

Peter Beltram
 Andragoški center
 Slovenije

STANDARD

»VLAGATELJI V LJUDI«

Dolgoročna naložba v ljudi z visokim donosom

Če nekoliko poenostavimo in »zlorabimo« znano tezo, ki smo se jo na pamet učili že kdove kdaj,¹ bi lahko rekli, da je osnovna razlika med različnimi standardi, ki se bolj ali manj uspešno uporabljajo za vrednotenje kakovosti podjetij pri nas in drugje, in standardom Vlagatelji v ljudi v tem, da prvi poslovnanje urejajo, drugi pa ga spreminja. Domala vsi standardi sicer med kazalce, katerih ustreznost preverjajo, vključujejo tudi odnos do človeškega vira, vendar ga ne aktivno vključujejo v samo poslovanje: v načrtovanje, sodelovanje pri razvojnih odločitvah in, kar je še posebej pomembno, soodgovornost za poslovne učinke. Prav tako drugi standardi dovolj ne upoštevajo osebnih ambicij posameznika in njegove skoraj izključne odgovornosti za lasten razvoj ter velikega pomena, ki ga imata sodelovanje in kolegialnost med zaposlenimi, tako po vodravni kot po navpični osi.

Standard Vlagatelji v ljudi je nacionalni standard, ki postavlja merila dobre prakse za usposabljanje in razvoj ljudi za doseganje podjetniških ciljev. Ponuja nacionalni okvir za izboljšanje podjetniških učinkov in konkurenčnosti na podlagi načrtovanega pristopa pri postavljanju podjetniških ciljev in usposabljanju ljudi za njihovo doseganje. Razvili so ga v devetdesetih letih v Veliki Britaniji s sodelovanjem med National Training Task Force in vodilnimi nacionalnimi gospodarskimi, kadrovskimi, poklicnimi in delavskimi organizacijami, kot so Confederation of British Industry (CBI), Trades Union Congress (TUC) in Institute of Personnel and Development (IPD). Vpeljavo standarda je podprlo britansko ministrstvo za delo.

Standard je po načinu merjenja in pridobivanja podoben standardom ISO, a je obenem tudi korak dlje v doseganju celovite kakovosti: ISO ima poudarek na proizvodu in okolju, standard Vlagatelji v ljudi pa na razvoju zaposlenih kot temeljni in, kar je bistveno, merljivi kakovosti. S kazalci in s posebej usposobljenimi ter pooblaščenimi ocenjevalci ga je mogoče meriti v podjetju ali ustanovi.

Prvi pogoj, ki ga mora podjetje ali organizacija izpolnjevati, če se hoče podati na pot pridobivanja standarda, je, da ima jasno vizijo, kaj hoče doseči v prihodnosti in kako bo to dosegla. To vizijo mora poznati tudi vsak zaposleni, ki mora tudi vedeti, kakšno vlogo ima pri uresničevanju te vizije in za kaj je pri tem odgovoren. Standard temelji na načelu, da podjetje v skladu z razvojnimi cilji in vizijo podjetja identificira izobraževalne potrebe in določi aktivnosti za zadovoljevanje ter nenehno razvijanje izobraževalnih potreb vsakega zaposlenega, skupaj z identifikacijo virov, ki bodo omogočali izobraževanje zaposlenih v skladu s potrebami in razvojnimi načrti podjetja ter osebnimi potrebami zaposlenih.

1. temeljno načelo

Podjetje v skladu z razvojnimi cilji in vizijo:

- ugotovi in opredeli izobraževalne potrebe za vsakega zaposlenega,

- opredeli vire, ki bodo omogočali izobraževanje zaposlenih v skladu s potrebami podjetja in tudi osebnimi ambicijami zaposlenih.

Drugo načelo temelji na odgovornosti vsakega posameznika za »lastno« izobraževanje in razvijanje možnosti za nenehno učenje.

2. temeljno načelo

Vsak posameznik je odgovoren za:

- lastno izobraževanje,
- iskanje in razvijanje možnosti za nenehno učenje.

Tretje načelo temelji na odgovornosti vodilnih delavcev za razvoj vseh zaposlenih z izobraževanjem. Standard vključuje razvijanje partnerstva in pomeni tudi učinkovitejšo porabo sredstev, namenjenih vlaganju v razvoj zaposlenih.

