za doseg namena in ciljev diplomskega dela sem v teoretičnem delu naredila pregled literature in analizirala štiri primere iz prakse.

V empiričnem delu sem za raziskavo naredila vprašalnik, ki sem ga priredila s pomočjo fokusne skupine in ameriškega vprašalnika. Metoda fokusnih skupin spada pod kvalitativne metode za zbiranje, analizo in interpretacijo podatkov, kjer se uporabljajo nestandardizirane tehnike anketiranja ali opazovanja, ki niso zelo strukturirane, npr. skupinske diskusije ali poglobljeni individualni intervjuji. Rezultati niso številčno merljivi, ampak dobimo kvalitativne podatke za oblikovanje vtisa in ne za številčno ali merljivo definiranje trga ali določene skupine. Kvalitativne raziskave nam dajo odgovor na vprašanja kaj, kako in zakaj, ne pa koliko. Večino teh značilnosti ima tudi metoda fokusnih skupin. Ime je dobila po izrazu »focus group«, ki se uporablja v angleščini. V slovenščini nimamo uveljavljenega domačega izraza, zato se najpogosteje uporablja kar poslovenjeni angleški izraz, to je »fokusna skupina«, lahko pa bi pogovor v fokusni skupini pogojno imenovali tudi skupinski pogovor. Gre za pogovor skupine ljudi, ki se od drugih tovrstnih pogovorov razlikuje po tem, da je izpraševalec osredotočen na vnaprej znano temo in poteka po določenem načrtu (Klemenčič & Hlebec, 2007).

S fokusnimi skupinami odkrivamo različna stališča, mnenja, primerjamo utemeljitve, različne poglede na nekatere pojave, predvsem poglobljeno spoznavamo, kako so si mnenja udeležencev in njihove izkušnje med seboj podobne ali različne. Zelo pogosto se fokusne skupine uporabljajo za spoznavanje problemov ali skupin ljudi, o katerih ne vemo dovolj. V fokusni skupini spoznamo, kako so se posamezni procesi razvili, zakaj so taki, kakršni so in kakšna je njihova dinamika (Morgan, 1998).

Kot osnovo za fokusno skupino sem uporabila vprašalnik iz raziskave »The effect of training & development and employee engagement on perceived business performance« in s pomočjo fokusne skupine smo ta vprašalnik prilagodili na slovensko okolje. V fokusni

skupini so sodelovali trije strokovnjaki, in sicer ena oseba iz javnega sektorja, ena oseba iz zasebnega sektorja in strokovnjak s področja človeških virov. Moderatorica fokusne skupine sem bila avtorica diplomskega dela.

Izdelan anketni vprašalnik sem uporabila za nadaljnjo kvantitativno raziskavo, s katero sem ugotavljala razvoj zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju.

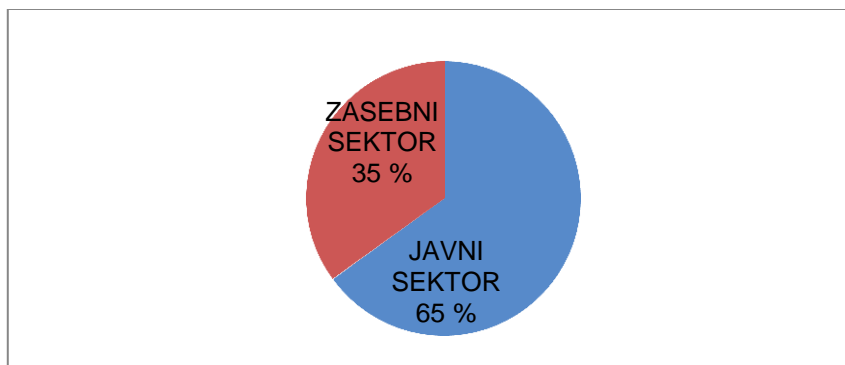
3.3 POTEK RAZISKAVE

Raziskavo sem izvedla v obdobju od 2. 9. 2016 do 2. 10. 2016. Za izvedbo raziskave sem uporabila metodo anketiranja v obliki pisnega strukturiranega vprašalnika. Zbiranje podatkov je potekalo na spletnem naslovu www.1ka.si. K reševanju anket sem povabila javni in zasebni sektor (Ministrstvo za zdravje, Ministrstvo za javno upravo, Ministrstvo za finance, Občina Škofja Loka, Arhiv Republike Slovenije, Elektro energija, d. d., Salus, d. o. o., A-Cosmos, d. d., Petrol, d. d., in Knauf Insulation, d. d.). Vsem anketiranim je bila zagotovljena anonimnost.

Skupno rešenih anket je bilo 338. Od tega je bilo 158 anket neustreznih, zato bom v svoji raziskavi uporabila le 180 ustrezno rešenih anket.

3.4 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

Grafikon 1: Število anketiranih



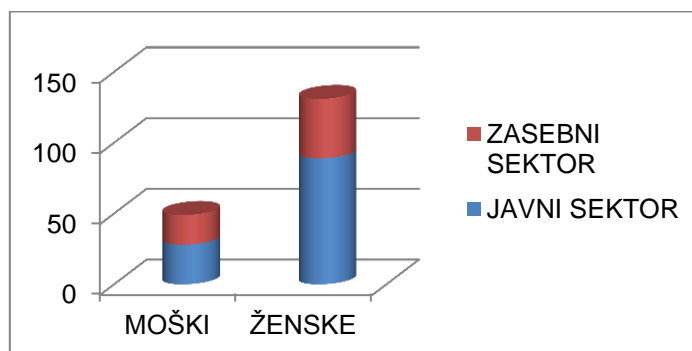
Vir: lasten

Od 180 anketiranih ljudi je 117 zaposlenih v javnem sektorju, od tega 89 žensk in 28 moških. V zasebnem sektorju je zaposlenih 63 ljudi, od tega 42 žensk in 21 moških.

117 zaposlenih v javnem sektorju predstavlja 65 % vseh anketiranih. Ti so na delovnem mestu v povprečju zaposleni 11 let. Na vprašanja je odgovarjalo 89 žensk in 28 moških, kot kaže Grafikon 2. Njihova povprečna starost je 49 let. Od teh sta dve osebi s srednjo poklicno izobrazbo, 8 oseb ima srednješolsko ali gimnazijsko izobrazbo, 6 oseb višješolsko izobrazbo, 34 oseb visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo, 38 oseb ima magisterij stroke, 15 oseb ima magisterij znanosti in 9 oseb ima doktorat znanosti.

Iz zasebnega sektorja 63 anketiranih predstavlja 35 % vseh anketiranih, kot kaže Grafikon 1. Na tem delovnem mestu so v povprečju zaposleni 10 let. Na vprašanja je odgovarjalo 42 žensk in 21 moških, kar lahko vidimo v Grafikonu 2. Njihova povprečna starost je 43 let. V zasebnem sektorju so od anketiranih 3 osebe s srednjo poklicno izobrazbo, 18 oseb ima srednješolsko ali gimnazijsko izobrazbo, 8 oseb ima višješolsko izobrazbo, 8 oseb ima visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo, 23 oseb ima magisterij stroke, 3 osebe pa imajo magisterij znanosti.

Grafikon 2: Spol po sektorju



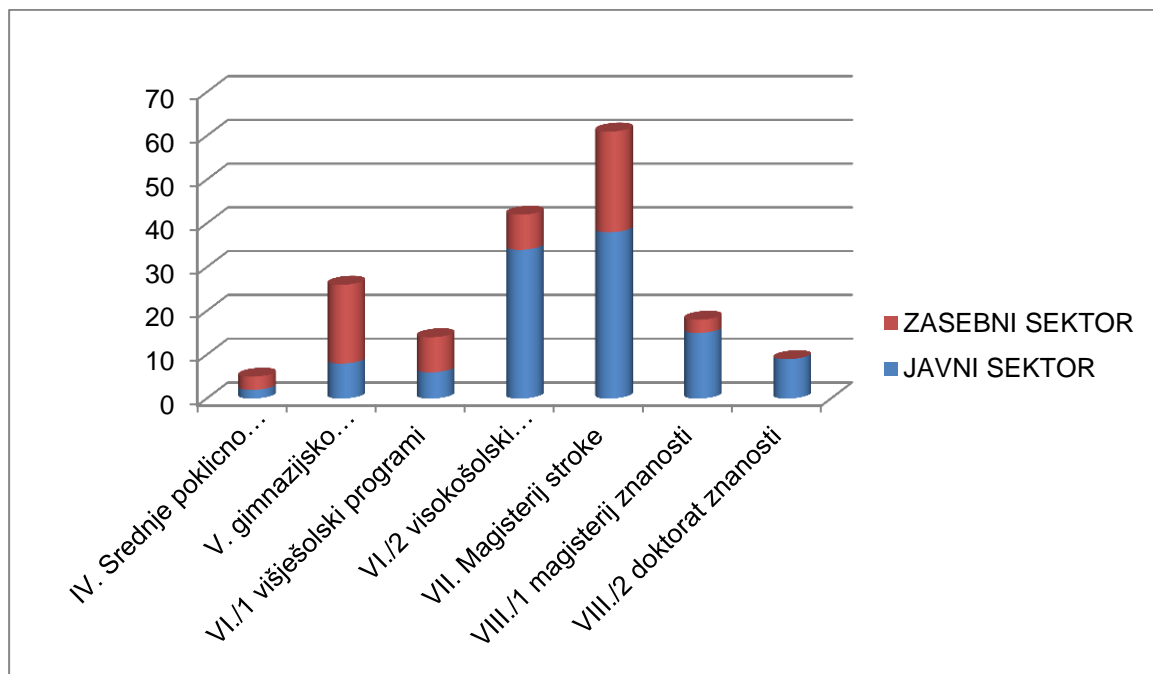
Vir: lasten

V javnem sektorju imata 2 osebi srednjo poklicno izobrazbo, 8 oseb gimnazijsko oziroma srednjo poklicno izobrazbo, 6 oseb ima končane višješolske programe, 34 anketirancev ima visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo, 38 jih ima magisterij stroke, 15 anketirancev ima magisterij znanosti in 9 anketirancev ima doktorat znanosti.

