

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MARIJA LUKEŽ

**RAZVOJ KADROV NA PODLAGI MODELA
KOMPETENC V MERKUR, D.D.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MARIJA LUKEŽ

MENTOR: DOC. DR. ANTON KRAMBERGER

**RAZVOJ KADROV NA PODLAGI MODELA
KOMPETENC V MERKUR, D.D.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju dr. Antonu Krambergerju za strokovne nasvete in usmeritve pri izdelavi diplomske naloge ter Službi za izobraževanje in usposabljanje v podjetju Merkur, d.d. za pomoč in podatke pri pisanju empiričnega dela diplomske naloge.

Iskrena hvala tudi moji družini in vsem ostalim, ki so me v času študija podpirali in spodbujali.

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. NAMEN IN CILJ	2
1.2. HIPOTEZE IN PREDPOSTAVKE	3
1.3. STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE	3
1.4. RAZISKOVALNE METODE	4
2. RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV	5
2.1. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	5
2.2. POMEN IN VLOGA ČLOVEŠKIH VIROV	6
2.3. UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV (HRM)	8
2.4. RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV (HRD)	10
3. IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJI	14
3.1. ZGODOVINSKI PREGLED ORGANIZIRANOSTI IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH V GOSPODARSTVU V SLOVENIJI	14
3.1.1. Obdobje zgodnjega razvoja (1945 – 1960)	14
3.1.2. Obdobje samoupravnega razvoja (1960 – 1980)	15
3.1.3. Obdobje krize in razpada sistema (1980 – 1991)	16
3.1.4. Obdobje po osamosvojitvi države (od 1991 naprej)	17
3.2. POMEN IN VLOGA IZOBRAŽEVANJA V ORGANIZACIJI	18
3.3. STOPNJE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V ORGANIZACIJI	19
3.4. UGOTAVLJANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB	22
4. MODEL KOMPETENC	28
4.1. POMEN IN VLOGA KOMPETENC V ORGANIZACIJI	28
4.2. KAJ SO KOMPETENCE?	29
4.3. KOMPETENCE IN ORGANIZACIJSKO VEDENJE	31
5. ANALIZA PRIMERA: MERKUR, D.D.	33
5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA MERKUR, D.D.	33
5.1.1. Nastanek in razvoj podjetja Merkur, d.d.	34
5.1.2. Organiziranost podjetja Merkur, d.d.	35
5.2. STRATEGIJA RAZVOJA KADROV V MERKUR, D.D.	37
5.2.1. Analiza kadrovskega virov	37
5.2.2. Program »MERKUR ORGANIZACIJA KOMPETENTNIH LJUDI«	39
5.2.3. Kompetence – temeljna osnova programa MOKL	43
5.2.4. MLR – Merkurjev letni razgovor	46
5.3. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE KADROV V MERKUR, D.D.	47
5.3.1. Program in vsebina izobraževanja in usposabljanja v Merkur, d.d.	47
5.3.2. Izvedene oblike izobraževanja in usposabljanja v letu 2003	48
6. POVZETEK UGOTOVITEV IN SKLEPNA RAZPRAVA	52
7. LITERATURA IN VIRI	55

1. UVOD

Značilnost sodobnega sveta so nenehne spremembe na tehnološkem, tržnem in celotnem družbenem področju. Globalizacija sveta in skokovit razvoj zahtevata od organizacij in posameznikov visoko stopnjo fleksibilnosti. Strategije za doseganje boljšega poslovanja zahtevajo velika vlaganja v ljudi in procese, ki izboljšujejo sposobnost organizacije. Intelektualni oz. človeški kapital postaja ključni dejavnik za razvoj globalne ekonomije, znanje pa dominantna konkurenčna prednost 21. stoletja. Najvišje vodstvo pričakuje od kadrovskih strokovnjakov, kot strateškega partnerja, številne nove aktivnosti in rešitve, ki bodo prispevale k večji dodani vrednosti podjetja.

Pojavlja se vprašanje, kako ravnati z ljudmi, kadri, da bodo uspešno premagovali zunanje izzive. Pričakovati je, da bodo načini ravnanja z ljudmi v prihodnosti močno povezani z globalnimi spremembami v širšem smislu. Od zaposlenih se namreč pričakuje večja stopnja odgovornosti za delo in širša uporaba sposobnosti, delo postaja vse bolj timsko. Če torej hoče organizacija takšne zaposlene, ki so se sposobni odzivati na spremembe, jim mora zagotoviti ustrezen razvoj ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje znanja. V ta namen se pojavljajo novi koncepti, ki pomenijo napredek pri ravnanju z ljudmi. Gre za upravljanje sposobnosti zaposlenih, nove usmeritve poklicne usposobljenosti in osebnega razvoja ter obravnavanje kadrovskega oddelka kot središča za ustvarjanje nove vrednosti.

Klasična kadrovska funkcija dobiva nove naloge in razsežnosti ter postaja bolj centralna in k vodstvu usmerjena, strateška dejavnost. Ravnanje s človeškimi viri postaja ena izmed bistvenih nalog v organizaciji. Vse bolj je pomembno ustrezno pridobivanje in izbira novih sodelavcev, njihovo izobraževanje in usposabljanje, organizacijska kultura, komunikacija, motivacija za delo in karierni razvoj zaposlenih. Predvsem bo potrebno več pozornosti posvetiti t.i. upravljanju sposobnosti, kar poleg veščin, spretnosti in znanja vključuje tudi osebnostno jedro, ki pa ga je zelo težko spreminjati, saj obsega lastnosti, motive in samorazumevanje posameznika. V središču novih zasnov so torej znanje, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Vloga izobraževanja v podjetjih se je zato v zadnjem času precej spremenila. Stremi se k sistematičnemu in organiziranemu načrtovanju izobraževalnih aktivnosti, saj

lahko le na ta način uresničijo svoj namen in tako prispevajo k večji sposobnosti organizacije.

1.1. NAMEN IN CILJ

Bistvena prednost organizacij današnjega časa je torej njihovo znanje in sposobnost, da se učijo hitreje kot konkurenčne organizacije. Dejstvo je, da še tako dobre ideje ne pomenijo garancije za uspeh, če jih zaposleni v podjetju niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Uspešno upravljanje ljudi in njihovega znanja se v današnjih razmerah vedno bolj uvršča med kritične faktorje uspeha. Zaposlenih še zdaleč ne moremo več obravnavati samo s stroškovnega vidika, na kar nas opozarja podatek, da človeški kapital skupaj s še nekaterimi drugimi kategorijami neopredmetenega premoženja, predstavlja ponekod že do 85% celotnega premoženja organizacij. (Gruban, 2002)

Takšna in podobna dejstva in podatki nas opozarjajo na pomembnost preišljenega in sistematičnega upravljanja z ljudmi. Od znanja in usposobljenosti naših zaposlenih je namreč odvisno, ali bomo sposobni oblikovati svojo razvojno integriteto in povečati konkurenčno sposobnost slovenskih podjetij pri nastopu na mednarodnih trgih.

Namen moje diplomske naloge je opozoriti na pomen ustreznega upravljanja z ljudmi in njihovimi sposobnostmi, pri čemer se bom oprla na koncept kompetenc, ki v zadnjem času priteguje pozornost strokovnjakov in menedžerjev v vse več slovenskih organizacijah. Velik del moje diplomske naloge bo namenjen predstavitvi strategije razvoja kadrov v Merkur d.d., ki temelji na modelu kompetenc.

V Merkurju izpeljujejo obsežen program s kadrovskega področja, ki temelji na načelih sodobnega upravljanja s človeškimi viri in katerega cilj je posodobitev in razvoj kadrovske dejavnosti. Glavni namen celotnega programa je omogočiti kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov, vzpostavitev jasnejših meril delovne uspešnosti in posledično objektivnejše nagrajevanje, predvsem pa oblikovati osnovo za učinkovito načrtovanje izobraževanja in usposabljanja. (Intranet, Merkur, 2003)

Nov način upravljanja s človeškimi viri zahteva velik premik v razmišljanju kadrovskih strokovnjakov in samega vodstva v organizacijah. Pojavlja se vprašanje, ali bo

kadrovskim strokovnjakom uspelo izpeljati tako veliko preobrazbo merjenja in upravljanja človeškega kapitala.

Glavni cilj moje diplomske naloge je (s pomočjo predstavitve enega tovrstnih projektov) spodbuditi k večjemu razmišljanju o pomembnosti strateške prenove kadrovske funkcije in ustreznemu obravnavanju kadrovskih virov.

1.2. HIPOTEZE IN PREDPOSTAVKE

Celotna diplomska naloga je osnovana na predpostavki, **da so ustrezno izobraženi in usposobljeni kadri eden izmed temeljnih dejavnikov razvoja in uspešnosti vsake organizacije**. V podjetju Merkur, d.d. imajo oblikovan model upravljanja s človeškimi viri, na osnovi katerega zagotavljajo sistematičen in stalen strokovni, delovni in osebni razvoj zaposlenih, skladen s potrebami dela.

V Merkurju veliko pozornost posvečajo izobraževanju in usposabljanju svojih zaposlenih, saj se zavedajo, da so ljudje s svojim znanjem, veščinami in spretnostmi veliko premoženje podjetja. V celotnem procesu izobraževanja in usposabljanja je bistvenega pomena prav ugotavljanje izobraževalnih potreb, saj lahko samo na osnovi pravilno definiranih izobraževalnih potreb razvijemo takšne programe izobraževanja, ki bodo prispevali k večji učinkovitosti zaposlenih. Na podlagi tega postavljam drugo hipotezo, v kateri predpostavljam, **da je model kompetenc primeren za ugotavljanje izobraževalnih potreb, saj predstavlja sistematičen in analitičen pristop k načrtovanju izobraževanja**.

1.3. STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE

Diplomska naloga bo razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom na samem začetku opredelila osnovne pojme, povezane z ravnanjem z ljudmi pri delu ter z njihovim izobraževanjem in usposabljanjem. V prvem poglavju bom preučila dva temeljna koncepta, ki se ukvarjata z ravnanjem z zaposlenimi, to je koncept upravljanja človeških virov (HRM) in koncept razvoja človeških virov (HRD). V nadaljevanju se bom osredotočila na izobraževanje zaposlenih v organizaciji, predvsem na stopnje izobraževalne dejavnosti. Zadnje poglavje teoretičnega dela bo namenjeno predstavitvi koncepta kompetenc, katerega temeljna novost je

obravnavanje človeka kot celostne osebnosti, ki ni samo nosilec znanj, temveč tudi vrednot, čustvenih sposobnosti in motivacije.

V empiričnem delu bom predstavila strategijo ravnanja s človeškimi viri v Merkur, d.d. oz. program celostne prenove kadrovske funkcije od administrativne funkcije k strateški funkciji upravljanja s človeškimi viri. Največ pozornosti bom namenila preučevanju sistema izobraževanja in usposabljanja, predvsem ugotavljanju izobraževalnih potreb v navezavi s sistemom kompetenc.

1.4. RAZISKOVALNE METODE

Osnovna metoda, ki jo bom uporabila za preverjanje hipotez, je deskriptivna. V teoretičnem delu bom predstavila teoretična izhodišča razvoja človeških virov, izobraževanja v organizaciji in modela kompetenc. V empiričnem delu bom opisala strategijo razvoja kadrov v podjetju Merkur, d.d. Pri tem bom uporabila dostopno literaturo s tega področja ter interno gradivo, posredovano s strani Merkurja. Pri analizi stanja razvoja kadrov v podjetju si bom pomagala s podatki in evidencami, s katerimi razpolaga Služba za izobraževanje in usposabljanje, predvsem letna poročila in poročila kadrovsko-pravnega področja, razni priročniki in podobno gradivo. Naslonila se bom tudi na informacije, ki sem jih dobila preko pogovorov z vodjo Službe za izobraževanje in usposabljanje ter z naključnim opazovanjem samega delovnega procesa, pri čemer sem se bolj sistematično ukvarjala s preučevanjem izobraževalnih procesov v tem podjetju. Velik del podatkov in analitskih prikazov sem pridobila z Merkurjevega intraneta, kjer se dokumentira celoten proces razvoja kadrov v Merkurju. V empiričnem delu bom uporabila tudi analitično metodo za primerjavo pridobljenih podatkov in tako predstavila dostopne podatke o izobraževanju kadrov v Merkurju na sistematičen način.

2. RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV

2.1. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

Spremembe v globalnem obsegu, s katerimi se soočajo sodobne družbe, postavljajo organizacije pred vedno nove zahteve. Vedno pogosteje se pojavlja vprašanje, kako ravnati z ljudmi, kadri, da bi uspešno premagovali izzive sodobne družbe. Organizacije se namreč vse bolj zavedajo, da je mogoče nove razmere poslovanja obvladovati z razvojem človeka, njegovim izobraževanjem in sproščanjem njegovih ustvarjalnih zmožnosti. Ustrezno izobraženi in usposobljeni kadri postajajo temeljni dejavnik razvoja in uspešnosti organizacije, zato organizacije vse več pozornosti namenjajo izobraževanju, usposabljanju in razvoju zaposlenih.

»**Kadri** (človeški viri) so vsi ljudje, ki lahko v kakršnemkoli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela. Sami zase so vir, obenem pa je vsak posameznik vir osebnih, strokovnih in delovnih lastnosti.« (Možina, 2002: 7)

»S **kadrovskimi viri** (človeškimi viri) opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost in njihovo navezanost na skupino, organizacijo ter pripravljenost za sodelovanje.« (Možina, 2002: 7)

Kadrovski viri obsegajo posebno področje dejavnosti z namenom optimizacije človeških zmogljivosti za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev. To področje definiramo kot **management kadrovskih virov** (Možina, 2002: 7), to je »splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi.«

»**Razvoj kadrov** je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzora vseh kadrovskoizobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih.« (Možina, 2002: 57)

Sistem ravnanja s človeškimi viri v organizaciji mora temeljiti tudi na ustreznih teoretičnih in empiričnih izhodiščih. V svoji nalogi sem za izhodišče izbrala **koncept upravljanja človeških virov (HRM)** in **koncept razvoja človeških virov (HRD)**.

Singer (v Ažman, 1993: 39) upravljanje človeških virov opredeli kot »posebno področje upravljanja, s katerim se optimizirajo človeški viri, da se čimbolj uskladi potrebe, cilje organizacije in zaposlenih.«

Pickett (v Ažman, 1993: 45) razvoj človeških virov definira kot »aktivnosti izobraževanja odraslih, ki so prvenstveno povezane z delom, organizirane in planirane pa tako, da privedejo do spremenjenega vedenja zaposlenih.«

Iz zgoraj navedenih definicij lahko razberemo, da je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih temeljna dejavnost učinkovitega ravnanja z ljudmi.

Izobraževanje lahko opredelimo kot »dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. **Strokovno izobraževanje** je načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti, sposobnosti ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica.« (Jereb, 1998: 177)

»**Izobraževanje v organizaciji** je način izobraževanja, s katerim se zagotavlja stalno nadaljnje izobraževanje zaposlenih, da bi se izboljšale njihove spretnosti v skladu z zahtevami dela.« (Jelenc, 1991: 32) Ta oblika izobraževanja je natančno določena z organizacijsko strukturo in potrebami organizacije.

S pojmom **usposabljanje** Možina (2002: 216) opisuje »proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru celote neke dejavnosti.« Usposabljanje lahko razumemo tudi kot vmesno obdobje med izobraževanjem in delom.

»**Kompetence** so vse sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da lahko nekdo v organizaciji učinkovito in uspešno opravi določeno delo, nalogo ali vlogo. Obsegajo tako znanja kot tudi izkušnje, lastnosti, motive, samopodobo, poteze in značilnosti posameznika, vedenja, spretnosti in veščine.« (Svetlik, Kohont, 2003)

2.2. POMEN IN VLOGA ČLOVEŠKIH VIROV

Uspeh vsake organizacije je v največji meri odvisen od racionalnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov (kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih) v skladu s postavljenimi cilji. V času globalizacije, ko postaja svetovno gospodarstvo

vse bolj povezano in smo priča nenehnim spremembam na praktično vseh področjih, ki vplivajo na uspešnost poslovanja organizacij, postaja vloga človeških virov vse bolj pomembna. Podmena, da so zaposleni najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, pripisuje ravnanju s človeškimi viri poseben pomen. Bistvo uspešnega ravnanja s človeškimi viri je v doseganju dveh osnovnih ciljev, in sicer usmerjanje zaposlenih k povečevanju njihove učinkovitosti in hkrati zadovoljevanje potreb zaposlenih.

