

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**UVAJANJE NAČEL STANDARDA
»VLAGATELJI V LJUDI« V OE TRIGLAV
MURSKA SOBOTA**

Daniela Pintarič

Ljubljana, maj 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**UVAJANJE NAČEL STANDARDA »VLAGATELJI V LJUDI«
V OE TRIGLAV MURSKA SOBOTA**

Kandidatka: Daniela Pintarič

Vpisna številka: 04028356

Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Javna uprava

Mentor: doc. dr. Janez Stare

Ljubljana, maj 2011

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA MAGISTRSKEGA DELA

Podpisana DANIELA PINTARIČ, študentka Fakultete za upravo, z vpisno številko 28356, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: UVAJANJE NAČEL STANDARDA »VLAGATELJI V LJUDI« V OE TRIGLAV MURSKA SOBOTA.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo 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 plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. 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 plagiatstvo 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: Valentina Novak

Ljubljana, maj 2011

Podpis avtorice:

POVZETEK

»Vlagatelji v ljudi« je standard, ki postavlja primere dobre prakse kot merila za vrednotenje usposabljanja in razvoja zaposlenih za doseganje podjetniških ciljev v posamezni organizaciji. Ponuja okvir za izboljšanje podjetniških učinkov in konkurenčnosti s pomočjo planiranega pristopa tako pri postavljanju podjetniških ciljev kot pri usposabljanju ljudi za doseg le-teh. Zato se je podjetje, v želji po čim boljši konkurenčnosti, potrebah in željah posameznika ter družbe po čim boljši usklajenosti, odločilo za uvajanje standarda Vlagatelji v ljudi.

V diplomskem delu bo najprej opisana problematika sodobnih organizacij, v katerih imata motiviranost in zadovoljstvo kadrov velik pomen. Iz obeh namreč izhaja storilnost dela. Slednja pa je lahko odraz organizacijskih sposobnosti menedžerjev, kako gospodariti z razpoložljivimi človeškimi resursi oziroma, kako in s kakšnimi sredstvi motivirati zaposlene. Predstavljen je standard kakovosti, ki temelji ravno na tej problematiki. V analizi ankete pa bo opisano, kako blizu so v izbrani organizaciji načelom, ki jih predpisuje ta standard.

V diplomskem delu je bilo ugotovljeno, kaj ljudi spodbuja k uspešnemu delu in kaj jih zavira. Na podlagi rezultatov raziskave so bili podani dejavniki, ki so se izkazali kot najbolj kritični. S posebej prirejenimi trditvami v anketi je bilo tudi preverjeno, ali se vodje vidijo tako, kot jih vidijo podrejeni.

KLJUČNE BESEDE:

standard »Vlagatelji v ljudi«, vodenje, motiviranje, usposabljanje

SUMMARY

INTRODUCTION OF THE PRINCIPLES OF STANDARD 'INVESTORS IN PEOPLE' IN TRIGLAV MURSKA SOBOTA

»Investors in people« is a standard which introduces examples of best practices as measures for evaluation of employees qualification training and development in order to achieve enterprise goals within an institution. The standard offers frames for the improvement of enterprise effects and competitiveness with help of a planned approach to setting enterprise goals, as well as to employee training. The latter are regarded indispensable for achieving these goals. The standard Investors in people has been introduced by our company in order to guarantee the highest possible level of competitiveness and to adjust the needs of an individual to those of the company.

In the diploma, it was established what encourages people to work better and what holds them back. On the basis of the research results several factors were delimited, which proved to be the most critical. Especially adjusted statements in the survey also checked whether the leaders see themselves in the same way their subordinates do.

KEYWORDS:

standard »Investors in people«, managing, qualification

KAZALO

POVZETEK	vi
SUMMARY	vii
KAZALO	viii
KAZALO PONAZORITEV	x
KAZALO TABEL	x
KAZALO SLIK	x
KAZALO PRILOG	x
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV	xi
SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	xii
1 UVOD	1
2 VLAGANJE V LJUDI	3
2.1 POMEN VLAGANJA V LJUDI ZA ORGANIZACIJO IN ZAPOSLENE	3
2.2 VLOGA DIREKTORJEV, MANAGERJEV IN ZAPOSLENIH DELAVCEV V DELOVNEM OKOLJU	4
2.2.1 Vloga zaposlenih delavcev v delovnem okolju	4
2.2.2 Vloga direktorjev in managerjev v delovnem okolju	5
2.3 RAZVOJ IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH	6
2.3.1 Dejavnost razvoja zaposlenih	6
2.3.2 Izobraževanje ter usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih kot permanentna oblika vlaganja v ljudi	6
2.3.3 Pristopi k razvoju ljudi s strani organizacije	7
2.3.4 Motivacija v delovnem okolju in pripadnost zaposlenih	7
3 STANDARD VLAGATELJI V LJUDI (VVL)	10
3.1 NASTANEK IN RAZVOJ STANDARDA	10
3.2 PREDSTAVITEV STANDARDA VVL	12
3.2.1 Načela standarda vvl	12
4 RAZISKAVA V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, OE MURSKA SOBOTA	17
4.1 PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE TRIGLAV, OE MURSKA SOBOTA	17
4.2 CILJI IN POSLOVNA FILOZOFIJA OBMOČNE ENOTE	18

4.3 PREDSTAVITEV POPULACIJE V ZAVAROVALNICI	18
4.4 METODE IN INSTRUMENTI RAZISKAVE	18
4.5 CILJI IZVEDENE RAZISKAVE	19
5 IZSLEDKI RAZISKAVE	20
5.1 STRUKTURA ZAPOSLENIH	20
5.2 ANALIZA REZULTATOV VPRAŠALNIKA ZA ZAPOSLENE	20
5.3 ANALIZA REZULTATOV VPRAŠALNIKA ZA VODJE	28
5.4 PRIMERJAVA REZULTATOV OBEH VPRAŠALNIKOV	32
6 ZAKLJUČEK.....	35
LITERATURA IN VIRI.....	37
VIRI.....	38
PRILOGE	39

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO TABEL

Tabela 1: načela in kazalci standarda »vlagatelji v ljudi«..... 16

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi motivacijske situacije..... 8

Slika 2: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin..... 9

KAZALO PRILOG

Priloga 1:

- a) VPRAŠALNIK O IZPOLNJEVANJU NAČEL STANDARDA VLAGATELJI V LJUDI ZA ZAPOSLENE
- b) VPRAŠALNIK O IZPOLNJEVANJU NAČEL STANDARDA VLAGATELJI V VLJUDI ZA VODJE
- c) REZULTATI VPRAŠALNIKA SKUPINE A – ZAPOSLENI
- d) REZULTATI VPRAŠALNIKA SKUPINE B – VODJE
- e) PRIMERJAVA REZULTATOV VPRAŠALNIKOV

Priloga 2:

ŠTEVILO UR FUNKCIONALNEGA OZ. DOPOLNILNEGA USPOSABLJANJA IN
IZPOPOLNJEVANJA OD LETA 2006 DO 2008

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV

EQM	EUROPEAN QUALITY MODEL
IIP	INVESTORS IN PEOPLE
ISO	INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION
SiOK	RAZISKOVANJE IN SPREMLJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME
OE	OBMOČNA ENOTA
UK	UNITED KINGDOM (VELIKA BRITANIJA)
VVL	VLAGATELJI V LJUDI

SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

EMPLOYMENT DEPARTMENT	ODDELEK ZA ZAPOSLOVANJE
INVESTORS IN PEOPLE	VLGATELJI V LJUDI
INVESTORS IN TRAINING	VLGATELJI V USPOSABLJANJE
LEADER	VODITELJ
TOVARD A SKILLS REVOLUTION	NAPROTI REVOLUCIJI V PRIDOBIVANJU VEŠČIN

1 UVOD

V tržnem gospodarstvu vsa podjetja ali vsaj tista, ki imajo za cilj razširitev svojega poslovanja na svetovno tržišče, težijo k pridobivanju prednosti pred drugimi organizacijami ali podjetji, ki se ukvarjajo z enako dejavnostjo. Kot gonilna sila za pridobitev konkurenčne prednosti se vse bolj potrjuje dejstvo, da je prihodnost organizacije v veliki meri odvisna od učinkovito izpeljanega managementa človeških virov, ki zajema razvoj zaposlenih, ali z drugimi besedami, vlaganje v ljudi. Brez zadržkov lahko ponovimo pomembno ugotovitev, da so ljudje največje bogastvo vsake organizacije. Danes ima že nemalo podjetij pridobljene standarde ISO ali druge, ki vrednotijo kakovost storitev ali proizvodov. Ti standardi za vsa ta podjetja predstavljajo izhodišče za uspešnejše poslovanje ter hitrejša in lažja sklepanja za njih ugodnejših in bolj dobičkonosnih poslov.

V devetdesetih letih je bil uveljavljen in mednarodno priznan standard, ki prvi vrednoti kakovost ljudi. Skupaj z ISO standardi predstavlja celovitost sistema kakovosti poslovanja podjetja. Ta standard se imenuje »VLAGATELJI V LJUDI« in izvira iz Velike Britanije. Standard Vlagatelji v ljudi (*Investors in People*) je edini standard kakovosti, ki se nanaša na ljudi in posega na vsa področja razvoja človeških virov v organizaciji/podjetju. Je model, ki povezuje strategijo razvoja zaposlenih s strategijo razvoja podjetja. V letu 1990 so ga v Veliki Britaniji razvila podjetja, zaposleni in izobraževalne institucije ob podpori vlade, ki je želela spodbuditi konkurenčnost britanskih podjetij. Standard so oblikovali na osnovi izkušenj in dobre prakse najuspešnejših podjetij in organizacij različnih velikosti, dejavnosti in branž. Standard je svoj namen in pomen upravičil skozi vrednotenje in rabo v več kot 30.000 angleških podjetjih, uvaja ga tudi vse več evropskih (Francija, Nizozemska, Švedska, Avstrija, Nemčija, Madžarska, Španija, ...) in drugih (Južnoafriška republika, Kajmanski otoki, Japonska) podjetij/organizacij. Standard ocenjuje, kako so usposobljeni ljudje in koliko na osnovi svoje usposobljenosti na delovnem področju pripomorejo podjetju k uspehu in h konkurenčni prednosti. Poleg tega vrednoti, kaj in koliko podjetje naredi za zaposlene in v kolikšni meri jih vključuje v poslovanje.

Opredelitev področja in predmet raziskave – so zaposleni OE Triglav, Murska Sobota in vodilni delavci OE. Zaposleni, ki se v podjetju neprestano srečujejo z ljudmi, spoznavajo, da ostaja v podjetjih najpomembnejši vir človeški kapital.

V diplomskem delu je najprej opisana problematika sodobnih organizacij, v katerih imata motiviranost in zadovoljstvo kadrov velik pomen. Iz obeh namreč izhaja storilnost dela. Slednja pa je lahko odraz organizacijskih sposobnosti menedžerjev, kako gospodariti z razpoložljivimi človeškimi resursi oziroma, kako in s kakšnimi sredstvi motivirati zaposlene. Predstavljen je tako imenovani standard »Vlagatelji v ljudi«, ki temelji ravno na tej problematiki. V analizi ankete pa je opisano, kako blizu so v izbrani organizaciji načelom, ki jih predpisuje ta standard.

Namen in cilj diplomske naloge – namen diplomskega dela je preučiti, kako pomembno je delo menedžerjev pri ravnanju z ljudmi pri delu, kaj zaposlene spodbuja k uspešnemu delu in kaj jih zavira. Namen je tudi preučiti, kakšno vzdušje vlada v delovnem okolju oziroma, kakšna je organizacijska klima, ko se uvajajo korenite spremembe ter tako doseči, da bi posamezniki presegli rutinsko delo in bi prešli v področje ustvarjalnosti. Cilj v raziskovalnem delu naloge je z anketo izvesti raziskavo zadovoljstva zaposlenih. Raziskavo smo omejili na vlaganje v ljudi v povezavi z načeli standarda »Vlagatelji v ljudi«

in jo izvedli v storitvenem podjetju Zavarovalnica Triglav, d. d., OE Murska Sobota, ki ima dolgoletno tradicijo in velja za eno najuspešnejših in najuglednejših storitvenih podjetij v Pomurju. Po končani raziskavi pa smo s pomočjo statistične obdelave podatkov opravili analizo pridobljenih podatkov. Na ta način smo želeli razbrati kritične dejavnike. Raziskava obravnava »povezanost« podjetja in ljudi.

Delovne hipoteze – na začetku dela smo si zastavili štiri delovne hipoteze, ki jih bomo skozi analizo pridobljenih podatkov poskušali potrditi, in sicer:

1. hipoteza – vodstvo je vlaganju v ljudi bolj naklonjeno kot drugi zaposleni, saj bolje razume pomen vlaganja v ljudi in prednosti, ki iz tega izhajajo.
2. hipoteza – zanimanje vodij za posameznega zaposlenega kot individuuma ne izpolnjuje načel standarda VVL v celoti. Vsak posameznik ima drugačno vedenje in drugačna pričakovanja, zato se nadrejeni mora vsaj truditi, da ga razume in mu omogoči učinkovito delovanje na delovnem področju.
3. hipoteza – zanimanje za različne vrste razvoja in vključenost v proces izobraževanja sovпада skorajda sorazmerno z odgovornostjo na delovnem mestu.
4. hipoteza – izobraževanje ima pomembno vlogo pri motivaciji zaposlenih za uspeh na delovnem mestu in za osebni uspeh ter s posredno povezanim občutkom pripadnosti.

2 VLAGANJE V LJUDI

Vsako delo ima svojo stopnjo zahtevnosti. Ni enostavno doseči zastavljene cilje na področju ravnanja s človeškimi viri oziroma na področju managementa človeških virov. Vlaganje v ljudi v obliki izobraževanja, usposabljanja, izpopolnjevanja, motivacije na delovnem mestu in s tem povezanega pridobljenega občutka pripadnosti podjetju pomeni, za vsako sodobno podjetje, prihodnost in največje bogastvo. Zato pridobiva kadrovski razvoj in z njim povezana gradnja konkurenčnih prednosti ter seveda vlaganje v ljudi vedno večji pomen. In če je sodobno podjetje v razvoju svojih zaposlenih oziroma pri vlaganju v ljudi učinkovito, je veliko večja verjetnost, da bo podjetje uspešnejše. Podjetje mora svojo prihodnost graditi na svojih zaposlenih.

V zadnjih letih sodobno naravnana podjetja pridobivajo naziv učečega se podjetja, ker s svojo filozofijo razmišljujočega in učečega se podjetja spodbujajo zaposlene, da svoje podjetje pomagajo razvijati na čim bolj racionalen način. V takih podjetjih so absolutna središčna os ljudje, njihova podjetniška iniciativnost in pripravljenost sprejemati poslovne spremembe in razvoj.

Podjetje dobi naziv učečega se podjetja, če vodstvo ustvari pogoje za izobraževanje za vse zaposlene, da zaposleni razvijajo čut medsebojne pomoči drug drugemu, da se goji kreativno primerjanje s konkurenti in se spodbuja timska oblika dela in poslovna kultura sprememb. Uravnotežiti se morajo spodbude, poslovno načrtovanje in prevzemanje odgovornosti za spremembe. Graditi je potrebno na osebnih lastnostih ljudi, na kulturi, vrednotah ter sposobnosti notranjega sodelovanja in zaupanja.

O učečem se podjetju oziroma organizaciji je pisal Marko Ferjan (1999), o tem pa piše tudi Stane Možina (2002). Raziskave kažejo, da koncept učečega se podjetja le-to dejansko vodi k uspešnosti poslovanja. Avtor navaja, da to terja obveščenenost in sodelovanje vseh zaposlenih pri vodenju oziroma upravljanju. Učeče se podjetje se ravna po konceptu vseživljenjskega učenja, kajti formalno pridobljeno znanje in spretnosti zastarajo. Tako učeče se podjetje deluje v duhu smernic Mednarodne komisije za izobraževanje za 21. stoletje, kjer je zapisano, da vseživljenjsko učenje temelji na štirih osnovah: učiti se, da bi vedeli; učiti se, da bi znali delati; učiti se, da bi znali živeti v skupnosti; učiti se, da bi bolje razvijali človekovo osebnost. Možina (2002, str. 45) svojo razlago vseživljenjskega učenja zaključí z mislijo, da je to vseživljenjski proces, »ki vsakemu posamezniku pomaga večati in prilagajati svoje znanje in sposobnosti.«

2.1 POMEN VLAGANJA V LJUDI ZA ORGANIZACIJO IN ZAPOSLENE

Današnje poslovno okolje se zelo hitro ter neprestano spreminja in zahteva dohajanje in premagovanje tistih, ki želijo ostati in sodelovati v igri za večji tržni delež. Konkurenca je čedalje večja, saj se okolje spreminja in postaja nepredvidljivo za podjetja, ki skušajo v korak s časom.

Obvezno fleksibilnost podjetja kot eno glavnih značilnosti spremlja permanentno izobraževanje oziroma razvoj zaposlenih v smeri pridobivanja novih znanj, ki so za uspešno spopadanje s spremembami v okolju ali za vplivanje na nje potrebna. Lahko rečemo, da je »management človeških virov dejavnik, ki pomembno vpliva na sposobnost podjetja, da se ustrezno odzove na konkurenčne izzive. Po drugi strani lahko učinkovit management človeških virov pripomore tudi k ekonomskemu uspehu podjetja. Vse

njegove aktivnosti, kot so nagrajevanje, kadrovanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih, so povezane z investicijami. Te neposredno vplivajo na motivacijo zaposlenih in na njihovo sposobnost, da zagotovijo proizvodnjo proizvodov ali opravljanje storitev, ki ustrezajo zahtevam porabnikov.« (www.sbaza.net/clanek_html.php?url_clanka).

Potrebno je poudariti, da so ljudje in organizacija podjetja tesno povezani v kadrovske funkcije, ki je pomemben del strateškega upravljanja v vsakem podjetju. Prav iz tega razloga je organizacijo podjetja in ljudi potrebno povezati in za uspešno izvedbo strategije podjetja vlagati v ljudi. Ob oblikovanju strategije podjetja mora vodstvo biti informirano o usposobljenosti svojih zaposlenih, saj ni dovolj sestaviti ali določiti strategijo, pomembnejše je vedeti, ali je zaposleni kader za izvedbo oblikovane strategije primerno usposobljen.

Vlaganje v ljudi ima za podjetje in njene zaposlene zelo velik – tudi odločilen pomen. Podjetje samo, brez usposobljenega kadra, ne bo moglo izvesti oblikovane strategije, kaj šele doseči zastavljene cilje. Brez izobraženih ljudi je vsako podjetje nemočno pred konkurenco. Brez znanja, spretnosti in veščin, ki so nujne za izvajanje spremenjenih ali na novo zastavljenih delovnih nalog, je podjetje usojeno na propad.

2.2 VLOGA DIREKTORJEV, MANAGERJEV IN ZAPOSLENIH DELAVCEV V DELOVNEM OKOLJU

Glede na dejstvo, da je poslovanje odvisno od vsakega zaposlenega, od kakovosti opravljenega dela, od vlaganja v zaposlene, tako individualno kot tudi v timsko delo, bomo to podpoglavje začeli z obravnavo zaposlenih delavcev v podjetju.

2.2.1 Vloga zaposlenih delavcev v delovnem okolju

V preteklosti se je »funkcija« zaposlenega v podjetju omejila na opravljanje enih in istih delovnih nalog. Pri vsem tem so imeli delavci večinoma eno osrednjo nalogo. Opraviti jo je bilo potrebno v skladu z navodili managerjev (takratnih predpostavljeneh). Zaposleni so permanentno izvrševali skoraj enake naloge. Njihov delavnik je bil večino časa monoton. Niso bili spodbujani k sodelovanju pri poslovanju, k posredovanju novih idej pri preoblikovanju podjetja ali načinu poslovanja, kot je to danes. Prav tako se niso od zaposlenih zahtevale pridobitve novih znanj, spretnosti in veščin in zaposlenih se ni pošiljalo na dodatna usposabljanja in izpopolnjevanja v tolikšni meri kot danes.

