

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, d.d.,  
OBMOČNA ENOTA LJUBLJANA**

**Ljubljana, september 2005**

**COTMAN MAJA**

## **IZJAVA**

Študentka Maja Cotman izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.09.2005

Podpis:

## KAZALO

UVOD.....	1
<b>1. KADROVSKA FUNKCIJA IN NJENE NOVE RAZSEŽNOSTI .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Osnovni kadrovski pojmi .....</b>	<b>2</b>
1.1.1. Kadrovska funkcija .....	2
1.1.2. Kadrovska politika .....	3
<b>1.2. Nove razsežnosti kadrovske funkcije .....</b>	<b>3</b>
1.2.1. Ravnanje s človeškimi viri .....	4
1.2.2. Opredelitev človeških virov .....	6
1.2.3. Vpliv sprememb na ravnanje s človeškimi viri.....	6
1.2.4. Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri .....	7
<b>2. PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE TRIGLAV, d.d. ....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Zgodovina Zavarovalnice Triglav, d.d.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Zavarovalnica Triglav, d.d. – danes .....</b>	<b>12</b>
2.2.1. Poslanstvo, vizija in cilji Zavarovalnice Triglav, d.d. ....	13
<b>2.3. Območna enota Ljubljana .....</b>	<b>13</b>
2.3.1. Notranja organizacija območne enote.....	14
2.3.2. Sektor za kadrovske in splošne zadeve.....	15
2.3.3. Kadrovska struktura Območne enote Ljubljana .....	15
<b>2.4. Kadrovski informacijski sistem – KIS .....</b>	<b>17</b>
<b>3. PROCES RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, d.d....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Planiranje kadrov .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2. Opis delovnega mesta .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3. Pridobivanje kadrov .....</b>	<b>21</b>
3.3.1. Pridobivanje kandidatov iz notranjih virov.....	21
3.3.2. Pridobivanje kandidatov iz zunanjih virov .....	23
3.3.2.1. Metode pridobivanja kandidatov .....	23
<b>3.4. Izbiranje (selekcija) delavcev .....</b>	<b>26</b>
3.4.1. Postopek izbiranja delavcev .....	26
3.4.2. Metode izbiranja delavcev .....	27
<b>3.5. Končna izbira delavca .....</b>	<b>29</b>
<b>3.6. Usposabljanje in izobraževanje kadrov .....</b>	<b>29</b>
<b>3.7. Motiviranje ljudi pri delu.....</b>	<b>35</b>
<b>4. PREDLOGI ZA BOLJŠE IZKORIŠČANJE KADROV .....</b>	<b>37</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>39</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>40</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>41</b>



## UVOD

Dinamično poslovno okolje od zaposlenih zahteva nenehno prilagajanje novim poslovnim izzivom. Zavedati se je treba, da razvoja in uspešnosti organizacije ni mogoče pripisovati le finančnim in materialnim naložbam ampak vse bolj prispevkom zaposlenih. Tako je ključ do pridobivanja konkurenčnih prednosti najboljših podjetij skrit v optimalni rabi človeških virov in aktivnem sodelovanju med vodstvom in zaposlenimi (Treven, 1998, str. 16).

Mnogi menijo, da so zaposleni najpomembnejši potencialni vir poslovne uspešnosti, zato uspešna podjetja gradijo svoj razvoj in svoje prednosti predvsem na ljudeh. Le ustrezno usposobljeni in motivirani ljudje znajo in zmorejo iz kapitala ter sredstev ustvariti uspešen in dolgoročno donosen poslovni proces. Iskanje potencialov in njihovo usmerjanje v poslovno uspešnost je zahteven proces, v katerem enakovredno sodelujejo management, kadrovska funkcija in vsak posameznik (Klemenčič, 1999, str. 89).

Kadrovska funkcija pridobiva osrednjo vlogo v podjetjih in organizacijah. Predmet kadrovske funkcije so ljudje in ravnanje z njimi. Podjetja iščejo najboljše kadre, s katerimi bi lahko uresničevali svoje poslovne cilje (Svetlik et al., 1996, str. 180).

V diplomskem delu bom podrobneje predstavila postopek ravnanja s človeškimi viri, ki se izvaja v okviru kadrovske funkcije Zavarovalnice Triglav, d.d.. Za to temo sem se odločila, zaradi naraščajočega pomena zaposlenih za doseganje konkurenčnih prednosti podjetja. Da so zaposleni ključni element podjetja, je razvidno iz številne literature, ki je nastala na to temo v zadnjem času. Tako so nova teoretična spoznanja pripeljala do razširitve dejavnosti kadrovske funkcije.

Predmet diplomskega dela bo ravnanje s človeškimi viri v Zavarovalnici Triglav d.d., Območna enota Ljubljana. Zavarovalnica Triglav d.d., je bila ustanovljena leta 1990. Kot zavarovalna delniška družba pa je začela poslovati s 1. januarjem leta 1991. Danes je največja zavarovalnica v Sloveniji. Ponudbo zavarovalnice predstavlja vrsta premoženjskih in osebnih zavarovanj.

Cilj diplomskega dela bo analizirati, proučiti in s tem spoznati celoten postopek ravnanja s človeškimi viri v Zavarovalnici Triglav, d.d.. Tako bomo dobili vpogled v to, ali obravnavano podjetje zadostno izkorišča potencial zaposlenih ter ali so v podjetju morebitne rezerve na tem področju. Cilj je podati tudi predloge, s katerimi bi lahko izkoristili rezerve na tem področju v dobro podjetja in zaposlenih.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov: prvega, povsem teoretičnega dela in drugega dela, kjer se teorija prepleta s prakso.

Prvi sklop diplomskega dela obsega prvo poglavje, ki je izključno teoretične narave. Obsega opredelitev klasične kadrovske funkcije in kadrovske politike. V nadaljevanju pa je opisano, kako je prišlo do razširitve kadrovske funkcije, v funkcijo ravnanja s človeškimi viri. V tem poglavju so podrobno predstavljene tudi najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri.

Drugi sklop diplomskega dela zajemajo drugo, tretje, in četrto poglavje. Tako bo v drugem poglavju zajeta zgodovina, poslanstvo, vizija in cilji Zavarovalnice Triglav, d.d.. Na tem mestu bo posebej predstavljena tudi organizacija Območne enote Ljubljana, sektor za splošne in kadrovske zadeve, kadrovska struktura območne enote in kadrovski informacijski sistem.

Sledilo bo tretje poglavje, ki bo osrednji del diplomske naloge. V njem bo s kombinacijo teorije in prakse opisan proces ravnanja s človeškimi viri v Zavarovalnici Triglav, d.d., Območna enota Ljubljana. Seznanili se bomo s celotnim postopkom ravnanja s človeškimi viri, od prvega stika s podjetjem (postopek zaposlovanja), do zaposlitve delavca ter nadaljnjega uvajanja, izobraževanja in motiviranja zaposlenega.

Zadnje, četrto poglavje bo zajemalo ugotovitve, do katerih bom prišla na podlagi analize in opazovanja. Temu bodo sledili predlogi za boljše izkoriščanje kadrov v Zavarovalnici Triglav, d.d., Območna enota Ljubljana.

## **1. KADROVSKA FUNKCIJA IN NJENE NOVE RAZSEŽNOSTI**

Kadrovska dejavnost je po vsebini in značaju zelo zahtevna in raznovrstna. Obsega splet različnih medsebojno povezanih nalog, ki se nanašajo na kadre. Kadri postajajo vedno bolj pomemben dejavnik vsakega podjetja (Florjančič et al., 1994, str. 369). Podjetja se zavedajo, da so ključ do uspeha v konkurenčnem boju ravno najsposobnejši ljudje (Svetlik et al., 1996, str. 180).

### **1.1. Osnovni kadrovski pojmi**

V nadaljevanju bom najprej podrobneje opredelila kadrovsko funkcijo in kadrovsko politiko. Sledila pa bo predstavitev novih razsežnosti kadrovske funkcije.

#### **1.1.1. Kadrovska funkcija**

Kadrovska funkcija je ena od poslovnih funkcij podjetja, ki skupaj z ostalimi funkcijami (nabavno, proizvodno, prodajno in finančno) sestavlja poslovni proces podjetja. Osnovna naloga kadrovske funkcije je zagotavljati zadostno število zaposlenih in jih optimalno uporabiti, tako da bo imela od njih korist organizacija, oni sami in tudi širša družba

(Armstrong, 1991, str. 27). Zato lahko rečemo, da je dejavnost kadrovske funkcije planiranje, sprejemanje, razporejanje, razvoj in izobraževanje kadrov ter oblikovanje delovnih razmerij (Kavran, 1992, str. 100).

V izvajanje nalog kadrovske funkcije je vključenih več nosilcev. Poleg kadrovskih strokovnjakov tudi managerji na različnih ravneh in nenazadnje tudi sami delavci. Vključujejo pa se tudi sindikati in zunanje institucije (Kavran, 1992, str. 100).

Kadrovska dejavnost je treba organizirati tako, da bo prispevala k realizaciji ciljev organizacije, njeni učinkovitosti in uspešnosti. Vsaka organizacija mora oblikovati svojo kadrovska službo, prilagojeno lastnim potrebam dela in razvoja (Kavran, 1992, str. 100).

### **1.1.2. Kadrovska politika**

S kadrovske politiko razumemo opredeljevanje ciljev, kriterijev in načel, ki se nanašajo na zaposlene v organizaciji. Prizadeva si ustvarjati pogoje za čim uspešnejše opravljanje delovnih nalog zaposlenih ter odpravljati neskladja med njimi. Kadrovska dejavnost pa je sredstvo za realizacijo ciljev kadrovske politike (Florjančič et al., 1994, str. 178).

Gre torej za specifično dejavnost s samostojnimi delovnimi področji in postopki. Zato je potrebno razviti ustrezne metode, organizirati in izpeljati proces odločanja o ciljnih planiranja, izobraževanja in razvoja kadrov v skladu z njihovimi sposobnostmi in interesom družbe (Florjančič et al., 1994, str. 178).

### **1.2. Nove razsežnosti kadrovske funkcije**

Kadrovska funkcija je dobila nove razsežnosti s spoznanjem, da je človek in njegov pomen v organizacijskem procesu s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo, najpomembnejši proizvodni tvorec (Možina et al., 1998, str. 6-7).

Pomen človeškega dejavnika je poudarila teorija o medčloveških odnosih, katere predstavnik je Mc Gregor s teorijo Y. Ta poudarja, da je prispevek zaposlenih pri uresničevanju organizacijskih ciljev odvisen od udeležbe pri odločanju o delu in sami odgovornosti za delo. Gre za proces ustvarjanja možnosti, sproščanja zmožnosti, odstranjevanja ovir, spodbujanja rasti in zagotavljanja pomoči (Možina et al., 1998, str. 6-7).

Nova teoretična spoznanja na področju kadrovske funkcije so pripeljala do razširitve te dejavnosti. "Razširjena" kadrovska funkcija se je tako uveljavila pod imenom "ravljanje s človeškimi viri" (angl. Human Resource Management - HRM).

Pri prenašanju uporabe kakšnega pojma, ki je prvotno v tujem jeziku, se srečamo s problemom uporabe ustreznega prevoda. Različni avtorji uporabljajo različne izraze, zato je v spodnji tabeli podrobnejši pregled najpogostejših izrazov, ki jih zasledimo v slovenski literaturi.

Tabela 1: Uporabljeni pojmi in prevodi angleškega izraza »Human Resource Management« v slovenski literaturi

<b>Human Resource</b>	<b>Management</b>	<b>Human Resource Management</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kader</li> <li>- človek</li> <li>- kadrovski viri</li> <li>- človeški viri</li> <li>- človeške zmožnosti</li> <li>- človeški dejavnik</li> <li>- zaposleni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- management</li> <li>- upravljanje</li> <li>- ravnanje</li> <li>- ravnanje z</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kadrovski management (Kavran in Florjančič, 1992)</li> <li>- management kadrovskih virov (Možina et al., 1998)</li> <li>- ravnanje z ljudmi pri delu (Lipičnik, 1998)</li> <li>- človeški viri in ravnanje z njimi (Lipičnik, 1994)</li> <li>- ravnanje s človeškimi viri (Zupan, 1995)</li> </ul>

Vir: Zupan, 1999, str. 4.

V nadaljevanju bom uporabljala naslednja dva pojma:

- ravnanje s človeškimi viri in
- človeški viri (teoretični del) oziroma zaposleni, delavci ali kadri, kot skupina zaposlenih (praktični del).

### 1.2.1. Ravnanje s človeškimi viri

Potreba po obravnavanju človeka kot najpomembnejšega vira je tako prerasla okvire klasične kadrovske funkcije. Klasično zasnovana kadrovska funkcija je nastajala v povsem drugačnih razmerah, čas pa je tisti, ki je pokazal, da ne more več zadovoljevati potreb, ki jih postavlja vse bolj spreminjajoče se poslovno okolje (Možina et al., 1998, str. 13).

V posameznih časovnih obdobjih so ljudem torej pripisovali različno pomembnost. Razvile so se različne teorije, ki se nanašajo na delo z ljudmi, te pa nam prikazuje spodnja tabela.



Tabela 2: Teorije ravnanja z ljudmi

Tradicionalna teorija o delu z ljudmi	Teorija o medčloveških odnosih	Teorija o ravnanju s človeškimi viri
Podmena	Podmena	Podmena
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zaposleni delo sovražijo.</li> <li>- Osnovni motiv za delo je plačilo.</li> <li>- Le malo delavcev si želi ustvarjalno in samousmerjajoče delo.</li> <li>- Zaposlene je treba k delu priganjati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zaposleni želijo biti koristni in pomembni.</li> <li>- Ljudje imajo željo po pripadnosti in želijo biti prepoznavni.</li> <li>- Radi bi bili zadovoljni na svojih delovnih mestih.</li> <li>- Delavci bi radi bili obveščeni o rezultatih svojega dela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ljudje radi opravljajo svoje delo.</li> <li>- Kontrola in sankcije niso edini način doseganja organizacijskih ciljev. Človek, ki je predan ciljem, se bo usmerjal sam.</li> <li>- Zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov.</li> <li>- Intelektualni potencial zaposlenih delavcev je le delno izkoriščen.</li> </ul>
Politike	Politike	Politike
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nadzor in kontrola.</li> <li>- Naloge razdeljene v enostavne, ponavljajoče se operacije.</li> <li>- Podroben opis delovnih postopkov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vzбудiti pri zaposlenih občutek koristnosti in pomembnosti.</li> <li>- Ljudi obveščati in jim prisluhniti.</li> <li>- Dopuščati samokontrolo pri rutinskih delih.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zagotoviti popolno uporabo kadrovskega virov.</li> <li>- Pomoč zaposlenim pri sproščanju njihovih zmožnosti.</li> <li>- Ustvarjati pogoje za participacijo zaposlenih pri skupnih ciljih, samousmerjanju, kontroli.</li> </ul>

Vir: Možina et al., 1998, str. 7.

Danes govorimo o teoriji ravnanja s človeškimi viri. Pogosto prihaja do zamenjave kadrovske funkcije in ravnanja s človeškimi viri.

Tako ravnanje s človeškimi viri (Možina et al., 1998, str. 13-14):

- ni le področje kadrovske funkcije, temveč sodi med sestavne dele dejavnosti in organizacijskega mišljenja vseh zaposlenih, predvsem vodilnih;
- zajema predvsem strateški vidik obravnavanja zaposlenih v organizaciji. Poudarek je na prepoznavanju vpliva zunanjih okoliščin, konkurence in dinamike na trgu delovne sile, dolgoročna usmerjenost, obravnavanje vseh zaposlenih ter povezanost ravnanja z ljudmi tako s strateškimi odločitvami organizacije kot s strategijami ravnanja s človeškimi viri.

Ravnanje s človeškimi viri vključuje aktivnosti kot so predvidevanje števila in tipa potrebnih delavcev, ki jih bo organizacija potrebovala ter poiskati delavce, ki imajo potrebne lastnosti, sposobnosti in znanja. Poglavitno je imeti ustrezno število zaposlenih, s potrebnimi zmožnostmi, ki bodo izpolnjevali zahteve organizacije (Gatewood, 1995, str. 394).

### 1.2.2. Opredelitev človeških virov

Človeški viri (angl. Human Resources - HR) po mnenju mnogih avtorjev pridobivajo na pomenu, v primerjavi z ostalimi viri podjetja. Za podjetje so neprecenljive vrednosti ravno zaposleni s svojimi znanji, sposobnostmi, značajem in mišljenjem (Pfeffer, 1998, str. 17). Predvsem pa so pomembni strokovnjaki, ki imajo redka in specifična znanja in sposobnosti na določenem ozkem področju.

Človeški viri so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznan lastnosti posameznika. Zato lahko govorimo o človeških virih v ožjem in širšem smislu. V širšem smislu govorimo o človekovih psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. V ožjem smislu pa med človeške vire štejemo naslednje (Lipičnik, 1998, str. 27; Ivanuša – Bezjak, 1998, str. 53):

- **Sposobnosti** so potencial človeka za razvoj določenih zmožnosti. Govorimo o mehanskih, senzoričnih, motoričnih in intelektualnih sposobnostih.
- **Znanja** so tiste zmožnosti človeka, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, torej problemov z znanimi rešitvami. V kombinaciji s sposobnostmi (predvsem intelektualnimi) pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši težave z že znanimi rešitvami. V zadnjem času postaja znanje ključni vir konkurenčnih prednosti. Znanje ima v sodobnosti tri funkcije: je kapital podjetja, konkurenčna prednost in upravljalec sprememb (Huseman, Goodman, 1999, str. 116-131). Trg delovne sile je dejansko postal trg znanja, saj se z njim določa vrednost delovne sile.
- **Spretnosti** se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti. Omogočajo hitro motorično reagiranje na težave.
- **Osebnostne lastnosti** same po sebi niso nujne za reševanje težav, vendar dajejo osebni pečat vsaki človekovi reakciji. Gre za značaj in temperament posameznika.
- **Človeške zmožnosti** so tisto, kar človek zmore in so sestavljene iz človekovih sposobnosti, njegovega znanja in motivacije. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Brez motivacije človek ni dejaven in ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija se uporablja kot orodje za krmiljenje človekove dejavnosti v zeleno smer.

