

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Planinšec

**Možnosti razvoja kadrov glede na velikost podjetja.  
Študije primerov**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Planinšec

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Možnosti razvoja kadrov glede na velikost podjetja.  
Študije primerov**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

## **Možnosti razvoja kadrov glede na velikost podjetja. Študije primerov**

V diplomski nalogi obravnavam možnosti razvoja kadrov glede na velikost podjetja. Namen proučevanja je ugotoviti, v kolikšni meri velikost podjetja vpliva na razvoj kadrov in koliko je za vsebine, metode in oblike, ki so vezane na razvoj, pomembno, ali je posameznik zaposlen v malem, srednjem ali velikem podjetju. Pri razvoju kadrov se še posebej osredotočam na izobraževanje in kariero ter povezanost teh dveh pojmov v odnosu do koncepta razvoja kadrov. V nalogi se dotaknem tudi akterjev, ki pri razvoju sodelujejo ali kakor koli odgovarjajo za njihov razvoj. Vlaganje v znanje zaposlenih postaja za uspešnost podjetja ključnega pomena. V spreminjajočem se okolju je zavedanje pomena zaposlenih in omogočanje njihovega razvoja, ne glede na velikost podjetij, ključna. Znano je, da so velika podjetja nasploh zaradi svoje velikosti učinkoviti razvijalci karier in strokovnega razvoja. Vendar pa se zaradi vedno večjega pomena znanja ter zaposlenih kot najdragocenejšega kapitala tudi mala in srednja podjetja vse bolj približujejo velikim glede omogočanja razvoja kadrov. V teoretičnem delu pri proučevanju koncepta razvoja kadrov in velikosti podjetja uporabljam metodo deskripcije, v empiričnem delu, ki zajema tri kratke študije primerov podjetij, pa eksplanacijo.

**KLJUČNE BESEDE:** kadri, razvoj kadrov, kariera, malo in srednje podjetje, veliko podjetje.

## **Human resource development possibilities based on the size of an enterprise. Case studies**

The diploma work explores the human resource development possibilities based on the size of an enterprise. The goal of research is to determine to what extent the size of an enterprise affects human resource development and in what ways is the individual's employment in a small, medium-sized or large enterprise important in terms of content, methods and forms associated with development. Human resource development study focuses predominantly on education, career and the connection between the two in relation to the human resource development concept. The diploma work briefly discusses the players that participate in the development or are in any way responsible for it. Investing employees' knowledge is increasingly becoming the key element in the success of an enterprise. In a changing environment it is of utmost importance to recognize the importance of employees and enable their development, regardless of the size of an enterprise. It is a known fact that large enterprises are, due to their size, effective producers of career and professional development. Because of the increasing importance of knowledge and recognition of employees as the most valuable capital, small and medium-sized enterprises are catching up on the large enterprises in terms of providing human resource development. The theoretical part, which explores the concept of human resource development and enterprise size, employs the method of description. The empirical part, which consists of three short case studies of enterprises, employs the method of explanation.

**KEYWORDS:** human resources, human resource development, career, small and medium-sized enterprise, large enterprise.

## KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 UVOD</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>2 SPREMENJENA VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE V CELOSTNO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI TER AKTIVNOST RAZVOJA KADROV ZNOTRAJ NJE</b> ..... | <b>8</b>  |
| <b>3 RAZVOJ KADROV</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>3.1 Kadri in kadrovski viri</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>3.2 Koncept razvoja kadrov</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>3.3 Odgovornost za razvoj kadrov</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>3.4 Izobraževanje kadrov</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>3.4.1 Opredelitev izobraževanja zaposlenih</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>3.4.2 Oblike in organiziranost izobraževanja</b> .....   | <b>21</b> |
| <b>3.4.3 Sodobni trendi v izobraževanju zaposlenih</b> .....  | <b>22</b> |
| <b>3.5 Kariera</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>3.5.1 Opredelitev kariere in pojmi v povezavi z njo</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>3.5.2 Oblike aktivnosti planiranja kariere</b> .....   | <b>27</b> |
| <b>3.5.3 Odgovornost za razvoj kariere</b> .....  | <b>29</b> |
| <b>3.6 Povezanost pojmov izobraževanje in kariera v odnosu do koncepta razvoj kadrov</b> .....  | <b>31</b> |
| <b>4 VELIKOST PODJETJA</b> .....  | <b>35</b> |
| <b>4.1 Opredelitev malega, srednjega in velikega podjetja</b> .....   | <b>35</b> |
| <b>4.2 Značilnosti malih, srednjih ter velikih podjetij</b> .....   | <b>39</b> |
| <b>5 RAZVOJ KADROV IN VELIKOST PODJETJA</b> .....   | <b>42</b> |
| <b>5.1 Razvoj kadrov v malem in srednjem podjetju (MSP)</b> .....   | <b>42</b> |
| <b>5.2 Razvoj kadrov v velikem podjetju</b> .....   | <b>50</b> |
| <b>5.3 Ugotovitve in zaključki o razvoju kadrov v MSP in velikih podjetjih</b> .....  | <b>56</b> |
| <b>6 EMPIRIČNA ANALIZA</b> .....  | <b>58</b> |
| <b>6.1 Razvoj kadrov v HERMES SoftLab d.o.o. (veliko podjetje)</b> .....  | <b>58</b> |
| <b>6.1.1 Opis podjetja HERMES SoftLab d.o.o.</b> .....  | <b>58</b> |
| <b>6.1.2 Možnosti razvoja kadrov v HERMES SoftLab d.o.o.</b> .....  | <b>60</b> |
| <b>6.2 Razvoj kadrov v Microsoft d.o.o. (srednje podjetje)</b> .....  | <b>64</b> |
| <b>6.2.1 Opis podjetja Microsoft d.o.o.</b> .....   | <b>64</b> |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 6.2.2 | Možnosti razvoja kadrov v Microsoft d.o.o. ....      | 66 |
| 6.3   | Razvoj kadrov v Domenca d.o.o. (malo podjetje) ..... | 71 |
| 6.3.1 | Opis podjetja Domenca d.o.o. ....                    | 71 |
| 6.3.2 | Možnosti razvoja kadrov v Domenca d.o.o.....         | 72 |
| 6.4   | Sklep empiričnega dela .....                         | 75 |
| 7     | ZAKLJUČEK.....                                       | 76 |
| 8     | LITERATURA .....                                     | 79 |

## KAZALO TABEL

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Tabela 4.1: | Zakonski kriteriji za velikostno razvrščanje podjetij v Sloveniji.....      | 36 |
| Tabela 4.2: | Zakonski kriteriji za mikro, mala in srednja podjetja v EU .....            | 37 |
| Tabela 4.3: | Vodenje, organiziranost, financiranje, kadri v MSP in velikem podjetju .... | 40 |

## 1 UVOD

Globalne spremembe, s katerimi se srečujejo družbe v sodobnem svetu, postavljajo tako organizacije kot njihove zaposlene pred nove zahteve. Danes je znano, da v konkurenčnem boju, ki se odvija v tržni ekonomiji, prav zaposleni predstavljajo konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. Vprašanje, kako ravnati z zaposlenimi, da bi se uspešno soočali z zunanjimi izzivi, je danes stalnica. Po besedah Mirčeve (2000, 5), »znanje postaja ključni element konkurenčnosti ter edini način za izbiranje med različnimi alternativami«. Podjetja so spoznala, da je mogoče nove pogoje delovanja učinkovito premagovati z namenjanjem večje pozornosti človeku, naložbam vanj in njegovemu razvoju. Nenehno izobraževanje, usposabljanje ter vlaganje v človeške vire so procesi, ki se jih sodobna podjetja za preživetje ne samo zavedajo, ampak tudi uresničujejo. Od možnosti za razvoj, ki jih podjetja nudijo svojim zaposlenim, pa ne bo odvisno samo zadovoljstvo zaposlenih, temveč tudi uspeh podjetja kot celote.

Pri razvoju kadrov predstavlja pomemben vidik organizacija oz. sistem, kjer je delavec zaposlen, ki ima svoja pravila, področje delovanja, predmet poslovanja in tudi svojo velikost. Slednje postavljam kot osrednjo spremenljivko diplomskega dela. Proučevala bom, v kolikšni meri velikost podjetja vpliva na razvoj kadrov in koliko je za vsebine, modele in oblike, ki so vezane na razvoj kadrov, pomembno, ali je posameznik zaposlen v malem, srednjem ali velikem podjetju.

Izhodiščna hipoteza, ki bo vodilo skozi analizo in ki jo bom skušala potrditi, je, ***da so možnosti razvoja kadrov odvisne od velikosti podjetja in akterjev za razvojno-izobraževalno dejavnost v podjetju.*** Zastavila sem tudi dve delovni hipotezi, ki izhajata iz izhodiščne, in sicer:

H1: *velika podjetja imajo bolj razvejan sistem razvoja kadrov;*

H2: *mala podjetja se vse bolj približujejo velikim glede omogočanja in spodbude razvoja kadrov.*

Rast malih in srednje velikih podjetij v zadnjih desetletjih je namreč povzročila spremembo strukture gospodarstva iz velikih socialističnih konglomeratov, v gospodarstvo temelječe na malih, inovativnih in hitro rastočih podjetjih. Spremembe je zaslediti tudi na področju zavedanja pomena človeških virov znotraj teh.

Kot bomo videli v nadaljevanju, je razvoj kadrov zelo širok pojem, zato se v okviru razvoja osredotočam le na izobraževanje in kariero. Podrobnejša obravnava bi namreč presegala okvir zastavljenega dela. Pri tem mi bo v pomoč še zadnja delovna hipoteza:

*H3: izobraževanje in razvoj kariere sta možni poti razvoja kadrov.*

Menim namreč, da izobraževanje kot tudi gradnja kariere vplivata na proces razvoja kadrov, hkrati pa je pozitivna povezava tudi med izobraževanjem in kariero.

Namen naloge je podati teoretične opredelitve, temeljne pojme in teorije s področja razvoja kadrov, opredeliti podobnosti in razlike med malim, srednjim in velikim podjetjem glede razvojno-izobraževalnih možnosti, ki jih podjetje nudi zaposlenim. Še posebej me zanimata izobraževanje in kariera kot možni poti razvoja kadrov, kako sta ta dva pojma povezana med seboj in kako prispevata k razvoju kadrov v malem, srednjem in velikem podjetju.

Diplomsko delo je teoretično in podprto s praktičnim delom. Uvodu sledi krajše drugo poglavje, kjer pojasnujem spreminjanje kadrovske funkcije ter aktivnost razvoja kadrov znotraj te funkcije. Tretje poglavje je razširjeno: opisujem koncept razvoja kadrov, kjer posebej opredelim izobraževanja in kariero, povezanost teh dveh pojmov in ju razmejim v odnosu do koncepta razvoja. Sledi četrto poglavje o velikosti podjetja, kjer opisujem in primerjam malo, srednje in veliko podjetje. Teoretični del zaključujem s poglavjem, kjer analiziram povezanost razvoja kadrov z velikostjo podjetja, opišem stanje razvoja kadrov posebej za malo in srednje ter veliko podjetje, nato pa primerjam vse tri. Proučevanje zaključim z empiričnim delom, ki zajema kratke študije primerov treh slovenskih podjetij; leta so iz iste panoge, med seboj pa se razlikujejo po velikosti.