Danes je vse drugače. Spremembe v okolju poslovanja podjetja so tako nagle, da je podjetje prisiljeno svoje ljudi izobraževati, interno ali eksterno. Interno usposabljanje se izvaja v podjetju samem, udeležijo se ga samo zaposleni. Poučeni so o novostih ponujenih storitev ali proizvodov. Eksterno usposabljanje je splošno, organizira ga izobraževalna organizacija, udeležijo se ga ljudje, zaposleni v različnih strokah. Naj je izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje interno ali eksterno, v zadnjem času se ga udeležujejo različne skupine zaposlenih, tudi tiste z netradicionalnimi načini dela. Izobraževanje zaposlenih ni več omejeno na vodstvo in vodilne zaposlene. Udeležujejo se ga prav tako strokovni, administrativni in drugi delavci. Podjetje zaposlene spodbuja k sodelovanju in jih za dobro opravljeno delo in predstavljene ter sprejete inovativne ideje nagraduje. Nekatera podjetja imajo sistemizacijo oziroma opise delovnih mest ter opise del in nalog delovnega mesta sestavljene na tak način, da zajemajo tudi točke o izobraževanju zaposlenih. Za določena delovna mesta so postavljene zahteve, da se zaposleni morajo udeleževati izobraževanj, usposabljanj in izpopolnjevanj v skladu z

ugotovljenimi potrebami na delovnem mestu, in da vsak skrbi za samoizobraževanje in za izboljšanje ter ohranjanje lastne konkurenčne prednosti in konkurenčne prednosti podjetja.

Zaposleni se zavedajo, da je na delovnem mestu vsakemu posamezniku veliko lažje in ima možnost napredovanja, če obvlada čim več znanj, če je pri opravljanju svojega dela kar se da spreten in obvlada potrebne veščine. Omenimo naj, da mlade generacije zaposlenih vidijo prednost predvsem v dopolnilnem izobraževanju in težijo po delovnih vrednotah, kot sta samodokazovanje in osebni uspeh. Imajo ambicije, ostajajo lojalni svoji karieri in trdemu delu. Vloga zaposlenih pri tem je, da se zavedajo, kako pomembno je usposabljanje in izpopolnjevanje. V celoti se morajo zavedati svoje vloge pri poslovanju podjetja in večkrat sami dati iniciativo za razvoj in vlaganje v ljudi v njihovem podjetju.

2.2.2 Vloga direktorjev in managerjev v delovnem okolju

Tudi vloga managerjev se je spremenila vzporedno z vlogo zaposlenih v podjetju. Medtem ko so zaposleni prevzeli nekatere naloge managerjev (kot so timsko delo, sodelovanje pri načrtovanju in oblikovanju strategije podjetja in nekatere druge naloge), so se vloge managerjev zožile na usmerjanje, koordiniranje, odločanje, stalno učenje ter na ustvarjanje in vzdrževanje zaupanja. Vloga posameznega managerja je sicer odvisna od ravni, na kateri podjetje deluje. Dolžnost vsakega pa je, da zaposlenim pomaga pri opravljanju delovnih nalog, da jim zaupa naloge, tako da se zaposleni za njihovo izvršitev počutijo odgovorne. Na ta način jih motivira v njihovem delovnem okolju za vestno in korektno opravljanje dodeljenih del in nalog na njihovem delovnem mestu. Manager tako pomaga v skladu s poslanstvom, kulturo, strategijami in cilji usmerjati zaposlene k skupnemu cilju ter zaposlenim hkrati pomaga prepoznavati individualne cilje. Prav tako je v pomoč na ravni tima. Sproti pomaga reševati nastale probleme in konflikte, pri tem pa ohranja pravičen ter dosleden odnos do vseh zaposlenih v timu.

Za managerje v sodobnih podjetjih bi lahko trdili, da so usmerjevalci, koordinatorji in tisti, ki sprejemajo odločitve ter skrbijo za stalno izobraževanje, lastno in izobraževanje zaposlenih. Na podlagi njihovega dobrega odnosa do dela in zaposlenih oziroma z zgledom uspešne prakse ustvarjajo in vzdržujejo zaupanje zaposlenih v sebe kot vodje in v svoje znanje, sposobnosti in veščine. Za managerje smo rekli, da v poslovnem okolju in tako tudi v procesu dela podjetja usklajujejo svoje delo z delom zaposlenih v skladu s cilji podjetja. Koordinirajo delo podjetja po načrtani poti (Čigon, 2005, str. 53).

Tako kot vsi zaposleni v podjetju so direktorji še toliko bolj dolžni v svoj delavnik in prosti čas vključevati aktivno in obenem permanentno učenje. Vsak dan se srečujejo z novimi problemi in izzivi, in tem morajo biti kos. Podjetje morajo skozi poslovanje peljati brez resnih in za podjetje pogubnih ovir. V svojem delu morajo biti zelo dobri in bistroumni, ob tem ohraniti pregled nad dogajanjem v času in prostoru ter biti spoštljiv zgled tako svojim managerjem kot tudi zaposlenim (Čigon, 2005, str. 53).

2.3 RAZVOJ IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

V sodobnih podjetjih je management človeških virov skozi čas pridobil na pomembnosti. Velike pozornosti sta pri tem deležna razvoj in usposabljanje zaposlenih kot dejavnosti, ki zagotavljata podjetju primerno usposobljene ljudi, kar vodi k izboljšani kakovosti.

Vlaganje v razvoj in usposabljanje je odločilno pri oblikovanju strategije podjetja. Poznavanje sposobnosti in osnovnega ali že pridobljenega znanja zaposlenih je pogoj, da se podjetje uspešno pripravi na nove izzive. Oblikovanje strategije podjetja brez vednosti o stopnji izobraženosti in ravni usposobljenosti delavcev ne vodi nikamor. Vedeti je treba, kakšne ukrepe je potrebno izvesti, kakšne aktivnosti, ki zadevajo razvoj zaposlenih ter njihovo nadaljnje usposabljanje in izpopolnjevanje organizirati, šele na tej osnovi je možno najti uspešno pot k zastavljenim ciljem in zelenemu stanju v podjetju. Uspešen razvoj in usposabljanje zaposlenih imata za posledico zagotavljanje pogojev za doseganje uspehov v poslovanju in s tem povezano konkurenčno prednost pred drugimi podjetji na trgu.

2.3.1 Dejavnost razvoja zaposlenih

Po Trevenovi (1998, str. 26–29) se razvoj zaposlenih lahko obravnava kot posebno področje managementa človeških virov, ki vsebuje štiri dejavnosti: učenje, izobraževanje, razvoj in usposabljanje. Učenje definira kot »dolgoročno spremembo v vedenju«, nastalo pod vplivom izkušenj ter drugih vplivov okolja. Za izobraževanje pravi, da se človek uči splošnih stvari ter si pridobiva znanja ter razvija vrednote in inteligenco. Razvoj opredeli kot implementacijo individualnih zmožnosti na podlagi vsesplošnega izobraževanja ter učenja. Usposabljanje razloži kot težnjo, tako na individualni ravni kot na ravni podjetja, po izpopolnjevanju že pridobljenega znanja ter pridobivanje novih, za uspešno in kakovostno izvedbo dela na delovnem mestu potrebnega znanja, sposobnosti in spretnosti.

Za usposabljanje lahko povemo, da je »proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti«. Izpopolnjevanje pa »vključuje procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti. Z organiziranim izpopolnjevanjem omogoča organizacija zaposlenim, da vso delovno dobo osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo svojo izobrazbo.« (Jereb, 1994, str. 18)

2.3.2 Izobraževanje ter usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih kot permanentna oblika vlaganja v ljudi

Permanentno izobraževanje predstavlja dejavnosti, ki so trajne in se neprestano izvršujejo. Bertonec (1974, str. 26) pravi, da je permanentno izobraževanje »del sistema izobraževanja strokovnih kadrov in pomeni nenehno in organizirano posredovanje tistih družbenoekonomskih, strokovno praktičnih in strokovno teoretičnih znanj, ki jih terja razvoj in potrebe delovnega mesta in traja vso delovno dobo«. Pravi, da je permanentno izobraževanje posledica napredka, saj je razvoj terjal vedno nova, poglobljena in obširna znanja. Znanje zaposlenih pa je – kot splošno veljavno – osnova, iz katere izvira konkurenčna prednost podjetja.

2.3.3 Pristopi k razvoju ljudi s strani organizacije

Za vsako sodobno podjetje je danes potrebno planirati pristope k razvoju ljudi v podjetju oziroma obstoječega kadra v podjetju. Načrtno organiziranje razvoja se bo pozneje lahko odražalo v uspešni izvedbi splošnega razvoja zaposlenih in nadgrajevanja njihovega znanja, veščin ter sposobnosti. Da bi se podjetje uspešno soočalo s poslovnimi izzivi iz okolja, je planiranje kadrov nujno, tako kot je plan kadrov pomembno sredstvo za stabilnost poslovanja. Če podjetje nima organiziranega planiranja kadrov, se sooča z določeno problematiko, ki se odraža predvsem v neustrezni strukturi kadrov, neurejenem planiranju izobraževanja, neprimernem vlaganju v ljudi, v nezadovoljstvu in tako tudi v nemotiviranosti ter nezainteresiranosti za delo. Vsak razvoj mora temeljiti na načelih konsistentnega kadrovskega planiranja. Ta načela ali principi so: znanstveno predvidevanje v okviru dolgoročnega plana razvoja kadrov, integralnost razvoja kadrov, kjer je človek središčna os, realnost plana kadrov, kontinuiteta planiranja kadrov, elastičnost kadrovskega plana in konkretnost.

2.3.4 Motivacija v delovnem okolju in pripadnost zaposlenih

Motivacija je gonilna sila, ki žene posameznika k cilju. Povzroči, da nekdo dela stvari, ki ga vodijo do njegove odličnosti. Posameznik se samo dokazuje v tem, da dosega zelo dobre osebne rezultate kot tudi vzorne rezultate na njegovem delovnem področju in poslovnem okolju.

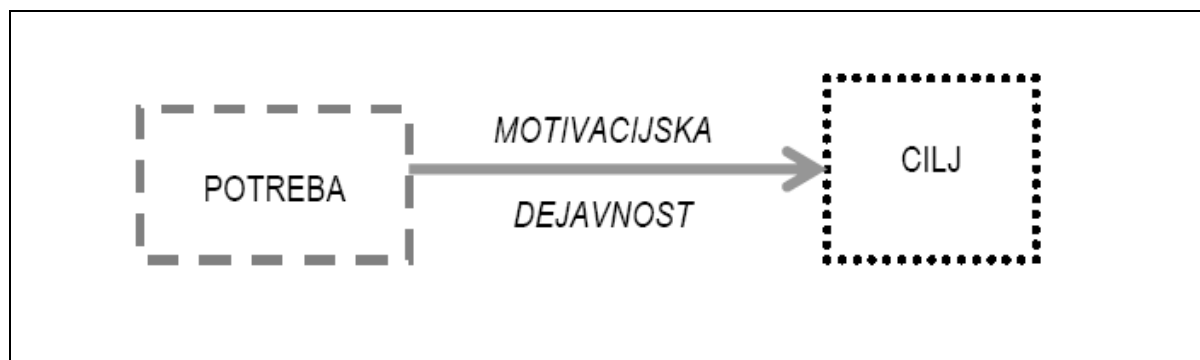
Vodilni in vodstveni delavci oziroma managerji so visoko motivirani ljudje, kajti njihov moto je doseči odličnost. Izžarevajo voljo do dela in so naj ponosni, so zanesljivi, odgovorni, kreativni, optimistični tudi v slabih časih poslovanja. Motivacijo uvrščamo med eno izmed petih komponent čustvene inteligence. Poleg motivacije se omenja še samozavedanje, empatija in socialne spretnosti. S pomočjo čustvene inteligence, ki zajema omenjenih pet komponent ali človekovih sposobnosti, je večja verjetnost človekove uspešnosti v življenju in na delovnem področju (Zadel, 2001, str. 23).

Ena od najpomembnejših teorij motivacije je Maslowova hierarhična teorija potreb, kjer avtor pravi, da moramo najprej zadovoljiti osnovne potrebe, šele potem se bo pojavila težnja po višji potrebi; po višje zastavljenem cilju. Potrebe razvršča od najnižje do najvišje: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju.

Maslowova teorija motivacije pa je sestavljena iz navedenega koncepta hierarhije potreb ter iz koncepta pomembnosti potreb. Ta pravi, da človek potrebe zadovoljuje po »vrstnem redu«. Najprej zadovolji nižjo in šele, ko je zadovoljil nižjo potrebo, teži k zadostitvi višje. Kakor hitro se zgodi, da nižji, že zadovoljeni potrebi v hierarhični razporeditvi ni več zadoščeno, postane prvoten cilj človeka spet zadovoljitev te nižje potrebe.

Obstajajo še druge pomembne teorije motivacije, kot so Herzbergova in Likertova teorija motivacije ter Hackman-Oldhamov model motivacije.

Slika1: Elementi motivacijske situacije



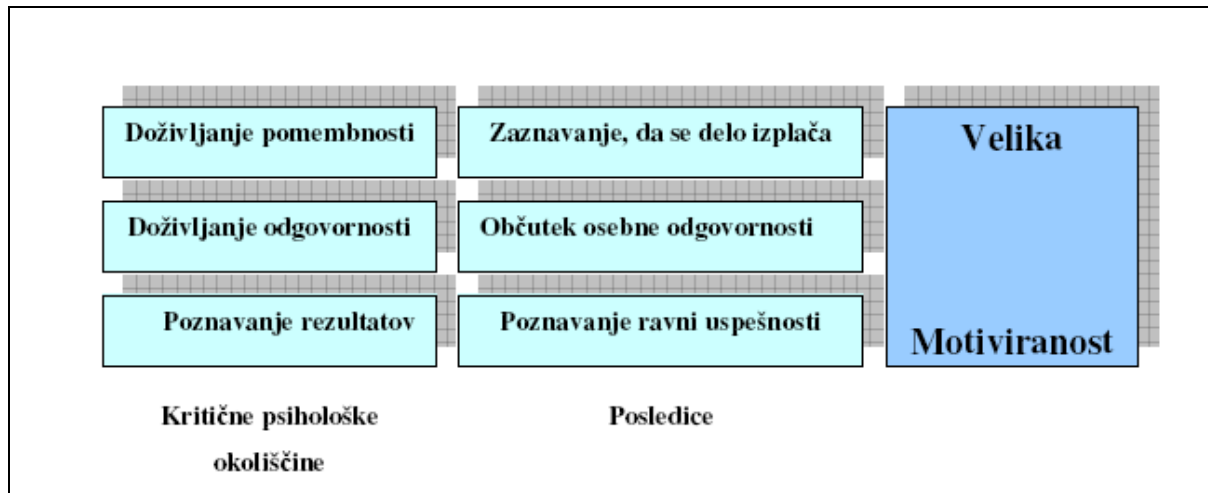
Vir: Musek (1993, str. 63).

Raziskovalca Hackman in Oldham (1975, str. 250–279) sta v svoji teoriji opredelila osnovne pogoje ali izhodišča, ki povečujejo delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu, in ugotavljala možne načine ustvarjanja teh pogojev. Če je podjetju v interesu kar najvišja uspešnost zaposlenih pri opravljanju njihovega dela, morajo za zaposlene biti izpolnjeni pogoji, kot so seznanjenost z rezultati njihovega dela; verjeti morajo, da so za rezultate svojega dela tudi osebno odgovorni in imeti morajo občutek o pomembnosti njihovega dela. Hackman in Oldham (1975, str. 250–279) pravita tem pogojem kritična psihološka stanja, katerih izpolnjevanje vodi do visoke stopnje notranje motiviranosti. Izhajajoč iz izpolnjenih pogojev notranje motivacije, sta definirala zahteve, ki vodijo do zadovoljstva pri delu oziroma do motivacije za delo. Pet pomembnih zahtev dela določa stopnjo motivacijskega potenciala.

Sodobna podjetja so lahko zelo uspešna pri motiviranju zaposlenih. Pri tem morajo vodilni s pomočjo svojega vpliva in moči pripomoči k motivaciji zaposlenih s pohvalami, pozitivnimi kritikami, priznanji in nagradami za dobro opravljeno delo in z nudenjem različnih podpor. Ena takih podpor je usposabljanje in izpopolnjevanje, saj se zaposleni izobražuje z namenom boljšega ter kakovostnejšega opravljanja delovnih nalog. Tako zaposleni prevzema večjo odgovornost in občuti pomembnost svojega dela.

Stopnja delavčevega motivacijskega potenciala se poveča in on sam postane motiviran človeški kapital podjetja. Se pravi, da podjetje z razvijanjem znanj, spretnosti in sposobnosti, z organiziranjem in uporabo pridobljenih in izpopolnjenih znanj, spretnosti in sposobnosti, z nagrajevanjem kakovostnih rezultatov in uspešno izpeljanimi komunikiranjem v podjetju zaposlene, ki so najpomembnejši vir podjetja, po najboljših močeh motivira na opisani način, se občutek pripadnosti zaposlenih svojemu podjetju opazno poveča. Ta korelacija je visoka tudi med izobraževanjem oziroma usposabljanjem in izpopolnjevanjem ter pripadnostjo zaposlenih podjetju (Hackman in Oldham, 1975, str. 250–279).

Slika 2: Hackman–Oldhamov model psiholoških okoliščin



Vir: Lipičnik (1998, str. 169)

3 STANDARD VLAGATELJI V LJUDI (VVL)

Ljudje so intelektualni kapital, kapital, ki ga podjetje kot dolgoročno naložbo vlaga v svojo prihodnost. So največje bogastvo, kar ga premore podjetje. Če podjetje ne vlaga v vir svoje konkurenčne prednosti, uspeha podjetja in kvalitete zaposlenih v smislu ustvarjanja primerne klime v podjetju, pripravljenosti zaposlenih na skupno reševanje problemov ni moč pričakovati. Ravno izobraženi kadri so tisti, ki nam zagotavljajo rast in razvoj jutrišnjega podjetja. Z managementom izobraževanja podjetje omogoča zagotavljanje in ohranjanje kakovosti zaposlenih in je tako vsakokrat bliže celoti – kakovostnim storitvam in kvaliteti zaposlenih.

Tako, kot je bistvo razvoja zaposlenih v vsakem »naprednejšem« podjetju vlaganje v potencial zaposlenih, je tudi bistvo standarda Vlagatelji v ljudi (VVL) vlaganje v ljudi, v njihove sposobnosti, znanja in veščine, saj standard ocenjuje oziroma vrednoti kvaliteto in kvantiteto vlaganja v ljudi oziroma v razvoj zaposlenih in v ravnanje z ljudmi. Po standardu jih podjetje s pomočjo ustrezne usposobitve vodi k skupnim ciljem podjetja. Prav tako jim pomaga doseči individualno zastavljene cilje.

