

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MATEJA ZORAN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**RAZVOJ ZAPOSLENIH V
ZAVAROVALNICI TILIA, d. d. NOVO MESTO**

Ljubljana, januar 2010

MATEJA ZORAN

IZJAVA

Študentka Mateja Zoran izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Mihelič Katarine Katje in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 RAZVOJ ZAPOSLENIH	3
1.1 Opredelitev pojma razvoja zaposlenih	3
1.2 Pomen razvoja zaposlenih	4
1.3 Cilji razvoja zaposlenih	7
1.4 Dejavniki, ki vplivajo na razvoj zaposlenih	9
1.5 Pristopi k razvoju zaposlenih	13
2 DEJAVNOSTI RAZVOJA ZAPOSLENIH	16
2.1 Izobraževanje zaposlenih	16
2.2 Usposabljanje zaposlenih	20
2.3 Učenje	23
2.4 Osebni razvoj zaposlenih	25
3 PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE TILIA, D. D. NOVO MESTO	25
3.1 Dejavnost podjetja	26
3.2 Poslanstvo, vizija, vrednote in cilji	26
3.3 Analiza razvoja zaposlenih	28
3.4 Proces razvoja zaposlenih	29
3.5 Motivacija za razvoj	31
3.6 Oblike izobraževanja in usposabljanja	31
3.7 Tilijni izzivi	34
3.8. Analiza izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v letu 2008	34
4 RAZISKAVA ORGANIZACIJE IZOBRAŽEVANJ IN USPOSABLJANJ ZAPOSLENIH ZAVAROVALNICE TILIA, D. D.	36
4.1 Opredelitev problema	36
4.2. Cilj in namen raziskave	36
4.3. Opis metode raziskave	37
4.4. Analiza rezultatov	37
5 DISKUSIJA IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE NA PODROČJU IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V ZAVAROVALNICI TILIA, D.D.	43
6 PRIPOROČILA VODSTVU ZAVAROVALNICE TILIA, D. D.	44
SKLEP	45

LITERATURA IN VIRI	47
--------------------------	----

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Načini usposabljanja za delo.....	22
Tabela 2: Razlike med starim konceptom izobraževanja in učečo se organizacijo.....	24
Tabela 3: Število zaposlenih na zadnji dan v letu	28
Tabela 4: Organizacijska struktura zaposlenih v Zavarovalnici Tilia, d.d.....	29
Tabela 5: Struktura pedagoških ur izobraževanja na število zaposlenih.....	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura porabe sredstev za izobraževanje.....	35
Slika 2: Struktura izobraževanj glede na ure izobraževanj.....	35
Slika 3: Delež stroškov izobraževanja v kosmati premiji in v skupnih stroških.....	36
Slika 4: Starostna struktura zaposlenih.....	37
Slika 5: Stopnja dokončane izobrazbe zaposlenih.....	38
Slika 6: Delovna doba, ki so jo preživeli zaposleni v podjetju.....	38
Slika 7: Ali so zaposleni zainteresirani za izobraževanje in usposabljanje.....	39
Slika 8: Ali so se zaposleni že udeležili kakšnega izobraževanja in usposabljanja.....	39
Slika 9: Koliko izobraževanj se je udeležilo v enem letu.....	40
Slika 10: Koliko izobraževanj v enem letu se je udeležilo zaposlenih.....	40
Slika 11: Motivacijski dejavniki za izobraževanje.....	41
Slika 12: Ali so zaposleni zadovoljni z organizacijo izobraževanj v podjetje.....	41
Slika 13: Ali so zaposleni zadovoljni s predavatelji izobraževanj v podjetju.....	42
Slika 14: Ali so zaposleni zadovoljni z vsebino izobraževanj v podjetju.....	42
Slika 15: Ali so zaposleni zadovoljni s kvaliteto izobraževanj v podjetju.....	43

UVOD

Oprelitev področja in opis problema

Podjetja današnjega časa delujejo v zelo konkurenčnem okolju, za katerega so značilne hitre spremembe. Preživijo lahko samo najbolj iznajdljivi, inovativni, skratka tisti, ki lahko ponudijo nekaj novega, boljšega, ob tem pa so sposobni hitrega prilagajanja spremembam na trgu. Kot pomembna konkurenčna prednost podjetja se je že velikokrat izkazal ravno človek s svojimi sposobnostmi, spretnosti, znanjem in vrednotami. Priča smo vedno večji globalizaciji, skrajševanju življenjskih ciklov proizvodov, strmemu naraščanju deleža storitvenih dejavnosti, v proizvodnih podjetjih pa v izdelke vgrajujejo vedno večji del storitev. Proizvodni procesi so v večini avtomatizirani, hiter napredek informacijske tehnologije pa nam omogoča obdelave ogromnih količin podatkov, kakor tudi dostop do velikega števila informacij. V takih razmerah postajajo ključni faktor uspeha predvsem ljudje s svojim znanjem in pripravljenostjo, da to znanje tudi uporabijo v korist podjetja. Zato se dandanes ljudje ne obravnavajo več kot strošek podjetja, temveč kot dragoceno sredstvo oziroma kot kapital podjetja.

Kadrovska politika je tako postala pomemben del poslovne politike uspešnega podjetja. Za podjetje je namreč ključnega pomena, da razpolaga s kadri, ki so strokovno izobraženi in usposobljeni za opravljanje potrebnega dela. Le na ta način lahko pomenijo ključ do uspeha. V današnjih razmerah hitrega napredka je zato potrebno poskrbeti za ustrezen razvoj kadrov, kar pomeni skrbno načrtovano kadrovsko politiko in zadostne investicije na tem področju.

Načrtovanje razvoja kadrov pomeni tako strokovni razvoj, ki obsega predvsem znanje in veščine, ki se nanašajo neposredno na podjetje, kot tudi osebni razvoj zaposlenih. Predvsem slednjemu organizacije še vedno pripisujejo premajhen pomen.

V Zavarovalnici Tila d. d., ki smo jo predstavili v nalogi, se poslužujemo različnih aktivnosti za doseganje razvoja zaposlenih, ki pa se nanašajo predvsem na področje izobraževanja in usposabljanja. Ostaja odprto vprašanje, ali je sedanji sistem izobraževanja in usposabljanja dovolj učinkovit in konkurenčen in zanimajo nas dejavnosti, povezane z izobraževanjem in usposabljanjem znotraj podjetja, kako se ocenjuje učinkovitost izobraževalnega procesa in procesa usposabljanja ter kakšna je motivacija zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje.

Zadnji del diplomskega dela je empiričen, temelji na izvedbi ankete in intervjujih, vse z namenom pridobiti čim bolj realen pogled v procese izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja ter predlagati morebitne rešitve za izboljšanje sistema izobraževanja kadrov v Zavarovalnici Tila d. d.

Namen in cilji

Namen diplomske naloge je podrobneje predstaviti razvoj zaposlenih, opredeliti pojem razvoja zaposlenih in se podrobneje seznaniti s to dejavnostjo, ki vključuje učenje, usposabljanje, izobraževanje in osebni razvoj, pojasniti načrtovanje osebnega razvoja in dejavnike, ki vplivajo nanj, ter jo analizirati s teoretične in praktične plati. Ugotoviti pomen in vpliv, ki ga ima vlaganje v razvoj zaposlenih tako za podjetje kot tudi za zaposlene in nenazadnje za zunanje

okolje. Podrobneje preučiti različne dejavnosti in pristope razvoja zaposlenih. Teoretičen del je zasnovan na osnovi literature različnih avtorjev.

Namen praktičnega dela je analizirati proces razvoja človeških virov v zavarovalnici Tilia d. d. Opredeliti kadrovsko strukturo v podjetju, ugotoviti cilje, ki si jih je izbrano podjetje zastavilo na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, in preučiti načine, ki jih je izbralo za doseg te ciljev.

V skladu z namenom diplomske naloge so njeni osnovni cilji:

- s pomočjo razpoložljive literature in virov podrobneje analizirati pomen in vlogo razvoja zaposlenih s teoretičnega vidika,
- preučiti pomen razvoja zaposlenih,
- pojasniti koncept razvoja zaposlenih, cilje in pristope k razvoju zaposlenih,
- opisati različne pristope k razvoju zaposlenih in dejavnosti na tem področju,
- predstaviti Zavarovalnico Tilia, d. d. in njeno kadrovsko strukturo,
- preučiti celoten proces razvoja zaposlenih v tem podjetju ter predstaviti načine izobraževanja, metode, ki se uporablja, in usposabljanje, ki se v praksi uporablja in ugotoviti predloge za izboljšanje sistema izobraževanja in usposabljanja kadrov v Zavarovalnici Tilia, d. d..

Predpostavke in omejitve

Raziskava temelji na predpostavki, da se v današnjem času podjetja zavedajo velikega pomena razvoja zaposlenih in temu primerno vlagajo v to področje. Med ta podjetja sodi tudi zavarovalnica Tilia d. d. Predpostavljamo, da v tem podjetju poteka proces izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, ki pa se nanaša predvsem na strokovni razvoj zaposlenih. Predpostavljamo tudi, da so pridobljeni podatki točni.

Kot omejitev bi izpostavili predvsem otežen dostop do nekatere literature zaradi velikega povpraševanja po njej in časovne omejitve uporabe tovrstne literature. Veliko literature v slovenskem jeziku je razmeroma stare. V praktičnem delu pa omejitev predstavlja dostop do informacij v zvezi s podjetjem, ki so zaupne narave.

Predvidene metode raziskovanja

V diplomski nalogi gre za poslovno raziskavo, ki je osredotočena na preučevanje kadrovske izobraževalnega oddelka. Ta skrbi za področje razvoja zaposlenih. Raziskava je statičnega značaja, saj prikazuje trenutno stanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v podjetju.

Z deskriptivnim pristopom, znotraj katerega smo uporabili metodi deskripcije in metodo kompilacije, smo v teoretičnem delu opisali dejstva na področju menedžmenta zaposlenih, predvsem pa razvoja zaposlenih.

Poleg deskripcije pa smo v diplomski nalogi uporabili tudi metodi analize in sinteze, saj smo povzeli tuje izsledke, spoznanja in stališča drugih avtorjev.

Pri teoretičnem delu smo uporabljali razpoložljivo literaturo, članke in internetne vire s področja menedžmenta zaposlenih. Podatke za praktični del pa smo pridobili predvsem iz inter-

nega gradiva zavarovalnice in druge poslovne dokumentacije ter s pogovori z zaposlenimi v zavarovalnici.

1 RAZVOJ ZAPOSLENIH

1.1 Opredelitev pojma razvoja zaposlenih

Prvotno so različni avtorji uporabljali pojem razvoja kadrov predvsem kot sinonim za izobraževalno dejavnost v organizacijah. V skladu s tako rabo naj bi bil temeljni cilj razvoja kadrov usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih, tako kot jih zahtevajo trenutne in prihodnje potrebe delovnega procesa. Nadaljnji cilj razvoja kadrov izhaja iz spoznanja, da je pri načrtovanju razvoja zaposlenih nujno treba poleg zahtev delovnega procesa upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju. S postopnim vključevanjem tudi drugih in ne zgolj izobraževalnih ukrepov in postopkov v sistem razvoja kadrov, je sam pojem dobival vedno širši pomen (Florjančič & Jereb, 1998, str. 45).

Na proces razvoja zaposlenih pomembno vpliva več med seboj povezanih dejavnikov družbenega in gospodarskega razvoja. Politični, kulturni, ekonomski in tehnično tehnološki dejavniki terjajo stalno prilagajanje in spreminjanje poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijske strukture zaposlenih (Lipičnik, 1994, str. 474).

Razvoj in usposabljanje zaposlenih je planiran napor za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z delom. Namen razvoja in usposabljanje je, da bi se izboljšalo posameznikovo izvajanje opravljanja dela in učinkovitosti (Bartol & Martin, 1995, str. 356).

Temeljna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije. Instrumenti razvoja kadrov so med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov (Možina et al., 1998, str. 45).

Razvoj zaposlenih poteka skozi vso njihovo delovno dobo. Začne se ob vključitvi posameznika v organizacijo in se nadaljuje s pridobivanjem delovnih izkušenj in prilagajanjem organizacijski strukturi. Napredovanje zaposlenega pa je odvisno predvsem od njegovih ambicij in sposobnosti (Florjančič & Jereb, 1998, str. 56).

Vrednotenje je povezano z razvojem in usposabljanjem. V procesu vrednotenja definiramo pričakovanja, kaj naj bi zaposleni dosegel. K vrednotenju sodi merjenje, vrednotenje in beleženje posameznikove uspešnosti v primerjavi s pričakovanji ter zagotavljanje povratne informacije zaposlenemu (Bartol & Martin, 1995, str. 356).

Organizacije, ki so posameznikovo kariero prilagodile zgolj lastnim interesom, so bile zelo hitro deležne visoke fluktuacije med zaposlenimi (Lipičnik, 1994, str. 472). Posameznikove sposobnosti in zmožnosti predstavljajo za organizacijo pomembne konkurenčne elemente, katere po potrebi tudi oblikujejo, načrtujejo in spremljajo s pomočjo kariernega načrta. Poseben pomen pri oblikovanju posameznikove kariere imajo menedžerji, ki ne zastopajo samo razvojne poti podjetja, temveč morajo skrbeti za posameznikovo in lastno kariero. Velja torej,

da si tako posameznik kot organizacija prizadevata oblikovati kariero posameznika, saj tako drug drugemu omogočata preživetje.

Razvoj zaposlenih se tako nanaša na aktivnost menedžmenta zaposlenih, s katerimi povečujemo vrednost zaposlenih po tem, ko so se pridružili podjetju. Uresničuje se z notranjo skrbjo za kadre in vključuje usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ter pridobivanje izkušenj, ki se nanašajo na preteklo učenje. K razvoju zaposlenih pa pripomore tudi kroženje zaposlenih in premestitve znotraj podjetja. Vse našete aktivnosti so potrebne, da so zaposleni lahko ustrezno pripravljene na opravljanje dela (Milkovich & Boudreau, 1991, str. 357).

Temeljna naloga razvoja zaposlenih je zagotavljanje optimalne poklicne, izobrazbene in kvalifikacijske strukture zaposlenih glede na razvitost podjetja in njegove strateške cilje (Možina, 2002, str. 56).

Razvoj zaposlenih pozitivno vpliva na učinkovitost in poslovno uspešnost podjetja ter mu omogoča doseganje dobrega položaja na trgu dela in znanja s svojim delovanjem na naslednjih področjih, in sicer (Florjančič & Jereb, 1998, str. 45):

- usmerjanje zaposlenih v izobraževanje za pridobitev ustreznih poklicev, smeri in stopenj strokovne izobrazbe,
- strokovno uvajanje zaposlenih,
- zagotavljanje menedžerskih in strokovnih kadrov ter priprava letih za prevzem določenih funkcij v podjetju,
- sistematičen in stalen razvoj zaposlenih (tako strokovni kot tudi delovni in osebnostni), skladen z zahtevami dela,
- spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih in
- zagotavljanje prenosa znanja med zaposlenimi na vseh ravneh in med njimi.

V podjetjih, ki delujejo v tržno usmerjenih gospodarstvih in ki so prevzela koncept menedžmenta zaposlenih, razvoj in usposabljanje zaposlenih nista zanemarjeni področji. V teh podjetjih so namreč spoznali, da so vlaganja v razvoj in usposabljanje, nujna izvedba in pomen teh dejavnosti izjemno pomembni za pridobivanje in vzdrževanje njihovih konkurenčnih prednosti.

1.2 Pomen razvoja zaposlenih

Za okolje, v katerem delujejo organizacije oziroma podjetja, so v današnjem času značilne hitre spremembe. Na to vpliva mnogo dejavnikov, kot so globalizacija, fleksibilnost, inovativnost, intelektualni kapital ipd., ki predstavljajo velik izziv funkciji upravljanja zaposlenih virov. Zato je pomembno, da postane skrb za strokovni razvoj, usposabljanje in razvoj zaposlenih ključna sestavina sodobnega posloводства.

Že od srede sedemdesetih let uspešne razvojne strategije podjetij ne temeljijo več na novih tehnologijah kot osnovnemu spodbujevalcu razvoja, temveč na osebnju in na skrbi za razvoj človeških potencialov. Bistvo uspešne kadrovske organizacije je priprava in usposabljanje zaposlenih na stalno spreminjanje samega sebe ter naglo reagiranje na spremembe v okolju (Rojc, 1992, str. 8-9).

1.2.1 Pomen razvoja zaposlenih za podjetje

Menedžerji v podjetjih že danes namenjajo veliko pozornost spretnostim in sposobnostim, ki jih imajo njihovi zaposleni. Predvidevamo lahko, da bodo v prihodnjih letih zaradi številnih sprememb v okolju zahtevali do svojih zaposlenih še več in pričakovali od njih naslednje (Treven, 1998, str. 196):

- visoko stopnjo izobrazbe (za obvladovanje novih tehnologij, zmožnosti sprejemanja ustreznih odločitev in večjega prispevanja k ciljem podjetja),
- sposobnost za učenje novih spretnosti in prilagajanje spremenjenim okoliščinam (zaposleni bodo sami sprejemali odgovornost za svoje učenje in pridobivanje novih spretnosti),
- sposobnost za delo v organizaciji s plosko strukturo in manj ravnmi upravljanja (zaposleni bodo svoje delo opravljali brez nadzora, določili svoje cilje in nadzorovali lastno opravljanje nalog),
- sposobnost za obvladovanje povezav s porabniki in odnosov med zaposlenimi v podjetju,
- sposobnost za reševanje problemov, kreativni način mišljenja in pridobivanja novih, lastnih zamisli.

Ustrezno usposobljen in motiviran kader s strokovnim znanjem prinaša podjetju naslednje prednosti in učinke (Florjančič & Jereb, 1998, str. 51):

- večja storilnost (več izdelkov ali storitev, krajši čas izdelave),
- boljša kakovost izdelkov in storitve (večje povpraševanje, manj pritožb, manj slabih izdelkov),
- večja prilagojenost delavcev delu (manj absentizma in fluktuacije, manj nesreč pri delu, spontana delovna disciplina, več predlogov za izboljšave).

Zaradi hitrih sprememb v okolju morajo podjetja neprestano razvijati nove izdelke, osvajati nova tržišča, spreminjati svojo organizacijo, metode dela, skrbeti za uvedbo nove tehnologije itd. Pri tem je pomembno, da na vse te spremembe ustrezno pripravijo zaposlene, saj se v nasprotnem primeru posledice velikokrat izražajo kot negativne. Pojavijo se lahko presenečanja in negotovost med zaposlenimi, kar povzroči upad motivacije za delo in zmanjša privrženost podjetju. Tem negativnim posledicam se lahko izognejo z načrtnim in sistematičnim razvojem zaposlenih, s katerim jih pripravijo na spremembe in nove izzive iz okolja (Rojc, 1992, str. 16-17).

1.2.2 Pomen lastnega razvoja za zaposlene

V sodobni družbi ima znanje vlogo najpomembnejšega kapitala. Znanje je postalo najbolj iskano tržno blago, veliko je ljudi z visoko izobrazbo, organizacije temeljijo na inovacijah ter na znanju, ne več na masovni produkciji. Glavni trendi, ki na to vplivajo, so naslednji (Mihalič, 2006, str. 20):

- globalizacija, ki pospešuje širjenje znanja,
- diverzifikacija proizvodov in storitev (kar je vplivalo na raznolikost znanja),
- izobraževanje, ki povečuje širino in globino znanja in

- inovacije, ki krajšajo rok obstojnosti znanja.

Možnost napredovanja in izobraževanja, ki jih zaposlenim zagotavlja razvoj zaposlenih, so tesno povezane tudi z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih. Ustrezna strokovna usposobljenost lahko pomeni za zaposlene vrsto prednosti, kot so (Florjančič & Jereb, 1998, str. 51):

- zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj,
- zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti,
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanje posameznikove poklice fleksibilnosti in mobilnosti,
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Razvoj kadrov ugodno vpliva na prihodnji razvoj podjetja. Izboljšuje njegovo učinkovitost in uspešnost, saj zagotavlja optimalno usposobljenost zaposlenih za njihovo delo ter jih za to tudi motivira. Učinki razvoja zaposlenih v organizaciji se kažejo z (Možina, 2002, str. 63):

- večjo storilnostjo (tako količinsko kot tudi glede časa izdelave),
- boljšo kakovostjo izdelkov oziroma storitev (kar lahko povzroči večje povpraševanje, manj reklamacij ipd.),
- večjo prilagodljivost delavcev delu (manj odsotnosti, nesreč, večja delovna disciplina, več predlogov za izboljšave).

Poleg tega predstavlja razvoj zaposlenih možnosti za njihovo napredovanje in izobraževanje ter tako zadovoljuje tudi individualne potrebe in interese zaposlenih.