V zasebnem sektorju pa imajo 3 osebe srednjo poklicno izobrazbo, 18 oseb ima gimnazijsko ali srednjo poklicno izobrazbo, 8 ljudi ima višješolsko izobrazbo, 8 ljudi ima končan visokošolski strokovni ali univerzitetni program, 23 anketiranih ima magisterij stroke in 3 osebe imajo magisterij znanosti.

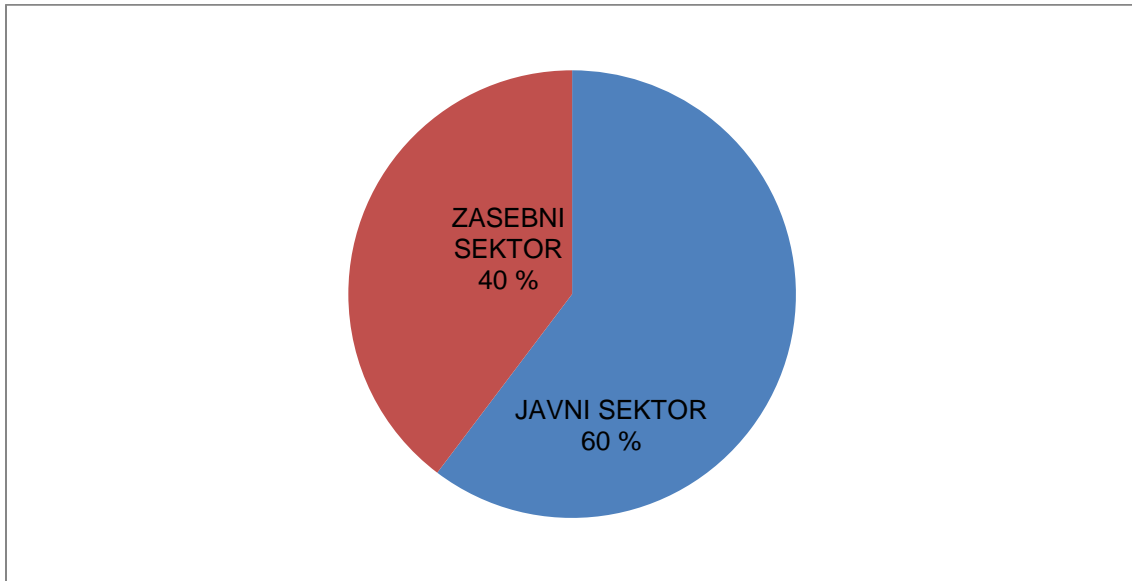
Skupno največ anketiranih predstavljajo zaposleni z magisterijem stroke, 33,88 %, najmanj pa srednje poklicno izobraženi, to je 2,77 %, kot prikazuje Grafikon 3.

Grafikon 3: Izobrazba



Vir: lasten

Grafikon 4: Koliko dni usposabljanj in izobraževanj je bilo razpisanih s strani organizacije v preteklem letu?

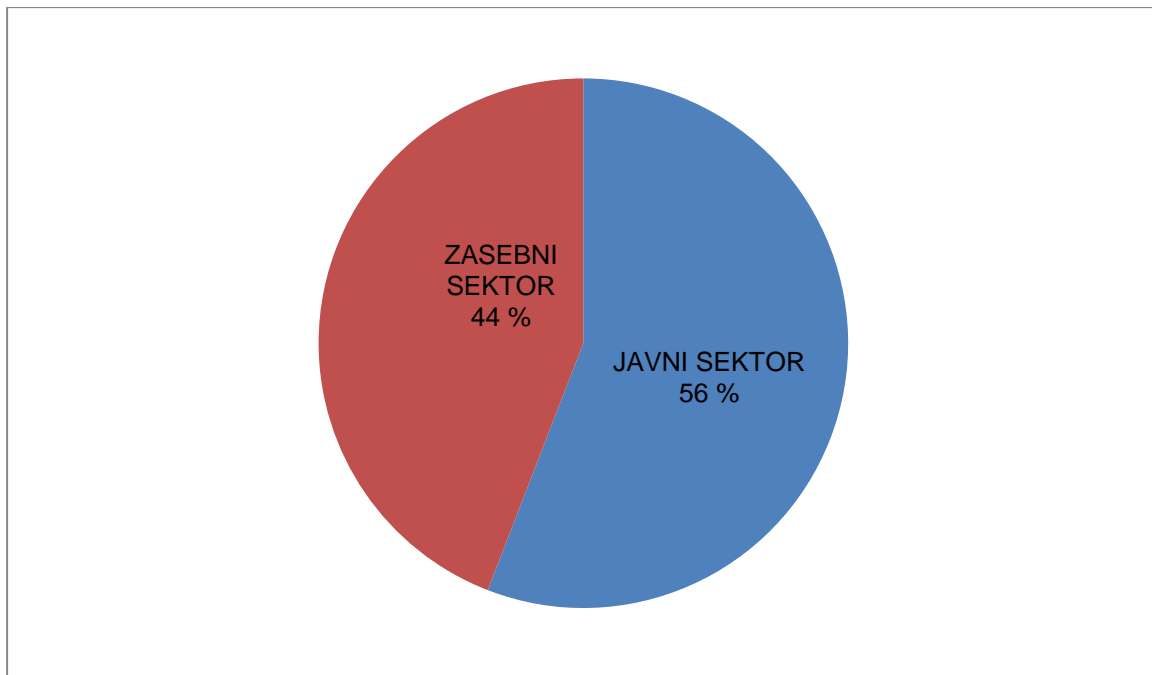


Vir: lasten

Pri anketirancih sem preverjala, koliko dni izobraževanj je bilo v povprečju razpisanih v tekočem letu. V javnem sektorju je bil povprečno razpisan 4,1 dan izobraževanj in usposabljanj ter izpopolnjevanj. Od tega je 8 oseb napisalo, da v njihovi organizaciji ni bilo razpisanega niti enega izobraževanja ali usposabljanja. Največ razpisanih izobraževalnih dni je bilo 15, najmanj pa 0 dni. V zasebnem sektorju je bilo povprečno razpisanih 2,72 dni izobraževanj in usposabljanj. Od tega je 25 oseb napisalo, da v njihovi organizaciji ni bilo razpisanega niti 1 dneva izobraževanj. Največ razpisanih izobraževalnih dni je bilo 10, najmanj pa 0 dni. Če pogledam razliko med javnim in zasebnim sektorjem pri številu razpisanih izobraževanj ali usposabljanj, prevladuje javni sektor s 60 %, zasebni sektor pa s 40 %, kot kaže Grafikon 5.

O izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju za javne uslužbence je zapisano tudi v Zakonu o javnih uslužbencih (ZJU, členi 101–104), in sicer da ima vsak javni uslužbenec pravico in dolžnost se usposablјati in izobraževati na delovnem mestu po določenem programu in po napotitvi nadrejenega. Strategijo usposabljanja, izobraževanja in izpopolnjevanja, ki je pomembna za vse organe, določi slovenska vlada s pomočjo predloga Ministrstva za javno upravo. Stroški predpisanih usposabljanj in izobraževanj na delovnem mestu pa bremenijo delodajalca. Za zasebni sektor pa to ne velja, zato je morda to tudi razlog, da je manj interesa za organizacijo izobraževanja, saj k temu niso poklicani z zakonom, dodatna izobraževanja pa predstavljajo velik strošek, zato bi s tem dodatno obremenjevali organizacijo.

Grafikon 5: Koliko usposabljanj in izobraževanj ste se udeležili v preteklem letu?



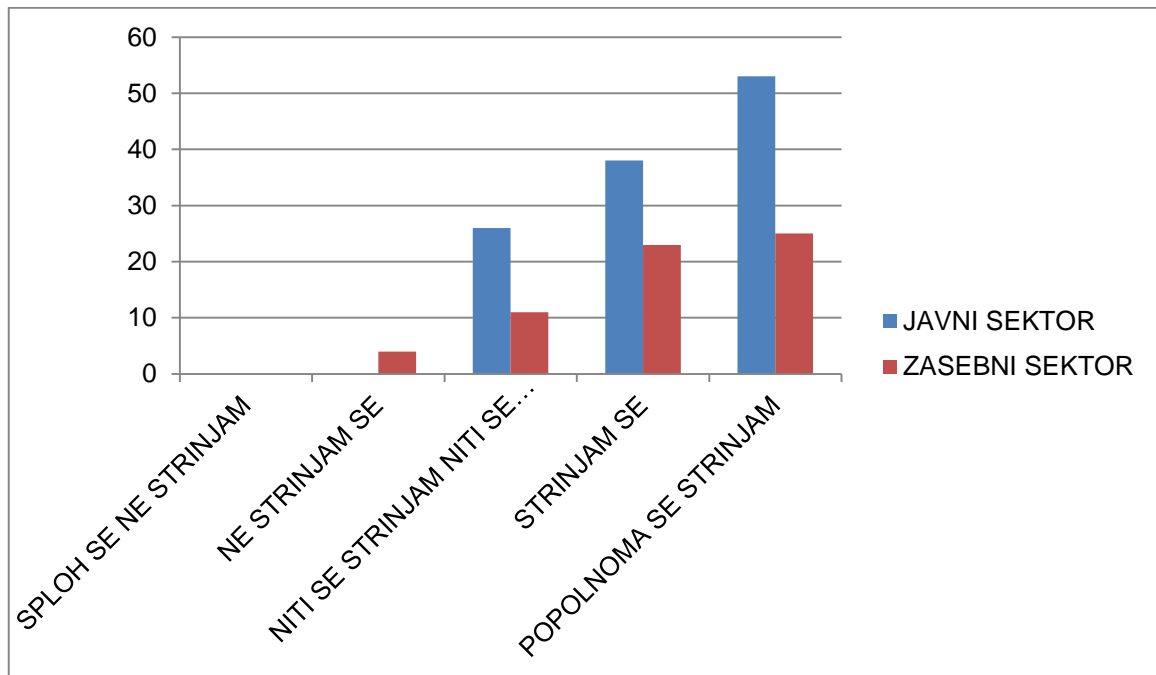
Vir: lasten

V preteklem letu so se zaposleni v javnem sektorju v povprečju udeležili 2,8 izobraževanj in usposabljanj. 52 oseb se je udeležilo 5 izobraževanj, kar je največ, 13 oseb pa se ni udeležilo niti enega izobraževanja. 37 oseb se je udeležilo vseh razpisanih izobraževanj.