3. temeljno načelo

Vodilni delavci so odgovorni za:

- razvoj vseh zaposlenih z izobraževanjem,
- razvijanje partnerstva in učinkovito porabo sredstev, namenjenih vlaganju v razvoj zaposlenih.

Poenostavljeno pomeni standard razvijanje individualnih načrtov izobraževanja za vse zaposlene v podjetju. Razvijanje teh načrtov je partnersko in ni diktirano od zgoraj ali od zunaj. Rezultat je, da se tisto, kar ljudje zmorejo in so za to tudi motivirani, ujema s tistim, kar podjetje ali organizacija od njih pričakuje. Ta proces se vije v spirali in poraja nenehno izboljševanje.

Postopek za pridobitev standarda ima dve fazi

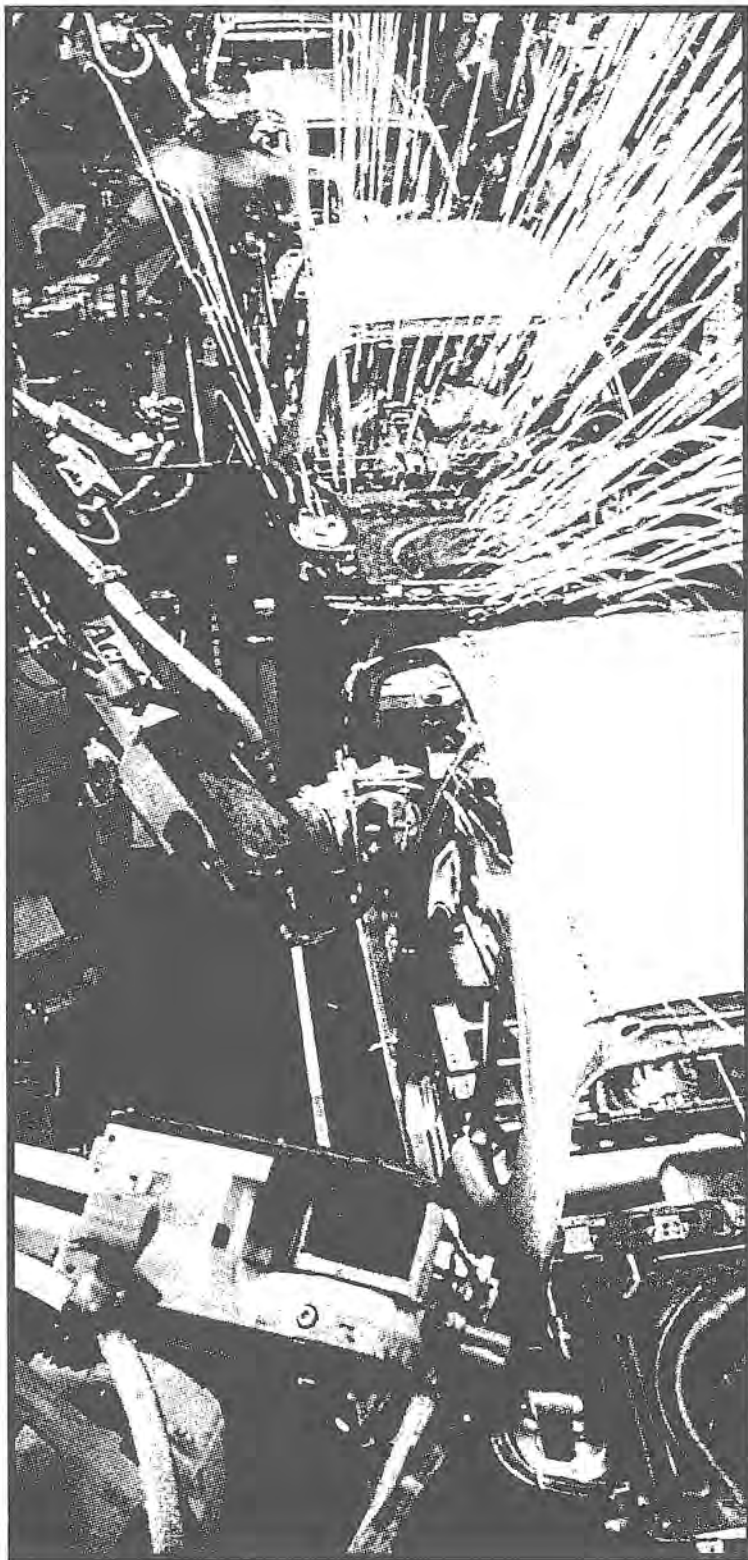
Odločitev podjetja za doseganje izobraževalnih ciljev, načrtovanje usposabljanja in aktiv-