Možina (2002a, str. 22-23) ugotavlja najmanj pet razlogov, ki dokazujejo nujnost učeče se organizacije:

- konkurenčna ostrina – le tista organizacija, ki je usmerjanja v nenehno učenje, lahko preživi v vse hujših konkurenčnih razmerah, ki nastajajo zaradi hitrih in nepredvidljivih sprememb na različnih področjih;
- progresivno samospreminjanje – zaposleni postanejo manj dovzetni za morebitne destruktivne vplive iz okolja, s tem pa je omogočeno nenehno spreminjanje v organizaciji;
- prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni – zaposleni s pomočjo stalnega učenja postanejo bolj prilagodljivi in razmišljajo o tem, kar delajo, s čimer lahko izkoristijo svoj ustvarjalni potencial;
- razvoj zaposlenih – medtem ko je tehnologijo možno dokaj hitro posnemati, še vedno ni mogoče posnemati človekove ustvarjalnosti, predanosti in zmožnosti znajti se v novih in nepredvidljivih situacijah;
- timsko delo – je nujno za doseg najboljših rezultatov in visoke kakovosti.

Tudi povezovalni procesi v okviru Evropske unije izzivajo našo državo in s tem slovenska podjetja k večji odgovornosti do razvoja zaposlenih. Na ravni podjetij se skrb za tak razvoj postavlja predvsem z vidika tržne uspešnosti, konkurenčnosti naših podjetij z visoko razvitimi gospodarstvi držav, ki so članice Evropske unije (Bahun & Rojc, 2006, str. 25).

Da bi razvoj zaposlenih v podjetju prinašal želene učinke tako za podjetje kot za njihove zaposlene, je potrebna usklajenost posameznikovih ciljev s cilji podjetja. Pomembno je, da posamezniki aktivno sodelujejo pri lastnem razvoju in s tem napredujejo v delovnem, strokovnem in osebnem pogledu. Na ta način bo znanje, strokovna usposobljenost in osebni razvoj pripomogel k želenim rezultatom in imel pozitiven pomen tako za podjetje kot tudi za njihove zaposlene.

1.3 Cilji razvoja zaposlenih

Z dejavnostjo razvoja zaposlenih skuša podjetje zagotoviti, da razpolaga z ustrezno usposobljenim kadrom, ki je sposoben dosegati njegove zastavljene cilje. Za to je potrebno zagotoviti (Treven, 1998, str. 197):

- znanje, spretnosti in sposobnosti zaposlenih za učinkovito opravljanje dela, ki jim je namenjeno,
- izboljševanje kakovosti dela tako posameznikov kot tudi timov in
- razvoj zaposlenih v smeri, ki omogoča njihov največji možni napredek.

Razvoj zaposlenih za podjetje pomeni dolgoročno naložbo, ki pozitivno vpliva tako na poslovanje (rast produktivnosti, kakovosti, zavzetosti za delo in pripadnost) kot tudi za zaposlene v podjetju (večja možnost poklicnega samopotrjevanja, povečana fleksibilnost in mobilnost, odprte možnosti za vsestranski delovni, strokovni in osebni razvoj posameznika ter možnosti napredovanja). Ponavadi lahko ugotovimo, da so cilji organizacije in posameznika med seboj povezni (Merkač, 1998, str. 65).

Celoten sistem razvoja kadrov mora upoštevati tri različne interese: podjetja, zaposlenega kot posameznika, pa tudi interese širšega družbenega okolja. Za učinkovito delovanje takega sistema je nujna uskladitev vseh treh področij (Jereb, 1998, str. 142).

Za ustrezno usmerjanje dejavnosti razvoja zaposlenih morajo najvišji menedžerji sprejeti določeno strategijo in pri njenem oblikovanju upoštevati strateške načrte podjetja. V njih so določeni poslovni cilji, potrebna raven izvedbe različnih dejavnosti in viri, ki so potrebni za doseg ciljev podjetja. S strategijo razvoja zaposlenih se predvidi, kako bodo razvojni procesi zaposlenih ter politika in programi, ki se nanašajo na razvoj zaposlenih, pripomogli k uresnitvi poslovnih ciljev. Ker so ti cilji opredeljeni v strateških načrtih podjetja, lahko ugotovimo potrebo po njihovi povezavi s strategijo razvoja zaposlenih. Od zaposlenih delavcev je namreč odvisno, ali se bodo cilji podjetja v celoti uresničili ali ne.

V strategiji razvoja zaposlenih je potrebno upoštevati tudi kritične dejavnike uspeha v zvezi z inovacijami, kakovostjo, vodenjem in proizvodno-tržnim razvojem. Zato bi ta strategija morala biti po eni strani resnična povezava med dejavnostmi učenja, razvoja in usposabljanja ter izvedbo poslovanja, po drugi strani pa pokazati, kako bodo te dejavnosti dodajale vrednost in pripomogle k pridobivanju ali vzdrževanju konkurenčne prednosti (Treven, 1998, str. 197-198).

Razvoj zaposlenih po navadi za posameznika pomeni možnost napredovanja in izobraževanja, kar je tesno povezano tudi z individualnimi potrebami in željami zaposlenih, kot so: napredo-

vanje, boljši zaslužek, večja zanesljivost zaposlitve ipd. Cilje zaposlenih bi tako lahko opredelili kot (Jereb, 1989, str. 143):

- zagotovitev ustreznih pogojev za strokovni, delovni in osebni razvoj zaposlenega,
- možnost vertikalnega in horizontalnega napredovanja (kar zaposlenemu prinese določene ugodnosti),
- povečanje zanesljivosti zaposlitve ter posledično večja socialna varnost,
- povečanje poklicne in samoupravne mobilnosti posameznika ter
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Podjetje lahko načrtno spodbuja razvojni interes svojih zaposlenih z ustreznim informiranjem o možnostih napredovanja, prevzemanje zahtevnejših in odgovornejših del znotraj organizacije ipd. Zaposleni, ki poznajo razvojne možnosti in potrebe v svojem podjetju, se namreč pogosteje ukvarjajo z vprašanji svojega poklicnega razvoja. (Jereb 1989, str. 152)

1.3.1 Cilji organizacije

Z vidika podjetja mora sistem razvoja kadrov v prvi vrsti prispevati k večji produktivnosti dela, uspešnosti poslovanja, k optimalnemu izvajanju vseh dejavnosti ter k doseganju razvoja, ki si ga je podjetje zastavilo. Iz navedenih predpostavk izhajajo naslednji cilji organizacije (Jereb, 1998, str. 143):

- dolgoročno zagotavljanje ustrezne kvalifikacijske in izobrazbene strukture zaposlenih,
- izboljšanje usposobljenosti predvsem vodilnih in razvojnih delavcev, ki imajo pomembno vlogo pri razvoju, poslovanju in organizaciji dela v organizaciji,
- oblikovanje širokega notranjega vira strokovno usposobljenih delavcev, kar poveča možnost prilagajanje podjetja bodočim spremembam, omogoča večjo notranjo mobilnost in prilagodljivost zaposlenih in nudi širok izbor kadrov za vodilne in vodstvene funkcije,
- izboljšanje politike zaposlovanja in postopkov pridobivanja kadrov ter zagotovitev navezanosti zaposlenih na organizacijo,
- povečanje pripadnosti, ki jo zaposleni čutijo do organizacije,
- iskanje in odpravljanje morebitnih kadrovske neustreznosti ali nepopolno zasedenih delovnih mest,
- izboljšanje vseh kadrovske-izobraževalnih procesov, ki se nanašajo na razvoj zaposlenih.

1.3.2 Cilji družbenega okolja

Za podjetje, ki je družbeno odgovorno, je pomembno povezovanje z lokalno in širšo družbeno skupnostjo. Sodelovanje podjetja z družbenim okoljem na področjih, kot so kultura, šolstvo, znanost ipd. lahko predstavljajo pomembno naložbo v človeški, intelektualni in socialni kapital gospodarske družbe (Bahun & Rojc, 2006, str. 41-42).

Razvoj kadrov v podjetju lahko pripomore tudi k uresničevanju nekaterih širših družbenih ciljev, na primer (Jereb, 1989, str. 145):

- optimalno porazdelitev kadrovskih virov, s čemer prispeva k izboljševanju produktivnosti in poslovanja,

- razvoj kreativnosti, sodelovanja, odgovornosti in drugih sposobnosti zaposlenih,
- iskanje in odpravljanje morebitnih napak v izobraževalnem sistemu,
- usposabljanje zaposlenih za globlje razumevanje gospodarskih, tehnično-tehnoloških in družbenih sprememb, ki nosijo posledice tako za podjetje kot tudi za družbo kot celoto.

1.4 Dejavniki, ki vplivajo na razvoj zaposlenih

Koncept kadrov v podjetju mora temeljiti na predpostavki, da je doseganje zastavljenih ciljev temeljna vrednost organizacije, da moč organizacije temelji na znanju, veščinah in odgovornosti ter da so zaposleni optimalno usposobljeni za svoje delo in imajo občutek pripadnosti organizaciji (Možina, 2002, str. 57).

Obstaja več med seboj povezanih dejavnikov, ki imajo pomemben vpliv na strategijo razvoja zaposlenih v podjetju. To so naslednji dejavniki (Možina et al., 1998, str. 45-48):

Danes so v prvi vrsti tržni pogoji tisti dejavniki, ki organizacije sili k večji prilagodljivosti ter s tem k uvajanju ustrezne tehnologije in organizacije dela. Tehnično-tehnološko in organizacijsko prilagajanje ima za posledico uvajanje novih delovnih postopkov in novo oblikovanje delovnih mest. Slednje pa zahteva tudi ustrezno prilagajanje zaposlenih novim zahtevam. Z vidika oblikovanja sistema razvoja zaposlenih je za posamezno organizacijo pomembno poznavanje situacije na trgu delovne sile. Pri tem gre predvsem za iskanje odgovora na vprašanje, kakšna je količinska in kakovostna ponudba zaposlenih, ki jih organizacija potrebuje za realizacijo svojih ciljev in programov. Drugače povedano, organizacija si mora odgovoriti na vprašanje, katere potrebe zaposlenih bo lahko učinkovito zadovoljevala z zunanjim trgom delovne sile in za katere bo morala poskrbeti sama. Od odgovora na zastavljeno vprašanje je odvisno, kakšen sistem razvoja zaposlenih organizacija dejansko potrebuje.

Poslovna uspešnost organizacije je v veliki meri odvisna od dejavnikov gospodarjenja, ki jih določa okolje. Prilagajanje organizacije obstoječim dejavnikom gospodarjenja, zlasti ekonomskim, je torej nadaljnji pogoj za učinkovitost.

Z vidika razvoja zaposlenih so najpomembnejši dejavniki okolja prav gotova socialna politika, politika zaposlovanja in delovnopravna zakonodaja. Od urejenosti in razvitosti navedenih delov družbene politike je v mnogem odvisno, kako bo organizacija oblikovala svoj sistem razvoja zaposlenih.

Glede na to, da razvoj zaposlenih temelji predvsem na izobraževanju, lahko med pomembne dejavnike okolja štejemo sistem poklicnega izobraževanja, mladine in odraslih. Bolj je ta sistem razvejen, raznovrsten in kakovosten, manj je potreb po komplementarnem podsistemu znotraj organizacije. Drugače povedano, manj je izobraževalna ponudba v okolju prilagojena konkretnim potrebam posamezne organizacije, bolj razvit lasten sistem razvoja zaposlenih in izobraževanja potrebuje.

Razvojna strategija organizacije temelji na poznavanju tržnih segmentov in dejavnikov gospodarjenja; sistem razvoja kadrov mora biti v funkciji te strategije.

Kadrovsko-razvoja strategija opredeljuje temeljne elemente in mehanizme njenega sistema razvoja zaposlenih. Od te strategije so odvisni načini zadovoljevanja bodočih kadrovskih potreb, politika planiranja zamenjav oziroma naslednikov in skrb za strokovni razvoj, usposab-

ljanja in napredovanja zaposlenih. S to strategijo morajo biti opredeljeni tudi najpomembnejši kadrovsko-razvojni procesi. Pri tem imamo v mislih predvsem procese, kot so izbira kandidatov za razvoj, usklajevanja interesov posameznikov z interesi organizacije, ocenjevanje primernosti kandidatov, motiviranje kandidatov ter izdelava individualnih in skupinskih razvojnih načrtov. Sistem razvoja zaposlenih, ki ne upošteva povezanosti in usklajenosti zgoraj navedenih procesov, ne more ustrezno funkcionirati.

Tehnologija organizacije je v največji meri opredeljena s temeljno dejavnostjo in z njenimi investicijskimi zmožnostmi. Smotrno odločitve o uvedbi določene tehnologije lahko organizacija sprejme le na podlagi ustreznih ekonomskih kazalcev trga, na primer o tem, kakšen je njen položaj v primerjavi s konkurenco oziroma kako trg sprejema njene proizvode ali storitve. Navadno se v zvezi z nabavo nove tehnologije ponuja več alternativ, to pomeni, da tudi organizacija in struktura delovnega procesa ter potrebni zaposleni niso vnaprej opredeljeni.

Z vidika razvoja zaposlenih je tehnološki dejavnik zelo pomemben, saj opredeljuje temeljno kadrovsko-izobrazbeno strukturo organizacije. Organizacija torej potrebuje take zaposlene, ki učinkovito obvladujejo obstoječo in novo tehnologijo.

Odločitve o spremembah v organizaciji dela se sprejemajo ob upoštevanju tržnih pogojev in tehnoloških alternativ. Z vidika tehnologije gre pri tem predvsem za vprašanje, kako povezati delo delavcev s sredstvi za delo v ustrezen proizvodni oziroma delovni proces. Sistem razvoja zaposlenih mora temeljiti na obstoječi makroorganizaciji in mikroorganizaciji dela. Z vidika sistema razvoja zaposlenih je slednja tako pomembna, da smo jo opredelili kot relativno samostojno determinanto in jo bomo opisali posebej.

Večje učinkovitosti in prilagodljivosti, ki jo vedno bolj zahteva trg, omogočajo pa ustrezna tehnologija, organizacija dela in drugi proizvodni in poslovni dejavniki, seveda ni mogoče doseči brez ustreznih kadrov.

Glavni kadrovski vir organizacije so že zaposleni, drugi pomembni viri pa so trg delovne sile, šole in druge organizacije. Z ustreznim sistemom razvoja zaposlenih načrtno skrbimo za prilagajanje zaposlenih novim razmeram in zahtevam, zagotavljamo pa organizaciji tudi čim ugodnejši položaj na trgu delovne sile.

Mikroorganizacijo (delitev dela, oblikovanje delovnih področij, opredelitev nalog, pristojnosti in odgovornosti posameznih nosilcev) urejamo s sistemiziranjem dela. Z vidika razvoja zaposlenih so ključnega pomena opisi delovnih mest.

Z vidika razvoja zaposlenih je opis delovnega mesta pomemben predvsem iz dveh razlogov:

- na podlagi podatkov iz opisov delovnega mesta lahko opredelimo pogoje, ki jih mora izpolnjevati delavec, da bi bil lahko pri delu uspešen,
- s primerjalno analizo aktualnih in bodočih zahtev delovnega mesta lahko opredelimo zahteve po izpopolnjevanju zaposlenih, da bi bili pri delu uspešni tudi v novih razmerah.

Ne da bi podrobno obravnavali posamezna merila poslovne uspešnosti, kot so akumulativna sposobnost, donosnost naložb, gospodarnost, dodana vrednost, dobiček in podobno, lahko trdimo, da je poslovna uspešnost tržno, tehnološko, organizacijsko, kadrovsko, in družbeno pogojena. Optimalna prilagojenost vseh navedenih dejavnikov sedanjim zahtevam, v strateš-

kem pogledu pa tudi prihodnjim, je pogoj za optimalno poslovno uspešnost. Pri tem je treba poudariti, da mora biti relativna vrednost vseh naštetih dejavnikov čim bolj izenačena. Vse dejavnike moramo obravnavati celovito in v njihovi medsebojni povezanosti, pri čemer je temeljna predpostavka, da so med seboj enakovredni. Temeljna naloga učinkovitega sistema razvoja zaposlenih pa je, da zagotovi, da dejavnik kadri za organizacijo v nobenem trenutku ni kritični dejavnik, ki bi zaradi svoje neprilagojenosti drugim dejavnikom vplival na znižanje poslovne uspešnosti.

Vprašanj s področja motiviranja zaposlenih je veliko. Kako motivirati, katero motivacijsko strukturo zgraditi, katere motivacijske dejavnike je dobro poznati in uporabljati pri vsakodnevem delu z ljudmi? Na kakšen način doseči, da bi sodelavci delali bolje, več in da bi bili zadovoljni?

Posebej je treba poudariti, da ima zlasti motivacijska struktura posameznika na njegovo delovno učinkovitost in uspešnost pogosto zelo velik vpliv. Motivacijsko strukturo posameznika sestavljajo različne potrebe: eksistenčne potrebe, potrebe po stikih in razvojne potrebe (osebni razvoj).

Storilnost in učinkovitost posameznika sta pri dani tehnologiji in organizaciji dela odvisni predvsem od njegove usposobljenosti (to je znanja, veščin in odgovornosti) in motivacije za delo. Lahko torej rečemo, da bo delavec pri svojih nalogah uspešen, če jih zna (usposobljenost) in hoče opraviti (motiviranost).

Poleg motivacije in usposobljenosti lahko za uspešnost posameznega delavca pomembno vplivajo tudi njegove osebne lastnosti oziroma določene psihofizične sposobnosti, odvisno pač od tega, za kakšno vrsto dela gre. Med osebne lastnosti, ki lahko v določenih primerih bolj, v drugih pa manj pomembno vplivajo na delovno uspešnost posameznika, štejemo predvsem: fiziološke in morfološke lastnosti, značaj, ustvarjalnost, inteligenco in strukturno vrednost.

Navedene lastnosti so pomembne, ko prvič izbiramo delavca na določeno delovno mesto, pri premeščanju in napredovanju. Gre za uveljavljanje načela »Pravega človeka, na pravo delovno mesto«.

Zasebno življenje in poklicna situacija lahko pomembno vplivata na delovne rezultate posameznika.

Zasebni stiki in problemi lahko zelo negativno vplivajo na storilnost. Dobri sistemi razvoja zaposlenih se zato ukvarjajo tudi z zasebno in družinsko platjo življenja svojih delavcev, in sicer v tem smislu, da jim ponujajo določene storitve, povezane z reševanjem njihovih zasebnih težav in problemov. V to področje sodijo storitve, povezane z reševanjem stanovanjskih problemov, problemov varstva otrok in ostarelih sorodnikov, posebno zdravstveno varstvo, določene pravne storitve in podobno.

Na celotno delovno situacijo, v kateri posameznik opravlja svoje delo, vplivajo različni dejavniki, kot so: vsebina in zahtevnost dela, medsebojni odnosi, plača, delovno okolje, spoštovanje osebnosti, varna prihodnost, ugled organizacije in način vodenja.

Delovna uspešnost posameznika je odvisna od njegove usposobljenosti in motivacije za delo, na njegov delovni rezultat pa v pozitivnem in negativnem smislu vplivajo njegove osebnostne lastnosti in delovna situacija, pogosto pa tudi zasebno življenje.

Pod pojmom delovna uspešnost v okviru razvoja zaposlenih razumemo predvsem delovni učinek (delovni rezultati), s čimer ga razmejimo od pojma učinkovanja (delovanja). Gre za to, da ni toliko pomembno, kako posameznik dela, temveč kakšni so njegovi delovni rezultati.

Drugače povedano, obstajajo delavci, ki stvari pravilno delajo, namesto da bi delali prave stvari. Merilo za delovno uspešnost je torej tisto, kar lahko delavec po končanem delu pokaže, ne pa tisto, kar dela.