Zaposleni v zasebnem sektorju so se v preteklem letu v povprečju udeležili 1,8 usposabljanj in izobraževanj. 27 oseb se je udeležilo 5 izobraževanj, kar je največ, 8 oseb pa se ni udeležilo niti enega izobraževanja. 19 oseb se je udeležilo vseh razpisanih izobraževanj.

Glede na rezultate ankete se je vseh razpisanih izobraževanj in usposabljanj udeležilo le 56 oseb iz obeh sektorjev, kar je le 31,1-odstotna udeležba. Pričakovala sem boljše rezultate, da se bodo ljudje z veseljem dodatno izobraževali, saj jim znanje prinese le neko dodano vrednost. Če pogledamo razliko med javnim in zasebnim sektorjem, po številu dejansko udeleženih izobraževanj ali usposabljanj prevladuje javni sektor s 56 % proti zasebnemu sektorju s 44 %, kot kaže Grafikon 5. Udeležba določenega izobraževanja je odvisna tudi od teme izobraževanja. Če bo tema izobraževanja ustrezala področju zaposlenega, se bo ta izobraževanja bolj verjetno udeležil, kot če tema sploh ne bi bila povezana z njegovim delom.

Grafikon 6: Izobraževanja in usposabljanja mi pomagajo, da svojo vlogo v organizaciji opravljam bolje

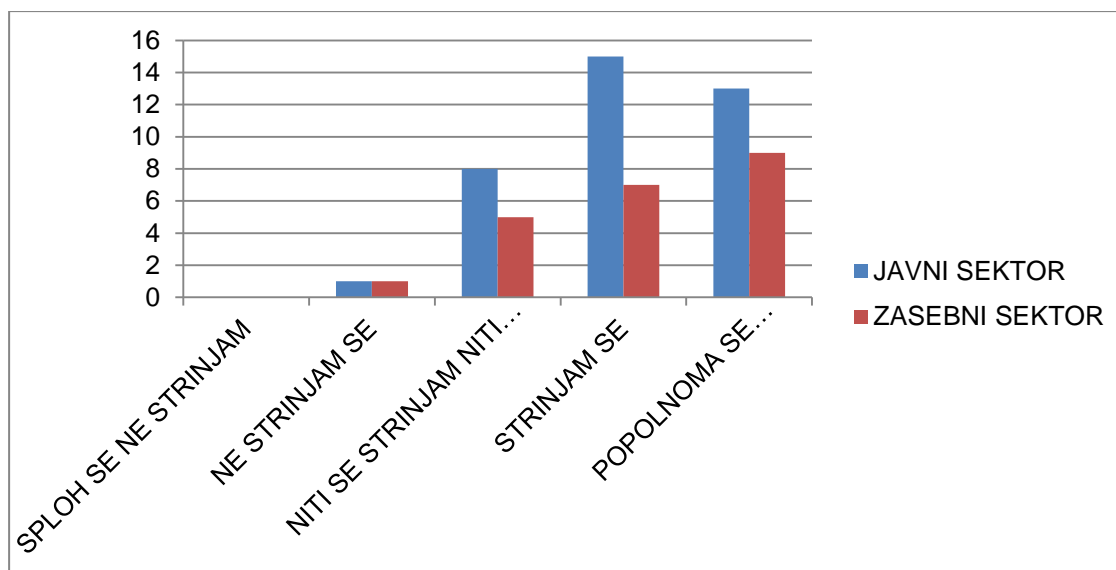


Vir: lasten

Povprečna ocena (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) trditve, da z izobraževanji in usposabljanji zaposleni svojo vlogo v organizaciji opravljajo bolje, je v javnem sektorju 4,4, kar pomeni, da so nekje med strinjam se in popolnoma se strinjam. 53 ljudi se namreč s trditvijo popolnoma strinja, 38 se jih strinja, 26 pa se jih niti ne strinja niti strinja. V zasebnem sektorju je ta ocena 4,2, kar pomeni, da se bolj nagibajo k strinjam se. 25 zaposlenih se s trditvijo popolnoma strinja, 23 se jih strinja, 11 oseb se niti ne strinja niti se strinja in samo 4 osebe se s trditvijo ne strinjajo.

Zanimivo je, da se ljudje zavedajo pozitivnosti izobraževanj in usposabljanj, ampak se jih ne udeležujejo, kar je razvidno iz Grafikona 3. Vsi tisti, ki so na trditev odgovorili z niti se strinjam niti se ne strinjam, so verjetno hodili na izobraževanja, ki se niso toliko nanašala na njihovo delovno mesto, da bi s tem izboljšali svojo vlogo v organizaciji. Je pa iz grafa razvidno, da se zavedajo pomembnosti izobraževanj in usposabljanj na njihovo vlogo, kar je že prvi korak k temu, da se bodo morda udeležili vedno več razpisanih izobraževanj.

Grafikon 7: Izobraževanja in usposabljanja izboljšujejo mojo učinkovitost

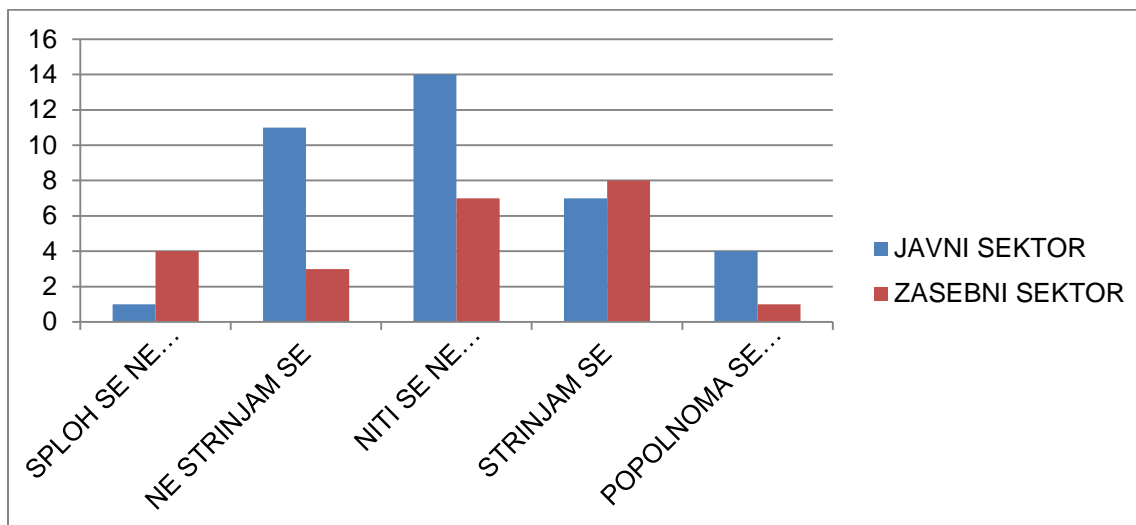


Vir: lasten

Povprečna ocena (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) trditve, da izobraževanja in usposabljanja izboljšujejo učinkovitost, je v javnem in zasebnem sektorju enaka, in sicer 4,2, kar pomeni, da se bolj nagibajo k strinjam se. V javnem sektorju je najpogostejši odgovor strinjam se (15 ljudi), samo ena oseba pa se ni strinjala. V zasebnem sektorju je najpogostejši odgovor popolnoma se strinjam (9 oseb), prav tako pa se ena oseba ne strinja.

Izobraževanja in usposabljanja je težko prilagoditi na celotno raven v organizaciji. Da bi za vsako delovno mesto razpisali svoje izobraževanje, pa bi to predstavljalo velik strošek. Zato je organizaciji težko razpisati izobraževanje, ki se bo dotikalo vseh zaposlenih v organizaciji in njihovega dela. Tisti, ki se udeležijo izobraževanj, ki so za njih pomembna, pa verjamem, da lahko iz vsebine izobraževanja odnesejo tisto bistvo, ki jim bo pomagalo, da bodo svojo učinkovitost le še izboljševali. Anketirani, ki so odgovorili s strinjam se ali popolnoma se strinjam, so pridobljeno znanje iz izobraževanj ali usposabljanj učinkovito uporabili v praksi ter dobili s tem potrditev in nadaljnjo motivacijo, da lahko učinkovitost izboljšajo z dodatnim znanjem.