Organizacija vpliva na svoje dosežke z ustreznim ravnanjem s človeškimi viri in z uresničevanjem petih osnovnih ciljev (Možina, 2002: 5):

- Dvig produktivnosti: potrebno je zagotoviti sodelovanje kadrovske službe pri pomembnejših odločitvah, ki se nanašajo na uresničevanje poslovne strategije organizacije, vključiti kadrovske vire v reševanje aktualnih problemov ter spodbuditi kadrovske strokovnjake k dajanju pobud in sodelovanju z linijskimi vodji.
- Izboljševanje delovnih razmer: potrebno je zagotoviti uresničevanje delavčevih potreb in pričakovanj v zvezi z delom. Vodje lahko to dosežejo z vzpostavitvijo primerne komunikacije s sodelavci in s spodbujanjem zaposlenih k dajanju koristnih predlogov.
- Upoštevanje zakonodaje: ravnanje s človeškimi viri urejajo številni zakonski predpisi, uredbe in pravilniki. Za ustrezno spoštovanje teh predpisov je pomembna pravilna organiziranost kadrovske in pravne službe, da nenehno spremljajo spremembe na tem področju in težave pravočasno rešujejo.
- Pridobivanje konkurenčne prednosti: primerno in učinkovito ravnanje s človeškimi viri je že samo po sebi konkurenčna prednost. V sferah gospodarstva, kjer se soočajo z izenačenimi pogoji poslovanja in izredno močno konkurenco, je bistvo uspeha v ljudeh in njihovih sposobnostih.
- Usposabljanje: čas hitro razvijajoče se tehnologije in mednarodne konkurenčnosti zahteva konstantno prilagajanje spremembam in hitre reakcije. Od zaposlenih se zahtevajo široko znanje in mnoge sposobnosti ter stalna pripravljenost na izobraževanje. Nenehno izobraževanje in usposabljanje postaja ključnega pomena za spopad s sodobnimi izzivi.

2.3. UPRAVLJANJE ČLOVEŠKI VIROV (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT – HRM)

Osnovna značilnost koncepta upravljanja človeških virov je poudarjanje vidika potencialne rasti in razvoja zaposlenih. Temeljni cilj učinkovitega upravljanja človeških virov je torej spodbujanje zaposlenih, da sproščajo in razvijajo svoj potencial, na ta način pa se zadovoljujejo interesi zaposlenih in potrebe organizacije.

Pieper (v Ažman, 1993: 39) opozarja na dva vidika upravljanja s človeškimi viri:

- vedenjsko spoznavni vidik – zaposleni so množica posameznikov z različnimi potenciali in sposobnostmi, menedžerji pa imajo nalogo, da te potenciale izkoristijo in razvijajo,
- ekonomski vidik – zaposleni niso samo stroškovni element, temveč kapital, katerega je potrebno vzdrževati in vanj investirati.

DeSimone in Harris (1994: 6) upravljanje človeških virov definirata kot »učinkovito koriščenje zaposlenih z namenom doseganja ciljev organizacije.«

Funkcije upravljanja s človeškimi viri delita na:

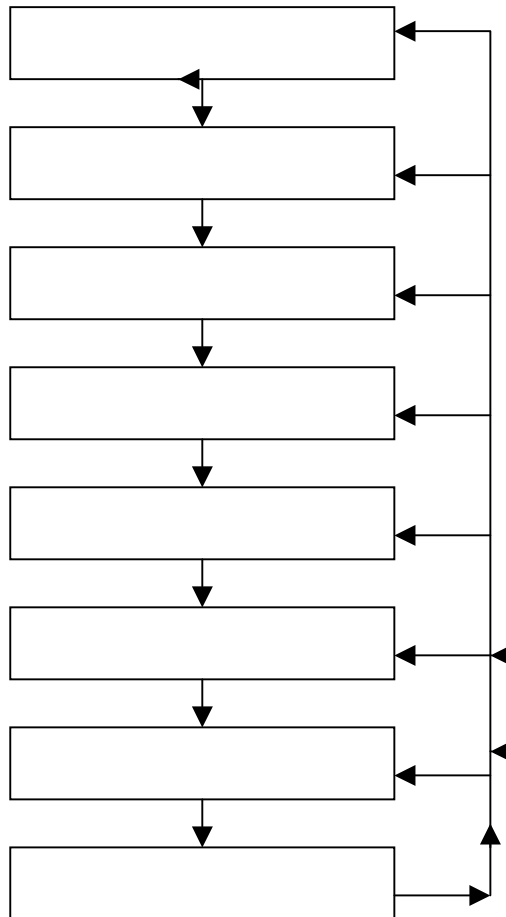
- primarne – pridobivanje in selekcija kadrov, plače in ugodnosti, odnosi med zaposlenimi, planiranje kadrov, razvoj človeških virov,
- sekundarne – določitev organizacijskih ciljev, oblikovanje dela, oblikovanje sistema raziskovanja in informiranja.

S konceptom upravljanja človeških virov se je bistveno spremenilo razumevanje kadrovske funkcije, in sicer (Joshi v Ažman, 1993: 43):

- kadrovska funkcija je podsistem večjega sistema organizacije (prej neodvisna funkcija),
- kadrovska funkcija je organski sistem, vsi deli so med seboj povezani (prej obsegala le nekaj podfunkcij),
- glavna naloga kadrovske funkcije je razvijanje sposobnosti (prej izvrševanje zahtev),
- kadrovska funkcija nosi odgovornost za upravljanje s človeškim virom (prej samo za kadrovske zadeve),
- glavna orientacija kadrovske funkcije je razvijanje in motiviranje zaposlenih (prej administrativno urejanje in upravljanje),

- zaposleni so motivirani preko izzivov ter možnosti za razvoj in kreativno delo (prej preko plač in nagrad).

Upravljanje s človeškimi viri je torej kompleksen sistem, ki zajema procese, ki so v medsebojni povezanosti (shema 2.1.).



Shema 2.1.: Procesi HRM – sistem medsebojno povezanih aktivnosti (po Werther Davis v Ažman, 1993)

Nameni in cilji teh procesov so (Ažman, 1993: 40):

- Planiranje kadrov: skrb za zagotavljanje optimalne zaposlenosti – analiza stanja zaposlenih v organizaciji in ugotavljanje potreb po zaposlenih v prihodnosti.
- Analiza strukture dela: določitev karakteristik, nujnih za uspešno izvajanje dela in analiza pogojev, v katerih se bo delo izvajalo.
- Pridobivanje kadrov: izbira najustreznejših kanalov za pridobivanje kadrov.
- Izbira kadrov: izbira najustreznejših kandidatov glede na zahteve dela.
- Uvajanje: zagotovitev vključitve v organizacijo in izvajanje dela.

- Izobraževanje in razvoj: zagotavljanje ljudi z ustreznimi znanji in spretnostmi za dosego strateških ciljev organizacije .
- Planiranje karier: predvidevanje nadaljnjega razvoja zaposlenih – pomoč pri odločanju in izbiri kariernih poti zaposlenih.
- Ocena uspešnosti: ocena uspešnosti zaposlenih, identifikacija vzrokov nižje uspešnosti – povratna informacija zaposlenim o doseženih rezultatih.

2.4. RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV (HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT – HRD)

Bistveno za oblikovanje koncepta razvoja človeških virov je bilo spoznanje, da nadrejeni potrebujejo usposabljanje na področju medsebojnih odnosov, istočasno pa se morajo usposablјati tudi vsi zaposleni na različnih ravneh v organizaciji.

Nadler (v Ažman, 1993: 45) koncept razvoja človeških virov definira kot »organizirano izobraževanje zaposlenih (izvaja ga zaposlovalec) v določenih časovnih obdobjih, ki nudi možnost večanja delovnih dosežkov in/ali osebni razvoj zaposlenih.«

Poudariti želi predvsem tri področja aktivnosti razvoja človeških virov:

- Usposabljanje: vezano je na sedanje opravljanje dela zaposlenega – izvajalec usposabljanja je običajno neposredno nadrejeni, ki je hkrati tudi ocenjevalec doseženih rezultatov. Razlogi za usposabljanje so spremembe v delovnem procesu, uvajanje novih tehnologij, zaposlovanje novih ljudi itd.
- Izobraževanje: vezano je na prihodnje opravljanje dela – prvenstveni namen izobraževanja je napredovanje, gre torej za investiranje v zaposlene, zato je pomemben skrben izbor kandidatov. Izobraževanje predstavlja podporo sistemu razvoja karier, odgovornost za vrste izobraževanja in ugotavljanje rezultatov je prenesena na srednji vodstveni nivo.
- Razvoj: ni direktno povezan s sedanjim ali prihodnjim delom – aktivnosti na tem področju so definirane kot podpora celotnemu razvoju zaposlenega. Z vključevanjem zaposlenih v različne razvojne programe se vzdržuje njihova izobraževalna kondicija, gre za zaposlene, katerih potenciale je še možno razvijati. Odgovornost za področje je locirana na najvišji nivo vodstva, saj so te aktivnosti povezane s politiko organizacije in organizacijsko kulturo.

DeSimone in Harris (1994: 6) razvoj človeških virov pojmujeta kot »niz sistematičnih in planiranih aktivnosti organizacije, katerih namen je, da zaposleni pridobijo ustrezne sposobnosti, glede na sedanje in prihodnje potrebe dela.«

V nadaljevanju poudarjata tri osnovne funkcije razvoja človeških virov:

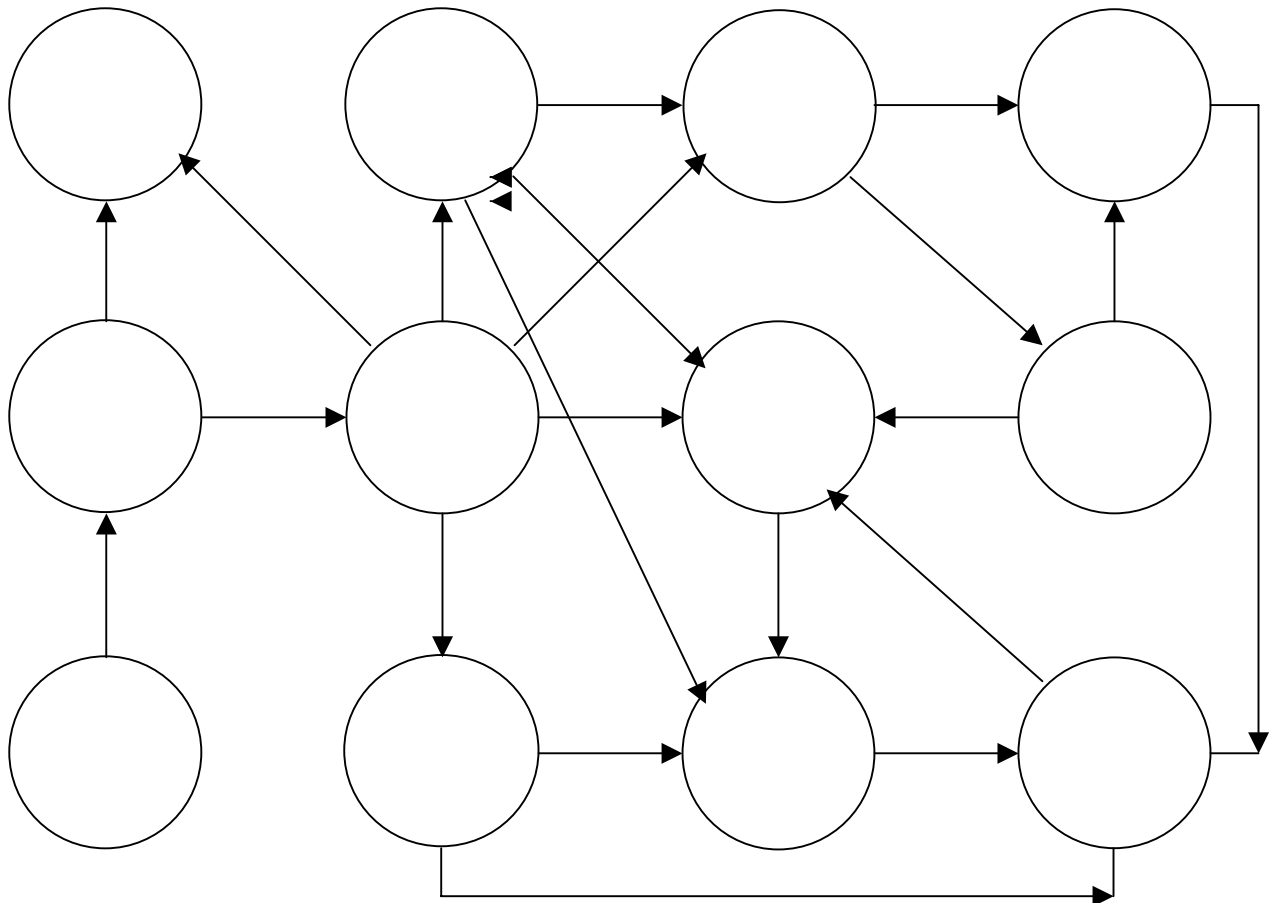
- Usposabljanje in razvoj: gre za proces izboljšanja znanj, sposobnosti in veščin zaposlenih. Usposabljanje pomeni proces pridobivanja določenih znanj in veščin v povezavi z opravljanjem določenega dela. Razvoj predstavlja sklop dolgoročnih aktivnosti razvijanja znanj, spretnosti in veščin, ki jih bodo zaposleni potrebovali pri svojem delu v prihodnosti. Proces usposabljanja in razvoja se začne takoj ob prihodu novozaposlenega v organizacijo. Poteka od uvajanja novozaposlenega do usposabljanja za delo, ki ga bo opravljal; nadaljuje se z razvojem, to je z inštruiranjem in svetovanjem, katerega cilj je doseganje osebnih in organizacijskih ciljev.
- Organizacijski razvoj: ta funkcija predstavlja proces povečevanja uspešnosti organizacije in izboljšanja počutja zaposlenih s pomočjo planiranih posegov na vedenjske vzorce.
- Razvoj karier: ta funkcija pomeni razvoj zaposlenih preko različnih stopenj, ki jih opredeljujejo različni cilji, naloge in zahteve. Med razvojem karier ter usposabljanjem in izobraževanjem obstaja povezava, saj se karierni plan oblikuje preko programov izobraževanja in usposabljanja.

Usposabljanje, izobraževanje in razvoj predstavljajo dejavnost razvoja človeških virov v ožjem smislu. V širšem smislu pa razvoj človeških virov obsega več medsebojno povezanih podsistemov, ki obsegajo širše področje dejavnosti v organizaciji.

Athreya (v Volk-Žakelj, 2000: 21) na primer obravnava razvoj človeških virov z vidika 12 podsistemov (shema 2.2.):

- strateški plan,
- napoved potrebe po kadru,
- izbor, nameščanje, uvajanje,
- ocenjevanje dosežkov in potenciala,
- analiza dela /vlog,
- planiranje, načrtovanje aktivnosti,
- svetovanje,

- banke podatkov,
- planiranje karier,
- samorazvijanje,
- premeščanje,
- izobraževanje.



Shema 2.2.: Model HRD sistema (Athreya v Volk-Žakelj, 2000: 22)

Prikazani podsistemi sestavljajo integriran sistem razvoja človeških virov, njihov skupen cilj pa je razvoj zaposlenih in organizacije. Za uresničevanje teh ciljev so potrebni natančno oblikovani programi. DeSimone in Harris (1994: 88) obravnavata tri faze oblikovanja programov razvoja človeških virov:

- faza ugotavljanja potreb: raziskovanje organizacije, njenega okolja, zahtev dela, znanja in veščin zaposlenih;
- faza oblikovanja in izvedbe: izbira programov, izvajalcev, metod, udeležencev in izvedba programov;

- faza evalvacije: zbiranje informacij o učinkovitosti programov kot osnova za nadaljnje oblikovanje programov.

Pri nadaljnjem proučevanju koncepta razvoja človeških virov se različni avtorji osredotočajo na posamezne procese znotraj razvoja človeških virov, predvsem na usposabljanje, izobraževanje in razvoj.

V svoji diplomski nalogi bom tem procesom več pozornosti namenila v naslednjem poglavju, kjer se osredotočam konkretno na dejavnost izobraževanja v organizaciji.

3. IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJI

3.1. ZGODOVINSKI PREGLED ORGANIZIRANOSTI IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH V GOSPODARSTVU V SLOVENIJI

O izobraževanju in usposabljanju zaposlenih lahko govorimo že v času, ko so znanje in spretnosti prenašali z enostavnimi oblikami in metodami učenja kot so učenje pri delu in učenje od izkušenejših in starejših zaposlenih. V 19. in 20. stoletju je glavno vlogo pri prenašanju znanja in spretnosti prevzel šolski sistem. V času hitrega razvoja znanosti, tehnologije in hitrih sprememb v organiziranosti delovnega procesa se je pojavila potreba po drugačni organiziranosti izobraževanja zaposlenih, in sicer po izobraževanju v povezavi s konkretno delovno organizacijo in konkretnim delovnim okoljem. O sistemski organiziranosti izobraževanja zaposlenih v Sloveniji lahko govorimo od druge svetovne vojne naprej. To obdobje so zaznamovale različne značilnosti družbenega in gospodarskega sistema in tako je tudi izobraževanje v gospodarstvu postalo odsev teh razvojnih usmeritev v državi. To obdobje delimo na čas zgodnjega razvoja (1945 – 1960), čas samoupravnega razvoja (1960 – 1980), čas krize in razpada sistema (1980 – 1991) in čas po osamosvojitvi države (od 1991 naprej). (Mirčeva, 1998: 29)

3.1.1. Obdobje zgodnjega razvoja (1945 – 1960)

Obsežna industrializacija in urbanizacija v povojnem obdobju in s tem visoka prostorska in poklicna mobilnost prebivalstva je povzročila nove izobrazbene potrebe, še posebej zaradi visokega odstotka nepismenih in nekvalificiranih delavcev. Primanjkovalo je strokovnjakov in tudi delavci niso bili pripravljeni na opravljanje novih delovnih nalog. Za to obdobje je značilna nenačrtovanost in neorganiziranost izobraževanja, kar pomeni, da so bile delovne organizacije v tem času relativno samostojne in izolirane pri reševanju vprašanja izobraženosti delovne sile. Pojavljati so se začeli prvi večerni tečaji, seminarji in delavnice. V tem času je bil dosežen velik napredek pri odpravljanju nepismenosti in dousposabljanju delavcev, vendar ta izobraževalna dejavnost ni bila institucionalno podprta in normativno urejena, kar je povzročilo precejšnjo neusklajenost med delovno in izobraževalno sfero. Kasneje je sprejetje nekaterih aktov na političnem in pravnem prizorišču omogočilo premik k bolj organiziranemu in sistematičnemu izobraževanju zaposlenih. Rezultat tega je bilo nastajanje novih možnosti za izobraževanje v delovnih

organizacijah, na ljudskih in delavskih univerzah, izobraževalnih centrih, svetovalnicah, ipd. Ljudske in delavske univerze so razširile svojo izobraževalno dejavnost predvsem na poklicnem področju in kot take predstavljale dopolnitev k šolskemu izobraževanju. To obdobje predstavlja tudi začetek sistema internega podjetniškega izobraževanja in nastanek prvih izobraževalnih centrov in služb znotraj podjetij. Pojavilo se je namreč spoznanje, da posamezna delovna organizacija potrebuje zaposlene s specifičnimi znanji in sposobnostmi, ki jih ni mogoče pridobiti samo preko šolskih programov, temveč so potrebna dodatna izobraževanja in usposabljanja. Uvajanje podjetniškega usposabljanja je potekalo po zgledu nekaterih zahodnih podjetij z uvajanjem sheme TWI (Training Within Industry). V slovenskih tovarnah so se začeli pojavljati prvi izobraževalni centri in izobraževalne službe, ki pa so bili precej raznovrstno organizirani.

Razvoj izobraževanja v obravnavanem obdobju torej predstavlja začetne korake k sistematičnemu usposabljanju delavcev. Povečala se je državna podpora izobraževalni dejavnosti, sprejeti so bili nekateri pomembni zakoni in mednarodna načela za ureditev izobraževanja zaposlenih. Vendar pa je kljub vsem tem dosežkom na prelomnici tega obdobja z naslednjim, nastal zastoj predvsem zaradi ideoloških usmeritev, ki so narekovale premočno vlogo države, partijskih in planskih organov pri določanju potreb in načrtovanju kadrov. Tako so bile resnične potrebe gospodarstva mnogokrat zapostavljene.

3.1.2. Obdobje samoupravnega razvoja (1960 – 1980)

V času samoupravnega razvoja se je izobraževanje zaposlenih v gospodarstvu zaradi pojava mnogih normativnih in institucionalnih novosti močno razširilo. Tudi samoupravljanje kot tako je nekoliko pospešilo razvoj tega področja, saj je prineslo določeno mero decentralizacije in samostojnosti podjetij in izobraževalnih ustanov. V tem času so bili sprejeti nekateri temeljni dokumenti in zakoni, ki so odprli pot razvoju izobraževanja zaposlenih. Tako se je izobraževanje v podjetjih precej razmahnilo, povečala se je kompleksnost in organizacijska sestava izobraževanj, vsebinska ponudba je postala bogatejša, uveljavile so se tudi bolj splošne vsebine. Poleg razmaha izobraževalnih oblik ustanovljenih v prejšnjem obdobju, so se pojavile nove oblike, in sicer medpodjetniški izobraževalni centri, ki so nastali z združevanjem že obstoječih izobraževalnih centrov v podjetjih. To obdobje zaznamuje razvoj

teoretične miselnosti in s tem izvajanje nekaterih raziskav povezanih z ugotavljanjem izobraževalnih potreb, preučevanjem modelov izobraževanja v podjetjih ter nekatere evalvacijske študije za dvig kakovosti izobraževalnih programov. Izobraževalna dejavnost je bila v različnih organizacijah različno organizirana, vendar najpogosteje v obliki direkcije, sektorja, službe, oddelka ali referata in izobraževalnega centra. Glavno vlogo pri izpeljavi izobraževanja v podjetjih so imeli generali direktor, vodja splošnega sektorja, direktor kadrovske ali izobraževalne službe ali strokovnjaki, ki niso imeli vodilne vloge. To obdobje je ustvarilo pomembno zakonsko podlago sistemu izobraževanja zaposlenih, sprejeti so bili dokumenti skladni s prevladujočo družbeno klimo, ki je zagovarjala potrebo po organiziranem sistemu izobraževanja zaposlenih. Kljub temu se zastavljeni cilji niso množično uveljavili, predvsem zaradi zaprtosti podjetij, pomanjkanja motivacijskih mehanizmov in premajhnega sodelovanja z izvajalskimi institucijami pri izpeljavi programov. Pomanjkljivost je predstavljala tudi slaba pokritost razvojnih programov za višji nivo zaposlenih, v nasprotju s prevlado usposabljanj za manj zahtevna dela in programov družbenopolitičnega in splošnega izobraževanja.

3.1.3. Obdobje krize in razpada sistema (1980 – 1991)

Obdobje po letu 1980 je pomembno zaznamovalo sprejetje Zakona o usmerjenem izobraževanju. Zakon je vpeljal veliko novosti na področju izobraževanja - poleg ureditve izobraževanja otrok in mladine je opredelil izobraževanje odraslih in usposabljanje zaposlenih. Temeljni cilji zakona so bili spodbujanje povezave med izobraževanjem in delom, razširitev odgovornosti in pravic delavcev pri usklajevanju osebnih in organizacijskih potreb po izobraževanju ter podpora permanentnemu izobraževanju in razvoju posameznika. Zakon je naložil več odgovornosti ljudskim univerzam pri izobraževanju delavcev in na novo opredelil vlogo izobraževalnih centrov v podjetjih. Sredi obravnavanega obdobja je bila izpeljana raziskava o razširjenosti izobraževanja in usposabljanja v delovnih organizacijah, s pomočjo katere so skušali ugotoviti predvsem obseg in vsebino izobraževalne dejavnosti. Izkazalo se je, da zakon ni spodbudil razširitve izobraževalne dejavnosti, saj je bilo zaradi krize sistema gospodarstvo usmerjeno predvsem k zmanjševanju števila izobraževalnih centrov. Usposabljanje delavcev je bilo relativno ozko usmerjeno (programi za najmanj zahtevna dela) in kot tako dokaj nezadovoljivo glede na

zahteve po strokovnem znanju, vpeljevanju novih tehnologij ter iskanju zahtevnejših strokovnih rešitev. Rezultati raziskave so opozorili tudi na premajhno zavedanje vodilnih o pomenu ustreznega izobraževanja in na neustrezno načrtovanje in izpeljavo izobraževalnih programov, kar je rezultiralo v premajhni udeležbi zaposlenih v omenjenih aktivnostih. K nepripravljenosti in togosti delovnih organizacij za uvajanje večjih sprememb je prispevala tudi neustrezna kadrovska zasedba izvajalcev izobraževalne dejavnosti v podjetjih, pa tudi naraščanje zahtev po zmanjševanju stroškov v podjetjih in posledično zmanjševanje vlaganj v izobraževanje.

Povzamem torej lahko, da je bila v obdobju po drugi svetovni vojni za področje izobraževalne dejavnosti odgovorna država, ki je ustanavljala ljudske univerze, izobraževalne centre in druge ustanove in tako skušala pokriti izobraževanje zaposlenih. Podjetja so bila odgovorna za vpeljavo lastnih izobraževalnih centrov, vendar pa so bile te izobraževalne dejavnosti zaradi zaprtosti podjetij in planskega načina razmišljanja že v osnovi premalo razvojno usmerjene in niso bistveno prispevale k prosperiteti podjetij.

3.1.4. Obdobje po osamosvojitvi države (od 1991 naprej)

Za čas po osamosvojitvi Slovenije je značilno nastajanje tržno usmerjenega gospodarstva in s tem iskanje učinkovite politike prehoda in ustrezne prilagoditve gospodarskih subjektov na novo nastale razmere. Nove tržne razmere so izobraževanju naložile nove naloge. Izobraževanje naj bi predvsem spodbujalo večjo fleksibilnost zaposlenih pri sprejemanju novih tehnologij in znanj, ustvarjalo bolj uporabno in kakovostno znanje in tako prispevalo k večji odzivnosti podjetij na spremembe v okolju. Pomembno vlogo pri uresničevanju teh zahtev je imelo sprejetje bolj celotne izobraževalne zakonodaje, predvsem Zakona o poklicnem in strokovnem izobraževanju in Zakona o izobraževanju odraslih. Glavni cilji te zakonodaje so bili uskladitev razvoja poklicnega izobraževanja z razmerami tržnega gospodarstva in sodobnejša zasnovanost in izvajanje izobraževalne dejavnosti.

Slovenija je torej na začetku tega obdobja odprla pomembne poti za ustrezno izobraževanje zaposlenih, ki bo usklajeno z zahtevami tržnega gospodarstva. To obdobje je pripomoglo k nastajanju razvitega, širokega in množičnega sistema

izobraževanja zaposlenih, ki predstavlja nek organizacijski temelj novega sistema. Nekatera podjetja so na teh temeljih zgradila nove izobraževalne sisteme, druga so jih prilagodila, tretja ustvarila povsem nove, primernejše in bolj prilagojene novim razmeram. Kljub temu ne smemo spregledati dejstva, da smo še pred nedavnim imeli visoko centralizirano, uniformno in plansko usmerjeno sistemsko organiziranost, ki se je bistveno razlikovala od današnje. Tako se je, kot v mnogih vzhodno in srednjeevropskih državah, tudi pri nas že v prejšnjem desetletju pojavila potreba po radikalni spremembi v sistemih izobraževanja znotraj podjetij. Poudariti je potrebno, da je uspešno vpeljevanje ustrežnejših izobraževalnih sistemov v podjetja v veliki meri odvisno od osveščenosti kadrovske ali izobraževalne službe in njihovega razumevanja sedanjih in prihodnjih potreb v sferi izobraževanja.

Pri zgodovinskem pregledu organiziranosti izobraževanja zaposlenih v gospodarstvu v Sloveniji je jasno razviden trend od začetne spontanosti in nenačrtovanosti k organiziranemu modelu izobraževanja, ki se skuša čimbolj prilagoditi potrebam in razvojnim usmeritvam v gospodarstvu. Dejstvo namreč je, da je mogoče potrebam po izobraževanju zaposlenih ustrezno zadostiti samo z dobro organizirano in ciljno usmerjeno izobraževalno dejavnostjo. Izobraževanje v organizaciji mora biti natančno predvideno z nalogami, organizacijsko strukturo in potrebami organizacije.

Naslednje podpoglavje tako zajema proces organiziranja izobraževalne dejavnosti oziroma posamezne stopnje tega procesa, izmed katerih bo največ pozornosti namenjeno prvi stopnji, to je raziskovanju izobraževalnih potreb, saj le-to predstavlja osnovo vsem nadaljnjim stopnjam izobraževalne dejavnosti.

3.2. POMEN IN VLOGA IZOBRAŽEVANJA V ORGANIZACIJI

Uspešno upravljanje znanja v času globalne konkurence predstavlja bistven dejavnik uspeha podjetja. Ustrezno usposobljeni zaposleni v podjetju predstavljajo glavni vir konkurenčne prednosti, saj lahko s svojim znanjem hitro reagirajo na zahteve trga. Za uspešno izvajanje poslovnih procesov in doseganje poslovnih ciljev potrebuje organizacija vedno nova znanja, ki sledijo razvoju tehnologije. Ena izmed prioriteta uspešnih organizacij je vlaganje v razvoj znanja in sposobnosti zaposlenih oziroma oblikovanje ustrezne izobraževalne politike podjetja. Podjetje mora oblikovati takšno izobraževalno dejavnost, da bodo pridobljena znanja specifična za podjetje in bodo

tako imela višjo konkurenčno vrednost. Hkrati mora organizacija znati opustiti tisto pridobljeno znanje, ki ne prispeva h končnemu rezultatu oziroma zastavljenemu cilju.

Z vidika organizacije naj bi izobraževanje prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. Da bi organizacija dosegla svoje zahteve, mora slediti zastavljenim ciljem. Ti cilji so (po Jereb, 1998):

- kontinuirano usposabljanje delavcev v skladu s spremembami in razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;
- sistematično uvajanje, usposabljanje in napredovanje zaposlenih in njihovo usmerjanje v nadaljnje izobraževanje;
- kontinuirano spremljanje in pravočasno zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju zaposlenih;
- spremljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja v praksi in uporaba teh rezultatov za nadaljnje načrtovanje in izboljševanje izobraževanja v prihodnje.

»Da bi izobraževalna dejavnost uresničila svoje cilje, mora opraviti naslednje temeljne naloge: **analizirati in ugotavljati** potrebe po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organizacije dela; **načrtovati zadovoljevanje** izobraževalnih potreb in usmerjati zaposlene v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne in kadrovske); **izdelati programe** in učne načrte posameznih predmetov in drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih; **organizirati in realizirati** mora potrebe po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja ter **kontrolirati, spremljati in vrednotiti** rezultate svojega dela.« (Jereb, 1998: 203)

Uresničevanje izobraževalnih procesov v organizacijah mora biti zagotovljeno z ustrežno organiziranostjo izobraževalne dejavnosti.

3.3. STOPNJE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI V ORGANIZACIJI

Če želimo v organizaciji vzpostaviti izobraževalni sistem, ki bo ustrezal tako potrebam organizacije kot potrebam zaposlenih, moramo najprej raziskati te potrebe. Postopno zadovoljevanje izobraževalnih potreb nato predvidimo v planih izobraževanja, kjer opredelimo programe, nosilce in sredstva za izobraževalne

dejavnosti. Organizacija lahko svoje izobraževalne načrte uresničuje sama ali v sodelovanju z zunanjimi izobraževalnimi institucijami. Pred izvedbo izobraževanja je potrebno izdelati še ustrezne programe izobraževanja, po izvedbi le-teh pa sledi še ovrednotenje učinkov programov z vidika zastavljenih ciljev.

Možina (2002: 231) kot temeljne stopnje izobraževalne dejavnosti v organizaciji navaja naslednje: raziskovanje izobraževalnih potreb, načrtovanje izobraževanja, programiranje izobraževanja, organizacija in izvedba izobraževanja in vrednotenje izobraževanja.

1. Raziskovanje izobraževalnih potreb je osnovna stopnja izobraževalne dejavnosti, od katere so usodno odvisne vse nadaljnje stopnje, zato jo moramo realizirati celovito in sistematično. Obstajajo različni pristopi ugotavljanja izobraževalnih potreb, vendar pa so vsem skupne naslednje analize: analiza organizacije, analiza nalog, analiza zaposlenega. Analiza na ravni organizacije zajema vse informacije in podatke, ki jih vsebujejo npr. poslanstvo organizacije, strategija razvoja organizacije, politika in cilji razvoja človeških virov, plani razvoja človeških virov in organizacijska kultura. Bistvo analize na ravni delovnih nalog je, da identificira standarde rezultatov dela in tako določi cilje, ki jih je potrebno doseči z izobraževanjem. Analiza na ravni posameznika pomeni ocenjevanje sposobnosti zaposlenega, na osnovi tega pa se izvede primerjava med obstoječim in želenim stanjem.