Z metodološkega vidika temelji diplomsko delo na deskripciji. Temeljna metoda dela je analiza relevantne literature, ki prinaša vpogled v dano tematiko. V poglavju, kjer ugotavljam povezanost razvoja kadrov z velikostjo podjetja, pa je za ugotavljanje temeljnih razlik in podobnosti med malim, srednjim in velikim podjetjem uporabljena primerjalna analiza. Pri študijah primerov so mi bila v pomoč interna letna poročila podjetij ter intervju odgovorne osebe s področja razvoja kadrov in metoda eksplanacije.

## 2 SPREMENJENA VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE V CELOSTNO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI TER AKTIVNOST RAZVOJA KADROV ZNOTRAJ NJE

Globalne spremembe okolja, tehnologije in finančnih trgov so v zgodovini poslovanja podjetij povzročile marsikatero premike tako na mikro kot makro ravni njihovega delovanja. Uspehe v poslovnem svetu vse bolj povežujemo z ravnanjem z ljudmi, kjer je transformacija vloge upravljanja s človeškimi viri vse bolj intenzivna in opazna.

»Kar nekaj časa je veljalo, da je ukvarjanje s kadri predvsem formalne narave in da se je treba z njimi ukvarjati le, da se zadosti zahtevam po različnih evidencah, pregledih in zaradi predpisov« (Merkač Skok 2005, 24). Spremembe in razvoj so podjetja privedla do spoznanja, da na zaposlene ne morejo gledati kot na strošek, ampak pomemben vir, ki predstavlja dragoceno vrednost organizacije, s katero dosega konkurenčne prednosti in ki jih je potrebno dobro upravljati in razvijati.

Pomena ljudi, zaposlenih in njihovega doprinosa k uspešnosti podjetja so se začeli v sodobnem svetu zavedati v 50-letih prejšnjega stoletja, česar posledica je bil tudi razvoj koncepta Human Resource Management (v nadaljevanju HRM), ki je poskušal aktivnosti na področju ravnanja z ljudmi oblikovati tako, da zaposleni v podjetju svoje zmogljivosti uporabljajo za svoje in v dobro organizacije. Koncept HRM je tako redefiniral klasično kadrovske funkcije, ki je prešla (Joshi v Ažman 1993):

- od neodvisne funkcije k *funkciji, ki predstavlja podsistem večjega sistema v organizaciji*;
- od omejenosti na nekaj podfunkcij k *organskemu sistemu*, kjer so vsi deli med seboj povezani;
- od poudarka izvrševanja zahtev k poudarku na *razvijanju sposobnosti*;
- od odgovornosti za kadrovske zadeve k odgovornosti za *upravljanje s človeškimi viri*, ki si jo delijo vsi vodje;
- od administrativnega urejanja in upravljanja k *razvijanju in motiviranju zaposlenih*;
- od motiviranja s plačami in nagradami k *motiviranju skozi izzive in priložnosti* svojega razvoja in kreativnega dela.



Iz navedene opredelitve je razvidno, da je HRM kompleksen sistem, sestavljen iz več podsistemov, namen in cilj teh pa je:

- **planiranje kadrov:** analiza stanja zaposlenih v podjetju, ugotavljanje potreb po zaposlenih (njihovih znanj in sposobnosti) v prihodnjem obdobju;
- **analiza strukture dela** (določitev nujnih karakteristik, ki so potrebne za delo);
- **pridobivanje kadrov** (iskanje najustrežnejših poti za pridobivanje kadrov);
- **izbor kadrov** (glede na zahtevo dela izberemo najustrežnejšega kandidata);
- **uvajanje** (vključitev v organizacijo in izvajanje dela);
- **izobraževanje in razvoj kadrov** (zagotovitev kadrov z ustreznim znanjem in spretnostmi, gre za pripravo ljudi na uspešno opravljanje obstoječega dela in prevzem večje odgovornosti v prihodnosti);
- **planiranje karier** (predvidevanje nadaljnjega razvoja kadrov – določitev ciljev in poti razvoja)
- **ocena uspešnosti** (ocenitev uspešnosti zaposlenih, vzroke za neuspešnost in povratna informacija o doseženih rezultatih) (Ažman 1995, 20).

Namen tega poglavja je na kratko opisati spremembo funkcije kadrovske dejavnosti, opazimo pa tudi spremembo vloge zaposlenih - v smislu kako in v kolikšni meri so odgovorni skrbeli zanje in njihove potrebe v primerjavi z ostalimi nalogami.

Ocenjujem, da so bili zaposleni pod tradicionalno kadrovsko funkcijo bolj kot ne sredstvo administrativnih postopkov. Skrb za njihov razvoj in izobraževanje kot odgovornost kadrovske dejavnosti je bila v preteklosti med manj pomembnejšimi opravili, prevladovala so storitve v podporo zaposlovanja ljudi. Spremembe iz okolja so privedle podjetja do ugotovitev, da so zaposleni, njihovo znanje in sposobnosti vir konkurenčne prednosti in da sodijo aktivnosti v smeri celostnega razvoja, izobraževanja, usposabljanja in razvoja kariere zaposlenih med najpomembnejše naloge oddelka upravljanja s človeškimi viri. Razvoj kadrov je z izobraževanjem in razvojem kariere v primerjavi z drugimi zgoraj naštetimi podsistemi HRM prešel med najpomembnejša opravila, ki mu odgovorni sedaj in v prihodnosti pripisujejo največji pomen.

Gibanje trendov v tej smeri so napovedali že nemški direktorji ob koncu osemdesetih let. Raziskava dejanskega in pričakovanega pomena posameznih kadrovskih funkcij je pokazala, da so takrat največji pomen pripisovali izboru kadrov (72%), najmanjšega pa motiviranju

zaposlenih (59%). Napovedali so, da bo v prihodnosti najpomembnejša funkcija usposabljanje in razvoj zaposlenih (91%), najmanj pa ocenjevanje ter plače (79%) (Rojc 1992). Če te podatke primerjamo z rezultati raziskave s področja narave kadrovske dejavnosti v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji 2002<sup>1</sup>, vidimo, da so rezultati podobni, razlika je le časovni zamik. Administrativna opravila še vedno zasedajo približno dve tretjimi dela kadrovskih managerjev (urejanje prijave in odjave delavcev, pravno ureditev zaposlovanja in dela ter evidence povezane z zaposlenimi), čeprav zatrjujejo, da to niso najbolj pomembna opravila, ki naj bi jih izvajali in si želijo več časa namenjati razvojnim nalogam. Njihova ocena pomembnosti področja opravil za naslednja tri leta je takrat bila, da bo najpomembnejše delo na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, temu sledi načrtovanje razvoja zaposlenih in njihove kariere (Lobnikar, Merkač in Svetic 2002, 461-466). Tudi podatek raziskave GV Izobraževanja<sup>2</sup> navaja, da je vsebina dela kadrovske službe razdeljena na 55% splošnih in operativnih del, 27% dela je s področja izobraževanja in razvoja kadrov, 15% pa je svetovanja v podporo razvoja. Želijo si, da bi bili deleži v tem zaporedju ravno obratni: manj operativnih del, več avtonomije in prevzemanje strateških vlog (Delo, 13. december 2005).

Gornja razporeditev ranga pomembnosti opravil kaže na to, da se ne glede na velikost podjetja managerji zavedajo strateškega pomena kadrovskih virov v svojem podjetju, a vseeno premalo časa namenijo opravirom v tej smeri. Glede na to, da so spremembe in razvoj tudi na področju kadrovanja vedno intenzivnejše, je pričakovati, da bo potrebno kadrovsko funkcijo v organizacijah vedno pogosteje redefinirati.

Trend nalog upravljanja s človeškimi viri zadnjih nekaj let gre torej v smeri razvoja kadrov, o čemer bomo podrobneje govorili v nadaljevanju besedila. Opredelila bom koncept razvoja kadrov, še posebej se bom osredotočila na izobraževanje in razvoj kariere ter povezanost teh treh pojmov.

---

<sup>1</sup> Gre za raziskavo o naravi kadrovske dejavnosti v malih in srednje velikih slovenskih podjetjih, ki so jo izvedli Marjana Merkač Skok, Aleša Svetic in Branko Lobnikar. V raziskavi je sodelovalo okoli 100 podjetnikov oz. vodij malih in srednjih podjetij. Obravnavali so pomen oziroma porabo časa za devet dejavnosti, in sicer: administrativno-kadrovska opravila, analizo dela in določanje lastnosti delavcev; načrtovanje izobraževanja, potreb po novih delavcih ter razvoja zaposlenih; pridobivanje in izbiro novih zaposlenih; urejanje odnosov med njimi; uvajanje participacije zaposlenih; dejavnosti v okviru sistema nagrajevanja (Lobnikar, Merkač Skok, Svetic 2002).

<sup>2</sup> Raziskavo so izvedli pri GV Izobraževanje. V njej je sodelovalo 187 kadrovskih delavcev slovenskih podjetij, med njimi 65 iz javnega sektorja in 122 iz gospodarstva, a v marcu 2004 (Delo, 13. december 2005).

### 3 RAZVOJ KADROV

#### 3.1 Kadri in kadrovske viri

Pod pojmom **kadri** razumemo vse ljudi, ki lahko v kakršnem koli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela, obenem pa so sami po sebi vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti (Možina 2002). Kot taki predstavljajo kadri za organizacijo vir sposobnosti in znanja, zato govorimo tudi o **kadrovske virih**. S pojmom kadrovske viri opredeljujemo »zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost in njihovo navezanost na skupino, organizacijo ter pripravljenost na sodelovanje« (Možina 2002, 7). Koncept **management kadrovske virov** pa »je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovske viri uspešno oziroma v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi« (Možina 2002, 7).

Kadar je govor o delovnih organizacijah, pojem kadrovske viri večinoma enačimo s pojmom **človeške viri**. Svetlik in Ilič pravita, da lahko človeške vire enačimo z delovno silo posameznikov, ne pa z osebami samimi, ter da so človeške viri delovne sposobnosti, ki jih pri svojem delu uporabljajo (samo)zaposleni, neaktivni pa razpolagajo z njimi kot z neizkoriščenim delovnim potencialom (Svetlik in Ilič 2004).

V zadnjem času se vse bolj uveljavlja koncept **človeški kapital**<sup>3</sup>. S pojavom pojma sredi šestdesetih let prejšnjega stoletja so označevali izobraževanje, spretnosti in znanje posameznika (Becker 1964; Schultz 1971), z naložbami vanj pa lahko povečamo njegovo produktivno sposobnost, ekonomsko učinkovitost in donosnost. Gostiša (1999, 3) človeški kapital opredeljuje kot »vir oziroma potencial, ki se skriva v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih, pri čemer je od načina upravljanja s človeškimi viri oz. ravnanja z ljudmi pri delu odvisno, v kolikšni meri je dejansko izkoriščen«. Poleg tega človeški kapital ni last podjetja, temveč je nekaj kar si lahko le izposodi preko zaposlenih; iz tega vidika je način upravljanja s človeškimi viri še toliko bolj pomemben, saj je od tega odvisna konkurenčna sposobnost podjetja.