### 1.2.3. Vpliv sprememb na ravnanje s človeškimi viri

V preteklosti, ko je bilo stanje na trgu stabilno, so si ljudje organizacijo predstavljali kot piramido. Na vrhu te piramide so bili cilji, ki jih je bilo potrebno doseči. Delovna mesta so bila zato natančno določena, ravno tako pa tudi pogoji za zasedbo le-teh. Iz takšne usmeritve je bilo jasno, da je potrebno dobiti ljudi, ki ustrezajo tem delovnim mestom in ki bodo organizacijo pripeljali do postavljenih ciljev. Ljudje so bili administrativno vključeni v sistem, od njih pa se je pričakovalo, da vsak opravi, kar se od njega zahteva in naj ga ne zanima, kaj delajo drugi. Takšno stanje je omogočalo okolje, saj so bile spremembe v njem

majhne, in jih je bilo mogoče glede na trende iz preteklosti, predviditi (Lipičnik, 1998, str. 33-39).

Z vse večjo konkurenco na trgu pa so se pojavljale tudi vse večje spremembe v okolju. Togo delovanje ljudi v organizaciji ni bilo več primerno. Cilje so postavljali le za krajši čas. Pojavila se je potreba po novih idejah in domiselnosti pri postavljanju ciljev in uresničevanju le-teh. To je bilo mogoče doseči z vključitvijo zaposlenih. Vključevali so jih v time, kjer so skušali sprostiti nove ideje. Želeli so predvsem ljudi, ki bi dobro funkcionirali v timu. Šlo je za uresničevanje vnaprej postavljenih ciljev, vendar v timski izvedbi (Lipičnik, 1998, str. 33-39).

Z naraščanjem sprememb v okolju in povpraševanjem kupcev, pa ciljev ni določala organizacija sama, temveč uporabniki njenih izdelkov. Odgovornost za rezultate se je tako razširila po vsej organizaciji. Potrebni so ljudje, ki imajo sposobnost izvirnega odločanja, ki so kreativni v svojih idejah in se predvsem osredotočajo na prihodnost (Lipičnik, 1998, str. 33-39).

#### **1.2.4. Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri**

V knjigi Jeffreyja Pfefferja *The Human Equation* (1998) je opisanih sedem najboljših praks ravnanja s človeškimi viri. Povzela sem jih iz doktorske disertacije Nade Zupan, 1999, z naslovom *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Kot osma praksa se v zadnjem času uveljavlja še sistem zagotavljanja uspešnosti, ki je krovna aktivnost v podjetju in je podlaga za sprejemanje ostalih odločitev v zvezi s kadrovske aktivnostmi in praksami.

#### **Varnost zaposlitve**

Varnost zaposlitve v podjetju je znak dolgoročne pripadnosti delavcev in hkrati obveze podjetja do svojih zaposlenih. Pripadnost delavca podjetju in izpolnjevanje obveze podjetja do delavcev naj bi bili poplačani. Nasprotno pa delodajalec, ki razglaša, da zaposleni niso bistveni za poslovanje podjetja, verjetno ne bo mogel vzpostaviti lojalnosti, pripadnosti in pripravljenosti zaposlenih, da bi vložili svoj trud v korist podjetja. Če delavci vedo in jih ni strah, da bi jih njihova organizacija v času krize in pomanjkanja dela odpustila, se bodo pri delu bolj potrudili in zato tudi bolje delali.

V uspešnih podjetjih, ki zaposlenim zagotavljajo varnost zaposlitve, so prisotni naslednji pozitivni učinki (Pfeffer, 1998, str. 122-125):

- večja pripravljenost zaposlenih, da pridobivajo nova znanja,
- več predlogov za izboljšave, ker zaposleni vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest,
- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev,
- zaposleni si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost.

V zadnjem desetletju je bila pogosto uporabljena formula zmanjševanja števila zaposlenih za izboljšanje poslovnih rezultatov. To je nemalokrat prineslo zmanjševanje med tistimi zaposlenimi, za katere podjetja niso želela, da odidejo. Pri vedenju tistih, ki ostanejo, pa se lahko pojavi t. i. učinek preživelih (survivor's effect). Ta zmanjšuje njihovo motiviranost, inovativnost in nagnjenost k tveganju ter posledično konkurenčno sposobnost podjetja.

Izkušnje kažejo, da so čez čas ukrepi te vrste nezadostni za trajnejše doseganje konkurenčne usposobljenosti in poslovne odličnosti. Slediti bi jim namreč morale spremembe v stilu vodenja in reorganizacije.

### **Selektivno zaposlovanje novih delavcev**

V nekaterih podjetjih je selekcija proces, ki je skrbno načrtovan, saj je konkurenčnost podjetja v veliki meri odvisna od tega, ali jim uspe pritegniti sodelavce z ustreznimi zmožnostmi za izvajanje svoje poslovne strategije.

Značilnosti uspešnih podjetij pri zaposlovanju novih sodelavcev:

- Za podjetje je pomembno, da si pridobi status privlačnega delodajalca. S tem povzroči preseženo povpraševanje po zaposlitvi in si tako omogoči večjo možnost izbire najboljših kandidatov.
- Svojo zaposlitveno ponudbo oblikujejo na višji ravni kot konkurenca. Poleg možnosti večjega zaslužka, nudijo še možnosti usposabljanja, zanimivo delo ipd.
- Dobro opredelijo ključna znanja in ostale zmožnosti, ki jih pričakujejo od zaposlenih.
- Pozorni so tudi na emocionalno inteligentnost, ki naj bi prispevala k večji uspešnosti posameznikov. Skladnost vrednot posameznika z vrednotami podjetja namreč omogoča, da se novi sodelavec lažje prilagodi organizacijski kulturi in hitreje postane uspešen.

### **Samovodeni timi in decentralizacija odločanja**

Funkcija tradicionalne organizacijske hierarhije je bila neprestano spremljanje in nadzorovanje dela zaposlenih. Njen namen je vzpostavljanje koordinacije med medsebojno odvisnimi nalogami in hkrati preprečevanje nezaželenih odhodov z dela. Samovodeni timi so nadomestilo za tradicionalno organizacijsko hierarhijo, še vedno pa ohranjajo avtonomijo dela skupaj z nadzorom. Značilno za takšne time je, da jih sestavljajo zaposleni z različnimi spretnostmi. Ti delujejo vzajemno z namenom, da bi sestavili določen proizvod ali zagotovili določeno storitev. Pogosto tudi prevzemajo posamezne aktivnosti, ki jih sicer opravljajo managerji, kot so recimo zbiranje članov tima, načrtovanje delovnih nalog.

Pozitivni učinki samovodenih timov in decentralizacije:

- izboljšanje konkurenčnosti,
- hitrejše odzivanje na zahteve kupcev in na spremembe v okolju, ker se samostojneje odločajo,
- timsko delo in participativno vodenje ima pozitivne motivacijske učinke,
- večja kakovost izdelkov in storitev,
- boljša kakovost življenja zaposlenih.

### **Razmeroma visoke plače, ki so v veliki meri odvisne od uspešnosti**

Na trgu delovne sile velja načelo, da dobiš to, kar plačaš. Če želi podjetje pridobiti odlične ljudi in jih v svojem okolju tudi zadržati, dobra plača vsekakor pripomore k temu, ni pa seveda absolutno potrebna.

Podjetja si z visokimi plačami:

- izboljšujejo dolgoročno konkurenčno osnovo, saj pritegnejo boljše kadre in posledično dosegajo boljše rezultate,
- izžarevajo sporočilo, da znajo spoštovati in ceniti svoje ljudi,
- deloma zagotavljajo, da ljudje ne zapuščajo podjetja v dobri veri, da bodo drugod bolje zaslužili.

Danes je za podjetja značilno povezovanje plačila z uspešnostjo. Dejavnik uspešnosti, ki je vključen v plačo, za podjetje predstavlja vir konkurenčne prednosti. To še posebej velja za managerske plače, pri katerih naj bi bil fikсни del čim manjši, večji del izplačila pa naj bi bil povezan z dolgoročnejsimi merili uspešnosti.

### **Obsežno usposabljanje**

Za uspešna podjetja je odločilnega pomena, ali so sposobni uveljaviti ključno konkurenčno prednost na trgu – potencial znanja zaposlenih. Prav odgovornost za to področje, ki vključuje skrb za uvajanje in razvoj zaposlenih z oblikovanim sistemom izobraževanja in usposabljanja, lahko omogoči doseganje poslovne uspešnosti.

Uspešna podjetja posvečajo veliko pozornost:

- internemu prenosu znanja med sodelavci (preko timskega dela in horizontalnih povezav in tako pridobivajo značilnosti učeče se organizacije),
- usposabljanju in razvoju managerjev (zagotovljena podpora in sodelovanje vrhnjega managementa),
- neprestanemu oziroma vseživljenjskemu učenju in le-to vključujejo v vsakodnevno prakso.

Omogočanje usposabljanja in izpopolnjevanja znanja, ki ga potrebujejo na delovnem mestu, je način, ki zagotavlja tudi večjo produktivnost podjetja, večje zadovoljstvo delavcev, zmanjšanje stresnih situacij. To vodi k temu, da so zaposleni bolj učinkoviti, stranke pa bolj zadovoljne.

### **Zmanjševanje statusnih razlik**

Spoštovanje posameznika je ena izmed temeljnih vrednot uspešnih podjetij. Zaposlenim je treba dopustiti, da s ponosom opravljajo svoje delo. Tako bodo imeli občutek, da podjetje ceni njihove dosežke in se bodo zato pripravljene še bolj truditi. Z zmanjšanjem statusnih razlik jim nadrejeni želijo izkazati večje spoštovanje. V mnogih podjetjih zato ukinjajo posebne ugodnosti za zaposlene, zmanjšujejo pa se tudi razlike v plačah.

### **Obsežno komuniciranje**

Ker so ljudje vir konkurenčne prednosti podjetja, morajo imeti na razpolago potrebne informacije, ki pogojujejo uspeh poslovanja podjetja. Če poznajo poslovne cilje, konkurenčni položaj, kritične točke in rezultate poslovanja podjetja, so bolj motivirani za delo in lažje sprejemajo odločitve managementa (še zlasti pri zniževanju stroškov).

Komuniciranje je pomembno tudi pri oblikovanju realnejših pričakovanj zaposlenih, ki predstavljajo osnovo za njihovo doživetje zaposlitvenega odnosa. Sklop prepričanj zaposlenih o zaposlitvenem odnosu imenujemo psihološka pogodba. Ta pogodba pomembno vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju in kaj bo v zameno za svoj vložek pričakoval. V psihološki pogodbi so zajete vrednote, potrebe, interesi in razpoložljive alternative. Oblikujejo jo tako ekonomski dejavniki (plača in ugodnosti) kot tudi neekonomski (pomoč in skrb zaposlenega s strani organizacije, varnost zaposlitve). Če zaposleni menijo, da je psihološka pogodba kršena, bo kmalu sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo ipd. Z obsežnim komuniciranjem podjetja dosežejo, da so pričakovanja zaposlenih bolj realna in s tem bodo na morebitne kršitve psihološke pogodbe manj občutljivi.

### **Sistem zagotavljanja uspešnosti (performance management)**

Za podjetja je poleg postavljanja ciljev pomembno tudi spremljanje njihovega doseganja. Tako lahko vodja in sodelavec skupaj poiščeta načine za izboljšanje uspešnosti. Letni pogovori bistveno pripomorejo k zagotavljanju uspešnosti. Vodje dobijo na letnih razgovorih temeljne informacije za sprejemanje odločitev o napredovanju, povišanju plač, prerazporejanju, usposabljanju. Delavci pa bistvene informacije o nalogah, ki so od njih zahtevane. Del informacij s tega pogovora je pomemben tudi za kadrovske službe, saj lahko tako boljše planirajo določene aktivnosti (npr. programe usposabljanja).

## **2. PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE TRIGLAV, d.d.<sup>1</sup>**

V tem poglavju bom najprej predstavila Zavarovalnico Triglav, d.d. (v nadaljevanju ZT, d.d.), njeno zgodovino in storitve. V nadaljevanju pa se bom osredotočila na delovanje Območne enote Ljubljana in njene poslovne funkcije za splošne in kadrovske zadeve. Da ne bo prišlo do zmešnjave, bom v primeru, da se neka stvar nanaša na celotno zavarovalnico pisala – ZT, d.d., kadar pa na Območno enoto Ljubljana – ZT, d.d., OE Ljubljana.

### **2.1. Zgodovina Zavarovalnice Triglav, d.d.**

Zgodovina Zavarovalnice Triglav, d.d. je povzeta po knjigi z naslovom Zavarovalstvo na slovenskem, katere avtor je Franc Škufca (2003).

5. julija 1900 je bila ustanovljena Vzajemna zavarovalnica, iz katere se je v dobrem stoletju razvila Zavarovalnica Triglav. Vzajemna zavarovalnica je bila v tistem času tudi prva slovenska zavarovalnica, ki je bila ustanovljena z domačim kapitalom. Ta je znašal 100.000 tedanjih avstrijskih kron. Prvi predsednik Vzajemne zavarovalnice in eden od njenih ustanoviteljev je bil Ivan Vencajz, cesarsko-kraljevi sodni svetnik, državni poslanec in posestnik.

Vzajemna zavarovalnica je sprva začela poslovati na področju požarnih zavarovanj ter z zavarovanjem zvonov. V nekdanji Avstro-Ogrski monarhiji je tako poslovala predvsem na slovenskem prostoru ter tudi v nekaterih drugih avstrijskih deželah. Ob koncu prve svetovne vojne pa je svoje poslovanje razširila na področje, ki je bilo kasneje vključeno v Kraljevino Jugoslavijo.

Konec druge svetovne vojne je prinesel novo politično ureditev, ki je na področju zavarovalništva vpeljala centralizacijo in državno lastništvo nad zavarovalnico. Vzajemna zavarovalnica se je preimenovala v Zavarovalni zavod Slovenije, ki je smel posle sklepati le v privatnem sektorju. Obseg poslovanja se je razširil leta 1946, ko se je Zavarovalni zavod Slovenije priključil Državnemu zavarovalnemu zavodu (DOZ).

Šestdeseta leta so prinesla decentralizacijo, s tem pa tudi nastanek številnih manjših zavarovalnic. Spoznanje, da je za solidno izravnavo rizikov potrebna večja zavarovalnica,

---

<sup>1</sup> Od tega poglavja dalje bom uporabljala tudi naslednje vire Zavarovalnice Triglav, d.d.:

Akt o sistemizaciji delovnih mest Zavarovalnice Triglav, d.d.; Interni plan kadrov Zavarovalnice Triglav d.d., za leto 2005; Kadrovska evidenca Zavarovalnice Triglav, d.d., Območna enota Ljubljana, za leto 2004; Kolektivna pogodba Zavarovalnice Triglav, d.d., str. 3,21,24,25. ; Naša pot. Brošura Zavarovalnice Triglav, d.d.; Plan izobraževanja Zavarovalnice Triglav d.d., za leto 2005; Postopki usposabljanja in izobraževanja: Podporni poslovni proces, str. 1-17.; Pravilnik o notranji organizaciji in načinu poslovanja Območne enote Ljubljana, Zavarovalnice Triglav, d.d., str.1-4, str. 18-21, str. 27-30.; Upravljanje s človeškimi viri: Podporni poslovni proces, str.1-14.

je kmalu pripeljalo 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 bila vse do leta 1990 ena največjih zavarovalnic v nekdanji Jugoslaviji. Leta 1990 se je Zavarovalna skupnost Triglav preoblikovala v delniško družbo.

Zavarovalnica Triglav, d.d., je bila ustanovljena 12.12.1990, kot zavarovalna delniška družba pa je začela poslovati s 1. januarjem 1991. Danes je Zavarovalnica Triglav, d.d. največja zavarovalnica v Sloveniji. Leta 2000 je svoje poslovanje začela širiti tudi na tuja tržišča. Več kot 30 let je prisotna na Hrvaškem in sicer z zavarovalnico Triglav Osiguranje, d.d., Rijeka. Ustanovili so zavarovalno družbo Triglav Pojištovna, a.s., na Češkem in kupili kapitalski delež v zavarovalnicah Triglav BH Osiguranje, d.d., Sarajevo in Lovčen Osiguranje, a.d., v Črni Gori.

## **2.2. Zavarovalnica Triglav, d.d. – danes**

ZT, d.d. odlikujejo znanje, izkušnje in finančna moč. Že 100 let skrbi za zavarovanje vedno novih generacij in njihovega imetja, ter za zavarovanje premoženja številnih podjetij, ki jim tako zagotavlja ekonomsko trdnost in varnost (Spletna stran Zavarovalnice Triglav, d.d.).

ZT, d.d. ima zadostne zavarovalno-tehnične rezervacije, naložene v skrbno izbrane finančne naložbe. Dolgoletne poslovne odnose ima tudi z največjimi pozavarovalnicami na svetu. Oboje skupaj ji omogoča, da lahko pod konkurenčnimi pogoji zavaruje tudi največje rizike (Spletna stran Zavarovalnice Triglav, d.d.).

Organi zavarovalnice so:

- uprava,
- nadzorni svet in
- skupščina.

Zavarovalnico vodi uprava, ki jo imenuje nadzorni svet. Sedež zavarovalnice - Centrala je v zgradbi Jožeta Plečnika, na Miklošičevi 19, v Ljubljani. Na Centrali se izvajajo vodstvene, razvojne in usklajevalne funkcije družbe. Za enostaven in hiter dostop do storitev pa skrbi mreža območnih enot zavarovalnice po vsej Sloveniji. Te enote so: OE Ljubljana, OE Celje, OE Koper, OE Kranj, OE Krško, OE Maribor, OE Murska Sobota, OE Nova Gorica, OE Novo mesto, OE Postojna, OE Slovenj Gradec in OE Trbovlje.

ZT, d.d. sodeluje s številnimi podjetji in organizacijami. Lastno poslovno mrežo dopolnjuje z nekaterimi zavarovalnimi agencijami, sodeluje pa tudi z zavarovalnimi posredniki. Agencijske pogodbe za sklepanje zavarovanj ima sklenjene s podjetji za izvajanje tehničnih pregledov motornih vozil, s svojo ponudbo pa je prisotna tudi na mejnih prehodih in v turističnih agencijah.



### **2.2.1. Poslanstvo, vizija in cilji Zavarovalnice Triglav, d.d.**

Vodilno mesto na slovenskem zavarovalniškem trgu zahteva ponudbo kakovostnih zavarovalnih kritij, ki ustrezajo potrebam in zahtevam sodobnega zavarovanca. V ponudbi so vse vrste premoženjskih in osebnih zavarovanj. Med premoženjskimi zavarovanji so to zavarovanja premoženja in premoženjskih interesov, avtomobilska, kmetijska, transportna zavarovanja, zavarovanja terjatev ter zavarovanja za prosti čas in potovanja. Zaokroženo ponudbo osebnih zavarovanj pa sestavljajo vse vrste življenjskih, rentnih, pokojninskih, naložbenih, nezgodnih in zdravstvenih zavarovanj.