2. Načrtovanje izobraževanja je proces, v katerem se na osnovi ugotovljenih izobraževalnih potreb določijo vrste izobraževanja, njihov obseg, število udeležencev, časovne determinante in nosilci posameznih aktivnosti ter višina potrebnih finančnih sredstev. Glavno izhodišče za načrtovanje izobraževanja je plan razvoja kadrov. Z dolgoročnimi plani izobraževanja v organizaciji opredelimo temeljno kadrovskoizobraževalno strategijo in cilje, ki jih operacionaliziramo v kratkoročnih planih. Temeljne sestavine teh planov so (Možina, 2002: 235): programska, izvedbena in finančna. V programski komponenti opredelimo programsko strukturo izobraževalnih ukrepov, s katerimi bomo v načrtovanem obdobju zadovoljevali definirane izobraževalne potrebe. Programska komponenta ponavadi vsebuje: programe za pridobitev strokovne izobrazbe, programe izpopolnjevanja in programe usposabljanja. Izvedbena komponenta vsebuje

opredelitev izvajalcev posameznih programov, kraj in čas izobraževanja, rok za dokončanje izobraževanja in število izobraževancev oz. število izobraževalnih skupin. Podlaga za opredelitev finančne komponente so podatki, opredeljeni s programsko in izvedbeno komponento. Osnova za izračun potrebnih finančnih sredstev je ponavadi cena izobraževanja na izobraževanca ali na skupino izobraževancev.

3. Programiranje izobraževanja pomeni pripravo internih izobraževalnih programov, to je tistih programov, ki se ne izvajajo niti v okviru sistema strokovnega izobraževanja, niti v sodelovanju z zunanjimi izvajalci izobraževalnih storitev. Programiranje izobraževanja navadno poteka v treh osnovnih stopnjah (Možina, 2002: 237): najprej izdelamo načrt programa, v katerem opredelimo osnovna področja izobraževanja (uredimo in razvrstimo znanja, ki smo jih ugotovili s proučevanjem potreb po izobraževanju), sledi razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote, zadnja stopnja pa je ugotavljanje in razporejanje vsebin v okviru določene teme, kjer tudi dokončno oblikujemo gradivo.

Interni programi izobraževanja se razlikujejo tako po vsebini kot po namenu, naštela bom samo nekaj tistih, ki se najpogosteje pojavljajo. To so:

- programi usposabljanja delavcev za samostojno opravljanje dela v okviru poklica, v primeru, ko izobraževalne institucije ne dajejo primerne znanja;
- programi izpopolnjevanja zaposlenih glede na nove proizvodne naloge, ki so rezultat organizacijskih, tehnoloških in ekonomskih sprememb;
- programi usposabljanja delavcev v primerih, ko organizacija vpeljuje nove tehnike dela, nove metode, nova delovna mesta in podobno;
- programi splošnega izpopolnjevanja in dopolnilnega izobraževanja delavcev.

4. Organizacija in izvedba izobraževanja ima temeljno nalogo, da s pomočjo uporabe ustreznih učnih oblik in metod ter sredstev in pripomočkov čimbolj uspešno dosežemo cilje programa. Vse naloge izobraževalne dejavnosti v okviru vseh do sedaj opisanih temeljnih stopenj izobraževanja predstavljajo podlago za uresničevanje osrednje naloge, to je organizacije in izvedbe izobraževanja. Določene programe ponavadi organizacije izvajajo same in z lastnimi kadri znotraj organizacije, za določene programe pa lahko izberejo zunanje izvajalce. Jereb (1998: 190) navaja najpogostejše oblike izobraževanja znotraj organizacij: študijski sestanki, krožki za

kakovost, programsko usmerjeni krožki, simulacijske metode, senzitivni trening, metoda opazovanja in posnemanja, delovno mesto za urjenje, menjavanje dela in sodelovanje s šolami.

5. Vrednotenje izobraževanja je dejavnost, s katero merimo učinke izobraževanja in stopnjo, do katere smo dosegli postavljene izobraževalne cilje in zadovoljili ugotovljene izobraževalne potrebe. Ločimo notranje in zunanje vrednotenje izobraževanja (Možina, 2002: 238). Notranje vrednotenje je vrednotenje izobraževalne dejavnosti na osnovi učinkov, ki se kažejo v rezultatih izobraževancev med in po končanem izobraževalnem procesu. Zunanje vrednotenje je ocenjevanje učinkov izobraževanja na delovno okolje, zlasti večja storilnost in boljša kakovost dela, večja prilagodljivost ter mobilnost kadrov in podobno. Pri notranjem vrednotenju ocenjujemo pogoje za izobraževalno delo, realizacijo programov, notranjo organizacijo izobraževanja in odzive udeležencev. Pri zunanjem vrednotenju izobraževanja ugotavljamo zadovoljitev kadrovske razvojnih potreb, usklajenost programov in potreb, delovno uspešnost zaposlenih in prispevek k razvoju organizacije. Pri vrednotenju izobraževanja torej iščemo odgovor na vprašanje, v kolikšni meri smo uspeli uresničiti zastavljene cilje, na osnovi ugotovljenih rezultatov pa se odločamo o nadaljnjem načrtovanju izobraževanja.

3.4. UGOTAVLJANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB (TRAINING NEEDS ANALYSIS)

Kot sem že omenila, je ugotavljanje izobraževalnih potreb temeljna stopnja izobraževalne dejavnosti v organizaciji, na podlagi katere načrtujemo vse nadaljnje stopnje izobraževanja.

»Ugotavljanje izobraževalnih potreb predstavlja sistematično določanje specifičnih izobraževalnih aktivnosti povezanih z delom za doseg organizacijskih ciljev.« (Rue in Byars, 1994: 217)

Armstrong (1991: 429) navaja kot temeljni cilj ugotavljanja izobraževalnih potreb zapolnitev vrzeli med obstoječo in zahtevano izobrazbeno strukturo zaposlenih.

DeSimone in Harris (1994: 91) opredelita naslednje ključne cilje ugotavljanja izobraževalnih potreb:

- identifikacija organizacijskih ciljev in ocenitev njene učinkovitosti pri doseganju teh ciljev,
- identifikacija razlik med dejansko in zahtevano usposobljenostjo zaposlenih,
- identifikacija razlik med sedanjo usposobljenostjo zaposlenih in potrebno usposobljenostjo zaposlenih v prihodnjem razvoju organizacije,
- identifikacija pogojev pod katerimi bodo potekale izobraževalne aktivnosti.

Izobraževalne potrebe lahko razdelimo na globalne in diferencirane (Možina, 2002: 232). **Globalne izobraževalne potrebe** so opredeljene s planom potreb po kadrih, s planom pridobivanja kadrov in delno s planom razvoja kadrov. Globalne potrebe po izobraževanju se oblikujejo na podlagi tehnično-tehnološke, ekonomske in organizacijske razvitosti. Na podlagi sedanje stopnje razvitosti dobimo sliko o zahtevani obstoječi kadrovski situaciji, na podlagi razvojnih potreb pa zahtevano prihodnjo kadrovsko situacijo. Z analizo ustreznih podatkov torej najprej ugotovimo število in izobrazbeno strukturo kadrov, ki jih bomo morali na novo zaposliti in usposobiti, zatem ugotavljamo obsežnost potrebnih korekcij v sedanji kadrovski strukturi. Oboje skupaj so globalne potrebe po izobraževanju, na osnovi katerih usmerjamo mladino in zaposlene v programe za pridobitev ustrezne strokovne izobrazbe ali v programe izpopolnjevanja in strokovnega usposabljanja.

Diferencirane izobraževalne potrebe so potrebe, ki jih zadovoljujemo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem zaposlenih. Opredeljene so v planu razvoja kadrov, delno tudi v planu sprejemanja in razporejanja kadrov. Metode, s katerimi ugotavljamo potrebe po nadaljnjem izobraževanju zaposlenih so (Možina, 2002: 232):

- Primerjalna analiza dejanskih sposobnosti zaposlenih s tistimi, ki jih zahtevajo opisi dela – na ta način ugotavljamo primanjkljaje v strokovni izobrazbi, posebnem znanju in sposobnostih ter delovnih izkušnjah zaposlenih. Za to potrebujemo aktualen opis delovnega mesta in objektivno oceno izpolnjevanja delovnih zahtev zaposlenega.
- Spremljanje in analiza razvojnih zahtev – s to metodo iščemo odgovore na vprašanja, kaj je v določeni znanosti, stroki novega in katera znanja bodo morali zaposleni ob predvidenem tehnološkem razvoju in proizvodnih spremembah

osvojiti. Tako se približamo potrebam po stalnem usposabljanju in izpopolnjevanju v sferi določene znanosti ali stroke ali področju dela.

- Analiza problemov pri delu – na ta način ugotavljamo, ali so problemi, ki nastajajo pri delu morda vzrok neustrezne usposobljenosti zaposlenih. Za opredelitev problemov, ki se pojavljajo pri delu in analizo njihovih vzrokov uporabljamo različne tehnike, kot so npr. opazovanje, analiza dokumentacije, statistične metode itd. Potrebe po izobraževanju opredelimo tako, da pri posameznih problemih ugotavljamo, s kakšnim usposabljanjem zaposlenih bi jih lahko odpravili.
- Odkrivanje interesov zaposlenih – na ta način se skušamo približati posamezniku in odkriti njegove potrebe po nadaljnjem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju. Tehnike za odkrivanje interesov so zlasti razgovori vodij s sodelavci, informativni in svetovalno razvojni razgovori.

DeSimone in Harris (1994: 94) navajata, da je za določanje izobraževalnih potreb potrebno izpeljati analizo na 3 nivojih: na nivoju organizacije, na nivoju delovnih nalog in na nivoju posameznika.

Analiza organizacije odgovarja na vprašanje, kje v organizaciji je potrebno dodatno izobraževanje in pod katerimi pogoji; analiza delovnih nalog nam pove, kaj je potrebno narediti, da bo določena naloga izvršena uspešno; analiza posameznika pa nam pove, kateri zaposleni potrebujejo dodatna usposabljanja.

Analiza organizacije je proces, v katerem se proučujejo strateški plani in cilji organizacije z namenom ugotovitve, kje se pojavljajo dodatne potrebe po izobraževanju in pod kakšnimi pogoji naj bo izobraževanje izpeljano. Cilj analize organizacije je določitev (Goldstein v DeSimone in Harris, 1994: 95):

- organizacijskih ciljev (področja, kjer je organizacija uresničila svoje cilje ne potrebujejo dodatnih izobraževanj; manj uspešna področja pa zahtevajo nadaljnjo analizo in morebitno uvedbo ustreznih izobraževalnih aktivnosti),

- organizacijskih virov (poznavanje različnih organizacijskih virov, kot so npr. finančne možnosti ali podobno lahko bistveno vpliva na načrtovanje in izvedbo izobraževalnih programov),
- organizacijske klime (organizacijska klima mora biti naklonjena izobraževanju za uspešno oblikovanje in implementacijo izobraževalnih programov),
- možnih omejitev okolja (omejitve okolja so lahko družbene, politične in ekonomske – imajo lahko velik vpliv na programe razvoja kadrov in na samo izbiro določenih programov).

Natančno poznavanje zgoraj naštetih elementov nam omogoča, da programe razvoja in izobraževanja tesno povežemo z organizacijsko strategijo, kar je bistvenega pomena za uspeh organizacije.

Analiza delovnih nalog je sistematično zbiranje podatkov o specifični delovni nalogi, s pomočjo katerega ugotovimo, kaj se mora zaposleni naučiti za učinkovito izvrševanje te delovne naloge. Rezultat te analize je identifikacija standardov rezultatov dela, to je standardizacija vrste in nivoja znanj, veščin in sposobnosti, ki jih je potrebno osvojiti, da je delo uspešno opravljeno.

Pri analiziranju izobraževalnih potreb na nivoju delovnih nalog je potrebno upoštevati vse tri komponente, ki sestavljajo vsak posel (Ažman, 1993): veščine, znanja in stališča. Vsaka izmed teh komponent zahteva specifičen pristop oblikovanja izobraževalnih programov in izbire izobraževalnih metod.

Analizo izobraževalnih potreb na nivoju dela lahko izvajamo z različnimi metodami, DeSimone in Harris (1994: 99) navajata petstopenjski proces analize:

- Splošni opis dela – potekati mora kot sistematična in realistična študija dela z namenom čim natančnejšega opisa dela tako kot v resnici poteka. Opis dela obsega: delovno mesto; temeljni namen delovnega mesta oz. njegov prispevek k ciljem organizacije; njegov položaj v organizaciji glede na organizacijsko strukturo; relacije in odgovornosti do drugih delovnih mest znotraj in tudi zunaj organizacije; opis resursov, ki so delavcu na razpolago; opis ključnih delovnih

področij s cilji; potrebne delovne izkušnje in ključni indikatorji znanj, veščin in stališč.

- Analiza delovnih nalog – primerjamo zahtevane rezultate dela z dejanskimi. Najprej določimo ključne naloge določenega delovnega mesta, potem določimo standarde dela in na koncu proučimo še dejanske variacije izvrševanja te naloge. Razlike med standardi izvrševanja določene delovne naloge in dejanskim izvrševanjem te naloge so predmet nadaljnjega preučevanja in načrtovanja izobraževalnih aktivnosti. Obstajajo različne metode in tehnike za identifikacijo in opis ključnih delovnih nalog, npr. analiza aktivnosti, analiza kritičnih dogodkov, problemsko orientirana analiza itd.
- Opis znanj, veščin in sposobnosti za uspešno opravljanje dela – za uspešno opravljanje določene delovne naloge mora zaposleni imeti zahtevana znanja, veščine in sposobnosti. Analiza mora na tej točki podati natančno definicijo zahtevanih znanj, veščin in sposobnosti. Pomanjkanje le-teh se odpravlja z ustreznimi izobraževalnimi in razvojnimi programi.
- Identifikacija področij, ki bodo zajeta v programe izobraževanja – na tej stopnji se določijo naloge ter znanja, veščine in sposobnosti za katere so potrebna dodatna izobraževanja in usposabljanja. Pomembna je predvsem tehtna presoja, katera področja dela je mogoče izboljšati z vpeljavo specifičnih izobraževalnih programov.
- Razvrstitev izobraževalnih potreb po pomembnosti - v prvih dveh korakih tega procesa ugotovimo, katere delovne naloge in katera delovna mesta kažejo najslabše rezultate zaradi nezadostne usposobljenosti zaposlenega in na osnovi tega se izvede razvrstitev izobraževanj po pomembnosti.

Analiza posameznika nam posreduje odgovor na vprašanje, kateri zaposleni potrebujejo dodatna izobraževanja in kakšna izobraževanja potrebujejo.

Ažmanova (1993) navaja, da imajo zaposleni v svojem delovnem razvoju ponavadi možnosti, da prehajajo skozi štiri tipe izobraževanja: 1. uvajanje; 2. pridobivanje temeljnih znanj in veščin; 3. kontinuiran razvoj za pridobivanje dodatnih znanj in veščin ter 4. pridobivanje znanj in veščin, ki jih zahtevajo spremembe.

Ugotavljanje izobraževalnih potreb na ravni posameznika je zahtevna naloga in običajno zahteva specialiste, ki v ta namen razvijajo, vpeljujejo in vzdržujejo specifične sisteme. Obstajajo različne metode in tehnike ugotavljanja teh potreb (Ažman, 1993: 29):

- testi sposobnosti – z njimi se ugotavljajo potencialne sposobnosti zaposlenih in se predvidijo možnosti dodatnega izobraževanja in razvoja zaposlenega;
- ocenjevalni center – tukaj se skuša oceniti, ali zaposleni ustreza kriterijem dela;
- samoocenjevanje in ocena lastnega razvoja – posamezniki s pomočjo različnih ocenjevalnih vprašalnikov in delavnic sami odkrivajo svoje šibke in močne plati;
- svetovanje za kariero – zaposleni imajo možnost individualnih ali skupinskih razgovorov s svetovalcem za načrtovanje karier;
- ocenjevanje delovnih rezultatov – gre za formaliziran pogovor med vodjo in podrejenim, kjer ocenita pretekle delovne rezultate in opredelita cilje za vnaprej.

Ugotavljanje izobraževalnih potreb postaja eno izmed najbolj uporabljenih področij kadrovske funkcije in tudi organizacije dela. Obstajajo mnoge tehnike in metode, na osnovi katerih se izvaja primerjava med razpoložljivim znanjem izvrševalcev delovnih nalog in med potrebnim znanjem za uspešno opravljanje teh nalog. Ta primerjava je potem osnova za načrtovanje in programiranje izobraževalnih procesov. Na podlagi ugotovljenih izobraževalnih potreb je torej osnovana celotna izobraževalna dejavnost v določeni organizaciji. Ravno zato je izbira ustreznega pristopa na tem nivoju tako pomembna za doseg končnih rezultatov izobraževanja. V naslednjem poglavju bom predstavila model kompetenc, ki predstavlja odmik od tradicionalnega obravnavanja človeških virov in je že v nekaterih slovenskih podjetjih uporabljen kot temeljni koncept ugotavljanja izobraževalnih in razvojnih potreb organizacije.