nosti na ravni podjetja, skupin za posameznike in management, aktivnosti za usposabljanje in razvoj zaposlenih ter evalvacijo učinkovitosti aktivnosti na vseh ravneh (podjetje, skupina, posameznik). Proces pridobivanja in ohranjanja standarda vključuje razumevanje standarda in njegovega strateškega vpliva na organizacijo, analizo odmikov od standarda (neskladje med prakso in standardom), načrtovanje in udejanjanje sprememb, dokazila za ocenjevanje doseganja standarda, doseganje in priznavanje standarda, obnavljanje standarda vsake tri leta.

Prva faza standarda pravzaprav ni nič novega, ker mnoge uspešne organizacije v praksi načrtujejo poslovne cilje, ki jih želijo doseči, z novimi veščinami in dodatnim izobraževanjem, jasno določajo odgovornost za usposabljanje na vseh organizacijskih ravneh; načrte in cilje usposabljanja neposredno povezujejo s poslovnimi cilji; stalno spremljajo in analizirajo vire za usposabljanje; v poslovnih načrtih jasno izražajo pomen človeških virov; s kadrovanjem in nagrajevanjem podpirajo usposabljanje in osebni razvoj zaposlenih; spodbujajo skrb za lastno kariero ter osebni razvoj pri vseh zaposlenih in aktivno iščejo stike z zunanjimi institucijami, ki lahko pripomorejo h kakovosti njihovega usposabljanja.

Novo je to, da se organizacijam to eksterno prizna (druga faza), da se druge organizacije po njih zgledujejo, se primerjajo z drugimi, korigirajo svoje delo in dosegajo boljše. Standard formalno dokazuje, da je ekonomski uspeh posledica izmerljivega vlaganja v ljudi. Je formalno priznanje, ki motivira navznoter in »ima ceno« navzven. Tako kot pri ISO partnerja izberemo med tistimi, ki imajo ta standard, saj je zaupanja vreden po oceni ekster-nih, objektivnih ocenjevalcev oziroma meril.

Standard Vlagatelji v ljudi porazdeli odgovornost za izobraževanje med posameznike, vodilne delavce in organizacijo.



Preverjanje skladnosti s standardom Vlagatelj v ljudi je utemeljeno na teh načelih:

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

Pridobitev standarda vključuje te faze:

1. razumevanje standarda in njegovega strateškega pomena za organizacijo;
2. preverjanje kazalcev, ki jih opredeljuje standard, in ugotavljanje pomanjkljivosti ali neskladnosti med sedanjim in želenim stanjem;
3. odločitev za doseganje standarda in seznanitev vseh zaposlenih s to odločitvijo;
4. načrtovanje in sprožitev akcije za doseganje sprememb;
5. priprava na preverjanje elementov, ki jih zahteva standard;
6. pridobitev standarda Vlagatelj v ljudi;
7. ohranjanje in vzdrževanje kulture nenehnega napredovanja.

Standard je sestavljen je iz štirih sklopov:

1. zavezanost

za vlaganje v ljudi za doseganje podjetniških ciljev;

2. planiranje

(kako se bodo znanja, posamezniki in skupine razvijali za doseganje teh ciljev);

3. dejavnost

razvijanja in uporabe potrebnih znanj v opredeljenih in kontinuiranih programih, ki so neposredno vezani na podjetniške naloge;

4. vrednotenje

doseženega, rezultatov učenja in usposabljanja za posameznikovo napredovanje proti ciljem in potreb v prihodnosti.

Ti štirje sklopi so razčlenjeni na 12 kazalcev (gl. Prilogo), po katerih se ocenjujejo organizacije, ki bi želele pridobiti standard Vlagatelj v ljudi. Ocenjevanje je obravnavano kot ciklični proces in se ponavlja vsaka tri leta.