---

<sup>3</sup> Urlich (2005 v Mihalič 2006, 52) navaja, da se management človeškega kapitala za razliko od managementa človeških virov ukvarja z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem le tistih človeških virov, ki ustvarjajo vrednost, torej le s človeškim kapitalom.

Ustrezno ravnanje s kadrovskimi viri postaja dejavnik uspeha, ki ga dosežemo z usklajenim delovanjem politik in ukrepov s cilji organizacije. Stalnega razvoja in uspeha organizacije ni mogoče več pojasnjevati s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih. Po mnenju Svetičeve je poznavanje pomena kadrov za uspešnost podjetja še zlasti pomembno za mala in srednje velika podjetja, kjer se ocene dejavnikov uspešnosti velikokrat pripisujejo finančnim kazalnikom, smotrnost kadrovskih odločitev pa se pogosto podreja kratkoročnim ciljem (Lobnikar, Merkač in Svetic 2002, 461).

### **3. 2 Koncept razvoja kadrov**

Sočasno z razvojem področja upravljanja s človeškimi viri se je razvijal tudi koncept razvoja kadrov, ki se ponekod pojavlja tudi pod imenom razvoj človeških virov oz. Human Resource Development (v nadaljavanju HRD) kot ena glavnih aktivnosti širše teorije o upravljanju s človeškimi viri, ki smo jo že opredelili v predhodnem poglavju.

Prvotno se je pojem razvoj kadrov uporabljal kot sinonim za izobraževalno dejavnost v organizacijah, usmerjen je bil na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja in spodobnosti trenutnim in prihodnjim potrebam dela. S postopnim vključevanjem drugih področij, kot so profesionalni, strokovni in osebnostni razvoj posameznika, je pojem dobival vedno širši pomen.

Po opredelitvi Možine (2002, 56-57) koncept razvoja zajema naslednja področja delovanja: strokovno uvajanje novih kadrov; zagotavljanje in razvoj ključnih kadrov; stalni strokovni, delovni in osebnostni razvoj zaposlenih; spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih; zagotavljanje prenosa znanja na vseh ravneh ter razvoja čuta pripadnosti kadrov organizaciji. Gre za »sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih« (Možina 2002, 56).

DeSimone in Harris (1998, 2) definirata razvoj kadrov oziroma koncept razvoja človeških virov kot »niz sistematičnih in planiranih aktivnosti organizacije, katerih namen je, da zaposleni dobijo ustrezne sposobnosti, glede na sedanje in prihodnje potrebe dela«. Avtorja navajata tri funkcije razvoja človeških virov:

- **usposabljanje in razvoj:** funkcija je osredotočena na izpopolnjevanje znanj, sposobnosti in veščin posameznikov. Usposabljanje predstavlja proces pridobivanja specifičnih znanj, spretnosti in veščin, vezanih na določeno delo. Razvoj pa predstavlja dolgoročne aktivnosti, usmerjene na znanja, spretnosti in veščine, ki jih bodo zaposleni potrebovali pri opravljanju prihodnjih del. S tema dvema procesoma novozaposleni prične že ob prihodu v organizacijo v obliki uvajanja, preko katerega spozna vrednote in norme organizacije, delovne razmere in svoje delo. Temu sledi usposabljanje tehnik in veščin, potrebnih za delo, in ko zaposleni postane spreten oz. sposoben za samostojno delo, se začne razvoj v obliki inštruiranja in svetovanja;
- **organizacijski razvoj:** predstavlja proces povečanja uspešnosti in izboljšanje počutja zaposlenih preko načrtovanih posegov na vedenjske vzorce. Organizacijski razvoj zahteva tako makro kot mikro spremembe;
- **razvoj karier:** je proces, s katerim posamezniki napredujejo preko različnih stopenj, ki so opredeljene z različnimi cilji, nalogami in zahtevami. Razvoj karier vsebuje dva procesa: planiranje karier (opis veščin in zmožnosti posameznikov, na podlagi katerih se določi karierni plan) in karierni management (opredelitev korakov, preko katerih se plan realizira).

Med razvojem karier, usposabljanjem in izobraževanjem je močna povezava. Karierni plan je lahko izvršen skozi programe izobraževanja in usposabljanja v organizaciji. Prav tako je razvoj kadrov posledica izobraževanja in razvoja kariere. O tem bom več govorila v nadaljevanju, kjer bom podrobneje opredelila še kariero in izobraževanje.

Tudi Nadler (1989, 137-138) v svoji definiciji opredeljuje koncept razvoja človeških virov kot »organizirano izobraževanje zaposlenih (izvaja ga delodajalec) v določenih časovnih obdobjih, ki nudi možnost večanja delovnih dosežkov in/ali osebni razvoj«. Obenem poudarja tri področja aktivnosti razvoja človeških virov, podobno kot prejšnja avtorja:

- **usposabljanje:** vezano je na sedanje delo zaposlenih in predstavlja predvsem odgovornost za ugotavljanje, kaj in koga je potrebno usposablјati, odgovornost nosi neposredno nadrejeni, ki je hkrati tudi izvajalec usposabljanja;
- **izobraževanje:** orientirano je na delo, ki ga bo zaposleni opravljal v bodoče, povezuje ga z razvojem kariere, kar predstavlja podporo temu sistemu; za izbor kandidatov ter vrste izobraževanja in ugotavljanje rezultatov je odgovoren srednji vodstveni nivo;

- **razvoj:** neposredno ni povezan s sedanjim ali bodočim delom zaposlenih, ampak predstavlja podporo kontinuiranemu razvoju posameznikov v smislu vzdrževanja njihove izobraževalne kondicije – da so vedno pripravljeni na učenje česar koli novega; tu je odgovornost na najvišjem nivoju vodstva<sup>4</sup>.

Navedeni opredelitvi razvoja kadrov se pretežno navezujeta na izobraževanje, usposabljanje in razvoj; tudi Trevenova (1998, 197) razvoj zaposlenih pojasnjuje s temi tremi pojmi in dodaja še učenje kot dolgoročno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušenj in prakse pri delu. Nekatere novejšje opredelitve razvoja kadrov zastavljajo pojem precej široko. Mihaličeva (2006, 199) permanentnemu izobraževanju, izpopolnjevanju, usposabljanju in upravljanju kariere kot razvoju zaposlenih dodaja razvoj njihovih kompetenc, motiviranje, nagrajevanje, stimuliranje, usmerjanje pri opravljanju del in nalog, svetovanje, vzpodbujanje, nudenje socialne varnosti, informiranje, delegiranje, ocenjevanje, razvijanje njihovih potencialov in prednosti, koordiniranje, napredovanje zaposlenih ipd.

Glede na to, da zaposleni v podjetju predstavljajo delovno celoto, pa so sami zase vir različnih zmožnosti in potencialov. Pomembno je, da so jim s strani podjetja ponujene diferencirane razvojne možnosti in da lahko nadgrajujejo svoj potencial v smeri lastnih sposobnosti. Če se podjetje odloči za načrten in sistematičen razvoj vseh zaposlenih, ne glede na delovno mesto in zahtevnost del in nalog, ki jih opravljajo, je pomembno omeniti filozofijo upravljanja z različnostjo. Gre za načrtovanje in implementacijo organizacijskih sistemov in praks upravljanja z ljudmi tako, da se njihove potencialne prednosti čim bolj povečajo, pomanjkljivosti pa minimizirajo, s ciljem povečanja sposobnosti vseh zaposlenih, kar posledično doprinese k organizacijskim ciljem in razvoju njihovih potencialov (Svetlik in Ilič 2004).

Iz napisanega je razvidno, da so aktivnosti razvoja človeških virov številne, skupni cilj vseh pa je razvoj – tako osebni kot organizacijski. Da bo ta cilj dosežen, je potrebno programe razvoja skrbno oblikovati. DeSimone in Harris (1998, 18) pri oblikovanju HRD programov poudarjata tri faze:

- **faza ugotavljanja potreb:** pomeni raziskovanje organizacije, njenega okolja, zahtev dela, znanja in veščin zaposlenih;

---

<sup>4</sup> Poleg definicije, področij aktivnosti Nadler opredeljuje še vloge akterja razvoja kadrov (te so specialist za izobraževanje, HRD manager in svetovalec): te tri točke skupaj tvorijo »model razvoja kadrov« kot ga opredeljuje Nadler (1989, 137).

- **faza oblikovanja in izvedbe:** vključuje izbiro programov, izvajalcev, metod, komu bodo programi namenjeni, in samo izvedbo;
- **faza evalvacije:** gre za ugotavljanje rezultatov o tem, koliko so se udeleženci naučili, koliko naučenega uporabljajo pri svojem delu, učinkovitost programa, informacije o kakovosti programov, njihovi primernosti glede na cilje, informacije služijo tudi pri izboljšanju obstoječih in oblikovanju nadaljnjih programov.

Omenjene faze so splošne in jih lahko v različnih modifikacijah opazimo tudi pri drugih avtorjih (Bartol in Martin 1995; Beckhard in Harris 1998). Uporabljajo se za katerokoli področje aktivnosti oz. oblikovanje različnih HRD programov (ne le za izobraževanje, usposabljanje ali razvoj), vendar pa moramo pri tem upoštevati izbrano področje aktivnosti in vestno upoštevati njegove specifikke<sup>5</sup>.

### 3. 3 Odgovornost za razvoj kadrov

Iz večine opredelitev razvoja kadrov je razvidno, da pri razvoju nastopata dva akterja. V prvi vrsti je za razvoj odgovoren vsak posameznik, obenem pa so zaposleni tudi skrb organizacije. Merkač Skokova (2005, 23) odgovornost za kadre v organizaciji opredeljuje z naslednjo delitvijo vlog:

- **top management:** skrbi za filozofijo, strategijo in politiko upravljanja s človeškimi viri v povezavi s poslovno politiko;
- **linijski management (vodje):** so v celoti odgovorni za izvajanje in uspeh;
- **kadrovske strokovne službe:** nudijo strokovno podporo področju in managementu, razvijajo in vzdržujejo sistem, zagotavljajo skladnost delov sistema;
- **kadrovski management (managerji):** vključen je v top management, so managerji sprememb, iniciatorji in inovatorji politike in prakse HRM, zagotavljajo usklajevanje kadrovske in poslovne strategije;
- **posameznik:** je odgovoren zase, mora se usposablјati, odzivati in biti proaktiven.

Tej delitvi Merkač Skokova (2005) dodaja še kadrovske direktorje oz. vodje kadrovskih služb in poudarja, da je njihova vloga v razvoju še vedno zelo velika. Delujejo kot notranji svetovalci linijskim vodjem, zagotavljajo izvajanje, s svojim znanjem in opazovanjem organizacije glede potreb nje same in zaposlenih pa prispevajo k njihovi integraciji.

---

<sup>5</sup> Zgoraj je naveden splošni fazni proces razvoja, ki se lahko glede na izbran program modificira.