**Poslanstvo ZT, d.d.** je spoznati in razumeti potrebe in želje človeka ter zagotavljati varnost, ki jo posameznik potrebuje. Z odgovornim in strokovnim izvajanjem zavarovalnih in drugih finančnih storitev ustvarjati varnejšo in bogatejšo prihodnost za stranke, lastnike in zaposlene.

**Vizija ZT, d.d.** je, da bo do leta 2007 postala največja zavarovalniška skupina v regiji jugovzhodne Evrope. V Sloveniji želi v skupnih zavarovalnih storitvah ohraniti sedanji tržni delež, kot zavarovalno – finančna skupina pa priti med prve tri ponudnike finančnih storitev. Aktivno nameravajo vstopiti na trge Evropske unije in do leta 2007 doseči vsaj 2 % realizacije zavarovalnice. ZT, d.d. bo nosilec razvoja zavarovalno – finančne skupine z lastnim razvojem produktov in prepoznavno blagovno znamko. To nameravajo doseči z vzpostavljanjem celovitega odnosa s strankami ter z vlaganjem v razvoj znanja in v sodobne tehnologije.

ZT, d.d. namerava v letu 2005 uresničiti naslednje **cilje**:

- doseganje zadovoljstva strank z zavarovalnimi storitvami tako na področju trženja zavarovanj kot na področju reševanja škod,
- povečanje realnega obsega poslovanja in ohranitev tržnega položaja ZT, d.d. na slovenskem zavarovalnem tržišču,
- širitev poslovanja zavarovalnice na tuja tržišča,
- izboljševanje zavarovalno – tehničnih rezultatov,
- zagotavljanje solventnosti,
- gospodarno ravnanje z zavarovalnimi sredstvi in zagotavljanje tekoče likvidnosti,
- stimulatívna motivacija in zagotavljanje standarda za zaposlene v ZT, d.d..

### **2.3. Območna enota Ljubljana**

Pravilnik o notranji organizaciji in načinu poslovanja Območne enote Ljubljana, Zavarovalnice Triglav, d.d. ureja notranjo organizacijo, organizacijske enote, vodenje v območni enoti ter sistemizacijo delovnih mest.

OE Ljubljana je organizacijska enota, ki opravlja vse posle, ki jih sicer opravlja zavarovalnica, v okviru pooblastil, ki jih določajo Pravilnik o organizaciji in poslovanju zavarovalnice in sklepi Uprave zavarovalnice, v imenu in za račun zavarovalnice. Opravlja posle na poslovnem območju Mestne občine Ljubljana ter občin: Borovnica, Brezovica, Dobropolje, Dobrova-Polhov Gradec, Dol pri Ljubljani, Domžale, Grosuplje, Horjul, Ig, Ivančna Gorica, Kamnik, Litija, Logatec, Loški potok, Lukovica, Medvode, Mengeš, Moravče, Ribnica, Sodražica, Škofljica, Trzin, Velike Lašče, Vodice in Vrhnika.

Območna enota ni pravna oseba, pač pa profitni center zavarovalnice in je vpisana v sodni register. Z namenom približevanja storitev zavarovancem ima območna enota organizacijske dele, ki poslujejo v okviru pooblastil na določenem delu teritorija območne enote (poslovno območje). Ti organizacijski deli so:

- poslovna enota Domžale – Kamnik, ki je organizacijsko in strokovno odgovorna direktorju območne enote,
- predstavništva, so strokovno in disciplinsko odgovorna oddelku za notranjo prodajo sektorja prodaje zavarovanj fizičnim osebam kot notranje organizacijske enote tega oddelka,
- zastopstva, ki so področje dela zastopnikov in jih odpira in ukinja direktor območne enote.

Temeljne poslovne funkcije zavarovalnice, ki se opravljajo v območni enoti so:

- zavarovalno področje, ki zajema: oceno rizikov, obdelavo zavarovanj, cenitev in likvidacijo škod, obdelavo škod, pozavarovanje, zavarovalno statistiko in analize ter izvajanje regresov,
- področje trženja zajema: tržne analize in planiranje, trženje zavarovanj, organizacijo prodajne mreže in ekonomsko propagando,
- finance in računovodstvo zajema: finančno operativno, naložbe in upravljanje finančnega premoženja, ostale zadeve finančne operative, izterjavo, evidentiranje poslovnih dogodkov, izkazovanje rezultatov poslovanja in računovodsko analizo,
- skupne in splošne zadeve zajemajo: splošne pravne zadeve, organizacijske zadeve, kadre in plače ter izobraževanje,
- informatika zajema: informacijski center in obdelavo podatkov.

### **2.3.1. Notranja organizacija območne enote**

Notranje organizacijske enote območne enote so sektorji, poslovna enota, oddelki, odseki, predstavništva ter referati. Notranje organizacijske enote so prikazane v organizacijski shemi območne enote po organizacijskih nivojih kot sledi (Priloga 1):

- strateški organizacijski nivo: direktor,
- prvi izvedbeni organizacijski nivo: sektor, poslovna enota,
- drugi izvedbeni organizacijski nivo: oddelek,
- tretji izvedbeni organizacijski nivo: odsek, predstavništvo in referat.

### **2.3.2. Sektor za kadrovske in splošne zadeve**

Sektor za kadrovske in splošne zadeve se deli na naslednjih pet odsekov, ki so podrobneje opredeljeni v Prilogi 2:

- odsek za splošno pravne in organizacijske zadeve,
- odsek za kadre in plače,
- odsek za izobraževanje,
- odsek za tehnične zadeve,
- odsek za splošne zadeve.

Vodja za kadrovske in splošne zadeve si prizadeva doseči čim boljše povezavo med kadrovsko politiko in politiko podjetja, ter tako uresničevati zastavljene cilje podjetja.

Območne enote ZT, d.d. izvajajo kadrovsko politiko, ki jo narekuje Centrala. Trenutno se vodi restriktivna kadrovska politika, torej zmanjšanje skupnega števila zaposlenih. Pravne podlage za delovanje kadrovske funkcije so zapisane v aktih družbe, med katerimi so:

- Kolektivna pogodba Zavarovalnice Triglav, d.d.,
- Pravilnik o notranji organizaciji in načinu poslovanja Zavarovalnice Triglav, d.d., OE Ljubljana.
- Akt o sistemizaciji delovnih mest,
- Akt o uporabi Kataloga delovnih mest Zavarovalnice Triglav d.d., OE Ljubljana,
- Pravilnik o organizaciji zastopniške mreže in nagrajevanju zavarovalnih zastopnikov,
- Pravilnik o pisarniškem poslovanju ter ravnanju s poslovno dokumentacijo,
- Pravilnik o ugotavljanju delovne uspešnosti delavcev Zavarovalnice Triglav, d.d., OE Ljubljana,
- Sklep o delovnem času in poslovnem času za stranke OE Ljubljana,
- Pravilnik o štipendiranju,
- Pravilnik o izobraževanju delavcev v Zavarovalnici Triglav, d.d.,
- in še nekateri.

### **2.3.3. Kadrovska struktura Območne enote Ljubljana**

V ZT, d.d., OE Ljubljana, je bilo na dan 31.12.2004 zaposlenih 626 ljudi. Od tega je 290 moških in 336 žensk. Za polni delovni čas jih je zaposlenih 605, od tega 279 moških in 326 žensk. Za krajši delovni čas od polnega, pa je zaposlenih 21 ljudi, 11 moških in 10 žensk. Glede na vrsto pogodbe o zaposlitvi je za nedoločen čas sklenjenih skupno 597 pogodb, za določen čas pa 29 pogodb (Kadrovska evidenca ZT, d.d., OE Ljubljana, 2004).

Tabela 3: Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 31.12.2004

VRSTA PODATKA		SPOL			
		SKUPAJ	MOŠKI	ŽENSKE	SKUPAJ v %
		a=b+c	b	c	a
<b>A</b>	<b>IZOBRAZBA</b>				<b>%</b>
<b>0</b>	<b>SKUPAJ (1+2+3+4+5+6)</b>	<b>626</b>	<b>290</b>	<b>336</b>	<b>100</b>
1	Nižja in manj (I-IV)	108	73	35	17,25
2	Srednja (V)	366	140	226	58,47
3	Višja (VI)	68	38	30	10,86
4	Visoka (VII)	81	37	44	12,94
5	Magisterij (VIII)	2	1	1	0,32
6	Doktorat (IX)	1	1	0	0,16

Vir: Kadrovska evidenca ZT, d.d., OE Ljubljana, 2004.

Iz tabele je razvidno da ima največ delavcev V. stopnjo strokovne izobrazbe, teh je kar 58 % vseh zaposlenih na območni enoti. 11% zaposlenih ima VI. stopnjo strokovne izobrazbe, 13 % pa VII. stopnjo strokovne izobrazbe. Magisterij imata le 2 zaposlena, in sicer 1 ženska in 1 moški, medtem ko ima doktorat le 1 moški.

Tabela 4: Število zaposlenih po vrsti posla na dan 31.12.2004

VRSTA PODATKA		SPOL			
		SKUPAJ	MOŠKI	ŽENSKE	SKUPAJ v %
		a=b+c	b	c	a
<b>B</b>	<b>VRSTA POSLA</b>				<b>%</b>
<b>0</b>	<b>SKUPAJ (1+9)</b>	<b>626</b>	<b>290</b>	<b>336</b>	<b>100</b>
1	Zaposleni v prodaji zavarovanj (2+3+4+5+6+7+8)	323	210	113	51,60
2	Drugi vodje in izvršni direktorji	9	8	1	1,44
3	Organiz. prod. mreže - terenski inštruktorji	1	1	0	0,16
4	Vodje predstavništev	13	9	4	2,08
5	Zavarovalni komercialisti	41	4	37	6,55
6	Vodje skupin zavarovalnih zastopnikov	0	0	0	0,00
7	Referenti za sklepanje zavarovanj - šalterji	53	9	44	8,47
8	Zastopniki	206	179	27	32,91
9	Vsi ostali delavci - interni	303	80	223	48,40

Vir: Kadrovska evidenca ZT, d.d., OE Ljubljana, 2004.

Nekaj več kot polovica je zaposlenih v prodaji zavarovanj (52 %). Od tega je največ zavarovalnih zastopnikov. Zavarovalni zastopniki so v veliki večini moški, žensk je komaj 27 oziroma 13 %. Med internimi delavci pa prevladujejo predvsem ženske, teh je nekaj manj kot 74 %.

Občasna dela opravljajo študenti. Na dan 31.12.2004 je delo preko študentskega servisa opravljalo 46 študentov. Največ na oddelku za premoženjska zavarovanja, in sicer 27, 11 na oddelku financ in računovodstva, 7 v oddelku za kadrovske in splošne zadeve in 1 na oddelku osebnih zavarovanj (Kadrovska evidenca ZT, d.d., OE Ljubljana, 2004).

## **2.4. Kadrovski informacijski sistem – KIS**

ZT, d.d., OE Ljubljana uporablja t. i. kadrovski informacijski sistem – KIS, ki omogoča vodenje kadrovske evidence o zaposlenih. Omogoča vodenje podatkov:

- o delovnih mestih,
- o organizacijskih enotah in organizacijski strukturi družbe ter njenih enot,
- o zaposlenih,
- o izobraževanju zaposlenih,
- za planiranje kadrov,
- za opise delovnih mest,
- za izdelavo volilnega imenika,
- za spremljanje fluktuacije,
- za kadrovsko administracijo,
- za izdelavo raznih izpisov za potrebe zunanjih institucij in za potrebe družbe.

Vendar pa ima KIS tudi nekatere pomanjkljivosti:

- sestavljata ga dve ločeni programski orodji,
- program za plače je izdelani v MS–DOS-u, medtem ko so podatki o delavcih vodijo v programu KIS-web in je izdelan v programskem okolju Windows.

Večina podatkov je zajeta v internem programu KIS/ZT V2.0. Za spremljanje prisotnosti oziroma odsotnosti pa se uporablja program Time & Space Manager. KIS je v fazi uvajanja novega programa v takšni obliki, da bodo bili vsi podatki, ki so vezani na kadrovske in izobraževalne zadeve ter plače zaposlenih, shranjeni v isti bazi podatkov, z enostavnim dostopom in izpisom potrebnih podatkov. Posodobitev bo bila za ZT, d.d. ugodna, saj se je potrebno zavedati, da sta racionalizacija postopkov dela in uspešnost odvisna od dobre informacijske podpore. Planirajo, da bo posodobitev v celoti izvedena v letu 2006.

Problem, ki bi ga rada izpostavila je tudi, da večina zaposlenih nima dostopa do interneta. Za obveščeno zaposlenih se tako uporablja notranja pošta – Lotus Notes.

## **3. PROCES RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, d.d.**

Ravnanje s človeškimi viri lahko opredelimo kot splet različnih aktivnosti, ki pripomorejo k ustreznemu odzivu zaposlenih, vodstev in ZT, d.d. kot celote, na izzive iz okolja ter s tem na pridobivanje njene konkurenčne prednosti. Proces ravnanja s človeškimi viri poteka v okviru organizacijskih enot in v posebni strokovni službi na nivoju OE – sektor za splošne in kadrovske zadeve.

Kadrovska funkcija podjetja je tista, ki skrbi za to, da ima podjetje zaposlene primerne kadre. Gre za proces ravnanja s človeškimi viri. Ta proces zajema naslednje osnovne

postopke (Bagon et al., 1991, str. 112), katerim Možina (1998, str. 119) dodaja še opis delovnega mesta, izbiranje kandidatov ter motiviranje:

- **planiranje kadrov:** predvidevanje vrste, števila, virov in pridobivanja potrebnih kadrov;
- **opis delovnega mesta:** objavljanje prostih delovnih mest, zahtevane lastnosti in znanj;
- **pridobivanje kadrov:** postopek iskanja kandidatov in proučevanja virov kadrov za sprejemanje v zaposlitev;
- **izbiranje kadrov:** zbiranje informacij o kandidatu s pomočjo metod;
- **sprejemanje kadrov v zaposlitev:** sprejemni postopek;
- **uvajanje zaposlenih in usposabljanje zaposlenih:** sistematično vključevanje novih kadrov v delo in pripravništvo mladih;
- **izobraževanje kadrov:** načrtno pridobivanje izobrazbe novih kadrov in permanentno izobraževanje zaposlenih;
- **spremljanje, nadaljnje izobraževanje in razvoj kadrov:** načrtno in metodično organiziran proces strokovnega razvoja in napredovanja zaposlenih;
- **motiviranje kadrov:** vplivanje na zaposlene za doseganje boljših poslovnih rezultatov.

V nadaljevanju bom teoretično in na primeru Zavarovalnice Triglav, d.d., OE Ljubljana, po posameznih delih opisala vsako od zgoraj navedenih alinej.

### 3.1. Planiranje kadrov

Planiranje kadrov vključuje predvidevanje prihodnjih organizacijskih potreb po kadrih. Namen je zagotoviti potrebne kadre, ki bodo imeli primerna znanja in sposobnosti za doseg ciljev organizacije. Pri planiranju kadrov je potrebno upoštevati tudi strateški plan podjetja. Namen le-tega je, zagotavljati ustrezno število in kvaliteto zaposlenih, ki jih podjetje potrebuje. To pomeni predvidevati probleme, ki lahko nastanejo bodisi zaradi preveč oziroma premalo zaposlenih (Gatewood, 1995, str. 397-398).

Organizacija brez izdelanega plana kadrov se lahko sooča z naslednjimi problemi (Možina et al., 1998, str. 36):

- presežek oziroma pomanjkanje kadrov,
- neustrezna kadrovska struktura, glede na zahteve, ki ji določa sistematizacija,
- neurejeno načrtovanje izobraževanja,
- neustrezno vlaganje v kadre,
- nezadovoljstvo med zaposlenimi, posledica tega je lahko večja fluktuacija,
- nepravilna zasedba delovnih mest, posledica tega je absentizem, napeti odnosi med zaposlenimi,
- negotovost pri izpolnjevanju nalog v organizaciji,
- nemotiviranost in nezainteresiranost za delo.

Za uspešno načrtovanje kadrov, se je priporočljivo držati petih osnovnih korakov (Možina et al., 1998, str. 32):

- **Zbiranje informacij.** Informacije zbiramo zunaj in znotraj organizacije. Zunaj organizacije zbiramo informacije o uspešnosti panoge, tehnologiji, ki je na voljo, trgu delovne sile, zakonski regulativi. Znotraj organizacije pa nas zanimajo informacije o planih podjetja, trenutnem stanju kadrov.
- **Napovedovanje in načrtovanje potreb po kadrih.** Potrebno je predviditi potrebe po kadrih, kratkoročno in dolgoročno.
- **Napovedovanje preskrbe s kadri.** Gre za ugotavljanje, katere kadre je možno pridobiti znotraj organizacije, katere pa je potrebno poiskati na trgu delovne sile.
- **Načrtovanje in spremljanje potrebnih programov.** Potrebno je ugotoviti kako povečati oziroma zmanjšati število kadrov, kako spremeniti izobrazbeno strukturo.
- **Pridobivanje povratnih informacij o procesu načrtovanja.** Na tem mestu ugotavljamo odmike uresničnega od načrtovanega ter ugotavljamo vzroke za nastale odmike.

Za sodobne organizacije je planiranje kadrov nujnost, česar se zaveda tudi ZT, d.d.. Kadrovska služba v ZT, d.d. izdelava interni letni plan kadrov. Ta vsebuje podatke internega plana Centrale in internega plana posameznih OE. Na podlagi teh podatkov se izdelava plan kadrovanja za celotno ZT, d.d.. Vzroki za zaposlitev so običajno:

- nadomeščanje začasno odsotnega delavca,
- nadomestitev delavca,
- nova zaposlitev,
- načrtovana nadomestitev zaradi razporeditve v drugo enoto.

Interni plan kadrovanja ZT, d.d., OE Ljubljana obsega podatke o organizacijski enoti, delovnem mestu, zahtevani izobrazbi, št. pripravnikov, skupnem predvidenem številu, vzrokih zaposlitve, prerazporeditve znotraj zavarovalnice in vrste zaposlitev.

Kadrovska služba na podlagi kontinuiranega procesa planiranja, ob upoštevanju sedanjih kadrovskih zmogljivosti, določi teoretične bodoče kadrovske zmogljivosti, ki so potrebne za izvedbo planiranih nalog v organizaciji.

Podatke, ki so na razpolago v KIS-u, uporabijo za določitev dejanskega stanja kadrov. Na podlagi tako zbranih podatkov, se nato ugotavljajo vzroki za nastanek odmikov planiranega stanja od dejanskega. Rezultat je bodisi primanjkljaj oziroma presežek kadrov. Sledijo ukrepi za normalizacijo stanja, torej približevanje planiranemu stanju.