Kadar govorimo o interni vrednosti standarda, moramo imeti pred očmi, da ne gre samo za motivacijski moment ali le za eno od mnogih izobraževalnih akcij. Organizacija, ki doseže standard:

1. lahko načrtuje izobraževanje ter usposabljanje in ima jasne, merljive cilje, ki jih lahko preverja in dopolnjuje;
2. je sposobna določiti, katere spretnosti in znanja potrebuje za doseganje ciljev ter načrtov;
3. lahko jasno identificira, s kakšnimi potenciali znanja razpolaga;
4. lahko načrtuje in tudi v praksi zmanjša neskladje med dejanskim ter želenim stanjem glede znanj in veščin zaposlenih;
5. lahko jasno oceni posledice svojih aktivnosti, jih pospeši ali korigira.

Druga faza je potrjevanje standarda. Izvajajo jo za to usposobljeni ocenjevalci, ki v svetovalno-ocenjevalnem procesu ugotavljajo usklajenost poslovnih in izobraževalnih ciljev ter aktivnosti za njihovo doseganje. Ocenjevanje izpeljujejo z vrsto intervjujev na podlagi standardiziranih indikatorjev, s »skritimi« indikatorji, z obiski, ugotavljanjem mnenj itd. S primerno usposobljenimi ocenjevalci in podrobno izde-

lanimi kazalci je mogoče doseči visoko stopnjo objektivnosti. Zato je posebej pomembna priprava na vrednotenje. Tudi samo priznavanje (podelitev standarda) mora biti formalizirano in skrb posebnega organa, ki pregleda rezultate ocenjevalcev, jih sprejme, zahteva dodatno preverjanje ipd. Pomembna naloga je tudi promocija prejemnikov standarda.

Pomembno je, da indikatorji zagotavljajo objektivno merjenje, ki organizacijam zrcali lastno sliko in jih z ustreznim svetovanjem prepriča, da se jim morebitne spremembe izplačajo s samim ekonomskim učinkom in ugledom, ki je tudi del tega. Naloga državnih institucij je, poleg uvedbe standarda, v tem, da organizacije zanj motivira, uvede spodbude in zagotovi standardom ustrezen ugled. Slednjega v naslednji fazi organizacijam zagotavljajo njihovi partnerji sami. Standard Vlagatelj v ljudi je namreč tako oblikovan po temeljnem namenu in naravi, ima aplikativno vrednost in bo v prihodnosti po cenjenosti zagotovo enak standardom ISO.

V teh nekaj letih si je standard, katerega licenco ima Investors in People U. K., pridobil v Veliki Britaniji izredno veljavo (glej graf 1): v letu 2000 je bil seznam podjetij in organizacij, ki so si naziv Vlagatelj v ljudi (v nadaljevanju VVL) že pridobile ali pa so vključene v proces pridobivanja, tako obsežen, da pokrije že eno tretjino vseh zaposlenih v državi (glej graf 2). Prav tako so veliko zanimanje za standard pokazali v državah Združenega kraljestva (na primer Avstralija, Nova Zelandija). Narejene so bile tudi študije, ki kažejo velike pozitivne podjetniške učinke pri organizacijah, ki so si naziv že pridobile.

Leta 1999 je organizacija FOCUS Central London, ki ima licenco za podeljevanje standarda Vlagatelj v ljudi, naročila pri inštitutu za raziskave s področja zaposlovanja (Institute for Employment Studies) študijo o evalva-

*Standard
Vlagatelj v ljudi
širijo državne
institucije.*

ciji dolgoročnih vplivov standarda Vlagatelj v ljudi na razvoj usposabljanja delovne sile in poslovne učinke. V študijo so vključili več kot 120 organizacij, imetnic naziva VVL. Več kot poloviva vključenih organizacij si je naziv pridobila pred letom 1997, ena četrtna pa je tudi že prestala preizkušnjo ponovnega preverjanja po preteku treh let. Študija je ugotovila pomembne povezave med VVL in poslovnimi učinki. Rezultati kažejo, kako VVL spodbuja podjetja in organizacije k izboljševanju odnosa do človeških virov. To pa vodi do izboljšav pri vedenju zaposlenih ter k povečanju produktivnosti in pozitivno vpliva na zadovoljstvo kupcev ali uporabnikov, njihovo stalnost ter izboljšuje tudi druge ključne podjetniške kazalce uspešnosti.