3.1 NASTANEK IN RAZVOJ STANDARDA

Domovina standarda Vlagatelji v ljudi (*Investors in People*) je Velika Britanija. V iskanju načinov in možnosti izhoda iz recesije gospodarstva je bilo v Veliki Britaniji v osemdesetih letih prejšnjega stoletja postavljeno vprašanje: Kaj in kako delajo zelo dobre organizacije, da so tako zelo dobre in uspešne na konkurenčnem trgu? Vodilna gospodarska podjetja, kadrovska, poklicna in delavska združenja so po analizi odgovorov ugotovila, da je edina pomembna značilnost in tisto, kar ločuje uspešne od neuspešnih organizacij, dejavnejši odnos podjetij do človeških virov. Po naboru najboljših praks ravnanja s človeškimi viri v izbranih podjetjih, po njihovem preizkušanju in izpolnjevanju meril, je bil leta 1989 oblikovan standard Vlagatelji v ljudi. Standard je bil po desetletnih izkušnjah leta 1999 posodobljen.

Danes je zaščitena znamka organizacije Investors in People UK, ki je edini in izključni nosilec licence standarda Investors in People. Standard Vlagatelji v ljudi je v Veliki Britaniji dosegel celo tržno veljavo. Leta 2002 ga je v Britaniji pridobilo že 26.393 organizacij, število organizacij javnih služb in uprave, ki so pridobile standard, pa v Britaniji vključuje že nekaj manj kot 50 % vseh zaposlenih na tem področju. Standard pa se uspešno uveljavlja tudi v številnih državah Evropske unije in v letu 2004 prvič, v okviru pilotnega projekta, tudi v Sloveniji (Rman, 2004, www.hrm-revija.si/index.php).

Posamezna načela so v standardu Vlagatelji v ljudi podrobneje definirana s kazalci in preverjanjem posameznih področij delovanja organizacije, predstavljajo pa:

1. Prepričanje

- organizacija je odločena, da bo podpirala razvoj svojih zaposlenih,
- zaposleni so spodbujani za izboljševanje svoje učinkovitosti in učinkovitosti, svojih sodelavcev,
- zaposleni verjamejo, da je njihov prispevek spoznan in priznan,
- v organizaciji je zagotovljena enaka možnost razvoja za vse zaposlene.

2. Načrtovanje

- organizacija ima načrt z jasnimi cilji in usmeritvami, ki so vsem razumljivi,
- razvoj zaposlenih je usklajen s cilji in usmeritvami organizacije,

- zaposlenim je jasno, kakšen je njihov prispevek k dosežkom organizacije.
3. Delovanje
- vodilni delavci učinkovito in "oprijemljivo" podpirajo razvoj zaposlenih,
 - zaposleni so pri učenju in usposabljanju učinkoviti.
4. Vrednotenje
- razvoj zaposlenih izboljšuje učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov,
 - ljudje se zavedajo vloge razvoja zaposlenih na učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov,
 - organizacija dosega zaradi razvoja zaposlenih boljše rezultate.

Standard temelji na treh načelnih ravneh:

1. na ravni podjetja, ki mora v skladu z razvojnimi cilji in vizijo ugotoviti in opredeliti izobraževalne potrebe za vsakega zaposlenega ter opredeliti vire, ki bodo omogočali izobraževanje zaposlenih v skladu s potrebami podjetja in tudi z osebnimi željami zaposlenih;
2. na ravni posameznika, ki je odgovoren za lastno izobraževanje, iskanje in razvijanje priložnosti za nenehno učenje;
3. na ravni vodilnih delavcev, ki so odgovorni za razvoj vseh zaposlenih ter razvijanje partnerstva in učinkovite porabe sredstev, namenjenih vlaganju v razvoj zaposlenih.

Preverjanje skladnosti delovanja organizacije s standardom Vlagatelji v ljudi je utemeljeno na naslednjih načelih:

1. vlagatelj v ljudi je trdno odločen, da bo svoje cilje in naloge dosegel z razvijanjem svojih zaposlenih;
2. vlagatelju v ljudi je jasno, kateri so njegovi cilji in naloge in kaj njegovi zaposleni potrebujejo, da bi te cilje dosegli;
3. vlagatelj v ljudi razvija svoje zaposlene smotrno in učinkovito, da bi povečal učinek podjetja ali organizacije;
4. vlagatelj v ljudi razume vpliv, ki ga ima vlaganje v zaposlene na učinek podjetja ali organizacije.

(Rman, 2004, www.hrm-revija.si/index.php).

V Veliki Britaniji je kvalificiranost delovne sile precej zaostajala za kvalificiranostjo delovne sile v drugih državah. To je bil poglobitni razlog za razmislek o standardu, ki bi dal iniciativo za vlaganje v ljudi in s tem korelacijsko povezano izboljšano kakovost delovne sile. Leta 1987 je pobudo za implementacijo zastavljenega prevzel oddelek za zaposlovanje (*Employment Department*) skupaj z raznimi agencijami s področja zaposlovanja in izobraževanja zaposlenih. Izoblikovali so standard z naslovom *Investors in Training* (Vlagatelji v usposabljanje) v okviru dokumenta *Towards a Skills Revolution* (Naproti revoluciji v pridobivanju veščin).

Cilj v okviru prvotnega standarda je bil, da do leta 1995 vsaj polovica srednjih in večjih podjetij v Veliki Britaniji izpolni merila za pridobitev standarda in dobljenim rezultatom vrednotenja izpolnjevanja meril da formalno veljavo posebej v ta namen usposobljena skupina ljudi ali institucija.

Leta 1990 je bila razvita sedanja oblika standarda (razvil ga je *National Training Task Force*), zaščitena z logotipom. Še istega leta se je začela raziskava, kako podjetja odgovarjajo na standard Vlagatelji v ljudi. Najprej je sodelovalo dvajset izbranih podjetij, ki jih je ocenila svetovalna skupina *Coopers & Lybrand*. Do oktobra 1991 je bilo ocenjenih več kot štirideset podjetij, izmed katerih je osemindvajset dobilo naziv Vlagatelji v ljudi. Sredi devetdesetih let so govorili o več sto podjetjih, vključenih v pridobivanje standarda VVL, sedaj je vključenih že več deset tisoč podjetij. Rezultati preizkušanja standarda VVL so bili zelo pozitivni in so dobili tržno veljavo v Veliki Britaniji.

Leta 1993 je bila ustanovljena neprofitna organizacija *Investors in People UK* – Vlagatelji v ljudi, Velika Britanija, z namenom, da pripravijo lastništvo mednarodnega standarda VVL z odgovornostjo za podporo, zagotovitev kvalitete in razvoja standarda. Podjetja v Angliji in na Škotskem so se začela hitro zanimati za pridobitev standarda. Standard je kmalu začel presegati meje Velike Britanije. Standard so si pridobila različna podjetja v naslednjih državah: Avstralija, Nova Zelandija, Čile, Finska, Nizozemska, Švedska, Nemčija, Francija, Združene države Amerike ter v nekaterih državah Zahodne Evrope.

3.2 PREDSTAVITEV STANDARDA VVL

Pri standardu ne gre za nič drugega kot za učinkovito vlaganje v ljudi. Obravnava investiranje v ljudi z namenom doseči uspeh. Zahteva pa zavedanje, da investicija povzroča razlike na podlagi sprememb.

Dejstvo je, da zaposleni predstavljajo največjo prednost in da se mora za uspeh organizacije izkazati prav vsak. Za doseganje tega potrebujejo zaposleni ustrezno znanje, veščine in ustrezen odnos. Vsako podjetje, ne glede na njeno dejavnost ali velikost, lahko pridobi Standard VVL. Standard je v pomoč, da se izboljša način dela. Za vsa podjetja veljajo enaki kriteriji, sam standard pa dopušča, da upoštevamo oziroma ga izpolnjujemo na način, ki je za podjetje najbolj primeren. Omogoča, da podjetja za doseganje uspeha uporabljajo različne metode. Torej ne predpisuje metod, temveč predstavlja le vrsto okvira, ki pomaga najti najbolj ustrezeni način za uresničitev vizije in dosego ciljev podjetja s pomočjo zaposlenih. Najboljši način, da ugotovimo učinek investicije v ljudi je, da se pogovorimo z zaposlenimi in ugotovimo, kakšno spremembo jim je prineslo vlaganje.

3.2.1 Načela standarda vvl

Temeljna načela standarda so preprosta: obveza, načrtovanje, izvajanje in vrednotenje. Izpolnjena morajo biti po vrstnem redu. Vsako od štirih načel uspešne prakse ima kriterije – skupaj jih je dvanajst, kriteriji pa temeljijo na dvaintridesetih dokazilih.

1. načelo – OBVEZA

- Organizacija je obvezana, da podpira razvoj zaposlenih.
1. Top management lahko opredeli strategije, ki so jih vpeljali za podporo razvoja zaposlenih z namenom izboljšanja izvajanja dela.
 2. Managerji lahko opredelijo bistvene aktivnosti, ki so jih izvajali oz. jih izvajajo v podporo razvoja zaposlenih.

3. Zaposleni lahko potrdijo, da so se bistvene strategije in aktivnosti, opredeljene s strani top managementa in managementa, dejansko izvedle.
4. Zaposleni so prepričani, da se organizacija resnično obvezuje podpirati njihov razvoj.
 - Zaposleni so spodbujani k izboljšanju svojega dela in dela ostalih.
 1. Zaposleni navedejo primere, kako so bili spodbujeni k izboljšanju dela.
 2. Zaposleni lahko navedejo primere, kako so bili spodbujeni k izboljšanju dela drugih zaposlenih.
 - Zaposleni verjamejo, da je njihov prispevek k organizaciji cenjen.
 1. Zaposleni lahko opišejo, kako cenjen je njihov prispevek organizaciji.
 2. Zaposleni verjamejo, da je njihov prispevek cenjen.
 3. Zaposleni pravočasno in redno dobivajo primerne in koristne povratne informacije.
 - Organizacija je zadolžena zagotoviti enake možnosti razvoja vsem zaposlenim.
 1. Top management lahko opiše strategije, ki so jih uporabili za zagotovitev enakih možnosti razvoja zaposlenih.
 2. Managerji lahko opišejo bistvene aktivnosti, ki so jih izvedli in jih še izvajajo za zagotovitev enakih možnosti razvoja zaposlenih.
 3. Zaposleni lahko potrdijo, da se bistvene strategije in aktivnosti, ki so jih opisali top management in managerji dejansko izvajajo ter zaznavajo potrebe različnih skupin.
 4. Zaposleni verjamejo, da se organizacija resnično zavezuje za zagotovitev enakih možnosti razvoja zaposlenih.

2. načelo – NAČRTOVANJE

- Organizacija ima izdelan načrt z jasno zastavljenimi cilji, ki so razumljivi vsakomur.
 1. Organizacija ima izdelan načrt z jasno opredeljenimi cilji.
 2. Zaposleni lahko dosledno obrazložijo cilje organizacije, ki se nanašajo na njihovo delovno področje.
 3. Predstavitvene skupine so seznanjene s cilji organizacije.
 - Razvoj zaposlenih je v skladu s cilji organizacije.
 1. Organizacija ima jasno opredeljene prednostne naloge, da v razvoj zaposlenih vključuje cilje organizacije.
 2. Zaposleni se zavedajo, da se morajo razvijati, v dobro njih samih in organizacije.
- Zaposleni razumejo, kako prispevajo k doseganju ciljev organizacije.
 1. Zaposleni lahko pojasnijo, kako prispevajo k doseganju ciljev organizacije.

3. načelo – IZVAJANJE

- Managerji so uspešni pri podpiranju razvoja zaposlenih.

1. Organizacija se prepriča, da njihovi managerji posedujejo znanje in veščine, ki jih potrebujejo za uspešen razvoj zaposlenih.
2. Managerji na vseh nivojih razumejo, kaj morajo narediti za podporo razvoja zaposlenih.
3. Zaposleni razumejo, kaj naj bi manager delal, da bi podprl njihov razvoj.
4. Managerji na vseh nivojih lahko navedejo primere aktivnosti, ki so jih izvršili in ki se izvajajo za podporo razvoja zaposlenih.
5. Zaposleni lahko opišejo, kako uspešni so njihovi managerji v podpiranju njihovega razvoja.

- Zaposleni se učijo in razvijajo učinkovito.

1. Novo zaposleni in zaposleni na drugem delovnem mestu lahko potrdijo, da so bili uspešno uvedeni v delo.
2. Organizacija lahko pokaže, da se zaposleni učijo in razvijajo učinkovito.
3. Zaposleni razumejo, zakaj so prevzeli razvojne aktivnosti in kakšni rezultati se od njih pričakujejo.
4. Zaposleni lahko navedejo primere, kaj so se v procesu razvoja naučili (znanje, veščine, odnos).

4. načelo – VREDNOTENJE

- Razvoj zaposlenih izboljšuje izvajanje dela organizacije, timov in posameznikov.
 1. Organizacija lahko pokaže, da je razvoj zaposlenih izboljšal izvajanje dela organizacije, timov in posameznikov.
- Zaposleni zaznajo učinek razvoja zaposlenih v izvajanju dela organizacije, timov in posameznikov.
 1. Top management razume vse vloške in ugodnosti razvoja ter njegov vpliv na izvajanje dela.
 2. Zaposleni lahko pojasnijo vpliv njihovega razvoja na izvajanje dela, na izvajanje dela timov in organizacije kot celote.
- Organizacija postane zaradi razvoja zaposlenih boljša.
 1. Zaposleni lahko navedejo primere ustreznih in pravočasnih izboljšav, ki so bile izvedene v procesu razvoja zaposlenih.

Slovenska raziskava organizacijske kulture je razkrila, da je večina slovenskih podjetij še v transformaciji iz tradicionalne v moderno organizacijsko kulturo. Najslabše so se slovenska podjetja odrezala na področju vključevanja zaposlenih v odločanje in delitve moči znotraj podjetij, precej področij za izboljšave pa je tudi na področju vodenja. Zaostajamo na področju uvajanja fleksibilnih (in cenejših) oblik zaposlovanja, na primer delo na domu in povečujemo število nadurnega dela. V kombinaciji s togo davčno zakonodajo na področju nagrajevanja zaposlenih je trend gospodarske rasti dejansko težko napovedati.

Da imajo državne spodbude lahko velik učinek, nam kaže primer raziskovanja zadovoljstva zaposlenih SiOK, ki teče pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Danes raziskovanje zadovoljstva več ne zadošča. Zanimata nas predvsem zavzetost in organizacijska kultura, ki imata večji neposredni učinek na finančno uspešnost podjetij kot zgolj zadovoljstvo

zaposlenih. Vsekakor pa bi po podobnem vzoru država lahko spodbujala približevanje podjetij standardu Vlagatelj v ljudi. Zlasti zato, ker dokazano vpliva (tudi) na finančne kazalnike podjetij. Glede na velikost slovenskega trga bi to verjetno znatno vplivalo tudi na stopnjo gospodarske rasti! Dolgo pričakovane davčne olajšave za moderne in fleksibilne oblike nagrajevanja v podjetjih bi lahko povzročile tektonske premike tudi na tem področju. Za vzor bi lahko bil tako imenovani »*Cafeteria plan*«, ki delodajalcem in zaposlenim v ZDA omogoča, da izbirajo med obdavčenimi in neobdavčenimi prihodki. Zaposleni se lahko na primer odloči za izplačilo dela plače v gotovini, ki je seveda obdavčeno ali pa se v višini istega bruto zneska odloči za drugo ugodnost (razne oblike zdravstvenega, življenjskega in nezgodnega zavarovanja, organizirana skrb za svojca ipd.). Nedvomno dobro načrtovani in izvajani sistemi nagrajevanja vplivajo na večjo motiviranost zaposlenih in posledično tudi na učinkovitost dela. Namesto povečevanja števila nadur, česar se veliko slovenskih podjetij poslužuje, je veliko bolj učinkovito motivirati in nagraditi tiste, ki izstopajo. Opcijsko nagrajevanje v Sloveniji ni zaživelo predvsem zaradi neustrezne davčne politike, ki takega nagrajevanja ne podpira. Prav lastništvo delnic podjetja, kjer so zaposleni, pa je zagotovilo lojalnosti zaposlenih in odlično motivacijsko orodje.

Veliko slovenskih podjetij tudi možnosti, ki že obstajajo, ne izkoristijo dovolj. Stili vodenja so v večini slovenskih podjetij še vedno prilagojeni tradicionalni organizacijski kulturi in so večinoma omejeni na delitev nalog in kontrolo. V pogojih globalne konkurence ni več dovolj, da je vodja le nadzornik, ampak je motivator, zaposlenim osmišlja njihovo delo in jih vodi z vzorom. Sodobni vodja ni več upravitelj (*manager*), ampak voditelj (*leader*), ki naj zaposlene in podjetje vodi skozi spremembe. Premalo podjetij se zaveda, kako pomemben je stil vodenja in to, kakšne vodje imajo v svojem podjetju. Izobraževanje in usposabljanje vodij je potrebno načrtovati dolgoročno, skozi razvoj kompetenc vodenja in spremembe stilov vodenja. Poslati nekaj vodij na seminar ni dovolj. Podobno je s sistemi nagrajevanja, ki so še vedno precej togi in ne sledijo potrebam zaposlenih. Pogosto so potrebni vsaj temeljite osvežitve, da dejansko delujejo motivirajoče.

Tabela 1: Načela in kazalci standarda »Vlagatelji v ljudi«

NAČELO	KAZALEC
Zaveza – prepričanje	
Vlagatelj v ljudi je trdno odločen, da bo svoje cilje dosegel z razvojem svojih ljudi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacija je odločena, da bo podpirala razvoj svojih ljudi. 2. Ljudje so spodbujeni k izboljševanju svoje učinkovitosti in učinkovitosti svojih sodelavcev. 3. Ljudje verjamejo, da je njihov delovni prispevek v organizaciji spoznan in upoštevan. 4. Organizacija je odločena, da zagotovi enake možnosti pri razvoju svojih ljudi.
Načrtovanje	
Vlagatelju v ljudi je jasno, kateri so njegovi cilji in naloge ter kaj njegovi ljudje potrebujejo, da bi te cilje dosegli.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Organizacija ima vsem razumljiv načrt z jasno določenimi cilji in nalogami. 6. Razvoj ljudi poteka v skladu s cilji in nalogami organizacije. 7. Ljudje razumejo, kako in na kakšen način pripomorejo k uresničevanju ciljev in nalog organizacije.
Delovanje	
Vlagatelji v ljudi razvija ljudi smotrno in učinkovito, da bi povečal učinek organizacije.	<ol style="list-style-type: none"> 8. Vodilni ljudje so učinkoviti pri podpiranju razvoja ljudi. 9. Ljudje se učijo in se razvijajo smotrno in učinkovito.
Vrednotenje	
Vlagatelj v ljudi razume vpliv, ki ga ima vlaganje v ljudi na učinek organizacije.	<ol style="list-style-type: none"> 10. Razvoj ljudi izboljšuje učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov. 11. Ljudje razumejo vpliv razvoja ljudi na učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov. 12. Organizaciji gre bolje, ker razvija svoje ljudi.

Vir: Sedej (2004, str. 12)

4 RAZISKAVA V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, OE MURSKA SOBOTA

4.1 PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE TRIGLAV, OE MURSKA SOBOTA

Zavarovalnica Triglav je bila ustanovljena 5. julija 1900 kot naslednica Vzajemne zavarovalnice iz Ljubljane, ki je bila prva slovenska zavarovalnica. Po drugi svetovni vojni se je Vzajemna zavarovalnica iz Ljubljane zaradi centralizacije zavarovalništva v Jugoslaviji preimenovala v Zavarovalni zavod Slovenije. Leta 1946 se je Zavarovalni zavod Slovenije priključil Državnemu zavarovalnemu zavodu. Po decentralizaciji je kmalu prišlo do združitve manjših zavarovalnic z območja Slovenije in Hrvaške v Zavarovalnico Sava s sedežem v Ljubljani. Leta 1976 sta se Zavarovalnica Sava in Zavarovalnica Maribor združili v Zavarovalno skupnost Triglav, ki je do leta 1990 bila ena od največjih zavarovalnic v tedanji Jugoslaviji. Leta 1990 se je Zavarovalna skupnost Triglav preoblikovala v delniško družbo.