Delovno uspešnost moramo oceniti in jo pravilno nagraditi. Na ta način zagotovimo zadovoljstvo delavca, s tem pa vplivamo na njegovo motivacijo oziroma v določenem smislu na njegovo prihodno delovno uspešnost, s čimer je motivacijski regulacijski krog sklenjen;

Sistematično spremljanje delovne uspešnosti sodelavcev nam zagotavlja vrsto koristnih podatkov, na podlagi katerih lahko predlagamo in oblikujemo različne razvojne ukrepe. Pri tem imamo v mislih predvsem ukrepe, s pomočjo katerih lahko povratno vplivamo na povečanje delovne uspešnosti posameznika. Ti ukrepi so:

- če delovno uspešnost ustrezno in pravično nagradujemo, povečujemo ali vzdržujemo zadovoljstvo zaposlenih, s tem pa povečujemo delovno motivacijo zaposlenih,
- z ocenjevanjem delovne uspešnosti odkrivamo delavce, pri katerih dejanski delovni rezultati zaostajajo za pričakovanimi. Če ugotovimo, da je vzrok za to v pomanjkljivi usposobljenosti, lahko v okviru razvoja zaposlenih načrtujemo in realiziramo ustrezne izobraževalne ukrepe, s katerimi skušamo ukrepe odpraviti;
- če ugotovimo, da so delovni rezultati delavca v skladu s pričakovanji, je naloga sistema razvoja zaposlenih, da njegovo usposobljenost vzdržuje in po potrebi prilagaja novostim;
- nadpovprečno uspešnim delavcem mora sistem razvoja zaposlenih odpirati različne možnosti napredovanja. Pri napredovanju moramo upoštevati poleg delovne uspešnosti tudi razvojni potencial in razvojne ambicije posameznika;
- če ugotovimo, da tičijo vzroki na neuspešnost posameznih delavcev v neustreznem odnosu do dela, načrtujemo in realiziramo ustrezne vzgojne ukrepe in dejavnosti, povezane z razvojem osebnostnih lastnosti. V določenih primerih lahko različne vzgojne ukrepe, povezane z osebnostnim razvojem, načrtujemo tudi za povprečno in nadpovprečno ocenjene delavce;
- če ugotovimo, da je neuspešnost posameznih delavcev pogojena z neustrezno delovno situacijo, lahko z organizacijskem razvojem vplivamo na izboljšanje kritičnih dejavnikov. V primerih, ko ugotovimo, da je eden glavnih vzrokov neprimeren stil vodenja, lahko načrtujemo ustrezne ukrepe, povezane z usposabljanjem in izpopolnjevanjem vodilnih in vodstvenih delavcev.

Ocenjevanje delovne uspešnosti temelji na ustreznih merilih. Izvajamo ga s pomočjo ustreznih glede na vrsto in zahtevnost dela diferenciranih instrumentov.

O zadovoljstvu na delovnem mestu po navadi govorimo tedaj, ko je plača dobra, ko imamo možnost napredovanja, ko smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko imamo možnost za soodločanje na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na metode in sisteme svojega dela in podobno. Večje je število navedenih dejavnikov, ki imajo namesto pozitivnega negativen predznak, večje je nezadovoljstvo posameznika na delovnem mestu. Sklenemo lahko, da je od stopnje zadovoljstva zaposlenih z delom v veliki meri odvisna motivacija za delo. S tem pa smo sklenili regulacijski krog našega koncepta.

1.5 Pristopi k razvoju zaposlenih

Podjetja, ki želijo v poslovnem svetu postati uspešna ali pa še boljša, se morajo načrtno ukvarjati z vprašanjem intelektualnega kapitala v podjetju, katerega sestavni del so zaposleni. Ker vložena sredstva v razvoj zaposlenih niso zanemarljiva in za vsako podjetje pomenijo velik finančni vložek, je pomembno, da so izbrani pravi pristopi k razvoju zaposlenih, ki se bodo izkazali kot dovolj učinkoviti.

Značilnost sodobnega izobraževanja v podjetjih je, da je to postalo bolj načrtno, sistematično in bolj ciljno usmerjeno, pridobivanje znanj pa vedno bolj praktično. Vedno več je podjetij, ki se poslužujejo sodobnih oblik pridobivanja znanja, kot so e-izobraževanje, simulacijsko učenje, rotacijsko izobraževanje ipd. (Mihalič, 2006, str. 188).

V podjetjih imajo možnost izbire med različnimi pristopi k razvoju zaposlenih. Najpogosteje pa se odločajo za naslednje (Treven, 1998, str. 203):

- formalna izobrazba,
- ocenitev sposobnosti,
- delovne izkušnje in
- mentorstvo.

1.5.1 Formalna izobrazba

Formalni izobraževalni programi vključujejo tečaje, ki so organizirani v podjetju za zaposlene delavce, krajše seminarje pod vodstvom svetovalcev ali strokovnjakov iz univerz, programe MBA ter podiplomske in doktorske programe za direktorje in menedžerje. Veliko podjetij je v preteklih letih ustanovilo izobraževalne in razvojne centre, ki organizirajo enodnevne ali večdnevne seminarje za zaposlene delavce.

V podjetjih navadno oblikujejo posebne izobraževalne programe za direktorje in menedžerje na najvišji in srednji ravni upravljanja ter strokovno usmerjene programe, ki se nanašajo na posamezne vrste delovnih opravil, kot so recimo opravila inženirjev. Izobraževalni programi lahko vključujejo tudi seminarje za osebni razvoj (Treven, 1998, str. 203).

Organizacija učnih aktivnosti v podjetju obsega široko paleto nalog v povezavi z izobraževanjem oziroma usposabljanjem, pri čemer so v ospredju funkcije profesionalcev na področju izobraževanja odraslih. Vodstveni delavci, še posebej tisti na srednji ravni, vse bolj postajajo odgovorni za ustvarjanje novih idej, moderatorji skupnih diskusij, timov in posameznikov na eni strani ter vodiči, svetovalci, izobraževalci in informatorji svojih podrejenih na drugi strani (Mayo, 2003, str. 175).

Da je področje vlaganja v razvoj zaposlenih izredno pomembno za organizacijo, kaže tudi nedavna ocena, da v ZDA organizacije porabijo okrog šestdeset milijard dolarjev letno za notranje programe usposabljanja, treninge in izobraževanja.

Podjetje lahko načrtovane izobraževalne projekte realizira na različne načine, in sicer lahko izobraževanje in usposabljanje izvaja podjetje samo z lastnimi kadri znotraj podjetja, ali pa z zunanjimi izvajalci zunaj podjetja. Govorimo o internem (notranjem) in eksternem (zunanjem) izobraževanju in usposabljanju. Pri odločitvi za eno ali drugo obliko pa moramo pretehtati prednosti in slabosti (Jereb, 1998, str. 121).

Pri oblikovanju organizacije pogosto priskoči na pomoč zunanja izobraževalna organizacija, vendar tudi ta potrebuje napotke, čeprav je še tako ekspertna v poznavanju procesov reinženiranja. Že takoj na začetku bi se potemtakem morali vključiti v izobraževalni proces tudi menedžerji in drugi vodstveni delavci, ki so njegovi iniciatorji in ga bodo v nadaljevanju tudi usmerjali.

Z ugotavljanjem delavčeve uspešnosti lahko torej odkrijemo nezaželene reakcije zaposlenih, ki jih ne smemo na silo odpraviti, temveč jih je potrebno modificirati in obrniti v korist posameznika in organizacije. Po Lipičniku (1994, str. 471) predstavlja enega izmed načinov za izboljšanje zadovoljstva z delom izvajanje usposabljanja za delo, kjer z določenimi postopki delodajalec izboljšuje delavčeve lastnosti, ki bi lahko pripomogle k učinkovitejšemu in hitrejšemu opravljanju dela.

1.5.2 Ocenitev sposobnosti

Dejavnost ocenjevanja sposobnosti obsega zbiranje informacij o vedenju, slogu komuniciranja in spretnostih zaposlenih ter posredovanje povratnih informacij tistih timov, na katere se te informacije nanašajo. Kot vir navedenih informacij je mogoče uporabiti zaposlene v podjetju, njihove nadrejene, menedžerje in porabnike. Namen ocenjevanja je pogosto določitev zaposlenih, ki imajo menedžerske sposobnosti. S to dejavnostjo se prav tako ocenjujejo sposobnosti in slabosti menedžerjev v podjetju. V podjetjih ocenjujejo tudi delovne time, da bi označili sposobnosti in slabosti njegovih članov, njihove odločitvene procese in slog komuniciranja, kar vpliva na večjo ali manjšo produktivnost celotnega tima.

V podjetjih uporabljajo različne metode in vire informacij, ki jim pomagajo pri ocenjevanju razvoja zaposlenih. Pri nekaterih zaposlenih zagotovijo informacije, ki se nanašajo na učinkovitost izvedbe njihovih opravil. Vendar pa le v podjetjih z bolj izpopolnjenimi razvojnimi sistemi uporabljajo psihološke teste za ocenjevanje spretnosti zaposlenih, osebnostnih timov in slogov komuniciranja.

1.5.3 Delovne izkušnje

K razvoju zaposlenih zelo pripomorejo njihove delovne izkušnje. V posameznem podjetju jih lahko različno uporabijo v procesu razvoja zaposlenih. Med najpomembnejše spadajo:

- razširitev dela,
- kroženje,
- premestitev,

- napredovanje in
- premestitev navzdol.

Po prvem načinu se zaposleni razvijajo pri opravljanju svojega dela tako, da sprejemajo nove izzive ali odgovornosti. Te so lahko povezane z različnimi dejavnostmi, kot sočasne naloge pri določenem projektu, sprejem druge vloge v projektnem timu ali raziskovanje novih načinov za zadovoljevanje porabnikov.

Po drugem načinu, ki se nanaša na kroženje zaposlenih, prevzemajo posamezni delavci vrsto nalog z različnih funkcijskih področij podjetja ali različne vrste dela v okviru določenega funkcijskega področja ali oddelka. Menedžerje je na primer mogoče premestiti v oddelke, v katerih bodo morali opravljati naloge, drugače kot doslej. Med njihovo premestitvijo, ki različno traja, od nekaj tednov do nekaj let, lahko ti obdržijo svoj naziv in plačilni razred.

Nov pristop h kroženju zaposlenih je povezan z izmenjavo zaposlenih delavcev med dvema podjetjema. Namen takšne izmenjave je v boljšem poznavanju poslovanja obeh podjetij in spoznanju ustrežnejših načinov opravljanja storitev.

Premeščanje zaposlenih na višje ali nižje delovno mesto ali v okviru iste ravni so pogosti načini, ki jih uporabljajo v podjetjih v zvezi z razvojem zaposlenih. Pri premeščanju v okviru iste ravni prejme zaposleni drugačno nalogo v primerjavi s tisto, ki jo je opravljal doslej, s podobnimi odgovornostmi.

Napredovanje je povezano s premestitvijo zaposlenega na višje delovno mesto, na katerem bo ta opravljal delo, za katerega je značilno več izzivov ter večja stopnja samostojnosti in odgovornosti. Z napredovanjem navadno začne zaposleni prejemati večjo plačo. Pri premeščanju navzdol ali na nižje delovno mesto se zaposlenemu zaupa manj samostojnosti in odgovornosti pri opravljanju njegovega dela, kot jih je imel doslej (Noe & Hollenbeck, 1994, str. 65).

1.5.4 Mentorstvo

Povezovanje zaposlenih s sodelavci, ki imajo več izkušenj od njih samih, imenujemo mentorstvo. To se lahko zgodi spontano in neformalno kot rezultat nekih skupnih interesov, ki jih imata mentor in njegov varovanec. Druga možnost je načrtno prizadevanje podjetja, da se med zaposlenimi ustvarijo take povezave, saj se manj izkušeni delavci tako lahko veliko naučijo od izkušenih sodelavcev (Treven, 1998, str. 207).

Mentorstvo prinaša pozitivne vplive tako na mentorja kot tudi na njegovega varovanca. Mentor varovancu predstavlja neke vrste prijatelja, ki ga ceni in spoštuje, ga posluša in razume. S tem mu nudi psihosocialno podporo. Na varovanca mentor prenaša svoje znanje ter ga oskrbuje z navodili, kako reagirati v posameznih okoliščinah. Skrbi tudi za naloge ter ga oskrbuje z navodili, kako reagirati v posameznih okoliščinah. Skrbi tudi za naloge, ki varovancu pomenijo nov izziv. Mentor ob tem dobi priložnost za razvoj svojih lastnih spretnosti, večji občutek za samospoštovanje in prispevek k organizaciji, v kateri dela (Treven, 1998, str. 207-208).

Da bi bilo mentorstvo učinkovito, mora biti zanj značilno (Treven, 1998, str. 208):

- sodelovanje med mentorjem in varovancem je prostovoljno,

- mentor mora biti skrbno izbran (pri tem se upošteva njegovo preteklo sodelovanje pri razvoju zaposlenih, biti mora pripravljen za prevzem take vloge, imeti izkušnje z uspešnim poučevanjem varovancev, dobre komunikacijske spretnosti ipd.),
- projekti in dejavnosti morajo biti natančno določeni, prav tako tudi namen mentorskega programa,
- določeno mora biti tudi trajanje mentorskega programa in najnižja stopnja povezave med mentorjem in njegovim varovancem,
- mentorski program se ocenjuje s pomočjo intervjujev z mentorji in varovanci (na ta način je možno ugotoviti morebitno nezadovoljstvo na določenih področjih),
- razvoj zaposlenih je potrebno ustrezno nagraditi.

2 DEJAVNOSTI RAZVOJA ZAPOSLENIH

Razvoj zaposlenih se nanaša tako na strokovni kot tudi na osebni razvoj zaposlenih.

Sodobna politika izobraževanja zaposlenih v organizaciji je usmerjena v parmanentno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje. V tem procesu razvoja zaposlenih so pomembna naslednja temeljna načela: motivacija, individualne razlike, omejitve in tokovi učenja, znanje in rezultati učenja, vzdrževanje pridobljenega znanja, prenos znanj ter memoriranje (Nahtigal & Mihalič, 2001, str. 200).

Podjetja lahko za razvoj zaposlenih uporabijo več dejavnosti (Treven, 1998, str. 197):

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

2.1 Izobraževanje zaposlenih

Izobraževanje je proces, s katerim pridobivamo znanje, spretnosti in navade. V najožjem smislu izobraževanje pomeni pridobivanje znanj, ima pa tudi vzgojno komponento, saj gre prav tako za pridobivanje delovnih izkušenj in navad. Z učiteljevo aktivnostjo izobraževanje udeležencem posreduje neke vzgojne vrednote (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999, str. 129).

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

Z izobraževanjem zaposlenih si podjetje zagotovi boljše izrabljanje človeških virov, saj zaposleni, ki svoje delo nenehno izboljšujejo, dosegajo boljše delovne rezultate. Glavne prednosti izobraževanja zaposlenih so naslednje:

- poveča se produktivnost in kvaliteta,
- manj je odpadkov in nestrokovnega dela,

- boljše in hitrejše je uvajanje novih metod dela,
- manjša je potreba po nadzoru delavcev,
- manj je nesreč pri delu,
- večje zadovoljstvo pri delu in s tem manj fluktuacije in absentizma.

Učenje mora biti načrtno, potekati mora kontinuirano za vse zaposlene in z učinkovitimi metodami. Vendar tega v praksi skoraj ni. V podjetjih gledajo na izobraževanje kot na luksuz, kot na čiste stroške in ne kot potrebno naložbo, na nekaj, kar se tudi ekonomsko obrestuje. Organizacije po navadi izobražujejo le najvišje kadre, medtem ko tisti na nižjih ravneh teh ugodnosti velikokrat niso deležni (Volk, 2002, str. 19).

Izobraževanje zaposlenih je tako velik motivacijski faktor. Prehajamo v čas, ko samega izobraževanja in usposabljanja končno ne bomo več dojemali kot neko vrsto prisile oziroma obveze, temveč kot priložnost za hitrejši razvoj in prilagajanje na stalne spremembe.

Izobraževanje je potrebno uskladiti s cilji podjetja, ki pa naj bodo tako cilji menedžmenta kot zaposlenih. Zato jih morajo vsi tudi poznati in razumeti ter jih sprejeti za svoje. Najpomembnejše pa je, da vodstvo poskrbi, da se izobraževanje podjetju obrestuje, pa čeprav je drago, kajti človek ima neprecenljivo vrednost takrat, ko zna več kot drugi (Gečav, 2003, str. 1).

Izobraževanje v organizaciji mora biti planiran in organiziran proces z jasno opredeljenimi cilji. Ti cilji niso pomembni le za posameznika, temveč za celotno organizacijo. Cilj mora biti natančno določen, pomembno je tudi, da je objektivni in dosegljiv (Florjančič, Ferjan & Bernik, 1999, str. 128).

Cilje izobraževanja lahko glede na vsebino razdelimo v tri skupine:

- spoznavni cilji (znanje, razumevanje, aplikacija pridobljenega znanja za obstoječe in nove rešitve, kritičen odnos do pridobljenega znanja);
- cilji vzgojnega področja – opredeliti jih je možno zgolj splošno, saj stopnje doseganja ciljev na tem področju zelo težko izmerimo. Mednje spadajo: odzivanje na dražljaje okolja, kritično sprejemanje, razvoj celovitega značaja, oblikovanje sistema vrednot, kritični odnos do strokovnih vrednot in moralnih norm okolja ipd.;
- cilji psihomotornega področja se nanašajo na spretnosti, ki naj bi jih pridobil udeleženec izobraževanja: naučiti se specifičnih telesnih gibov, ki so potrebni za uspešno opravljanje posameznega poklica; spoznati karakteristike »nebesednega sporočanja«, ki je značilno za posamezno področje; pridobiti govorne spretnosti itd.

Da bo organizacija lahko uresničila svoje cilje, mora predhodno opraviti naslednje naloge (Jereb, 1998a, str. 102):

- analizirati potrebe po izobraževanju glede na vrste dela in problematiko organizacije dela,
- zaposlene usmerjati v izobraževanje na podlagi zahtev in možnosti organizacije (finančnih, kadrovskih ipd.),
- izdelati razne programe za interno izobraževanje,
- organizirati in realizirati potrebe po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja,

- kontrolirati, spremljati in vrednotiti rezultate svojega dela.

V podjetjih se izvajajo različne oblike izobraževanja, ki se med seboj razlikujejo po trajanju, vsebini, stopnji zahtevnosti. Pomembno je ugotavljati ceno izobraževanja za vsako izobraževalno akcijo posebej, na podlagi česar lahko tudi vrednotimo cilje, dosežene z izobraževalnim procesom v primerjavi s sredstvi, vloženimi v proces.

Katero metodo in tehniko izobraževanja bo organizacija izbrala, je odvisno od več dejavnikov: delovno področje, število učencev, izobraževalni program, relativna cena po učencu za posamezni program, možnost uporabe učbenikov, priročnikov, računalnika in drugih učnih pripomočkov ipd. Pomembni podatki za izbiro oblike izobraževanja so tudi šolska izobrazba zaposlenih, njihove delovne izkušnje in sposobnosti za učenje (Florjančič, Bernik & Novak, 2004, str. 114).

Poznamo različne izobraževalne oblike, ki jih delimo glede na temeljni organizacijski okvir (Merkač, 1998, str. 73-74):

- množične oblike (učitelj frontalno nastopa pred skupino izobraževalcev, gre za enosmerno komunikacijo),
- skupinske (skupina izobraževalcev je razdeljena na več manjših skupin, udeleženci aktivno sodelujejo) in
- individualne (vsakdo rešuje svoje naloge sam, pri tem ne sodeluje z drugimi).

Metode izobraževanja se delijo na pasivne, pasivnoaktivne in aktivne izobraževalne metode. Razlikujejo se glede na obliko komuniciranja med učiteljem in izobraževalci ter glede na izvor informacij (Merkač, 1998, str. 74):

- **pasivne izobraževalne metode** so najprimernejše takrat, ko izobraževalci ne razpolagajo z nekim predznanjem ter v primeru velikega števila izobraževalcev. Učitelj je v tem primeru edini posredovalec znanja in informacij. Med te metode sodijo metode predavanja, pripovedovanja, opisovanja, pojasnjevanja, poročanja in kazanja,
- pri **pasivnoaktivnih izobraževalnih metodah** gre za skupno dejavnost učitelja in izobraževancev. Komunikacija ne poteka enosmerno kot pri pasivnih metodah. Za uspešno izvajanje je potrebno osnovno znanje ali izkušnje sodelujočih. Delo po navadi poteka v manjših skupinah. Med pasivnoaktivne metode izobraževanja sodijo: razgovor, diskusija, vaje, proučevanje primerov, igranje vlog in urjenje. Od naštetih metod je v praksi najbolj v uporabi metoda urjenja, s katero se udeleženci ob neposredni pomoči učiteljev naučijo samostojnega dela,
- **aktivno izobraževalne metode** nalagajo izobraževancem veliko dela. Ti morajo novo znanje pridobiti iz drugih (zunanjih) virov, ne od učitelja oziroma drugih udeležencev. Pri tej metodi ima učitelj vlogo svetovalca. Udeleženci se lahko poslužujejo naslednjih metod: delo z besedili, dogodki, projektna metoda, programirano učenje in učenje z računalnikom.