Grafikon 8: V podjetju, kjer sem zaposlen, vidim možnost kariernega razvoja na svoji poklicni poti

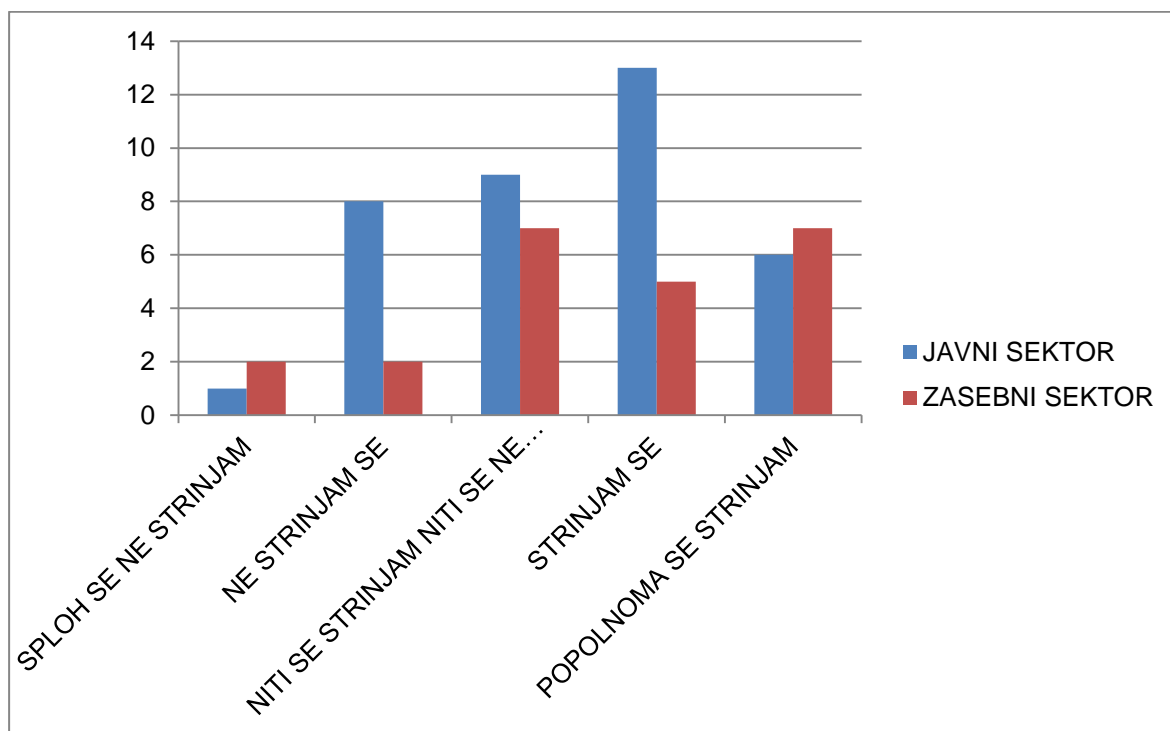


Vir: lasten

Povprečna ocena (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) trditve, da zaposleni vidi možnost kariernega razvoja na svoji poklicni poti, je v javnem sektorju 3, v zasebnem sektorju pa 3,1, kar pomeni, da se zaposleni niti strinjajo niti ne strinjajo. V javnem sektorju je največ ljudi (14) odgovorilo, da se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, le ena oseba se s trditvijo sploh ne strinja. V zasebnem sektorju je največ odgovorov na strinjam se (8 ljudi), 4 osebe pa so odgovorile, da se sploh ne strinjajo.

Vsak zaposleni v organizaciji bi se moral tako osebno kot tudi karierno razvijati in izboljševati. Za dober karierni razvoj v podjetju mora biti zaposleni odlično seznanjen s cilji in strategijo organizacije, biti mora motiviran za delo in imeti dobro komunikacijo z vsemi zaposlenimi v podjetju. Kjer pa te stvari ne potekajo dobro, se poklicna pot zaposlenega nadaljuje brez želje po dobrem kariernem razvoju in kaj kmalu je ta pozabljen. Vsi anketirani, ki so na to trditev odgovorili s strinjam se ali popolnoma se strinjam, so motivirani za karierni razvoj in si tega želijo ali pa so morda k temu motivirani tudi s strani organizacije.

Grafikon 9: Mojemu nadrejenemu se zdi izobraževanje/izpopolnjevanje/usposabljanje zaposlenih pomembno

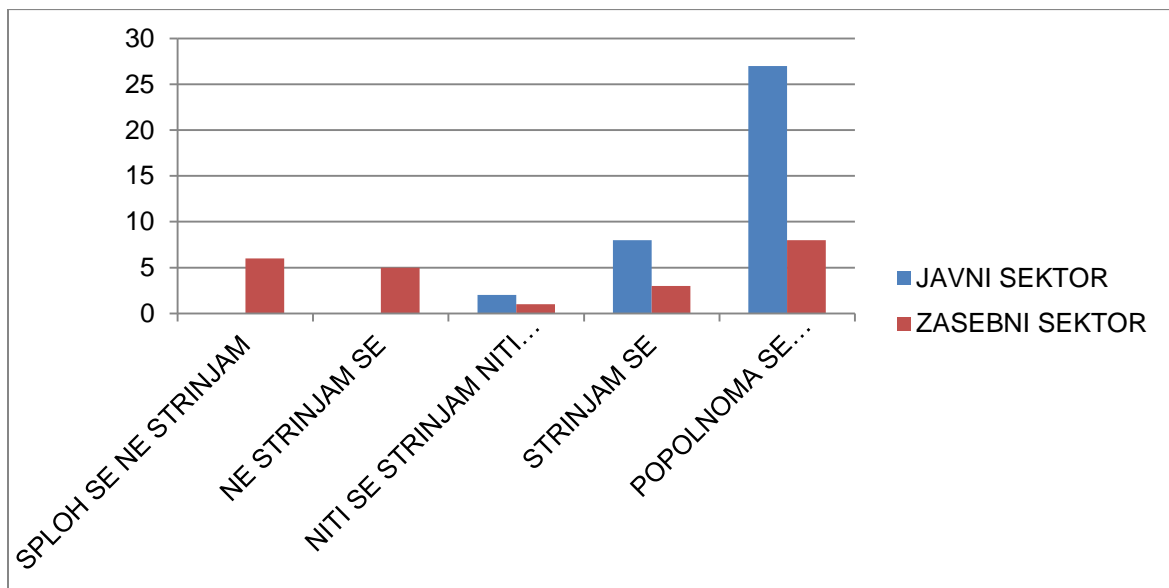


Vir: lasten

Povprečna ocena (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) trditve, da se zdi nadrejenemu izobraževanje in usposabljanje zaposlenih pomembno, je v javnem sektorju 3,5, kar pomeni, da se zaposleni bolj nagibajo k strinjam se, kot da se niti strinjajo niti ne strinjajo. V zasebnem sektorju pa je ta ocena 2,8, kar pomeni, da se od ne strinjam se bolj nagibajo k niti se strinjam niti se ne strinjam.

Pri tej trditvi sem pričakovala boljše rezultate, saj se mi zdi, da bi vsak nadrejeni moral skrbeti za izobraževanje in razvoj svojih zaposlenih, saj so zaposleni pomemben del vsake organizacije in če niso dovolj izobraženi, bo organizacija enkrat obstala na isti točki. Z izobraževanjem zaposleni odkrivajo nove poti in rešitve za preskakovanje ovir in doseganje ciljev. Izobraževanje ima tudi zelo velik vpliv na posameznikovo razmišljanje, vrednote in intelektualni razvoj. Z usposabljanjem želimo izboljšati človekove lastnosti tako, da bo čim boljše opravljal delo. Z izpopolnjevanjem pa želimo dopolniti oziroma nadgraditi znanje zaposlenega, ki ga potrebuje za opravljanje nadaljnjega dela. Organizacije se morajo razvijati in z njimi tudi vsi zaposleni, tega pa se mora zavedati tudi nadrejeni.

Grafikon 10: V organizaciji, v kateri sem zaposlen, izvajamo letne razgovore

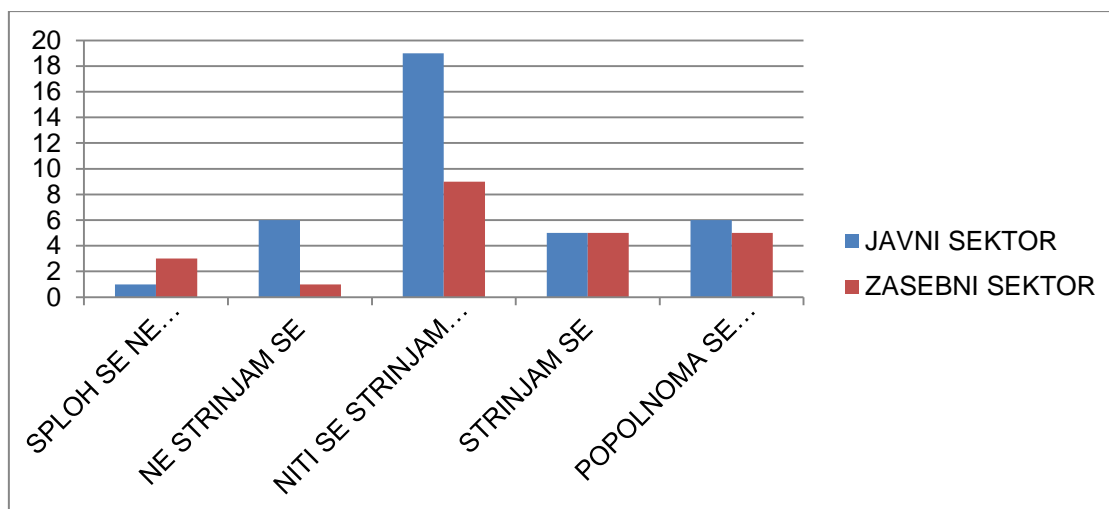


Vir: lasten

Povprečna ocena (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) trditve, da v organizaciji izvajajo letne razgovore, je v javnem sektorju 4,7, kar pomeni, da se zaposleni strinjajo in popolnoma strinjajo. V zasebnem sektorju je ta ocena 3,0, kar pomeni, da se niti strinjajo niti se ne strinjajo. Kar 11 anketirancev iz zasebnega sektorja je odgovorilo, da v organizaciji, v kateri so zaposleni, ne izvajajo letnih razgovorov.