Območna enota Zavarovalnice Triglav v Murski Soboti je ena izmed dvanajstih območnih enot, lociranih v večjih mestih po Sloveniji. Območna enota se je začela razvijati pred več kot petdesetimi leti. Leta 1948 je bila ustanovljena kot poslovalnica Državnega zavoda za območje Pomurja – DOZ. Kot samostojni medobčinski zavarovalni zavod je začela delovati leta 1959. Leta 1968 se je preoblikovala v Zavarovalnico Sava za območje Pomurja, leta 1977 pa v poslovno skupnost v okviru Zavarovalne skupnosti Triglava. Današnjo obliko je dobila leta 1990. Območna enota ima 168 zaposlenih, od teh jih na področju sklepanja zavarovanj deluje približno sto (Interni podatki Zavarovalnice Triglav, 2009).

Zavarovalnica Triglav, d. d., v svoj okvir poslovanja vključuje naslednje dejavnosti (Interni podatki Zavarovalnice Triglav, 2008):

- opravljanje vseh vrst zavarovanj premoženja, premoženjskih interesov in osebnih zavarovanj (življenjskih, zdravstvenih, pokojninskih, rentnih in drugih);
- opravljanje pasivnega zavarovanja,
- opravljanje zunanjetrgovinskih poslov v zvezi z zavarovanjem in pasivnim zavarovanjem;
- ekonomsko finančno poslovanje, povezano z zavarovalno in pozavarovalno dejavnostjo, sklepanje zavarovalno varčevalnih pogodb in nalaganje začasno prostih sredstev;
- posredovanje in zastopanje pri zavarovanju in snemanju rizikov, snemanje in ocenitev škode, pravna pomoč ter druge intelektualne in tehnične storitve;
- drugi posli v zvezi z zavarovalnimi posli.

Ker OE svoje stranke postavlja na prioriteto mesto, je za enostaven in hiter dostop do storitev organizirala poslovno mrežo v šest teritorialno zaokroženih območij. Svoja predstavništva ima v Gornji Radgoni, Ljutomeru in Lendavi, zastopstva pa v 20 krajih po Pomurju. Poslovno mrežo dopolnjuje z zavarovalnimi agencijami v Pomurju.

4.2 CILJI IN POSLOVNA FILOZOFIJA OBMOČNE ENOTE

Filozofija učečega se in razmišljujočega podjetja je, spodbuditi ljudi, da bi razvijali podjetje na čim bolj racionalni način. Središčna os so ljudje, njihova podjetniška inovativnost in pripravljenost na poslovne spremembe in razvoj. V OE se delo načrtuje skrbno in vnaprej; dodeljevanju nalog pa vedno dajo dovolj časa za kvalitetno izvedbo. Prav tako so cilji zastavljeni skrbno. Glavni cilj marketinga je pridobiti nove, ohranjati stare stranke in utrditi odnose z njimi. Bistvena sestavina odnosa pa je zaupanje, ki omogoča razvoj intimnosti med stranko in zavarovalnico, zaščito partnerja in finančno povračilo pri obeh. Pri reševanju zavarovalnih primerov uveljavljajo princip »človek za zavarovalni primer« in imajo iniciativo pri komunikaciji s strankami. Dosledno uveljavljajo pravičnost in učinkovito obvladajo čas s povezovanjem vseh opravil, vezanih na posamezni zavarovalni primer. Pozornost posameznika, skupine in celotne OE je neprestano usmerjena v poslovne cilje z jasnimi pričakovanji, ki jih preverjajo dnevno, tedensko in mesečno.

V OE morajo vsi skrbeti za usklajenost z organizacijsko kulturo, težiti k uspešnemu delovanju samo vodenih timov in uspešnih ter ustvarjalnih posameznikov. Pri vsem tem je pomembna povezanost predvsem s kadrovske strategijo na področju ravnanja s človeškimi viri (Interni podatki Zavarovalnice Triglav, 2008).

4.3 PREDSTAVITEV POPULACIJE V ZAVAROVALNICI

Za izvedbo raziskave smo podatke zbirali s pomočjo dveh vprašalnikov. Razdelili smo jih stooseminšestdesetim (168) zaposlenim, vrnilo jih je sto trinajst (113). Od tega je vprašalnik za vodstvo od dvajsetih (20) vprašanih izpolnilo trinajst (13), od stooseminštiridesetih vprašalnikov za zaposlene (148) zaposlenih smo izpolnjenih dobili sto (100). Od teh 113 vrnjenih vprašalnikov jih je demografijo v celoti izpolnilo le devetdeset, tako da smo na temelju devetdesetih (90) popolnoma izpolnjenih anket sklepali o mnenju zaposlenih, kar za raziskavo predstavljajo 79,65 odstotkov vseh vprašanih in 67,26 vseh zaposlenih v OE.

4.4 METODE IN INSTRUMENTI RAZISKAVE

Za metodo raziskave smo izbrali analitični pristop, in sicer samostojno uporabo induktivnega sklepanja, in sicer:

1. Podatke smo zbirali s pomočjo dveh vprašalnikov za zaposlene v območni enoti.
2. Vprašalnika smo sestavili za dve skupini zaposlenih, in sicer: za zaposlene (skupina A) in za vodstvo podjetja (skupina B).
3. Vprašanja smo formulirali glede na načela standarda VVL, tako da so – čeprav so sestavljena za vsako skupino zaposlenih posebej – med seboj primerljiva.
4. Vprašalnik, kot sklop vprašanj, predstavlja celoto, s pomočjo katerega smo ugotavljali stopnjo vlaganja v ljudi v Zavarovalnici Triglav v Murski Soboti. To celoto ali sklop vprašanj smo razčlenili na manjše enote in odgovore iz teh enot oziroma delov ankete analizirali posebej in v odvisnosti do drugih delov ankete ter glede na dokazila standarda VVL.
5. Zaporedje vprašanj v obeh vprašalnikih ni identično z interpretiranimi rezultati vprašalnikov oz. odgovori, ki se nanašajo na dokazila standarda. Zaradi lažje

razumljivosti in logičnega sosledja smo vprašanja napisali po vrstnem redu, ki je razviden iz vprašalnikov. Dokazila, navedena v standardu, pa si ne sledijo po tem vrstnem redu, zato smo odgovore na vprašanja razvrstili v enote ter definirali, na katero načelo, kriterij in dokazilo se določena enota nanaša. Enote si sledijo glede na zaporedje dokazil. Treba je omeniti, da se nekatera dokazila samo nanašajo na zaposlene, nekatera samo na vodstvo, nekatera na oboje.

6. Pri interpretaciji rezultatov raziskave smo upoštevali spol, skupno delovno dobo in delovno dobo v območni enoti ter podatke, na katero delovno mesto je delavec razporejen.
7. Pri skupini B smo poleg navedenih spremenljivk skupine A upoštevali še delovno dobo zaposlenih na sedanjem delovnem mestu.
8. Pri zbiranju in analizi smo se posluževali statističnih izračunov, ki so nam bili v pomoč pri posploševanju rezultatov.
9. Rezultate smo prikazali s pomočjo računalniških programov Word in Excel.
10. Na osnovi iz vprašalnikov izluščenih dejstev smo podali predloge za izboljšanje dejanskega stanja.
11. S poslovnim sekretarjem, ki nosi največjo odgovornost za razvoj človeških virov v podjetju in je odgovoren za izobraževalno dejavnost zaposlenih, smo opravili nestandardiziran intervju.

4.5 CILJI IZVEDENE RAZISKAVE

Osrednji cilj raziskave je bil pridobiti informacije, ali območna enota izpolnjuje načela standarda VVL. S vprašalnikoma smo skušali ugotoviti, ali so res ljudje tisti, katerim OE pripisuje največji pomen. Z izvedbo raziskave in analizo odgovorov smo v tej diplomski nalogi skušali potrditi delovne hipoteze, ki smo si jih zastavili na samem začetku dela.

Cilji raziskave pa ne zajemajo samo potrditev ali zavrnitev postavljenih hipotez, ampak tudi ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z delom, izobraževanjem, njihovimi vodji in podjetjem kot celoto. Zanimalo nas je, ali so pričakovanja zaposlenih izpolnjena, kako je z njihovim zadovoljstvom pri delu in posledično s tem povezanim občutkom pripadnosti območni enoti.

5 IZSLEDKI RAZISKAVE

Populacija, kjer sta bila izvedena vprašalnika, zajema zaposlene v Zavarovalnici Triglav, d. d., območna enota Murska Sobota, to je 168 zaposlenih, in sicer v mesecu oktobru 2010. Vzorec je pa zajel le 113 zaposlenih v OE, saj jih je toliko vrnilo vprašalnike. Kot že rečeno, smo sestavili dva vprašalnika, in sicer ločeno za zaposlene (skupina A) in za vodstvo (skupina B). Pri tem je potrebno omeniti, da za skupino A velja:

- če upoštevamo samo odgovore na vprašanja, je od stooseminštiridesetih (148) vprašalnik izpolnilo 100 zaposlenih. Od teh 100 zaposlenih smo tudi interpretirali odgovore.
- če upoštevamo celoten vprašalnik, je glede na izpolnitev demografije vprašalnik za zaposlene od stotih v celoti izpolnilo le 77 zaposlenih. Zaradi tega sem pri različnih strukturnih prikazih in izračunih povprečij v strukturi zaposlenih upoštevala samo teh 77 zaposlenih iz skupine A. V prikazu skupne strukture zaposlenih sem upoštevala zaposlene iz skupine A in vodstvene delavce iz skupine B (13 zaposlenih). Tako jih je v skupnem seštevku skupaj 90, saj so vodstven in zaposleni vprašalnik izpolnili v celoti – tudi demografijo.

5.1 STRUKTURA ZAPOSLENIH

Standard VVL ne določa starosti, delovne dobe ali česar drugega, kar bi pogojevalo delovanje ljudi. Se pravi, da ni pomembno, ali so zaposleni starejši in z več delovne dobe, tako skupne kot delovne dobe v podjetju, ali pa je to relativno mlad kader. Res je, da imajo izkušnje pomembno vlogo pri uveljavljanju na delovnem mestu in pri tem, kako hitro se zaposleni znajde na svojem področju dela, a tudi to ni nepremostljiva ovira podjetja, če deluje v okviru načel Vlagateljev v ljudi. Pomembno je le, da se podjetje obveže vlagati v ljudi in tako priti na sam vrh konkurenčnosti.

5.2 ANALIZA REZULTATOV VPRAŠALNIKA ZA ZAPOSLENE

Populacija skupine A je zajela 113 zaposlenih, vzorec pa 100 zaposlenih. V podpoglavju bom interpretirala odgovore na vprašanja, združena v manjše enote. Vprašanja so sestavljena po načelih, kriterijih in dokazilih standarda VVL. Tako jih bom skušala tudi analizirati. Podrobni rezultati vprašalnika za zaposlene so navedeni v odstotkih v Prilogi c.

Vprašanja 2, 6, 7, 12, 15, 17, 28, 33, 37, 41, 43, 44 in 47 so sestavljena vprašanja – vprašanja z možnostjo utemeljitve. Utemeljitev so navedene v tem podpoglavju.

Vprašanja 20, 38 in 40 so bila izključno odprtega tipa in bomo odgovore zato navedli v tem podpoglavju. Rezultati vprašanj niso navedeni v Prilogi c.

Pri skupini A so bila vprašanja sestavljena tako, da so zaposleni podali svoja mnenja o:

- OE: kaj OE naredi za njihov razvoj, tako na osebni ravni kot na ravni podjetja in doseganja skupnih ciljev ter v končni fazi za uresničevanje vizije podjetja; kako jim OE pomaga izpolnjevati individualna pričakovanja; ali ceni njihov trud za uspešnejše poslovanje podjetja;

- vodstvu: ali jih spodbuja k razvoju in na kakšen način; ali se jih resnično trudi vključevati v razvojne aktivnosti ter spodbuja k sodelovanju pri sprejemanju odločitev in k izražanju želja, povezanih z delovnim mestom; ali njihov trud za večjo učinkovitost na delovnem mestu ceni in prizna;
- neposrednih vodij: če ugotavljajo potrebe po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju in dajo iniciativo zaposlenim, da sami povedo, katera znanja, veščine in sposobnosti so potrebne v neposredni zvezi z njihovim delovnim mestom;
- raznih dejstvih: kaj menijo zaposleni o svojem odnosu do OE, vodstva in neposrednih nadrejenih ter o odnosu vodstva in neposrednih vodij do njih kot zaposlenih; kaj menijo o razvojnih aktivnostih in ukrepih ter kadrovske strategiji, ki zajema tudi izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje; kako so seznanjeni z delovnim načrtom in cilji OE in ali oboje tudi razumejo; ali jim je njihova vloga pri uresničevanju vizije jasna; ali vidijo prednosti, ki izhajajo iz delovanja podjetja v skladu z načeli standarda VVL.

Sledi interpretacija odgovorov, strnjenih v enote, ki se nanašajo na določena dokazila standarda v sklopu kriterija. Nekatere enote odgovorov vsebujejo dva, nekatere tudi več odgovorov, odvisno od postavljenega vprašanja.

1. enota: odgovor na vprašanje 5: glede na tretje dokazilo, ki zahteva potrditev zaposlenih, da se predstavljene strategije in aktivnosti razvoja s strani OE res izvajajo, je 45 % izbralo odgovor večinoma.

Odgovor lahko interpretiramo na več načinov. Da čas za določene strategije še ni napočil, ali da se resnično ne izvajajo v skladu s predvidenim rokom, ali pa se ne izvajajo v celoti oz. v takšni obliki, kot je bila zaposlenim predstavljena.

2. enota: odgovori na vprašnji 1 in 2: zaposleni so mnenja, da se OE večinoma res trudi pomagati zaposlenim, da se razvijajo na delovnem področju, kakršno koli vlogo pač posameznik ima. Naslednja odgovora, ki sledita, sta »da« in »srednje«. To pomeni, da so zaposleni o tem, da se OE resnično obvezuje podpirati njihov razvoj, povsem prepričani, saj si v istem zaporedju sledijo tudi odgovori pri 2. vprašanju, ki se nanašajo na razvoj posameznika.

Razen majhne skupine ljudi, ki so mnenja, da jih OE sploh ne vzpodbuja k sodelovanju in jim delovno mesto predstavlja le vir osebnega dohodka, so drugi navedli različne načine, kako OE podpira njihov razvoj:

- Zastopnike podpira z občasnim eksternim in dokaj pogostim internim izobraževanjem, komercialiste s permanentnim izobraževanjem, usposabljanjem in izpopolnjevanjem in ostale zaposlene prav tako z izobraževanjem, usposabljanjem in izpopolnjevanjem.
- OE zaposlenim nudi podporo pri izvajanju dela, jih informira o tekočih stvareh in na osnovi spodbujanja k inovativnosti vpliva na njih pozitivno.
- Zaposleni so zadovoljni z OE tudi zato, ker jim za pomoč pri delu daje na razpolago osebne računalnike. Z njihovo pomočjo, predvsem zastopniki, lažje in hitreje opravijo delovne naloge. Včasih je zastopnikom na razpolago tudi pisarna.
- Kot naslednjo obliko podpore, ki jo nudi OE, je delo v timih in strokovna podpora, ki jo pri sodelovanju v skupini dobijo.
- Navajajo še, da za njih obliko podpore predstavlja upoštevanje njihovih predlogov in želja, ki jih pa upošteva le neposredni vodja, ne pa tudi OE.

Menimo, da OE zaposlene zares vključuje v različne vrste izobraževanja in je tako raznolikost izobraževalnih vsebin toliko večja. Res pa je tudi, da so nekateri zaposleni v izobraževanje vključeni manj kot drugi. Vključenost v izobraževanja je po mojem mnenju odvisna od stopnje zahtevnosti delovnega mesta. Administrativni delavci za svoje področje dela ne rabijo toliko znanja in izkušenj kot tisti, ki so zaposleni na delovnem mestu, ki ni strogo administrativno. Administracija večinoma ostaja ista, kvečjemu se lahko spremenijo razni obrazci, računalniški programi za sistematične obdelave podatkov ali kaj drugega, kar ni odločilno in ne zahteva permanentnega izobraževanja. Pri strokovnih opravilih je položaj drugačen. Če izpostavimo komercialiste, ali tiste, ki so v OE zaposleni na okencih – oboji so v stalnem stiku s strankami – je že potrebno vsaj osnovno izobraževanje s področja ravnanja s strankami in načinov oz. metod komuniciranja z njimi. Če gremo raven višje, to pomeni, da se stopnja zahtevnosti dela poveča in z njo tudi odgovornost za rezultate dela. Glede na to, da je OE storitveno podjetje, ki želi prodreti na svetovni trg in njeno poslovanje temelji izključno na starih strankah in pridobivanju novih, je potrebno zaposlene na bolj zahtevnih in odgovornih delovnih mestih permanentno izobraževati. Le tako bodo kos spremembam. Poleg tega imajo zaposleni z več znanja večje možnosti napredovanja kot tisti z manj znanja, veščin in sposobnosti. OE na ta način podpira zaposlene pri njihovem razvoju, poleg tega pa dopolnilno izobraževanje za zaposlene pridobiva na pomembnosti, tako na osebni kot na delovnem področju.

Izobraževanje ni edina pomembna spodbuda, ki so je deležni zaposleni. Delo v timih je lažje zaradi strokovne pomoči nadrejenih. Delo se opravi dobro, hitro in kakovostno. Prav tako je delo hitrejše in lažje ter predvsem brez omembe vrednih napak s pomočjo računalnikov. In ne samo to. Delavcu se s pomočjo tehnologije, za kar je bil usposobljen, poveča zadovoljstvo pri delu. Delo brez večjih napak, ki bi ga bremenile, zaposlenega motivira, zato raje dela in delo opravlja dobro in z več odgovornosti, ki so jo sam naloži.

V zadnjem času se je v OE zelo udomačila skupinska oblika dela. Skupno in sprotno reševanje nastalih problemov predstavlja za zaposlene večjo medsebojno povezanost. V timu lahko predlagajo izboljšave za določeno situacijo in včasih se predlogi tudi upoštevajo. Zaposleni se samostojno vključujejo v delovanje skupine oz. tima.

3. enota: odgovori na vprašanje 6: tudi odgovori na to vprašanje so bili v veliki meri pozitivni. Zaposleni so mnenja, da jih vodstvo spodbuja k izboljšanju njihovega dela in dela sodelavcev. Navedli so kar nekaj načinov spodbujanja:

- z motiviranjem, t.j. s pohvalo, pozitivno kritiko in stimulacijo za delo;
- vodje na tedenskih in mesečnih sestankih skupaj z zaposlenimi iščejo potencialne rešitve nastalih problemov ali prihajajočih sprememb;
- z rednimi analizami plana in razvoja dela iščejo pomanjkljivosti ali napake, vodje potem morebitne nejasnosti skušajo pojasniti in zaposlenim nuditi strokovno pomoč;
- zaposleni se udeležijo raznih vrst izobraževanj;
- dobivanje dodatnih in zahtevnejših nalog.

Prav je, da OE oz. vodstvo spodbuja zaposlene k sodelovanju in k medsebojni pomoči. Tako se bodo bolj zavzeli za delo, saj bodo videli, da jim je le-to v korist in se bodo bolje znašli na svojem delovnem področju.