Študija je izluščila pet pomembnih sporočil o vlogi VVL pri izboljšanju poslovnih rezultatov:

1. Gre za ljudi

Organizacije, ki so imele od VVL največ koristi, izstopajo po kakovosti in gledajo na svoje

zaposlene kot na ključen vir. To velja predvsem za tehnološko zahtevne storitvene organizacije. Pomemben pozitiven vpliv ima VVL tudi na panoge, kot sta na primer turizem ali obrt, z visoko notranjo konkurenčnostjo.

2. »Brez muje se še čevelj ne obuje«

Obiranje sadov, ki jih obrodi VVL, zahteva od organizacije precejšnja prizadevanja pri vpeljavi, vraščanju in vzdrževanju zahtevanih sistemskih sprememb. Tisti, ki se podajo na to pot, bodo po vsej verjetnosti pričeli znatnemu napredku pri upravljanju s človeškimi viri v svoji organizaciji in gotovim pozitivnim podjetniškim učinkom. Čim večje organizacijske spremembe mora izvesti organizacija, da zadosti zahtevam standarda, tem večji pozitivni učinek si lahko obeta.

3. Rast

Standard VVL je še posebej uspešen pri tistih organizacijah, ki povečujejo svoje zmogljivosti ali zapletenost in zahtevnost delovnih operacij.

Vpliv uvedbe standarda Vlagatelj v ljudi

Področja vpliva

Vpliv na izbrane kazalce

A) Odnos do človeških virov:

- vzpostavljena je komunikacija med zaposlenimi
- izdelan je razvojni (karierni) načrt za vsakega za poslenega,
- vzpostavljena je zveza med poslovnim načrtom in načrtom razvoja človeških virov,
- izboljšan je sistem ocenjevanja,
- oblikovan je sistem za vrednotenje usposabljanja,
- urejeno je uvajanje v delo,
- poslovodni delavci se usposablajo.

B) Vpliv na usposabljanje in razvoj:

- povečal se je obseg usposabljanja,
- usposabljanje je bolj skladno s podjetniškimi cilji,
- izboljšalo se je uvajanje v delo,
- pokazale so se nove potrebe po usposabljanju,
- poslovodni delavci so aktivnejši,

C) Vpliv na kazalce delavne sile:

- vrednotenje usposabljanja je učinkovitejše,
- povečal se je obseg usposabljanja poslovnih delavcev.

- boljša je komunikacija med zaposlenimi,
- boljše je mrežno povezovanje v organizaciji,
- povečala se je predanost zaposlenih,
- izboljšala se je usposobljenost,
- zaposleni so bolj zadovoljni,
- izboljšala se je organiziranost dela.

Č) Poslovni rezultati:

- izboljšala se je kakovost izdelkov/storitev,
- izboljšal se je učinek prodaje,
- povečala se je produktivnost,
- povečala se je prodaja,
- povečalo se je zadovoljstvo kupcev/uporabnikov,
- pri kupcih/uporabnikih se je povečala stalnost.

Vir: IES, 2000.

4. Potrpljenje je vrednota

Za vpeljavo dobre prakse v delo z ljudmi je potreben čas. Prav tako je potreben čas, da novi prijemi dozori in začnejo vplivati na ravnanje zaposlenih v organizaciji. Ko začne organizacija nepretrgano vztrajati pri krogu nenehnega napredovanja, se povečujejo tudi pozitivni učinki VVL.

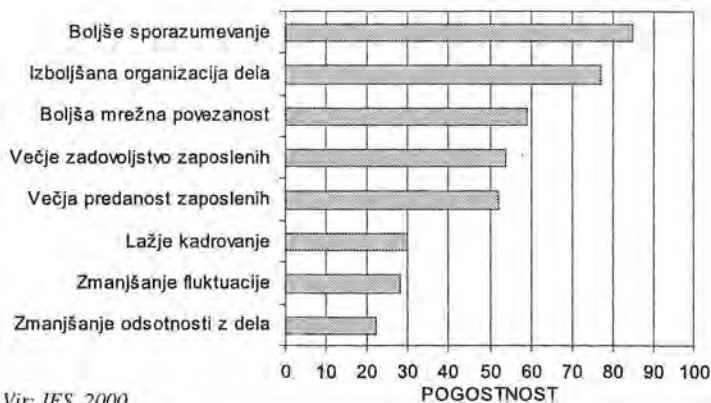
5. Vlagatelji v ljudi so prvi člen v verigi

Ta študija nam je pokazala, da obstaja veriga vplivov, ki povezujejo dobro upravljanje s človeškimi viri s pozitivnimi poslovnimi učinki. Za mnoge organizacije pomeni standard VVL prvi člen.