Letne razgovore bi morali vsaj enkrat letno opraviti v vsaki organizaciji, saj s tem nadrejeni najboljše spremlja in usmerja svoje zaposlene ter jih tako tudi najboljše oceni. Izboljšuje se komunikacija med zaposlenim in nadrejenim, zaposleni izraža svoje želje in potrebe pri opravljanju svojega dela, izboljša pa se tudi pripadnost podjetju. Redni letni razgovor je v javni upravi predpisan tudi z Zakonom o javnih uslužbencih (ZJU, člen 105).

Grafikon 11: Letni razgovori omogočajo, da uresničujem tudi osebni razvoj

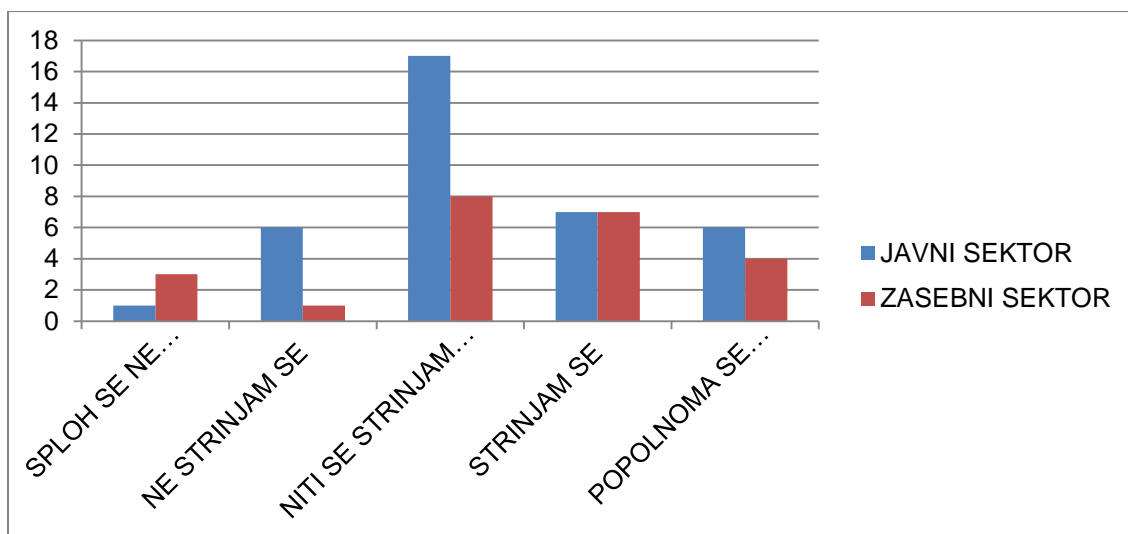


Vir: lasten

Povprečna ocena (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) trditve, da letni razgovori omogočajo zaposlenim, da uresničujejo tudi osebni razvoj, je v javnem sektorju 3,2, kar pomeni, da se zaposleni niti strinjajo niti se strinjajo, prav takšna ocena pa je tudi v zasebnem sektorju, in sicer 3,3.

Z letnimi razgovori želijo nadrejeni motivirati zaposlene, doseči boljši poslovni rezultat in izboljšati zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni v službi preživi v povprečju osem ur na dan, kar ni tako zelo malo, zato je zadovoljstvo zaposlenega pomemben dejavnik, saj so od tega odvisni tudi motivacija zaposlenega, počutje na delovnem mestu in odnosi s sodelavci. Nadrejeni bi se morali bolj truditi za osebni razvoj zaposlenih, saj so zaposleni del organizacije in njihov osebni razvoj se odraža v njihovem delu in v medsebojnih odnosih v organizaciji. Vendar letni razgovori lahko k uresničevanju osebnega razvoja in dela v organizaciji pripomorejo le, če je odnos med nadrejenim in podrejenim dober in korekten, saj če je odnos med njima slab, se lahko vprašamo, ali je potem sploh vredno imeti pogovor, saj se bo tema pogovora verjetno nanašala le na slabe stvari v delu in morda povzročala občutke ničvrednosti, kar bo v nadaljnjem delu prinašalo slabše rezultate, saj bo motivacija močno padla.

Grafikon 12: Letni razgovori pripomorejo k izboljšanju dela, ki ga opravljam

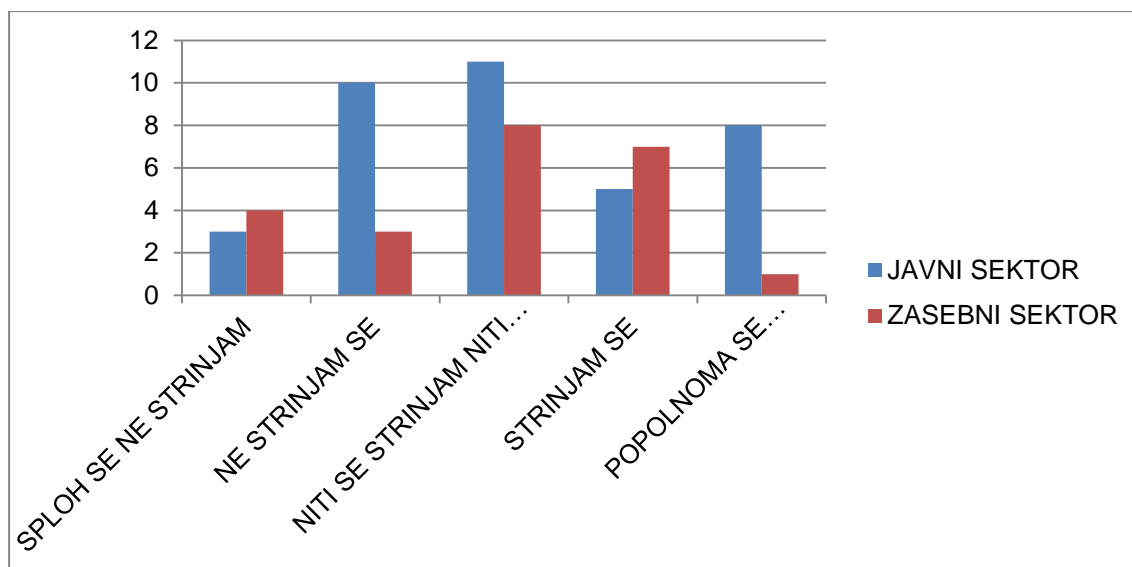


Vir: lasten

Povprečna ocena (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) trditve, da letni razgovori pripomorejo k izboljšanju opravljenega dela zaposlenih, je v javnem in zasebnem sektorju 3,3, kar pomeni, da se zaposleni v obeh sektorjih s tem niti strinjajo niti se strinjajo. Na letnih razgovorih bi morali zaposleni z nadrejenim govoriti o svojem delu in o njegovih prednostih ter slabostih in možnih spremembah ter izboljšavah.

Na letnih razgovorih bi se morali nadrejeni z zaposlenimi pogovarjati glede dela, ki ga zaposleni opravlja, in ali je v tem dober, kaj bi moral spremeniti in izboljšati. Glede na rezultate pa lahko sklepamo, da v nekaterih organizacijah to ni glavni namen letnega razgovora in bi se tej temi morali bolj posvetiti. Delo, ki ga zaposleni v organizaciji opravlja, pripomore k delovanju celotne organizacije, zato bi nadrejeni morali temu posvetiti veliko pozornost. Kot sem že omenila pri Grafikonu 11, mora biti odnos med nadrejenim in zaposlenim dober, da bo to privedlo do zmanjšanja morebitnih napak v delu in do motivacije, ki bo nadaljnje naloge in poti do rezultatov le še izboljšala.

Grafikon 13: Letni razgovori pripomorejo k razvoju kariere



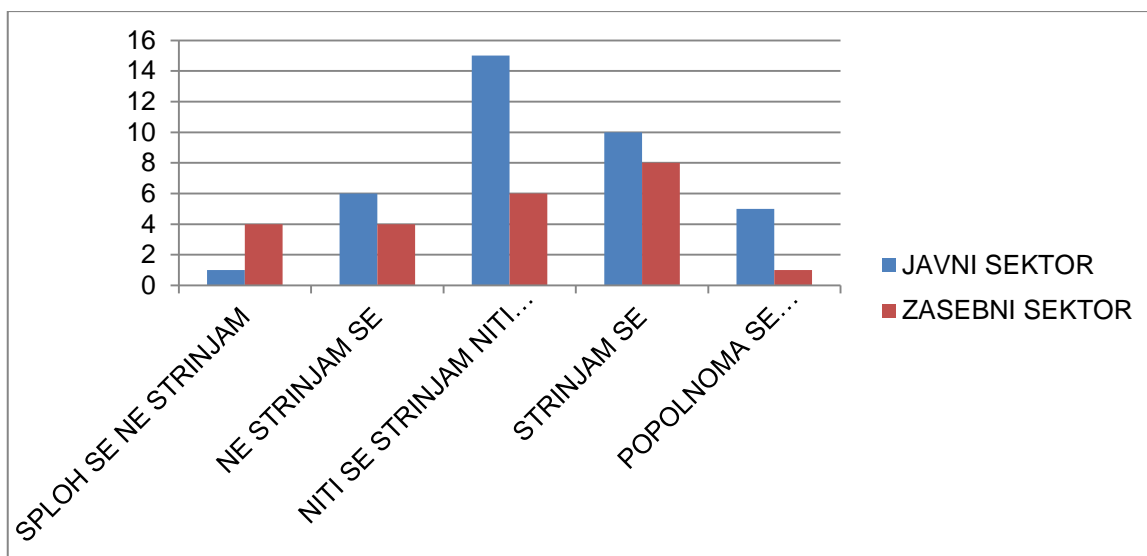
Vir: lasten

Povprečna ocena (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) trditve, da letni razgovori pripomorejo k razvoju kariere zaposlenih, je v javnem in zasebnem sektorju 3,0, kar pomeni, da se zaposleni v obeh sektorjih niti strinjajo in niti ne strinjajo.