4. enota: odgovori na vprašanja od 14 do 17: gre za vprašanja o priznavanju in pomembnosti prispevka zaposlenih v OE in o tem, ali OE in neposredni vodje cenijo vložen trud zaposlenih. Zaposleni navajajo, da je njihova vloga pri uspehu OE srednje opazna in cenjena. Glede lastnega prispevka; t.j. idej, truda in samoiniciativnosti, menijo, da je zelo

pomemben. Kar se tiče priznanja individualnega truda za uspeh OE in priznanja prispevkov, se to večinoma tudi zgodi. Zaposleni niso popolnoma prepričani o tem, da OE opazi, kaj prispevajo k skupnemu uspehu in končnemu rezultatu poslovanja. Pri vprašanih 15 in 17 so posamezniki, ki so angažirani s strani OE ali neposredno od vodij, navedli, da je njihov individualni trud in prispevek k OE priznan:

- največkrat s pohvalo, ki je ustna in v večjih primerih javna (so pohvaljeni na zboru delavcev ali na tedenskih in mesečnih sestankih) ali pa jih nadrejeni pohvali na samem;
- v nekaterih primerih tudi s finančno nagrado kot vrsto stimulacije v primeru delovne uspešnosti na določenem delovnem mestu ali na delovnem področju – predvsem ob doseganju zastavljenih finančnih rezultatov;
- z dodelitvijo novih in zahtevnejših nalog z več odgovornosti po dobro opravljenem delu;
- z vsaj delnim priznanjem predlogov v sklopu akcije OE »Tudi moje mnenje je pomembno!«
- nekateri so zadovoljni že, če so lahko člani kolektiva in dobijo osebni dohodek ter s tem, da so njihovi sodelavci in nadrejeni z njimi zadovoljni.

Iz literature o motivaciji, ki smo jo preštudirali med pripravo diplomske naloge, in literature, ki smo jo preučili v času študija, vemo, da je pohvala, naj je javna ali individualna, najmočnejši in najvplivnejši faktor nedenarne oblike motivacije. Ljudje dobijo občutek, da je njihovo delo nekaj vredno in se poleg tega počutijo pomembnejše in vrednejše za podjetje.

Čeprav finančna oblika motivacije tudi ni zgrešena, je vsekakor kratkotrajnejša in bolj »površinska« kot nedenarna, ki je dolgoročna. Finančna oblika pomeni za podjetje strošek tudi v primeru delovne uspešnosti. Hvale vredna je akcija »Tudi moje mnenje je pomembno!«, ki jo je uvedla OE. Zaposleni vpišejo svoje ideje na že pripravljeni list. OE na ta način zaposlene privabi k sodelovanju in jih motivira za splošno angažiranje. Tako vsaj (skušajo) sodelovati in ne »zaspijo« na svojem delovnem mestu.

5. enota: odgovori na vprašanja od 18 do 20: večina zaposlenih je na osemnajsto vprašanje odgovorila zelo pozitivno, prav tako na devetnajsto. Dvajseto vprašanje je bilo zastavljeno tako, da so zaposleni obkročili že navedeni odgovor. Imeli so tudi prostor za navedbo druge oblike povratnih informacij. Največ jih je odgovorilo, da so jim informacije o njihovih rezultatih posredovane v obliki pozitivne kritike, pri čemer jih vodja sicer opozori, kaj so naredili narobe, a jim hkrati pove, kako rezultat izboljšati.

Če so stalno kritizirani in jim nadrejeni ne povedo, kako delo opraviti učinkoviteje, zaposleni sčasoma izgubijo interes za izboljšanje svojih rezultatov dela, kaj šele rezultatov OE.

Enako velja za pohvalo. Stalna pohvala ima nemalokrat za posledico »počivanje« na lovorikah. Lahko se zgodi, da učinkovitost zaposlenih pade, saj menijo, da je njihovo delo nedotakljivo. Menimo, da ni ne kritika in ne pohvala najboljši način posredovanja povratnih informacij. Najučinkovitejša pri motiviranju za doseganje vedno boljših rezultatov dela je pozitivna kritika.

6. enota: odgovori na vprašanja od 7 do 9: na sedmo vprašanje se je večina odgovorov uvrstila v razred tretjega možnega odgovora, ki pravi, da se potrebe, povezane z ukrepi in strategijami, srednje dobro izvajajo. Potrebe in želje zaposlenih se ugotavljajo na naslednje načine, in sicer:

- s pomočjo anket, ki zaposlene izprašajo, kje vidijo svojo vlogo v naslednjih letih in kaj bi za to želeli storiti;
- na osnovi neposrednih razgovorov zaposlenega z vodjo, kjer ga vodja osebno vpraša, katere izobraževalne vsebine na področju njegovega dela pogreša oz. bi jih potreboval za lažje in kakovostnejše opravljanje dela;
- na letnih razgovorih ali tedenskih in mesečnih sestankih.

Glede tega, ali vsak zaposleni pove svoje razvojne potrebe, je velika večina pritrdila na vprašanje. Kar se tiče devetega vprašanja, odgovarjajo, da se njihove potrebe večinoma upoštevajo. Trdimo, da vodstvo zares poskuša izpolnjevati pričakovanja zaposlenih, saj izpolnjuje potrebe in želje različnih struktur zaposlenih v OE. Če se upoštevajo potrebe različnih skupin zaposlenih, se izvaja kadrovska strategija na področju ugotavljanja potreb po dopolnilnem izobraževanju.

7. enota: odgovori na vprašnji 10 in 11: glede na interpretirane rezultate v enoti 6, menimo, da zaposleni verjamejo, da je OE resnično zadolžena za zagotavljanje enakih možnosti razvoja zaposlenih, kar od potencialnega vlagatelja v ljudi zahteva tudi standard. Zaposleni so prav tako pozitivnega večinskega mnenja o tem, da se vsakemu posamezniku zagotavljajo enake možnosti razvoja. Rečemo lahko, da je skrb podjetja za zaposlene vzorna, storitvenega podjetja pa še toliko bolj ugodna in koristna za poslovni rezultat.

8. enota: odgovori na vprašanje 22: kar 59 % zaposlenih se je odločilo za pritrdilen odgovor, kar pomeni, da ima OE zares izdelan načrt z jasno opredeljenimi cilji. OE se zaveda, da je le na temelju dobro sestavljenega in napisanega delovno finančnega načrta in jasno opredeljenih ciljev možno načrtovati učinkovite in kakovostne strategije.

9. enota: odgovori na vprašanja 3, 12, 21, 23, 24: OE je zaposlenim predstavila vizijo, poslanstvo, kulturo, vrednote, cilje in strategije, kar je veliki večini povsem jasno in s čimer se tudi identificirajo. Pritrdili so, da ima OE jasno opredeljene cilje, ki so jim bili predstavljeni in so jim tudi razumljivi. Glede na svoje delovno področje lahko cilje pojasnijo.

10. enota: odgovori na vprašanje 4: glede na rezultate, predstavljene v 9. enoti, lahko za to enoto zaključimo, da zaposleni razumejo vizijo, poslanstvo, kulturo, cilje in strategije. Najbolj pomembno je razumevanje ciljev. Le-te zaposleni izpolnjujejo, saj se je poslovni rezultat izboljšal. K temu je pripomoglo tudi zastavljanje lastnih ciljev, tako na delovnem kot na osebnem področju.

11. enota: odgovori na vprašanje 13: zaposleni se večinoma zavedajo, da se morajo razvijati, saj to ni dobro samo za OE, ampak tudi za njih same, zato tudi vlagajo veliko truda in dajejo predloge ter tako pomagajo dosegati cilje. Ostati na istem mestu, se ne izobraževati in dopolnjevati iz dneva v dan ter ostati neinformiran pomeni v današnji družbi »zamrznitev« posameznika. Mnogokrat posameznik sam ni toliko motiviran, da bi se vključil v skupino, ki sodeluje in ustvarja nove vrednosti. Potrebno ga je skušati spodbuditi, kar pa OE dobro uspeva.

12. enota: odgovori na vprašanje 28: zaključili smo, da se zaposleni morajo razvijati v dobro njih samih in podjetja ali organizacije. Dokazilo: 18 od zaposlenih zahteva

pojasnitev, kako oni prispevajo k doseganju ciljev (v tem primeru) OE. Zaposleni naštevajo:

- Svoje prispevajo z odgovornostjo do dela in razvijanjem dobrih odnosov do strank, tako da si pridobivajo njihovo zaupanje, so prijazni do njih in jim pomagajo v vsakem primeru, saj bodo zadovoljne stranke tudi lahko obdržali; in z gojenjem dobrih medsebojnih odnosov tako s sodelavci kot tudi z OE kot celoto.
- Na podlagi strokovne podpore opravljajo svoje delo kakovostneje, saj zase navajajo, da so pri delu kar se da korektni, dosledni in verodostojni.
- Z ugotavljanjem poti za izboljšanje procesov dela strmijo k doseganju časovno pogojenih ciljev in k uresničitvi delovno finančnega načrta na temelju modernih pristopov k delu.
- Na osnovi stimulacije s strani OE dobivajo čedalje bolj pozitiven odnos do dela, zato se tudi maksimalno trudijo svoje delo opraviti kar se da dobro, saj se potem njihov trud zrcali v uresničenih ciljih.
- Nekateri zaposleni so našteli tudi, da so fleksibilni, motivirani za pošteno delo in za zavzemanje dobrega ugleda OE.
- Nekateri so našteli, da zaradi udeležbe na izobraževanjih sedaj znajo več in tudi več prispevajo k uspehu OE.

Našteti rezultati dajejo zelo pozitivno sliko stanja in klime v OE. Zaposleni so večinoma zelo zadovoljni s svojim delom in z razvojem. Ocenjujejo, da se OE prav trudi iz njih dobiti najboljše rezultate. Smo mnenja, da se tako zadovoljstvo z delom neprestano večja in vzporedno z zadovoljstvom raste tudi stopnja motivacijskega potenciala. Pravimo, da se na osnovi bodrenja OE zaposlenih k razvoju, tako na delovnem mestu kot tudi na osebni ravni, povečuje tudi občutek pripadnosti zaposlenih OE. Z upoštevanjem njihovih potreb in izpolnjevanjem individualnih in delovnih pričakovanj, se zavzemajo za kakovostnejše opravljanje svojega dela. Delo opravljajo raje in natančneje, saj je v končni fazi rezultat njihovega dela viden in priznan. To zgledno ravnanje z zaposlenimi privede vsako podjetje, še posebej pa storitveno, do konkurenčne prednosti, ki izvira iz človeškega kapitala podjetja.

13. enota: odgovori na vprašanja 29 in 32: zaposleni večinoma razumejo vlogo svojega vodje in vedo, kako jih le-ta mora podpirati na osebni ravni in ravni OE in tima. Drugega odgovora zaposlenim niti ne bi bilo po vsem navedenem potrebno podati, saj so priznavanje prispevkov in pomoč s strani vodstva in OE kot celote ocenili zelo pozitivno.

14. enota: odgovori na vprašanje 33: dokazilo sicer ocenjuje delo vodstva, a smo vprašanje postavili tako, da so zaposleni to načelo zares potrdili. Med oblike aktivnega iskanja načinov izvajanja stvari, ki spodbujajo izvajanje dela OE oz. njeno večjo učinkovitost, so zaposleni navedli: timsko delo, strokovno pomoč in sodelovanje pri reševanju nastalih težav, analize opravljenega dela in skupno iskanje rešitev, stalno in pravočasno dajanje povratnih informacij ter morebitno usposabljanje za hitrejši in kakovostnejši delovni proces.

15. enota: odgovori na vprašanja 30 in 31: tako kot zaposleni trdijo, da so njihovi vodje aktivni pri iskanju podpore razvoju zaposlenih, so potrdili tudi triindvajseto dokazilo. Vodstvo je uspešno v podpiranju razvoja ljudi na delovnem področju in še na osebnem področju.

16. enota: odgovori na vprašnji 25 in 26: zaposleni v OE se zavedajo, da imajo razvojne aktivnosti v OE svoj smoter in cilj. Vedo, da so se ukrepi za izboljšanje vlaganja v ljudi in razvojne aktivnosti izvajale z namenom izboljšanja kakovosti njih kot zaposlenih ter izboljšanja uspeha OE.

17. enota: odgovori na vprašnji 27 in 34: na temelju enot 15 in 16 zaposleni potrjujejo tudi dokazilo 27. So mnenja, da svoje znanje razvijajo v skladu s cilji OE, v smeri vizije, poslanstva, kulture in vrednot, kar se kasneje zrcali v uspešnejšem obvladovanju delovnega procesa. Menimo, da se glede na poistovetenje zaposlenih z OE in s svojim delom pripadnost zaposlenih OE utrjuje. Predvsem zaradi možnosti razvoja, ki jim ga OE omogoča. Zaposleni se resnično razvijajo in širijo svoj spekter znanja.

18. enota: odgovori na vprašnji 35 in 36: zaposleni trdijo, da se njihov razvoj smatra kot pomembna kvalifikacija na delovnem mestu. Menimo, da je tudi res, saj zaposleni gredo na različne vrste izobraževanja in se vračajo z novim znanjem. Nekateri so pri določenih vprašanjih navedli, da v OE in tudi v okolju OE velja: «Več znaš, več veljaš!». Vzporedno z več znanja, veščin in spretnosti OE zaposlenim zaupa več zahtevnejših nalog, ki jih zaposleni morajo reševati z večjo odgovornostjo.

19. enota: odgovori na vprašanja 37, 42 in 44: izpolnjevanje dokazila 31 zahteva zavedanje in razumevanje razvoja zaposlenih in njegovega vpliva na izvajanje dela zaposlenih, timov in OE kot celote. Velika večina zaposlenih je mnenja, da so bile razvojne aktivnosti za njih koristne. Trdijo, da so si pridobili koristna dodatna znanja, brez katerih se ne bi mogli uspešno razvijati in si pridobiti večje odgovornosti z dodatnimi in zahtevnejšimi nalogami na delovnem mestu. Korist, ki so si jo pridobili z usposabljanjem, se kaže v izboljšanju njihovih sposobnosti, ki jim pomagajo dobro opravljati delo. Vidiijo povezavo med investiranjem v njih in njihov razvoj ter izboljšano kakovostjo OE. Ravno tako večina meni, da OE vzporedno s spreminjajočimi se potrebami skrbi za stalen razvoj tako nje same kot tudi vseh zaposlenih. Omogoča jim udeležbo na izobraževanjih, tako da se stalno izpopolnjujejo. Potrebe po izobraževanju se ugotavljajo večkrat letno, zaposleni pa lahko sami izrazijo željo o izobraževalnih vsebinah. Zaposleni menijo, da je bolje biti v družbi znanja informiran in izobražen, kot pa za vedno ostati v kotu. Če so redno vključeni v izobraževanja, ki so jim nato v pomoč pri njihovem delu, tudi raje delajo. Menim, da se bodo ti zaposleni naslednjič raje vključili v proces usposabljanja in delali v skladu z načeli učečega se podjetja in standarda VVL, saj jim OE ponuja obširno paleto možnosti samouresničevanja.

20. enota: odgovori na vprašanja od 38 do 41 in 43, 45: na osnovi vseh razvojnih aktivnosti, ki jih je izvedla OE v svojem razvoju in vlaganju v svoje ljudi, je postala uspešnejša ter svojim storitvam dodala dodatno kakovost. Spremenil se je odnos zaposlenih do OE in do svojega dela. Skleпам, da se je odnos spremenil pri veliki večini na bolje zaradi nevsiljivega in kakovostnega vlaganja OE v svoje zaposlene. Zato so zaposleni ponovno potrdili zadnje dokazilo standarda, ki od zaposlenih zahteva navedbo izboljšav, ki jih je prinesel razvoj ljudi v OE. Navajali so naslednje izboljšave:

- lažje, hitrejše in kakovostnejše delo zaradi osvojitve računalniške pismenosti, razpolaganje s faksi in GSM aparati, ki omogočajo dosegljivost zaposlenih (zastopnikov) za stranke, hitrejša realizacija dela, hitrejši in enostavnejši prenos podatkov ter stalno ažuriranje podatkov;
- organiziranost in strokovnost delovnega procesa;
- bolj razgledani, informirani in usposobljeni ljudje, ki pomagajo svojemu podjetju k realizaciji skupnih ciljev;

- medsebojna povezanost zaposlenih ter izboljšanje odnosov OE-stranka, OE-zaposleni in zaposleni-zaposleni;
- večja pokritost terena in večanje tržnega deleža;
- večja prisotnost pri strankah in večja prijaznost do strank.

Glede na izboljšanje in večji uspeh poslovanja gledajo zaposleni na vlaganje v ljudi bolj odobravalno. Opažajo namreč, da razvoj OE kot celote poteka bolj organizirano in jasno opredeljeno, kot pa je bilo to prej. Sami se počutijo bolj pomembne; pomembne na delovnem področju in pomembne za OE. Vse skupaj združujejo v motivacijo, ki jih spodbuja k osebnemu razvoju, večji samozavesti ter k uspešnemu delovanju v skupini.

Na 43. vprašanje so zaposleni odgovorili, da je njihov razvoj in vlaganje v ljudi na vsak način nekaj prispevalo k razvoju OE, timov in njih samih. Nabrali so si več koristnih izkušenj in pripomogli k izboljšanju finančnega rezultata. Medsebojni odnosi so postali prijaznejši, tolerantnejši in kakovostnejši in temeljijo na povečani motiviranosti v delovnem okolju in povečanem občutku pripadnosti skupini in OE. Vse skupaj vodi do pridobivanja konkurenčnih prednosti in navsezadnje k premagovanju konkurence.

V vprašalnik smo vključili nekaj splošnih vprašanj, ki na dokazila odgovarjajo posredno. Tudi ta splošno zastavljena vprašanja odločno kažejo pozitivno mnenje zaposlenih o njihovi OE.

V času razvojnih aktivnosti in uvedenih ukrepov razvoja in vlaganja v ljudi so zaposleni osvojili prepričanje, da za podjetje predstavljajo dragoceni vir pridobivanja raznoraznih prednosti. Razvoju in vlaganju v ljudi so bolj naklonjeni, kot pa so to bili doslej. Željo po nadaljnjem oziroma permanentnem vključevanju v razvojne procese so utemeljevali na več načinov:

- razvoj je glaven cilj podjetja in pri tem želim sodelovati;
- znanje je sveta vladar;
- OE je storitveno podjetje, kjer je pomembna čustvena komponenta zaposlenih oz. empatija;
- dopolnilna izobraževanja so koristna, ker lažje opravljam svoja dela;
- v tako hitro spreminjajočem se okolju in v družbi znanja moramo ohraniti fleksibilnost in dohajati spremembe;
- ker predstavlja dober način nadaljnega razvoja tako na delovnem mestu kot na osebem področju;
- na osnovi razvoja lahko stranki damo več in se tako verjetnost, da bo nekdo boljši od nas, zmanjša;
- zaposleni hočejo vedeti več in izboljšati odnose s strankami ter pridobiti nove stranke, le-to jim bo šlo lažje od rok, če bodo posedovali ustrezne sposobnosti.

Analizo vprašalnika za zaposlene oz. za skupino A lahko zaključimo z ugotovitvijo, da se OE kljub več kot stoletni tradiciji, ki bi mogoče za druge organizacije in podjetja pomenila dovolj, iz dneva v dan trudi svoje ljudi popeljati na sam vrh njihove kariere. Vlaga v ljudi kot v najboljši in najdragocenejši kapital podjetja, saj pomeni vlaganje v ljudi le prednost, ki bi gotovo bila koristna vsakemu podjetju.

5.3 ANALIZA REZULTATOV VPRAŠALNIKA ZA VODJE

Vprašalnik za vodstvo je zajel populacijo dvajsetih (20) vodilnih v OE, vzorec le trinajst (13). V podpoglavju bomo odgovore na vprašanja združili v manjše enote, tako kot za skupino A. Vprašanja so sestavljena po načelih, kriterijih in dokazili standarda VVL. Analizirali jih bomo glede na dokazila.