Na tej točki se mi zdi smiselno poudariti še strukturne spremembe v organizaciji, kot so decentralizacija, zmanjševanje organizacijskih ravni, večja fleksibilnost, ki so ponekod zahtevale modifikacijo nazivov in pristojnosti nekaterih akterjev razvoja kadrov. Z devolucijo<sup>6</sup> je funkcija upravljanja s človeškimi viri »dobila strateško vlogo in se preselila v najvišja odločevalska telesa v organizaciji, po drugi strani pa je veliko operativnih odločitev in nalog prešlo v roke neposrednih vodij« (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 36). Nove strategije upravljanja so narekovale jasno strukturo in vizijo organizacije ter management, ki tako vizijo podpira in uresničuje. Eden od namenov premika funkcije je bil preoblikovanje velikih, birokratskih kadrovske oddelkov s premočnim vplivom v oddelke, kjer naj bi kadrovske aktivnosti bolj približali poslovnim ciljem, vodje pa bi pri tem imeli ključno vlogo (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 37). Vloga vodij je postajala vedno bolj pomembna, nanje se prenaša vedno več odgovornosti in nalog, obenem pa so vodje in ne oddelki tisti, ki so v neposrednem stiku z zaposlenimi. Težave razvoja organizacije se tako rešujejo že pri samem viru (na najnižji ravni v organizaciji), zato je izjemnega pomena visoka usposobljenost vodij, njihov značaj in vrednote. Njihova naloga je spodbujati sodelovanje, pozitivno vplivati na sposobnosti podrejenih, strateško pomembno pa je, da sistematično prenašajo svoja znanja na sodelavce.

Vse večji pomen, predvsem pa večje število vodij so zahtevali prehodi iz hierarhičnih na horizontalne strukture organizacij, danes pa to zahtevajo organizacije z rastočim deležem izobraženih in usposobljenih delavcev (Mihalič 2006), katerih glavnina dela se nanaša na inoviranje in hitro reagiranje na spremembe.

V procesu devolucije pripisujejo odgovornost glede kadrov dvema skupinama - vodjem in kadrovskim strokovnjakom. Ne izključuje nobenega, spremembe so le v pristojnostih, ki so jih imeli nekoč in danes:

- **kadrovske strokovnjake** oblikujejo politike, ki izhajajo iz kadrovske strategije, neposredni vodje pa so zadolženi za njihovo ustrezno izvajanje;

- **neposredni vodje** se zavedajo konsistentnosti izvajanja politik in s strokovnjaki delujejo v partnerstvu ; rezultati so učinki dela obeh;

---

<sup>6</sup> Mesner Andolškova in Štebe (2004) devolucijo definirata kot prenos upravljanja človeških virov na vodje, Brewster in Larsen (1992) pa o devoluciji govorita kot o premiku nalog kadrovskega oddelka na linijske oz. neposredne vodje.



- **kadrovski oddelki** morajo imeti zadostno število ljudi z znanji o sodobnem razvoju kadrovskega področja, vključno s kadrovskimi strokovnjaki<sup>7</sup>, vodje oddelkov imajo vpliv na ključne odločitve in so dobro integrirani v vrhnji management (Mesner Andolšek in Štebe 2004, 60).

Če povzamem: z organizacijske strani je kar nekaj akterjev, ki imajo več ali manj pristojnosti za odgovornost razvoja kadrov, na drugi strani pa je vsak posameznik tudi sam odgovoren za svoj razvoj. Dolžan se je usposablјati in spremlјati napredek v stroki in zahtevah dela ter se odzivati na možnosti, ki jih ima znotraj sistema. Merkač Skokova (2005, 143) še dodaja, da sistem razvoja kadrov temelji predvsem na odgovornosti delavcev samih za načrtovanje svojega poklicnega razvoja. Vsekakor pa je tudi v interesu podjetij, da jim pri tem vsestransko pomagajo.

### **3.4 Izobraževanje kadrov**

#### **3.4.1 Opredelitev izobraževanja zaposlenih**

Že v uvodu sem opredelila, da bom izobraževanje zaposlenih v nalogi obravnavala kot eno izmed možnosti za razvoj in v relaciji z razvojem kadrov, ter ne kot samostojni in osrednji koncept naloge. V nadaljevanju bom opredelila pojem izobraževanje zaposlenih, kakšne možnosti, vsebine in oblike so jim teoretično ponujene s strani podjetja in kdo je za to odgovoren. Nekaj besed bo namenjeno tudi sodobnim oblikam izobraževanja, ki zaradi različnih razlogov spretno nadomeščajo standardne.

V strokovni literaturi najdemo različne definicije izobraževanja, obravnavane so z različnih vidikov in predstavljajo različne delitve izobraževanja. Izobraževanje lahko v najširšem smislu opredelimo kot »...dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikovanje znanstvenega pogleda na svet« (Jereb 1987, 14). Glede na cilje in vsebino deli Jereb (1998, 18) izobraževanje na *splošno*, kjer je izobraževalni proces usmerjen na oblikovanje takih znanj in sposobnosti, ki jih nujno potrebuje za življenje vsak človek, ter na *strokovno*, kjer gre za pridobivanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje

---

<sup>7</sup> Možina (2004, 23) navaja, da imajo oddelki za kadrovske vire dve vrsti strokovnjakov; to so kadrovski specialisti in kadrovski generalisti. Kadrovski specialist je bolj ozko naravnani na opravljanje posameznih nalog v zvezi s človeškimi viri (izobraževanje, plačni sistem, delovni odnosi). Kadrovski generalist pa ima široko kadrovsko izobrazbo in opravlja skoraj vse naloge v zvezi s človeškimi viri. Slednji so značilni za manjša podjetja, specialiste pa pogosteje najdemo v velikih podjetjih.

za opravljanje določenega poklicnega dela. Prav slednje potrebuje podjetje za uresničitev svojih ciljev.

Jelenc (1991) navaja delitev izobraževanja na dva podsistema in sicer *izobraževanje mladih* – razlaga ga kot začetno stopnjo izobraževanja, ki nudi določeno osnovno znanje in vedenje za nadaljnje permanentno, vseživljenjsko izobraževanje. Drugo je *izobraževanje odraslih*. Zakon o izobraževanju odraslih navaja, da to izobraževanje »...obsega izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje in učenje oseb, ki so izpolnile šolsko obveznost in si želijo pridobiti, posodobiti, razširiti in poglobiti znanje, pri tem pa nimajo statusa učenca, dijaka ali študenta. Osebe, ki se vključijo v izobraževanje odraslih, pridobijo status udeležencev izobraževanja odraslih« (Zakon o izobraževanju odraslih 2008). V literaturi se pojavlja več definicij, katerih pomen pa se bistveno ne razlikuje. Gre torej za proces, v katerem se osebe, ki ne pripadajo več začetnemu izobraževanju, vključujejo v organizirane aktivnosti z namenom povečanja znanja, spretnosti in razvoja svojega vedenja (Jelenc 1991). Te dejavnosti po Zakonu o izobraževanju odraslih lahko tvorijo formalno in neformalno izobraževanje<sup>8</sup>, Jelenc (1991) tema dvema dodaja še samoizobraževanje. Ivanuša Bezjak (1998, 54-57) opisuje izobraževanje zaposlenih kot segment izobraževanja odraslih, kjer zaposleni načrtno in sistematično pridobivajo nova znanja z različnimi oblikami izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obiski seminarjev, delavnic ali v obliki samoizobraževanja).

Pojem izobraževanje zaposlenih se pogosto pojavlja skupaj z usposabljanjem in izpopolnjevanjem<sup>9</sup>. Teorija kot tudi praksa izobraževanje in usposabljanje zaradi tesne povezanosti večkrat uporabljata kot sinonim, vendar pa med njima obstajajo pomembne razlike. Izobraževanje zaposlenih je širši pojem od usposabljanja in izpopolnjevanja, predstavlja načrten proces razvijanja posameznikovega znanja in je usmerjen na prihodnje opravljanje dela. S pojmom usposabljanje Jereb (1998, 17) označuje »proces razvijanja tistih človeških sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti«. Iz tega lahko izpeljemo, da je vezano na opravljanje sedanjega dela. Izobraževanje je torej dejavnost razvoja znanja in spretnosti, ki so posamezniku potrebni

---

<sup>8</sup> »Izobraževanje odraslih lahko razdelimo na formalno in neformalno izobraževanje. Formalno izobraževanje omogoča pridobitev javno veljavne izobrazbe, poklicno kvalifikacijo ali javno veljavno listino, neformalno izobraževanje pa je namenjeno pridobivanju, obnavljanju, razširjanju, posodabljanju in poglobljanju znanja, vendar se ne dokazuje z javno veljavno listino« (Izobraževanje odraslih 2008).

<sup>9</sup> Izpopolnjevanje razumemo kot proces dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti in sposobnosti in kot nadgradnjo usposabljanja. Izvira iz zahteve, da ustrezno usposobljeni zaradi nenehnih sprememb in razvoja svoje znanje posodablja in osvežuje (Jereb 1998, 19).

v življenju in pri delu v prihodnosti, pridobivanju znanja za trenutno delo pa je namenjeno usposabljanje. Tako izobraževanje kot usposabljanje je namenjeno pospeševanju in usmerjanju učenja k doseganju ciljev, le da so ti med seboj različni. Cilji usposabljanja<sup>10</sup> so v pridobitvi vedenja, povezanega z delom, medtem ko so cilji izobraževanja bolj splošni in spodbujajo osebni razvoj (Bartol in Martin 1995). Možina (2002, 216) povezanost pojmov razlaga procesno, in sicer navaja usposabljanje kot zaključno stopnjo procesa izobraževanja. Meni, da strokovno izobraževanje posameznika ne pripravi za natančno določeno delo ali delovno mesto, temveč na več možnih delovnih situacij. V sklopu tega lahko »/.../ usposabljanje razumemo kot vmesno etapo med izobraževanjem in delom ali kot "dodatni trening" tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebne za opravljanje določenega dela /.../« (Možina 2002, 216). Iz napisanega je razvidno, da je izobraževanje dejavnost, tesno povezana z usposabljanjem, zato na pojma nikakor ne moremo gledati ločeno.

Omenila sem že izobraževanje zaposlenih kot segment izobraževanja odraslih, v nadaljevanju pa bom opisala še nadaljnje izobraževanje in usposabljanje v podjetju, kot so ga za raziskavo Nadaljnje poklicno izobraževanje in usposabljanje v podjetjih in drugih organizacijah opredelili na Statističnem uradu Republike Slovenije<sup>11</sup>.

**Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje** opredeljujejo kot »ukrepe in aktivnosti, katerih glavni cilj je pridobitev novih znanja in veščin ali razvoj in nadgradnja že obstoječih in ki jih svojim zaposlenim vsaj delno financira podjetje« (Medvešek Milošević 2006, 8). Izobraževalna dejavnost je rezultat odločitve vodij ali najvišjega vodstva, glavni namen je pridobitev novih znanj ali razvoj obstoječih, vsaj delno jo financira podjetje, aktivnosti izobraževanja pa potekajo preko izobraževalnega posrednika. Nadaljnje izobraževanje se deli na<sup>12</sup> :

- ***Programi formalnega in neformalnega izobraževanja in usposabljanja:*** so ciljno usmerjeni, potekajo v skupinah, imajo oblikovane cilje in potek izvedbe, stopnja organiziranosti s strani izvajalca je visoka, programi se končajo s preizkusom znanja ali pa udeleženec pridobi vsaj potrdilo o opravljenem usposabljanju oziroma se njegovo izobraževanje evidentira. Formalno izobraževanje zajema programe za pridobitev

---

<sup>10</sup> Takšne cilje usposabljanja navajata Bartol in Martin (1995, 356), ki razvoj in usposabljanje definirata kot planiran napor, da bi posameznik pridobil vedenja, ki so povezana z delom in s tem izboljšal svoje delovne rezultate.

<sup>11</sup> Omemba te opredelitve nadaljnega izobraževanja se mi zdi smiselna, ker bom v 5. poglavju razlagala povezanost izobraževanja in velikost podjetja ter navedla tudi nekaj ugotovitev te raziskave.

<sup>12</sup> Tako delitev so v Statističnem uradu RS navedli v namen raziskave, ne gre pa za novost, v svoji opredelitvi izobraževanja odraslih jo navaja tudi Jelenc (1991), Zakon o izobraževanju odraslih (2008).

javno veljavne izobrazbe, med neformalne pa sodijo; tečaj<sup>13</sup> tujih jezikov, računalništva, priprave na mojstrski ali delovni izpit, programi za strokovno rast in delovni razvoj.

➤ **Drugi načini izobraževanja in usposabljanja za potrebe dela** so:

- **usposabljanje na delovnem mestu** - gre za praktično pridobivanje spretnosti na delovnem mestu ali podobnih okoljih z uporabo običajnih delovnih orodij;
- načrtovano izobraževanje in usposabljanje **z menjavo delovnih mest ali študijskimi sestanki**;
- udeležba v **izobraževalnih krožkih in krožkih za kakovost**, kjer so *izobraževalni krožki* skupine zaposlenih, ki se sestajajo, da se poučijo o potrebah podjetja pri delovnih postopkih in na delovnih mestih; *krožke za kakovost* pa tvorijo delovne skupine, katerih namen je razpravljanje o problemih v proizvodnji in na delovnih mestih ter iskanje rešitev zanje;
- **samoizobraževanje** – posameznik sam vodi potek učenja, odloča, kje in kdaj se bo izobraževal, pomaga si z izobraževalnimi programi na daljavo, video/avdio mediji, z računalniško podprtimi metodami (internet) ali s pomočjo učnih centrov; celoten proces mora biti del načrtovanega programa;
- **obisk sejmov, predavanj, delavnic ter strokovnih posvetovanj, konferenc ali seminarjev**<sup>14</sup> (Medvešek Milošević 2006, 8-10).

Navedeni načini predstavljajo podoblike (Mihalič 2006) oz. posebne oblike izobraževanja in usposabljanja (Možina 1998); v nadaljevanju predstavljam pojem oblika in z njo povezano metodo izobraževanja ter organiziranost izobraževanja v podjetju.

---

<sup>13</sup> Tečaj je nepretrgan niz predavanj ali vaj, s katerimi se izbrani skupini udeležencev podaja specializirano znanje ali spretnosti z določenega ožjega vsebinskega področja. Po izpeljavi je najbolj podoben šolskemu pouku; praviloma poteka v razredu, z vsemi udeleženci hkrati, prevladujejo frontalne metode, vsebina je natančno strukturirana. Tečaj lahko traja od nekaj ur do enega leta ali več, lahko je eno ali večpredmetni, začetni, nadaljevalni, posebni ipd. (Medvešek Milošević 2006, 9).

<sup>14</sup> **Sejem** je prireditelj, na kateri se predstavljajo določeni proizvodi, storitve, novosti, odvisno od tematike. **Predavanje** je prenašanje znanja predavatelja na poslušalce. **Strokovno posvetovanje** je kratka, časovno strnjena oblika obravnavanja ožje teme, kjer se predstavijo novosti, pogledi iz različnih zornih kotov, izmenjajo znanja in izkušnje udeležencev. Najbolj pogoste vrste strokovnih posvetov so konference, strokovni seminarji, kongresi, simpoziji. **Delavnica** je krajša, časovno strnjena oblika izobraževanja, kjer se obravnava ožja tema ali vprašanje. Udeleženci pridobijo novo, poglobljajo ali aktivirajo prejšnje znanje in izkušnje, oblikujejo stališča in vrednote. Od tečaja se razlikuje po tem, da v njej prevladujejo aktivne metode dela (pogovor, razprave, vaje, razčlenitev primerov), sodelovanje udeležencev pa je enako pomembno kot delo vodje (Medvešek Milošević 2006, 10).

### 3.4.2 Oblike in organiziranost izobraževanja

Izobraževalna oblika predstavlja temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem uporabljamo za doseg ciljev različne izobraževalne metode<sup>15</sup> (Možina 1998, 185). Obliko opredeljujejo medsebojni odnosi med dejavniki pouka ter število izobražencev vključenih v izobraževalni proces. S tega vidika Možina (1998) loči:

- *množične izobraževalne oblike*, kjer voditelj frontalno nastopa nasproti celotni skupini in sočasno komunicira z vsemi udeleženci;
- *skupinske izobraževalne oblike*, tu več manjših skupin opravlja enake ali različne naloge, ki so sestavni del izobraževalnega procesa ;
- *individualne oblike izobraževanja*, kjer gre za samostojno delo zaposlenih pod nadzorom učitelja ali mentorja.

Omenjene oblike v manjših modifikacijah najdemo tudi pri drugih avtorjih, Mihaličeva (2006, 190) individualnim in skupinskim oblikam Možine (1998) dodaja *timsko ter kombinirano obliko* izobraževanja in usposabljanja.

Med posebne oz. sodobne oblike in metode izobraževanja v organizacijah spadajo poleg *študijskih sestankov in krožkov za izboljšanje proizvodnje oz. krožkov za kakovost* po mnenju Možine (1998, 186-190) še *programsko usmerjeni krožki, simulacijske metode, senzitivni trening, metoda opazovanja in posnemanja, delovno mesto za urjenje, menjava dela in sodelovanje s šolami*.

V splošnem lahko vse omenjene vrste pridobivanja znanja in programe v organizaciji razporedimo glede na to, kdo je odgovoren za njihovo vsebino.

- **Interni oz. vodeni od znotraj**; to so programi izobraževanja in usposabljanja, ki jih načrtuje in organizira podjetje samo. Za vsebino in izvedbo je v celoti odgovoren izobraževalni oddelek, fizično lahko program poteka v podjetju ali izven njega.
- **Eksterni oz. vodeni od zunaj** pa so taki programi, ki jih načrtuje in vodi organizacija, ki ni del podjetja. Program pripravi in vodi izobraževalna organizacija, za vsebino ne

---

<sup>15</sup> Z vidika načina komuniciranja med učitelji in izobraževanci ločimo tri metode izobraževanja, to so: pasivne izobraževalne metode (predavanja, pripovedovanje, opisovanje), pasivno-aktivne izobraževalne metode (razgovor, diskusije, igranje vlog, urjenje v skupini), aktivne izobraževalne metode (projektno delo, delo z računalniki, metoda dogodka) (Možina 1998, 188). Vloga učitelja pri prvi metodi je zelo poudarjena - nastopa kot izključni posredovalec znanja, medtem ko pri zadnji pomaga le še z nasveti in navodili. Metoda pomeni pot, način izpeljave izobraževanja.

odgovarja podjetje, ta ga zgolj izbere in kupi. Tudi to lahko fizično poteka v podjetju ali zunaj njega (Medvešek Milošević 2006, 12).

Ferjan (1999, 62) med najpogostejše oblike izobraževanja, ki jih organizira in izvaja služba za izobraževanje v podjetju, prišteva: *uvajanje novo zaposlenih, pripravništvo, usposabljanje poslovnih partnerjev in izobraževanje za kakovost*. Najpogostejše oblike, ki jih izvajajo samo zunanje ustanove za podjetja, pa so: *učenje tujih jezikov, izobraževanje za uporabo računalniških programov, izobraževanje za kakovost, izobraževanje managementa in usposabljanje osebja za izvajanje internih oblik izobraževanja*.

Iz navedenega je razvidno, da je lahko izobraževanje organizirano preko različnih oblik in podoblik, vendar pa se tudi oblike izvajanj izobraževanj spreminjajo. Vse več podjetij uporablja izobraževanja na daljavo, preko interneta ali intraneta ter s pomočjo interaktivnih medijev. V naslednjem poglavju bom opisala nekaj sodobnih trendov izobraževanja, ki iz razlogov, kot so zmanjševanje stroškov, lažje dostopnosti in ekonomičnosti izobraževanja, vse bolj zamenjujejo klasične oblike.

### **3.4.3 Sodobni trendi v izobraževanju zaposlenih**

Na področju izobraževalnega managementa podjetja danes vedno bolj uporabljajo načine tako imenovanega »novega izobraževanja zaposlenih«. Vedno večji pomen pridobivata individualno in neformalno izobraževanje. Vse več zaposlenih namreč širi svoje znanje z navzkrižnim učenjem, dodajanjem novih delovnih nalog, kroženjem po različnih delovnih mestih znotraj podjetja in samoučenjem. Vedno manj je učenja »na zalogo«, kjer bi zaposleni pridobivali znanja, ki jih bodo potrebovali šele v oddaljeni prihodnosti, v trendu je torej trenutno Just-In-Time izobraževanje (Edupool.net 2009a).

Pri sodobnem izobraževanju zaposlenih je poudarek tudi na vseživljenjskem učenju in permanentnem izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju. Postalo je vse bolj načrtno, sistematično in praktično usmerjeno. Povečana je vloga individualnega svetovanja, kjer kadroviki v podjetjih postajajo svetovalci že v fazi definiranja izobraževalnih potreb vsakega posameznika. Zgolj izbira izvajalca in prijava na izobraževanje nista več dovolj. Priča smo torej razvoju in vedno večji vlogi managerjev znanja, trenerjev, coachov, svetovalcev, digitalnih trenerjev in mentorjev. Vzporedno s tem so vse bolj pogosta podjetja, ki uvajajo

sisteme individualnih načrtov izobraževanja zaposlenih<sup>16</sup>. Vedno bolj uveljavljena je tudi filozofija »up or out«, ki pomeni »permanentno nadgrajevanje in izobraževanje posameznika ali pa njegov odhod iz organizacije, če na to ni pripravljen oz. tega ne izvaja« (Mihalič 2006, 188). Danes ta filozofija nima več negativnega prizvoka, postaja vsakodnevni način funkcioniranja najboljših podjetij in posameznikov. Še najbolj značilna je za učeče in organizacije znanja, kjer se vsi zaposleni permanentno in načrtno izobražujejo, ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo, ali organizacijski nivo, na katerem se nahajajo.