Letni razgovori so najboljša oblika komunikacije med nadrejenim in zaposlenim, saj je tema pogovora preteklo delo, sedanje delo in prihodnje delo. Na letnem razgovoru zaposleni izve, kaj so njegove naloge in kaj se od njega pričakuje, pri tem pa lahko opozori, kje vidi probleme in izboljšave pri opravljanju svojega dela. Na letnih razgovorih se prav tako povejo mnenja, ideje in pripombe in vse to vpliva na razvoj kariere. Če se zaposleni in nadrejeni odkrito pogovorita o napakah in slabih rezultatih, bosta prišla do vzrokov, zaradi katerih je do tega prišlo, in bosta našla razloge, zakaj je do tega prišlo, ter to tudi izboljšala. Na letnih razgovorih je govora tudi o nadaljnjem delu, ciljih in željah zaposlenega.

Ni pa nujno, da so redni in odkriti pogovori v vseh organizacijah, zato lahko kje pride do situacije, kjer bo do izboljšav in razvoja težko prišlo, saj morda niso odkrili vzrokov za slabo delo ali pa je koga strah izraziti svoje iskreno mnenje, saj se boji posledic.

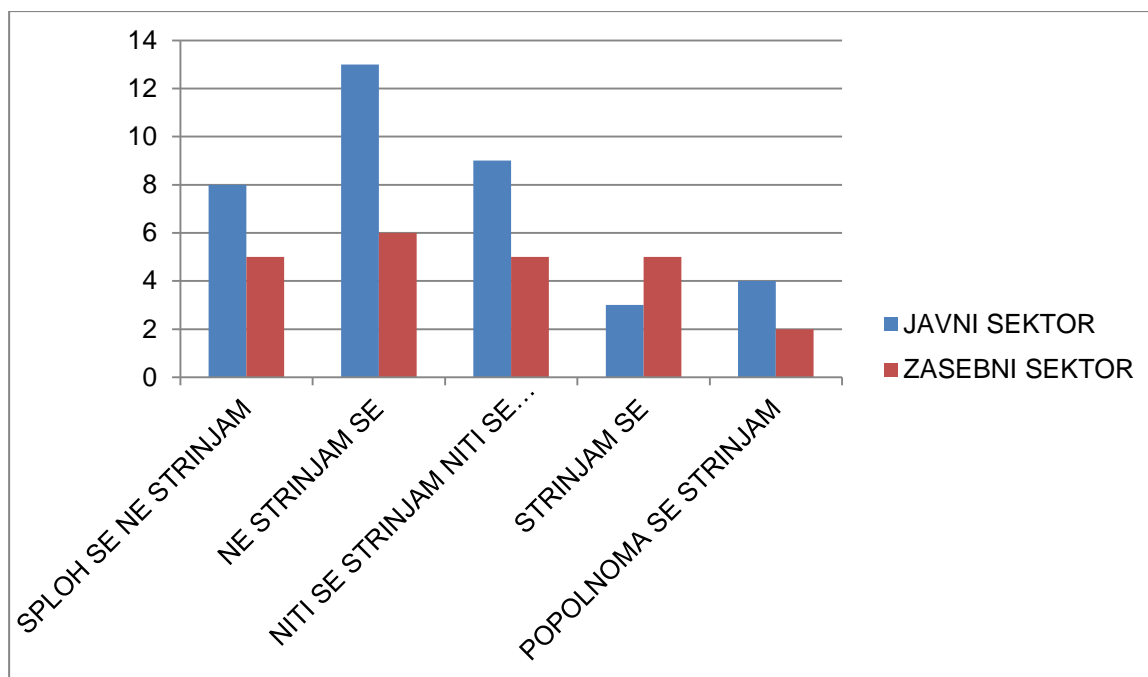
Grafikon 14: Letni razgovori pripomorejo k večji uporabnosti izobraževanja



Vir: lasten

Povprečna ocena (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) trditve, da letni razgovori pripomorejo k večji uporabnosti izobraževanja, je v javnem sektorju 3,2, v zasebnem sektorju pa 3, kar pomeni, da zaposleni v obeh sektorjih niso ravno opredeljeni glede tega, saj se niti strinjajo in niti ne strinjajo. Letni razgovori po mnenju anketiranih očitno niso povezani z izobraževanjem, čeprav bi se lahko na razgovoru z nadrejenim pogovorili o možnostih in oblikah izobraževanja, nadrejeni pa bi zaposlenemu lahko ponudil, da zaposleni sam izrazi želje glede vrste in vsebine izobraževanj, na podlagi tega v čemer bi se zaposleni rad izpopolnil, nadgradil svoje znanje ali pa se poučil o kakšni čisto novi stvari, ki bi mu odprla možnosti za kako drugo delovno mesto v organizaciji.

Grafikon 15: V organizaciji se načrtuje razvoj posameznika

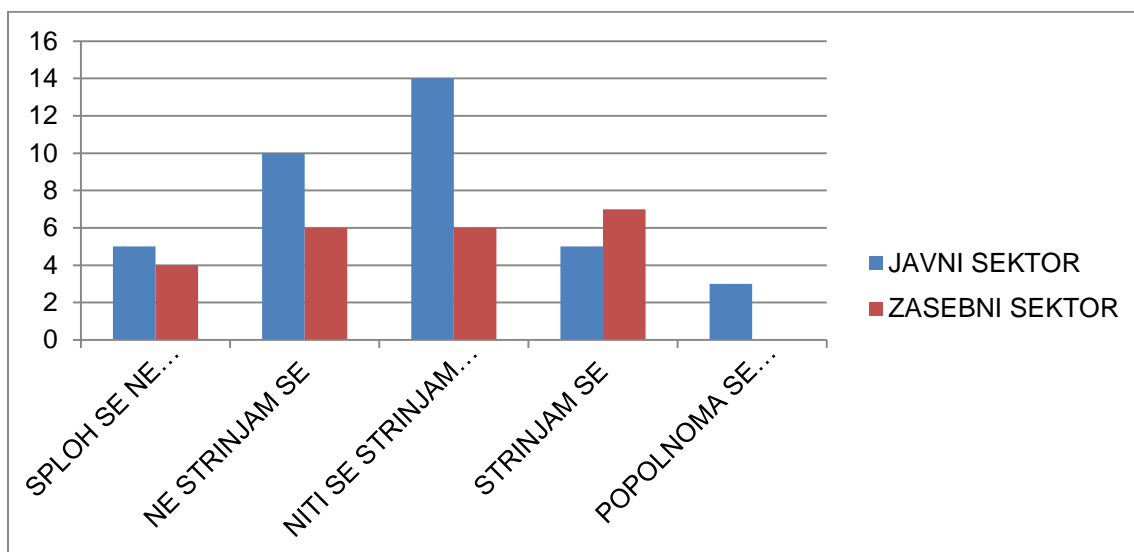


Vir: lasten

Povprečna ocena (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) trditve, da se v organizaciji, kjer so zaposleni, načrtuje razvoj posameznika, je v javnem in zasebnem sektorju zelo podobna. V javnem sektorju je povprečna ocena 2,4, v zasebnem sektorju pa 2,6, kar pomeni, da se v javnem in zasebnem sektorju razvoj posameznika ne načrtuje dovolj.

Razvoj posameznika je treba načrtovati in zastaviti cilje, s katerimi realiziramo načrtovanje. Treba bi bilo opravljati analize dela in ugotavljati, kaj je za določenega zaposlenega pomembno v organizaciji ter kakšne cilje in načrte ima za nadaljnje delo, saj je poznavanje tistega, kar želimo doseči, zelo pomembno za načrtovanje. Nadrejeni bi morali načrtovati razvoj vsakega zaposlenega posebej, kar pa je morda za določene nadrejene zamudno in tega zato ne počnejo. Načrtovanje razvoja zaposlenih je za organizacijo zelo pomembno, saj si lahko ustvari neko vizijo o prihodnosti in lažje določi strategijo za nadaljnje delovanje organizacije, to pa je pomembno tudi za načrtovanje človeških zmoglosti. Nadrejeni s pomočjo načrtovanja vidi lastnosti vseh zaposlenih, s pomočjo katerih bo lažje razdelil naloge med zaposlene. Pomanjkljivost oziroma slabost pa je, da se z naraščanjem števila zaposlenih zmanjšuje možnost, da bi nadrejeni lahko naredil in izvedel plan za vsakega zaposlenega posebej, saj bi mu to vzelo zelo veliko časa.

Grafikon 16: Nadrejeni dovolj motivirajo zaposlene za razvoj in usposabljanje v podjetju