V ZT, d.d., OE Ljubljana v letu 2005 planirajo 37 delavcev, od tega 26 za določen in 11 za nedoločen čas. Med internimi delavci planirajo 27 delavcev, kjer gre za 10 nadomeščanj in 14 nadomestitev delavcev ter 3 nove interne delavce. Planirana je tudi zaposlitev 10-ih zavarovalnih zastopnikov in sicer gre izključno za nove zaposlitve. Za 26 delavcev je

zahtevana V. stopnja strokovne izobrazbe, 4 delavci morajo imeti VI. stopnjo strokovne izobrazbe, od 7-ih delavcev pa zahtevajo VII. stopnjo strokovne izobrazbe. V ZT, d.d., OE Ljubljana je prisoten trend zmanjševanja števila internih delavcev. Planiran obseg zmanjšanja je 5 % letno (Interni plan kadrov ZT, d.d., za leto 2005).

Ugotavljam, da ima ZT, d.d. dobro zastavljen koncept planiranja kadrov. Lahko trdim, da se v njem pojavlja vseh pet osnovnih korakov za uspešno načrtovanje kadrov, ki jih navaja Možina (1998, str. 32). Sicer pa opažam, da je na nekaterih oddelkih pomanjkanje kadrov kar precejšnje. Razlog je v tem, da je naenkrat na istem oddelku odsotnih več zaposlenih, bodisi zaradi bolniškega staleža, bodisi porodniškega dopusta. Takšne nepredvidene primanjkljaje v ZT, d.d., OE Ljubljana tekoče odpravljajo, bodisi s sklenitvijo delovnega razmerja za določen čas ali pa najamejo študente. Pojavlja se tudi fluktuacija, ki je posledica nezadovoljstva med zaposlenimi ali pa lastna iniciativa zaposlenega, da zasede novo delovno mesto, ki se mu zdi bolj zanimivo (v primeru internega razpisa za prosto delovno mesto).

### 3.2. Opis delovnega mesta

Podjetje želi z objavo prostega delovnega mesta pridobiti ustrezne kandidate za to delovno mesto. Pri tem je pomembno, da je le-to sistemizirano. To pomeni, da ga je potrebno natančno opredeliti. Iz opisa delovnega mesta mora biti razvidno, kaj se zahteva od kandidata (znanje, zmožnosti, delovne izkušnje, sposobnosti, osebne kvalitete), ki bo zasedel to delovno mesto. Natančno morajo biti opredeljene osnovne zadolžitve, delovne razmere, nivo odgovornosti ter pričakovani rezultati (Armstrong, 1991, str. 324-345).

Analiza dela je standardni postopek določanja kritičnih zahtev, s katerimi se bo novi delavec moral spoprijeti na delovnem mestu. Da bi oblikovali uporabne profile delovnih mest, je potrebno pri analizi dela določiti ključne veščine, vedenjske in osebnostne lastnosti zaposlenih, ki pomembno vplivajo na uspeh ali neuspeh na konkretnem delovnem mestu. Opredeliti je potrebno vedenje ali aktivnosti, ki kažejo na obstoj ali pomanjkanje posamezne aktivnosti. Zahteve morajo biti opredeljene na način, ki omogoča njihovo preverjanje, ocenjevanje ali merjenje (Kragelj, 2005, str. 34).

Lastnosti kandidata lahko torej razdelijo na (Možina et al., 1998, str. 95):

- **bistvene**, to je tiste, brez katerih kandidat sploh ne pride v ožji izbor, oziroma tiste, brez katerih ni mogoče pričakovati uspešno opravljenega dela;
- **nezaželene**, to so tiste, ki jih kandidat ne sme imeti;
- **želene**, tiste, ki sprejemljivim kandidatom dajejo tem več prednosti, tem več jih imajo.



Pred samo objavo prostega delovnega mesta je pametno razmisliti o več vprašanjih (Možina et al., 1998, str. 109):

- Kaj je namen delovnega mesta? Ali je nujno potrebno? Ali dosega svoj namen?
- Ali ga je mogoče kombinirati s kakim drugim delovnim mestom oziroma prerazporediti delovne naloge med druge delavce v oddelku?
- Ali lahko zapolnimo to delovno mesto s pripravnikom oziroma prezaposlimo katerega od delavcev, olajšamo delo nekemu, ki je slabšega zdravja in podobno?

V Aktu o sistemizaciji delovnih mest ZT, d.d., (1998), je seznam delovnih mest v OE. Vsako delovno mesto obsega (Priloga 3):

- šifro delovnega mesta,
- naziv delovnega mesta,
- opis delovnih nalog,
- odgovornost na delovnem mestu,
- šolska izobrazba, dodatna znanja in delovne izkušnje,
- zahtevnostna stopnja in
- zahtevnostna skupina.

Bolj kot so delovna mesta podrobno opredeljena, lažje je izbrati primerne kandidata za delovno mesto, saj se natančno ve, kakšne bodo njegove zadolžitve in odgovornosti. V ZT, d.d., OE Ljubljana poleg zahtev, ki izhajajo iz samega opisa delovnega mesta, določijo tudi zelene lastnosti, ki naj bi jih imel zaposleni na delovnem mestu. Vendar to ni opisano v samem Aktu o sistemizaciji delovnih mest ZT, d.d.. Osebnostne lastnosti, ki naj bi jih kandidat imel se določijo v objavi prostega delovnega mesta (Priloga 4). Določi jih kadrovník, v sodelovanju z vodjo sektorja kadrovanega področja, za vsako prosto delovno mesto posebej. Z objavo prostega delovnega mesta, se začne postopek zaposlovanja.

### **3.3. Pridobivanje kadrov**

Če želimo resnično zaposliti najprimernejšega kandidata za novo delovno mesto, morajo postopki in ugotovitve temeljiti na konkretnih, specifičnih in merljivih dejstvih ter preverjenih informacijah (Kragelj, 2005, str. 34).

Začetek procesa pridobivanja kadrov odobri vodstvo ZT, d.d.. Pridobivanje kandidatov je možno iz notranjih in zunanjih virov. Kadar potreb po kadrih ne moremo zadovoljiti z notranjimi rezervami, se izda javni razpis.

#### **3.3.1. Pridobivanje kandidatov iz notranjih virov**

Pridobivanje iz notranjih virov pomeni, da izbiramo kandidate med tistimi, ki so že zaposleni v ZT, d.d. in so se prijavili na interni razpis za prosto delovno mesto. Ti razpisi so lahko objavljeni na oglasnih deskah, v glasilih organizacije ali preko notranje pošte.

V ZT, d.d. je za informiranje zaposlenih zadolžen sektor kadrovskih in splošnih zadev. Elektronska oblika informiranja zaposlenih se vrši preko aplikacije Lotus Notes. Za tiste, ki te aplikacije še nimajo, pa so nadrejeni dolžni sporočila posredovati na oglasne deske.

Praksa ZT, d.d. je, da prvotno poskuša zadovoljiti potrebe po kadrih z notranjimi prerazporeditvami, prekvalifikacijami ali izobraževanjem. Zaposlene o prostem delovnem mestu obveščajo z internimi razpisi. Ti so prvotno objavljeni v matični OE. V primeru, da ni prijav na prosto delovno mesto oziroma nihče od prijavljenih ne ustreza zahtevam objave, razpis objavijo še ostale OE.

Pogosto prihaja do tega, da se na kakšen razpis prijavijo zaposleni iz oddelka, kjer je ravno tako primanjkljaj zaposlenih. Zato obstaja manjša verjetnost, da bo ta zaposleni prišel v ožji izbor za novo delovno mesto.

Pridobivanje kandidatov iz notranjih virov ima svoje prednosti in slabosti (Možina et al., 1998, str. 109-111).

Prednosti pridobivanja iz notranjih virov:

- zaposleni vidijo, da organizacija ceni njihove sposobnosti, kar jim dviguje delovno moralo,
- bolj je izražena pripadnost organizaciji in manjša je bojazen, da jo bodo zapustili,
- kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja,
- večja je verjetnost, da bomo dobro ocenili in izbrali kandidata.

Slabosti pa so naslednje:

- kandidati, ki izpadejo lahko postanejo nezadovoljni, zato jim je potrebno ob neuspehu razložiti, zakaj niso bili izbrani in kaj morajo v prihodnje izboljšati,
- lahko se zgodi, da v primeru slabo izdelanega sistema napredovanja, izberemo delavca, ki je "na vrsti" in ne tistega, ki najbolj ustreza zahtevam delovnega mesta,
- pojavijo se lahko težave z uveljavljanjem avtoritete, saj je "napredovani" med svojimi sodelavci še vedno obravnavan kot član skupine in ne kot nadrejeni,
- največji problem pa je vse večja zaprtost organizacije, kar lahko povzroči ozko usmerjenost (pomanjkanje inovacij) in neuspešno reševanje problemov na ustaljene načine.

V ZT, d.d., OE Ljubljana opažam pomanjkljivost in sicer, da je postopek izbiranja predolg. Zaposleni, ki so se prijavili na interni razpis, tako postajajo nestrpni kdo od njih bo izbran na to delovno mesto. Ko kadrovska služba v OE izbere najprimernejšega kandidata za prosto delovno mesto, mora dobiti potrditev tudi od Centrale, kar postopek še podaljša (običajno le v primerih, ko gre za vodstvena mesta). Ostali kandidati, ki so izpadli iz izbora, pa do odobritve Centrale ne dobijo nobenega obvestila o tem, da niso bili izbrani. V pisnem obvestilu manjka tudi obrazložitev, zakaj niso primerni za to delovno mesto. V

bodoče bi bilo vredno premisliti o obrazložitvi, saj je vsaka povratna informacija dobrodošla, pa naj bo pozitivna ali negativna. Res pa je, da v primeru več kandidatov, obrazložitve vzamejo kar precej časa. Potrebno bi bilo pretehtati pozitivne in negativne strani obrazložitvev.

Pri napredovanju zaposlenega, pa se vsaj navzven ne kažejo nobena znamenja zamere ali poslabšanja odnosov med sodelavci. Do konfliktov bi lahko prišlo v primeru, ko se za isto delovno mesto potegujeta dva ali več kandidatov iz istega oddelka. Vendar pa tega vsaj zaenkrat ni opaziti.

### **3.3.2. Pridobivanje kandidatov iz zunanjih virov**

Pri zaposlovanju si vsako podjetje želi čim primernejše nove sodelavce ali drugače, od novo zaposlenih podjetje pričakuje čim večjo »dodano vrednost«. Delodajalec želi zaposliti najustreznjšega kandidata, ki bo zadovoljil dolgoročne in kratkoročne zahteve delodajalca, obenem pa mora upoštevati tudi potrebe in hotenja kandidatov. Delodajalec se bo trudil pritegniti zanimanje čim širšega kroga ustreznih kandidatov, med katerimi bo izbiral. To lahko stori z javno objavo prostega delovnega mesta (Belčič, 2002, str. 130), (Priloga 6).

ZT, d.d. se pri pridobivanju kandidatov iz zunanjih virov sklicuje na Zakon o delovnih razmerjih – ZDR in na Kolektivno pogodbo Zavarovalnice Triglav, d.d.. Za vsako novo zaposlitev mora OE dobiti soglasje iz Centrale.

Po Zakonu o delovnih razmerjih (2002, čl. 23) mora delodajalec, ki zaposluje nove delavce, prosta delovna mesta javno objaviti. Objava mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši od osem dni.

V Sloveniji se lahko sklene delovno razmerje samo na podlagi javnega razpisa, razen če gre za izpopolnjevanje obveznosti organizacije iz naslova štipendiranja, če gre za opravljanje nalog, ki trajajo največ 60 dni, če gre za nadomestitev začasno odsotnega delavca, če gre za brezposelno invalidno osebo, če gre za delavce, ki opravljajo strokovno delo na podlagi pogodbe o poslovno-tehničnem sodelovanju s tujim partnerjem o proizvodni kooperaciji, o prenosu tehnologije in o tujih naložbah in v drugih primerih, določenih z zakonom (ZDR, 2002, čl. 24).

#### **3.3.2.1. Metode pridobivanja kandidatov**

Podjetje ima pri pridobivanju kandidatov iz zunanjih virov na razpolago različne metode. Najstarejša in še vedno veliko uporabljena je **metoda neformalnega pridobivanja** (zveze in poznanstva). Pojavlja se v različnih oblikah: od pazljivega poizvedovanja pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih ter previdnega nagovarjanja kandidatov, ki delajo za

druge delodajalce, do zaprosila vodstva organizacije izrečenega zaposlenim, naj obvestijo svoje znance in jih priporočijo delodajalcem (Možina et al., 1998, str. 111-114).

V ZT, d.d., OE Ljubljana ni podatkov o tem, koliko zaposlenih je prišlo na delovno mesto preko poznanstev. Takšna metoda je velikokrat sporna, saj ostali zaposleni smatrajo novega zaposlenega kot povzpetnika, ki je imel zaradi poznanstev pred ostalimi kandidati, avtomatično prednost. Ta zaposleni velikokrat ni najbolj priljubljen pri sodelavcih.

Druga zelo stara in razširjena metoda je **neposredno javljanje kandidatov pri delodajalcih** (neposredni stiki). Pobuda je na strani iskalcev zaposlitve, delodajalci pa so odprti do kandidatov, ki bodisi osebno poizvedujejo o prostih delovnih mestih, bodisi se samoiniciativno obračajo na organizacije v pisni obliki. Podatke o takih kandidatih organizacije vnašajo v svoje datoteke ter jih obveščajo o prostih delovnih mestih, ko se ta pojavijo. Ta metoda je za organizacijo poceni (Možina et al., 1998, str. 111-114).

Na ZT, d.d., OE Ljubljana pride veliko prošelj, kjer kandidati za zaposlitev samoiniciativno poizvedujejo o morebitnih prostih delovnih mestih. V tem primeru se prosilca zaposlitve takoj pisno obvesti. Največkrat so prošnje odbite, ker ni bilo javnega razpisa. Poleg tega teh kandidatov ne obveščajo o prostem delovnem mestu, če se le-to pojavi, ko je bila njihova prošnja že odbita (Priloga 5).

**Štipendiranje** je način, kako načrtno pridobiti mlade delavce. Organizacije svoje študente preko denarne pomoči in praktičnega usposabljanja, postopno uvajajo in pripravljajo svoje študente na organizacijsko okolje (Možina et al., 1998, str. 111-114).

Štipendiranje je v ZT, d.d., OE Ljubljana ustaljena praksa. Študenti so običajno otroci zaposlenih delavcev na ZT, d.d., OE Ljubljana. V planu za leto 2005 ni predvidenih novih pogodb. Še vedno pa veljajo pogodbe, ki so bile sklenjene v preteklosti in sicer z desetimi študenti. Vsi študenti bodo po končanem študiju pridobili VII. stopnjo strokovne izobrazbe. Študenti običajno na ZT, d.d., OE Ljubljana opravljajo tudi počitniško delo in obvezno prakso ter se na takšen način postopoma spoznavajo z delom.

Po končanem šolanju oziroma študiju ZT, d.d., OE Ljubljana, zagotavlja opravljanje pripravništva v okviru danih možnosti. Pripravnik sklone delovno razmerje na podlagi objave prostega pripravniškega mesta, brez objave pa le v primeru zaposlitve študentov zavarovalnice.

**Javne službe za zaposlovanje** oziroma lokalni uradi za delo so lahko pomemben vir kadrov za nova delovna mesta. Čeprav jim pogosto očitajo, da razpolagajo predvsem z manj sposobnimi in tudi manj iniciativnimi kandidati, so njihove datoteke iskalcev zaposlitve običajno najboljše in dobro ažurirane, zagotavljajo podatke za celotno

državo, kandidati za zaposlitev pa so praktično takoj dostopni. Njihove storitve so za delodajalce brezplačne (Možina et al., 1998, str. 111-114).

V ZT, d.d., OE Ljubljana se poslužujejo tovrstne metode pridobivanja kandidatov. Na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije objavijo prosto delovno mesto. Prosto delovno mesto ni nikoli naenkrat objavljeno v časopisu in na Zavodu za zaposlovanje. Največkrat na zavodu za zaposlovanje iščejo pravnike, referente za sklepanje zavarovanj – šalterski delavci in komercialiste.

Zelo razširjena metoda so **oglas v javnih medijih**, kot so časopisi, revije, radio in televizija ter internet. Prednost te metode je v tem, da doseže veliko ljudi. Medij izberemo, glede na “naravo” delovnega mesta. Čim bolj usposobljenega in specializiranega delavca iščemo, bolj moramo razširiti območje iskanja in temu ustrezno poiskati tudi medij (Možina et al., 1998, str. 111-114).

Kadar potreb po kadrih ZT, d.d., OE Ljubljana ne more zadovoljiti z notranjimi rezervami, izda javni razpis v dnevem časopisu z navedbo del, zahtevane strokovne izobrazbe, tako po usmeritvi, kot po stopnji, potrebnih funkcionalnih znanjih ter podatkih, ki so ključnega pomena za selekcijo pri izbiri kadrov. ZT, d.d., OE Ljubljana večkrat objavi prosto delovno mesto v časopisu Delo. Običajno se v omenjenem časopisu objavi mesto za univerzalne zavarovalne zastopnike (Priloga 6).

Možina (1998, str. 111-114), navaja še tri metode pridobivanja kandidatov iz zunanjih virov, ki pa jih v ZT, d.d., OE Ljubljana ne uporabljajo. Te tri metode so naslednje:

- Metoda za načrtno pridobivanje dobrih kadrov, zlasti tistih, ki jih primanjkuje, je **stik s šolami**. Ustaljena praksa nekaterih podjetij je, da pošiljajo na različne fakultete svoje predstavnike, ki kar tam opravijo razgovore za zaposlitev. Študentje imajo tako možnost, da se predstavijo podjetjem, s katerimi drugače ne bi prišli v stik, še zlasti, če iskalec novih delavcev napove »odprte« razgovore, kjer je edini pogoj za preizkus prijava. Zato, ker si prav na tak način veliko več kandidatov zagotovi razgovor za zaposlitev, jih večino zavrnejo. Razgovor na sedežu določene fakultete je običajno preizkusni razgovor, s katerim delodajalec želi ugotoviti, ali je smiselno organizirati še dodatni razgovor za zaposlitev, tokrat v podjetju. Študentje imajo tako možnost, da premislijo in storijo vse, kar je v njihovi moči, da se prebijejo do zaželene zaposlitve. Če do tega ne pride, pa je to lepa izkušnja oziroma generalka pred razgovori, ki jih bodo še opravili.
- V zadnjih letih se pri nas uveljavljajo nekatere **zasebne agencije za zaposlovanje**. V primerjavi z javnimi službami so mnogo manjše, imajo manj informacij in tudi manj možnih kandidatov. Organizacijam svoje storitve zaračunavajo. Njihove prednosti so, da se specializirajo za določen tip kandidatov, imajo o svojem področju zelo dobre podatke, delodajalcem ne dajejo le podatkov o aktualnih iskalcih dela, ampak lahko pridobivajo že zaposlene delavce. Ob posredovanju

kandidatov, ponudijo tudi druge zaposlovalne storitve, kot sta intervju in testiranje. Pri svojem delu so učinkovite in dajejo ustrezna jamstva za kandidate, ki jih posredujejo.