4. MODEL KOMPETENC

4.1. POMEN IN VLOGA KOMPETENC V ORGANIZACIJI

Pomen kadrovske dejavnosti v organizacijah močno narašča s spoznanjem, da je človek s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši ustvarjalec nove vrednosti. Z radikalno spremembo globalnega ekonomskega okvirja, v katerem prevladujejo stalne spremembe in nepredvidljivost, se pojavlja potreba po fleksibilnemu posamezniku, ki je sposoben hitro reagirati na spremembe v organizaciji. Kadrovska funkcija, ki je večino svojih dejavnosti gradila na natančnih opisih delovnih mest, je bila primerna samo v stabilnih pogojih poslovanja in predvidljivem okolju. Novo razumevanje vloge človeškega faktorja v organizaciji zahteva drugačno delovanje kadrovske funkcije in uvajanje novih modelov upravljanja s človeškimi viri.

»V svetu, v katerem je ustvarjanje, prenašanje in dostop do znanja vse hitrejše, se zmanjšuje potreba ljudi, da bi si to znanje zapomnili. Namesto tega potrebujejo orodja za izbiranje, obdelavo in uporabo znanja, da bi se spoprijemali s spremembami pri delu, v prostem času in v družini. Zato se v izobraževanju krepi težnja po razvoju kompetenc, namesto učenja znanja... Ne šteje več toliko znanje samo, kot njegova uporaba.« (Eurydice v Svetlik, Kohont, 2003: 6)

Najpomembnejša značilnost kompetenčnega modela je v obravnavanju posameznika kot celotne osebnosti. Človeka se ne obravnava samo kot nosilca znanj in kognitivnih sposobnosti, temveč tudi kot nosilca vrednosti, čustvenih sposobnosti in motivacije, kar mu omogoča delovanje tudi v nestrukturiranih pogojih. Kompetenčni model odgovarja na vprašanja kaj (katera znanja), kako (s katerimi veščinami in sposobnostmi) in zakaj (s kakšnimi motivi in hotenji doseči uporabo teh znanj). Vse te komponente so združene pod pojmom kompetence. Pojem kompetenc je v pravni terminologiji in v laični javnosti običajno enačen in prevajan kot pristojnost in pooblastilo. V strokovni terminologiji se pojem uporablja drugače, kar bom podrobneje preučila v naslednjem podpoglavju.

4.2. KAJ SO KOMPETENCE?

V pogovornem jeziku si pod pojmom kompetentni ponavadi predstavljamo osebo, ki dobro obvladuje neko specifično področje. Kompetence na nek način predstavljajo (Tomažič, 2003: 18):

- nekaj, kar posamezniku omogoča, da je pri delu uspešen,
- nekaj, kar posamezniku omogoča obvladovanje problemov v različnih situacijah,
- nekaj, kar posamezniku omogoča učinkovito aplikacijo znanj v praksi,
- nekaj, kar izkušenega delavca ločuje od začetnika.

Kaj je tisto »nekaj«, ki določa kompetentno delovanje posameznika, bom skušala ugotoviti skozi pregled razvoja kompetenčnega modela in skozi kronološko zaporedje definicij kompetenc.

Za začetnika kompetenčnega modela štejemo ameriškega psihologa D. McClelland in njegov članek *Testing for Competence rather than Intelligence*, teoretično pa je kompetenčni model v osemdesetih letih utemeljil R. Boyatzis. Konec osemdesetih let se je pojem kompetenc v organizacijah na Zahodu že dokaj uveljavil, vendar je bil pomen tega pojma še vedno relativno neznan. Tehnike implementacije kompetenčnega modela so se namreč tako zelo razlikovale od tradicionalnega obravnavanja človeških virov, da je bilo potrebno kar precej časa, preden je postal ta model širše razumljen. Definicij kompetenc je danes skoraj toliko kot je avtorjev, ki jih proučujejo. Svetlik in Kohont (2003) navajata naslednje:

Boyatzis (1982) definira kompetence kot mešanico motivov, osebnostnih lastnosti, karakteristik, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oziroma celote znanj menedžerja. Kompetenca je notranja značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu.

Constable (1988) definira kompetence kot zmožnost menedžerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri opravljanju menedžerske vloge. Gre za zmožnost oblikovanja sistema ali sosledja vedenj, ki vodijo v doseganje določenega cilja.

Perrenoud (1997): kompetence so zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.

Bramming in Holt Larsen (2000) kompetence razumeta kot praktično znanje, ki se kaže skozi delovanje posameznikov v delovnem okolju organizacije in je hkrati v tem okolju smatrano za kompetentno znotraj skupne prakse. (v Svetlik, Kohont, 2003)

Vsem definicijam je skupno, da skušajo s pojmom kompetenc zajeti vse, kar vpliva na visoko delovno storilnost posameznika. Bistvo definicije kompetenc je (po Boyatzisu) razlikovanje med nalogami delovnega mesta, ki jih mora posameznik kompetentno izvrševati in med značilnostmi posameznika, ki mu to kompetentnost omogočajo. Kompetenca na podlagi tega pomeni celoto vedenjskih vzorcev, ki jih mora posameznik obvladovati, da lahko svoje delo opravlja uspešno in učinkovito. (Tomažič, 2003: 19)

Svetlik in Kohont (2003) razvrščata kompetence na 4 ravni:

- temeljne ali ključne kompetence (core) – so prenosljive med delovnimi nalogami in se nanašajo na vse zaposlene (npr. bralna ali številčna pismenost, osebnostne, socialne – medosebne, znanja tujih jezikov, znanstvena pismenost,...);
- generične kompetence (generic) – so skupne posameznim delovnim področjem in skupinam delovnih mest (npr. komunikacija, logično sklepanje, ustvarjalnost, motivacija, timsko delo, reševanje problemov, vodenje, sposobnost učenja,...);
- organizacijsko specifične kompetence (organizational role specific) – so izvedene iz poslanstva, vrednot in strategije organizacije;
- delovno specifične kompetence – so specifične za posamezna delovna mesta ali opravila v organizaciji.

Gruban (2003) kompetence deli tudi na:

- vidne ali opazne kompetence (npr. znanja, veščine, spretnosti), ki jih je mogoče dokaj enostavno razvijati z izobraževanjem in usposabljanjem;

- nevidne ali skrite kompetence (npr. lastnosti, vedenja, vrednote, prepričanja), ki jih je težje razvijati z izobraževanjem in usposabljanjem ter lažje pridobiti z izbiro pravih ljudi na prava mesta.

Povzamem torej lahko, da so kompetence vse sposobnosti uporabe znanja in ostale zmožnosti, ki posamezniku omogočajo, da učinkovito ter v skladu z merili delovne uspešnosti izvrši določeno delo in odigra vlogo v poslovnem procesu. Kompetence obsegajo znanja, spretnosti, veščine, osebnostne značilnosti, motive, vrednote in samopodobo, to je vse tisto, kar v primerjavi z znanjem samim po sebi, predstavlja veliko večje jamstvo za delovno učinkovitost posameznika.

4.3. KOMPETENCE IN ORGANIZACIJSKO VEDENJE

Povezava med kompetencami in organizacijskim vedenjem je bistvenega pomena. Dejstvo je, da je koncept kompetenc začel zbujati pozornost po tistem, ko veliki menedžerski koncepti (TQM, učeča se organizacija,...) niso prinesli pričakovanih rezultatov, saj so bili preveč splošni in niso spremenili organizacijskega vedenja posameznikov. Tudi kompetence ne morejo biti predmet našega neposrednega opazovanja. Opazujemo lahko le organizacijsko vedenje oziroma posameznikove delovne rezultate kot posledico le-tega. Zato je natančno proučevanje organizacijskega vedenja pomembna začetna faza proučevanja kompetenc. Pred implementacijo modela kompetenc moramo razumeti naslednje stične točke med posameznikom in organizacijskim vedenjem (Tomažič, 2003: 19):

- za opravljanje določenih delovnih funkcij morajo imeti posamezniki primerna znanja, sposobnosti, motivacijo in izkušnje;
- različen obseg, razvitost in kombinacija znanj, sposobnosti, motivacije in izkušenj ima za posledico različne stopnje storilnosti posameznika;
- na podlagi proučevanja konkretnega organizacijskega vedenja in doseženih rezultatov je možno sklepati na prisotnost določenih znanj, sposobnosti, motivacije in izkušenj pri posamezniku;
- organizacije bi zato morale izkazovati velik interes po razumevanju teh naštetih značilnosti (t.j. kompetencah) in na osnovi tega premeščati vrzeli med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami na poti k večji delovni uspešnosti.

Opozoriti je potrebno, da kompleksnost in različnost teoretskih pogledov na koncept kompetenc povzročata precej problemov pri implementaciji modela. Bistvo pri izdelavi kompetenčnih profilov je zato tesna povezava z organizacijskim vedenjem. Z oblikovanjem kompetenčnih profilov za posamezne organizacijske vloge torej definiramo želene lastnosti, ki jih morajo imeti posamezniki za uspešno opravljanje delovnih nalog. S kompetenčnimi profili določimo organizacijska merila in standarde delovne uspešnosti, s pomočjo katerih se lahko izvede proces preverjanja kakovosti človeških virov in načrtovanje njihovega nadaljnjega razvoja. Kakovost človeških virov lahko definiramo kot skladnost med zahtevanim kompetenčnim profilom in dejanskim, osebnim profilom vsakega posameznika. Odpravljanje razlik med organizacijskim kompetenčnim profilom in osebnim kompetenčnim profilom definiramo kot temeljno poslanstvo kadrovske funkcije.

5. ANALIZA PRIMERA: MERKUR, D.D.

V okviru sodobne politike upravljanja s človeškimi viri danes govorimo predvsem o permanentnem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju zaposlenih. Ta proces v organizaciji lahko definiramo kot mrežo dogodkov in aktivnosti za razvoj individualnih sposobnosti ljudi. Izobraževanje glede na trenutne potrebe in želje danes ne zadostuje več. V spremenljivem okolju je potrebna ofenzivna strategija tudi na področju izobraževanja kadrov, zato moramo poskušati predvideti prihodnje spremembe ter s tem tudi izobraževalne potrebe.

Uspešno izobraževanje in usposabljanje je v organizaciji odvisno od naslednjih dejavnikov: od sistematičnega pristopa, ki vključuje natančno ugotavljanje potreb; od stabilnega formiranja samega programa ter od vrednotenja rezultatov. (Jereb, 1998)

Podjetje Merkur, d.d. je eno izmed podjetij v slovenskem prostoru, v katerem so se razmeroma zgodaj začeli zavedati, da bo njihova pot v prihodnost uspešna in varna samo, če bodo zaposleni s kombinacijo znanja, spretnosti in izkušenj hkrati tudi motivirani in zadovoljni. To sta njihovi glavni vrednoti oz. vodili pri sooblikovanju in upravljanju organizacijske kulture, ki je tvorec uspeha posameznega podjetja. Že pred leti so oblikovali program »Merkur organizacija kompetentnih ljudi« (v nadaljevanju MOKL), katerega temeljna naloga je preseči ozko pojmovanje kadrovske funkcije in z novim pristopom k upravljanju s človeškimi viri omogočiti hitrejšo prevajanje vizij in strategij podjetja v operativne akcije na področju ravnanja z ljudmi.

Program MOKL že sedaj mnogi označujejo kot enega izmed boljših projektov na področju upravljanja s človeškimi viri v državi. Večji del empiričnega dela diplomske naloge bo namenjen predstavitvi tega programa, predvsem pa bom skušala ugotoviti, ali je že mogoče govoriti o konkretnih rezultatih in doseženih ciljih tega programa.

5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA MERKUR, D.D.

Delniška družba Merkur je največje slovensko trgovsko podjetje s tehničnim blagom, ki s svojimi zmogljivostmi uresničuje priložnosti doma in v tujini. Ponaša se z bogato tradicijo in v prihodnost usmerjeno sedanostjo, zaznamuje jo zanesljivost in

strokovnost. Predvsem v zadnjem času poslovanje Merkurja označuje tudi velikost in iz tega izhajajoč trden položaj na slovenskem trgu.

5.1.1. Nastanek in razvoj podjetja Merkur, d.d.

Začetki Merkurja segajo v konec 19. stoletja, ko je trgovec in industrialec Peter Majdič ustanovil veletrgovino z železnino imenovano »Veletrgovina z železnino Peter Majdič – Merkur«. Sedež trgovine je bil sprva v Spodnji Hudinji pri Celju, toda že v prvih letih delovanja je Merkur odprl podružnico v Kranju. Pred letom 1930 o delovanju trgovine zaradi pomanjkljivih virov ne vemo prav veliko. Do danes so se ohranili le ceniki – katalogi, iz katerih je dobro razviden tedanji prodajni program. Po drugi svetovni vojni, v obdobju državnega centralizma, je podjetje doživljalo številne spremembe: bilo je nacionalizirano, združeno še z nekaj drugimi trgovskimi podjetji ter večkrat preimenovano. V šestdesetih letih so se Merkurju pripojila naslednja trgovska podjetja: Oprema in Železnina iz Kranja, Kovina Ljubljana ter nekoliko kasneje še Železnina Škofja Loka, Kurivo Kranj in Železnina Radovljica. V zadnjih dveh desetletjih so v Merkurju pomembno razvili podjetniško strukturo in razširili prodajno dejavnost. Že sredi osemdesetih let je bil Merkur na trgu nekdanje Jugoslavije eno od hitro rastočih in uspešnih trgovin na debelo. Za hitrejši razvoj zunanjetrgovinskega poslovanja so v devetdesetih letih ustanovili lastna podjetja v tujini in jih povezali v Merkur Skupino. Leta 1998 se je začelo intenzivno širjenje maloprodajne mreže oz. odpiranje novih trgovskih centrov širom po Sloveniji. V tem obdobju je Merkur v last pridobil tudi novomeško Novotehno, koprsko Trgovsko podjetje Soča, ljubljanski Bofex in celjsko Kovinotehno. V letu 2001 so ta podjetja združila moči pod skupnim, mnogo večjim podjetjem Merkur. Po zaključku tega velikega programa se je delniška družba in celotna skupina podjetij lahko v največji meri usmerila v izpolnjevanje svojega poslanstva ter doseganje dolgoročnih in operativnih ciljev, ki naj bi zagotavljali doseganje dobička, krepitev tržne pozicije ter ustvarjenje varnega in stimulativnega okolja za zaposlene.

Temeljno **poslanstvo** Merkurja je izpolnjevati pričakovanja in zahteve kupcev ter s tem dosegati njihovo zadovoljstvo in dolgoročno partnerstvo. Ustvariti želijo sodobno organizacijo, prijazno in ustvarjalno okolje za zaposlene, jasne odgovornosti za doseg ciljev in zagotavljati neprestano izobraževanje in osebni razvoj zaposlenih.

Dolgoročna **vizija** podjetja Merkur je okrepitev vodilnega položaja med ponudniki metalurških, tehnično-industrijskih, gradbenih, elektrotehničnih izdelkov, izdelkov za domače mojstre in ostalih tehničnih izdelkov za široko potrošnjo na domačem trgu. Uspešnemu poslovanju doma dodajajo širitev prodaje na tuje, predvsem južne trge, s poudarkom na razvoju prodajnih kapacitet, izbranega prodajnega programa in razvoja blagovne znamke.

V Merkurju verjamejo v skupne **vrednote** in si prizadevajo:

- ustvariti zadovoljstvo kupcev za celovito zadovoljevanje njihovih potreb;
- zagotavljati načrten razvoj zaposlenih ter zagotavljanje njihove usposobljenosti, motiviranosti in strokovnosti;
- izboljševati kakovost življenja v širšem družbenem smislu in s tem povečevati zaupanje ljudi v dejavnost in obnašanje delniške družbe.

Ustvarjati zadovoljstvo je vodilo, ki ga v Merkurju udejanjajo z doseganjem pričakovanj oz. zahtev kupcev in partnerjev. Samo v delniški družbi Merkur je zaposlenih več kot 2.500 ljudi. Skozi trgovske centre, ki skupaj merijo skoraj 130.000 m² prodajnih površin, se mesečno sprehodi milijon obiskovalcev.

5.1.2. Organiziranost podjetja Merkur, d.d.

Delniška družba Merkur je krovno podjetje še močnejše Skupine Merkur, ki s svojimi zmogljivostmi uresničuje priložnosti doma in v tujini. Skupino Merkur sestavljata poleg delniške družbe Merkur še dve podjetji v Sloveniji, Bofex in Kovinotehna, ter sedem podjetij v tujini.