Podrobni rezultati vprašalnika za vodstvo so v odstotkih navedeni v Prilogi 1 d.

Vprašanja 2, 5, 9, 10, 13, 17, 18, 30, 31, 34, 37, 38, 41 in 43 so sestavljena vprašanja – vprašanja z možnostjo utemeljitve. Utemeljitev so navedene v tem podpoglavju. Vprašnji 20 in 40 sta bili izključno odprtega tipa in bomo odgovore iz tega razloga navedli v tem podpoglavju. Rezultati teh dveh vprašanj niso navedeni v Prilogi 1 d.

Tudi pri skupini B so bila vprašanja sestavljena v skladu z dokazili standarda. Zato si bodo enote, ki zajemajo določena vprašanja, sledile v odvisnosti od zaporedja dokazil v standardu.

Vodstvo je odgovarjalo na pomensko zelo podobna vprašanja kot skupina A, in na še nekaj splošnih vprašanj. Tudi ne velja upoštevati vsa dokazila, saj vsa dokazila ne veljajo za vodstvo. Nekatera se pa vsekakor pokrivajo z dokazili za zaposlene.

1. enota: odgovori na vprašanja 1, 2 in 6: vodstvo je mnenja, da OE podpira razvoj vsakega, ki pomaga dosegati zastavljene cilje. Vpeljali so tudi strategije in aktivnosti za podporo razvoju. Strategije in aktivnosti, ki so jih v OE opredelili in jih izvajajo z namenom izboljšanja dela zaposlenih, so:

- reorganizacija produkcije;
- organizacija timskega dela;
- informiranje zaposlenih o novostih in morebitnih nujno potrebnih spremembah;
- uvedba iniciativnosti k podajanju dobrih idej, kako izboljšati poslovanje kot aktivno vključevanje zaposlenih k sodelovanju pri poslovanju podjetja;
- razvoj na področju ravnanja s človeškimi viri;
- strategija učečega se podjetja;
- plan izobraževanja, dodatnega usposabljanja in izpopolnjevanja.

Vodstvo meni, da bodo zaposleni na podlagi ukrepov in aktivnosti večinoma kos spremembam in novostim. Tudi mi menimo, da je prilagodljivost vsakega posameznika v prvi vrsti odvisna od njega samega, a tudi OE igra pomembno vlogo pri podpiranju zaposlenih za dobro opravljanje dela. Glede na odločenost vodstva nuditi podporo zaposlenim, ne bi smelo povzročati težav. Izpeljava strategij in uvajanje potrebnih ukrepov mora vodstvu uspeli.

2. enota: odgovori na vprašnji 3 in 4: dokazilo dva zahteva, da vodstvo zna opredeliti ukrepe in aktivnosti, izvedene v okviru razvoja ljudi v OE. Večji del vodstva trdi, da so ukrepe in aktivnosti izvedli. Prav tako trdijo, da imajo načrt, ki jasno definira cilje, ukrepe in aktivnosti. Če pogledamo v delovno finančni načrt, se o trditvah vodstva tudi prepričamo. Dodatno potrdilo so odgovori zaposlenih na vprašanja, primerljiva s to enoto.

3. enota: odgovori na vprašanje 8: dokazilo 3 zahteva potrditev dejanskega izvajanja predstavljenih strategij prvotno s strani zaposlenih. Zanimalo nas je, kaj bodo rekli eni in

drugi. Zato smo vprašanje, ki se nanaša na tretje dokazilo, postavili tudi vodstvu in kasneje rezultat med seboj primerjali.

4. enota: odgovori na vprašanje 9: v okviru drugega kriterija zahtevata peti in šesti dokazili potrditev zaposlenih, da jih vodstvo zares spodbuja k izboljšanju njihovega dela in dela sodelavcev. Vprašanje je bilo na ta način formulirano za zaposlene. Pri skupini B smo se spet odločili, da vodstvu postavimo podobno vprašanje in dobimo pravo sliko o mnenju obeh.

Vodstvo je svoje odgovore utemeljilo zelo podobno. Tudi oni menijo, da se zares trudijo zaposlene spodbujati k izboljšanju njihovega dela in dela njihovih sodelavcev. To izvajajo pri vsakdanjem opravljanju del in nalog delovnega procesa, na delovnih sestankih, ki so tedenski ali mesečni ter po potrebi, in na zboru delavcev.

5. enota: odgovori na vprašanja 16 in 18: v obeh vprašanjih je vodstvo odgovorilo, da cenijo vložen trud in predloge zaposlenih in jih tudi priznajo. Navajajo, da jih nagradijo finančno, če pripeljejo do izboljšanja finančnega rezultata, ali pa z nedenarno obliko motivacije in jih javno pohvalijo za uspešno in kvalitetno opravljeno delo. Vodstvo navaja, da OE trud v nekaterih primerih poplača z napredovanjem ali višino plače, ob delovni uspešnosti pa celo z denarno stimulacijo posameznikov ali tima.

6. enota: odgovori na vprašanja 17, 19, in 20: zaposlenih vodstvo ne pripelje k večjemu zadovoljstvu le s svojim delom, temveč jim posreduje povratne informacije o opravljenem delu, kar dodatno prispeva k poglobitvi prepričanja zaposlenih o pomembnosti in koristnosti njihovega truda. Povratne informacije jim vodstvo posreduje največkrat na oddelčnih sestankih, ki so tedenski ali mesečni. Se pravi, da se povratne informacije oz. kritika predstavi javno. Vodstvo trdi, da zaposlene z rezultati opravljenega dela seznanijo pravočasno, zlasti v primeru, če so naloge vezane na postavljene roke. Daleč prevladujoča oblika povratnih informacij je pozitivna kritika. Nekateri iz vodstva so navedli, da pozitivno kritiko podprejo še z organizirano strokovno pomočjo. To lahko vidimo predvsem v timih, kjer je reševanje potencialnih napak ali pomanjkljivosti opravljenega dela navadno skupno opravilo vseh članov skupine. Tudi tu je pozitivna kritika najboljša in najcenejša oblika motiviranja zaposlenih za boljše opravljanje dela, saj ne vsebuje le slabih in le dobrih stvari, pač pa predloge vodstva za učinkovitejše reševanje težav. Kričanje ali pretirana hvala dolgoročno ne vodita nikamor.

7. enota: odgovori na vprašanja 13 in 14: vodstvo je mnenja, da zaposlenim zagotavlja enake možnosti razvoja. Na osnovi ugotovitev v predhodnih enotah naloge lahko sklepamo, da se vodstvo in OE trudita zaposlene vključevati v izboljšanje delovanja in poslovanja OE tako interno kot v okolju. Izvajajo strategije za podporo izboljševanja dela zaposlenih tako, da so zaposleni spodbujani k izboljšanju kakovosti svojega dela in dela sodelavcev. Kadrovska strategija zajema plan izobraževanja, ki je dobrodošla in zelo učinkovita pot zagotavljanja vsem enakih možnosti razvoja na individualni ravni OE. Vodstvo v okviru plana izobraževanja načrtuje, kdo bi se naj izobraževanja udeležil, saj vodja svojega podrejenega pozna najboljše in ve, katere izobraževalne vsebine potrebuje za boljše opravljanje dela. Dejstvo je, da tak razvoj zaposlenih sovпада s cilji in vizijo podjetja.

8. enota: odgovori na vprašanja od 10 do 12: da razvoj resnično lahko sovпада s cilji, v končni fazi tudi s skupno vizijo podjetja, je potrebno upoštevanje potreb, ki so povezane z ukrepi in strategijami, ki se izvajajo. Najpogostejši načini ugotavljanja potreb so ankete, s pomočjo katerih zbirajo izražene potrebe. Druge oblike zbiranja predlogov potreb s strani vodstva so: primerjanje potrebnih izobraževalnih vsebin na kolegijih in

izpostavitvi najnujnejših tematik izobraževanja ter s pomočjo vhodno-izhodne kontrole. Vodstvo meni, da so potrebe po različnih temah izobraževanja v veliki meri upoštevane, kajti trudijo se zagotavljati enake možnosti razvoja za vse zaposlene.

9. enota: odgovori na vprašanja 5 in 21: vodstvo zagotavlja, da je zaposlenim na podlagi predstavljene vizije, poslanstva, ciljev, vrednot in kulture OE jasno, kaj OE želi doseči. Menimo, da so zaposleni že na osnovi možnosti razvoja zaposlenih v okviru izvajanja razvojnih aktivnosti seznanjeni s cilji, saj se aktivnosti in ukrepi izvajajo v sklopu uvajanja in izvajanja strategij razvoja, ki imajo zastavljene cilje. Strategij brez ciljev ni. Ravno zato menim, da morajo zaposlenim – ali vsaj večini – cilji biti povsem razumljivi.

10. enota: odgovori na vprašanja 15 in 22: vodstvo je prepričano, da razvoj zaposlenih sovpada s cilji OE in da zaposleni razumejo, kaj morajo narediti za doseganje ciljev. Menimo, da zaposleni resnično lahko pojasnijo cilje, ki se nanašajo na njihovo delovno področje.

11. enota: odgovori na vprašanje 7: glede na prejšnji enoti menimo, da so cilji OE jasni oziroma razumljivi in sprejemljivi različnim skupinam zaposlenih.

12. enota: odgovori na vprašanje 27: vodstvo razvoj zaposlenih usmerja tudi v individualno pomoč. Zaposlenega vključi v usposabljanje ali ga pošlje na izpopolnjevanje. Pomaga mu pri reševanju primerov z zahtevnimi strankami, tako da mu nudi strokovno podporo. V timih probleme, na katere je naletel, obravnavajo precej podrobno in z medsebojnim sodelovanjem iščejo rešitve.

13. enota: odgovori na vprašanje 23: vključevanje posameznika v vsesplošen razvoj vodi do spoznanja, kaj OE od njih pričakuje. Vodstvo meni, da zaposleni dobro vedo, kaj se od njih pričakuje.

14. enota: odgovori na vprašanja, zastavljena v intervjuju: iz pogovora oz. iz nestandardiziranega intervjuja s poslovnim sekretarjem smo izvedeli, da OE izpolnjuje tudi devetnajsto načelo standarda. Za vodstvo OE se posebej organizirajo izobraževanja s področja vodenja, ravnanja z zaposlenimi, uspešnega komuniciranja in drugih tem. Vodstvene ljudi usposablja za mentorje in izvajalce internih izobraževanj. To pomeni, da vodstveni delavci na internem seminarju izobražujejo svoj kolektiv. V primeru OE kot storitvenega podjetja s področja zavarovalništva je le-to izvedljivo. Uvedba sprememb v razne obrazce ali uvajanje novosti v zavarovalno sredino v okviru Triglava resnično ne zahteva angažiranja zunanjih izvajalcev izobraževanja, ki bi za podjetje pomenili nepotreben strošek.

15. enota: odgovori na vprašanja 28 in 29: vodstvo jemlje svojo vlogo pri razvoju zaposlenih zelo resno in odgovorno. Večina spet odgovarja na vprašanja zelo pozitivno, saj menijo, da so pri razvoju zaposlenih uspešni, ker zaposleni delajo tisto, za kar jih potrebujejo.

16. enota: odgovori na vprašanja 30 in 31: vodstvo pravi, da je bilo uspešno v izboljšanju izvajanja dela timov in posameznikov. Stalno aktivno iščejo načine, ki spodbujajo izboljšanje izvajanja dela OE oz. njeno večjo učinkovitost. Vodstveni zaposleni so navedli naslednje načine, kako oni pripomorejo k izboljševanju:

- spodbujanje timskega dela z usmerjanjem članov skupine k ciljem;

- pravočasno ukrepanje pri nastajanju težav;
- racionalizacija postopkov dela in organiziranje poslovanja;
- uvajanje projektov, ki vodijo k ciljem izboljšanja dela in
- prilagajanje novim razmeram s stalnim izpopolnjevanjem delovnih procesov.

17. enota: odgovori na vprašanja, zastavljena v intervjuju: novo zaposlenim poslovni sekretar predstavi OE v celoti. Seznan ga z vizijo, poslanstvom, kulturo, vrednotami, cilji in strategijami podjetja. Na kratko mu predstavi delovno mesto, na katerega bo razporejen. Seznan ga z zaposlenimi na istem delovnem področju. V primeru premeščanja se zaposlenim pove, kam oz. na katero delovno mesto bodo prerazporejeni. Tudi poslovni sekretar se pogovori z zaposlenim.

18. enota: odgovori na vprašanja od 24 do 26 in 32: vodstvo zagotavlja, da zaposleni razumejo, zakaj so se v OE lotili razvojnih aktivnosti. Delavci, zaposleni na vodstvenih delovnih mestih, menijo da je razvoj zaposlenih in vlaganje v njih potekal v skladu s cilji in strategijami OE ter v okviru vizije, poslanstva, kulture in vrednot. Glede na navedeno so mnenja, da se sam razvoj ali usposabljanje kaže v uspešnejšem vlaganju v ljudi.

19. enota: odgovori na vprašanje 33: zaposleni so na podobno vprašanje odgovorili pritrdilno. Vodstvo z njimi deli mnenje, da je razvoj zaposlenih povezan z zunanjimi kvalifikacijami ali standardi. Tako vodstvo kot zaposleni se udeležujejo izobraževanj. Na eksternih usposabljanjih udeleženci večkrat dobijo spričevala o opravljenem usposabljanju, kar se shrani v njihovo personalno mapo ter zabeleži v evidenco izobraževanja.

20. enota: odgovori na vprašanje 39: devetindvajseto dokazilo zahteva potrditev s strani vodstva, da je razvoj zaposlenih izboljšal izvajanje dela OE, timov in posameznikov. Večina je temu pritrdila.

21. enota: odgovori na vprašanja 34, 38 in od 41 do 43: tudi vodstvo se zaveda koristi, ki izhajajo iz vlaganja v ljudi, ter njihovo ugodno vplivanje na izvajanje dela. Odobravajo prednosti, ki izhajajo iz povezave med investiranjem v zaposlene in kakovostjo OE kot konkurenčno prednostjo poslovanja. V vprašalniku smo vodstvo prosila, naj našteje prednosti, ki so posledica vlaganja v ljudi v OE:

- koordinacija in vodene akcije;
- razvoj pomaga zagotoviti doseganje zastavljenih ciljev OE;
- hitrejše prilagajanje spremembam, večja učinkovitost in izboljššan poslovni rezultat;
- bolj pozitivna notranja klima OE;
- večje zadovoljstvo zaposlenih in s tem povezano večje zadovoljstvo strank z OE in njenimi zaposlenimi, kajti zaposleni so dobili občutek, da je vsaka stranka pomembna in to dajo občutiti strankam;
- prepoznavnost v okolju, boljši imidž in utrditev položaja na trgu;
- interdisciplinarnost znanj oz. zvišan nivo znanja je pripeljal do boljše strokovne usposobljenosti opravljanja dela;
- kader je sposobnejši kot prej;
- kultura podjetja je pridobila na pomembnosti;
- zelo povečan občutek pripadnosti OE.

Vidimo, da so prednosti razvoja zaposlenih precejšnje. Na podlagi tega, kar je naštel vodstvo, in prednosti, ki jih navaja in zagotavlja standard, moramo potrditi, da je razvoj zaposlenih v OE dosegel svoj cilj. Vodstvo se prav tako zavzema za neprekinjen razvoj OE in zaposlenih:

- Skrbijo za čim boljše fleksibilno reagiranje zaposlenih na spremembe, obenem tudi s pomočjo sistematičnega usposabljanja zaposlenih, pri čemer se izobraževalne vsebine prilagajajo potrebam zaposlenih v skladu s potrebami okolja.
- Vodstvo stremi k novim trendom razvoja po svetu, saj se zavedajo, da se okolje stalno spreminja. Če pa je podjetje ali organizacija pripravljena iti v koraku s časom, se bo spreminjala v skladu s spremembami hitro in brez večjih težav.

43. vprašanje je zadevalo opravičljivost investicij v razvoj. Vodstvo investicije podpira, ker so ljudje edino bogastvo, ki ga OE ima, in steber, na katerem se gradi konkurenčna prednost. Zaradi navedenega vodstvo investicije odobrava. Ni pa jim naklonjeno v primeru, ko zaposleni novih znanj ne znajo uporabljati ali po končanem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju zapustijo OE. Jasno je, da kader, ki odide, ne predstavlja za podjetje nič drugega kot strošek oz. vložek podjetja v človeški potencial, ki pa ne da nobene vrednosti v obliki dobrega rezultata. V tem primeru je neodobranje investiranja v zaposlene povsem razumljivo.

22. enota: odgovori na vprašanja od 35 do 37 in 40, 44: ostalo nam je utemeljevanje izpolnjevanja zadnjega dokazila. Kar se tiče izboljšanja izvajanja dela OE, timov in posameznikov skozi njihov razvoj, vodstvo odgovarja večinoma zelo pozitivno. Pravijo, da se je odnos zaposlenih do razvoja in OE spremenil na bolje. Poleg tega pa je OE postala uspešnejša pri vlaganju v svoje ljudi in njihovem razvoju. Nastale izboljšave so naslednje:

- več znanja in samozavesti;
- večja pripadnost in zavzetost za delo, saj naloge sprejemajo odgovorneje;
- več jih je vključenih v proces izobraževanja, saj sami tako želijo;
- zaposleni si sami postavljajo ravni kvalitete opravljanja dela.

5.4 PRIMERJAVA REZULTATOV OBEH VPRAŠALNIKOV

Opozorili smo že, da dokazila ne veljajo za vse zaposlene in da vsa dokazila ne veljajo za vodstvo. Pri enem od kriterijev so štiri dokazila. Od le-teh dve veljata za zaposlene, drugi dve za vodstvo. Zato moramo to upoštevati posebej pri primerjanju izpolnjevanja načel ene in druge skupine. Primerljivost enot oz. dokazil ene in druge skupine je razvidna iz Priloge 1 e.

Rezultate skupin A in B, ki se kot enote nanašajo na vsako dokazilo posebej, bomo v tem podpoglavju primerjali na naslednji način: dokazila, ki spadajo pod isto načelo, bomo primerjali v istem sklopu.

1. sklop: načelo 1 (v nadaljevanju N1), kriteriji 1–4 (v nadaljevanju K 1–4), dokazila od 1–12: vodstvo navaja strategije in aktivnosti, ki so jih v OE opredelili in jih izvajali z namenom, da bi izboljšali delo zaposlenih. Menijo, da so njihovi zaposleni toliko sami angažirani in odgovorni do sebe in OE, da bodo večinoma kos spremembam in uvedenim novostim, saj ima OE načrt, po katerem se ravna vodstvo in zaposlenim pojasnjuje skupne cilje.

Na tretje dokazilo odgovarjajo oboji, zaposleni in vodstvo, skladno. Zaposleni navajajo, da se OE trudi svojim zaposlenim pomagati po njenih najboljših močeh. Glede izobraževanja in vključevanja zaposlenih v ta proces, peščica ljudi očita OE, da jih v izobraževanje noče vključevati tako pogosto kot zaposlene na drugih delovnih mestih. To dejstvo bi razložili sledeče: zaposlene na delovnih mestih, kjer v veliki meri prevladuje papirologija, ni potrebno pošiljati na izobraževanja z zelo obširno tematiko, ki jim posledično ne bo v korist pri izboljšanju opravljanja dela. Na področju administracije, ki je je v OE kar precej, ni veliko novosti, ki bi bile tako zahtevne, da bi o njihovi uspešni vpeljavi v proces dela odločalo npr. eksterno izobraževanje z vsebino o poslovnem komuniciranju. Za podjetje bi to predstavljalo nepotrebne stroške. Glede na primernost izobraževalne vsebine, bi podjetje v tem primeru popolnoma zgrešilo smoter koristnega izobraževanja zaposlenih v skladu s skupnimi cilji. Iz tega razloga menimo, da kljub majhni skupini ljudi, ki meni, da OE ne izpolnjuje njihovih pričakovanj glede izobraževanja oziroma razvojnih strategij, OE razvija svoje ljudi v dobri smeri.