V nadaljevanju bom opisala najbolj aktualne načine izobraževanja, ki jih Mihaličeva (2006, 191-192) posebej izpostavlja:

- **E-izobraževanje in izobraževanje na daljavo:** zaradi vedno večjih zmožnosti informacijske in telekomunikacijske tehnologije pridobiva izjemne razsežnosti. Postalo je najhitrejši način učenja, ki se lahko izvaja brez časovnih in lokacijskih omejitev, s pomočjo virtualnih učilnic in virtualnih coachov omogoča možnosti študija na vseh nivojih.
- **Rotacijsko usposabljanje:** temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi in delovnimi mesti ter učenju različnih veščin in kompetenc. Temeljni namen rotiranja je zagotavljanje širine znanj, veščin ter razvoja generalistov med zaposlenimi, ki lahko opravljajo širok nabor del in nalog in se s tem v skupini oz. timu enostavno medsebojno nadomestijo. Gre za sovpadanje procesa rotacije s sodobno filozofijo generalistov, ki se vedno bolj uveljavlja nasproti specialistično usmerjeni izobrazbi in usposabljanju.
- **Simulacijsko izobraževanje:** temelji na pridobivanju znanja na osnovi simuliranja različnih realnih situacij pri opravljanju del in nalog. Uporablja se za trening zaposlenih odzivanja na spremembe, pravilnega ukrepanja v kriznih situacijah in optimalnega odločanja ob različnih pogojih dela.
- **Ekstremno usposabljanje:** gre za usposabljanje pod ekstremnimi pogoji, kjer se zaposleni učijo timskega dela, načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja. Te oblike se uporabljajo tudi pri izbiri novozaposlenih, selekciji kandidatov za naslednike in napredovanje, ker se s tem testira njihovo vedenje v težkih pogojih.

---

<sup>16</sup> Individualni načrt izobraževanja zaposlenih so planirana interna in eksterna izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja za zaposlenega. Določi se na podlagi letnega razgovora, kompetenčnega ali kariernega načrta za obdobje enega leta, sodeluje neposredni vodja, točno se določi, kje in kdaj bo izobraževanje, katere kompetence bo posameznik pridobil in kako jih bo apliciral pri delu (Mihalič 2006, 240).

V okviru sodobnih trendov je značilna tudi rast **samoizobraževanja** in **samorazvoja** ter zavedanja o pomenu skrbi za permanentno izobraževanje in lasten razvoj. O odgovornosti posameznika za samorazvoj smo govorili že v poglavju razvoja kadrov, nekaj besed o tem bo namenjeno še pri karieri. Ugotovili smo, da je odgovornost za razvoj kadrov na strani organizacije in posameznika, pri izobraževanju pa poleg teh dveh del odgovornosti nosi še država, kjer je področje izobraževanja normativno urejeno v Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR 2002)<sup>17</sup>. Rečemo lahko, da gre za deljeno odgovornost upravljanja izobraževanja zaposlenih s strani organizacije kot celote, zaposlenega in države. Prav tako smo govorili tudi o pomenu in vlogi vodij pri razvoju, ključni so tudi pri izobraževanju. Neposredni vodje pridobivajo vedno višjo stopnjo odgovornosti pri zagotavljanju ustreznega nivoja znanja, veščin in kompetenc zaposlenih in s tem posledično tudi večjo moč pri upravljanju s posameznikovim znanjem. Tu bi omenila še »coaching«, ki se v zadnjem času poudarja kot ključna lastnost dobrih vodij. Je proces osebnega svetovanja pri razvoju posebnih sposobnosti ali reševanja konkretnega problema, kjer vodje v vlogi svetovalcev zaposlenim nudijo osebno učno pomoč<sup>18</sup> (Whitmore 1998; Brečko 2006).

### **3. 5 Kariera**

#### **3.5.1 Opredelitev kariere in pojmi v povezavi z njo**

Tako kot izobraževanje tudi kariere ne bom obravnavala samostojno in v celoti, ampak le segment v povezavi z razvojem oz. kot eno izmed možnosti in poti razvoja kadrov. Navedla bom kratko opredelitev avtorjev o karieri, oblike aktivnosti, metode upravljanja ter akterje, ki pri tem sodelujejo.

Ena izmed najpreprostejših opredelitev kariere je delo avtorjev Werther in Davisa (1986, 277): »Kariera so vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju«.

Tradicionalno se je pod pojmom kariera razumelo hierarhično vzpenjanje po lestvici navzgor, karierni razvoj je bil vezan na organizacijo, v kateri je posameznik delal vse življenje, njegov razvoj pa je bil odvisen od sistemov napredovanja v tej organizaciji. Ko so organizacije

---

<sup>17</sup> V okviru ZDR je izobraževanje delavcev urejeno v 172. in 173. členu. Določbe navajajo, da ima delavec pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja v skladu s potrebami delovnega procesa, delodajalec je dolžan izobraževanje zagotoviti ali delavca sam napotiti, le-ta pa ima pravico, da tudi sam kandidira (Zakon o delovnih razmerjih 2002).

<sup>18</sup> Coaching je tehnika s katero coach spodbuja, usmerja in išče rešitve skupaj z zaposlenim, uporabljena je lahko tudi znotraj procesa mentorstva (Hunt in Weintraub 2004, 42).



postajale fleksibilnejše, so posamezniki spoznali, da ne morejo računati na napredovanje zgolj znotraj ene organizacije, ampak da je ključnega pomena pridobivanje čim širšega kroga znanj in izkušenj na različnih področjih dela. Karierni razvoj je tako dobil novi pomen. Značilnosti sodobnejših pogledov, v katerih so opazne te razlike med starejšimi in novejšimi pojmovanji, sta v teoriji strnila Feldman in Arnold (1985):

- izraz ne velja več samo za posameznike na visokih položajih ali poklicih z možnim hitrim napredovanjem, temveč pomeni zaporedje del oz. služb v delovni zgodovini ljudi, ne glede na poklic ali organizacijski nivo;
- vključuje vertikalno (napredovanje ali nazadovanje) in horizontalno mobilnost;
- izraz ni več sinonim za zaposlitev v enem poklicu ali eni organizaciji, temveč gre za multikariere – različne poklice in organizacije;
- posamezniki se vse bolj zavedajo planiranja in vodenja kariere, pa tudi organizacije vse bolj prisluhnejo potrebam zaposlenih.

Iz prvotnih opredelitev ter omejevanja zgolj na poklicno pot se kariera vedno bolj pomika v osebno sfero. Temu se je vsebinsko najbolj približal tudi opis kariere Florjančiča in Možine (1984, 88): »Če načrtujemo posameznikov razvoj, moramo pri tem poudariti celovitost osebnega razvoja, ki je rezultanta razvoja osebnosti, strokovnega razvoja in delovnega razvoja, to je doseganje (delovnih) rezultatov v delovni skupini oz. organizaciji«. V svojem pogledu poudarjata tri komponente: *strokovni* (izobraževanje, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje), *osebni* (lastnosti, vrednote, stališča in interesi) ter *delovni razvoj* (uveljavitev in uspeh na delovnem področju). Menim, da ima načrtovanje osebnega razvoja velik pomen, saj se na podlagi slednjega načrtuje kariero. Načrtovanje mora izhajati iz razmišljanj posameznika o najboljših možnostih za napredovanje, kjer je izbira pogosto odvisna od posameznikovih lastnosti in sposobnosti. Tudi Lipičnik (1998) poudarja osebni razvoj in samouresničevanje, obenem pa je mnenja, da je treba kariero pojmovati kot načrtovano ali nenačrtovano razvojno pot posameznika.

Brečkova (2006, 46) skupno tradicionalnim in sodobnim opredelitvam pojmovanja pripisuje bistvo kariere, to sta razvoj in napredovanje. Tradicionalno je napredovanje mišljeno v delovnem okolju po vertikalni lestvici navzgor, danes pa se razvoj in kariera razumeta kot potreba po občutku osebnostnega razvoja in napredovanja tako v poklicu kot v življenju.

Samo kariero lahko bolje pojasnimo še z nekaterimi pojmi, ki so v tesni povezavi s konceptom in ki so nujni za celostno razumevanje le-tega; ti so *planiranje, razvijanje in upravljanje kariere, karierni management* pa združuje vse naštetu.

Pojem *planiranje kariere* »se nanaša na proces, v katerem posamezniki ugotavljajo svoja mnenja, interese in vrednote, ocenjujejo, katere možnosti jim ustrezajo, postavljajo cilje ter snujejo plane za doseganje teh ciljev« (Leibowitz, Farren, Kaye 1986, 4). Posameznik pri tem analizira sebe in okolje, sam ali s pomočjo organizacije, izdelan karierni načrt pa mu pomaga pri uresničitvi ciljev. Določitev kariernih ciljev je osnova oz. prednost za posameznika kot tudi za organizacijo. Oblikovani karierni cilji nakazujejo, da ima zaposleni jasno vizijo prihodnosti, s tem lahko vodi in usmerja aktivnosti proti ciljem<sup>19</sup> (Greenhouse, Callanan, Kaplan 1995).

*Razvijanje kariere* »je praktično uresničevanje (implementiranje) kariernih načrtov. Razvoj kariere so tista osebna prizadevanja, ki jih posameznik naredi, da uresniči svoj osebni karierni načrt« (Werther in Davis 1986, 270).

Pojem *upravljanje kariere* pa »je proces, s katerim si organizacija prizadeva uskladiti karierne cilje in sposobnosti zaposlenih s kadrovskimi potrebami v organizaciji. To je mogoče doseči z nudenjem pomoči zaposlenim pri načrtovanju njihovih karier in razvojnih dejavnosti tako, da so njihovi plani karier realne opcije znotraj organizacije« (Gutteridge 1983, 39). Gre za dialog in doseganje ravnotežja med posameznikom in organizacijo, Simonsen-ova (1997) v upravljanju vidi odgovornost, ki jo ima organizacija do kariere posameznika.

Strokovnjakinje za razvoj kariere Leibowitz, Farren in Kaye (1986) so v nadaljnjih proučevanjih upravljanje enačile s pojmom **sistem za razvoj karier**, Cvetko (2002) pa je oba združil v **sistem za razvoj in upravljanje kariere**. Sodobne interpretacije navedene pojme združujejo v besedni zvezi **karierni management**. Gre za področje, ki se ukvarja s celostnim proučevanjem, razvojem in upravljanjem kariere posameznika, ključne funkcije znotraj področja pa so: *analiziranje, načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadzorovanje in koordiniranje kariere zaposlenega* (Mihalič 2004, 198).

---

<sup>19</sup> Karierni cilji lahko včasih delujejo destruktivno, če se posameznik preveč usmeri v dosledno doseganje cilja in pri tem ni fleksibilen. Karierni cilji so koristni kadar predstavljajo vodilo za prihodnost, kot osnovni načrt, kjer se dopuščajo možnosti za spremembe. Potrebno jih je obnavljati, saj se posameznik (tudi okolje) skozi čas spreminja, dozoreva, razvija, zato so premiki kariernih ciljev potrebni (Greenhouse, Callanan, Kaplan 1995: 4-5).