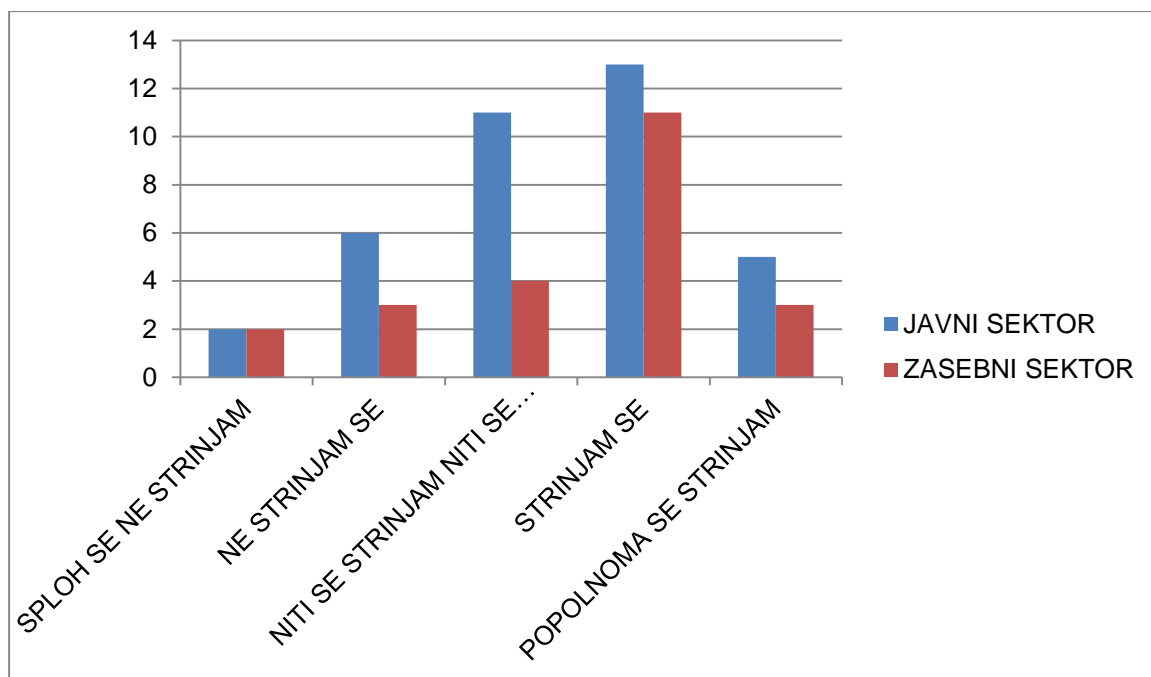


Vir: lasten

Povprečna ocena (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) trditve, da nadrejeni svoje zaposlene dovolj motivirajo za razvoj in usposabljanje v organizaciji, je v javnem in zasebnem sektorju enaka, in sicer 2,7, kar pomeni, da nadrejeni ne motivirajo dovolj svojih zaposlenih za razvoj in usposabljanje.

Kako spodbuditi zaposlene, da bodo bolj motivirani za razvoj in usposabljanje zaposlenih, je ena od pomembnih nalog nadrejenega. Pri razvoju zaposlenih gre za korist vsakega posameznika, ki poleg osebnih ciljev pomaga dosegati tudi cilje organizacije. Zaposleni, ki je dovolj motiviran, da se udeležuje usposabljanj in izobraževanj, pridobi ustrezna nova znanja in kompetence, ki mu pomagajo pri opravljanju njegovega dela. Vse to vpliva na osebno zadovoljstvo in večjo učinkovitost pri opravljanju dela. Motivacija razvoja zaposlenih in usposabljanja je po mojem mnenju zelo pomemben dejavnik pri zaposlenih in njihovem opravljenem delu.

Grafikon 17: Zaposleni so motivirani za razvoj in usposabljanje v podjetju



Vir: lasten

Povprečna ocena (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam) trditve, da so zaposleni motivirani za razvoj in usposabljanje v organizaciji, je v javnem sektorju 3,4, v zasebnem sektorju pa nekoliko višja, 3,6. Večina zaposlenih iz obeh sektorjev se z vprašanjem strinja, povprečje pa zniža 13 anketirancev, ki se z vprašanjem ne strinjajo.

Kot je razvidno iz Grafikona 16, je razlog za motiviranost zaposlenih drugačen kot to, da jih motivira zaposleni. Verjetno se zavedajo, da z razvojem in usposabljanjem pridobivajo nova znanja in kompetence, ki jim omogočajo boljše delo in učinkovitejše doseganje rezultatov, to pa jim povzroči notranje zadovoljstvo, ki je že neka motivacija za naprej. Lahko pa da z boljšim delom in doseganjem boljših rezultatov tako zelo pripomorejo k podjetju, da je nagrada v denarni obliki ali celo napredovanju, kar je prav tako dovolj dobra motivacija.

3.4.1 KLJUČNE UGOTOVITVE

Izobraževanja in usposabljanja pomagajo vsem zaposlenim, da svojo vlogo v organizaciji opravljajo bolje, saj izboljšujejo njihovo učinkovitost. S statistično obdelavo podatkov sem ugotovila, da se razvoj zaposlenih oziroma način razvoja zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju skorajda ne razlikuje.

Razpisanih izobraževanj in usposabljanj s strani organizacije se udeleži zelo malo zaposlenih, kar je zanimivo, saj se velika večina zaposlenih zaveda, da izobraževanja in usposabljanja povečujejo učinkovitost njihovega dela v organizaciji.

Motivacija ima za razvoj zaposlenih pomembno vlogo, saj se bodo tisti bolj motivirani zaposleni bolj udeleževali usposabljanj in izobraževanj kot tisti, ki niso motivirani. Tu bi z motivacijo moral nastopiti tudi vodja, ki bi vse zaposlene, še posebej tiste, ki niso motivirani, motiviral na različne načine k dodatnemu znanju, kar bi bilo v dobrobit celotni organizaciji.

O pozitivnih in negativnih stvareh v organizaciji pa se lahko zaposleni in vodja pogovorita na letnem pogovoru, ki se navadno izvede enkrat letno ali večkrat po potrebi. Letni pogovor izvajajo v vseh organizacijah javnega sektorja, od anketiranih v zasebnem sektorju pa je 11 zaposlenih odgovorilo, da v njihovi organizaciji ne izvajajo letnih razgovorov. Letni razgovori so najboljša oblika pogovora med vodjo in podrejenim, če je odnos med njima dober, saj se odkrito pogovorita o vsem preteklem in prihodnjem delu, o ciljih, poteh in o možnih izboljšavah. Zato bi bilo priporočljivo letni pogovor uvesti še v ves zasebni sektor. Nadrejeni tekom pogovora izve, ali si zaposleni želi ali potrebuje izobraževanja, takoj lahko ugotovi, kakšna izobraževanja točno potrebuje in vse ostale prednosti oziroma slabosti zaposlenega, ki se nanašajo na njegov razvoj v organizaciji. Zaposleni v obeh sektorjih pa so drugačnega mnenja, saj nekako niso opredeljeni, ali letni razgovori res pripomorejo k izboljšanju dela, ki ga opravljajo, in ali pripomorejo k razvoju kariere.

V javnem in zasebnem sektorju so zaposleni mnenja, da se v njihovi organizaciji ne načrtuje razvoj posameznika. Razvoj posameznika je lažje narediti v organizaciji z malo zaposlenimi, saj se le tako res lahko posvetijo vsakemu zaposlenemu posebej in upoštevajo njegove želje in predloge. V organizacijah z veliko zaposlenimi pa bi nadrejenemu vzelo zelo veliko časa, če bi se posvetil vsakemu zaposlenemu posebej in ugodil posameznikovim željam in potrebam.

Vsi zaposleni se zavedajo pomena izobraževanja in učenja. Učenje je nenehen proces, ki ima ogromen pomen. Zaposleni se zavedajo, da izobraževanje pomeni, da bo njihovo delo vredno več, saj z boljšim znanjem dosežajo boljše rezultate. Izobraževanje pripomore k boljšemu razumevanju in spodbujanju gospodarske rasti, saj so vlaganja v človeški razvoj investicije, ki se pokažejo v učinkovitejši proizvodnji, boljših proizvodih in storitvah in ne nazadnje tudi prispeva k osebni rasti posameznika. Pridobivanje novih znanj pa vpliva tudi na družbeni status posameznika.

Organizacije bi morale omogočiti več izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj ter motivirati zaposlene, da bi se le-teh udeležili v čim večjem številu. Zaradi hitro spreminjajočega se okolja se morajo organizacije prilagajati okolju, ki se nenehno spreminja, zato pa se mora nekaj spremeniti tudi pri zaposlenih v organizaciji, ki morajo slediti spremembam, to pa najbolje naredijo tako, da se udeležijo izobraževanj, ki jih o novih stvareh poučijo.

Rezultati ankete ne morejo z dovolj veliko verjetnostjo potrditi stanja usposabljanja zaposlenih v Sloveniji, saj je raziskava narejena na premajhnem vzorcu, da bi rezultate lahko posplošili na celo državo.

4 ZAKLJUČEK

Razvoj zaposlenih je nenehen proces. Treba ga je skrbno načrtovati, voditi in nadzirati, zato mu moramo nameniti veliko pozornosti. S primerno usposobljenimi zaposlenimi organizacija lažje uresničuje zadane cilje, saj imajo ti potencialno moč, da postanejo najmočnejša konkurenčna prednost podjetja.

Namen diplomskega dela je bil predstaviti razvoj zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. Raziskala sem, koliko in na kakšne načine se izobražujejo, ali se v organizaciji razvijajo in kakšen pomen ima razvoj zaposlenega na organizacijo in organizacija na razvoj zaposlenega. Zanimali so me tudi cilji, koncepti in pristopi k razvoju zaposlenih v obeh sektorjih.

Menim, da se z razvojem zaposlenih zadovoljujejo in uresničujejo potrebe in interesi organizacij, hkrati pa se uresničujejo tudi posameznikovi interesi, saj lahko v organizaciji napreduje in se osebno razvija. Dejavnosti razvoja zaposlenih so različne, zato lahko za svoje zaposlene izberemo tiste, ki jim najbolj ustrezajo. Med dejavnosti razvoja zaposlenih štejemo učenje, izpopolnjevanje, usposabljanje in izobraževanje, ki pripomorejo k izboljšanju učinkovitosti zaposlenih in tudi k boljšemu opravljanju vloge zaposlenega v organizaciji. Za razvoj zaposlenih pa lahko uporabimo tudi letni pogovor, kjer se nadrejeni in zaposleni osebno pogovorita o možnostih razvoja in tako izbereta želeno oziroma najustreznejšo dejavnost za zaposlenega.

V diplomu sem uporabila tudi nekaj primerov dobrih praks, domačih in tujih, v javnem in zasebnem sektorju, kjer sem predstavila uvedbe rešitev, ki so pripomogle k boljšemu razvoju zaposlenih v omenjenih organizacijah. Iz dobrih praks je razvidno, da so za vzpostavitev učinkovitih rešitev porabili veliko truda in časa. Vendar so investicije v razvoj zaposlenih na dolgi rok donosne in obrestovane.