- Poceni in nezahtevna metoda je pridobivanje kandidatov preko **objav na javnih oziroma vidnih mestih**. Ta metoda je zlasti primerna za manj zahtevna delovna mesta. Potrebno je le ugotoviti, kje se zadržujejo potencialni kandidati za to delovno mesto, da bi objavo opazili.

ZT, d.d., OE Ljubljana zaposluje kadre, ki jih je na trgu veliko na razpolago (npr. ekonomisti in pravniki), zato se mi zdita prva in tretja od zgoraj naštetih treh metod za uporabo neprimerni. Poleg tega pride na ZT, d.d., OE Ljubljana veliko prošenj za štipendiranje, zato v primeru zainteresiranosti zavarovalnice lahko preučijo te prošnje in na ta način pridobijo zelene kadre. Zasebne agencije za zaposlovanje pa storitve za posredovanje primernih kandidatov zaračunavajo, zato bi jih bilo primerno uporabljati le v primerih kadar iščejo kandidate s posebnimi znanji.

### **3.4. Izbiranje (selekcija) delavcev**

Pri izbiranju gre za proces sistematičnega zbiranja informacij o kandidatu. Glavni namen selekcije je, da s pomočjo metod izberemo kandidata, ki bo ustrezal zahtevam delovnega mesta (Gatewood et al., 1995, str. 400).

#### **3.4.1. Postopek izbiranja delavcev**

O metodah za spoznavanje kandidatov odloča delodajalec. Z njihovo pomočjo skuša ugotoviti, kateri kandidat najbolje izpolnjuje pogoje za zasedbo delovnega mesta. Izbira med metodami je odvisna od številnih okoliščin (Belčič, 2002, str. 146-147):

- **Pomembnost in zahtevnost delovnega mesta.** Za nezahtevno delovno mesto, pri katerem se delavec lahko dela nauči v nekaj tednih, bo zadoščal pregled uradnih listin in kratek pogovor. Za ključno delovno mesto, pa je potreben pregled dokumentacije, življenjepis, bibliografija, anketa, delovni preizkus, reference, intervju in podobno. V tem primeru bo za izbirni postopek potrebno najverjetneje več dni.
- **Število prijavljenih kandidatov.** Vsaka metoda zahteva določene stroške. V primeru velikega števila prijavljenih kandidatov, se mora spopasti na njemu čim bolj praktičen način.
- **Zahtevnost metode.** Nekatere so preproste in poceni (pregled listin), spet druge zahtevne in drage (delovni preizkus), nekatere pa so takšne, da jih sme uporabljati le kvalificirana oziroma pooblaščen oseba ali institucija (zdravstveni pregled, psihološki pregled).
- **Zaupanje.** Delodajalec se na podlagi lastnih izkušenj pri uporabi metod odloči, katero bo uporabil.

### 3.4.2. Metode izbiranja delavcev

Delodajalci imajo na voljo več metod za izbiranja delavcev. Najpogosteje uporabljene metode so **pisne prijave, dokazila in priporočila**. Pisne prijave so prvi resen stik med organizacijo in kandidatom, razen v primeru, ko se kandidati osebno zanimajo za delo ali to storijo po telefonu. Organizacije običajno od kandidatov zahtevajo pisne prijave tudi v teh primerih, sploh pa jih zahtevajo v oglasih za prosta delovna mesta (Možina et al., 1998, str. 122).

Praksa ZT, d.d., OE Ljubljana je, da mora vsak od kandidatov za prosto delovno mesto oddati prijavo. Te prijave odgovorni pregledajo in na podlagi zahtev, ki izhajajo iz delovnega mesta, izločijo tiste, ki ne izpolnjujejo pogojev razpisa. Vse prijave se zaradi morebitnih pritožb shranijo. Pomembno je, da kandidati v prijavo napišejo čim več podatkov, saj imajo tako večjo možnost, da pridejo v nadaljnji izbor. Vse obravnavane kandidate se pisno obvesti o rezultatu izbora. Po Zakonu o delovnih razmerjih (2002, čl. 28) lahko delodajalec opravi izbiro le med kandidati, ki izpolnjujejo pogoje iz objave.

Pisne prijave morajo vsebovati (Možina et al., 1998, str. 122), (Priloga 7):

- življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu (v prilogi kopije spričeval),
- bibliografijo, druga dela in posebne dosežke.

Lahko pa vsebujejo tudi (Možina et al., 1998, str. 122):

- kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za to delo,
- pričakovanja v zvezi z delom in kariero v organizaciji,
- kandidatovo videnje rešitve problemov, s katerimi se srečuje organizacija, ki je izraženo v obliki programa dela.

Naslednja metoda izbiranja delavcev so **testi**. Kandidati za zaposlitev so pri testiranju le redko postavljeni v naravno delovno situacijo, zato so testni rezultati lahko vprašljivi. Lahko gre za individualne teste (inteligenci testi, testi posebnih sposobnosti, test dosežkov, test osebnosti, test interesov, test sposobnosti učenja) ali skupinske teste (od članov zahtevajo odločanje, diskusije, poročanje, predstavitev problemov, branje stališč in podobno). Pred odločitvijo o izbiri za delo na določenem delovnem mestu, se lahko preveri zmožnost za opravljanje del delovnega mesta, če je to določeno kot pogoj za sklenitev delovnega razmerja, razen za pripravnika (Možina et al., 1998, str. 123).

V ZT, d.d., OE Ljubljana se testi sicer uporabljajo, vendar ne na prvi stopnji izbora primernih kandidatov za prosto delovno mesto in ne za vsa razpisana delovna mesta. Uporabljajo jih kadar gre za vodstvena delovna mesta. Običajno gre za individualne teste, kjer je število primernih kandidatov za zasedbo prostega delovnega mesta vodje, že omejeno na 2 oziroma 3 kandidate. Običajno teste izvedejo za to usposobljene institucije. V primeru ZT, d.d., OE Ljubljana je to podjetje Dr. Pendel & Dr. Piswanger d.o.o..

Organizacija poda ugotovitve, na podlagi katerih se pristojni v ZT, d.d., OE Ljubljana odločijo za primerne kandidata. Ta metoda je za podjetje precej draga, zato se tudi ne uporablja za vsako delovno mesto.

Izjema so testi, ki jih morajo izpolniti kandidati, ki želijo postati zavarovalni zastopniki. Gre za t. i. anketni in testni list (Priloga 8).

**Intervjuji** ali pogovori, kot naslednja metoda izbiranja delavcev, so tudi eden izmed najpogosteje uporabljenih instrumentov izbiranja delavcev. Gre za pogovor kadrovnika s prijavljenimi kandidati za delo. Pogovori lahko potekajo z vsakim kandidatom posebej ali v skupini. Intervjuji so lahko strukturirani ali nestrukturirani. Pri strukturiranem intervjuju so vprašanja vnaprej pripravljena, spraševalci nimajo možnosti postavljati dodatnih vprašanj in vsem kandidatom so postavljena enaka vprašanja. Nestrukturirani intervju pa poteka tako, da pogovor o delu teče prosto, brez predhodno pripravljenih vprašanj. Je časovno in stroškovno razmeroma zahtevna metoda (Možina et al., 1998, str. 128).

ZT, d.d., OE Ljubljana opravi letno zelo veliko intervjujev. Intervjuji so nadaljevanje oddanih pisnih prijav na prosto delovno mesto. Izbiranje delavcev je dvosmeren proces in ne le enostransko dejanje delodajalca. Na ZT, d.d., OE Ljubljana se uporablja dvokrožni sistem izbire kadra. Najprej vodja oddelka področja za katerega se kadruje in vodja odseka za kadrovske zadeve opravita razgovore z vsemi kandidati, ki ustrezajo razpisnim pogojem. V izbirnem postopku je običajno več kandidatov zavrženih kot sprejetih. Na tem mestu se običajno uporabljajo strukturirani intervjuji. Kandidati, ki pridejo v ožji izbor, imajo ponovno razgovor, tokrat z vodjo sektorja kadrovanega področja in vodjo sektorja za kadrovske in splošne zadeve. Ko je izbor med kandidati ožji, pa pogovor teče bolj prosto. Intervjuvanje zahteva posebej za to usposobljene ljudi. Kadrovniki v ZT, d.d., OE Ljubljana imajo že veliko izkušenj na tem področju.

**Zdravniški pregled** je običajna in nujna faza sprejemnega postopka. Na pregled se pošlje tiste kandidate, za katere smo se že odločili, da so primerni za delo. Včasih tudi zdravniški pregled pripomore h končni izbiri, če imamo za eno delovno mesto "v igri" več kandidatov. Razkrije lahko težave, ki nam jih kandidati lahko prikrivajo ali pa težave, za katere niti sami ne vedo (Možina et al., 1998, str. 138).

V ZT, d.d., OE Ljubljana novo zaposlene pošljejo na zdravniški pregled, katerega stroške krije zavarovalnica. Ponoven zdravniški pregled imajo zaposleni glede na zahtevnost in ogroženost delovnega mesta, ki ga opravljajo. Pregledi so tako od 1-5 let (Izjava o varnosti z oceno tveganja št. 1/2001). V primeru, da je s posameznikom kaj narobe, ga zdravnik lahko naroči na ponovni pregled.



### **3.5. Končna izbira delavca**

Ko kandidat opravi vse faze izbirnega postopka, je potrebno še enkrat analizirati pridobljene informacije na nujne, želene in nezaželene lastnosti delavca in med seboj primerjati kandidate. Podjetja naj bi se za končno izbiro odločala med kandidati, ki imajo več ali manj zelenih lastnosti. Eno glavnih meril za končno presojo je tudi, kaj lahko podjetje od kandidata pričakuje dolgoročno (Možina et al., 1998, str. 138).

Po Kolektivni pogodbi ZT, d.d. izbiro med prijavljenimi kandidati opravi direktor oziroma od njega pooblaščen oseba. O izbiri se mora sestaviti zapisnik, iz katerega mora biti razvidno, kakšni podatki so bili uporabljeni in razlog za odločitev o izbiri.

Izbrani kandidati s strani vodje za kadrovske in splošne zadeve po pošti prejmejo ponudbo pogodbe, s predlaganim oziroma dogovorjenim začetkom dela. Pred tem mora kandidat predložiti še vsa potrebna dokazila ter izpolniti matični list zaposlenega (Priloga 9). Direktor podjetja in izbrani kandidat nato podpišeta pogodbo o zaposlitvi, v kateri so določene vse obveznosti in pravice iz delovnega razmerja obeh strani.

Novo zaposleni je razporejen na delovno mesto, za katerega je bil izbran, predvidoma za določen čas enega leta, s poskusnim delom od treh do šestih mesecev. Pred samim nastopom dela, ga je potrebno seznaniti z novim delovnim okoljem in pravili ter akti, ki jih je v sklopu svojih delovnih nalog dolžan poznati.

Delodajalec mora zagotavljati pogoje za varnost in zdravje zaposlenih v skladu posebnimi predpisi o varnosti in zdravju pri delu (ZDR, 2002, čl. 43). Zaposleni mora spoštovati in izvajati predpise o varnosti in zdravju pri delu ter pazljivo opravljati delo, da zavaruje svoje življenje in zdravje ter življenje in zdravje drugih oseb (ZDR, 2002, čl. 33).

### **3.6. Usposabljanje in izobraževanje kadrov**

Osnovna naloga usposabljanja je, usposobiti zaposlene za delovno mesto tako, da bodo čim hitreje postali del organizacije. Gre za investiranje v ljudi z namenom, da bodo kolikor hitro je mogoče, delali s polno storilnostjo in da bodo njihove sposobnosti najbolj izkoriščene. Pomembno je znižati čas, ki je potreben za uvajanje novo zaposlenih delavcev in zagotoviti, da postanejo hitro konkurenčni. To pa je odvisno od posameznih vrst delavcev in od dela, ki ga opravljajo (Armstrong, 1991, str. 415).

Marušić (2001, str. 158-160) opozarja, da je prihod na novo, drugačno delovno mesto za vsakega posameznika težak. To je lahko za nekoga prva zaposlitev za drugega pa le zamenjava delovnega mesta. V obeh primerih organizacije uporabljajo sistematsko uvajanje v delo. Novo zaposleni se tako srečajo z novim delovnim mestom, novim okoljem in zaposlenimi. Organizacija mora biti pozorna na:

- **Določen profil zaposlenega:** nobena šola ne pripravi kandidate za delovno mesto tako, da bi ti lahko takoj zasedli le-tega in začeli delati. Vsako delovno mesto ima svoje značilnosti in zahteve. Zaposlenega se tako uvede npr. s seminarji.
- **Problem prihoda v novo socialno okolje:** novo zaposleni se morajo pripraviti na to, kako jih bodo sprejeli že ostali člani skupine. Seveda je to odvisno ne le od njega samega, temveč od že obstoječe klime v skupini.
- **Naivna pričakovanja:** korektno je novo zaposlene obvestiti o tem, kaj jih čaka.
- **Vprašanja kot:** Kako okolje gleda na novo zaposlene? Ali jih sprejema ali jim otežuje prilagajanje? Ali bo lahko napredoval in se dodatno izobraževal?

Obstaja vrsta razlogov, zakaj je usposabljanje pomemben del programa ravnanja s človeškimi viri. Kot prvo, razvije sposobnosti in potrebno obnašanje zaposlenega. Drugič, nenehne spremembe v organizaciji, pretežno v tistih, kjer tehnologija igra pomembno vlogo, od zaposlenega zahtevajo, da se prilagaja tem spremembam in se zato tudi nenehno usposablja, čeprav ostane na istem delovnem mestu. Tretjič, uspešen posameznik lahko zamenja vrsto delovnih mest, zato se mora zopet naučiti potrebnih znanj za novo delovno mesto. Četrtič, organizacijski trendi z zmanjševanjem števila zaposlenih in s krčenjem managerskih ravni, mnoge posameznike prestavi na nova delovna mesta, kjer jih zopet čakajo nove naloge, ki zahtevajo potrebno uvajanje in pridobivanje novih znanj (Gatewood et al., 1995, str. 404).

V ZT, d.d., OE Ljubljana je novo zaposlenemu delavcu dodeljen mentor, ki skrbi za njegovo uspešno uvajanje. Za uvajanje delavcev obstaja plan uvajanja. Z načrtnim in sistematičnim uvajanjem omogočimo hitro in učinkovito vključitev v organizacijo in delo. Po poteku poskusne dobe se izvede ocenjevanje novega delavca in odloča o podaljšanju delovnega razmerja.

V primeru uvajanja pripravnika, se trajanje pripravništva določi glede na stopnjo strokovne izobrazbe. Tako je po Kolektivni pogodbi ZT, d.d., (2003) določeno:

- največ 6 in ne manj kot 4 mesecev dela za V. stopnjo strokovne izobrazbe,
- največ 9 in ne manj kot 6 mesecev dela za VI. stopnjo strokovne izobrazbe,
- največ 12 in ne manj kot 6 mesecev dela za VII. stopnjo strokovne izobrazbe.

Pripravniško dobo je mogoče skrajšati na podlagi predloga mentorja pripravnika, če se izkaže, da je pri opravljanju pripravniškega programa in delovnih nalog posebno uspešen in če se izkaže, da si je že pridobil izkušnje za samostojno opravljanje dela. Pripravnika čaka še strokovni izpit, ki vsebuje preizkus znanja stroke iz delovnega področja, za katero se je usposabljal.

Zaposleni tako s prevzemom nalog na delovnem mestu in izvajanjem le-teh postane del organizacije in ona del njega. Poistoveti se z njenimi vrednotami, normami, vedenjem in prepričanjem drugih.

Delavec ima tudi pravico in dolžnost, da se stalno izobražuje, izpopolnjuje in usposablja v skladu s potrebami delovnega procesa, da bi lahko obdržal zaposlitev in napredoval (Kolektivna pogodba Zavarovalnice Triglav, d.d., 2003).

Izobraževanje je dolgotrajen proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Zaradi naglih sprememb, je potreba po prilagajanju vse večja, zato se morajo zaposleni izpopolnjevati oziroma dopolnilno usposabljati skozi vso delovno dobo (Možina et al., 1998, str. 177).

Razvoj in izobraževanje kadrov morata potekati v skladu s potrebami organizacije in posameznikov v njej. Kadrovska služba mora zato zagotavljati sistem notranjega izobraževanja zaposlenih, saj to omogoča večje posebljanje zaposlenih s cilji organizacije, večjo strokovno raven zaposlenih, stalni razvojni napredek zaposlenih in boljše medsebojno komuniciranje ter prenos znanja med zaposlenimi (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 174). V zanju ljudi se dobra organizacija razlikuje od slabe. Tega se organizacije vedno bolj zavedajo.

Izobraževalne potrebe so v ZT, d.d., OE Ljubljana opredeljene s planom potreb po kadrih, planom pridobivanja kadrov in nenazadnje tudi planom razvoja kadrov.

Vsebovati morajo kazalce:

- potrebno število delavcev za načrtovano obdobje,
- strukturo delavcev po poklicih in stopnjah zahtevane izobrazbe,
- čas pridobivanja posameznih vrst kadrov.

Na podlagi zgoraj naštetih kazalcev je potrebno opraviti vrsto analiz, s katerimi se ugotavlja morebitne primanjkljaje v strokovni izobrazbi, posebnem znanju in sposobnostih ter delovnih izkušnjah zaposlenih (primerjalna analiza). Z analizo razvojnih zahtev zadovoljijo potrebam po stalnem usposabljanju in izpopolnjevanju. Analiza problemov pri delu razkrije, če ne tiči vzrok za nastanek le-teh v pomanjkljivi usposobljenosti oziroma izobrazbi. Z odkrivanjem interesov, skušajo spoznati posameznikove potrebe po nadaljnjem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju.

Na podlagi ugotovljenih potreb, se nato odloča o vrstah izobraževanja, obsegu in številu udeležencev, o trajanju posamezne izobraževalne dejavnosti, ter o nosilcih le-te. Pri tem pa je izrednega pomena tudi finančna komponenta, s katero se opredeli, koliko bo izobraževanje stalo.