Temeljni izzivi sodobnega kariernega managementa se nahajajo v optimalnem razmerju med razvojem želenih potencialov posameznika in zahtevanih potencialov s strani organizacije. Usklajenost le-teh predstavlja predpogoj za zagotavljanje in zadržanje uspešnih in učinkovitih zaposlenih v organizaciji. Največji učinek je dosežen, ko so osebni cilji poravnani z organizacijskimi. Organizacija lahko to doseže z oblikovanjem delovnega okolja, kjer se zaposleni počutijo prijetno in varno, da svoje cilje naravnajo z organizacijskimi (Greenhouse, Callanan, Kaplan 1995). V ta namen sfera kariernega managementa razvija številne ukrepe, aktivnosti in orodja, ki jih bom podrobneje opisala v nadaljevanju.

### 3.5.2 Oblike aktivnosti planiranja kariere

Posameznik, ki želi svojo kariero uspešno planirati, lahko to doseže s potrebnim znanjem. Pri tem mu lahko pomagajo aktivnosti, učni pristopi in modeli, ki ga naučijo strategij in spretnosti. Katero pot bo posameznik izbral, je odvisno od cilja, ki ga ima, od faze že doseženega razvoja in od organizacijske kulture. Znotraj organizacije proces planiranja karier poteka v treh oblikah aktivnosti: **skupinske, aktivnosti s podporo ter samostojne aktivnosti.**

Med najpogostejše oblike **skupinskih aktivnosti** spadata:

- **Seminar ali delavnica za planiranje kariere** – najpogosteje uporabljena skupinska oblika. Je izobraževalni dogodek, ki vključuje postopek samoanalize (ocena lastnih prednosti in pomanjkljivosti), analize organizacije (pregled kratkoročnih možnih napredovanj) in planiranje ukrepov (strategija, ki bo premostila razlike med sedanjo usposobljenostjo in bodočimi delovnimi zahtevami).
- **Video** – metoda, ki v kratkem času posreduje informacije o karieri velikemu številu udeležencev. Metoda je bolj kot edina možna učinkovitejša v kombinaciji z ostalimi metodami.

Ko posamezniku pri planiranju kariere pomagajo še drugi akterji, govorimo o **aktivnostih s podporo**; med te spadata:

- **Individualno svetovanje o karieri** – obsega razpravo o posameznikovih interesih, znanju in ciljih v obliki formalnega svetovanja s strani kadrovskega strokovnjaka ali zunanjega sodelavca (Whiston 2001). Za tiste, ki ne marajo množičnih posredovanj informacij, je to sprejemljivejša oblika od skupinske, uporablja se kot dodatek, tudi priročnikom in videu. V rabi je vse pogosteje.

- **Mentorstvo** – proces intenzivnega vodenja skozi želeno obnašanje vključenih z namenom, da se doseže skupaj dogovorjeni cilj, ki temelji na razvoju in učenju. Mentor v svojem delu usmerja, svetuje, informira, posreduje povratne informacije (Bosley, Arnold, Cohen 2009). Mentor lahko postane manager ali izkušeni strokovnjak, odločilni delavec, ki zaupa v razvojno kulturo in želi prispevati s svojim ekspertnim znanjem, lastnimi delovnimi in življenjskimi izkušnjami (Hazlett in Gibson 2007, 385). Poteka lahko v formalizirani ali spontani obliki. Pri svojem delu igra mentor različne vloge; *kot učitelj* pomaga kandidatu povečati sposobnosti in zmožnosti, *kot sponzor* mu nudi pomoč pri vstopu v kariero in napredovanje, *kot svetovalec* mu nudi podporo in nasvete in *kot gostitelj in vodič* ga seznanja z organizacijsko kulturo, ljudmi in kariernimi potmi.

Pri **samostojnih aktivnostih** si posameznik v razvoju kariere pomaga s:

- **Priročniki za samostojno planiranje kariere**, ki pomagajo zaposlene voditi skozi načrtovanje kariere. Podobna metoda so tudi **delovni zvezki** z navodili. Samoizobraževanje od posameznika zahteva več discipline, zato so primerni kot dopolnitev k drugim aktivnostim.
- **Računalniško podprt razvoj kariere** pomaga posamezniku pri aktivnostih določanja ciljev kariere, omogoča izračun samoocenjevanja, izris organizacijskih kart. Tudi ta metoda je dober dodatek ostalim programom razvijanja kariere.

Brečkova (2006, 130-141) navedenim sistematičnim oblikam dodaja naslednje učne priložnosti za konstruktivno načrtovanje kariere: coaching, e-učenje, akcijsko učenje, sledenje drugega, študije primerov, ekskurzije in obiski drugih organizacij, simulacije in poslovne igre in preizkušanje različnih organizacijskih vlog.

Na tej točki se mi zdi smiselno dodati še **sistem kariernih poti** (Hall 2002), kot enega izmed pripomočkov načrtovanja kariere. Gre za načrt, ki ponuja pregled zaposlitvenih priložnosti znotraj organizacije, kot so napredovanja, nazadovanja, premike v druge oddelke ali področja ter horizontalna napredovanja. Z analizo teh poti lahko zaposleni sam identificira lastne izobraževalne potrebe. Na podlagi teh si določi smer delovnega razvoja, skozi izobraževalni program ali druge vire pa doseže karierni cilj. Posledično se njegova kariera razvija (Bosley, Arnold, Cohen 2009). Za ta način razvijanja kariere so informacije o kariernih poteh<sup>20</sup> osnova,

---

<sup>20</sup> Bistvene organizacijske informacije, potrebne za razvoj kariere, so: organizacijski strateški cilji in poslovne potrebe, oddelčna struktura, politika človeških virov, sistem zaposlovanja, finančna podpora pri izobraževanju, razvojne priložnosti, sistem nagrajevanja, kompetence, programi usposabljanja in mentorstvo, informacije o trendih in področjih rasti (Simonsen 1997).

zato morajo biti zaposlenim le te dostopne. »Odprte informacije o ciljnih organizacije, njenih potrebah in sistemu upravljanja človeških virov, so bistvene za plane razvoja posameznikov in strategijo kariernega razvoja v organizaciji« (Cvetko 2002, 107). Avtor v trditvi potrjuje pomen informacij, obenem pa ga razširja na celosten razvoj posameznika, ne samo karierni. Pri podajanju informacij je velikega pomena tudi to, da prihajajo iz notranjih virov, ne zunanjih, še posebej, če se obetajo spremembe. S tem, ko so zaposleni zadostno informirani, so bolj motivirani za prilagajanje ter usmerjanje svojih sposobnosti novim zahtevam. Leibowitzeva (1986) dodaja, da je informiranost nadrejenih enakega pomena, zaradi vse večje vloge vodij pri razvoju karier zaposlenih so osveščeni, usposobljeni in motivirani nadrejeni učinkoviti »razvijalci karier«.

Kako pa se organizacije odzivajo na potrebe zaposlenih po natančnih in tekočih informacijah? Ponujajo jim jih v naslednjih oblikah: na *sejmih kariernega razvoja*, kjer vodje organizacijskih enot predstavijo področja dela ter potrebe po kadrih; preko *forumov razvojnih trendov v industriji, panogi, okolju*, kjer so predstavljene novosti z namenom spoznavanja kariernih možnosti; v obliki *svetovanja o kariernem razvoju ter podajanja informacij o zaposlitvenih možnostih in potrebah znotraj organizacije* s strani kadrovskih svetovalcev in produktnih managerjev (Cvetko 2002, 131).

Navedene aktivnosti predstavljajo učne priložnosti za razvoj kariere; katera je najustreznejša, je odvisno od več dejavnikov. Praksa kaže, da je najboljšše kombinirati različne metode, usklajene s potrebami in ciljno skupino. Poleg vpliva uporabljenih metod (Simonsen 1997), je učinkovitost programov za planiranje odvisna od akterjev (oseb, oddelkov), ki sodelujejo pri oblikovanju kariere in s tem nosijo del odgovornosti za razvoj le-te. Odgovornost opredeljujem v nadaljevanju.

### 3.5.3 Odgovornost za razvoj kariere

Pri proučevanju literature o karieri je opaziti veliko število akterjev, ki vsak na svoj način dodajajo k oblikovanju posameznikove kariere v organizaciji<sup>21</sup>. Opisala bom le skupino najožjih sodelavcev, katerih odgovornosti v procesu so jasno določene.

---

<sup>21</sup> Pri karieri je posebej značilna vključenost velikega števila posameznikov in skupin v procesu razvoja. To so: zaposleni, managerji, vodilni management, svetovalci za razvoj karier, mentorji, specialisti za razvoj karier, karierni centri, organizacija,

O sistemu za razvoj in upravljanje kariere sem že pisala, zato se mi zdi primerno, da o akterjih razglabljam skozi ta koncept. Ker se kariera uresničuje z doseganjem ravnovesja med individualnimi in poslovnimi potrebami organizacije, se odgovornost v grobem deli na posameznika in organizacijo. Kritični člen med njima so managerji, ki po mnenju Merkač Skokove (2005, 142) skupaj s svetovalci in mentorji sodelujejo pri procesu prevedbe poslovnih potreb v razvojne plane.

**Zaposleni kot posamezniki** nosijo odgovornost za iniciranje lastne kariere, identificirati morajo svoje sposobnosti, vrednote in interese, se o svojih pričakovanih pogovoriti z managerji ter poiskati informacije o možnostih, na podlagi katerih si zastavijo karierni razvoj in cilje. Temeljna vloga **organizacije** je posredovanje informacij o svojem poslanstvu, politiki in prihodnjih smereh razvoja. Zaposlene naj seznanja z možnostmi (izobraževanje, trening) ter jih, če želi biti uspešna, podpira v vseh korakih razvoja kariere, ne samo v začetnih. »Velja torej, da si tako organizacija kot posameznik prizadevata oblikovati kariero posameznika, saj tako drug drugemu omogočata preživetje« (Merkač Skok 2005, 138). Določitev in posredovanje filozofije razvoja s strani organizacije pa ni dovolj, da samo obstaja, delo **managerjev** je, da vizijo operacionalizirajo v praksi. Zagotavljajo vitalno podporo; z vzpodbujanjem odgovornosti za razvoj, z zagotavljanjem povratne informacije o delu in nudenjem pomoči pri razvijanju plana v smeri nadaljnjega razvoja (Simonsen 1997). Večinoma je za managerje aktivno podpiranje razvoja zaposlenih nova vloga, ki se je pojavila z nižanjem organizacijskih ravni. V primeru, da managerji za to niso usposobljeni, lahko to delo opravijo **svetovalci za razvoj karier**. *Svetovanje o karieri* vključuje vodenje in informiranje ter dajanje priporočil o odločitvah o delu in karieri zaposlenega (Whiston 2001). Svetovalci so del oddelkov ali v podjetje prihajajo kot zunanji vir. Najboljši rezultati so doseženi, če so svetovalci uporabljeni kot dodatek in ne kot nadomestilo za managerje. Slednji so namreč odgovorni za razvoj zaposlenih, svetovalci pa v podjetje prihajajo le občasno in niso stalno v stiku z zaposlenimi. Večinoma prevzemajo vloge trenerjev; vodijo delavnice, vnašajo nove poglede in usmeritve ter izpeljejo zastavljen program (Brečko 2006, 233). Rezultati svetovanja se odražajo v pozitivnih spremembah v karieri poti zaposlenega (Whiston 2001, 215).