Med sodobne oblike izobraževanja v organizaciji spadajo (Jereb, 1998, str. 190-192):

- študijski sestanki, kjer skupina sodelavcev obravnava aktualne teme in probleme v povezavi z njihovimi izkušnjami, delovnimi zahtevami in potrebami. Teme izberejo udeleženci sami, vlogo vodje pa ima po navadi zunanji strokovnjak. Ta namreč udeležencem posreduje nove informacije, teorije, izkušnje ipd. Končni rezultat takega sestanka naj bi imel neko praktično rešitev konkretnega problema;
- krožki za kakovost se organizirajo z namenom izboljšati organizacijo dela, izrabo delovnega časa, materiala in delovnih sredstev ter izboljšati kakovost izdelkov ali storitev. Način delovanja je podoben študijskim sestankom, rezultat pa odpravljeni problemi pri delu, tehnične izboljšave ipd.;
- programsko usmerjeni krožki delujejo toliko časa, dokler ne izpolnijo svoje naloge. Program je vnaprej opredeljen, organiziranost pa podobna krožkom za izboljšanje kakovosti;
- simulacijske metode se med seboj razlikujejo po namenu in ciljih. V organizacijah so uporabne za pridobivanje posebnih sposobnosti in veščin. Tovrstno usposabljanje udeležencem pomeni manjše tveganje ob morebitnem nepravilnem postopanju;
- senzitivni trening je trening v manjših skupinah s ciljem izboljšanja medsebojnih odnosov med zaposlenimi. Poteka zunaj organizacije, stran od delovnih obveznosti. Z vajami udeleženci odkrijejo svoja stališča, vrednote, ustrezno obnašanje in ostale dejavnike, s pomočjo katerih bolje razumejo svoje sodelavce. Učinkovitost delovnih skupin naj bi se po senzitivnem treningu znatno povečala;
- metoda opazovanja in posnemanja posameznika postopoma nauči opravljanja nekega dela na ta način, da opazuje že usposobljenega delavca in ga posnema. Delavec, ki poučuje novinca, mora obvladati metode prenosa znanja in delovnih izkušenj ter metodo poučevanja dela;
- delovno mesto za urjenje je mesto v proizvodnji, ki je namenjeno izključno za usposabljanje in ni vključeno v proizvodni proces. Ta oblika je posebej ustrezna v procesni, velikoserijski ali množični proizvodnji;
- metoda menjave dela deluje tako, da se udeleženec za določen čas usposablja na različnih delovnih mestih v organizaciji. Metoda je primerna predvsem za usposabljanje bodočih menedžerskih kadrov, saj udeleženec na ta način spozna različna delovna mesta in poslovne ter proizvodne (oz. storitvene) funkcije v organizaciji;
- sodelovanje s šolami je pomembno pri izvajanju raznih izobraževalnih programov, pa tudi pri usmerjanju mladine in zaposlenih v izobraževanje.

Na področju izobraževanja je imela velik vpliv globalizacija. Prišlo je do vzpostavitve izobraževanja na daljavo. Na začetku je šlo za dopisno izobraževanje, ki je potekalo preko klasične pošte, kasneje so posredovanje učnih gradiv nadgradili z radijskimi in televizijskimi programi ter z uporabo avdio- in videokaset. Kasneje je to v veliki meri nadomestil računalnik in pojavilo se je t.i. e-učenje. Pri tem gre za dostavo učnih vsebin preko elektronskih medijev. Na ta način je omogočeno hitro in cenovno ugodno pridobivanje znanja kadarkoli in kjerkoli (Podlogar & Šmitek, 2001, str. 16-18).

Kadar se posameznik odloči za izobraževanje, ga največkrat v to vodijo določeni motivi. Če je za nekoga določen motiv pomemben in trajen, je to tudi največkrat zagotovilo, da bo pri

izobraževanju uspešen. V nasprotnem primeru pa, če je motiviranost posameznika po izobraževanju negativna, ali če je v izobraževanje prisiljen, je velika verjetnost, da bo izobraževanje uspešno.

Motive ločimo glede na vrsto, moč in njegovo trajnost. Delimo jih v tri skupine. Ločimo motive, ki jih porajajo potrebe poklicnega dela: motive, ki nastajajo zaradi potrebe po smotrnem preživljanju prostega časa, motive, ki jih porajajo druge potrebe človeka (Jereb, 1998, str. 41). Motivi, ki vplivajo na izobraževanje, so različni, vendar povezani med seboj.

Pri ljudeh, ki se izobražujejo, lahko opazimo množico najrazličnejših spodbud, želja, interesov in potreb, ki lahko predstavljajo najbolj praktične razlage ali pa dolgoročne cilje, ki se dotikajo samouresničevanja ali pa razvoja osebnosti. Vsak človek uveljavlja svoje znanje v družbenopolitičnem okolju in če je jasno, kaj želimo s pridobljenem znanjem doseči in čemu ga potrebujemo, bo to postalo del zavesti in motivacije vsake osebe, ki se bo ponovno vključevala v proces izobraževanja (Krajnc, 1982, str. 207).

Za izobraževalno dejavnost v podjetju je potrebno nameniti določen obseg finančnih sredstev. Pri opredelitvi teh sredstev je pomembno, da je ekonomska cena izobraževanja opredeljena kot cena izobraževanja na izobraževanca, in sicer iz več razlogov (Jereb, 1998, str. 207):

- vsak udeleženec mora vedeti, koliko stane njegovo izobraževanje. Poleg večje odgovornosti posameznika do izobraževanja pridejo do veljave tudi njegove pravice vplivanja na proces izobraževanja,
- za vsako organizacijsko enoto v podjetju, ki skrbi za zagotavljanje finančnih sredstev za izobraževanje, je nujno, da pozna ceno izobraževanja za enega udeleženca. Le-ta je osnova za plačilo storitev izobraževalni dejavnosti,
- posamezna organizacijska enota kot uporabnik kadrov zagotavlja izobraževalni dejavnosti znotraj podjetja ali pa zunanjim izobraževalnim institucijam dohodek. Cena izobraževanja se torej uporablja kot osnova za usklajevanje medsebojnih obveznosti med izvajalci in uporabniki izobraževalnih storitev kot tudi za urejanje medsebojnih odnosov delavec-izobraževanec-organizacija.

2.2 Usposabljanje zaposlenih

Pojem usposabljanje lahko definiramo kot proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje, da lahko opravlja neko konkretno delo v okviru določene dejavnosti (Merkač, 1998, str. 71).

Usposabljanje v organizaciji je sestavljeno iz načrtovanih programov, ki so namenjeni povečanju uspešnosti posameznika, skupin ali celotnih organizacijskih ravni. Usposabljanje je lahko usmerjeno na katerokoli od treh naštetih ravni, hkrati pa lahko poteka tudi na več ravneh. Potrebno ga je usmerjati s pomočjo posameznikov ali oddelkov, ki so za usposabljanje odgovorni. Lahko pa ga usmerjajo tudi zaposleni sami glede na svoje lastne interese (Miglič, 2002, str. 151-152).

Z usposabljanjem skušamo torej s posebnimi postopki izboljšati tiste človekove lastnosti, ki so pomembne pri opravljanju dela, za katerega je zadolžen. Prilagojeno je konkretnemu delu na konkretnem delovnem mestu. Usposabljanje pomeni organizaciji precejšen finančni izda-

tek, vendar se vložek izplača in povrne. To je namreč najboljši način, da zaposleni spoznajo nove tehnologije, na osnovi katerih lahko izboljšujejo svojo uspešnost (Lipičnik, 1996, str. 106).

Dejavnost usposabljanja, ki je dobro organizirana, lahko prinaša organizaciji veliko pozitivnih učinkov (Treven, 1998, str. 208-209):

- zmanjšanje stroškov učenja,
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja (z vidika kakovosti, učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti),
- povečanje različnih sposobnosti zaposlenih in s tem izboljšanje njihove operativne fleksibilnosti,
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov,
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji,
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni,
- povečanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije,
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih s potrebnim znanjem in sposobnostmi.

Za učinkovito izvajanje usposabljanja v podjetju je nujna podpora systemskega pristopa. Ta zahteva od odgovornih za oblikovanje načrtov usposabljanja upoštevanja vseh dejavnikov in spremenljivk, ki lahko vplivajo na učenje. Pri oblikovanju takšnega programa je treba predvideti in upoštevati vse morebitne dogodke in povezave, ki bi lahko vplivale na usposabljanje zaposlenih (Treven, 1998, str. 209).

Programi usposabljanja za posamezno delo se v podjetju določijo v okviru načrtovanega procesa oziroma modela usposabljanja. Vsak model usposabljanja sestavljajo naslednje temeljne faze (Mužič, 1995, str. 441):

- ugotavljanje potreb in prednosti,
- načrtovanje programov,
- izvajanje usposabljanja,
- vrednotenje ali evalvacija programa.

Potrebe po usposabljanju lahko opredelimo kot razliko med znanjem, spretnostmi in drugimi osebnostnimi lastnostmi, ki se lahko razvijejo z usposabljanjem in so potrebne za uspešno opravljanje nekaterih dejavnosti in funkcij, in tistim znanjem, spretnostmi in osebnostnimi lastnostmi, ki jih zaposleni že ima (Miglič, 2002, str. 211).

Potrebe po usposabljanju v podjetju lahko predvidijo na podlagi različnih kazalcev, kot so težave pri izvedbi nalog, nova tehnologija, preoblikovanje vrste dela, novi zakonski predpisi, spremembe v porabnikovih zahtevah, novi proizvodi ali pomanjkanje temeljnih spretnosti delavca. Na osnovi kazalcev in ugotovljenih potreb je mogoče določiti, kakšne vrste problemov so se v organizaciji pojavile in ali jih je mogoče odpraviti ali zmanjšati s katerim od načinov usposabljanja (Treven, 1998, str. 211).

Preden se za usposabljanje odločimo, je potrebno oceniti, ali v resnici obstajajo potrebe po usposabljanju. Dejavnost vključuje tri vrste analiz:

- analizo organizacije,
- analizo zaposlenih in
- analizo dela.

Sledi faza načrtovanja programa usposabljanja, če analiza potrdi, da je za reševanje problema najprimernejša rešitev usposabljanja.

Za oblikovanje ciljev in načrtovanja programov usposabljanja se določijo cilji, usmerjeni na učne potrebe. Tako se zagotovi, da bo usposabljanje primerno in povezano s splošnimi cilji organizacije. Nato je potrebno oblikovati načrt programov usposabljanja tako, da bodo cilji dosegljivi.

Posamezni program je treba oblikovati neodvisno od drugih in ga spremeniti ali dopolniti, če se kažejo potrebe po tem. Čas izvedbe posameznih programov je različen in je odvisen predvsem od vsebine, ki se obravnava v določenem programu (Treven, 1998, str. 211-212).

Usposabljanje se lahko izvaja na različnih lokacijah. Izbira lokacije je odvisna od načina usposabljanja, njegove zahtevnosti in kadra, ki ga želimo usposobiti. V podjetju se lahko usposablja zaposlene na delovnem mestu, medtem ko ti opravljajo svoje delo, ali v posebnih prostorih, ki so za to opremljeni.

Poleg notranjega usposabljanja se v praksi pogosto uporablja tudi zunanje usposabljanje. To je namenjeno predvsem za povečanje znanja ali razvijanje spretnosti menedžerjev, vodij timov ter drugih zaposlenih in se izvaja zunaj organizacije.

Usposabljanje je zasnovano glede na potrebe uporabnikov, ki jim je namenjeno. Zaposlene lahko usposabljammo, medtem ko opravljajo svoje delo ali pa uporabimo formalne metode usposabljanja (Treven, 1998, str. 213-214).

Vsak način usposabljanja ima prednosti in pomanjkljivosti. Prednosti in pomanjkljivosti določenih načinov usposabljanja pa predstavljamo v spodnji tabeli:

Tabela 1: Načini usposabljanja za delo

Metode	Prednosti	Slabosti
Rotiranje	Ljudje so izpostavljeni velikemu številu del in s tem pridobijo mnogo izkušenj.	Ni popolnega občutka odgovornosti, ker so ljudje pre malo časa zaposleni pri posameznemu delu.
Programirane inštrukcije	Zagotovljeno individualno učenje in takojšnje povratne informacije.	Porabljen je čas za razvoj in so stroški učinkoviti samo za velike skupine.
Video stimulacije	Ustrezne informacije se prenesejo na vse zaposlene.	Ni posebnih individualnih povratnih informacij.

se nadaljuje

nadaljevanje

Igranje vlog	Pridobivanje vpogleda v ostala dela s posebnim poudarkom na medsebojnih zmožnostih.	Ni mogoče ustvariti resnične situacije.
Interaktivni video	Hitrost učenja je individualno pogojena in opremljena s takojšnjimi povratnimi informacijami, ki jih daje računalnik.	Drag postopek razvoja, ki zahteva usposobljene ljudi in drago opremo.

Vir: B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 1996, str. 106.

2.3 Učenje

Psihologi opredeljujejo učenje kot vsako razmeroma trajno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica neke izkušnje. Opredeliti ga je možno tudi kot proces izboljšanja akcij posameznika na podlagi večjega znanja in boljšega razumevanja stvari (Treven, 1998, str. 86).

Jelenc (1996, str. 10) pravi, da je učenje: »/.../vsaka dejavnost, namerna, nenamerna ali naključnostna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih spremlja ali se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja tako ali drugače strukturira in jih prilagodi svojim potrebam.«

Učenje mora človeku prinesiti sposobnost narediti nekaj, česar prej ni bil sposoben narediti. Učenec lahko namreč novo znanje pridobi s pomnjenjem besed, ki pa jih ne razume in mu ničesar ne pomenijo. Na drugi strani pa se lahko človek nauči določenih spretnosti brez razumevanja načina, kako jih je pridobil. Učenje torej v najosnovnejšem pomenu lahko opredelimo kot pridobivanje znanja ali spretnosti (Vukovič & Miglič, 2006, str. 20).

Učenje se tesno povezuje z izobraževanjem in usposabljanjem, saj v širšem pomenu zajema sestavine obeh pojmov (Možina, 2002a, str. 17).

Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja oziroma izobrazbe za določeno delo. Pri usposabljanju pa gre predvsem za pridobivanje spretnosti, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega dela. Vse skupaj pa spada pod pojem učenja.

Na uspešno učenje poleg sposobnosti posameznika vplivajo tudi drugi (notranji in zunanji) dejavniki. Med notranje dejavnike prištevamo tiste, ki so v učencu samem (posameznikovo zdravje in počutje, učne navade, motivacija itd.). Zunanji dejavniki pa prihajajo iz okolja. Sem spadajo svetloba, hrup, prostor, družba, učitelj, možnost komunikacije itd. (Jelenc, 1996, str. 21-22).

Učenje v organizaciji predstavlja proces prilagajanja organizacije okolju. V stabilnem okolju, kjer se spremembe dogajajo počasi, je tudi učenje lahko počasnejše. Nasprotno velja za nestabilno, hitro se spreminjajoče okolje. Tu mora biti učenje zasnovano tako, da organizaciji omogoča sprotno prilagajanje sprememb (Treven, 1998, str. 93).

V organizaciji prihaja do dveh vrst učenja: individualno učenje in učenje na ravni celotne organizacije.

Individualno učenje posameznika traja od rojstva do smrti. Organizacija mora učenje na ravni posameznega zaposlenega prenesti na njihovo sposobnost inoviranja stvari oziroma izvajanja pomembnih del za organizacijo. Pomembno je, da zaposleni v podjetju prihajajo v stik s čim večjim številom različnega gradiva, ki ga lahko berejo po lastni izbiri.

Na ravni celotne organizacije učenje lahko poteka na dva različna načina. Pri prvem gre za podporo in pospeševanje učenja med zaposlenimi (razni tečaji, seminarji, strokovna potovanja), pri drugem pa za oblikovanje sistemov in povezav, s katerimi vplivamo na individualno učenje zaposlenih, s čimer se dosegajo širši cilji organizacije.

Leta 1988 se je pojavil pojem učeča se organizacija. Gre za organizacijo, ki je sposobna ustvariti, pridobivati in prenašati znanje. Poleg tega je sposobna spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari in pojavov. Učenje mora zajeti vse ravni organizacije, vodstvo pa mora spodbujati vsa prizadevanja zaposlenih k učenju in jih ustrezno nagraditi (Možina, 2002a, str. 16-17).

Učeča se organizacija predstavlja nov koncept izobraževanja v podjetju. V naslednji tabeli so prikazane razlike med starim konceptom usposabljanja v organizaciji in učečo se organizacijo (Ferjan, 1999, str. 174).

Tabela 2: Razlike med starim konceptom izobraževanja in učečo se organizacijo

	Stari model	Novi model
Udeleženci	izbrani uslužbenci	celotno osebje
Vsebina	tehnična znanja, znanja o menedžmenta	multidisciplinarna znanja
Postavitev	učilnica, razred	učeča se organizacija
Čas izvedbe	začetek zaposlitve	vseživljenjsko
Razlog	zagotoviti možnost za uspešno delo	zagotoviti kreativnost kot primerjalno prednost

Vir: M. Ferjan, Organizacija izobraževanja, 1999, str. 175.

Za sodobno organizacijo in njen menedžment so pomembne naslednje ugotovitve (Možina, 2002a, str. 17):

- pomembno je, da se organizacija zaveda vloge učenja. Pridobivati in uveljavljati mora tista znanja, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim ciljem,
- organizacija se mora učiti pozabljati. Opustiti mora namreč tista znanja, ki je ne bodo pripeljala k predvidenim dosežkom,
- potrebe po znanju se morajo zavedati vsi zaposleni v organizaciji. Če so ljudje motivirani, so bolj pripravljeni sodelovati v procesu učenja in se lažje soočajo s spremembami pri delu,

- učenje v organizaciji mora potekati neprenehoma. Biti mora skrbno načrtovano, organizirano in tudi ocenjevano. Zajemati mora vse zaposlene v organizaciji.

2. 4 Osebni razvoj zaposlenih

Prihodnost je polna naglih in pogosto nepredvidljivih sprememb. Temu so lahko kos le tisti ljudje, katerim je omogočena razvojna pot do zgornje meje njihovih lastnih sposobnosti. Tega se vse bolj zavedajo tudi slovenska podjetja (Bahun & Rojc, 2006, str. 95).

Na prvi pogled se osebni razvoj zaposlenih zdi kot njihova zasebna stvar. Vendar pa izkušnje kažejo, da tista podjetja, ki svojim zaposlenim aktivno pomagajo pri osebnem razvoju, beležijo boljše delovne rezultate in zaznavajo večjo motivacijo zaposlenih. Ti kažejo tudi veliko bolj pozitiven odnos do svojega dela (Welsby, 2003, str. 22).

Karierni menedžment obsega področje znotraj menedžmenta zaposlenih. Ukvarja se s proučevanjem, razvojem in upravljanjem kariere vsakega posameznega zaposlenega. Njegovo delovanje obsega naslednje funkcije: analiziranje, načrtovanje, organiziranje, vodenje ter nadziranje in koordiniranje kariere zaposlenega (Mihalič, 2006, str. 198).

Smisel osebnega razvoja posameznika je v tem, da se želi obvladovati, ker ga sicer obvladujejo razne odvisnosti. Danes čedalje več ljudi spoznava, da ne morejo biti uspešni in priznani v socialnem okolju brez osebnega razvoja in razvoja medsebojnih odnosov. Učenje odraslih poteka bolj selektivno in ciljno orientirano kot učenje pri otrocih. Zato je pomembno, da imamo definirane cilje. Za večino odraslih pa je ta cilj uspeh. Ker pa je danes zaradi zaostrovanja pogojev na trgu dela, znanja, blaga in storitev uspeti čedalje težje, skušamo razumeti uspeh od znotraj, iz osebnega razvoja in njegovih notranjih dejavnikov. Čim bolj smo uspešni navznoter, tem bolj smo uspešni navzven, v svetu konkurence (Novak, 2004, str. 56).

Strokovnjaki načrtovanja osebnega razvoja vse bolj poudarjajo, da je pomembno prepoznavanje osebnih želja in sposobnosti, da lažje oblikujemo cilje, ki jih želimo doseči v prihodnosti. Pogled in zavedanje osebnih potencialov je povezano z zavedanjem prehojenih korakov v življenju, pridobljenih osebnih izkušenj, tudi znanja in vedenj, ki so pogoj za učinkovito načrtovanje lastnega razvoja in tudi razvoja in oblikovanje načrta kariere.

3 PREDSTAVITEV ZAVAROVALNICE TILIA, D. D. NOVO MESTO

Notranja organiziranost Zavarovalnice Tilia, d. d. temelji na makroorganizacijskem modelu, ki predvideva kot osnovno obliko organiziranosti delitev organizacijskih enot na dvočlansko upravo s štabnimi službami in na tri osnovne sektorje: sektor trženja, sektor za izvajanje zavarovanj, sektor financ in računovodstva ter področja splošnih zadev in področja za informatiko.

V svoji ponudbi ima vse za varnost vas, vaših bližnjih in vašega premoženja. Prilagodljivost njihovih zavarovanj pa omogoča, da vsakemu zavarovancu posebej ukroji zavarovanje glede na njegove želje in potrebe.

Ponuja program življenjskih zavarovanj, program avtomobilskih zavarovanj, program premoženjskih zavarovanj, program asistenčnih zavarovanj, internetno prodajo.