V ZT, d.d. pri ugotavljanju potreb po usposabljanju in izobraževanju sodelujejo vsi odgovorni vodje posameznih področij v Centrali in OE ter služba za kadrovske in splošne zadeve v Centrali in sektor za kadrovske in splošne zadeve v OE.

Izhodišča za ugotavljanje izobraževalnih potreb so:

- strategija ZT, d.d.,
- sistemizacija delovnih mest in zahtevana znanja, ki izhajajo iz zahtev posameznega delovnega mesta,
- zahteve, ki izhajajo iz razvoja zavarovalnih produktov, trženja le-teh in informacijske podpore,
- predlogi širšega vodstva,
- individualne potrebe in želje zaposlenih.

Izobraževanje za potrebe zavarovalnice je delovna obveznost, zaradi katere (Kolektivna pogodba ZT, d.d., 2003):

- se izobraževanje šteje v redni delovni čas z vsemi pravicami, ki iz tega izhajajo,
- delavec, ki odkloni izobraževanje nosi posledice odklonitve. Pravico do odklonitve imajo delavci starejši od 50 let ter noseče delavke in matere do 2-h let otrokove starosti.

Na podlagi ugotovljenih in zbranih potreb, se nato naredi plan izobraževanja v Centrali in OE. Plan se lahko med letom tudi dopolnjuje z novo ugotovljenimi potrebami. Za leto 2005 je v ZT, d.d., OE Ljubljana planirano 1397 udeležencev izobraževanja. Glede na obliko izobraževanja in usposabljanja je plan naslednji:

- 43 udeležencev izobraževanj za pridobitev strokovne izobrazbe (10 štipendistov in 33 udeležencev študija ob delu),
- 17 udeležencev usposabljanja z delom (13 pripravnikov in 4 udeleženci strokovne prakse),
- 89 udeležencev eksternega izobraževanja in
- 1248 udeležencev internega izobraževanja (83 se jih bo udeležilo internega izobraževanja na OE Ljubljana, 1165 pa se bo udeležilo skupnega internega izobraževanja, ki ga organizira Centrala).

V planu usposabljanja za pridobitev strokovne izobrazbe so poleg 29-ih delavcev, s katerimi je že bila sklenjena pogodba v preteklih letih, planirani še 4-je, s katerimi se bo podpisala pogodba. Poudarek je na univerzitetnem študiju (Plan izobraževanja ZT, d.d., za leto 2005).

V planu usposabljanja z delom je poleg treh obstoječih pripravnikov, planiranih še 10 novih. Planirana struktura je naslednja: 1 s končano V. stopnjo strokovne izobrazbe in 12 s končano VII. stopnjo strokovne izobrazbe. Delovno prakso bodo v okviru študijskega programa za pridobitev VII. stopnje, opravljali 4-je študentje (Plan izobraževanja ZT, d.d., za leto 2005).

V ZT, d.d., OE Ljubljana se izvaja interno in eksterne izobraževanje. Plan internega izobraževanja obsega skupno izobraževanje, ki ga organizira Centrala in lastno

izobraževanje, ki ga organizira OE ali Centrala sama. Interno izobraževanje lahko izvajajo interni predavatelji (delavci ZT), lahko pa je izvajalec tudi zunanja izobraževalna institucija, pri čemer se pri slednji upoštevajo naslednji kriteriji: cena programa, reference, posluš za prilagoditev programa specifičnim potrebam in zahtevam ZT, d.d. Po končanem internem izobraževanju se ob koncu preverijo pridobljena znanja, udeleženci pa izpolnijo tudi anketni vprašalnik o poteku izobraževanja (Priloga 10).

S planom internega izobraževanja na ZT, d.d., OE Ljubljana je v letu 2005 planirano 83 udeležencev. 12 se jih bo udeležilo jezikovnih tečajev, 10 računalniških tečajev in 61 splošnih seminarjev. V okviru skupnega internega izobraževanja, ki ga organizira Centrala za izobraževanje in razvoj kadrov je v planu 1165 udeležencev. V letu 2005 nadaljujejo s povečevanjem števila udeležencev v okviru skupnega internega izobraževanja, kar je v skladu z usmeritvijo na področju izobraževanja. Tako se v okviru lastnega internega izobraževanja v OE Ljubljana organizirajo samo seminarji, tečaji in delavnice, ki niso v skupnem planu izobraževanja. V ZT, d.d. težijo k temu, da določene izražene potrebe po lastnem internem izobraževanju OE smiselno, zaradi zagotavljanja enotnega prenosa znanja na posamezne ciljne skupine v vse OE, prenesejo na skupno interno izobraževanje. Gre za izražene potrebe po timskem vodenju, komunikacijskih treningih, organizaciji časa in aktivnosti, obvladovanju stresa, strategij poslovnih pogajanj, retoriki, delu s težavnimi strankami in drugih aktualnih vsebinah.

Eksterno izobraževanje obsega vsa usposabljanja, ki jih izvajajo in organizirajo zunanje izobraževalne institucije s svojimi predavatelji in v katere se vključijo posamezniki oziroma skupina zaposlenih ZT, d.d.. Udeleženci eksternega izobraževanja so dolžni napisati poročilo o tem, katera znanja so pridobili ter sektorju za splošne in kadrovske zadeve predložiti kopijo potrdila, ki so ga dobili ob zaključku izobraževanja. Eksterno izobraževanje je možno v Sloveniji in v tujini.

Eksternega izobraževanja se bo v letu 2005 udeležilo 89 zaposlenih, ki ta znanja potrebujejo pri svojem delu. Vseh 89 se bo udeležilo splošnih seminarjev doma in v tujini. V primerjavi z letom 2004 pomeni to 50 % več udeležencev (Plan izobraževanja ZT, d.d., za leto 2005).

Med standardna in stalna izobraževalna programa v ZT, d.d., OE Ljubljana, spadata izobraževalni program za uvajanje novih zavarovalnih zastopnikov in izobraževalni program za pridobivanje znanj na področju uporabe računalniških programov (Plan izobraževanja ZT, d.d., za leto 2005).

Ugotovimo lahko, da v ZT, d.d., izvajajo vse vrste programov, ki jih navaja Možina (1998, str. 203) in so podrobno opisani v nadaljevanju.

Programiranje izobraževanja zajema programe, s katerimi organizacija zadovoljuje tiste potrebe po izobraževanju, ki jih ne more z obstoječim sistemom strokovnega oziroma poklicnega izobraževanja. Tako lahko nastanejo naslednji programi (Možina et al., 1998, str. 203):

- programi usposabljanja delavcev za samostojno opravljanje dela, v okviru poklica ali stroke, za katere obstoječe izobraževalne institucije ne dajejo vsega potrebnega znanja,
- programi za izpopolnjevanje obstoječih kadrov, z ozirom na nove proizvodne naloge, ki jih pred organizacije postavljajo organizacijske, tehnološke in ekonomske spremembe,
- programi usposabljanja delavcev za primere, ko organizacija vpeljuje nove tehnike dela, nove delovne metode, nova delovna mesta,
- programi splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja delavcev,
- programi za dopolnilno usposabljanje delavcev, pri katerih ugotovimo neustrezno storilnost ali slabo kakovost dela,
- programi pripravnštva.

Na ZT, d.d., OE Ljubljana so pogoji za izobraževanje odlični. Na voljo so tri predavalnice, opremljene s sodobno tehnično ter drugo opremo. S tem je zaposlenim, ki se udeležujejo internih izobraževanj, prihranjeno veliko časa, saj izobraževanje poteka med samim delovnim dnevom.

Nazadnje pa je potrebno rezultate izobraževanja še ovrednotiti. V tej fazi ugotavljamo učinke in posledice izobraževanja, stopnjo do katere smo uresničili zastavljene izobraževalne cilje in pokrili ugotovljene izobraževalne potrebe. Proces merjenja učinkovitosti izobraževanja ni enostaven. Izobraževanje je namreč ena tistih dejavnosti, katerih vplive na donosnost poslovanja je težko osamiti od vplivov drugih dejavnikov. Tako v podjetjih običajno spremljajo le stroške izobraževanja in nekatere kazalce o procesih izobraževanja, redkeje pa se lotijo merjenja vpliva izobraževanja na vedenje zaposlenih in finančni izid. Brez ustreznega merjenja učinkovitosti izobraževanja, je težko dokazati, da izobraževanje ustvarja dodano vrednost (Rejc, 2005, str. 28).

Sektor za kadrovske in splošne zadeve v ZT, d.d., OE Ljubljana spremlja realizacijo internega plana izobraževanja tako, da vodi evidenco in pripravlja interna poročila o izobraževanju. Ta poročila nato posredujejo kadrovskemu oddelku v Centralo.

Kadrovska služba v Centrali spremlja realizacijo skupnega plana izobraževanja. Na osnovi zbranih podatkov, opravijo analize s področja izobraževanja na ravni ZT, d.d. kot celote. Sledi tudi analiza stroškov izobraževanja v preteklem letu in plan stroškov za prihodnje leto (Priloga 11).

### 3.7. Motiviranje ljudi pri delu

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez nje človek ne more biti dejaven. Posebej pomembna je motivacija za delo, ki mu pomaga uresničiti zastavljene cilje in cilje organizacije. Zaposleni so osnovna gonilna sila organizacije. Motivacijo tako uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Lipičnik, 1998, str.184).

Motivacija zajema notranje in zunanje razloge za to, da ljudje delajo to, kar delajo. Lahko temelji na pričakovanih notranjega zadovoljstva zaradi izjemno zanimivega dela, potrebe po varnosti ali na posebni nagradi, celo na strahu po izgubi privilegijev ali moči ipd.. Motiviranje pomeni pomoč ljudem, da najdejo smisel v svoji vlogi v procesu izboljšav. Zunanja motivacija pa je tista gonilna sila, ki ne prihaja od znotraj, iz nas samih, temveč iz drugih zunanjih dejavnikov (kot so denar, nagrade, bonusi..) in ki lahko prav tako motivira in vpliva na nas (Luckmann-Jagodič, 2003, str. 22).

Zadovoljstvo zaposlenih se lahko začne meriti že ob prvem stiku kandidata za zaposlitev v posamezni organizaciji, o kateri si posameznik ustvari lastno mnenje. V postopke intervjujev je potrebno vključiti ugodno predstavitev družbe, delovnega mesta, sodelavcev, klime v družbi, možnost napredovanja. To pripomore k lažji odločitvi kandidata za ponujeno delovno mesto. Vse organizacije se trudijo sprejeti čim boljše kandidate, ki bodo začutili povezanost z družbo, prispevali svoj delček k uspešnosti in dolgo ostali med zaposlenimi. Zaposleni, ki imajo veselje do določenega dela, so bistveno bolj motivirani in zadovoljni s seboj (Lampe, 2005, str. 67-71).

Za doseganje odličnosti organizacije potrebujemo torej zavzete in motivirane zaposlene, saj so le-ti osnovna gonilna sila organizacije. Prepoznavanje potreb in interesov zaposlenih ter njihovo upoštevanje pripomore k njihovi motivaciji.

Najpomembnejše je, da se zaposleni v svojem kolektivu dobro počutijo in se med seboj razumejo. Zato so v letu 2004 v Zavarovalnici Triglav d.d., v okviru projekta Prenove kadrovske funkcije – HRM, izvedli merjenje klime in kulture. S tem so želeli ugotoviti, katera so tista področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo podjetje in kako se v njem počutijo. Raziskava je bila izvedena s ciljem ugotoviti priložnosti za izboljšanje (Javornik Likar, 2005, str. 6-9).

Za merjenje zadovoljstva zaposlenih lahko uporabimo primarne pokazatelje, kot so: letni razgovori, ankete, analize in delavnice. S temi dobimo neposreden odziv zaposlenih. Sekundarni pa posredno izražajo zadovoljstvo zaposlenih, mednje spadajo absentizem, delež zadržanja ključnih kadrov, delež ljudi, ki potrebujejo novo večščino, stroški usposabljanja na zaposlenega ipd. (Bulc, 2004, str. 32).

Da bi bili zaposleni v ZT, d.d., OE Ljubljana zadovoljni, uporabljajo nedenarne in denarne spodbude. Nedenarne spodbude, so učinkovito orodje, s katerimi lahko vplivamo na zaposlene. V pravem trenutku in ustrezno izrečena pohvala ter priznanje za opravljeno delo mnogim zaposlenim pomenita veliko spodbudo. V ZT, d.d., OE Ljubljana med nedenarne spodbude spadajo:

- pohvale vodij oddelkov,
- vsako leto so z darilom nagrajeni delavci, ki v celem letu niso bili odsotni zaradi bolniškega staleža, letošnja nagrada je bil merilec krvnega tlaka,
- vsako leto objavijo najboljše zavarovalne zastopnike pri prodaji življenjskih zavarovanj in najuspešnejše prodajne delavce (zavarovalni zastopniki in komercialisti) pri prodaji premoženjskih zavarovanj. Del nagrade, ki jo dobijo je denarne narave, del pa nedenarne. Letošnje leto so prejeli darilni bon turistične agencije X,
- možnost izobraževanja in izpopolnjevanja za potrebe dela in varnost zaposlitve.

Med denarne spodbude pa v ZT, d.d., OE Ljubljana spadajo:

- že omenjene denarne nagrade za najboljše zavarovalne zastopnike pri prodaji življenjskih zavarovanj in najuspešnejše prodajne delavce (zavarovalni zastopniki in komercialisti) pri prodaji premoženjskih zavarovanj.
- možnost napredovanja. V ZT, d.d., OE Ljubljana zaposlenim omogočajo možnost za osebni in strokovni razvoj in s tem možnost napredovanja. Zaposleni so tako bolje motivirani za doseganje rezultatov. Stopnje formalnega horizontalnega (5 razredov) in vertikalnega (I. do VIII. razreda) napredovanja so definirane v Kolektivni pogodbi ZT, d.d.. V OE Ljubljana se napredovanja običajno zgodijo proti koncu poslovnega leta.
- učinki, ki so jih deležni najuspešnejši delavci po mnenju svojih nadrejenih. Za ocenjevanje delovne uspešnosti se uporabljajo naslednji kriteriji: količina dela, kakovost dela, gospodarnost, ažurnost dela, sposobnost prenosa znanja sodelavcem, odnos do dela in sodelavcev, odnos do strank. Učinki se izplačajo vsak mesec, kot del plače. Ni pravila kolikokrat bo zaposleni dobil učinek, npr. lahko je to dvakrat zapored ali pa pol leta nič. Kvoto za izplačilo učinkov predstavlja 9 % mase izplačanih plač. Za izračun višine učinka se vzame osnovno plačo v mesecu (le redne ure). 15 – 30 % plače pripada predlaganemu delavcu, ki ima V. stopnjo strokovne izobrazbe, medtem ko se 20 – 40 % mesečne plače izplača tistim, ki imajo VI. ali VII. stopnjo strokovne izobrazbe.
- t.i. dobiček. Izplača se na podlagi poslovanja preteklega leta. Osnova za izračun je povprečna mesečna plača. Obdobje zajetja mesečnih plač je odvisno od datuma izplačila dobička (npr. 1-6 ali 1-9).

Sistemi motivacije v podjetjih temeljijo na zastavljenih ciljnih in nagrajevanju zaposlenih. Vendar pa v vse bolj dinamičnem poslovnem svetu zunanja motivacija ne bo več



zadostovala za uspeh. Pomembna bosta lastna motivacija in notranje zadovoljstvo z doseženimi uspehi (Klopčič, 2005, str. 60-63).

#### **4. PREDLOGI ZA BOLJŠE IZKORIŠČANJE KADROV**

Zavarovalnica Triglav, d.d. ima dobro razvito kadrovsko funkcijo in v okviru te ravnanje s človeškimi viri. Zavedajo se, da je prihodnost v čim boljših kadrih. Vanje vlagajo precej moči in finančnih sredstev. Vseeno pa obstaja nekaj »rezerve«, kjer bi lahko nekatere stvari izboljšali. V nadaljevanju bom predstavila svoja razmišljanja o tem, kaj bi lahko izboljšali ali uvedli za boljše zadovoljstvo zaposlenih in posledično za podjetje.

##### **Delovno mesto**

Delovno mesto običajno zasede tisti, ki izpolnjuje vse pogoje, ki izhajajo iz opisa delovnega mesta. Vsako podjetje, ki išče nove ljudi izdelava opis delovnega mesta, malo podjetij pa je takih, ki izdelajo dober opis osebnostnih lastnosti človeka, ki naj bi to delovno mesto zasedal. Zato predlagam, da pri izbiri primerne kandidata, več pozornosti namenili podrobnejši določitvi lastnosti, ki naj bi jih kandidat imel in seveda tudi tistih, ki naj jih ne bi imel. Interne objave prostih delovnih mest so glede teh zahtev precej splošene in skope.

##### **Baza**

Podjetju predlagam, da v bodoče hrani prošnje, ki jih samoiniciativno pošiljajo ljudje, ki iščejo zaposlitev. Predvsem imam v mislih tiste, ki se zdijo zanimive. V primeru prostega delovnega mesta lahko obvestijo kandidata, ki ustreza razpisanim pogojem, da se zgleda na razgovor. V takšnem primeru lahko podjetje pridobi dobre uslužbenke, ki bi jih brez obveščanja lahko »izpustilo iz svojih rok«.

##### **Izobraževanje**

Motivacija zaposlenih za nadaljnje izobraževanje v zavarovalnici je srednja. Predvsem pri starejših delavcih se kaže pomanjkanje usposobljenosti za delo z računalnikom. Kljub organiziranim začetnim in nadaljevalnim tečajem računalniških programov, kot sta Word in Excel, pa jim to predstavlja prej izgubo časa kot kakšne koristi. Zaposleni, se morajo zavedati, da so nadomestljivi. Ne zavedajo se ugodnosti, ki jim jih nudi zavarovalnica, da lahko v delovnem času izpopolnjujejo svoje znanje zase in za potrebe zavarovalnice. Pregovor »Več znaš, več veljaš«, bi moral postati del vsakdana vseh zaposlenih v zavarovalnici.

Izpopolnjevanje je vezano tudi na spremembe v načinu poslovanja. Posodabljanje informacijske tehnologije tudi zahteva novo uvajanje zaposlenih. Izpopolnjeni ali novi

računalniški programi racionalizirajo postopke dela. Na nekaterih oddelkih je posodabljanje informacijske podpore že prisotno (npr. oddelek financ in računovodstva). V ostalih oddelkih pa bo tudi potrebno razmisliti o tem. Posodabljanje namreč zahteva svoj čas in denar, zato se ne more izvajati naenkrat v vseh oddelkih. Problem novih računalniških programov se zopet pojavi pri starejših zaposlenih. Večina jih ne sprejme z odobravanjem. Zato jim je potrebno uvedbo novega programa predstaviti, kot njim prijaznejšo, saj jim bo s časom, ko se bodo navadil na nov program, precej olajšal delo.