Standard se počasi širi tudi v kontinentalno Evropo. Različne oblike sodelovanja z Investors in People U.K. so navezale institucije v Nemčiji, na Švedskem,² Nizozemskem³ in Finskem.⁴ Povsod je standard deležen tudi državne podpore. Prav te države si Slovenci večkrat jemljemo za zgled razvitosti, reda, urejenosti države in njenih institucij, odnosa do dela in seveda tudi življenjskega standarda. Lahko si celo predstavljamo, da imamo z njimi nekaj skupnega: poleg zadržanosti, pomanjkanja smisla za humor, tudi nekaj »protestantskih« prvin, ki se kažejo v zelo visoki stopnji dela in delavnosti. Lahko predpostavimo, da bo zanimanje za standard tudi v Sloveniji veliko, predvsem pa, da bodo tudi pozitivni učinki na poslovanje podobni.

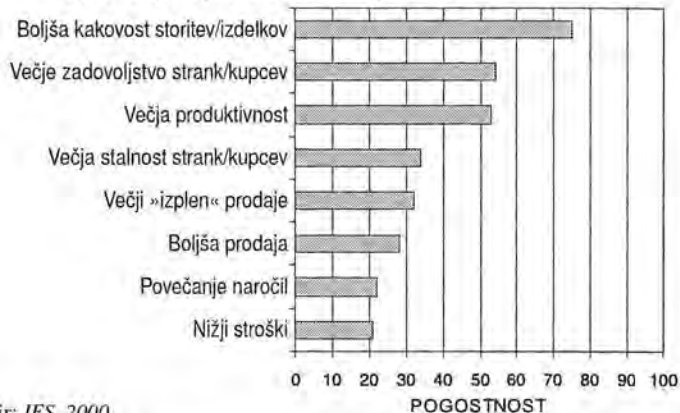
Gotovo bi lahko zagovorniki drugih standardov argumentirano prikazali svoje prednosti tudi v nasprotni smeri. Zato je dobrodošlo, da lahko procesi izboljšav, ki jih zahtevajo različni standardi, potekajo bodisi hkrati ali en za drugim in se nikakor ne izključujejo, ampak dopolnjujejo. Podjetju, ki je že doseglo na primer standard ISO 9000 ali znak poslovne odličnosti, bi na vhodnih vratih in vseh drugih vidnih oblikah predstavljanja prav lepo pristajala še značka VVL.

Graf 1: VPLIV "VLAGATELJEV" NA DELOVNO SILO



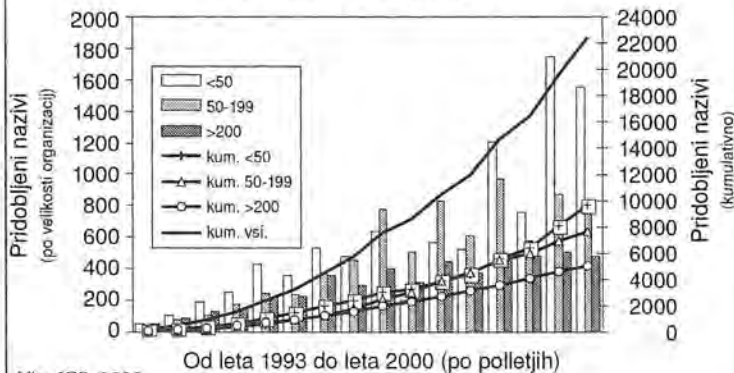
Vir: IES, 2000.

Graf 2: Vpliv "vlagateljev" na učinek organizacije



Vir: IES, 2000.