Zaposleni iz skupine A so odgovorili zelo podobno kot zaposleni iz skupine B. Vsi trdijo, da je naloga OE spodbujati svoje ljudi k izboljševanju lastnega dela in dela drugi zaposlenih. OE odobrava medsebojno sodelovanje in nudenje pomoči, kjer je ta potrebna. OE tako že z obojestransko potrditvijo dokazil 5 in 6 delno izpolnjuje 1. načelo.

Vodstvo ceni vložen trud in prispevke zaposlenih, ki včasih nastanejo po nepotrebem. Vodstvo in zaposleni kot najpogostejšo in najbolj sprejemljivo obliko povratnih informacij navajajo pozitivno kritiko. To je kritika, ki jo vodje izrečejo zaposlenim. Zaposleni kritiko raje slišijo s podanimi predlogi za izboljšanje slabih rezultatov dela, kot pa da jih vodje le kritizirajo in jim ne pomagajo.

Zaključimo lahko, da OE izpolnjuje pričakovanje prvega načela standarda, saj se eni in drugi trudijo razvijati in uspeti v prihodnosti v skladu s poslanstvom, vizijo in cilji OE. Razvoj zaposlenih glede na rezultate resnično sovпада s cilji OE. Potrebe po izobraževanju se sproti ugotavljajo in zbirajo. Na začetku novega leta na podlagi zbranih potreb naredijo plan izobraževanja za tekoče leto. Plan dopušča potencialne spremembe v zvezi z izobraževalnimi vsebinami in udeleženci izobraževanja. OE v celoti zagotavlja enake možnosti razvoja na področju dela, saj upošteva različne skupine delavcev – tudi tiste z netradicionalnimi delovnimi vzorci. Kadrovska strategija se zdi zelo izpopolnjena.

2. sklop: N 2, K 5–7, dokazila od 13–18: OE se zaveda, da je zastavljene cilje možno dosegati le s pomočjo ljudi. Če so ustvarjeni pogoji za uspešno vlaganje v ljudi, teče razvoj zaposlenih po predvidenih poteh. Z dobro organizacijo, postavljanjem ljudi v središče dogajanja in poslovanja OE uspeva, da zaposleni razumejo končne cilje in tudi vedo, kaj morajo za doseg teh skupnih ciljev narediti. Iz rezultatov je razvidno, da vsi zaposleni menijo, da je veliki večini jasno, kam gre OE, kaj je potrebno za to prispevati in kako. Iz teh razlogov vodstvo usmerja pomoč pri doseganju zastavljenega tudi v pomoč posameznikom. Pomaga jim prebroditi težave, ki morda niti niso tako velike, a za zaposlenega predstavljajo nepremostljivo breme. Vodje pomagajo podrejenim tudi pri odpravljanju vsakdanjih napak in tako pomagajo povečati kakovost opravljenega dela.

Primerjani rezultati dajejo zares pozitivno sliko dejanskega stanja in klime v OE. Zaposleni so zadovoljni s svojim delom in razvojem, tako individualnim kot tudi na področju dela. Njihovo zadovoljstvo iz dneva v dan raste, saj se OE trudi, da jim pomaga na vsakem koraku. Vzporedno z zadovoljstvom raste stopnja motivacijskega potenciala. Zaposleni so spodbujani, da dajo največ od sebe ter dosežejo najboljše osebne rezultate. Sposobnim

zaposlenim se dodelijo zahtevnejše in odgovornejše naloge. Delajo z večjo vnemo in z več elana, kajti zavedajo se, da bodo njihov trud ter predlogi izboljšav priznani. Cenjena bo njihova angažiranost in pomoč pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Pri tem smemo potrditi, da se z večanjem stopnje motivacijskega potenciala ter zadovoljstva zaposlenih s svojim delom povečuje in poglobi občutek pripadnosti območni enoti. Vsi zaposleni se z OE kot celoto identificirajo in vidijo, da v OE nekaj veljajo, ker je njihovo delo cenjeno in priznано. OE potrjuje tudi 2. načelo.

3. sklop: N 3, K 8–9, dokazila od 19–28: OE ima usposobljene vodstvene delavce s potrebnim znanjem, veščinami in spretnostmi, da lahko izobražujejo kader OE in nudijo mentorske nasvete. Vodstvo meni, da so pri razvoju zaposlenih uspešni, saj resno in odgovorno jemljejo vlogo iniciatorja uspešnega razvoja zaposlenih. Zaposleni vlogo vodstva in OE potrjujejo. Pravijo namreč, da razumejo in vedo, kaj mora njihov vodja prispevati k razvoju na delovnem mestu in na osebni ravni. Spet vodstvo zatrjuje, da so bili uspešni pri iskanju pravih aktivnosti ter njihovem uvajanju pri razvoju zaposlenih. Po drugi strani zaposleni trditev vodstva potrjujejo. OE je uspešna tudi v uvajanju novo zaposlenih na delovna mesta in pri prerazporejanju zaposlenih na nova delovna mesta. Nadaljnja dokazila ocenjujejo dožemanje zaposlenih, zakaj so se v OE sploh lotili razvojnih aktivnosti in uvajanja nujnih razvojnih ukrepov. Vsem je jasno, da ima vsaka razvojna aktivnost in ukrep svoj smoter in svoj cilj. Jasno je enim in drugim, da se je vse izvajalo z namenom izboljšanja kakovosti poslovanja in seveda kakovosti dela zaposlenih. Zavedajo se, da svoje znanje razvijajo v skladu s cilji OE in pri tem sami pridobivajo. To pa je razširjena paleta znanj in izboljšanje sposobnosti. Tako je 3. načelo izpolnjeno.

4. sklop: N 4, K 10–12, dokazila od 29–32: vodstvo potrjuje, da se je poslovanje OE izboljšalo prav na temelju razvoja ljudi v tem storitvenem podjetju. Sedaj na lastnem primeru uspešne prakse vidijo, kaj pomeni permanentno vlagati v ljudi. Nič kaj enostavno ni ohraniti pregled nad OE kot celoto, nad razvojnimi potrebami vodstva in drugih zaposlenih ter uspešno ter kakovostno usklajevati pričakovanja vseh treh strani. Če podjetju to uspe, so prednosti, ki izvirajo iz vlaganja v ljudi oz. v individualni razvoj in v razvoj na delovnem področju ter usklajevanja teh dveh ravni, velikega pomena za poslovanje ter dolgoročna naložba v podjetje. Zaposleni so razvoju v veliki meri zelo naklonjeni, saj tudi oni vidijo prednosti njihovega razvoja. Zaposleni so prepričani o prednostih doseganja meril standarda in pomenu vlaganja v ljudi. Tako izpolnjujejo 4. načelo.

6 ZAKLJUČEK

Prva hipoteza (vodstvo je vlaganju v ljudi bolj naklonjeno kot drugi zaposleni, saj bolje razume pomen vlaganja v ljudi in prednosti, ki iz tega izhajajo. Skušali smo ugotoviti potencialne vzroke neodobravanja vlaganja v ljudi s strani zaposlenih) je bila le delno potrjena. Vodstvo je vlaganju v ljudi resda malo bolj naklonjeno. Zaposleni se pa z izobraževalnimi tematikami ne strinjajo vedno. Kot smo lahko razbrali iz rezultatov, izhajajo vzroki neodobravanja vlaganja v ljudi iz neizpolnjenih pričakovanj peščice zaposlenih. Slabo mnenje, ki ga o območni enoti ima le nekaj zaposlenih, pa ne vpliva niti na poslovni rezultat niti na odnose drugih zaposlenih do območne enote in do vlaganja v ljudi.

Drugo hipotezo (zanimanje vodij za posameznega zaposlenega kot individuuma ne izpolnjuje načel standarda VVL v celoti. Vsak posameznik ima drugačno vedenje in drugačna pričakovanja, zato se nadrejeni mora vsaj truditi, da ga razume in mu omogoči učinkovito delovanje na delovnem področju) smo prav tako potrdili le delno. Res se je izkazalo, da ima vsak posameznik drugačno vedenje in pričakovanja, a zaradi tega vodstvo še ne izgublja interesa za posameznike. Vodstvo je na osnovi izpolnjenih vprašalnikov dokazalo, da se resnično trudi razumeti posameznika in mu omogočiti učinkovito delovanje na delovnem področju. Zaposleni so njihove odgovore potrdili.

Tretja hipoteza (zanimanje za različne vrste razvoja in vključenost v proces izobraževanja pada skorajda sorazmerno z odgovornostjo na delovnem mestu) se je v celoti potrdila. Kot smo že večkrat navedli, razvoj ne vključuje vedno vseh zaposlenih. Res pa je, da se zanimanje zaposlenih za angažiranost v okviru razvojnih aktivnosti manjša sorazmerno z zahtevnostjo delovnega mesta in občutenjem odgovornosti za rezultate dela.

Zadnja hipoteza (izobraževanje ima pomembno vlogo pri motivaciji zaposlenih za uspeh na delovnem mestu in za osebni uspeh ter s posredno povezanim občutkom pripadnosti) je bila v celoti potrjena. Izobraževanje ima zares pomembno vlogo pri motivaciji zaposlenih v delovnem okolju. Iz raziskave je razvidna povezanost med pogostostjo izobraževanja in pripadnostjo. Zaposleni, ki so se udeležili izobraževanj večkrat, so bolj motivirani in predani, tako svojemu delu kot območni enoti. So mnenja, da več znajo in so samostojnejši ter samozavestnejši. Ti zaposleni pričakujejo, da bodo dobili zahtevnejše naloge z več odgovornosti. Skratka, na temelju večjega števila izobraževanj, ki so se jih udeležili, so postali motivirani z večjim občutkom pripadnosti OE.

Zastavljeni osrednji cilj raziskave je bil dosežen. Iz rezultatov vprašalnikov smo pridobili informacijo o tem, kako OE izpolnjuje načela standarda Vlagatelj v ljudi. Glede na izpolnjevanje načel v celoti je območna enota Zavarovalnice Triglav v Murski Soboti dobro pripravljena na izvajanje ukrepov in aktivnosti naziva Vlagatelj v ljudi.

Rezultati vprašalnikov so bili presenetljivo dobri in moramo priznati, da smo bili na začetku analize prepričani, da bo potrebno v diplomski nalogi postavljene hipoteze delno ali v celoti ovreči. Tako smo prvo in drugo hipotezo potrdili delno, tretjo in četrto pa v celoti. Govora je bilo o izobraževanju za kakovost kot ključnem dejavniku vlaganja v ljudi. Pri tem je območna enota zelo uspešna, saj lahko zadrži ključne kadre le s skrbjo za njihovo zadovoljstvo s podjetjem in z lastnim delom. Glede na analizirano ugotavljamo, da je zadovoljstvo z delom pogojeno z enakimi možnostmi razvoja vseh zaposlenih. Občutek pravičnosti v izvajanju razvojnih aktivnosti je za posameznika zelo pomemben. Vključenost

v izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje ter tako posledično lažje opravljanje dela daje zaposlenim občutek, da so pomembni za območno enoto. Pri tem je pomembno, da se upošteva čim bolj enakomerna porazdelitev usposabljanja, da bo manj nezadovoljnih z usposabljanjem.

Eden najpomembnejših pogojev za uspešno prakso v današnji družbi je pripadnost. Le pripadni zaposleni delajo zase in za svoje podjetje. Skupaj z drugimi ustvarjajo dodatne vrednosti, ki spodbujajo konkurenčnost podjetja. Pripadni zaposleni so motivirani in delajo dobro ter kakovostno. V skladu s svojim položajem čutijo odgovornost do rezultatov svojega dela. Zaposleni s poglobljenim občutkom pripadnosti vzdržujejo dobre kolektivne odnose in s sodelavci delajo v kooperaciji.

Območna enota vlaganju v ljudi posveča veliko pozornost. Zaveda se, da so zaposleni v njihovem podjetju središčna os dogajanja in izvor konkurenčnih prednosti. Na primeru lastne dobre prakse so videli posledice učinkovitega vlaganja v ljudi. Izboljšali so kakovost poslovanja s pomočjo izpopolnjene kakovosti ljudi in verjamemo, da Zavarovalnica Triglav, d. d., OE Murska Sobota, prednjači daleč pred mnogimi podjetji v Pomurju.

Dobrodošla in koristna sprememba vsakemu podjetju je lahko oblikovanje kadrovske strategije s težiščem na ljudeh, ki dolgoročno gledano podjetju prinaša konkurenčne prednosti in tako tudi uspeh v poslovanju. Zato naj je OE Murska Sobota podjetjem v Pomurju za zgled, kako z vlaganjem v ljudi prodirati na tržišča svetovnega merila. Menimo, da OE svojim zaposlenim resnično pripisuje pomembno vlogo. Vidi prednosti, ki izhajajo iz razvoja in vlaganja v ljudi, ter jih podpira. Glede na rezultate sklepamo, da ima OE dobro organizirano spodbujanje zaposlenih k sodelovanju v poslovanju oz. pri uvajanju sprememb. Za OE to predstavlja konkurenčno prednost, česar se zaposleni tudi zavedajo.

Na temelju podrobne analize rezultatov vprašalnikov skupine A in skupine B trdimo, da OE v celoti izpolnjuje načela standarda »Vlagatelji v ljudi«. Iz rezultatov nismo zasledili velikih odstopanj od dokazil. Vseeno pa bomo omenili tisto majhno skupino ljudi, ki z razvojem, ki ji ga omogoča OE, ni zadovoljna. Ugotavljamo, da je OE zelo uspešna pri izvajanju aktivnosti, ukrepov ter strategij vlaganja v ljudi, ki potekajo v skladu s skupnimi cilji OE in s cilji posameznikov.

Opozarjamo pa na nezadovoljne zaposlene. S svojim negativnim odnosom do OE kot celote, svojega dela in dela sodelavcev lahko slabo vplivajo na aktivne ljudi, ki pridno delajo za uspeh podjetja in izboljšujejo kakovost poslovanja. Takih »negativnežev« nobena organizacija in nobeno podjetje ne bi smelo zanemarjati in se delati, da jih ne opazi. Menimo, da je ravno pri taki vrsti zaposlenih treba začeti odpravljati praktične pomanjkljivosti. Verjamemo, da je cilj težko implementirati, ker so v podjetju vedno ljudje, ki niso zadovoljni z ničemer. Zanje pa se je vsekakor vredno truditi.

LITERATURA IN VIRI

- BERTONCELJ, I. Permanentno izobraževanje. Moderna organizacija, Kranj, 1974, str. 26.
- BREJC, M. Ljudje in organizacija v javni upravi. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2000.
- COVEY, S. R. Sedem navad zelo uspešnih ljudi. Mladinska knjiga, Ljubljana, 1998.
- ČIGON, M. Taksonomija prehoda funkcije vodenja od vertikalne organizacijske strukture k učeči se organizaciji. Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2005, str. 53.
- DENNY, R. Kaj moramo vedeti o motivaciji za uspeh. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002.
- FERJAN, M. Učeča se organizacija: Sodobne slike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Moderna organizacija, Kranj, 1999.
- HACKMAN, J. R. in Oldham, R. G. Motivation through the design of work: Test of theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, str. 250–279.
- HESKETT J. L., Sasser W. Earl, Schlesinger L. A. *The Service Profit Chain*. The Free Press, New York, 1997.
- IVANKO, Š., Kajzer, Š., Špindler, J. Osnove organiziranja poslovanja in dela. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, 1990.
- JEREB, J. Sistema razvoja kadrov. Gradivo za seminar. Kranj, 1994, str. 18.
- LIPIČNIK, B., Mežnar, D. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources management). *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 1998.
- MOŽINA, S. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002, str. 45.
- MOŽINA, S. Učeča se organizacija – učeči se management. Management: Nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, 2002.
- MUSEK, J. Znanstvena podoba osebnosti. Educy, Ljubljana, 1993.
- SAKSIDA, T. Uvajanje načel standarda vlagatelji v ljudi. Diplomsko delo. Univerza v Novi Gorici: Poslovno-tehnična fakulteta, Nova Gorica, 2010.
- SEDEJ, M. Standard Vlagatelji v ljudi. Gradivo razvito in izdelano s strani Investors in People UK in Scottish Enterprise. Interno gradivo – Iskra Avtoelektrika d. d., Šempeter pri Gorici, 2004.
- TREVEN, S. (1998). Management človeških virov. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 1998, str. 26–29.

VIDRIH, D. Vlagamo v ljudi. Vodenje sestankov. Interno gradivo. Zavarovalnica Triglav, Murska Sobota, 2008.

VIRI

Finance. Boljše upravljanje potenciala zaposlenih za večjo gospodarsko rast. 2008.
URL=<http://ww.vas-partner.si/mi-v-medijih/88-boljse-upravljanje-zaposlenih-za-vecjo-gospodarsko-rast>«. 22. 2. 2011.

Gorišek, K. Odlična podjetja postavljajo ljudi v središče svoje tekmovalne prednosti.
URL=<http://www.delavskaparticipacija.com/clanki/ID000303.doc>«. 1. 2. 2011.

Gruban, B. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?
URL=<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/>«. 28. 12. 2010.

Gruban, B. Motiviranje zaposlenih je naloga menedžerjev
URL=<http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/>«. 28. 12. 2010.

Gruban, B. Strateško upravljanje internih komunikacij.
URL=<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/stratesko-upravljanje-ik/>«. 28. 12. 2010.

Gruban, B. Upravljanje organizacijske kulture.
URL=<http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/organizacijska-kultura/>«. 2. 3. 2011.

Henzel, S. Standard VVL in Zavarovalnica Triglav, d. d., OE Murska Sobota, Seminarska naloga. Murska Sobota, 2007.

IIP, UK. URL=<http://www.investorsinpeople.co.uk/Pages/Home.aspx>«. 1. 2. 2011.

Pravilnik o izobraževanju Zavarovalnice Triglav d.d. Interno gradivo, Ljubljana, 2000.

Reichmann, G. Standard VVL, nova priložnost ali le obremenitev? Članek v publikaciji Manager. 2004, št. 3, 2004, str. 54–55.

Rman, M. II tal. Razvoj organizacijske kulture v javnem sektorju.
URL=<http://www.hrm-revija.si/index.php>«. 15. 3. 2011.

Zavarovalnica Triglav. Interno gradivo, 2008.
URL=http://www.triglav.si/oe_enota.asp?vrsta=0&id_stars=0&id=1«. 2. 3. 2011.

Zavarovalnica Triglav. Letno poročilo za leto 2008.

URL=http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Druzbe/Javna_objava?id=81«. 2. 2. 2011.
Zadel, A. Vpliv čustvene inteligence na sposobnost prilagajanja spremembam. Zbornik 1. strokovnega posveta. Visoka šola za management, Koper, 2001, str. 23.

www.sbaza.net/clanek_html.php?url_clanka. 12. 3. 2011.

PRILOGE

Priloga 1:

- a) VPRAŠALNIK O IZPOLNJEVANJU NAČEL STANDARDA VLAGATELJI V LJUDI ZA ZAPOSLENE
- b) VPRAŠALNIK O IZPOLNJEVANJU NAČEL STANDARDA VLAGATELJI V VLJUDI ZA VODJE
- c) REZULTATI VPRAŠALNIKA SKUPINE A – ZAPOSLENI
- d) REZULTATI VPRAŠALNIKA SKUPINE B – VODJE
- e) PRIMERJAVA REZULTATOV VPRAŠALNIKOV

a) VPRAŠALNIK O IZPOLNJEVANJU NAČEL STANDARDA VLAGATELJI V LJUDI ZA ZAPOSLENE

Pri večini vprašanj je potrebno odgovor le obkrožiti, pri drugih ga navesti ali oboje. Če pa odgovora ne veste, pustite prazno.