Eden izmed pomembnih dejavnikov za razvoj zaposlenih je tudi motivacija. Posameznik mora biti pripravljen sodelovati v procesu razvoja. Iz raziskave je razvidno, da so zaposleni motivirani za dodatna usposabljanja in razvoj v organizaciji, kar pomeni, da se zavedajo, da so vsa dodatna izobraževanja in nova znanja le pozitivna dodana vrednost.

Ugotovila sem, da so cilji razvoja zaposlenih in cilji organizacije medsebojno prepleteni, saj je cilj razvoja zaposlenih, da ustrezno usposobi ljudi, ki bodo uspešno dosegali cilje in pozitivno pripomogli k delovanju organizacije. Cilj organizacije pa je svojim zaposlenim omogočati izobrazbeno strukturo, usposobljenost in pripadnost podjetju.

Z raziskavo sem želela ugotoviti, koliko se izobražujejo v javnem in zasebnem sektorju. Glede na število razpisanih izobraževanj, usposabljanj ali izpopolnjevanj je udeležba le-teh zelo nizka. Za to je možnih veliko dejavnikov, med drugim tudi ta, da tema teh dejavnosti ne ustreza delovnemu mestu zaposlenega. Vendar pa se ljudje na vsakem izobraževanju učimo novih stvari, ki nam lahko velikokrat v življenju pridejo prav. Za razvoj zaposlenih

se javni in zasebni sektor angažirata približno enako in tudi zaposleni obeh sektorjev se podobno odzovejo na dejavnosti izobraževanj.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Adizes, I., Možina, S., Milivojevič, Z., Svetlik, I., Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Bec, B. (22. 2. 2014). *Moč intelektualnega kapitala*. Pridobljeno iz: <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/moc-intelektualnega-kapitala/>
- Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bratuša, M., Mohorič, D. (29. 6. 2016). *Model kompetenc zaposlenih na UE Ljutomer*. Pridobljeno iz: http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/razvoj_projektov_kakovost_javne_uprave_in_kohezijska_politika/skupni_ocenjevalni_okvir_caf/dobre_prakse/
- Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Chesbrough, H. (2012). *Z odprtimi inovacijami do uspeha*. Bled: IEDC – Bled School of Management.
- Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija - Ustvarite podjetja znanj*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, P. (2005). *Obvladujte sebe in nato podjetje; bodite zgled*. Bled: IEDC – Bled School of Management.
- Emeršič, M. (2. 6. 2016). *Uvedba globalnega sistema EYLeADS (Ernst & Young Learning and Development System) z namenom povezovanja sistema izobraževanja s sistemom spremljanja uspešnosti in delovnih izkušenj*. Pridobljeno iz: http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=66&a_id=1267
- Gomez – Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (2001). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ivanko, Š. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Š. (2006). *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jerman, J., Uran, M., Radić, D., Tkalčič, M. (5. 6. 2016). *Pregled in predstavitev primerov dobrih praks na področju ravnanja s človeškimi viri*. Pridobljeno iz: http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/programi/Za_podjetja_-_primeri_dobrih_praks_ravnanja_s_CV.pdf
- Klemenčič, S., Hlebec, V. (2007). *Fokusne skupine kot metoda presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Klun, M., Pevcin, P., Andoljšek, Ž., Aristovnik, A. (2005). *Ekonomika javnega sektorja in proračunsko financiranje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kos, D. (2013). *Javno-zasebna partnerstva na slovenskem lokalnem nivoju*. Magistrsko delo.

- Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lenz, B. (7. 11. 2011). *Deeper Learning Blog Carnival: Six Questions for Better Professional Development*. Pridobljeno iz: <http://www.edutopia.org/blog/better-pd-allison-rowland>
- Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Lipičnik, B. (1998a). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Manuel, F. D. (10. 11. 2014). *The effect of training & development and employee engagement on perceived business performance*. Pridobljeno iz: http://repository.up.ac.za/dspace/bitstream/handle/2263/44214/Manuel_Effet_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Meixner, W. (2. 6. 2016). *The Appraisal Interview*. Pridobljeno iz: <https://www.uibk.ac.at/personalentwicklung/leitfaeden/mag/the-appraisal-interview.pdf>
- Miglič, G. Obladovanje časa: kako organizirati sebe in druge. Priročnik za udeležence usposabljanja. MJU, Direktorat za organizacijo in kadre. Upravna akademija.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Morgan, D. L. (1998). *Focus group kit – The focus group guidebook*. London: Thousand Oaks Sage.
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., Merkač, M. (1998b). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., Bernik, J., Merkač, M., Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002a). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002b). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Pečarič, M. (2011). *Osnove javne uprave*. Ljubljana: Študentska založba.
- Repovž, E. (10. 10. 2011). *V družbi znanja je človeški kapital najpomembnejši*. Pridobljeno iz: <http://www.delo.si/gospodarstvo/posel-in-denar/v-druzbi-znanja-je-cloveski-kapital-najpomembnejši.html>
- Singer, M.R. (1990). *Human Resources Management*. Pws Kent. Publishing Company, Boston.
- Steel L., Sandra. (2009). *Human resources managment*. McGraw-Hill Ryson, Canada.

- Šošter, R. (22. 8. 2005). *Vloga človeškega in socialnega kapitala v podjetju*. Pridobljeno iz: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/soster1931.pdf
- Tavčar, I, M. (2000). *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Tavčar, I, M. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Verbič, B. (1994). *Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Virant, G. (2009). *Javna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Zoran, M. (10. 8. 2015). *Razvoj zaposlenih v zavarovalnici Tilia, d.d.* Novo mesto. Pridobljeno iz: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/zoran4130.pdf
- Žurga, G. (2001). *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

VIRI

- Alles Communication Learning Services. (2. 6. 2016). *What is employee training & development*. Pridobljeno iz: <http://www.allencomm.com/resource/what-is-employee-training-development/>
- (2012). *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU)*. Uradni list RS, št. 63/07, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZavar-E in 40/12 – ZUJF.

PRILOGE

Priloga 1: Anketa Razvoj zaposlenih

Vprašalnik o analizi dejavnikov, ki vplivajo na razvoj zaposlenih

SPOŠTOVANI!

Ob zaključku dodiplomskega študija pišem diplomu z naslovom Razvoj zaposlenih. Prosim vas, da si vzamete 5 minut vašega časa in odgovorite na spodnja vprašanja. Zagotavljam vam, da bom z rezultati ankete ravnala skrbno, tako da bodo vsi vaši odgovori ostali anonimni in zaupni. Vsi pridobljeni rezultati raziskave bodo prikazani v skupinski obliki, tako da nihče ne bo mogel razbrati, kako je določen posameznik odgovoril na določeno vprašanje.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem in vas prav lepo pozdravljam.

Neja Kirič

Ljubljana, 2. 9. 2016

Spol:

Moški

Ženski

○ Starost:

:

○ Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? (prejšnja VII/1 - visokošolska in prejšnja VII/2 - univerzitetna)

IV. srednje poklicno izobraževanje (3 leta)

V. gimnazijsko izobraževanje, srednje poklicno tehniško izobraževanje (4 leta)

VI./1 višješolski programi

VI./2 visokošolski strokovni in univerzitetni programi

VII. magisterij stroke

VIII./1 magisterij znanosti

VIII./2 doktorat znanosti

• X

Kje ste zaposleni?

- javni sektor
- zasebni sektor

• Q1

Število let dela na sedanjem delovnem mestu

• Q2

Velikost organizacije v kateri ste zaposleni

- mikro (do 10 zaposlenih)
- mala (do 50 zaposlenih)
- srednja (od 51 do 250 zaposlenih)
- velika (nad 250 zaposlenih)

• Q3

V organizaciji sem:

- delavec

- uradnik
- strokovni delavec
- tehnični sodelavec
- srednji management
- top management
- direktor
- Drugo:

• Q4

Koliko dni usposabljanj in izobraževanj ste imeli/ je bilo razpisanih s strani organizacije v preteklem letu?

• Q5

Koliko usposabljanj in izobraževanj ste se udeležili v preteklem letu?

• Q6

Prosim, da svoje strinjanje podate k trditvam, povezanim z razvojem zaposlenih. Pri tem prosim uporabite 5-stopenjsko Likartovo lestvico, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam.

	1 Sploh se ne strinjam	2 Ne strinja se	3 ni se strinjam, ni se ne strinjam	4 strinjam se	5 popolnoma se strinjam
Izobraževanja in usposabljanja mi pomagajo, da svojo vlogo v organizaciji opravljam bolje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izobraževanja in usposabljanja izboljšujejo mojo učinkovitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podjetju, kjer sem zaposlen, vidim možnost kariernega razvoja na svoji poklicni poti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
v organizaciji imam možnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mojemu nadrejenemu se zdi izobraževanje/izpopolnjevanje/usposabljanje zaposlenih pomembno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
napredovanje je povezano z ustrežno izobrazbo in znanjem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
napredovanje je povezano s pridnostjo in delovnostjo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- **Q7**

Vprašanja se nanašajo na letne razgovore. Pri tem prosim uporabite 5-stopenjsko Likartovo lestvico, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam.

	1 sploh se ne strinjam	2 ne strinjam se	3 niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 strinjam se	5 popolnoma se strinjam
V organizaciji, kjer sem zaposlen, izvajamo letne razgovore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Letni razgovori omogočajo, da uresničujem tudi osebni razvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
letni razgovori pripomorejo k izboljšanju dela, ki ga opravljam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Letni razgovori pripomorejo k večji uporabnosti izobraževanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Letni razgovori pripomorejo k razvoju moje kariere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
v organizaciji, kjer sem zaposlen, se načrtuje razvoj posameznika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izobraževanja mi plača organizacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izobraževanja si plačujem sam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejeni me dovolj motivirajo za razvoj in usposabljanje v podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za razvoj in usposabljanje v podjetju sem motiviran.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ŠE ENKRAT SE VAM NAJLEPŠE ZAHVALJUJEM ZA VAŠE SODELOVANJE.