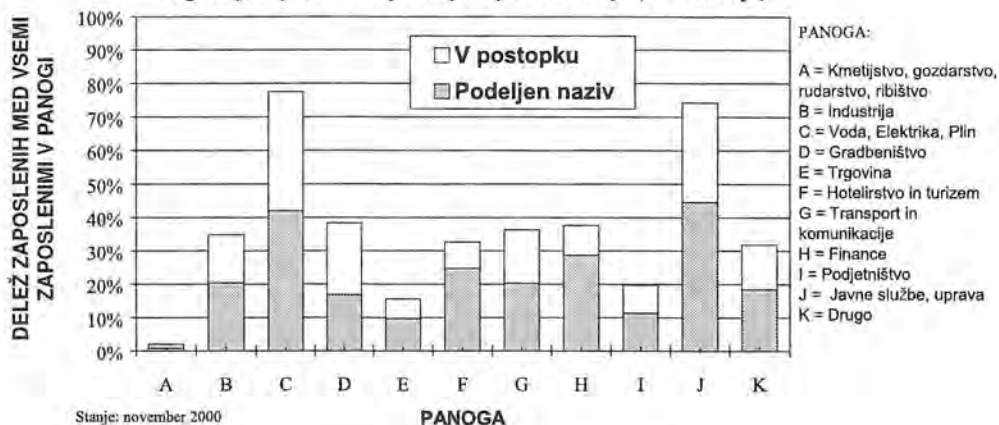
Graf 3: Organizacije v Veliki Britaniji, ki imajo naziv Vlagatelj v ljudi



Vir: IES, 2000.

Graf 4:

Podjetja in organizacije po panogah s podeljenim nazivom
»Vlagatelji v ljudi« ali v postopku pridobivanja (V. Britanija)



Priloga: Standard Vlagatelji v ljudi

NAČELO	KAZALEC	PREVERJANJE
Vlagatelj v ljudi je trdno odločen, da bo svoje cilje in naloge dosegal z razvijanjem svojih zaposlenih.	ODLOČENOST - ZAVEZANOST	
	1. Organizacija je odločena, da bo podpirala razvijanje svojih zaposlenih.	<p>Vodstveni kader lahko opiše strategije, ki so jih uvedli za podporo razvoja zaposlenih, da bi izboljšali učinkovitost organizacije.</p> <p>Vodstveni kader lahko opiše specifične akcije, ki so bile začete in potekajo za podporo razvoju zaposlenih.</p> <p>Zaposleni lahko potrdijo da specifične strategije in akcije, ki so jih opisali vodilni, tudi v resnici potekajo.</p> <p>Zaposleni verjamejo, da je organizacija trdno odločena pomagati njihovem razvoju.</p>
	2. Zaposlene spodbujajo za izboljševanje njihove učinkovitosti in učinkovitosti svojih sodelavcev.	<p>Zaposleni lahko navedejo primere o tem, kako so sodelavce spodbujali za izboljšanje njihove učinkovitosti.</p> <p>Zaposleni lahko navedejo primere o tem, kako so bili spodbujani za izboljšanje učinkovitosti svojih sodelavcev.</p>
3. Zaposleni verjamejo, da je njihov delovni prispevek v organizaciji priznan in upoštevan.		<p>Zaposleni lahko opišejo, kako je njihov prispevek upoštevan.</p> <p>Zaposleni verjamejo, da je njihov delovni prispevek v organizaciji priznan in upoštevan.</p> <p>Zaposleni so občasno in redno deležni primernega ter konstruktivnega odziva.</p>

4. Organizacija je odločena, da zagotavi enake možnosti pri razvoju svojih zaposlenih.

Vodstveni kader lahko opiše strategije, ki so jih uvedli, da bi z njimi zagotovili enake možnosti razvoja vsem zaposlenim.

Vodilni lahko opišejo specifične akcije (postopke), ki so jih uvedli, da bi zagotovili enake možnosti razvoja zaposlenih.

Zaposleni potrjujejo, da so bile strategije in akcije (postopki), ki so jih opisali vodilni, res uvedeni, upoštevaje različne potrebe različnih skupin, in lahko ugotovijo potrebe različnih skupin zaposlenih, ki utemeljujejo različne pristope.

Zaposleni verjamejo, da je organizacija trdno odločena zagotoviti zaposlenim enake možnosti razvoja.

NAČRTOVANJE

Vlagatelj v ljudi je jasno, kateri so njegovi cilji ter naloge in kaj njegovi zaposleni potrebujejo, da bi te cilje dosegli.

5. Organizacija ima vsem razumljiv načrt, z jasno določenimi cilji in nalogami.

Organizacija ima načrt z jasno določenimi cilji in nalogami.

Zaposleni lahko razumljivo razložijo cilje in naloge svoje organizacije, na ravni, primerni svoji vlogi v organizaciji.

Predstavniki posameznih skupin zaposlenih sodelujejo pri določanju ciljev in nalog organizacije.