Njena prednost je v prilagodljivosti njenega prodajnega programa, ki ji omogoča, da za vsakega kupca sestavijo paleto zavarovanj glede na njegove želje, potrebe in zmožnosti. V zavarovalnici imajo izkušnje tako z individualnimi kupci kot velikimi poslovnimi sistemi.

3.1 Dejavnost podjetja

Zavarovalnica Tilia, d. d. posluje kot delniška družba in – tako kot večina slovenskih zavarovalnic – kot kompozitna zavarovalnica, tj. ponuja življenjska ter premoženjska zavarovanja.

Sredstva ima naložena v varne finančne naložbe, v nepremičnine, bančne depozite, vrednostne papirje RS in bančne obveznice ter druge kapitalske naložbe. Varnost zavarovancev v primeru večjih škodnih dogodkov je dodatno zagotovljena v sodelovanju s Pozavarovalnico Sava, ki je vpeta v evropski pozavarovalni trg in sodeluje z največjimi zavarovalnicami in pozavarovalnicami najvišjih bonitetnih razredov.

Temeljne dejavnosti:

- zavarovalništvo in dejavnost pokojninskih skladov, razen obveznega socialnega zavarovanja;
- življenjsko zavarovanje;
- druga zavarovanja, razen življenjskega;
- pomožne dejavnosti v zavarovalništvu in pokojninskih skladih.

3.2 Poslanstvo, vizija, vrednote in cilji

Zavarovalnica Tilia je na slovenskem trgu prepoznavna po visoki kvaliteti zavarovalnih storitev in partnerskih odnosih z zavarovanci, ki jim svetuje in zagotavlja celovitost, transparentnost, optimalnost in zanesljivost.

Zagotavlja varnost, zaupanje, sodelovanje, učinkovitost in zadovoljstvo:

Lastnikom – z nenehnim zviševanjem vrednosti podjetja.

Zavarovancem – z zagotavljanjem varnosti, ki jo izkazuje s hitrim in korektnim izplačilom škod ter produkti, ki so prilagojeni njihovim potrebam. Na podlagi zaupanja in sodelovanja gradi medsebojni odnos, s katerim povečuje njihovo zadovoljstvo in trajno zaupanje.

Zaposlenim – s stalno dinamično zaposlitvijo, z nenehnimi izzivi, stimulativnim nagrajevanjem z možnostjo napredovanja, dostopom do novih znanj in pozitivnimi medsebojnimi odnosi.

Vrednote v Zavarovalnici Tilia so naslednje:

- osnova za uspeh je obojestransko zaupanje, ki temelji na poštenosti, popolnosti ter jasni in odprti komunikaciji,
- iskrenost se manifestira skozi njihovo odprtost in optimalne rešitve, ki so transparentno pripravljene in natančno predstavljene,
- odgovornost razumejo kot lojalnost organizaciji in sprejemanju ustreznih odločitev v okviru posameznikovih pristojnosti,

- strokovnost in ustvarjalnost se odraža v njihovem pogumu in predanosti k pridobivanju novih znanj, dvigu kompetentnosti in iskanju priložnosti z namenom razvoja novih produktov in zadovoljstva njihovih zavarovancev,
- fleksibilnost pomeni za njih prožen pristop in obravnavo strank, ki vodi k obojestransko-mu zadovoljstvu. Odprtost do sprememb je njihova stalnica,
- motivirani, srčni in ambiciozni zaposleni so njen prepoznavni element, ker so sposobni prevzemati naloge, vztrajati in napredovati ter aktivno reševati ovire, ki pri tem nastajajo,
- spodbujajo sodelovanje in timsko delo, ki ustvarja vzdušje zaupanja tako med zaposlenimi kot do zainteresirane dejavnosti,
- okolja, v katerih so pomembno prisotni, so za njih ključ do večje prepoznavnosti, zato aktivno sodelujejo pri njihovih aktivnostih.

V letu 2008 je bila izdelana strategija poslovanja Zavarovalnice Tilia v obdobju med leti 2009 in 2013. Delo zavarovalnice bo v prihodnje usmerjeno v uresničevanje naslednjih ključnih strateških ciljev:

- zagotavljanje kontinuirane rasti kosmate premije in povečanje tržnega deleža,
- doseganje večje učinkovitosti in produktivnosti na vseh področjih poslovanja,
- racionalizacija poslovanja, zmanjševanje deleža kosmatih stroškov v kosmati premiji,
- zagotavljanje še kvalitetnejšega in učinkovitega škodnega servisa na območju celotne Slovenije,
- razvoj in posodobitev produktov, ciljno trženje in segmentacija zavarovancev,
- povečanje prepoznavnosti zavarovalnice,
- izboljšanje strategije iskanja kadrov, zmerna rast zaposlenih in razvoj internih izobraževalnih programov,
- dokončna vzpostavitev celovitega integralnega informacijskega sistema,
- doseganje kontinuirane rasti dobička in donosa na kapital.

Na osnovi načrtane strategije so bili zastavljeni poslovni cilji za leto 2009. Na kratko so predstavljeni:

- v letu 2009 bo zbrano več kosmate zavarovalne premije kot v letu 2008. Na področju trženja bo v ospredju povečanje prodajne in stroškovne učinkovitosti, izboljšanje pospeševane prodaje in povečanje prepoznavnosti,
- ključna cilja na področju reševanja škod sta povečanje učinkovitosti dela in uvajanje novih načinov dela. V letu 2009 je načrtovan porast kosmatih škod,
- da bo zagotovljeno hitrejše in uspešnejše poplačilo terjatev, bo dosežena večja učinkovitost izterjave premij in regresov (aktiven pristop k dolžnikom, telefonska izterjava),
- razvoj zavarovalnih produktov se bo nadaljeval tudi v letu 2009 s prenovo in nadgradnjo obstoječih zavarovalnih podlag ter razvojem novih podlag. Zaposleni s tega področja se bodo poglobljeno vključevali v procese trženja z namenom izboljšanja znanja zaposlenih (organizacija seminarjev za pomoč in svetovanje zaposlenim v trženju, sodelovanje na terenu),

- pomembnejše bo postalo področje upravljanja s tveganjem, katerega cilj je spremljava izvajanja strategije na različnih področjih za optimalno obvladovanje in nadzor tveganj ter formiranje splošnega zavedanja in kulturne družbe o obvladovanju tveganj,
- strategija iskanja in izbora kadrov bo izboljšana. Da bo zagotovljen načrtovan razvoj zaposlenih, bo nadgrajen sistem nagrajevanja, motiviranja in napredovanja ter pripravljena navodila o uvajanju in usposabljanju novih kadrov,
- na področju izobraževanja bo potekal razvoj internih strokovnih e-vsebin, ki bodo povečale dostop do znanja in možnosti za učenje zaposlenih. Vzpostavljena bo interna akademija (nabor internih izobraževalnih vsebin in internih predavateljev, opredelitev pogojev sodelovanja in nagrajevanja predavateljev),
- za učinkovito poslovanje zavarovalnice je ključnega pomena integralen/povezan informacijski sistem. Projekt njegove vzpostavitve uspešno teče v Zavarovalnici Tilia že nekaj let. V letu 2009 načrtujejo dokončanje projekta prenove premoženjskih zavarovanj, nadaljevanje projekta prenove življenjskih zavarovanj in prenovo interneta in ekstraneta. Vzpostavljeno bo tudi centralno upravljanje informacijske infrastrukture in telekomunikacij ter zagotovljena varnost podatkov ter informacijskega sistema.

3.3 Analiza razvoja zaposlenih

Poslovna uspešnost družbe je tesno pogojena z zaposlenimi in z aktiviranjem njihovega znanja in sposobnosti. Z upoštevanjem znanj, sposobnosti in osebnih lastnosti zaposlenih uspešno uresničujemo cilje tako posameznikov kot družbe.

S 1. 1. 2008 je v družbi pričela veljati nova organiziranost, ki omogoča fleksibilnejše zaposlovanje, spremenjena organizacija dela pa večjo učinkovitost.

Uvedli so nove pristope pri izbiri najustreznejših kadrov. Z namenom dolgoročnega načrtovanja človeških virov so v letu 2008 podelili tudi dve kadrovske štipendiji.

Ob koncu leta 2008 so imeli zaposlenih 438 delavcev, kar je za 23,0 odstotkov več kot leto prej.

Rast števila zaposlenih je posledica:

- rasti poslovanja,
- odpiranje novih predstavništev in poslovalnic in
- povečanja zaposlenih po predstavništvih zaradi krepitve in kakovosti dela tržne mreže.

Tabela 3: Število zaposlenih na zadnji dan v letu

	2006	2007	2008	07/06	08/07
Interni delavci	210	233	268	111,0	115,0
Univerzalni zastopniki	101	110	138	108,9	125,5
Specializirani zastopniki	0	13	32	0,0	246,2
Skupaj	311	356	438	114,5	123,0

Vir: Letno poročilo 2008 Zavarovalnice Tilia, d. d. (revidirano).

V letu 2008 so zaposlili 129 novih sodelavcev, odšlo pa je 47 zaposlenih. Stopnja fluktuacije je znašala 9,7 odstotkov in je predvsem posledica zaposlovanja za določen čas in upokojitev. V letu 2008 so imeli povprečno 409 zaposlenih. V družbi je povprečna starost 39 let, povprečna delovna doba pa 16 let. Na dan 31. 12. 2008 je bilo v zavarovalnici zaposlenih 211 moških in 227 žensk.

Tabela 4: Organizacijska struktura zaposlenih v Zavarovalnici Tilia d. d.

Organizacijska enota	Število zaposlenih
Uprava s skupnimi službami	13
Sektor trženja	265
Sektor za izvajanje zavarovanj	102
Področje financ	9
Področja računovodstva	25
Področja splošnih zadev	13
Področje informatike	11
SKUPAJ	438

Vir: Letno poročilo 2008 Zavarovalnice Tilia, d. d. (revidirano)

Pomembna konkurenčna prednost zavarovalnice so izobraženi kadri. Med zaposlenimi imajo kar 24,0 odstotkov visoko izobraženih delavcev, med njimi 1,6 odstotkov magistrstov znanosti in doktorjev. Izobrazbeno strukturo zaposlenih so tudi v letu 2008 izboljševali s sofinanciranjem študija zaposlenih ob delu in kontinuiranimi in raznovrstnimi oblikami usposabljanja.

Spodbujajo različne oblike druženja zaposlenih in skrbijo za dobre medsebojne odnose. Vsako leto med letom in tudi ob koncu leta organizirajo srečanje zaposlenih, organizirajo pa tudi novoletno srečanje upokojencev. V letu 2008 so ob koncu leta obdarili tudi otroke njihovih zaposlenih.

Tudi v letu 2008 se je redno izvajalo strokovno teoretično usposabljanje s področja varnosti in zdravja pri delu. Usposabljanje je v letu 2008 opravilo 179 oseb, in sicer tako redno zaposlenih kot tudi študentov.

Za zagotavljanje varnega, zdravega dela in dobrega počutja zaposlenih so organizirali oziroma nadaljevali z izvajanjem preventivnih obdobjih zdravniških pregledov in vključevali zaposlene v različne športne aktivnosti.

Spoštujejo enakopravnost in zavračajo kakršnokoli diskriminacijo na delovnem mestu. Vsem zagotavljajo enake možnosti za zaposlitev ne glede na spol, starost, zdravstveno stanje oziroma invalidnost, versko, politično ali drugo prepričanje. V družbi imajo zaposlenih 13 invalidov.

3.4 Proces razvoja zaposlenih

Usposobljeni in motivirani zaposleni so eden ključnih dejavnikov uspeha, zato usposabljanju in kulturi nenehnega učenja v Zavarovalnici Tilia posvečajo posebno pozornost. Povečano

število zaposlitev v letu 2008, predvsem v sektorju trženja, in njihovo sistematično usposabljanje v prvih mesecih zaposlitve se odraža na strukturi izvedenih usposabljanj. Interno, z notranjim izobraževalci, so v letu 2008 izvedli kar 63,0 odstotkov vseh izobraževanj, tako strokovnih kot tudi prodajnih. Največji delež v strukturi izobraževanj predstavljajo interna strokovna izobraževanja, in sicer 52,5 odstotkov.

S ciljem izobraževanja, spodbujanja interne komunikacije in druženja ter dviga motivacije so za vse zaposlene v mesecu aprilu izvedli letno konferenco, na kateri so zagotovili tako strokovna predavanja kot tudi predavanja s področja komunikacije, motivacije, poslovnega tona, organizacije časa in prodaje.

Zavedajo se, da so pri doseganju planskih ciljev izredno pomembne prodajne veščine njihovih svetovalcev, zato so skupini mentorjev specialne in univerzalne zastopniške mreže zagotovili celotni izobraževalni program s prodajnim coachingom. Trening je bil praktično naravnano s ciljem, da mentorji dobijo praktična znanja in veščine za učinkovito individualno delo z zastopniki ter njihovo produktivno vodenje, motiviranje in usposabljanje. S sektorjem trženja so pripravili in izvedli dvodnevno prodajno usposabljanje na Pohorju za celotno prodajno mrežo, kar je prispevalo tako k razvoju prodajnih veščin kot tudi k motivaciji. Vodjem so omogočali tudi usposabljanje s področja vodenja.

Potrebe po izobraževanju ugotavljajo na različne načine:

- za usposabljanja, ki so obvezna, delavca na izobraževanje napotijo;
- vse novozaposlene delavce v trženju napotijo na vsa strokovna izobraževanja, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela, ter uvodno prodajno usposabljanje. Na strokovna usposabljanja povabijo tudi vse sodelavce v zalednih službah, ki konkretno znanje potrebujejo pri svojem delu. Terminski plan strokovnih usposabljanj je objavljen tudi v spletni učilnici, tako da se lahko na usposabljanje prijavijo tudi ostali sodelavci, ki jih tema zanima.

Nadalje potrebe ugotavljajo:

- preko vodij,
- s pomočjo anketnih vprašalnikov, na katerih udeleženci sami napišejo, katera znanja še potrebujejo,
- na podlagi prodajnih ciljev (npr. podprejo določeno prodajno akcijo s predhodnim usposabljanjem),
- na podlagi reklamacij (če se pri sklepanju določenih zavarovanj pojavljajo napake, v okviru strokovnih usposabljanj temu področju posvetijo večjo pozornost),
- kot podporo uvajanju nove programske opreme,
- uvajanje novih produktov podprejo z usposabljanjem.

Interna usposabljanja planirajo na podlagi zgoraj navedenih potreb. Če se med letom pojavijo dodatne potrebe po usposabljanju, letega organizirajo. Usposabljanje z zunanjimi izvajalci (razpisni seminarji, delavnice) planirajo skupaj z vodji, ki ugotovijo potrebe v svojih organizacijskih enotah in planirajo v skladu z razpoložljivimi sredstvi.

Za podjetje je pomembno, da ugotavlja učinkovitost izobraževanja in usposabljanja svojih zaposlenih. Le tako lahko resnično doseže zastavljene cilje glede razvoja zaposlenih, odpravi morebitne pomanjkljivosti in ponovi izobraževanje, v kolikor ni prineslo želenih rezultatov.

Učinkovitost nekega izobraževanja se lahko meri na različne načine, odvisno od načina in vsebine izobraževanja. V Zavarovalnici Tilia d. d. učinkovitost usposabljanja ugotavljajo z anketnimi vprašalniki, ki jih izpolnijo udeleženci po izvedenem usposabljanju, pri večini strokovnih usposabljanj prodajne mreže pa ugotavljajo še pridobljeno znanje z internim preizkusom znanj, ki ga najpogosteje izvajajo 10-20 dni po izvedenem usposabljanju. Preizkus je sestavljen iz teoretičnega dela. Dodatno tržnega delavca spremlja v procesu dela še njegov mentor. Še posebej je to pomembno v času, dokler ne pridobi dovoljenja Agencije zavarovalnega nadzora za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja.

3.5 Motivacija za razvoj

Brez želenega sodelovanja zaposlenih pri kakršnemkoli izobraževanju oz. usposabljanju je nemogoče pričakovati ugodne rezultate. Človeka namreč v učenje ne moremo prisiliti, lahko pa ga k temu spodbudimo na najrazličnejše načine. Razvoj zaposlenih je smiseln in učinkovit takrat, ko si zaposleni sami tega želijo oziroma menijo, da jim to prinaša določene koristi in se jim zato splača sodelovati.

V Zavarovalnici Tilia imajo velik pomen pri motiviranju zaposlenih k izobraževanju in usposabljanju vodij, ki spodbujajo zaposlene k želji po dodatnih znanjih, kakovostnejšem delu ipd. Dodatna znanja zaposlenemu prinašajo možnost napredovanja, spremembe delovnega mesta, kar posledično vpliva na nagrajevanje. Zaposlene torej motivirajo z redno komunikacijo, postopki načrtovanja kariere ter postavljanjem, spremljanjem in vrednotenjem tako osebnih kot tudi skupnih ciljev.

V podjetju s sodelovanjem zaposlenih na področju razvoja na splošno nimajo težav. Ljudje se namreč zavedajo pomena izobraževanja in usposabljanja in si tega sami želijo.

3.6 Oblike izobraževanja in usposabljanja

Kandidati za zavarovalne zastopnike se izobražujejo in usposabljujejo v treh delih, ki potekajo v enem letu.

Prvi del usposabljanja, na katerem se kandidati za zastopnike seznanijo z nekaterimi osnovnimi vrstami zavarovanj, izvajajo delavci Zavarovalnice Tilia (nosilci posameznih zavarovalnih vrst, organizatorji in drugi delavci, ki posamezno področje obvladajo).

Po končanem prvem delu izobraževanja in usposabljanja dela kandidat za zastopnika pod vodstvom mentorja, ki ga uvede v delo na terenu. V enem mesecu morata skupaj napraviti 20 polic (obnovljenih in novih zavarovanj) tistih zavarovalnih vrst, za katere se je kandidat izobraževal in usposobil v prvem delu seminarja.

Po končanem prvem delu izobraževanja in usposabljanja in po praktičnem uvajanju opravljajo kandidati za zavarovalne zastopnike preizkus znanja na centrali. Izpitne naloge pregledajo in ocenijo nosilci posameznih zavarovalnih vrst. Po uspešnem opravljenem izpitu dobijo zastop-

niki pooblastilo za sklepanje vseh vrst zavarovanj, vendar lahko sklepajo le tista zavarovanja, za katera so dokazali, da jih zadovoljivo obvladajo.

V enem do dveh mesecih po končanem prvem delu izobraževanja in usposabljanja, ko zastopnik že nekaj časa samostojno dela na terenu, organiziramo seminar, na katerem zastopnik spozna še preostale zavarovalne vrste. Izvajalci seminarjev so delavci v zavarovalni družbi (nosilci zavarovalnih vrst, organizatorji in drugi delavci poslovnih enot, ki določeno področje obvladajo).

Po končanem drugem delu izobraževanja in usposabljanja opravijo zastopniki pisni preizkus znanja. Pisne izdelke pa pregledajo nosilci posameznih zavarovalnih vrst. Po uspešno opravljenem izpitu lahko zastopniki sklepajo še ostale vrste zavarovanja.

Tretji del pa je priprava na licenco/strokovni izpit, kjer se zastopniki seznanijo z vsebinami, ki jih kasneje potrebujejo na izpitu iz strokovnih znanj, potrebnih za opravljanje zavarovalnih poslov.

Zavarovalni zastopniki so dolžni spremljati vse spremembe in novosti posameznih zavarovalnih vrst ter se udeleževati dodatnih izobraževanj, ki jih organizira in izvaja zavarovalna družba Tilia d. d..

Zavarovalni zastopnik mora med izobraževanjem in usposabljanjem osvojiti naslednja znanja:

- vsebino vseh zavarovalnih vrst,
- tehnologijo sklepanja vseh vrst zavarovanj (delo z dokumentacijo),
- reševanje škod (postopek in delo z dokumentacijo),
- finančno poslovanje,
- ponudbo konkurence,
- komuniciranje s strankami,
- psihologijo trženja,
- cilje in poslovno filozofijo Zavarovalnice Tilia.

Zastopnike je treba pripraviti na njihovo delo na terenu. Potrebno jim je podati teoretična znanja in delno znanja s področja trženja in komunikacije, le-te pridobijo v začetnem izobraževanju. Predavatelji, ki izvajajo osnovno izobraževanje, so interni izvajalci.

Glede na število udeležencev uvodnega/začetnega izobraževanja oddelek za izobraževanje v podjetju pripravi potrebno gradivo za udeležence. Vsak od udeležencev dobi gradivo, v katerem so zbrani zavarovalni pogoji, cenik-premijski sistem in primeri zavarovalnih polic za posamezno zavarovalno vrsto, ki jo na izobraževanju spozna udeleženec.