Merkur kot delniško družbo sestavlja več organov delniške družbe, katerih pristojnosti so podrobneje opredeljene v Statutu, najpomembnejšem aktu delniške družbe. Temeljni organi delniške družbe so Skupščina delničarjev, Nadzorni svet in

Uprava. Poleg navedenih organov imajo v Merkurju tudi Svet delavcev in Sindikat Merkur.

Največ procesov delniške družbe Merkur se izvaja znotraj Komerciale. V okviru komerciale imamo: Nabavo, Veleprodajo, Maloprodajo, Logistiko in področje Trženja.

Nabava skrbi za sklepanje nabavnih pogodb z dobavitelji in za naročanje trgovskega blaga za Veleprodajo, Maloprodajo in povezana podjetja. Razdeljena je na pet sektorjev: Metalurgija, Gradbeni material in les, Tehnični proizvodi, Široka potrošnja in kemija, Energetika in Inštalacije.

Veleprodaja deluje v okviru prodajnih skupin, ki so usmerjene v celovito oskrbo naslednjih skupin kupcev: gradbena podjetja, trgovska podjetja, industrijska podjetja in inštalaterska podjetja.

Maloprodajo sestavlja mreža trgovskih centrov in prodajaln po vsej slovenji, preko katerih prodajajo trgovsko blago potrošnikom in podjetjem.

V okviru **Logistike** potekajo procesi, s pomočjo katerih se zagotavlja najoptimalnejša pot od dobavitelja do kupca. Skladišča se nahajajo v Naklem, v Celju in na Jesenicah.

V področju **Trženje** skrbijo za prodajo na terenu preko komercialistov predstavnikov, za pripravo in podpis prodajnih pogodb, za urejanje skrbništev kupcev in za oblikovanje cenovne politike.

Prodaja na tuje trge skrbi za prodajo blaga in storitev na tuje trge lastnim trgovskim mrežam, franšiznim in ostalim trgovskim podjetjem, industrijskim kupcem in povezanim podjetjem v tujini; ter za organizacijo, vodenje in nadzor povezanih podjetij, franšiz in ostalih partnerstev v tujini.

Uspešnost Komerciale je v veliki meri odvisna od ostalih področij delniške družbe Merkur, ki ji nenehno nudijo podporo. Ta področja so: **Finančno področje**, področje **Računovodstvo**, **Kadrovsko-pravno področje**, področje **Investitorski inženiring**, **Marketing**, **Storitve** in področje **Razvoj, informatika in organizacija**.

Kadrovsko-pravno področje

Zaradi teme diplomske naloge, ki se navezuje predvsem na delo kadrovske službe, bom predstavila le kadrovsko-pravno področje. Kadrovsko-pravno področje (v nadaljevanju KPP) skrbi za pravočasno zagotavljanje ustreznega kadra, razvoj oz. izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, razvoj sistemov motivacije in nagrajevanja ter razvoj in upravljanje organizacijske kulture, kar je predpogoj za večanje delovnih dosežkov oz. doseganje ciljev družbe.

Kadrovsko-pravno področje je notranje organizirano v dve področji: kadrovski in pravno splošni sektor. Kadrovski sektor je sestavljen iz Kadrovske službe, Službe za izobraževanje in usposabljanje ter Službe upravljanja s človeškimi viri. V pravno splošni sektor spadajo Pravna služba, Splošne službe ter Letovanja in stanovanja.

5.2. STRATEGIJA RAZVOJA KADROV V MERKUR, D.D.

Temeljna strategija razvoja kadrov v Merkur, d.d. se uresničuje preko izpeljave programa MOKL, ki temelji na izvedbi številnih medsebojno povezanih nalog. Ključne naloge strategije razvoja kadrov so: uvajanje nove sistematizacije delovnih mest, opredelitev nalog in standardov delovne uspešnosti, opredelitev kompetenc, program razvoja ključnih in perspektivnih kadrov, upravljanje internih komunikacij in organizacijske kulture ter afirmacija temeljnih vrednot. Natančnejša predstavitev programa MOKL bo podana v naslednjem podpoglavju, v nadaljevanju pa sledi analiza kadrovskih virov.

5.2.1. Analiza kadrovskih virov

V Merkurju je zaposlenih okrog 2.500 delavcev, od tega največ v Maloprodaji. Po številu zaposlenih ji sledi Logistika, Veleprodaja in Nabava ter nato še ostala področja. Struktura zaposlenih po izobrazbi je naslednja:

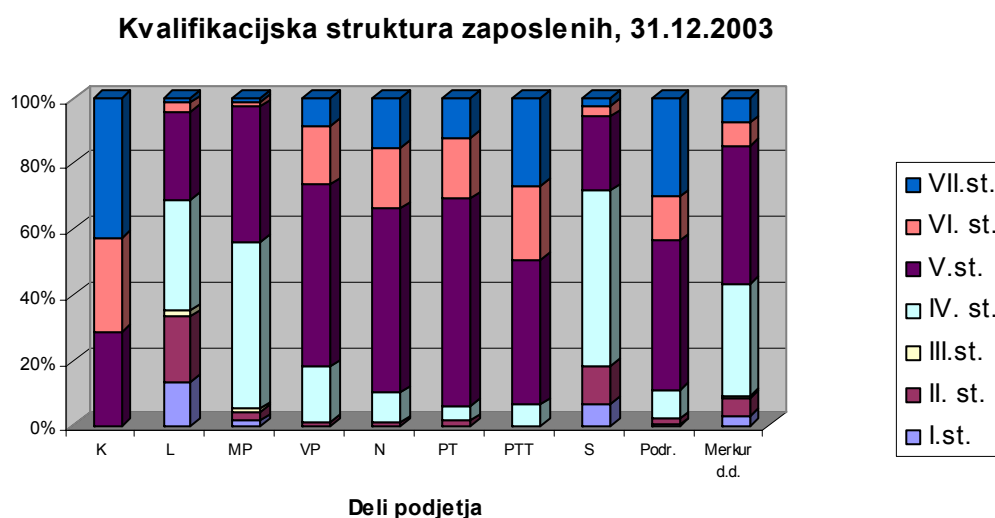
Tabela 5.1: Kvalifikacijska struktura zaposlenih na dan 31.12.2003

St. izobrazbe	NK	OŠ	PK	KV	SS - VK	VIŠ	VS	Skupaj
Deli Merkur, d.d.	I. st.	II. st.	III. st.	IV. st.	V. st.	VI. st.	VII. st.	
Komerciala					4	4	6	14
Logistika	52	76	7	129	103	11	6	384
Maloprodaja	16	34	8	580	470	18	14	1140
Veleprodaja		3		38	126	41	19	227
Nabava		2		18	113	37	31	201
Področje Trženje		1		3	41	12	8	65
Prodaja na tuje trge				4	28	14	17	63
Storitve	6	10		47	20	3	2	88
Področja	1	5		24	123	36	82	271
MERKUR, d.d.	75	131	15	843	1028	176	185	2453
% 2003	3,1	5,3	0,6	34,4	41,9	7,2	7,5	100,0

Vir: Poročilo kadrovsko-pravnega področja za leto 2003

Iz tabele je razvidno, da je v Merkurju največ zaposlenih s V. stopnjo izobrazbe (41,9%), sledijo zaposleni s IV. stopnjo izobrazbe, le-teh je 34,4%. Izobrazbene struktura zaposlenih v Merkurju se že več let neprestano izboljšuje. Postopoma se zmanjšuje število delavcev z nižjo stopnjo izobrazbe (I. in II. stopnja), zmanjšalo se je tudi število delavcev s IV. stopnjo izobrazbe, povečuje pa se število visoko strokovnih kadrov, predvsem z višjo in visokošolsko izobrazbo. V Merkurju je prisoten trend postopnega zviševanja stopnje izobrazbe, kar potrjuje, da je vlaganje v izobraževanje delavcev prioriteta naloga Merkurjeve strategije razvoja kadrov.

Graf 5.1: Kvalifikacijska struktura zaposlenih



Vir: Poročilo kadrovsko-pravnega področja za leto 2003

5.2.2. Program »MERKUR ORGANIZACIJA KOMPETENTNIH LJUDI – MOKL«

Program MOKL, ki v svoji vsebini povzema ključne elemente prenove kadrovske funkcije in s tem ravnanja z ljudmi pri delu, je bil pričtet že v letu 2000. Do sedaj je bil izveden že velik del programa, povezan predvsem s sistemizacijo in kompetencami. Delo in naloge med moduli se prepletajo in so medsebojno povezane in odvisne. Zato si seveda ne sledijo v zaporedju ampak poteka delo hkrati v več modulih.

Temeljne naloge programa MOKL posegajo na številna področja dela v skupini Merkur, pri uresničevanju programa sodelujejo posamezniki in službe iz celotne skupine Merkur, posebna odgovornost pa leži na vodjih. Program MOKL je zaradi izjemne kompleksnosti in medsebojne odvisnosti nalog razdeljen v šest temeljnih modulov:

1. Sistemizacija in model kompetenc;
2. Upravljanje delovne uspešnosti
3. Razvoj kadrov
4. KADIS (kadrovski informacijski sistem)
5. Upravljanje organizacijske kulture
6. Strateška prenova kadrovske funkcije

Modul 1: Sistemizacija in model kompetenc

Temeljna naloga tega modula je bila oblikovanje nove sistemizacije delovnih mest. Nova sistemizacija opredeljuje v celotni delniški družbi 136 delovnih mest in pomeni racionalizacijo v primerjavi s prejšnjo, kjer jih je bilo definiranih 385. Novost je uvedba standardiziranih opisov delovnih nalog, ki se delijo glede na to, ali se nanašajo na delo z ljudmi, stvarmi ali informacijami. Največja novost novega opisa, ki je hkrati tudi zahteva novega ISO standarda, je določitev zahtevane ravni kompetenc, ki jih posameznik potrebuje, da bi bil kos nalogam na tem delovnem mestu. Opredeljenih je 14 kompetenc, prve štiri so obvezne na vseh delovnih mestih, druge pa se med delovnimi mesti razlikujejo.

Poleg izbora tipičnih delovnih mest in metodologije sistemizacije in kompetenc, spadajo v ta modul še naslednje naloge: podporni računalniški program,

usposabljanje vodij za izvedbo sistema kompetenc in izdelava portfeljev za posamezne delavce.

Pred začetkom programa MOKL je imel Merkur razmeroma dobro urejeno sistemizacijo delovnih mest, vendar je bila potrebna poenostavitev v smeri manj podrobnega opisa nalog in manjše diferenciranosti delovnih mest. Poleg standardiziranih opisov delovnih nalog so v Merkurju v okviru prvega modula za vsako delovno mesto določili tudi raven zahtevanih kompetenc. Potrebno je bilo uvesti tudi usposabljanje vodij za izvedbo sistema kompetenc. Model kompetenc namreč zahteva nove aktivnosti vodij za identifikacijo, spremljanje in razvoj kompetenc.

Modul 1 - Sistemizacija in model kompetenc je že v celoti zaključen. V Merkurju so ga kot samostojni projekt prijaviteli za nominacijo "Naj HRM projekt 2003 v Sloveniji" v okviru GV izobraževanja, kjer se je uvrstil med 5 najboljših projektov na področju upravljanja s človeškimi viri v državi.

Modul 2: Upravljanje delovne uspešnosti

Gre za sistematičen pristop k ocenjevanju in upravljanju delovne uspešnosti vsakega posameznika v Merkurju. Cilj tega modula je čimbolj objektivno oceniti delavčevo delovno uspešnost na podlagi individualnih kazalcev uspešnosti (količina, kakovost, gospodarnost, odnos, znanje) in ustrezno nagraditi delavca skozi materialne in nematerialne oblike, povečati zadovoljstvo pri delu, izboljšati organizacijsko klimo ter povečati pripadnost podjetju.

V zasledovanju čim večje objektivnosti pri ocenjevanju delovne uspešnosti so v Merkurju v okviru drugega modula uvedli prenovljeno obliko letnih razgovorov, kot osrednji gradnik razvoja sistemov upravljanja delovne uspešnosti. Ankete, ki so ugotavljale zadovoljstvo delavcev s temi razgovori, so pokazale da zaposleni razumejo smisel takšnih pogovorov. V letu 2003 je bilo izvedenih preko 94% planiranih letnih razgovorov vodij s sodelavci.

Rezultate odstopanja stopnje kompetentnosti pri posameznih kompetencah so analizirali in jih bodo vsako leto primerjali z ugotavljanjem odstopanj od zahtevanih

kompetenc, ocen preteklih let, ocen enote,... ter na podlagi teh ugotovitev pripravili ustrezne korekcije in izobraževalno-razvojne načrte.

Modul 3: Razvoj kadrov

Osrednja naloga tega modula je pospešiti razvoj kadrov, predvsem tistih, ki zasedajo koordinativna in organizacijsko specifična delovna mesta. Organizacija lahko ustvari in ohranja konkurenčno prednost predvsem s pomočjo svojih kadrov, zato je razvoj znanj, spretnosti in kompetenc vse bolj pomemben tudi za širši krog zaposlenih. V okviru tega modula se bodo v Merkurju v prvi vrsti posvetili vodjem, saj je spreminjanje nekega podjetja, najprej spreminjanje njegovih vodij. Zato so temeljne naloge tega modula: identifikacija ključnih in perspektivnih kadrov ter ključnih delovnih mest, program razvoja in ohranjanja ključnih kadrov, dopolnitev sistema izobraževanja in usposabljanja ter redefiniranje vloge vodij in usposabljanje vodij.

V okviru tega modula so v Merkurju posebno pozornost posvetili oblikovanju in razvoju skupine ključnih kadrov, ki imajo za organizacijo strateški pomen. Skladno s prenovo sistemizacije delovnih mest so določili ključna delovna mesta.

Merkur ima razvejan in obsežen sistem izobraževanja zaposlenih, vendar je bila potrebna nadgraditev obstoječih dejavnosti z novimi oblikami za vse zaposlene, še posebej pa za ključne kadre. Model kompetenc v navezavi s prenovljenim letnim razgovorom postaja sistematičen in organiziran pristop k ugotavljanju izobraževalnih potreb. Rezultati letnih razgovorov se sedaj (poleg ostalih standardnih načinov ugotavljanja izobraževalnih potreb) upoštevajo pri načrtovanju aktivnosti na področju izobraževanja.

Modul 4: KADIS (kadrovski informacijski sistem)

Kadrovski informacijski sistem mora kadrovski dejavnosti nuditi ustrezno podporo pri realizaciji kadrovskih procesov, kot so: izbira in selekcija kadrov, kadrovanje, planiranje kadrov in izobraževanja, razporejanje in napredovanje kadrov, razvoj kadrov in drugih procesov in postopkov. Skupine podatkov v kadrovsko informacijskem sistemu je potrebno oblikovati tako, da zadovoljujejo potrebe vseh posameznih kadrovskih dejavnosti. Struktura kadrovsko informacijskega sistema

mora biti prilagojena velikosti, dejavnosti in drugim značilnostim posamezne organizacije. Kadrovski informacijski sistem mora zagotoviti povezanost organizacijske in kadrovske baze podatkov. (Jereb, 1998: 418)

Cilj tega modula je v Merkurju posodobiti in integrirati različne oblike kadrovske informacijskega sistema v enoten sistem in čimbolj integralno obvladovati podatke o zaposlenih, spremljati razvoj posameznega zaposlenega in tako zagotavljati vse potrebne podatke za pravilno in hitro odločanje, strokovnim delavcem pa podatke za izdelavo statističnih in drugih analiz za ustrezno ukrepanje.

Modul 5: Upravljanje organizacijske kulture

Upravljanje organizacijske kulture je izjemno zahteven in časovno zamuden proces, pri katerem je enako pomemben tako nastanek novih vedenjskih vzorcev, kot tudi zmožnost odpovedati se starim, današnjim časom neustreznim ravnanjem.

Preko tega modula bodo v Merkurju s pomočjo merjenja in upravljanja zadovoljstva, zaupanja in zavzetosti zaposlenih, ter z razvojem dvosmernih oz. večsmernih internih komunikacij prenovili in zgradili standarde medsebojnih odnosov.

Osrednji cilj tega modula je zagotoviti primerno merjenje mikroklima in zadovoljstva zaposlenih in sicer z začetnim stanjem v Merkurju, primerjalno v Sloveniji in tujini. Na osnovi teh ugotovitev pa v nadaljevanju razvijati zastavljene vrednote in kulturo podjetja.

V letu 2003 je bila v okviru GZS-jevega merjenja slovenske organizacijske klime (SiOK) v Merkurju izvedena že tretja raziskava zadovoljstva zaposlenih, v Merkurju pa v zadnjih nekaj letih že peta raziskava, namen katere je spremljati gibanje organizacijske klime v družbi. Na podlagi zadnjega merjenja na vzorcu 100 zaposlenih, je bilo ugotovljeno, da se zaposleni v primerjavi z letom 2002, v tem delovnem okolju počutijo še nekoliko bolje. Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih v Merkurju, ki se meri po petstopenjski lestvici, je znašala 3,63 in je bila malo višja kot leta 2002 (3,59). Prav tako presega povprečne rezultate merjenja organizacijske klime oz. zadovoljstva zaposlenih v Sloveniji (3,38) ter v trgovinski panogi (3,58).