6. Razvoj zaposlenih poteka v skladu s cilji in nalogami organizacije.

Organizacija ima jasno postavljene prednostne naloge, ki povezujejo razvoj zaposlenih s cilji in nalogami organizacije na ravni posameznika in delovnih skupin.

Zaposlenim je jasno, kaj naj bi s svojim lastnim razvojem dosegli zase in kaj naj bi si od tega obetala organizacija.

7. Zaposleni razumejo, kako pripomorejo k uresničevanju ciljev in nalog organizacije.

Zaposleni lahko razložijo, kako pripomorejo k uresničevanju ciljev in nalog organizacije.

DEJAVNOST

Vlagatelj v ljudi razvija svoje zaposlene smotrno in učinkovito, da bi povečal učinek organizacije.

8. Vodilni so učinkoviti pri podpiranju razvoja zaposlenih.

V organizaciji zagotavljajo in preverjajo, ali ima vodilni kader znanja in veščine, potrebne za razvoj zaposlenih.

Vodilni na vseh ravneh se zavedajo, kaj morajo storiti za podporo razvoju zaposlenih.

Zaposlenim je jasno, kaj bi moral njihov nadrejeni delati, da bi podpiral njihov razvoj.

Vodilni na vseh ravneh lahko prikažejo primere dejavnosti, ki potekajo v podporo razvoju zaposlenih.

Zaposleni lahko opišejo, kako so njihovi nadrejeni učinkoviti pri podpiranju njihovega razvoja.

9. Zaposleni se učijo in se razvijajo smotrno in učinkovito.

Novinci v organizaciji ali na delovnem mestu lahko potrdijo, da so bili deležni učinkovitega uvajanja v delo.

Organizacija lahko pokaže, da se zaposleni učijo in se razvijajo učinkovito.

Zaposleni razumejo, zakaj so se posvetili svojemu razvoju in kakšni rezultati se od njih pričakujejo.

Zaposleni lahko na primerih pokažejo, kaj so se naučili (znanje, veščine, pristop).

Razvoj je povezan z ustreznimi zunanjimi kvalifikacijami in/ali standardi, če je to možno.

VREDNOTENJE

Vlagatelj v ljudi razume vpliv, ki ga ima vlaganje v zaposlene na učinek organizacije.

10. Razvoj zaposlenih izboljšuje učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov.

Organizacija lahko dokaže, da je razvoj zaposlenih pripomogel k izboljšanju učinka organizacije, delovnih skupin in posameznikov.

11. Zaposleni razumejo vpliv razvoja zaposlenih na učinek organizacije, delovnih skupin in posameznikov.

Vodstveni kader razume razmerje med stroški ter donosom razvoja zaposlenih in njegov vpliv na učinek organizacije.

Zaposleni lahko razložijo vpliv svojega razvoja na svoj učinek ter na učinek svoje delovne skupine in organizacije kot celote.

12. Organizaciji gre bolje, ker razvija svoje zaposlene.

Zaposleni lahko ponazorijo ustrezne in postopne izboljšave, ki so posledica razvojnih dejavnosti.

Vir: Investors in People, U. K.

VIRI

Investors in People U. K. (spletna stran: www.iip.uk).

Dolgoročni vpliv standarda Vlagatelj v ljudi (Doing Business Better: The Long Term Impact of Investors in People), Institute for Employment Studies, London, 2000 (spletna stran: www.labourmarket.org).

Drofenik, O., Berlogar, J., Beltram, P.: interno gradivo ACS.

¹ Gre seveda za priljubljeno Marxovo 11. tezo o Feurbachu: »Do sedaj so filozofi svet šamo različno razlagali, gre pa za to, da ga spremenimo.«

² Z Investors in People U. K. se dogovarjajo o izvedbi pilotnega projekta in ustanovitvi licenčne organizacije.

³ Po pilotnem projektu, ki je trajal dve leti, so se socialni partnerji odločili, da bi kazalo standard vpeljati tudi na Nizozemskem. To stališče je upoštevalo ministrstvo za ekonomske odnose: ustanovljena je bila licenčno podjetje Investors in People Netherlands, ki od leta 2000 nizozemskim podjetjem pooblašča podeljuje nazive.

⁴ Pilotni projekt, ki ga je podjetje JK Consulting izvedlo v sodelovanju s finsko univerzo s pomočjo evropskega socialnega sklada, je pripeljal do naziva VVL sedem finskih podjetij.