Predavatelji svoje materiale pripravijo sami, to so večinoma prosojnice s primeri in fotokopije cenikov in pogojev na prosojnicah. Zadnje časa vse bolj uporabljajo računalnik in projekcije na platno v Power point programu. Za pomoč pri predavanju uporabljajo predavatelji še vedno tablo in flomastre. Predavalnice opremijo s potrebnimi učnimi pripomočki uslužbenci oddelka za izobraževanje (grafoskopi, table, flomastri, papir, računalnik, projekcijsko platno).

Za materiale/pogoje, cenike, primere polic v nadaljnjem izobraževanju, ki jih potrebujejo udeleženci, ravno tako poskrbi oddelek za izobraževanje skupaj s predavatelji. Predavatelji – interni izvajalci poskrbijo za svoje učne pripomočke.

Pri izobraževanju z zunanjimi izvajalci (podjetja, ki se ukvarjajo s tržnimi pristopi in svetovanji) pa izvajalci sami poskrbijo za ustrezne materiale, ki jih potrebujejo pri svojih predavanjih, tako za udeležence kot zase. V dogovoru z oddelkom za izobraževanje ta poskrbi za ustrezno opremo.

Za vsako izvedbo izobraževanja, bodisi s področja stroke ali s področja trženja so potrebni izvajalci/predavatelji izobraževanja. Za službo, ki organizira izobraževanja, je z organizacijskega vidika najenostavnejše na trgu poiskati ustrezne predavatelje, se z njimi dogovoriti o vsebini in ceni ter izpeljati taka izobraževanja. V praksi ni tako enostavno, zato običajno podjetja kombinirajo svoja izobraževanja z različnimi izvajalci.

Tečaja motiviranja in coachinga se udeležijo predvsem vodje, ki želijo svoje veščine motiviranja ljudi, spodbujanja k uspešnemu samostojnemu delu in prevzemanju odgovornejših nalog s ciljem uspešnega doseganja zastavljenih ciljev. Na dan začetka programa je kratko uvodno srečanje, kjer udeleženci prejmejo napotke za interaktivno e-Učenje in spoznajo moderatorja programa. Udeleženci imajo nato 4-5 tednov časa za e-Učenje, ki vključuje spoznavanje ključnih vsebin po programu, mini teste in simulator. Moderator v tem obdobju sodeluje z udeleženci prek spleta na dveh spletnih sestankih po 1 uro, ko nudi dodatna pojasnila, odgovarja na vprašanja in svetuje v zvezi z vsebino programa. Sledi enodnevna delavnica, namenjena urjenju menedžerskih veščin v obliki aktivnih metod dela.

Zunanji izvajalci so specialisti na svojem področju, stroko poznajo do popolnosti, spremljajo novosti in konkurenco na svojem področju. Ne poznajo problematike podjetja, zato so s tem neobremenjeni, ravno tako ne poznajo udeležencev. To so lahko dobre ali slabe strani zunanjih izvajalcev. Ponudnike storitev podjetja zbirajo glede na priporočila drugih, na razpisnih in prek ponudb, ki jih podajo sami izvajalci. Za podjetje so dražji – višji strošek.

Redno zaposleni delavci imajo možnost subvencioniranja študija ob delu. Subvencionira pa se predvsem študij na takih področjih, kjer se ugotavlja kadrovski primanjkljaj. Študij ob delu omogoča napredovanje zaposlenih, kar je dobra priložnost predvsem za mlade.

V podjetju dajejo poudarek internemu izobraževanju, saj ima ta način kar nekaj prednosti: manj moteno delo, zaposleni ne izgubljajo veliko časa, manjša odsotnost z delovnega mesta, ni prevoznih stroškov ipd. Interno se zaposleni izobražujejo tudi na drugih področjih. Veliko je izobraževanja na področju računalništva in programske opreme (Word, Excel). Interno izobraževanje in usposabljanje pa ni možno na vseh področjih, zato se v takih primerih odločijo za eksterno (razni seminarji, tečaji). Gre predvsem za učenje tujih jezikov, izboljšanje komunikacije v delovnem okolju.

Zaposleni, ki nimajo vodstvene vloge, se udeležijo raznih delavnic s ciljem ugotoviti pomembnost vloge v podjetju, začutiti pomen svojega pozitivnega ravnanja, razumeti drugačnost, strpno reševati spore. Spoštovati sebe, delo, sodelavce in nadrejene. Zaposleni si pridobijo znanje s področja uspešne komunikacije, oblikovanje timskega dela in motivacije.

Timsko delo je eden pomembnejših načinov, ki ga uporablja Zavarovalnica Tilia d.d.. Ena najpomembnejših oblik timskega dela je projektno timsko delo. Pri tej obliki se namreč tvori projekt, ki predstavlja določeno ciljno aktivnost v družbi, ki je bolj ali manj jasno razmejena in tudi časovno določena. Sam tim je oblikovan z določenim namenom in je usmerjen k določenim ciljem, ki jih Zavarovalnica Tilia d. d. želi z oblikovanjem tega tima doseči.

E-izobraževanje pomeni izobraževanje s pomočjo sodobne informacijske tehnologije. Gre za komuniciranje učenca in učitelja preko interneta.

Podjetje Edupool je v svoji raziskavi leta 2006 ugotovilo, da e-izobraževanje v Sloveniji uporablja le 20 % podjetij. Med področji tovrstnega izobraževanja prevladuje informatika, v ozadju ji sledijo tuji jeziki, računovodske in finančne teme, osebni razvoj ter formalno izobraževanje (www.spletno-ucenje.com).

Zavarovalnica Tilia pričinja z uvajanjem elektronske oblike izobraževanja med zaposlenimi. Za začetek bo to uporabljeno predvsem kot oblika seznanjanja zaposlenih z različnimi navodili. Glede na uspeh pristopa bo nato sledilo uvajanja tovrstne metodologije tudi na ostala področja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

3.7 Tilijni izzivi

V prihodnje bi radi še bolj spodbudili uporabo Tilijne spletne učilnice in to obliko učenja kombinirali s klasičnimi izvedbami tudi v primeru strokovnih vsebin, predhodno pa seveda razvili čim več internih strokovnih e-tečajev.

V letošnjem letu so usposobili skupino novih internih predavateljev na temo učinkovitega prenosa znanja s ciljem, da še bolj spodbudijo interni prenos znanja znotraj organizacijskih enot in hkrati okrepijo vez med uvodnim usposabljanjem, ki ga za novo zaposlene organizirajo centralno, in nadaljnjim usposabljanjem na delovnem mestu.

3.8. Analiza izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v letu 2008

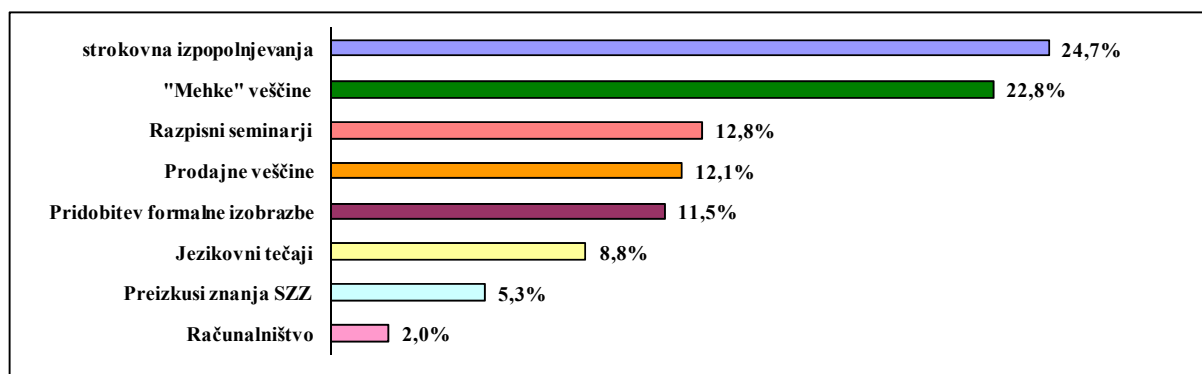
Tabela 5: Struktura pedagoških ur izobraževanja na število zaposlenih

KAZALCI	2006	2007	2008
Število pedagoških ur izobraževanja na povprečno št. zaposlenih	62,2	55,2	56,0
Stroški izobraževanja/povprečno št. zaposlenih v koledarskem letu	405	378	424
Delež str. formalnega izobraževanja v skupnih str. izobraževanja	4,0 %	10,5 %	11,5 %
Delež str. funkcionalnega izobraževanja v skupnih str. izobraževanja	96,0 %	89,5 %	88,5 %
Delež str. izobraževanja v bruto obračunani premiji	0,24 %	0,22 %	0,25 %
Delež stroškov izobraževanja v skupnih stroških	0,76 %	0,72 %	0,83 %

Vir: Letno poročilo 2008 Zavarovalnice Tilia, d. d. (revidirano).

V letu 2008 se je vsak zaposleni izobraževal v povprečju 56 ur. Več kot v prejšnjih letih so podpirali formalno izobraževanje zaposlenih. Delež neposrednih stroškov formalnega izobraževanja je v skupnih stroških izobraževanja v letu 2008 predstavljal 11,5 odstotkov, delež neposrednih stroškov funkcionalnega izobraževanja pa 88,5 odstotkov. Delež stroškov, namenjenih razvoju prodajnih in ostalih »mehkih veščin« preko delavnic in seminarjev z zunanjimi izvajalci, je v letu 2008 skupaj znašal 31,0 odstotkov skupnih stroškov izobraževanja. Posebno pozornost so namenili strokovnim usposabljanjem doma in v tujini, še posebno za področje informatike in aktuarstva.

Slika 1: Struktura porabe sredstev za izobraževanje

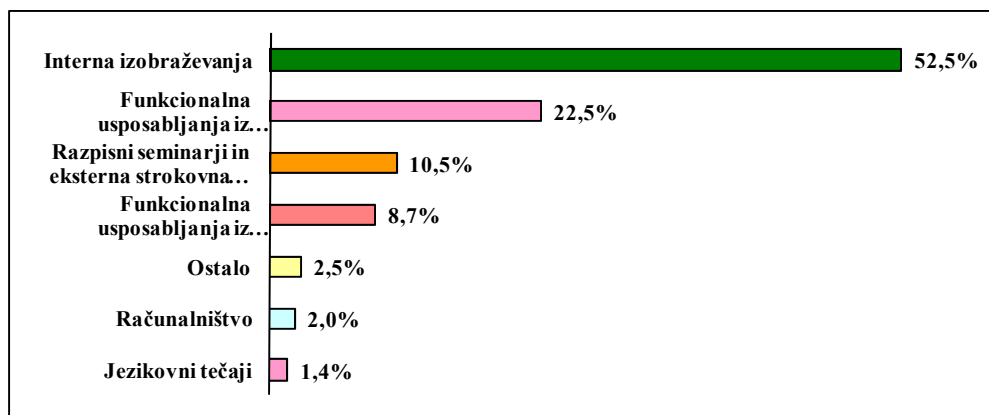


Vir: Letno poročilo 2008 Zavarovalnice Tilia d. d. (revidirano).

Poleg izobraževanj, ki jih interno izvajajo sami ali z zunanjimi izvajalci, so se njihovi zaposleni udeleževali tudi različnih strokovnih izpopolnjevanj, razpisnih seminarjev in konferenc, ki jih izvajajo zunanje institucije.

Od skupnih 22.908 izvedenih andragoških ur izobraževanja so večino časa namenili internim strokovnim izobraževanjem (52,5 odstotkov), kar je pogojeno z dinamiko zaposlovanja v letu 2008 in večjo potrebo po strokovnih znanjih novih sodelavcev. 31,2 odstotni delež izvedenih andragoških ur predstavljajo usposabljanja s področja prodaje in ostalih mehkih znanj, čas, vložen v razpisane seminarje in strokovna izpopolnjevanja naših sodelavcev pri zunanjih izvajalcih doma in v tujini, pa predstavlja 10,5 odstotkov vseh izvedenih andragoških ur izobraževanj.

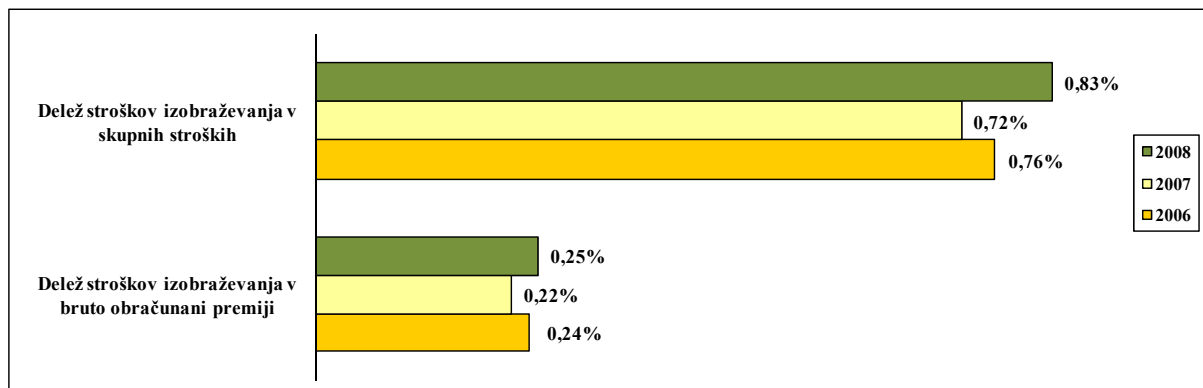
Slika 2: Struktura izobraževanj glede na ure izobraževanj



Vir: Letno poročilo 2008 Zavarovalnice Tilia d. d. (revidirano).

V izobraževanje in razvoj so vložili nekoliko več kot leto poprej in tako neposredni stroški izobraževanja v skupni bruto obračunani premiji predstavljajo 0,25 odstotkov in v skupnih obratovalnih stroških 0,83 odstotkov.

Slika 3: Delež stroškov izobraževanja v kosmati premiji in v skupnih stroških



Vir. Letno poročilo 2008 Zavarovalnice Tilia d. d. (revidirano).

4 RAZISKAVA ORGANIZACIJE IZOBRAŽEVANJ IN USPOSABLJANJ ZAPOSLENIH ZAVAROVALNICE TILIA, D. D.

4.1 Opredelitev problema

Delujemo v globalnem okolju poslovanja: meje med državami izginjajo, izobraževanje je investicija in ne strošek. Čeprav se stroški izobraževanj in usposabljanj na zaposlenega v zavarovalnici Tilia d. d. zvišujejo, se zavarovalnica zaveda, da bodo imeli zaposleni v nadaljnjem razvoju družbe še naprej glavno, odgovorno in najpomembnejšo strateško vlogo. Visoko motivirani in družbi pripadni kadri so z znanjem in pripravljenostjo za stalno izobraževanje in usposabljanje glavni porok uspešnega dela in poslovanja v prihodnje.

Izobraževanje je postalo predmet selekcije. V zavarovalni družbi Tilia se bo sčasoma želelo izobraževati vedno več zaposlenih.

Zavarovalnica Tilia d. d. v vseh svojih dejavnostih in zlasti trženjskih aktivnostih postavlja v središče zavarovanca z njegovimi potrebami, željami in zmožnostmi. Zavarovancu nudimo sodobna in kakovostna zavarovanja in za uspešno izvajanje tako načrtane trženjske strategije je nujno visoko usposobljeno in motivirano osebje zavarovalnice, ki razume potrebe zavarovancev.

Zanimalo nas je predvsem, ali so možnosti za izobraževanje dostopne vsem delavcem v zavarovalni družbi Tila, ali so dovolj motivirani za izobraževanje, kako pogosto se izobražujejo in ali se je v času recesije kaj spremenilo na področju izobraževanja.

4.2. Cilj in namen raziskave

Z raziskavo bom poskušala odgovoriti na naslednja vprašanja s strani zaposlenih:

- Ali si zaposleni sploh želijo izobraževati?
- Kaj zaposlene najbolj motivira pri izobraževanju?

- Koliko izobraževanj so bili deležni?
- Kako zaposleni ocenjujejo organizacijo izobraževanj?

4.3. Opis metode raziskave

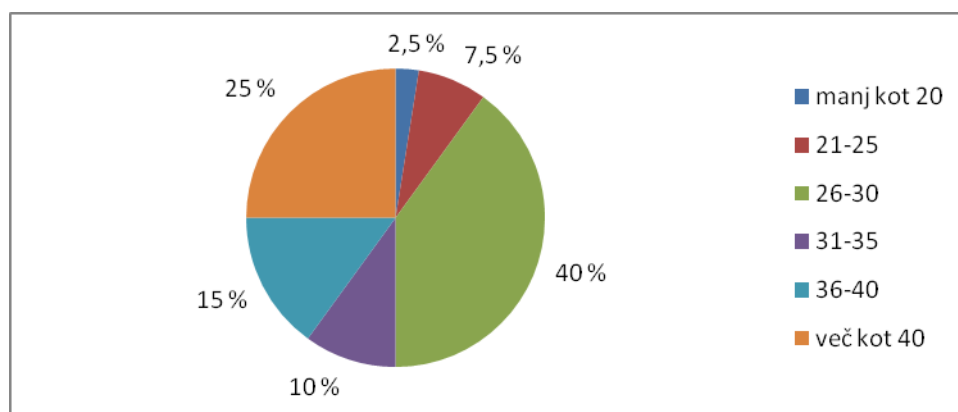
V empiričnem delu se bomo osredotočili na izobraževanje zaposlenih v Zavarovalnici Tilia, d. d. Novo mesto, ki temelji na strokovni dokumentaciji zavarovalne družbe. Podatki so pridobljeni z anketo in intervjujem. Med zaposlene, ki so zaposleni v zavarovalni družbi Tilia d. d., je bil razdeljen anketni vprašalnik. Namen ankete je bil pridobiti dejansko sliko izobraževanj, ki potekajo oziroma so potekali v zavarovalni družbi. Anketni vprašalnik (priloga 1) je vseboval 15 preprostih vprašanj, ki so se večinoma nanašala na izobraževanje v podjetju. Odgovori so bili podani pri 12 vprašanjih. Izbrati je bilo potrebno le en odgovor, in sicer tako, da je bilo potrebno napraviti križec poleg odgovora v prazen kvadrataček. Pri 3 vprašanjih pa se je zahteval teoretični odgovor. Anketa je bila anonimna, saj se le tako lahko prikrije osebna odgovornost. Z anonimno anketo sicer pridemo do iskrenjših odgovorov na občutljivejša vprašanja, vendar obstaja tudi velika možnost za manj resen odnos do ankete. (Jereb, 1987, str. 28)

4.4. Analiza rezultatov

Razdeljenih je bilo 40 anketnih vprašalnikov, in sicer poslovni enoti Trebnje in oddelku za regrese in izterjavo premij v Novem mestu. Anketni vprašalnik je rešilo skupaj 40 zaposlenih, torej vsi, kar pomeni, da je bilo vrnjenih 100 % oddanih anket. Z anketnim vprašalnikom sem pridobila naslednje rezultate.

Na sliki 4 je prikazana razvrstitev starostne strukture zaposlenih v Zavarovalnici Tilia d. d. glede na njihovo starost, in lahko bi dejali, da so bili anketirani različno stari. Prevladujeta dve starostni skupini, in sicer skupina od 26 do 30 let in več kot 40 let. Razvidno je, da v podjetju deluje starostno mešana generacija. Največ anketiranih je bilo sicer starih od 26 do 30 let in več kot 40 let, najmanj pa je bilo starih manj kot 20 let.

Slika 4: Starostna struktura zaposlenih

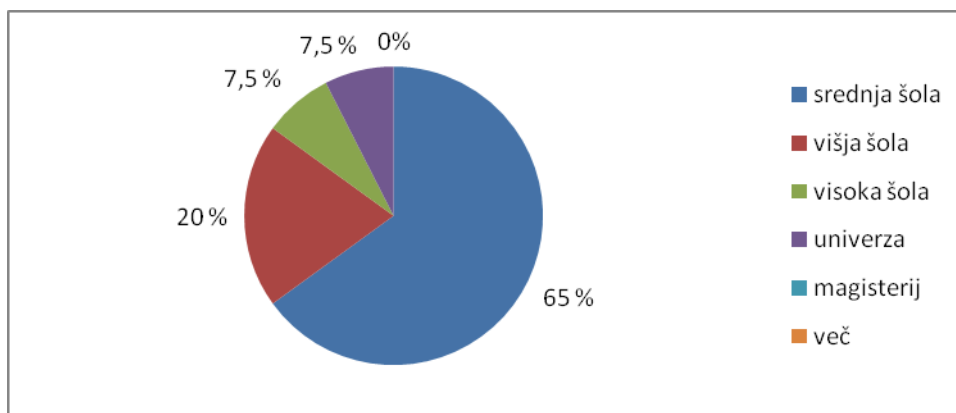


Vir: Podatki iz ankete, izvedene med zaposlenimi v Zavarovalnici Tilia d. d.