### **Letni razvojni razgovori - LRR**

Pomanjkljivo sodelovanje med vodji in zaposlenimi predstavlja dodaten problem. Z uvedbo letnih razvojnih razgovorov, se bo komunikacija med vodji in zaposlenimi izboljšala. Gre za učinkovito orodje vodenja vseh vodij za motiviranje sodelavcev in vodenje s cilji. Letošnje leto se je z mesecem junijem začelo izvajanje LRR. V prvem delu opravljajo razgovore Uprava in direktorji območnih enot s svojimi neposredno podrejenimi, jeseni pa se bodo ti razgovori nadaljevalni na vseh drugih nivojih vodenja, vse do vodij z najmanj enim podrejenim. Menim, da bodo LRR dosegli svoj cilj, ko bodo vanje vključeni vsi zaposleni.

### **Sestanki**

Uvedba LRR-ov je novost, ki bo zagotovo dala pozitivne učinke. Pa vendar glede na odnose v oddelkih, podjetju predlagam, da uvede mesečne oddelčne sestanke. Zanje bi bil odgovoren vodja oddelka, ki bi te sestanke tudi vodil. Tema pogovora bi bila tekoča problematika, bodisi s področja dela bodisi odnosov med zaposlenimi. Na sestankih bi se pisal zapisnik, ki bi se ga posredovalo vodji sektorja. Ta bi zapisnike pregledal in skupaj z vodji oddelka predlagal morebitne rešitve tekočih problemov. Predlagane rešitve, bi nato poslali vodji sektorja za kadrovske in splošne zadeve, ki bi te rešitve pretehtal in nato sprejel ukrepe. S tem bi se izognili napetostim, ki vladajo med zaposlenimi na delovnih mestih. Res, da to zahteva določen čas, pa vendar bi se dolgoročno zagotovo pokazali pozitivni učinki na učinkovitosti in zadovoljstvu. Zaposleni se morajo zavedati, da v podjetju nekaj veljajo in da so tudi njihovi predlogi predmet diskusije.

### **Lojalnost podjetju**

Zaposleni morajo imeti občutek, da so pomembni za podjetje. Zaposlitev »za vse življenje«, je stvar preteklosti. Podjetja postajajo konkurenčnejša, zato je tudi manj zvestobe do delodajalcev. Delavce, še posebej tiste, v katere je bilo vloženih veliko naporov, časa in finančnih sredstev, je potrebno še bolj »negovat«. Dobre kadre je potrebno zadržati v podjetju. Da bi preprečili odliv zaposlenih je dobro, da podjetje vseskozi ugotavlja zadovoljstvo zaposlenih, da prisluhne njihovim željam, jim omogoči sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja, skrbi za dobre delovne pogoje, jih ustrezno motivira,

dodeljuje nagrade in spodbude, ki morajo biti v skladu z uspešnostjo in nudi možnost izobraževanja ter dodatne ugodnosti (npr. služben avto). Za dobre kadre se je treba boriti.

## **SKLEP**

Podjetja težijo k sprejemanju čim boljših kandidatov, ki bodo začutili povezanost s podjetjem, prispevali svoj delček k uspešnosti in seveda dolgo ostali med zaposlenimi. Postopki kadrovanja so pomembni za ustvarjanje mnenja in za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Vse večji poudarek je treba v kadrovanju nameniti temu, da je dobro poiskati prave posameznike in jih postaviti na prava mesta, saj lahko družba le tako pričakuje ugodne rezultate. Zaposleni, ki imajo veselje do določenega dela, so tako bistveno bolj motivirani in zadovoljni s seboj in podjetjem. Sprejemanje kandidata in uvajanje v delo, je drug pomemben element, potreben za povečanje zadovoljstva. Uvajanje je praviloma različno za različne profile zaposlenih. Postopki v zvezi s sprejemom kandidata zelo vplivajo na kasnejše mnenje o podjetju. Pozitivno mnenje se kaže v večji pripadnosti družbi in večjem zadovoljstvu. Ti postopki so del objektivnih danosti, dogovorjeni in sprejeti v različnih aktih podjetja. Na večje zadovoljstvo pa vplivajo tudi različni programi, ki spodbujajo zaposlene, jim dajejo občutek pomembnosti, jih motivirajo za delovanje in tekmovanje (Lampe, 2005, str. 67-77).

Za uspešnost vsakega podjetja na trgu, je torej izrednega pomena primerna organiziranost kadrovske funkcije in izvajanje kadrovske politike ter spodbujanje pridobivanja funkcionalnih znanj. Glede na svojo velikost, je zavarovalnica občutljiva na hitre spremembe na trgu. Zaposleni morajo biti kos spremenjenim razmeram, po strokovni in poslovni plati. ZT, d.d., OE Ljubljana ima dobro organizirano kadrovsko funkcijo. Zadolžitve in odgovornosti so natančno opredeljene, in tega se zaposleni na oddelku za kadrovske in splošne zadeve še kako zavedajo. V zavarovalnici v zaposlene vlagajo veliko naporov in finančnih sredstev. Posebno pohvalo zasluži izobraževalna dejavnost v ZT, d.d.. Kvalifikacijska struktura ZT, d.d., OE Ljubljana sicer ni najboljša, vendar pa se odstotek zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo postopoma izboljšuje. Tudi v bodoče nameravajo zaposlovati le slednji dve skupini.

V ZT, d.d., se zavedajo in so ponosni na zaposlene, ki predstavljajo steber stabilnosti zavarovalnice. V zavarovalnici so si zadali nalogo, da bodo pomagali vsem zaposlenim, da razvijejo svoj potencial in po svojih najboljših močeh pomagajo uresničiti skupno vizijo uspešne, stabilne ter ljudem prijazne zavarovalnice. Verjamejo namreč, da ni ničesar, česar motivirani človek ne bi mogel doseči (Naša pot, 2005).

Z diplomsko nalogo sem poskušala prikazati, kako pomembno je za podjetje, da ima ob pravem času, na pravem mestu, na voljo prave ljudi. Vse to lahko podjetje doseže z ustreznim zasnovanim procesom ravnanja s človeškimi viri. Vlaganje v razvoj kadrov, je ključ do uspeha.

## LITERATURA

1. Armstrong Michael: A handbook of Personnel Management Practice. 4th edition. London : Kogan page, 1991. 976 str.
2. Bagon Judita et al.: Poti do dela in zaposlitve: Vodič za brezposelne in zaposlene-izbrana poglavja. Ljubljana : Panta Rhei, 1991. 265 str.
3. Belčič Janez: Proces zaposlovanja kadrov. Ljubljana : Moderna organizacija, 2002. 258 str.
4. Bulc Violeta et al.: Podjetje je živ organizem, HRM pa njegov živčni sistem. HRM, Ljubljana, 2004, 5, str. 28.
5. Florjančič et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 401 str.
6. Gatewood et al.: Management comprehension, analysis, and application. Chicago : Irwin, 1995. 713 str.
7. Hočevar M., Jaklič M.: Slovenski managerski izzivi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
8. Huseman R., Goodman J.: Leading With Knowledge. The Nature of Competition in the 21st Century. London : Sage Publications, 1999. 254 str.
9. Ivanuša-Bezjak Mirjana : Ravnanje z ljudmi. Ljubljana : Podjetnik, 1998. 211 str.
10. Kavran D., Florjančič J.: Kadrovska funkcija – management. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 440 str.
11. Klemenčič Alenka: Analiza kadrovskih potencialov in spremljanja razvoja zaposlenih. Dnevi kadrovskih delavcev. Portorož : Gospodarski vestnik, 1999, str. 89-93.
12. Klopčič Sonja: Victoria: motivacijski sistem za zmagovalce – podjetja in zaposlene. HRM, Ljubljana, 2005, 3, str. 60-63.
13. Kragelj Radovan: Ocenjevanje in izbira najprimernejših sodelavcev. HRM, Ljubljana, 2005, 7, str. 34-39.
14. Lampe Metka: Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. HRM, Ljubljana, 2005, 3, str. 67-71.
15. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
16. Luckmann Jagodič B., Pacek A.: Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. HRM, Ljubljana, 2003, 1, str. 22-24.
17. Marušič Sveto: Upravljanje ljudskim potencialima. Zagreb : Adeco, Ekonomski institut, 2001. 354 str.
18. Možina et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
19. Pfeffer Jeffrey: The Human Equation: building Profits by Putting People First. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 345 str.
20. Rejc Adriana: Merjenje učinkovitosti izobraževanja. HRM, Ljubljana, 2005, 7, str. 28.
21. Svetlik Ivan et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana : Panta Rhei – Sinteza, 1996. 404 str.

22. Škufca Franc: Zavarovalstvo na slovenskem. Ljubljana : Slovensko zavarovalno združenje – GIZ, 2003. 297 str.
23. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 256 str.
24. Zupan Nada: Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 219 str.

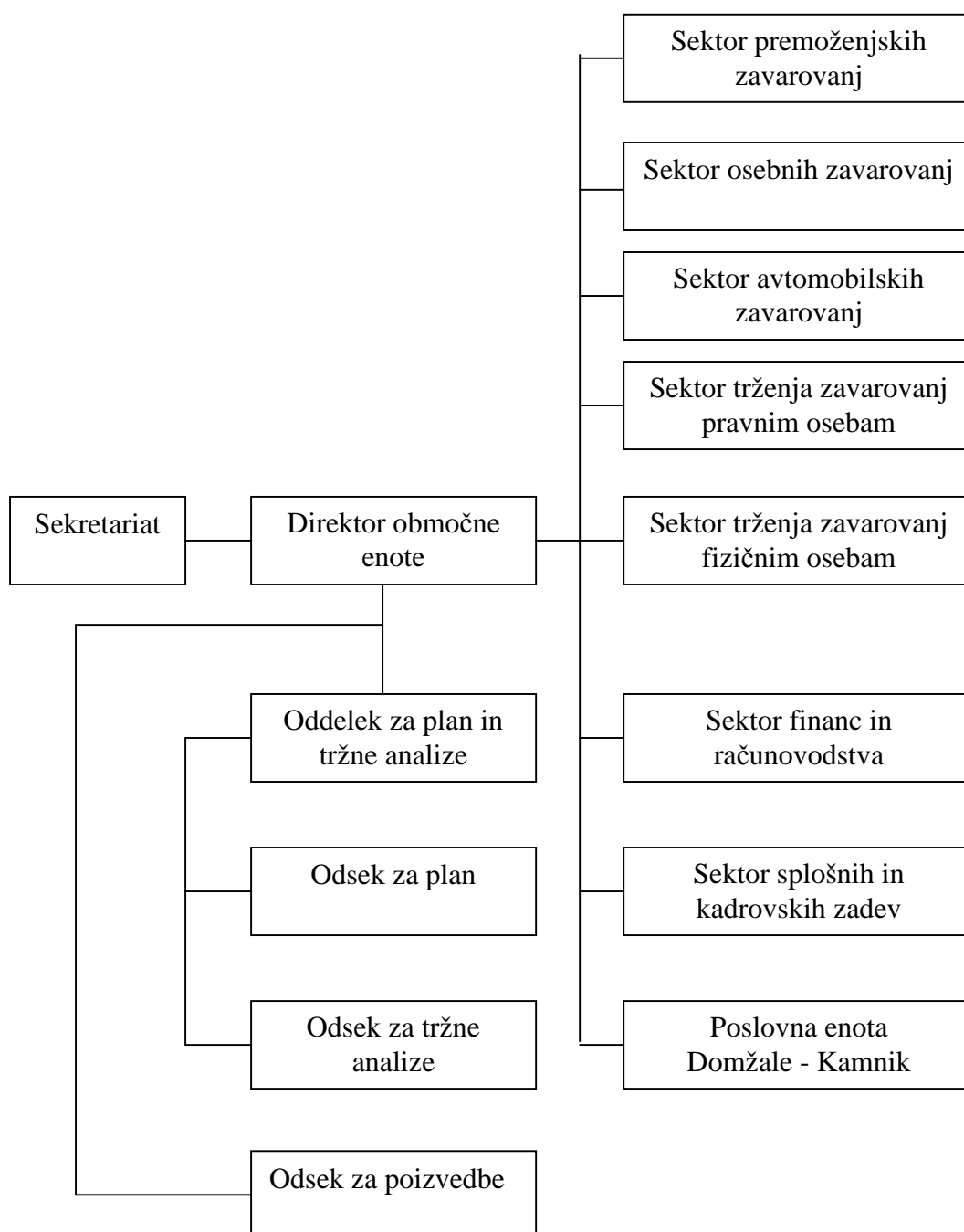
## **VIRI**

1. Akt o sistemizaciji delovnih mest Zavarovalnice Triglav, d.d., 1998.
2. Interna dokumentacija Zavarovalnice Triglav, d.d., Območna enota Ljubljana.
3. Interni plan kadrov Zavarovalnice Triglav d.d., za leto 2005.
4. Izjava o varnosti z oceno tveganja št.1/2001, z dne 27.12.2001.
5. Javornik Likar Lučka: Projekt HRM in uvajanje letnih razvojnih razgovorov. Glasilo Obzornik, Ljubljana, 2005, 7-8, str.6-9.
6. Kadrovska evidenca Zavarovalnice Triglav, d.d., Območna enota Ljubljana, 2004.
7. Kolektivna pogodba Zavarovalnice Triglav, d.d.. Ljubljana : Zavarovalnica Triglav, d.d., 2003. 62 str.
8. Naša pot: Brošura Zavarovalnice Triglav, d.d.. Ljubljana : Pristop d.o.o., januar 2005.
9. Plan izobraževanja Zavarovalnice Triglav d.d., za leto 2005.
10. Postopki usposabljanja in izobraževanja : Podporni poslovni proces, 17 str.
11. Pravilnik o notranji organizaciji in načinu poslovanja Območne enote Ljubljana, Zavarovalnice Triglav, d.d.. Ljubljana : Zavarovalnica Triglav, d.d., 1999. 37 str.
12. Spletna stran Zavarovalnice Triglav, d.d. [URL:<http://www.zav.triglav.si>], maj 2005.
13. Upravljanje s človeškimi viri : Podporni poslovni proces, 14 str.
14. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/02).
15. Žnidarič Boris: Interna objava prostega delovnega mesta. Ljubljana : notranja pošta - Lotus Notes.



## PRILOGE

### PRILOGA 1: Organizacijska shema Območne enote Ljubljana



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in načinu poslovanja Območne enote Ljubljana, Zavarovalnice Triglav, d.d., str. 30.

## PRILOGA 2: Delitev sektorja za kadrovske in splošne zadeve na naslednjih pet odsekov

### **Odsek za splošno pravne in organizacijske zadeve** opravlja naslednje funkcije:

- pripravlja in vlaga zemljiško knjižne predloge,
- vodi postopke za pridobitev obratovalnega dovoljenja,
- vodi delovne pravne spore,
- vodi skupni register OE o pravnih postopkih v katerih je udeležena OE in dalje poročila o stanju postopkov,
- vlaga tožbe in druge zahtevke in zastopa v sodnih, upravnih in drugih postopkih,
- pripravlja pogodbe o upravljanju nepremičnin v etažni lastnini in pogodbe z upravniki,
- pripravlja najemne in njim podobne pogodbe,
- pripravlja dokumentacijo za sklepanje prodajnih pogodb,
- pripravlja interne akte o notranji organizaciji in druge izvedbene pravilnike, ter navodila za izvajanje pravilnikov,
- preučuje sistem organizacije OE in predlaga spremembe in izboljšave,
- pripravlja organizacijsko izvedbene načrte.

### **Odsek za kadre in plače:**

- izvaja splošne akte in navodila s področja delovnih razmerij in plač,
- pripravlja izvedbene akte za realizacijo določil kolektivne pogodbe in drugih pravilnikov s področja delovnih razmerij in plač,
- vodi in izvaja kadrovsko politiko ter objavlja prosta delovna mesta,
- zagotavlja posredovanje podatkov različnim institucijam, kadar je to zakonsko predpisano,
- sklepa delovna razmerja in opravlja druga opravila v zvezi s tem,
- pripravlja podlage za izračun plač,
- vodi kadrovske evidence in posreduje podatke za kadrovske analize in izplačila plač in drugih prejemkov zaposlenih,
- sklepa pogodbe o delu, avtorske pogodbe in podobno,
- vodi evidence delovnega časa,
- spremlja delo sindikatov in odborov sveta delavcev v zvezi z ekonomsko socialnimi vprašanji ter zagotavlja sodelovanje v skladu z zakonom o soupravljanju delavcev,
- kontrolira izvajanje kadrovske politike, kolektivne pogodbe, pravilnikov in drugih splošnih aktov,
- kontrolira pravilnost posredovanja podatkov.



**Odsek za izobraževanje izvaja:**

- izvaja enotno politiko izobraževanja,
- pripravlja letne, srednjeročne in dolgoročne plane izobraževanja,
- ugotavlja konkretne potrebe po vseh oblikah izobraževanja,
- sklepa pogodbe o izobraževanju,
- izvaja izobraževanje glede na specifične potrebe posameznih področij,
- spremlja učinke izobraževanja ter ustreznost programov.

**Odsek za tehnične zadeve:**

- izvaja pravilnike in navodila s področja dela,
- pripravlja in izvaja plan tekočega in investicijskega vzdrževanja,
- organizira varovanje objektov in sredstev območne enote,
- vodi in vzdržuje vozni park službenih vozil,
- organizira vzdrževanje in popravila strojnih in elektro inštalacij in druga obrtniška vzdrževalna dela v poslovnih prostorih OE,
- izvaja požarno varstvo,
- izvaja vzdrževanje, upravljanje in dodeljevanje počitniških kapacitet,
- izvaja stanovanjske zadeve.

**Odsek za splošne zadeve:**

- izvaja pravilnike in navodila s področja splošnih zadev,
- izvaja čiščenje in vzdrževanje reda v poslovnih prostorih OE,
- nabavlja in izdaja drobni inventar, pisarniški material, pisarniške stroje, ipd. in organizira njihovo vzdrževanje in servisiranje,
- nabavlja reprezentanco,
- sprejema, razdeljuje in odpremlja pošto,
- posreduje telefonske zveze,
- izvaja pravilnik in navodila o arhiviranju poslovne dokumentacije.

Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in načinu poslovanja Območne enote Ljubljana, Zavarovalnice Triglav, d.d., str. 18-21.