Izpeljana je bila torej temeljna naloga tega modula – merjenje in upravljanje zadovoljstva zaposlenih, v nadaljevanju pa se bo razvijal še celoten proces spreminjanja organizacijske kulture, ki pa je zahteven in zamuden proces, katerega rezultati bodo bolj vidni šele v daljšem časovnem obdobju.

Modul 6: Strateška prenova kadrovske dejavnosti

Cilj zadnjega, šestega modula je preko uresničevanja nalog iz prvih petih modulov programa MOKL zagotoviti višjo stopnjo strateškega upravljanja v kadrovski službi, to je vloge svetovalca, funkcijskega eksperta, zastopnika delavcev in agenta sprememb.

Osnovni cilj strateške prenove kadrovske funkcije je pospešiti prevajanje poslovnih strategij v konkretne akcije, hitrejši razvoj in učenje ter hitrejšo spreminjanje podjetja.

5.2.3. Kompetence – temeljna osnova programa MOKL

Kompetence so bistvena sestavina upravljanja človeških virov v organizacijah, katerih dejavnost temelji na znanju. Upravljanje z njimi je nujno potrebno za prehod na tehnologije višje stopnje zahtevnosti in za prehod na izdelke in storitve višje kakovosti. Modeli kompetenc, ki jih razvijajo strokovnjaki, naj bi zanesljiveje opravičevali visoke naložbe v izobraževanje, omogočali kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov, vzpostavili jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočali objektivnejše nagrajevanje, predvsem pa premoščali vrzeli v znanjih in veščinah zaposlenih in tako določali prioritete pri vodenju in razvoju kadrov. Na osnovi teh smernic so se v Merkurju odločili za prenovo kadrovskega sistema na podlagi kompetenc.

Kompetence v Merkurju definirajo kot »vse sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo učinkovito in uspešno opravi določeno delo, nalogo ali vlogo. Obsegajo tako znanja, kot tudi izkušnje, lastnosti, motive, samopodobo, potrebe in značilnosti posameznika ter vedenja, spretnosti in veščine.« (Intranet, Merkur, 2003)

Kompetence torej pomenijo sposobnost uporabe znanja pri opravljanju konkretnih nalog oz. pri razreševanju problemov v organizaciji. Strokovnjaki navajajo, da nastopajo v treh oblikah:

- kot zahtevane kompetence, ki so opredeljene v sistemizaciji za posamezno delovno mesto;
- kot dejanske kompetence, ki jih vodja identificira, spremlja in razvija pri sodelavcih v sodelovanju z njimi;
- kot formalne kompetence, ki jih identificira služba za izobraževanje na osnovi formalnega izobraževanja in usposabljanja posameznika.

Vse tri oblike kompetenc so v Merkurju glede na specifično delovno mesto stopnjevane na štirih ravneh: 1. kompetenca ni potrebna, 2. obvladovanje osnov, 3. obvladovanje standardnih situacij in 4. obvladovanje nestandardnih situacij in inoviranje.

V Merkurju so oblikovali dve večji skupini kompetenc: skupne kompetence in specifične kompetence. Skupne kompetence so kompetence, ki se zahtevajo na vseh delovnih mestih oz. se nanašajo na vse zaposlene v Merkurju, medtem ko se specifične kompetence določijo za posamezna delovna področja in posamezna delovna mesta. (Intranet, Merkur, 2003)

SKUPNE KOMPETENCE

- **Usmerjenost k ciljem in rezultatom Merkurja** – prepoznavanje, spremljanje in prizadevanje za doseganje strateških ciljev Merkurja.
- **Strokovnost** – razčlenjevanje, določitev zaporedja, usklajevanje delovnih nalog ter izbira metod in načinov dela v skladu s standardi stroke.
- **Obvladovanje sprememb** – samoiniciativno pridobivanje novih znanj, spremljanje in dajanje pobud za novosti ter njihovo vključevanje v lastno delo in delovno okolje.
- **Naravnost na stranke** – pozorno spremljanje, ugotavljanje in delovanje v skladu s potrebami in pričakovanji strank oz. sodelavcev.

SPECIFIČNE KOMPETENCE

1. VEDENJSKE

- **Kreativnost in iniciativnost** – iskanje in predlaganje izvirnih rešitev ter prizadevanje za njihovo uveljavljanje pri lastnem delu in v organizaciji.
- **Analitičnost** – razčlenjevanje, povezovanje, presojanje pomembnosti, ugotavljanje in razlaganje posledic in vzrokov ter podajanje zaključkov v zvezi s problemi in delovnimi nalogami.
- **Strateško razmišljanje** – gledanje v prihodnost, anticipiranje razvoja dogodkov in iskanja trajnejših rešitev temeljnih problemov.
- **Odločanje in prevzemanje odgovornosti** – izbiranje med alternativnimi možnostmi in prevzemanje posledic te izbire.
- **Osebni zgled in etičnost** – z delom, vedenjem, odnosom do dela in sodelavcev, izražanjem mnenj in stališč, utrjevati vrednote in vedenjske obrazce podjetja ter motivirati sodelavce; biti pošten in objektivno do strank.

2. ZA DELO Z LJUDMI

- **Komunikativnost** – jasno, argumentirano, aktivno nastopanje v odnosih s sodelavci, strankami in zunanjimi institucijami ter razumevanje njihovih sporočil.
- **Vodenje** – odkrivanje interesov in talentov sodelavcev, delegiranje nalog in odgovornosti, usklajevanje njihovega dela, poznavanje področja dela in delovnih nalog.
- **Ravnanje z ljudmi** – spoštovanje sodelavcev, pozitivna čustvena naravnost, empatija.

3. ZA DELO Z INFORMACIJAMI, REČMI,...

- **Timsko delo in vodenje projektov** – pripravljenost na sodelovanje, kooperativnost, upoštevanje mnenj drugih in izpolnjevanje dogovorjene vloge v okviru tima in skupine; vodenje.
- **Občutek za urejenost** – funkcionalno, estetsko in pravočasno ravnanje in urejanje sporočil, prostorov, prodajnih polic, delovnega mesta ter skrb za osebni izgled.

Stopnja dosežene kompetence v primerjavi z zahtevano se vsako leto ugotavlja skozi Merkurjev letni razgovor.

5.2.4. MLR – Merkurjev letni razgovor

Letni razgovor je v Merkurju že redna praksa, katere pričetki segajo v začetek devetdesetih, in se izvaja enkrat letno z vsemi zaposlenimi. Je eden od načinov izmenjave mnenj in stališč, kjer se vodja in sodelavec poglobljeno pogovorita o dosedanjem delu, rezultatih dela, odnosih ter o ambicijah in poklicnih željah sodelavca.

Zaradi prenovljene sistemizacije, v katero so vključili kompetence, so v Merkurju v lanskem letu letne razgovore temeljito prenovili. Le-ti so tako poleg komunikacijske vloge dobili še močnejši motivacijski pomen. Letni razgovor je postal osrednji temeljni gradnik razvoja sistemov upravljanja delovne uspešnosti. Analiza delovne uspešnosti s pomočjo rednega letnega razgovora je torej periodični proces, s pomočjo katerega se ovrednoti posameznikov delovni uspeh.

V opisu vsakega delovnega mesta je namreč na petstopenjski lestvici definirana **stopnja zahtevane kompetentnosti**, kar pomeni, da je za vsako kompetenco označeno, na kateri ravni jo pričakujejo od delavca na konkretnem delovnem mestu. **Stopnja dejanske kompetentnosti** se nanaša na konkretnega delavca. Merkurjev letni razgovor predstavlja mehanizem za ugotavljanje razmerja med zahtevano in dejansko kompetentnostjo zaposlenih. Ob nedoseganju zahtevane ravni kompetenc se izvajajo ukrepi, s katerimi se delavcu omogoči, da izboljša določeno kompetenco. Med take ukrepe sodijo: izobraževanje na seminarjih in tečajih, nudenje strokovnega svetovanja ter dodeljevanje ustreznih delovnih nalog, preko katerih delavec pridobi izkušnje. Seveda se v okviru Merkurjevega letnega razgovora načrtuje osebni razvoj delavca tudi v primeru, ko le-ta dosega ali celo presega zahtevano raven kompetence.

Model kompetenc v navezavi z Merkurjevim letnim razgovorom je pomemben zaradi sistematičnega in organiziranega pristopa k ugotavljanju izobraževalnih potreb. Rezultati letnih razgovorov se namreč upoštevajo pri načrtovanju aktivnosti na področju izobraževanja in usposabljanja ter delavčevega razvoja kariere.

5.3. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE KADROV V MERKUR, D.D.

Merkur ima razvejano in razmeroma obsežno izobraževanje zaposlenih. V okviru programa MOKL se izvaja nadgraditev obstoječih izobraževalnih dejavnosti z novimi oblikami, ki bodo namenjene vsem zaposlenim, posebna pozornost se posveča ključnim kadrom. Vpeljava sistema spremljanja in razvoja kompetenc zagotavlja bolj sistematično ugotavljanje izobraževalnih potreb in na podlagi tega načrtovanje ustrežnejšega programa izobraževanja in usposabljanja.

5.3.1. Program in vsebina izobraževanja in usposabljanja v Merkur, d.d.

V delniški družbi Merkur je področje izobraževanja in usposabljanja dobro razvito, ker se zavedajo, da je investicija v znanje koristna naložba, saj so lahko le dobro izobraženi in usposobljeni zaposleni najbolj uspešni pri svojem delu.

Služba za izobraževanje in usposabljanje vsako leto izdela letni plan izobraževanja. Pri ugotavljanju izobraževalnih potreb in kasneje pri izboru izobraževalnih vsebin se upoštevajo izobraževanja v preteklem obdobju, pobude s strani vodstvenih in vodilnih delavcev, zahteve zakonodaje in najpogostejši odgovori zaposlenih iz letnih razgovorov.

Pred izvedbo izobraževalnih programov pripravijo podroben načrt, v katerem opredelijo ciljno skupino, izvajalca, termin in lokacijo. Večina tovrstnih izobraževanj poteka v prostorih delniške družbe Merkur, velikokrat k sodelovanju povabijo tudi zunanje izvajalce.

V delniški družbi Merkur so oblike in vsebine izobraževanj prilagojene posameznim ciljnim skupinam. Za vodilne in vodstvene delavce se izvajajo izobraževanja s področja strateškega razvoja in vodenja ter obvladovanja sprememb. Strokovni in ključni kadri se izobražujejo na strokovnih usposabljanjih in izpopolnjevanjih v obliki seminarjev, konferenc in posvetov iz različnih področij, ki jih v največji meri izvajajo zunanje institucije. Dvakrat letno v Merkurju organizirajo poslovno šolo v obliki srečanja, ki je namenjeno seznanitvi s problematiko in delom posameznih področij in obravnavanju konkretnih vprašanj in dilem. Za novozaposlene se izvajajo uvajalni seminarji za seznanitev z osnovnimi podatki, organizacijo in pravnimi akti podjetja, z

delovno zakonodajo, varstvom pri delu itd. V okviru funkcionalnega usposabljanja in strokovnega izpopolnjevanja se predvsem za področje komercialne dejavnosti in ostalih podpornih dejavnosti izvajajo tečaji iz računalništva in jezikovni tečaji, predvsem za pridobivanje znanja angleščine, nemščine, italijanščine in drugih tujih jezikov. Za delavce v Komerciali se izvajajo seminarji s področja različnih oblik komunikacije in blagoznanstva, za delavce iz skladiščne dejavnosti tečaji za voznike logistične mehanizacije in podobno. Zaposleni so vključeni tudi v tečaje iz varstva pri delu, požarne varnosti ali iz področja varnega dela z nevarnimi snovmi. Delniška družba Merkur omogoča svojim zaposlenim razvoj tudi s financiranjem študija ob delu, za ustrezne kadre v prihodnosti skrbijo s štipendiranjem.

V Merkurju veliko pozornost posvečajo izboru izobraževalnih vsebin in skrbijo, da so v skladu s poslanstvom, vizijo in strateškimi cilji podjetja. Po zaključku vsakega izobraževanja se udeleženci podpišejo na listo prisotnosti ter izpolnjujejo vprašalnik, s katerim v Merkurju merijo zadovoljstvo z vsebino, predavateljem in organizacijo izobraževanja. Povratne informacije pridobijo tudi s strani predavateljev. Različne oblike povratnih informacij uporabijo pri analizi izobraževanja in usposabljanja, rezultati analiz pa jih usmerjajo pri nadaljnjem delu.

5.3.2. Izvedene oblike izobraževanja in usposabljanja v letu 2003

V letu 2003 so v Merkurju izvedli kar 28 različnih seminarjev in predavanj s področja vodenja, prodaje, komunikacije, pogajanj, skladiščnega poslovanja, organizacijske kulture, financ ter usposabljanja za boljše obvladovanje delovnih postopkov.

Na podlagi strokovnih posvetov definiranja Merkurjevega vodje, ki so jih izvedli v letu 2002, se je izkazala potreba po izobraževanju in usposabljanju s področja čustvene inteligentnosti. Seminarja s tega področja so se udeležili vodstveni in vodilni delavci iz vseh področij. Za to ciljno skupino so bila organizirana tudi izobraževanja na temo timskega dela in strategij poslovnih pogajanj, kjer so se udeleženci izpopolnjevali v pogajalskih spretnostih in veščinah. Predvsem pa so bila v letu 2003 za to ciljno skupino aktualna izobraževanja na temo vodenja Merkurjevega letnega razgovora.

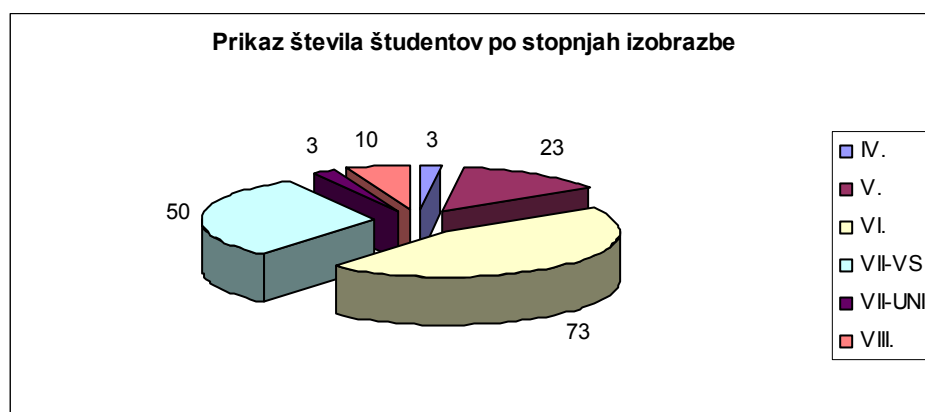
Za zaposlene na področju komerciale so organizirali več seminarjev. Za prodajno osebje so bili izvedeni obsežni seminarji na temo aktivne prodaje v trgovskih centrih,

reševanja reklamacij in pritožb in uspešne komunikacije pri delu s strankami, katerega cilj je bil izboljšati učinkovitost zaposlenih pri medosebnih stikih s strankami ter spoznati temeljna načela korektnega in profesionalnega odnosa do strank. Za izbrane ciljne skupine so organizirali tudi seminarje s finančnimi vsebinami. V lanskem letu so v Merkurju organizirali dve poslovni šoli. Gre za srečanje zaposlenih, v okviru katerega so bili udeleženci seznanjeni s strategijo in načrtovanim razvojem Skupine Merkur, od finančnih do projektnih vsebin. Prav tako sta bila organizirana dva uvajalna seminarja, ki so ju pripravili za novozaposlene. Kot je že ustaljena praksa, so jim vodilni in vodstveni delavci predstavili strategijo, vrednote, cilje in organiziranost podjetja.

Veliko zaposlenih je bilo vključenih v jezikovne tečaje, računalniške tečaje, tečaje za voznike logistične mehanizacije in drugih prevoznih sredstev in v usposabljanja iz varstva pri delu, požarne varnosti in varnega dela z nevarnimi kemikalijami. V strukturi izobraževanja je tudi v lanskem letu velik delež zavzelo izobraževanje s področja blagoznanstva.

Ob delu se v Merkurju izobražuje 6,5% delež vseh zaposlenih. Največ je tistih - kar 84% - ki si bo na ta način pridobilo VI. do VIII. stopnje izobrazbe, le 16% pa bo po končanem študiju imelo IV. in V. stopnjo.