Na sliki 5 so prikazani anketiranci glede na stopnjo dokončane izobrazbe. Med anketiranci sicer s 65 % prevladuje srednješolska izobrazba. To nas pripelje do sklepa, da so v podjetju v

povprečju zaposleni s srednješolsko izobrazbo. Največ je zavarovalnih zastopnikov, ki za zaposlitev potrebujejo najmanj srednješolsko izobrazbo.

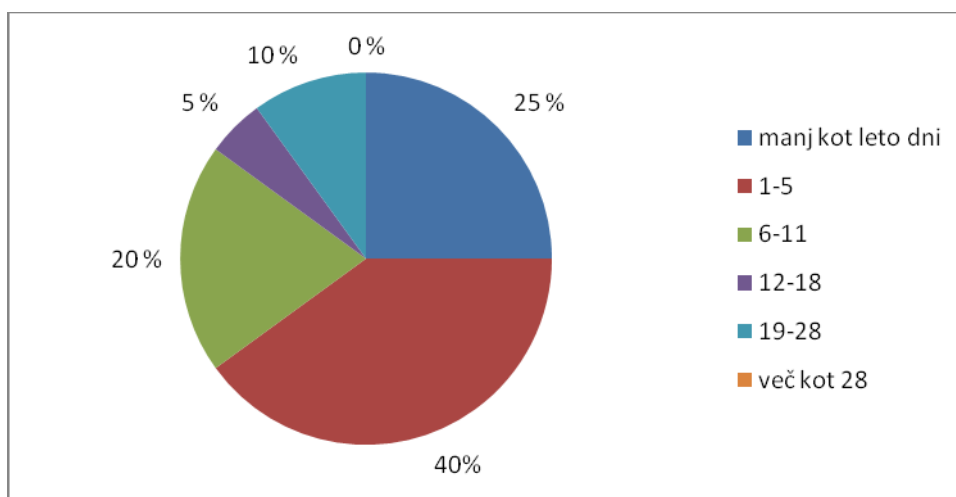
Slika 5: Stopnja dokončane izobrazbe zaposlenih



Vir: Podatki iz ankete, izvedene med zaposlenimi v Zavarovalnici Tilia d .d.

Na sliki 6 so prikazani podatki o razvrstitvi anketirancev glede na delovno dobo v podjetju. Tudi tu bi lahko dejali, da prevladujejo začetna dana izhodišča. V podjetju je zaposlenih največ delavcev s krajšo delovno dobo in ki delajo srednje dolgo. Najmanj zaposlenih pa je takih, ki so v podjetju že več kot 28 let. Če bi opredeljevali, kakšen kader je v podjetju glede na delovno dobo, bi lahko na podlagi ankete prišli do zaključka, da kar 50 % anketiranih v podjetju dela manj kot 6 let. Nobenega zaposlenega pa ni, ki bi delal več kot 28 let v podjetju.

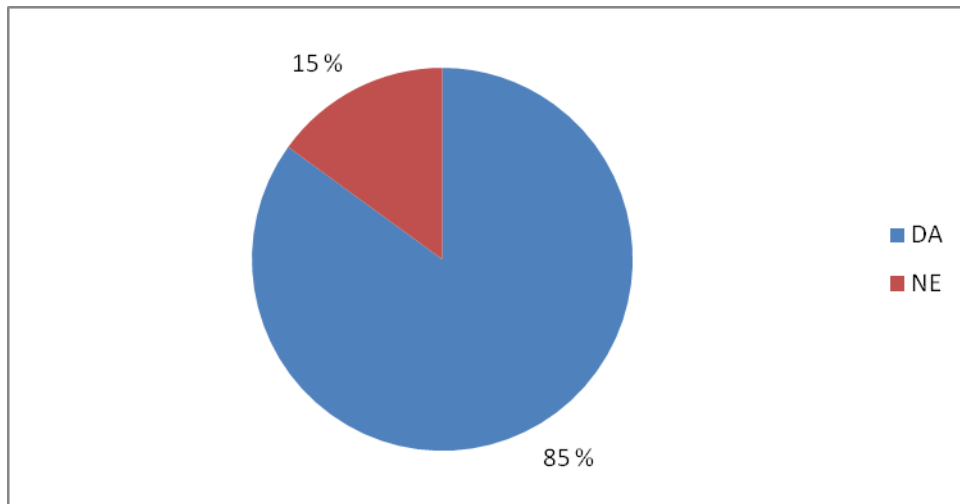
Slika 6: Delovna doba, ki so jo preživeli zaposleni v podjetju



Vir: Podatki iz ankete izvedene med zaposlenimi v Zavarovalnici Tilia d .d.

Na sliki 7 so prikazani podatki, kako so anketirani seznanjeni o izobraževanjih in usposabljanjih, ki potekajo v podjetju. Rezultati nam kažejo, da je 85 % anketiranih dobro seznanjenih oziroma obveščenih o morebitnih izobraževanjih, ki naj bi potekalo v podjetju, 15 % pa ne. Rezultat bi bil lahko 100 %, če bi se preostali del, ki meni, da ni dobro seznanjen o izobraževanjih in usposabljanjih, potrudil in preveril, ali preko telefona ali preko svojih najbližjih sodelavcev, glede samih izobraževanj in usposabljanj.

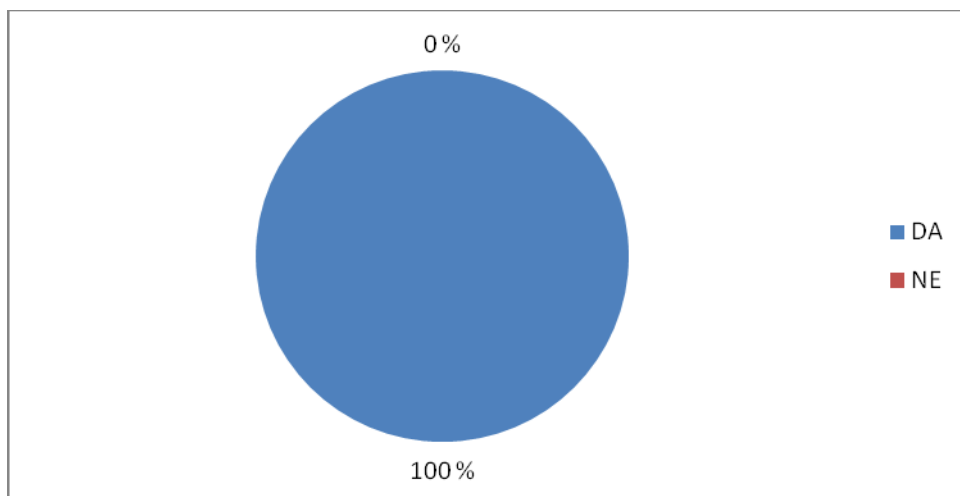
Slika 7: Ali so zaposleni zainteresirani za izobraževanje in usposabljanje



Vir: Podatki iz ankete, izvedene med zaposlenimi v Zavarovalnici Tilia d .d.

Slika 8 nam prikazuje, kako so razdeljeni anketirani glede na zainteresiranost za izobraževanje in usposabljanje v podjetju. Vsi anketirani so zainteresirani za izobraževanje in usposabljanje in se želijo tudi v času recesije, ko je le-teh manj, dodano izobraževati in usposabljati.

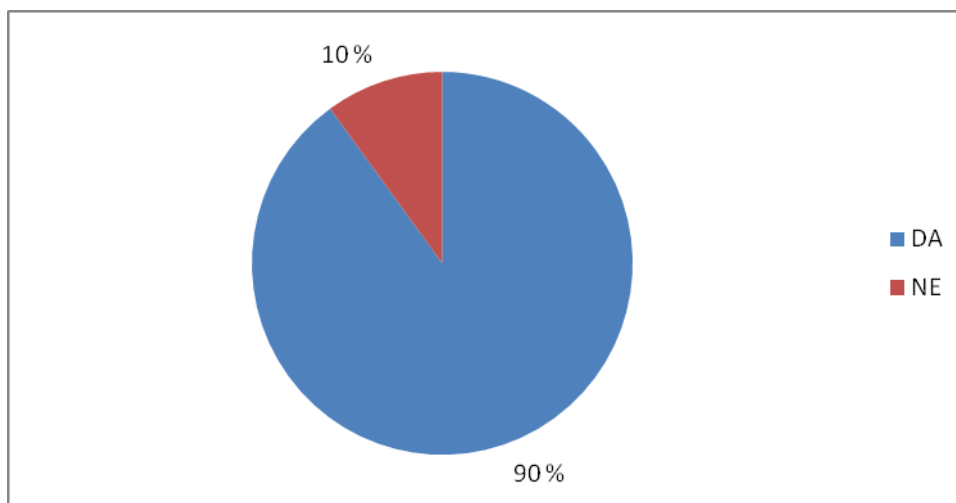
Slika 8: Ali so se zaposleni že udeležili kakšnega izobraževanja in usposabljanja



Vir: Podatki iz ankete, izvedene med zaposlenimi v Zavarovalnici Tilia d .d.

Na sliki 9 je prikazana razdeljenost anketiranih glede na morebitno udeležbo preteklih izobraževanj in usposabljanj v podjetju. 90 % anketiranih je menilo, da so bili že na kakršnemkoli izobraževanju in usposabljanju, 10 % anketiranih pa se ni udeležilo še nobenega izobraževanja in usposabljanja. Razlog je, da še niso imeli priložnosti.

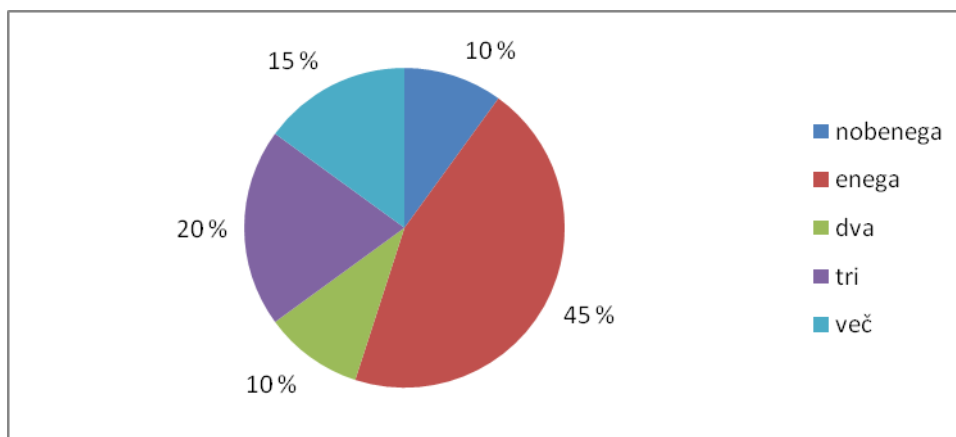
Slika 9: Koliko izobraževanj se je udeležilo v enem letu



Vir: Podatki iz ankete, izvedene med zaposlenim v Zavarovalnici Tilia d. d.

Na sliki 10 so prikazani podatki o številu izobraževanj, ki so se jih udeležili zaposleni v Zavarovalnici Tilia d. d. v enem letu. Največ anketiranih je menilo, da so bili letno na enem izobraževanju. Sledijo jim taki, ki so se izobraževanju udeležili trikrat. Podatki so različni, ker je odvisno, v katerem oddelku zaposleni dela. Največ poudarka dajejo na same zastopnike, ker so oni tisti, ki imajo največ stikov s sami strankami in potrebujejo veliko različnih izobraževanj in usposabljanj s tega področja.

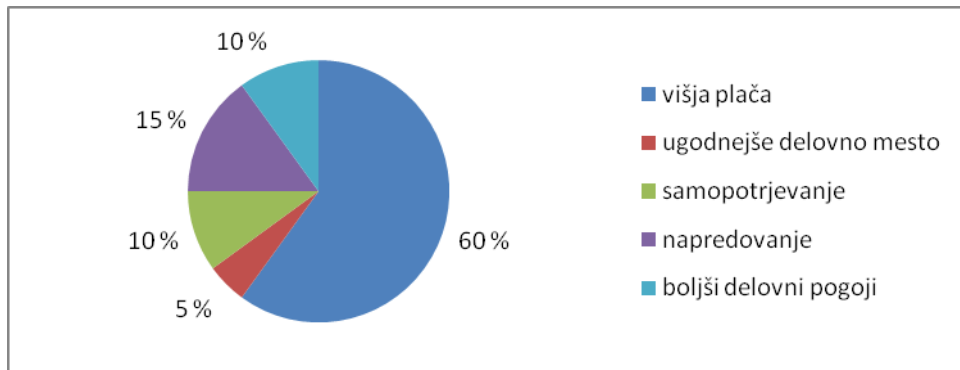
Slika 10: Koliko izobraževanj v enem letu se je udeležilo zaposlenih



Vir: Podatki iz ankete, izvedene med zaposlenimi v Zavarovalnici Tilia d. d.

Na sliki 11 so prikazani motivacijski dejavniki, ki najbolj vplivajo na izobraževanje med zaposlenimi v Zavarovalnici Tilia d. d. Dejavniki, ki anketirane najmanj motivirajo za dodatno izobraževanje, je drugo delovno mesto. Dejavniki, ki najbolj motivirajo zaposlene k izobraževanju, sta dva, in sicer višja plača in napredovanje. Za prvi dejavnik se je odločila večina anketiranih, 60 %, na kar ima velik vpliv recesija in brezposelnost njihovih ožjih družinskih članov.

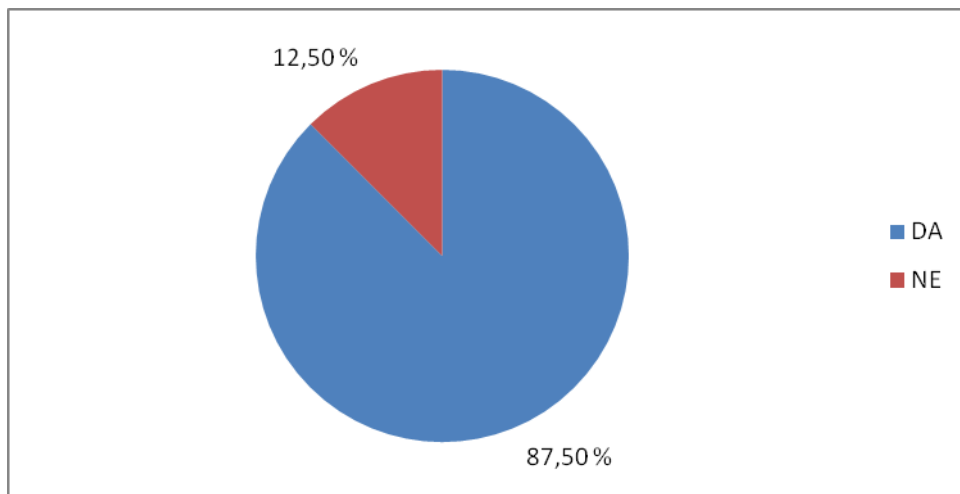
Slika 11: Motivacijski dejavniki za izobraževanje



Vir: Podatki iz ankete, izvedene med zaposlenimi v Zavarovalnici Tilia d. d.

Na sliki 12 je prikazano, ali so anketirani zaposleni zadovoljni z organizacijo izobraževanj v podjetju. 87,50 % vseh anketiranih je zadovoljnih z obstoječo organizacijo, ostali pa se niso udeležili še nobenega izobraževanja in usposabljanja, zato ne morejo odgovoriti na zastavljeno vprašanje.

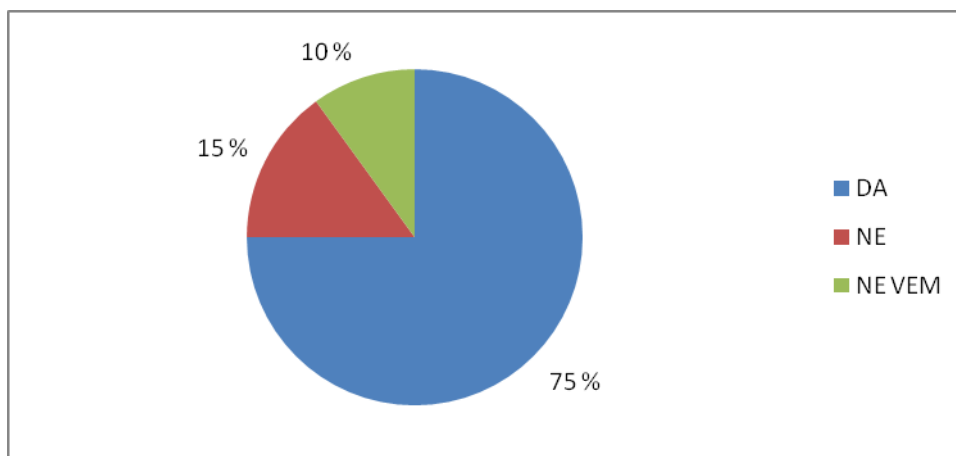
Slika 12: Ali so zaposleni zadovoljni z organizacijo izobraževanj v podjetju



Vir: Podatki iz ankete, izvedene med zaposlenimi v Zavarovalnici Tilia d. d.

Na sliki 13 je prikazano, kako so anketirani zaposleni zadovoljni z izvajalci izobraževanj. Več kot polovica anketiranih (75 %) je izvajalce oziroma predavatelje na izobraževanjih ocenila za ustrezne in motivirane. Samo zadovoljstvo s predavatelji pa potrdijo tudi v anketnem vprašalniku, ki ga prejmejo po samih predavanjih. Nekaj anketirancev ne ve, kako je na izobraževanju, ker se ga še niso udeležili. Po rezultatih sodeč bi lahko zaključili, da so anketiranci zadovoljni z izvajalci izobraževanj in vseh jim je, da se lahko na izobraževanjih obravnavajo tudi njihova konkretna vprašanja, ki jih zanimajo.

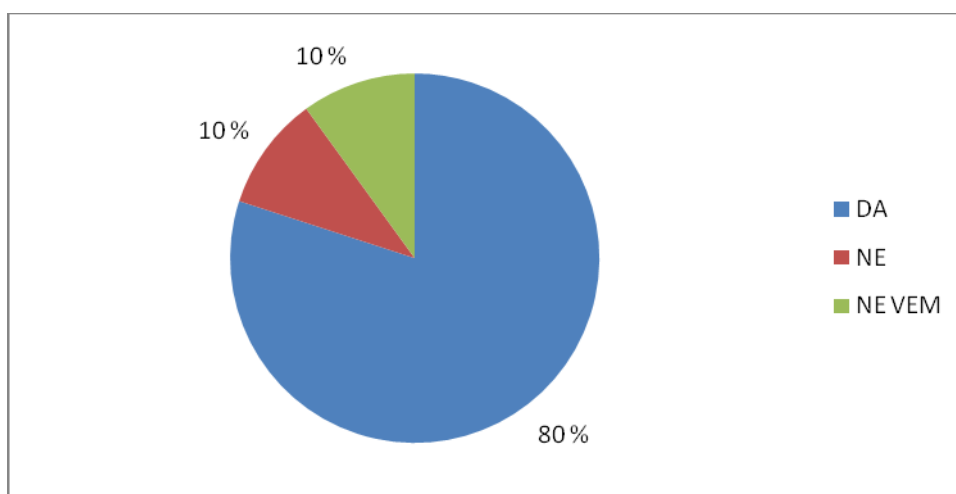
Slika 13: Ali so zaposleni zadovoljni s predavatelji (izvajalci) izobraževanj v podjetju



Vir: Podatki iz ankete izvedene, med zaposlenimi v Zavarovalnici Tilia d .d.

Na sliki 14 je prikazano, kako so anketiranci zadovoljni z vsebino izobraževanj in kako to vsebino ocenjujejo. 80 % anketiranih je vsebino izobraževanj ocenilo za primerno in so zadovoljni s predavatelji. Zadovoljni so tudi z gradivi, ki jih prejmejo na samih predavanjih. Na vprašanje štirje anketiranci niso odgovorili.