### **1192 Vodja oddelka za cenitev in likvidacijo škod**

- vodi in organizira delo oddelka ter skrbi in odgovarja za pravilno, tekoče in pravočasno cenitev in likvidacijo škod
- odloča o sprejemu oziroma zavrnitvi obveznosti zavarovalnice v primerih, ko temelj ni jasen
- operativno sodeluje pri likvidaciji zahtevnejših škod
- kontrolira izvajanje pravilnikov, navodil in pooblastil za cenitev in likvidacijo škod ter uporabo normativov ter kontrolira posamezne rešitve
- opravlja vsebinsko kontrolo predlogov za likvidacijo škod
- odgovarja za pravilno in pravočasno izvajanje navodil za določanje škodnih rezervacij ter določa škodne rezervacije
- kontrolira pravilnost dela z zavarovanci in oškodovanci
- skrbi za pravilno vodenje postopkov in načinov obdelave škod
- pripravlja predloge o obsegu pooblastil posameznih delavcev pri cenitvi in likvidaciji škod
- organizira delo odkrivanja in preprečevanja zavarovalniških goljufij
- sodeluje pri izbiri sodelavcev za delo v oddelku
- sodeluje in skrbi za usposabljanje cenilcev in likvidatorjev škod
- sodeluje z zunanjimi ustanovami in drugimi organi v zvezi z reševanjem škodnih primerov, opravlja druge naloge, ki jih odredi neposredni vodja

#### **Odgovornost izvajalca:**

- za dosledno izvajanje dela v okviru danih pooblastil na podlagi posebnega sklepa
- za pravilno in pravočasno izvršitev vseh nalog
- za izvajanje splošnih predpisov in navodil območne enote
- za pravilno izvajanje vseh zunanjih in internih predpisov in navodil s področja dela

#### **Šolska izobrazba, dodatna znanja in delovne izkušnje:**

- visokošolska izobrazba tehnične, pravne ali druge ustrezne smeri
- pasivno znanje enega tujega jezika glede na potrebe regije
- poznavanje ustreznih programskih orodij
- dve do tri leta delovnih izkušenj
- poskusno delo: 6 mesecev

**Zahtevnostna stopnja: 7**

**Zahtevnostna skupina: VIII**

## INTERNA OBJAVA PROSTEGA DELOVNEGA MESTA

Območna enota Ljubljana Zavarovalnice Triglav, d.d., vabi k sodelovanju ambiciozno sodelavko ali sodelavca, ki bi želel sodelovati pri vodenju **oddelka financ**, in sicer za opravljanje del in nalog

### VODJA ODDELKA FINANC

- Med **delovne naloge** navedenega delovnega mesta sodijo: vodenje, organizacija in skrb za pravilno tekoče in pravočasno izvajanje delovnih nalog oddelka, usklajevanje dela s področja finančne operative, skrb in odgovornost za usklajeno gibanje denarnih sredstev ter zagotavljanje in planiranje dnevne plačilne sposobnosti za potrebe poslovanja, skrb za izterjavo neplačanih obveznosti ne glede na naravo pogodbenega razmerja ter s tem v zvezi sodelovanje z ostalimi oddelki, revizijskimi in z drugimi zunanjimi institucijami ter opravljanje drugih nalog, ki jih odredi neposredni vodja.
- Od kandidatk in kandidatov **pričakujemo** univerzitetno ali visokošolsko izobrazbo ekonomske ali druge ustrezne smeri, poznavanje ustreznih programskih orodij, najmanj tri leta delovnih izkušenj na finančno računovodskem področju. **Želimo** najti sodelavko oziroma sodelavca, ki bo poleg izpolnjevanja formalnih pogojev imel tudi pozitivne osebnostne lastnosti, kot so samostojnost in samoiniciativnost ter dobre organizacijske sposobnosti.
- **Nudimo** urejeno delovno okolje ter delo v ustvarjalni in ambiciozni sredini, možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja ter stimulatívno nagrajevanje.

**Če izpolnjujete zgoraj navedena pričakovanja in ste pripravljeni sprejeti izziv, ki ga nudi objavljeno prosto delovno mesto, vas vabimo, da pošljete prijavo, ki naj vsebuje kratek življenjepis, dosedanje delovne izkušnje, vaše želje in pričakovanja ter dokazila o izobrazbi na naslov: Zavarovalnica Triglav, d.d., Območna enota Ljubljana, Verovškova 60 b, Ljubljana, Sektor za kadrovske in splošne zadeve do 27. junija 2005.**

Pomočnik direktorja:  
Vodja sektorja za kadrovske in splošne zadeve  
dr. Boris Žnidarič

Ljubljana, 17. junij 2005

Vir: Žnidarič, 2005.

PRILOGA 5: Zavrnjena prošnja iskalca zaposlitve, brez javnega razpisa

Gospa Nataša Šajn  
Bratovševa ploščad 18

1000 Ljubljana

Ljubljana, 30.06.2005

**ZADEVA: Odgovor na prošnjo**

Spoštovana gospa Šajn!

Zahvaljujemo se vam za vaše zaupanje, vendar vaši prošnji žal ne moremo ugoditi, saj nam pravila poslovanja tega ne omogočajo.

Lep pozdrav!

VODJA ODSEKA ZA  
KADRE in PLAČE  
Marjanca Zupančič

POMOČNIK DIREKTORJA,  
VODJA SEKTORJA ZA KADROVSKE  
in SPLOŠNE ZADEVE  
dr. Boris Žnidarič l.r.

Vir: Interna dokumentacija Zavarovalnice Triglav, d.d., Območna enota Ljubljana.

# PRILOŽNOST

ZA OBMOČJE LJUBLJANE GROSUPLJA, VRHNIKE, LITIJE IN PODPEČI

Zaposlimo:

UNIVERZALNE ZAVAROVALNE  
ZASTOPNIKE/CE

Pričakujemo:

- najmanj srednješolsko izobrazbo
- veselje do dela z ljudmi
- komunikativnost
- samoiniciativnost
- iznajdljivost

Omogočamo:

- ustvarjalno delovno okolje
- samostojnost in dinamičnost pri delu
- možnost strokovnega izobraževanja
- stimulativne zasluge
- varno zaposlitev

Delovno razmerje bomo z izbranim kandidatom/ko sklenili za določen čas, za leto dni, s polnim delovnim časom in trimesečnim poskusnim delom. Delovno razmerje za nedoločen čas bomo s kandidatom/ko sklenili, ko bo uspešno opravil/a strokovni izpit, ki je potreben za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja oz. posredovanja. O rezultatih izbire bodo prijavljeni kandidati obveščeni v roku 8 dni od sklenitve pogodbe o zaposlitvi z izbranim kandidatom.

Cenjene ponudbe s kratkim življenjepisom in dokazili o izpolnjevanju pogojev pričakujemo v 8 dneh po objavi na naslov: ZAVAROVALNICA TRIGLAV D.D.

OBMOČNA ENOTA LJUBLJANA  
VEROVŠKOVA 60/B, 1107 LJUBLJANA

PRILOGA 7: Pisna prijava na interni razpis

Katarina Jemec  
Jemčeva 16  
1236 Trzin  
tel: 01/586 37 12  
e-mail: katarina.jemec@volja.net

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, D.D.  
Območna enota Ljubljana  
Sektor za kadrovske in splošne zadeve

Ljubljana, 15.05.2005

**Zadeva: Prijava na interni razpis za delovno mesto vodje odseka za splošne zadeve**

Spoštovani!

Javljam se na interni razpis za sprejem na delovno mesto vodje odseka za splošne zadeve.

Sem Katarina Jemec, rojena 16.08.1975 v Ljubljani. Obiskovala sem Srednjo trgovsko šolo v Ljubljani, smer ekonomsko – komercialni tehnik. Kot redna študentka sem se vpisala na Fakulteto za organizacijske vede v Kranju, smer organizator dela v kadrovske dejavnosti (višja izobrazba) in marca 2000 diplomirala. Odločila sem se za nadaljevanje študija, zato sem sedaj vpisana v četrti letnik na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju – univerzitetni program.

Zaposlena sem na Območni enoti Ljubljana, v sektorju financ in računovodstva, kjer moje delo temelji predvsem na saldakontih.

Poznano mi je delo z računalnikom v Windows okoljih, delo v Microsoft office (Word, Excel) in program Navision v katerem opravljam svoje delo. Sem poročena in mama dveh otrok, starih šest in štiri leta.

Pri svojem delu skušam biti čimbolj natančna in pozorna, saj se zavedam odgovornosti delovnega mesta. Sem komunikativna, vseč mi je timsko delo, vendar mi tudi delo posameznika predstavlja dodaten izziv.

Ker se zavedam, da je izobrazba ključ do uspeha, mi kakršnokoli dodatno izobraževanje za potrebe delovnega mesta ni v breme.

Lep pozdrav,

Katarina Jemec

### Priloga:

- Življenjepis
- Kopija spričevala o zaključnem izpitu
- Kopija diplome o pridobljeni višješolski izobrazbi

## **BIBLIOGRAFIJA**

- Ime in priimek: Katarina Jemec
- Rojena: 16.08.1975
- Naslov: Jemčeva 16
- Telefon: 01/586 37 12
- e-mail: katarina.jemec@volja.net

### IZOBRAZBA:

- 2003 – 2005 : Fakulteta za organizacijske vede, Kranj – univerzitetni program  
( smer organizator dela v kadrovski dejavnosti ) – še študiram
- 1994 – 2000 : Fakulteta za organizacijske vede, Kranj – višješolski program  
( smer organizator dela v kadrovski dejavnosti ) – diplomirala l.2000
- 1990 – 1994 : Srednja trgovska šola, Ljubljana  
( smer ekonomsko – komercialni tehnik )

### OSTALA ZNANJA IN VEŠČINE:

- Računalnik
  - Windows
  - MS Office
  - Navision
  - Internet
- Tuji jeziki
  - angleščina aktivno
  - nemščina pasivno
  - hrvaščina pogovorno
- Vozniški izpit B kategorije
- Hobiji
  - šport
  - potovanja

Vir: Interna dokumentacija Zavarovalnice Triglav d.d., Območna enota Ljubljana.

PRILOGA 8: Anketni in testni list

ZAVAROVALNICA TRIGLAV d.d.  
OBMOČNA ENOTA LJUBLJANA

ANKETNI IN TESTNI LIST

Ime in priimek \_\_\_\_\_ rojen(a) \_\_\_\_\_  
naslov \_\_\_\_\_ tel: \_\_\_\_\_

Prosimo Vas, da odgovore pišete čim bolj čitljivo. Bodite natančni pri izračunih in odkriti pri ostalih odgovorih. Časa imate 30 minut. Hvala.

1. Zakaj ste se odločili za zaposlitev pri Zavarovalnici Triglav?
  
2. Kako bi razložili osnovni namen zavarovanja?
  
3. Za delo zavarovalnega zastopnika(ce) ste se odločili:
  - a) ker vas veseli delo s strankami,
  - b) ker pričakujete dober zaslužek,
  - c) ker ste brez službe in nimate izbire.(obkrožite)
  
4. Kako si predstavljate delo za zavarovanci (strankami)?  
(kratek opis)
  
5. napišite kraj, občino, naselje, vas, kjer bi želeli delati. Zakaj?
  
6. Za delo bi uporabljali prevozno sredstvo:
  - a) kolo
  - b) motorno vozilo
  - c) osebni avto
  - d) javni prevoz(obkrožite)



7. Zavaruje se 35 kv. m stekla v skupni vrednosti 222.250 SIT.  
Zavarovalna premija (cena zavarovanja) je 7.800 SIT. Ker zavarovanec (stranka) zavarovalno premijo plača v gotovini, mu pripada 10 % popust pri plačilu zavarovalne premije. Tako obračunani zavarovalni premiji z upoštevanim popustom je treba prišteti 20% DDV.

Izračunajte:

- a) kvadratni meter stekla je vreden \_\_\_\_\_SIT  
b) 20 % DDV znaša \_\_\_\_\_SIT  
c) zavarovanec za omenjeno zavarovanje z obračunanim popustom in prometnim davkom plača \_\_\_\_\_SIT.
8. Zavarovalna premija za požarno zavarovanje ene stanovanjske enote, ki je vredna 8.960.000 SIT, je 0,8 ‰. Izračunajte višino zavarovalne premije in prištejte 20 % DDV.
9. Seštejte zavarovalne premije za več vrst avtomobilskih zavarovanj, ki jih zavarovanec sklepa v paketu.

Premije:

- za zavarovanje avtomobilske odgovornosti	13.700 SIT
- za zavarovanje avtomobilskega kaska	45.112 SIT
- za zavarovanje avtomobilske nezgode	2.530 SIT

Za paketno zavarovanje zavarovancu priznamo 10 % popust, vendar le od seštevka zavarovalne premije za kasko zavarovanje in zavarovanje avtomobilske nezgode. ker stranka zavarovalno premijo plača takoj v gotovini, ji dodatno odštetejemo 10 % popust na gotovinsko plačilo.

- a) seštevke zavarovalnih premij je \_\_\_\_\_SIT  
b) zavarovalna premija, ki jo mora zavarovanec plačati z obračunanim 5 % prometnim davkom je \_\_\_\_\_SIT  
c) 20% DDV znaša \_\_\_\_\_SIT.

Ljubljana, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(podpis)

Vir: Interna dokumentacija Zavarovalnice Triglav d.d., Območna enota Ljubljana.

PRILOGA 9: Matični list zaposlenega

Zavarovalnica Triglav d.d.  
Območna enota Ljubljana

MATIČNI PODATKI O NOVEM DELAVCU  
(za potrebe obračuna OD)

Matična številka v firmi: \_\_\_\_\_  
Ime: \_\_\_\_\_  
Priimek: \_\_\_\_\_  
Spol: \_\_\_\_\_  
Davčna številka: \_\_\_\_\_  
EMŠO: \_\_\_\_\_  
Št. osebne izkaznice: \_\_\_\_\_  
Občina izdaje: \_\_\_\_\_  
Datum rojstva: \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_  
Kraj rojstva: \_\_\_\_\_  
Ulica in hišna številka: \_\_\_\_\_  
Poštna številka: \_\_\_\_\_  
Kraj bivanja: \_\_\_\_\_  
Občina bivanja: \_\_\_\_\_  
Datum prihoda: \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_  
Datum odhoda: \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_  
% minulega dela: \_\_\_\_\_  
Koeficient: \_\_\_\_\_  
Stroškovno mesto: \_\_\_\_\_  
OE: \_\_\_\_\_  
Občina OE: \_\_\_\_\_  
  
Šifra sindikata: \_\_\_\_\_ (0 – ni član; 1 – SSS; 2 – neodvisni sind.)  
Samoprispevek: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
  
Način plačila OD: \_\_\_\_\_ (0 – gotovina; 1 – Hranilna knj.; 2 – tekoči račun)  
Šifra banke: \_\_\_\_\_  
Naziv banke: \_\_\_\_\_  
Št. računa za nakazilo: \_\_\_\_\_  
Priimek in ime otrok: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(lastnoročni podpis)

Vir: Interna dokumentacija Zavarovalnice Triglav d.d., Območna enota Ljubljana.

PRILOGA 10: Anketni vprašalnik za udeležence računalniškega tečaja

**ANKETNI VPRAŠALNIK ZA UDELEŽENCE  
računalniškega tečaja**

DATUM: \_\_\_\_\_

Pred vami je anketni vprašalnik katerega cilj je ugotoviti vaše želje, potrebe ter oceno programa predavateljev in organizacije tečaja. Vse to nam bo v veliko pomoč pri našem nadaljnjem delu. Anketa je anonimna. Želimo da jo objektivno in dosledno izpolnite ter nato oddate vodji tečaja.

**1. Splošna ocena tečaja:**

Prosimo vas, da ocenite od 1 do 5:

1. Kraj izvedbe tečaja:

2. Trajanje tečaja:

3. Program:

4. Gradivo:

5. Organizacija tečaja:

**2. Ocena predavateljev (poznavanje vsebine predavanja, način podajanja snovi, vodenje razgovora z udeleženci....).**

Navodilo: pod ustrezno okence vpišite znak X.

odlično	prav dobro	dobro	slabo (*)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(\*)obrazložite zakaj \_\_\_\_\_

**3. Ocena metode dela predavateljev.**

Kako ocenjujete način podajanja snovi?

Navodilo: Obkrožite ustrezen odgovor!

Način je bil:

1. dinamičen, predavatelji so vas vključevali v proces in spodbujali k izražanju svojega mnenja:
    - a) da
    - b) ne
  2. pasiven, predavatelji so vam pretežno predavali:
    - a) da
    - b) ne
  3. razumljiv:
    - a) da
    - b) ne
  4. popestren z zanimivimi primeri vaj:
    - a) da
    - b) ne
  5. drugo
- 

#### 4. Ocena vsebine tečaja.

Napišite nam, katere vsebine predavanj vam bodo pri vašem delu najbolj koristile?

---

---

Katere vsebine bi po vašem mnenju bilo potrebno:

- a) izpustiti
- b) oddati
- c) skrajšati
- d) razširiti

#### 5. Ocena skupine

Navodilo: Obkrožite ustrezen odgovor

1. Menite, da je bila skupina homogena	da	ne	ne vem
2. Menite, da je bila skupina:	prevelika	premajhna	ustrezna
3. Menite, da je bila motiviranost za sodelovanje:	velika	srednja	majhna

6. Si še želite sodelovati v naših naslednjih tečajih?                      da                      ne

ZAHVALJUJEMO SE VAM ZA SODELOVANJE!

PRILOGA 11: Shema analize stroškov izobraževanja

Oblike usposabljanja in izobraževanja /stroški	Stroški v opazovanem letu		Plan stroškov	
<b>1. Izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe</b> (skupaj 1.1. in 1.2.)	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
1.1. Štipendiranje	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2. Študij ob delu	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>2. Usposabljanje z delom</b> (skupaj 2.1. in 2.2.)	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
2.1 Pripravniki	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2. Delovna praksa in počitniško delo	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>3. Funkcionalno usposabljanje</b> (skupaj 3.1. in 3.2.)	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
3.1. Eksterno izobraževanje (skupaj 3.1.1., 3.1.2. in 3.1.3.)	0,00	0,00	0,00	0,00
3.1.1. Jezikovno usposabljanje	0,00	0,00	0,00	0,00
3.1.2. Računalniško usposabljanje	0,00	0,00	0,00	0,00
3.1.3. Eksterni seminarji	0,00	0,00	0,00	0,00
3.2. Interno izobraževanje (skupno in lastno)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SKUPAJ:</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Vir: Postopki usposabljanja in izobraževanja : Podporni poslovni proces.