Graf 5.2: Struktura študentov po stopnjah izobrazbe



Vir: Poročilo kadrovsko-pravnega področja za leto 2003

V Merkurju s štipendiranjem podpirajo študente na tistih smereh, kjer v prihodnje pričakujejo njihovo zaposlitev. Vsako leto podelijo v skladu s potrebami nekaj

štipendij. V njihovih trgovskih centrih opravljajo praktični del pouka oz. izobraževanja tudi vajenci oziroma dijaki v okviru dualnega sistema.

PRIMERJAVA Z LETOM 2002

Primerjava z letom 2002 kaže na področju izobraževanja in usposabljanja trend povečanja v vseh primerjalnih podatkih in je razvidna iz tabele št. 5.2.

Tabela 5.2: Primerjava podatkov na področju izobraževanja in usposabljanja za leti 2002 in 2003

	leto 2002	leto 2003	2002/2003
- število različnih izobraževalnih vsebin	13	26	+ 100 %
- % udeležbe (tudi primerjava s 1/2)	83,8	89,01	+ 5,21 %
- število ur izobraževanja	51030	57353	+ 12,39 %

Vir: Poročilo kadrovsko-pravnega področja za leto 2003

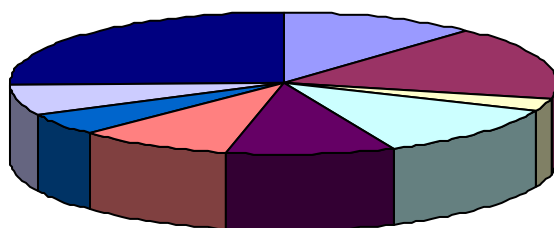
Iz podatkov lahko razberemo, da se je število različnih izobraževalnih vsebin v letu 2003 povečalo za 100%, v primerjavi z letom poprej se je za 5,21% izboljšal odstotek udeležbe, za 12,39% se je povečalo tudi število ur izobraževanja.

Pri večini izobraževanj so v Merkurju preverili zadovoljstvo udeležencev z organizacijo, koristnostjo informacij ter predavatelji. Ugotovili so, da so bili udeleženci z izobraževanjem zadovoljni. Nenazadnje to potrjujejo tudi podatki iz SiOK-a (Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah) za zadnja tri leta. Anketiranci so v primerjavi s preteklima dvema letoma v letu 2003 najbolj ocenili sistem usposabljanja, s približno enako oceno kot v preteklih letih pa so ocenili, da organizacija nudi zaposlenim potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela ter da pri tem upošteva tudi želje zaposlenih.

V Merkurju ugotavljajo, da so v letu 2003 načrt izobraževanja in usposabljanja uspešno realizirali. Poleg tega so pripravili nov sistemski dokument o poslovanju SIU, izšel je tudi nov Katalog izobraževalnih vsebin. Njihovo delo je bilo priznано v zunanem okolju, saj so se ponovno uvrstili med deset najuspešnejših podjetij na področju izobraževanja in vlaganja v kadre in drugič zapored prejeli nagrado TOP 10, ki jo podeljuje GV Izobraževanje. To je uspelo samo štirim podjetjem.

Graf 5.3: Struktura različnih izobraževalnih vsebin

Deleži različnih izobraževalnih vsebin



- Izobraževanje za vodstvene in vodilne delavce
- SRN
- Poslovna šola in uvajalni seminarji
- Jezikovni tečaji
- Računalniški tečaji
- Logistična mehanizacija
- Varno delo, požarna varnost, delo z nevarnimi snovmi
- Strokovno usposabljanje in izobraževanje
- Blagoznanstvo

Vir: Poročilo kadrovsko-pravnega področja za leto 2003

6. POVZETEK UGOTOVITEV IN SKLEPNA RAZPRAVA

Kot sem že večkrat omenila, je v sodobnih organizacijah ustrezna usposobljenost zaposlenih temeljni dejavnik ustvarjanja konkurenčne prednosti. Skozi preštudirano literaturo in s pomočjo izsledkov različnih raziskav, ob koncu lahko potrdim predpostavko, da so ustrezno izobraženi in usposobljeni kadri eden izmed temeljnih dejavnikov razvoja in uspešnosti vsake organizacije. Ena izmed takšnih ocen je podana s strani Mednarodne banke za obnovo in razvoj, ki je že pred leti ocenila sedanjo strukturo svetovnega kapitala: 64 odstotkov pripada znanju, 20 odstotkov naravnim bogastvom in 16 odstotkov kapitalu. (Sočan, 2001: 86)

Nenehne spremembe na vseh področjih družbenega življenja organizacije postavljajo pred vedno nove zahteve. Organizacije, ki želijo biti uspešne v prihodnosti, morajo pridobiti nove značilnosti in osvojiti bistvene spremembe v razmišljanju.

Organizacija se mora v prvi vrsti zavedati vloge izobraževanja. Tukaj mislim tako na konkretno izobraževanje, ki je povezano z uvajanjem novih tehnologij in načinov dela, kot na zahtevnejše izobraževanje v povezavi s spreminjanjem norm, vrednot in kulture organizacije. Poleg tega se mora organizacija naučiti tudi pozabljanja. To pomeni, da je potrebno opustiti znanja in vrednote, ki v današnjem času ne prispevajo k doseganju zastavljenih ciljev. Pomembna postaja sposobnost ugotavljanja potreb po novem znanju, ki je pomembno za prihodnost organizacije. Vsebine izobraževanja morajo biti čimbolj pogojene z dejavnostjo organizacije, izobraževanje pa mora postati nekakšen del delovnih procesov v organizaciji. Izobraževanje mora postati ciklični in kontinuiran proces, potreb po znanju se morajo zavedati vsi zaposleni v organizaciji. Znanje mora predstavljati konkurenčno prednost tako z vidika organizacije kot tudi z vidika posameznika.

Organizacije, ki se prednosti ustreznega znanja zavedajo, imajo pred seboj obsežno in zahtevno nalogo radikalnega prestrukturiranja sistemov izobraževanja in širše celotnega področja ravnanja s kadrovskimi viri. Za uspešno izvedbo omenjene naloge se je potrebno zavedati temeljnih predpogojev učinkovitega ravnanja s kadri:

- da je organizacija lahko uspešna, morata biti kadrovska politika in politika organizacije tesno povezani, saj kot taki prispevata k uresničevanju zastavljenih ciljev in strateških načrtov;

- dosežki organizacije so v veliki meri odvisni od organizacijske kulture in vrednot;
- področje ravnanja s kadri mora biti razvito in ustrezno organizirano, saj lahko kot tako učinkovito realizira ugotovljene potrebe po izobraževanju;
- zagotovljene morajo biti ekonomske možnosti za zadovoljevanje teh potreb;
- potrebno je ugodno izobraževalno vzdušje oz. interes in motiviranost zaposlenih za izobraževanje.

V podjetju Merkur, d.d. se zavedajo, da so ustrezno izobraženi in usposobljeni kadri eden izmed temeljnih dejavnikov razvoja in uspešnosti njihovega podjetja. Na osnovi tega so razvili program »Merkur organizacija kompetentnih ljudi«, s katerim želijo zagotoviti sistematičen in načrtovan razvoj zaposlenih ter prestrukturirati celotno področje upravljanja s človeškimi viri in ga dvigniti na strateški nivo.

Sedaj, ko je program MOKL v polnem teku, lahko govorimo že o prvih rezultatih in doseženih ciljih. Konkretni rezultati posameznih modulov so podrobneje opisani v prejšnjem podpoglavju. Širše lahko ocenim, da program MOKL uresničuje zastavljene cilje, vendar se celoten potek programa še analizira, nadaljnji cilji se še določajo. Kot sem že omenila, je v celoti zaključen modul "Sistemizacija in kompetence", v zaključno fazo pa so pripeljali modula "Upravljanje delovne uspešnosti" in "Razvoj kadrov". V okviru prenovljene sistemizacije so opisom delovnih nalog dodali kompetence oz. standarde, ki omogočajo merjenje uspešnosti opravljanja teh nalog. Znotraj upravljanja delovne uspešnosti so izvedli celovito prenovo Merkurjevih letnih razgovorov, v okviru katerih so vodje svojim sodelavcem postavili letne cilje, katerih doseganje so nato ocenjevali, prav tako tudi doseganje zahtevanih kompetenc. Vse to bodo povezali v sistem nagrajevanj in napredovanj. V sklopu razvoja kadrov so oblikovali skupino ključnih kadrov in na osnovi izobraževalnih potreb, ugotovljenih preko letnih razgovorov, nadgradili katalog izobraževanj.

Na podlagi kompetenc so v okviru letnih razgovorov ugotavljali potrebe po izobraževanju v prihodnjem obdobju. Proces ugotavljanja izobraževalnih potreb je potekal preko uresničevanja naslednjih temeljnih ciljev letnega razgovora:

- objektivno oceniti opravljeno in pričakovano delo vsakega zaposlenega ter oblikovati njegov osebni razvojni načrt;

- ugotoviti, ali so njegova znanja in sposobnosti dovolj izkoriščena ter odpraviti vzroke njegovega morebitnega nezadovoljstva pri delu;
- napotiti zaposlenega na izobraževanje in usposabljanje, če ugotovimo, da njegovo znanje in usposobljenost ne zadostujeta za učinkovito opravljanje delovnih nalog.

Tukaj lahko potrdim hipotezo, da je model kompetenc primeren za ugotavljanje izobraževalnih potreb, saj so rezultati letnih razgovorov, poleg ostalih načinov ugotavljanja izobraževalnih potreb, pomembno prispevali k načrtovanju izobraževanja. Pri ugotavljanju izobraževalnih potreb se v Merkurju sicer upoštevajo izobraževanja v preteklem obdobju, pobude s strani vodstvenih in vodilnih delavcev, zahteve zakonodaje in najpogostejši odgovori oz. želje zaposlenih iz letnih razgovorov. Bistven napredek modela kompetenc je v tem, da je načrtovanje izobraževanja na ta način pridobilo bolj sistematično in analitično naravo, v primerjavi z ostalimi manj organiziranimi oblikami. Model kompetenc torej predstavlja dodaten vir ugotavljanja izobraževalnih potreb, ki pa bo v prihodnosti najverjetneje pridobival na veljavi in postal eden glavnih virov. Do sedaj je bil letni razgovor v prenovljeni obliki izveden samo enkrat. Rezultati le-tega kažejo smernice prihodnjega razvoja kadrov, vendar pa je potrebno poudariti, da bodo jasnejši cilji vidni po večkratnih ponovitvah oz. šele takrat, ko bo nov letni razgovor postal ustaljena praksa. Temeljni dvom, ki se pojavlja pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih, je problem subjektivnosti ocenjevalca, čemur se ne moremo izogniti niti pri modelu kompetenc. Kljub natančno definiranim kompetencam, ne smemo pozabiti, da še vedno upravljamo s kategorijami, ki vsebujejo osebno komponento, ki jo je težko oceniti ali izmeriti.

Ob koncu bi želela poudariti dejstvo, da organizacijo sestavljajo in gradijo ljudje s svojimi znanji in sposobnostmi. To so ljudje, ki so kreativni in razvijajo nove ideje ter so sposobni delovati samostojno in skupaj z drugimi in tako uresničujejo cilje in vizije organizacije. Zato mora biti ravnanje s kadrovskimi viri usmerjeno k nenehnemu usklajevanju potreb organizacije in zaposlenih. Prizadevati si je potrebno za tako delovno okolje, ki bo za zaposlene spodbudno pri njihovem razvoju, predvsem pa mora biti poslovna politika organizacije naravnana k zadovoljevanju tako gospodarskih kot osebnih potreb zaposlenih.

6. LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, Michael (1991): A handbook of personnel management in practice. Kogan Page, London.
2. Ažman, Milena (1993): Izobraževanje v izbranem slovenskem podjetju, magistrsko delo. FDV, Ljubljana.
3. Černetič, Metod (1999): Ekonomika izobraževanja in raziskovanja. Moderna organizacija, Kranj.
4. DeSimone, L. Randy in Harris, M. David (1994): Human resource development. The Dryden press, Orlando.
5. Ferjan, Marko (1999): Organizacija izobraževanja. Moderna organizacija, Kranj.
6. Florjančič, Jože in drugi (1994): Kadrovska funkcija - management. Moderna organizacija, Kranj.
7. Green, C. Paul (1999): Building robust competencies. Jossey-Bass publishers, San Francisco.
8. Gruban, Brane (2003): Kaj so kompetence? Srečanje Dnevi kadrovskih delavcev 2003, Portorož, gradivo.
9. Gruban, Brane (2003): »Kompetence: moda, ki traja že štiri desetletja.« Finance, 168/1596 str. 18.
10. Ivančič, Angelca (1999): Izobraževanje in priložnosti na trgu dela. FDV, Ljubljana.
11. Jelenc, Zoran (1991): Terminologija izobraževanja odraslih. Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani, Ljubljana.
12. Jereb, Janez (1998): Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V : Možina, Stane in drugi: Management kadrovskih virov. FDV, Ljubljana.
13. Joshi, Alok (1991): A comparative study of human resource management practices in selected Slovene enterprises, masters degree thesis. Faculty of economics, University of Ljubljana and International center of public enterprises Ljubljana, Ljubljana.

14. Konstantinovič Kovač, Livija (2003): »Molk je zlata vreden.« Kapital, 327/328, str. 48-50.
15. Ložar, Boštjan (2003): »Pet let za opaznejši napredek.« Manager, november 2003, str. 52-54.
16. Lucia, D. Anntoinette in Lepsinger Richard (1993): The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations. Jossey-Bass publishers, San Francisco.
17. Merkur, d.d. (2003): Osebna izkaznica. Merkur, d.d., marketing, Naklo.
18. Merkur, d.d. (2003): Priročnik za zaposlene. Merkur, d.d., marketing, Naklo.
19. Merkur, d.d. (2004): Letno poročilo 2003. Merkur, d.d., marketing, Naklo.
20. Merkur, d.d. (2004): Poročilo kadrovsko-pravnega področja za leto 2003, Merkur, d.d., Naklo.
21. Mirčeva, Jasmina (1998): Organiziranost izobraževanja za potrebe podjetij in zaposlenih v gospodarstvu, magistrsko delo. FDV, Ljubljana.
22. Mirčeva, Jasmina (1999): »Izobraževanje zaposlenih v tranzicijskem gospodarstvu.« Andragoška spoznanja, 2/99, str. 54-63.
23. Možina, Stane in drugi (2002): Management kadrovskih virov. FDV, Ljubljana.
24. Prakash, Om (1998): A study of training and development system for liquified petroleum gas distributors, masters degree thesis, Faculty of economics, University of Ljubljana, Ljubljana.
25. Rue, L. W. in Byars, L. L. (1994): Human resource management. Irwin, Chicago.
26. Sandberg, Jorgen (1994): Human competence at work: An interpretative approach. BAS, Goteborg.
27. Sočan, Lojze (2001): »Znanje in razvoj v Slovenji v razmerah nove ekonomije.« Andragoška spoznanja, 1/2001, str. 86-98.
28. Stankovič, Tanja (2003): »Kompetence imajo velik vpliv na delovanje organizacije.« Delo, XLV/202, str. 19.

29. Svetlik, Ivan in Kohont, Andrej (2003): Teoretični uvod v model kompetenc. Srečanje Dobri zgledi vlečejo 2003, Portorož, gradivo.
30. Šubic, Petra (2002): »Vrhunskih deset, ki ceni znanje.« Gospodarski vestnik, LI/47, str. 28-29.
31. Tomažič, Egon (2003): Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev. Srečanje Dobri zgledi vlečejo 2003, Portorož, gradivo.
32. Tomažič, Egon (2003): »Kompetence so korenit, ne kozmetičen poseg v zdajšnjo kadrovsko prakso.« Finance, 95/1523, str. 17.
33. Turk, Dunja (2003): »Izhodišče za razvoj kadrovske funkcije je poslovni interes podjetja.« Finance, 54/1482, str. 16.
34. Turk, Dunja (2003): »Kompetence lahko na plačo vplivajo posredno ali neposredno.« Finance, 221/1649, str. 18.
35. Volk-Žakelj, Zdenka (2000): Izobraževanje zaposlenih, diplomsko delo. FDV, Ljubljana.
36. Vovk, Linda (2003): »Zaposlene je težko spreminjati, ni pa nemogoče.« Delo, XLV/101, str. 18.
37. Vukovič, Vesna (2003): »Sistemizacije vsebujejo samo formalne pogoje za zaposlitev.« Finance, 76/1504, str. 19.
38. Welsby, Pam (2003): »Kako dobiti več za denar, vložen v izobraževanje.« Finance, 119/1547, str. 19.
39. <http://intranet.merkur.si/KPP/>; 19.9. 2003
40. <http://www.gvizobrazevanje.com/>; 26.1.2004