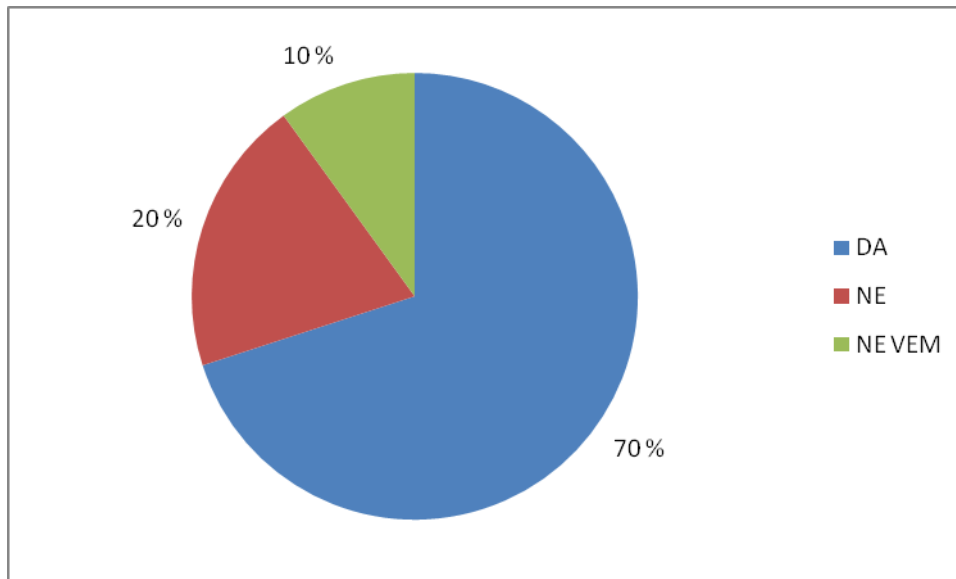
Slika 14: Ali so zaposleni zadovoljni z vsebino izobraževanj v podjetju



Vir: Podatki iz ankete izvedene, med zaposlenimi v Zavarovalnici Tilia d .d.

Na sliki 15 je prikazano, kakšno mnenje imajo anketiranci o kakovosti izobraževanj. Največ jih meni, da je kakovost izobraževanj dobra, nekateri pa so poudarili, da je preveč same teorije in premalo praktičnih primerov iz vsakdanjega življenja, ki ga potrebujejo pri samem delu. Izrazili so tudi željo po prilagoditvi programa in vsebine izobraževanj njihovim željam in potrebam.

Slika 15: Ali so zaposleni zadovoljni s kvaliteto izobraževanj v podjetju



Vir: Podatki iz ankete izvedene, med zaposlenimi v Zavarovalnici Tilia d. d.

5 DISKUSIJA IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE NA PODROČJU IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V ZAVAROVALNICI TILIA, D. D.

Če povzamemo rezultate, pridobljene na podlagi ankete, dokumentacij in intervjuja, bi jih lahko strnili v naslednje ugotovitve.

V Zavarovalnici Tilia d. d. so zaposleni delavci različnih starosti. Prevladuje starostna skupina od 26 do 30 let in več kot 40 let. Najmanjši delež delavcev je bilo starih manj kot 20 let in 21 do 25 let, kar pa je razumljivo, saj velika in uspešna zavarovalnica ne more temeljiti na mladih, neizkušenih kadrih. Delovna doba zaposlenih v podjetju kaže sliko, da je največji delež takih, ki so zaposleni od 1 do 11 let. Obenem bi lahko dejali, da zavarovalna družba skrbi za svojo prihodnost, saj zaposluje nove delavce. Kar zadeva izobrazbo med zaposlenimi v Zavarovalnici Tilia d. d. prevladuje srednješolska izobrazba. Torej deluje v povprečju srednje izobražen kader.

Vseh 40 anketirancev je zainteresiranih za izobraževanje in usposabljanje v zavarovalni družbi. Najvišji možni odstotek nakazuje, da imajo zaposleni željo po izobraževanju in usposabljanju, da so večinoma ambiciozni, se ne bojijo sprememb in se želijo tudi osebno razviti. V podjetju sicer potekajo številna izobraževanja, a je seznanjenost delavcev o teh izobraževanjih in usposabljanjih nekoliko slabša. Menim, da je delež zaposlenih (15 %), ki niso dobro seznanjeni o izobraževanjih v zavarovalni družbi, nizek. Če bi se zaposleni bolj potrudili za informacije o izobraževanjih in usposabljanjih, bi bil odstotek lahko 100 %. Oddelek za izobraževanje naredi vse, da zaposlene obvesti o izobraževanjih in usposabljanjih. Podatke o organiziranih izobraževanjih in usposabljanjih imajo vodje, zato se morajo zaposleni zavedati, da je potrebno spremljati oziroma se pozanimati pri svojih vodjih, če so v prihajajočem obdobju kakšna izobraževanja ali se direktno obrniti na oddelek izobraževanja in povedati, da bi se radi udeležili kakšnega izmed izobraževanj ali usposabljanj. Predlagam, da se čim prej vzpostavi informacijsko podpora, ki bi učinkovito podprla vse kadrovske procese, med njimi tudi

izobraževalnega, ter omogočala mrežno zbiranje predlogov in izpisovanje podatkov glede izobraževanja in usposabljanja.

Večina anketiranih se je v letu dni udeležila vsaj enega izobraževanja. V zavarovalni družbi se sicer izobraževanj udeležijo iz različnih razlogov. Najpogostejša razlaga sta želja po višji plači in napredovanje. Presenetljivo je dejavnik samopotrjevanja pristal na tretjem mestu. To pomeni, da sta višji položaj in z njim posledično višji zaslužek ključni dejavnik za izobraževanje in usposabljanje. Zaposlenim manj pomeni samo potrditev, kar pomeni krepitev samozavesti posameznika, širjenje osebnostnega spektra in širjenje razsežnosti znanja posameznika.

Anketirani so v večini zadovoljni z organizacijo izobraževanj, ta delež je (87,50 %). Predlagam izboljšave, in sicer zaradi enotnosti delovanja in zaradi izključitve možnosti odstopanja pri načrtovanju, predlagam sprejem metodologije za načrtovanje razvoja kadrov in izobraževanja, krepitev odgovornosti menedžmenta in sistem, ki bo temeljil na izbiri glede na merila strokovne usposobljenosti in bo spodbujal nadpovprečno delovno uspešnost in ustrezno motiviranje zaposlenih za nadaljnje izobraževanje.

Na podlagi teoretičnih izsledkov in odgovorov na intervju sem ugotovila, da je potrebno vlaganje v izobraževanje in usposabljanje razumeti kot investicijo. Zaposleni morajo sprejeti odgovornost, da ohranjajo in dopolnjujejo svoja znanja, saj jim to prinaša večjo možnost zaposljivosti, sposobni so bolje reševati svoje težave, ustvarjalno razmišljati in pridobivati nove, lastne zamisli. Pomembno je tudi, da se učijo drug od drugega in znanje na ta način delijo. Z vzpostavitvijo ustreznega sistema komunikacije lahko omogočimo, da je znanje dosegljivo in koristno vsem.

6 PRIPOROČILA VODSTVU ZAVAROVALNICE TILIA, D. D.

Napovedi za prihodnost gospodarstva niso obetavne. Veliko se govori o recesiji, nihče pa o tem, kako jo izkoristiti. Dejstvo je, da prihodnost prinaša spremembe in priložnosti, ki bodo izzvale poslovni svet bolj kot kadarkoli v preteklosti. Vodstvo Zavarovalnice Tilia d. d. se mora zavedati, da je uspešnost podjetja odvisna od sistema razvoja zaposlenih, da slabo razvit sistem seznanja zaposlene z razvojnimi možnostmi, nemotiviranost zaposlenih za njihov osebni razvoj, slabo organizirani sistemi izobraževanja in usposabljanje v organizacijah. Vodstvu predlagamo še kakšen teambuilding za projektne time ali pa moderacijsko delavnico, kjer bi se timi naučili drugačnih strategij. Ena oseba z informacijami o možnih izboljšavah ne naredi čudeža. Lahko pa je povod, da naredi dober plan naslednjih izobraževalnih aktivnosti.

Vodstvu kadrovskega oddelka priporočamo, da pri pošiljanju zaposlenih na izobraževanje, ki jih financira Zavarovalnica Tilia d. d., storijo še nekaj pomembnega. Udeležencem dati nalogo, da takoj po zaključku izobraževanja v zvezi s tem predstavijo, kaj so se naučili, kje je to uporabno v podjetju, ali naj bi še kdo drug šel na tovrstno ali kakšno drugo izobraževanje. Izrazijo naj tudi ugotovitve, ali je potrebno, da za boljšo uporabo teh novih znanj zavzame podjetje kakšne odločitve in aktivnosti. Od načinov je najboljši ta, da se na krajši sestanek skliče ljudi, ki jim informacije lahko koristijo ali pa so ključni, da se bo z nekim novim pristo-

pom to znanje preneslo v prakso. Npr. odgovorna oseba za področje izobraževanja in vodje oddelkov ter sektorjev, ki se jih to tiče.

Oseba, ki se je udeležila izobraževanja, ima največjo motivacijo, da to uporabi v praksi, le nekaj prvih dni, ko pride s temi novimi spoznanji nazaj v službo. Omogočite ji, da lahko to tudi uporabi v praksi. Če se temu novemu znanju ne omogoči, da prične prihajati do praktične uporabe, ste plačali le še eno teorijo in si s tem ustvarili le strošek. Odgovornost je tudi na vodji kadrovskega oddelka, nadrejenih vodjih. Vzemite si čas in poskrbite, da nove teorije dobijo praktično uporabnost. Ljudje, ki se na vaš račun izobražujejo, naj pokažejo, da je bila vaša investicija smiselna.

SKLEP

Razvoj zaposlenih je proces v podjetju, ki pomaga zagotavljati optimalno strokovno, delovno in osebnostno strukturo zaposlenih. Za to dejavnost velja, da mora biti skrbno načrtovana, vodena in nadzirana, zato ji mora podjetje nameniti veliko pozornost.

Kljub velikemu vložku, tako časa kot tudi denarja, so podjetja v današnjem času ugotovila, da se investicija v človeški kapital izplača. Razvoj kadrov ima namreč pozitiven vpliv na razvoj podjetja v prihodnosti. V obdobju globalizacije, hitrega prenosa znanja, inovacij in vse močnejše konkurence morajo biti podjetja zelo prilagodljiva, pripravljena spreminjati svoje metode dela, tehnologijo, organizacijo ipd. Le tako so lahko kos razmeram na trgu. Pri vsem tem pa so ključnega pomena zaposleni, saj morajo svoje delo ustrezno prilagajati hitro spreminjajočim se razmeram. Tega so zmožni le tisti, ki so na spremembe pripravljeni, kar pa je mogoče doseči le z neprestanim usposabljanjem in izobraževanjem. Razvoj zaposlenih pa zadovoljuje tudi individualne interese zaposlenih, saj jim omogoča napredovanje in osebni razvoj.

V procesu razvoja kadrov se prepletajo trije različni interesi. Poleg ciljev podjetja in njegovih zaposlenih je potrebno upoštevati tudi cilje širšega družbenega okolja. Družbeno odgovorno podjetje bo skušalo delovati tudi v skladu s svojo lokalno skupnostjo. Tako sodelovanje namreč lahko prinese koristi tako podjetju kot tudi družbi v celoti.

Podjetje mora glede razvoja zaposlenih zastavljati jasne cilje, ki pa morajo biti objektivni in realni. Proces razvoja obsega štiri faze in se začne z ugotavljanjem potreb po izobraževanju in usposabljanju. V nadaljevanju je potrebno natančno oblikovati program izobraževanja in usposabljanja, s katerim bo možno zadane cilje doseči. Tretja faza se nanaša na dejansko izvedbo programa, v četrti fazi pa gre za ocenjevanje uspešnosti izvedenega izobraževanja oziroma usposabljanja. Podjetje ima na voljo več različnih pristopov k razvoju zaposlenih. Pomembno je, da svoje možnosti dobro preuči in izbere tiste, ki mu bodo prinesle zelene rezultate. Najpogosteje se podjetja odločajo med formalno izobrazbo, ocenitvijo sposobnosti, delovnimi izkušnjami in mentorstvom. Prav tako lahko za razvoj zaposlenih izberejo več različnih dejavnosti, kot so izobraževanje, usposabljanje, učenje in osebni razvoj. Vsaka dejavnost pa se lahko izvaja na različne načine in s pomočjo različnih metod. Vse to nam potrjuje ugotovitve, da je potrebno v proces zaposlenih vložiti veliko časa in truda, saj mora biti ta skrbno načrtovan in uspešno izveden, da se lahko izkaže kot učinkovit.

Eden izmed dejavnikov, ki igra pomembno vlogo v procesu razvoja zaposlenih, je prav gotovo motivacija. Posameznik mora biti namreč prostovoljno pripravljen sodelovati v tem proce-

su, saj s pomočjo prisile zagotovo ni možno doseči zelene rezultate. Podjetje lahko zaposlene k izobraževanju motivira na različne načine, predvsem pa z omogočanjem zadovoljevanja njihovih še nezadovoljenih potreb, kot so denar, socialna varnost ipd.

Empirični del, ki je predstavljen v diplomski nalogi, temelji na Zavarovalnici Tilia d. d.. Gre za srednjo veliko družbo. V družbi prevladuje starostno mešana generacija, predvsem moškega spola, največ pa je zaposlenih s četrto stopnjo izobrazbe (zastopniki).

Za razvoj zaposlenih je v tem podjetju zadolžena kadrovsko-izobraževalna služba. Ta v začetku vsakega leta pridobi na različne načine ugotovljene potrebe po izobraževanju in usposabljanju in na podlagi teh informacij sestavi program usposabljanja za vsak posamezni oddelek. Skozi leto spremlja rezultate izvedenih izobraževanj in usposabljanj ter po potrebi program dopolni ali spremeni.

Zaposleni se izobražujejo in usposabljujejo na različne načine. Velik poudarek namenjajo novo zaposlenim zastopnikom in prerazporejenim delavcem. V podjetju trenutno zdaj v času recesije prevladujejo predvsem interna izobraževanja, ki se najpogosteje izvajajo s strani internih predavateljev. Bistveno manj je eksternega izobraževanja. Pričenjajo pa tudi z uvajanjem sodobnejših oblik izobraževanja, kot je e-izobraževanje.

Zavarovalnica Tilia d. d. lahko najbolj poveča pripadnost zaposlenih s tem, da jim omogoči prijetno delovno okolje, izzive na delovnih mestih in realizacijo njihovih idej. Zaveda se pomena razvoja kadrov, zato razvija izobraževalno dejavnost in se prilagaja nenehnim spremembam. Pri izobraževanju uporablja najsodobnejše metode in tehnike, učna sredstva in pripomočke, sodeluje z raznimi institucijami in ustanovami. Razlog takega delovanja je uresničitev ciljev podjetja, med katerimi je eden temeljnih tudi razvoj zaposlenih v podjetju.

Na podlagi ugotovljenega lahko zaključimo, da se v Zavarovalnici Tilia d. d. zavedajo pomembnosti razvoja svojih zaposlenih in temu primerno namenjajo iz leta v leto več pozornosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Bahum, D., & Rojc, E. (2006). *Človeški viri - kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
2. Bartol, K.M. & D.C. Martin (1995). *Management*. New York: McGraw-Hill.
3. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*: skripta. Kranj: Moderna organizacija.
4. Florjančič, J., Ferjan, M., & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Florjančič, J. & Jereb, J. (1998). *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*. V: *Management kadrovskih virov*, urednik S. Možina. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Gečav, H. (2003). *Potrebe po izobraževanju naraščajo, pa tudi zanimanje*. Ljubljana: Poslovne finance.
7. Inštitut za razvoj učečega se podjetja. *Razširjenost koncepta razvoja zaposlenih*. Najdeno 15.novembra.2009 na spletnem naslovu <http://www.i-ups.si/slo/clanki/razsirjenost-koncepta>
8. Jelenc, S. (1996). *ABC izobraževanje odraslih*. Ljubljana: Andragoški zavod.
9. Jereb, J. (1989). *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Jereb, J. (1998). *Izobraževanje in usposabljanje kadrov*. V: *Management kadrovskih virov*, urednik S. Možina. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Jereb, J. (1998a). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Kunstek, N. Očetovski dopust. *Moje delo*. Najdeno 2.novembra.2009 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/lepša-stran-kariere/ocetovski-dopust-410.aspx>
13. Kranjc, A. (1982). *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost
14. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Mayo, A. (2003). *The human value of the enterprise: valuing people as assets; monitoring, measuring, managing*. London: Nicholas Brealey.
16. Merkač, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
17. Miglič, G. (2006). *Analiza potreb po usposabljanju*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
18. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič & Partner.
19. Možina, S. (2002). *Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji*. V: *Management kadrovskih virov*, urednik S. Možina. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Možina, S. (2002a). *Učeca se organizacija - učeči se management*. V: *Management – nova znanja za uspeh*, urednik S. Možina. Radovljica: Didakta.
21. Možina, S., & Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodnik, Z. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Muzič, V. (1995). *Management v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
23. Nahtigal, R., & Mihalič, M. (2001). *Management izobraževanja kadrov v dobi nove ekonomije*. V: *Management in globalizacija*: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo, urednik G. Vukovič. Kranj: Moderna organizacija.
24. Noe, R.A. & Hollenbeck, J.R. (1994). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* Irwin.

25. Novak, J. *Osebni razvoj*. Najdeno 19.decembra.2009 na spletnem naslovu http://www.entra.si/nlp/objavljeno/osebni_razvoj.htm#pregled
26. Podlogar, P., & Šmitek, B. (2006).. *Globalizacija in izobraževanje*. V: *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo*, urednik G. Vukovič. Kranj: Moderna organizacija.
27. Rojc, E. (1992). *Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov*. Ljubljana: Enotnost.
28. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Volk, L. (2002). *Z izobraževanjem do večje motiviranosti delavcev*. Ljubljana: Delo.
30. Vukovič, G., & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
31. Welsby, P. Določanje pomembnih ciljev izobraževanja. *Finance*. Najdeno 25.decembra.2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.-asp?articleID=781952>
32. Welsby, P.. Osebni razvoj ni le naša osebna stvar. *Finance*. Najdeno 19.oktobra.2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/55349>
33. Zavarovalnica Tilia d.d. (2009). Letno poročilo Zavarovalnice Tilia d.d. Novo mesto: Zavarovalnica Tilia d.d.
34. Žaler, J. Šport-obvezni del poslovnega urnika. *Moje delo*. Najdeno 27.decembra.2009 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/lepsa-stran-kariere/soprt-obvezni-del-poslovnega-urnika-403.aspx>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovana kolegica, spoštovani kolega! Pred vami je anketa o izobraževanju in usposabljanju v Zavarovalnici Tilia d. d. Novo mesto. Prosim, da natančno preberete navodila. Vaši odgovori bodo služili za razmislek in predlog vodstvu o izboljšavah na tem področju. Čeprav vam bo izpolnjevanje vprašalnika vzelo nekaj časa, vas prosim, da anketo izpolnite, saj bodo rezultati verodostojni le, če bo sodelovalo dovolj zaposlenih. Vaša menja in predloge o anketi želim zbrati z vprašanji na koncu vprašalnika. Te odgovore bom uporabila kot empirični del diplomske naloge. Hvala za sodelovanje! Mateja Zoran

NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE

Prosim vas, da pozorno preberete vsako vprašanje. Svoj odgovor označite tako, da napravite križec poleg odgovora v praznem kvadratu. Na koncu vprašalnika imate možnost napisati svoja dodatna mnenja in predloge v poseben prostor za odgovore. Na kratko napišite, kaj je dobro, kaj slabo in kaj predlagate. Če ne želite odgovoriti na nobeno od vprašanj, vas prosim, da na koncu označite »Ne želim odgovarjati na vprašanja«. Hvala!

1. Starost

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

2. Stopnja izobrazbe

Stopnja izobrazbe	
poklicna šola	
srednja šola	
višja šola	
visoka šola	
univerza	
magisterij	
več	

3. Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju?

Delovna doba (v podjetju)	
manj kot leto dni	

1-5	
6-11	
12-18	
19-28	
več kot 28 let	

4. Ali ste dobro seznanjeni o izobraževanjih in usposabljanjih, ki potekajo v podjetju?

Odgovor	
DA	
NE	

5. Ali ste zainteresirani za dodatna izpopolnjevanja in izobraževanja v podjetju?

Odgovor	
DA	
NE	

6. Ali ste se udeležili že kakšnega izobraževanja in izpopolnjevanja?

Odgovor	
DA	
NE	

7. Koliko izobraževanj na leto se udeležite v podjetju?

Število udeležnih izobraževanj na leto	
nobenega	
enega	
dva	
tri	
več	

8. Kaj vas najbolj motivira za izobraževanje?

Motivacijski dejavniki	
višja plača	
ugodnejše delovno mesto	
samopotrjevanje	
napredovanje	
boljši delovni pogoji	

9. Ste zadovoljni z organizacijo izobraževanj v podjetju?

Odgovor	
DA	
NE	

10. Kako ste zadovoljni s predavatelji (izvajalci), vsebino, kvaliteto izobraževanj v podjetju?

Odgovor	
DA	
NE	
NE VEM	

11. Kako ste zadovoljni z vsebino izobraževanj?

Odgovor	
DA	
NE	
NE VEM	

12. Kako ste zadovoljni s kvaliteto izobraževanj?

Odgovor	
DA	
NE	
NE VEM	

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

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

15. Napišite, kaj bi predlagali za izboljšanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.