1. Ste mnenja, da vaša območna enota podpira razvoj vsakega, ki pomaga dosegati zastavljene cilje – kakršnokoli vlogo ta posameznik igra?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

2. Ali območna enota podpira vaš razvoj, ki je povezan z vašim delovnim mestom?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Kako? _____

3. Vam je vodstvo oz. so vam vaši managerji predstavili vizijo, poslanstvo, kulturo, vrednote, cilje in strategije območne enote?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

4. So vam vizija, poslanstvo, kultura, vrednote, cilji in strategije razumljivi?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

5. Lahko potrdite, da se določene strategije, ukrepi in aktivnosti, katere vam je vodstvo predstavilo, zares izvajajo?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

6. Vas nadrejeni spodbujajo k izboljšanju vašega dela in dela drugih zaposlenih?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Navedite način! _____

7. Ali se ugotavljajo vaše potrebe, ki so povezane z ukrepi in strategijami, ki se izvajajo?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Navedite način! _____

8. Ste tudi vi povedali svoje razvojne potrebe?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

9. So bile upoštevane oziroma podprte?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

10. Verjamete, da je vaša območna enota resnično zadolžena za zagotavljanje enakih možnosti razvoja zaposlenih?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

11. Ste mnenja, da imate zagotovljene enake možnosti razvoja?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

12. Menite, da razvoj zaposlenih – predvsem vaš razvoj – sovпада s cilji območne enote?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Utemeljite! _____

13. Ali kot pomoč pri doseganju ciljev vlagate veliko truda in dajete predloge?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

14. Menite, da je vaša vloga pri uspehu celotne območne enote opazna in cenjena?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

15. Ali je vaš individualni trud priznan?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

Na kakšen način? _____

16. Ste mnenja oz. verjamete, da je vaš prispevek (ideje, trud, ...) k območni enoti pomemben?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

17. Ali območna enota vaš prispevek prizna?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

Navedite način! _____

18. Ali redno dobivate povratne informacije tako o vašem delu kot tudi o prispevkih, ki jih dajete?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

19. Dobivate povratne informacije pravočasno, v primeru, da so vaše naloge časovno pogojene?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

20. Razumete celoten delovni načrt do tiste mere natančnosti, ki je primerna vaši nalogi oz. zahtevnosti in odgovornosti na vašem delovnem mestu?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

21. Ali razumete, kaj območna enota želi doseči?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

22. Vam je jasno, kaj morate pri tem storiti vi?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

23. Ali veste, kakšni rezultati se od vas pričakujejo?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

24. Ali razumete, zakaj ste se v območni enoti sploh lotili razvojnih aktivnosti?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

25. Ali razumete, kaj bi naj s svojimi razvojnimi aktivnostmi tako zase kot tudi za območno enoto dosegli?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

26. Bi lahko trdili, da svoje znanje razvijate v smeri vizije, poslanstva, kulture, vrednot, ciljev in strategij?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

27. Nekdo bi vas prosil, da mu razložite, kakšen je vaš prispevek, da območna enota v končni fazi dosega zastavljene cilje. Bi mu vedeli odgovoriti?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Kaj bi mu odgovorili? _____

28. Razumete vlogo managerja pri vašem razvoju?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

29. Ali lahko trdite, da so vaši managerji uspešni v podpiranju razvoja zaposlenih?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

30. Je manager pri vašem osebnem razvoju odgovoren?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

31. Ali veste, kako vas vaš vodja mora podpirati pri vašem razvoju – tako individualno kot na nivoju tima?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

32. Ali lahko odgovorite pritrdilno na vprašanje, ali vaši nadrejeni aktivno skušajo najti načine izvajanja stvari, ki spodbujajo izvajanje dela območne enote oziroma njeno večjo učinkovitost?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Navedite načine! _____

33. Ste mnenja, da se vaše usposabljanje ali uvajanje v delo zrcali v uspešnejšem razvoju na delovnem mestu?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

34. Je razvoj zaposlenih povezan z zunanjimi izkazi o usposobljenosti ali s standardi?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

35. Ali se vaš razvoj smatra kot pomembna kvalifikacija?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

36. Bi lahko trdili, da je proces izvajanja ukrepov in aktivnosti razvoja za vas koristen?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Zakaj? _____

37. Ste v teku razvoja spremenili vaš odnos do območne enote in svojega dela?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

38. Je območna enota po vseh uvedenih ukrepih in izvedenih aktivnostih postala uspešnejša pri razvoju svojih ljudi?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
V kolikšni meri? _____

39. Vidite povezavo med investiranjem v zaposlene oz. v vaš razvoj in kakovostjo območne enote kot konkurenčno prednostjo poslovanja?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

40. Ste mnenja, da je vaš razvoj doprinesel k izboljšanju kakovosti območne enote, timov in drugih zaposlenih?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Kako? _____

41. Ali ste mnenja, da območna enota vzporedno s spreminjajočimi se potrebami skrbi za stalen razvoj tako nje same kot tudi vseh zaposlenih?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Na kakšen način? _____

42. Ste mnenja, da ste zaposleni tisti, na katerih je potrebno graditi konkurenčno prednost območne enote oz. da predstavljate ključ do uspeha?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

43. Ste po izvedenih ukrepih in aktivnostih razvoja bolj naklonjeni razvoju zaposlenih?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

44. Ali želite v nadaljnje biti vključeni v proces razvoja zaposlenih?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Utemeljite! _____

Na koncu ankete bi Vas prosili, da navedete oziroma obkrožite še splošne podatke.

Spol: M – moški Ž – ženski

Starost: _____ let

Skupna delovna doba: _____ let

Delovna doba v območni enoti: _____ let

Za sodelovanje se vam zahvaljujemo!

b) VPRAŠALNIK O IZPOLNJEVANJU NAČEL STANDARDA VLAGATELJI V VLJUDI ZA VODJE

Pri večini vprašanj je potrebno odgovor le obkrožiti, pri drugih ga navesti ali oboje.

1. Ste mnenja, da vaša območna enota podpira razvoj vsakega, ki pomaga dosegati zastavljene cilje – kakršnokoli vlogo ta posameznik igra?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

2. Ali ste vpeljali določeno strategijo, ki je bila izvedena kot podpora razvoju zaposlenih z namenom izboljšanja izvajanja dela?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

Navedite strategijo! _____

3. Ali ste izvedli ukrepe in aktivnosti za splošno podporo razvoju zaposlenih?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

4. Imate načrt, ki jasno definira vaše cilje, ukrepe in aktivnosti, ki jih boste izvedli?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

5. Ste zaposlenim predstavili vizijo, poslanstvo, kulturo, vrednote, cilje in strategije območne enote?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

Kako? _____

6. Ali ste mnenja, da bodo zaposleni kos spremembam in novostim?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

7. Menite, da so jim vizija, poslanstvo, kultura, vrednote, cilji in strategije razumljivi vsaj do tiste mere natančnosti, ki je primerna njihovi vlogi na delovnem mestu?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

8. Lahko potrdite, da se zaposlenim predstavljene strategije, ukrepi in aktivnosti zares izvajajo?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

9. Ali spodbujate zaposlene k izboljšanju njihovega dela in dela sodelavcev?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

Navedite način! _____

10. Ali se ugotavljajo vaše potrebe, ki so povezane z ukrepi in strategijami, ki se izvajajo?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

Navedite način! _____

11. Ste prepoznali razvojne potrebe različnih skupin zaposlenih, vključujoč tudi tiste z netradicionalnimi delovnimi vzorci?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

12. So bile ugotovljene potrebe upoštevane oziroma podprte?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

13. Verjamete, da ste vi resnično zadalženi za zagotavljanje enakih možnosti razvoja zaposlenih?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Utemeljite! _____

14. Ste mnenja, da zaposlenim zagotavljate enake možnosti razvoja, ki sovpadajo s cilji in vizijo?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

15. Menite, da razvoj zaposlenih sovpada s cilji organizacije?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

16. Ali cenite vložen trud in dane predloge oziroma nove ideje zaposlenih?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

17. Priznate in pohvalite njihov individualni trud in jim redno posredujete povratne informacije o njihovem delu?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Na kakšen način? _____

18. Ali organizacija prispevke zaposlenih ceni in prizna?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Navedite način! _____

19. Dajete zaposlenim povratne informacije pravočasno, v primeru da so njihove naloge časovno pogojene?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

20. V kakšni obliki največkrat dajete povratne informacije?

- pohvala
- kritika
- pozitivna kritika (poveste, kaj je narobe in hkrati poveste, kako stvar izboljšati)
-drugo (navedite) _____

21. Ali menite, da je zaposlenim jasno, kaj območna enota želi doseči?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

22. Je zaposlenim p vašem mnenju jasno, kaj morajo za dosego ciljev narediti?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

23. Ali vedo, kakšni rezultati se od njih pričakujejo?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

24. Ali razumejo, zakaj ste se v območni enoti sploh lotili razvojnih aktivnosti?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

25. Ali razumejo, kaj bi naj s svojimi razvojnimi aktivnostmi tako zase kot tudi za območno enoto dosegli?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

26. Bi lahko trdili, da njihovo znanje razvijate v smeri vizije, poslanstva, kulture, vrednot, ciljev in strategij?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

27. Ste ukrepe in aktivnosti razvoja zaposlenih usmerili tudi v pomoč posameznikom?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Na kakšen način? _____

28. Ali lahko kot manager trdite, da ste uspešni pri podpiranju razvoja zaposlenih ter da delajo tisto, za kar jih potrebujete?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

29. Jemljete svojo vlogo kot vlogo managerja pri usmerjanju razvoja odgovorno?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

30. Ste bili pri izboljšanju načinov izvajanja dela tako v timu kot na individualni ravni uspešni?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Navedite vaš prispevek! _____

31. Ali lahko odgovorite pritrdilno na vprašanje, ali aktivno skušate najti načine izvajanja stvari, ki spodbujajo izboljšanje izvajanja dela območne enote oziroma njeno večjo učinkovitost?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Kakšni so ti načini? _____

32. Ste mnenja, da se usposabljanje zaposlenih ali uvajanje v delo zrcali v uspešnejšem razvoju na delovnem mestu?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

33. Je razvoj zaposlenih povezan z zunanjimi kvalifikacijami ali s standardi?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

34. Bi lahko trdili, da je proces izvajanja ukrepov in aktivnosti razvoja za območno enoto koristen?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Zakaj? _____

35. Menite, da se je odnos zaposlenih do razvoja in območne enote spremenil na boljše?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

36. Ali je razvoj zaposlenih izboljšal izvajanje dela območne enote, timov in posameznikov?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

37. Je območna enota po vseh uvedenih ukrepih in izvedenih aktivnostih postala uspešnejša pri razvoju svojih ljudi?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
V kolikšni meri? _____

38. Vidite prednost, ki izhaja iz povezave med investiranjem v zaposlene in kakovostjo območne enote kot konkurenčno prednostjo poslovanja?
1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne
Navedite prednosti! _____

39. Ste mnenja, da je razvoj zaposlenih doprinesel k izboljšanju izvajanja dela območne enote, timov in posameznikov?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

40. Navedite izboljšave, ki jih je razvoj zaposlenih prinesel!

41. Ali ste mnenja, da vzporedno s spreminjajočimi se potrebami skrbite za stalen razvoj tako območne enote kot tudi vseh zaposlenih?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

Kako? _____

42. Ali imate razumevanje za investiranje v razvoj zaposlenih?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

43. Ali so po vašem mnenju investicije v razvoj zaposlenih opravičljive?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

Utemeljite! _____

44. Menite, da so zaposleni tisti, na katerih se gradi konkurenčna prednost?

1-da 2-večinoma 3-srednje 4-delno 5-ne

Na koncu ankete bi vas prosili, da navedete oziroma obkrožite še splošne podatke.

Spol: M - moški Ž - ženski

Starost: _____ let

Skupna delovna doba: _____ let

Delovna doba v območni enoti: _____ let

Kako dolgo ste zaposleni na sedanjem delovnem mestu? _____ let

Za sodelovanje se vam zahvaljujemo!

C) REZULTATI VPRAŠALNIKA SKUPINE A – ZAPOSLENI

ZAP. ŠT.	1-DA	2-VEČINOMA	3 - SREDNJE	4 - DELNO	5 - NE	NI ODGOVORA
1.	30	36	24	4	6	0
2.	27	33	20	9	7	4
3.	67	21	10	1	1	0
4.	49	41	6	2	2	0
5.	19	45	26	7	2	1
6.	41	32	16	9	2	0
7.	13	28	32	15	8	4
8.	45	30	9	12	4	0
9.	8	30	29	24	7	2
10.	38	27	22	10	3	0
11.	24	28	25	14	9	0
12.	33	39	14	7	4	3
13.	33	35	20	8	3	1
14.	12	23	32	16	16	1
15.	8	29	28	21	14	0
16.	42	28	17	7	4	2
17.	13	27	25	20	7	8
18.	31	23	22	16	6	2
19.	23	33	21	15	5	3
20.	57	35	5	3	0	0
21.	59	32	6	1	2	0
22.	67	26	5	0	1	1
23.	63	30	5	1	0	1
24.	48	35	11	2	1	3
25.	39	45	8	4	1	3
26.	48	34	14	4	0	0
27.	38	48	10	3	1	0
28.	27	34	22	8	7	2
29.	0	54	27	12	5	2
30.	26	22	23	15	9	5
31.	42	30	16	5	5	2
32.	25	36	21	9	5	4
33.	39	43	11	5	2	0
34.	42	35	13	6	2	2
35.	32	30	20	10	4	4
36.	41	30	12	8	3	6
37.	34	27	15	9	6	9
38.	26	38	16	10	5	5
39.	43	36	8	6	3	4
40.	34	31	20	6	3	6
41.	30	43	16	9	2	0
42.	76	20	1	2	0	1
43.	41	41	8	4	2	4
44.	78	15	4	1	1	1

d) REZULTATI VPRAŠALNIKA SKUPINE B – VODJE

ZAP. ŠT.	1-DA	2-VEČINOMA	3 - SREDNJE	4 - DELNO	5 - NE	NI ODGOVORA
1.	30,8	61,5	7,7	0,0	0,0	0,0
2.	61,5	15,4	7,7	7,7	0,0	7,7
3.	46,2	30,8	23,0	0,0	0,0	0,0
4.	76,9	23,1	0,0	0,0	0,0	0,0
5.	92,3	7,7	0,0	0,0	0,0	0,0
6.	30,8	46,2	23,0	0,0	0,0	0,0
7.	30,8	53,8	15,4	0,0	0,0	0,0
8.	7,6	46,2	30,8	15,4	0,0	0,0
9.	69,2	30,8	0,0	0,0	0,0	0,0
10.	23,0	46,2	15,4	7,7	7,7	0,0
11.	23,1	46,2	23,0	7,7	0,0	0,0
12.	7,7	38,5	46,2	7,6	0,0	0,0
13.	38,5	38,5	15,4	7,6	0,0	0,0
14.	15,4	69,2	15,4	0,0	0,0	0,0
15.	46,2	46,2	7,6	0,0	0,0	0,0
16.	84,6	7,7	0,0	7,7	0,0	0,0
17.	46,2	46,2	0,0	7,6	0,0	0,0
18.	30,8	53,8	7,7	7,7	0,0	0,0
19.	46,2	46,2	7,6	0,0	0,0	0,0
20.	30,8	46,2	23,0	0,0	0,0	0,0
21.	30,8	69,2	0,0	0,0	0,0	0,0
22.	23,1	76,9	0,0	0,0	0,0	0,0
23.	53,8	46,2	0,0	0,0	0,0	0,0
24.	0,0	84,6	15,4	0,0	0,0	0,0
25.	7,7	76,9	15,4	0,0	0,0	0,0
26.	53,8	38,5	7,7	0,0	0,0	0,0
27.	53,8	15,4	15,4	0,0	7,7	7,7
28.	15,4	76,9	7,7	0,0	0,0	0,0
29.	84,6	15,4	0,0	0,0	0,0	0,0
30.	46,2	38,5	15,3	0,0	0,0	0,0
31.	61,5	23,1	7,7	7,7	0,0	0,0
32.	69,2	30,8	0,0	0,0	0,0	0,0
33.	30,8	53,8	7,7	7,7	0,0	0,0
34.	92,3	7,7	0,0	0,0	0,0	0,0
35.	15,4	69,2	15,4	0,0	0,0	0,0
36.	46,2	53,8	0,0	0,0	0,0	0,0
37.	46,2	46,2	0,0	7,6	0,0	0,0
38.	84,6	15,4	0,0	0,0	0,0	0,0
39.	53,8	38,5	7,7	0,0	0,0	0,0
40.	44,8	38,5	16,7	0,0	0,0	0,0
41.	46,2	46,2	7,6	0,0	0,0	0,0
42.	61,5	30,8	7,7	0,0	0,0	0,0
43.	53,8	38,5	7,7	0,0	0,0	0,0
44.	84,6	7,7	7,7	0,0	0,0	0,0

**e) PRIMERJAVA REZULTATOV VPRAŠALNIKOV SKUPINE A IN B
(glede na dokazila standarda VVL)**

DOKAZILA	KRITERIJI	NAČELA	ENOTE SKUPINE A	ENOTE SKUPINE B
DOKAZILO 1	1	1		1
DOKAZILO 2	1	1		2
DOKAZILO 3	1	1	1	3
DOKAZILO 4	1	1	2	
DOKAZILO 5	2	1	3	4
DOKAZILO 6	2	1	3	4
DOKAZILO 7	3	1	4	5
DOKAZILO 8	3	1	5	6
DOKAZILO 9	4	1		7
DOKAZILO 10	4	1		8
DOKAZILO 11	4	1	6	
DOKAZILO 12	4	1	7	
DOKAZILO 13	5	2	8	9
DOKAZILO 14	5	2	9	10
DOKAZILO 15	5	2	10	11
DOKAZILO 16	6	2		12
DOKAZILO 17	6	2	11	
DOKAZILO 18	7	2	12	13
DOKAZILO 19	8	2		14
DOKAZILO 20	8	3		15
DOKAZILO 21	8	3	13	
DOKAZILO 22	8	3	14	16
DOKAZILO 23	8	3	15	
DOKAZILO 24	9	3		17
DOKAZILO 25	9	3		18
DOKAZILO 26	9	3	16	18
DOKAZILO 27	9	3	17	
DOKAZILO 28	9	3	18	19
DOKAZILO 29	10	4		20
DOKAZILO 30	11	4		21
DOKAZILO 31	11	4	19	
DOKAZILO 32	12	4	20	22

Priloga 2:

ŠTEVILO UR FUNKCIONALNEGA OZ. DOPOLNILNEGA USPOSABLJANJA IN IZPOPOLNJEVANJA OD LETA 2006 DO 2008

VRSTA USPOSABLJANJA	2006	2007	2008
I. INTERNO USPOSABLJANJE			
1. Interni seminarji	1.617	1.053	1.338
2. Zbori delavcev	738	1.392	905
3. Zastopniški sestanki	766	948	935
4. Usposabljanje novih zastopnikov	432	2.212	524
SKUPAJ INTERNO USPOSABLJANJE	3.553	5.605	3.702
II. EKSTERNO USPOSABLJANJE			
1. Eksterni seminarji	800	1.008	1.030
2. Računalniško usposabljanje	312	304	280
3. Jezikovno usposabljanje	8	112	80
SKUPAJ EKSTERNO USPOSABLJANJE	1.120	1.424	1.390
SKUPAJ EKSTERNO IN INTERNO USPOSABLJANJE	4.673	7.029	5.092