Managerji so torej nujno vključeni, čeprav morajo sam proces iniciativno voditi zaposleni sami. Potrebe organizacije in želje posameznika so neposredno povezane. Sistem razvoja

---

kadrovski strokovnjaki, zunanji sodelavci, oddelki za razvijanje kariere, svetovalni team za razvijanje kariere in upravno osebje (Simonsen 1997; Cvetko 2002; Možina 2002).

karier ne deluje, če posameznik sam nima lastnih ambicij, da bi v organizaciji napredoval v delovnem, strokovnem in osebnostnem pogledu. Ključnega pomena je, da nosi popolno odgovornost za lasten razvoj, je aktiven in neodvisen od managerjev ali organizacije.

Poglavje o karieri zaključujem z sodobnejšimi opredelitvami pojma kariera, kjer je moč opaziti določene premike, ki so nastali v pojmovanju predvsem pa dojemanju koncepta kariere s strani posameznika in organizacije. Vzroke za »novo kariero« pripisujejo tudi spremembam organizacijske strukture (downsizing, re-engineering, empowerment), ki znižujejo organizacijske ravni, v čemer nekateri vidijo zmanjšanje možnosti za napredovanja, drugi pa priložnost za bolj fleksibilne in manj birokratske karierne procedure (Baruch 2006). Sodobnejša pojmovanje razumejo kariero kot vzorec izkušenj v zvezi z delom, kjer je ključna značilnost množstvo delovnih izkušenj, pri čemer ni toliko pomembno ali te izkušnje pomenijo tudi vertikalne premike (Brečko 2009, 17). Pojmovanje kariere postaja vse bolj nevtralen okvir za odločitve posameznika v zvezi z delom. Odgovornost za upravljanje kariere se je prenesla z organizacije na posameznika, narašča pomen samoupravljanja kariere (DeFillippi in Arthur 1994; Hall 2002), karierni razvoj tako temelji na individualnih odločitvah z orientacijo na interne in eksterne priložnosti (Hall 2002). Osebno odločanje in samoregulacija sta nad kariernim managementom in zunanjimi normami, kar naj bi bil karierni uspeh nekoč (Dries in Pepermans 2008). Vzorci kariere postajajo vse pestrejši in večsmerni. Premik navzgor je le en možen vidik oz. smer kariere, več je lateralnih oz. horizontalnih premikov ter menjave delovnih vlog. Tudi organizacije so prešle od tradicionalne usmerjenosti in zaposlenim ponujajo raznovrstne razvojne programe, ki povečujejo posameznikovo zaposljivost prej, kot pa specifičnost v znanju. To pomeni, da posameznik kariero razvija na prenosljivih veščinah in zmožnostih pridobljenih skozi sodobne učne oblike (coaching, kroženje med delovnimi nalogami, igranje vlog), ki mu jih nudi organizacija (Zaleska in de Menezes 2007, 990).

### **3.6 Povezanost pojmov izobraževanje in kariera v odnosu do koncepta razvoj kadrov**

Poglavje razvoja kadrov zaključujem s povezanostjo pojmov izobraževanje in kariera ter razmejitvijo teh dveh v odnosu do koncepta razvoj. Moja uvodna domnevanja so bila, da sta izobraževanje in kariera možni poti razvoja kadrov.

Že na začetku poglavja smo prišli do spoznanja, da je razvoj kadrov širok pojem, ki ga nikakor ne moremo definirati zgolj na eno aktivnost. Najboljšo razlago razvoja, ker je vidna relacija z izobraževanjem, sem našla v pojmovanju Jereba (1987, 149), ki opredeljuje razvoj kot proces stalnega prilagajanja izobrazbene in kvalifikacijske strukture zaposlenih, kjer lahko znanja, sposobnosti in odnos do dela razvijamo le z načrtnim in ustrezno organiziranim izobraževanjem, usposabljanjem in nenehnim izpopolnjevanjem. Trdi, da so »vsi ukrepi razvoja kadrov bolj ali manj povezani s strokovnim izobraževanjem, zato lahko rečemo, da tvorita razvoj in strokovno izobraževanje neločljivo celoto, oziroma, da je strokovno izobraževanje eden temeljnih dejavnikov razvoja kadrov« (Jereb 1987, 137). Podobno relacijo v svojih navedbah opredeljuje Bernardin (2003, 164-165). Pravi, da se priložnosti, ki jih ponuja izobraževanje, odražajo v razvoju posameznika, le te pa niso nujno omejene na sedanje delovno mesto, temveč tudi na bodoča dela, ki naj bi jih opravljal. To pa je po mnenju avtorja tudi bistvena razlika med pojmom. Razvoj kadrov se osredotoča na dolgoročne plane in bodoče zahteve dela, medtem ko izobraževanje služi izboljšanju trenutnega deficita posameznikovih veščin in znanj. Avtor izobraževanje pojmuje kot del razvoja kadrov.

Da razvoj dosegamo z izobraževanjem se strinja tudi Cvetko (2002, 90), obenem pa dodaja, da je tudi zasnovo sistema za razvoj kariere smiselno iskati v tem kadrovskem področju. Ponujena možnost izobraževanja s strani organizacije je lahko dober motivator za začetek načrtovanja kariere (Možina 2002, 78), rezultati treninga in izobraževanja pa pripomorejo k spremembi sposobnosti in obogatitvi delovnega mesta, kar posledično pomeni uspešno razvijanje in uresničevanje posameznikove kariere. Z izobraževanjem, usposabljanjem in razvojem uresničujemo karierne cilje. Obstaja tudi vrsto pripomočkov, ki združujejo aktivnosti omenjenih pojmov - karierni načrti<sup>22</sup> in karierne poti posamezniku pomagajo pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju.

Koristi izobraževanja se tako širijo na celotno kariero. Kariera vključuje celostni razvoj posameznika, ne samo strokovni in delovni. Gre za razvoj vseh potencialov in ravno preko celostnega razvoja zaposlenih je karierni razvoj sploh mogoč (Mihalič 2004, 200). Tu avtorica cilja na celovitost osebnega razvoja, ki ga posameznik dosega s strokovnim, delovnim in osebnostnim razvojem<sup>23</sup>. Kako pa se kaže povezanost med kariero in razvojem v praksi?

---

<sup>22</sup> Karierni načrt temelji na načrtovanih razvojnih aktivnostih posameznika in zajema razvojno pot za dobo dveh let, zahtevana in priporočljiva izobraževanja, razvojne ukrepe iz naslova rotiranja zaposlenega, usmeritev za nadaljnji razvoj kompetenc. Uporabljajo se v povezavi z letnimi razgovori, individualnimi letnimi načrti dela, načrti izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, kompetenčnimi načrti (Mihalič 2004, 201).

<sup>23</sup> *Strokovni razvoj* predstavlja človekovo oblikovanje skozi izobraževanje, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje, kar pomeni doseženo raven formalne ali neformalne izobrazbe. *Delovni razvoj* vključuje delovanje posameznika na nekem



Ko organizacija vlaga sredstva v razvoj kadrov, zaposlene s tem motivira ter usmerja k zadovoljevanju organizacijskih potreb, hkrati pa je zaposlenim ponujena pomoč pri uresničevanju njihovih ambicij. Ko so cilji organizacije čim bolj usklajeni s cilji posameznika, lahko posameznik sledi svojim kariernim planom ter hkrati dosega cilje organizacije. Na ta način organizacije zaposlenim omogočajo karierni razvoj.

Moje mnenje je, da med pojmi izobraževanje, kariera in razvoj nedvomno obstaja pozitivna povezanost in da navedene pojme in njihove učinke v sklopu razvoja kadrov ne moremo obravnavati izolirano.

Če teoretičnem pregledamo preproste relacije (nadrejenost, podrejenost) med pojmi, smo že v podpoglavju izobraževanja ugotovili, da je izobraževanje širši pojem od usposabljanja, ki je pravzaprav del izobraževanja. V odnosu do koncepta razvoja sta le ta podrejena, saj ju razvoj zajema, obenem pa je koncept razvoja tudi časovno dolgotrajnejši in vključuje daljnosežne aktivnosti, povezane z znanji v prihodnosti. Anderson (1994, 157) pojasnjuje, da je vsem trem pojmom (razvoj, izobraževanje in usposabljanje) skupen koncept učenja, ki vodi do spremembe vedenja posameznika. V praksi se pokaže, da kariera nastopa nekje vmes med izobraževanjem in razvojem oz. bližje razvoju. Cilj izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja je v prvotni fazi v povečanju izobraženosti, usposobljenosti ter izpopolnjenosti sodelavcev za delo, ki ga opravljajo. Vzročno posledično se poveča njihova uspešnost in učinkovitost pri delu, kar pozitivno vpliva na inovativnost, produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih in njihov osebni karierni razvoj. Primarni cilj izobraževanja se torej kaže v posodabljanju znanja, neposredno pa pomaga uresničevati karierne cilje. Slednje lahko poimenujem kot učinek izobraževanja v ožjem smislu, medtem ko so učinki izobraževanja in kariere v širšem smislu vidni v razvoju kadrov. Možina (2002, 79) izobraževanje, napredovanje in premeščanje imenuje »instrumente razvoja kadrov«, ki so med seboj povezani in prepleteni sistemi.

Tako izobraževanje kot kariera sta dejavnika, ki pripomoreta k razvoju kadrov oz. sta možni poti razvoja kadrov.

---

delovnem področju in se pogosto povezuje z doseganjem delovnega položaja ali funkcije v neki organizaciji. *Osebnostni razvoj* pa predstavlja splet vrednot, nagnjenj, motivov, stališč in interesov; ki skupaj s posameznikovimi sposobnostmi in znanjem ter delovnimi dosežki oblikujejo celovito osebnost (Merkač Skok 2005, 143-144).

Preden preidem na poglavje o velikosti podjetja in sintezi velikosti z razvojem kadrov, bom nekaj besed, da zaključim poglavje o razvoju kadrov, namenila še strateški usmeritvi organizacije, tudi na področju kadrov. »Strateškost« ter njen vedno večji pomen za uspeh podjetja me spremlja že od začetka proučevanja razvoja kadrov, vendar se mi omemba tukaj, ob zaključku, zdi še najbolj primerna.

O spremembi kadrovske funkcije, kjer je ta dobila strateško vlogo in se preselila v najvišja odločevalska telesa v podjetju, sem govorila že v drugem poglavju. Skozi proučevanje razvoja kot dela širšega sistema upravljanja s človeškimi viri sem tako prišla do spoznanja, da je namen razvoja kadrov, poleg tega da dejansko »razviješ kadre«, nekoliko širši - strateški. Strateško planiranje kadrovskih virov je sestavni del organizacijskega strateškega plana in je proces postavljanja ciljev glede kadrovskih virov, razvijanja strategij za doseg ciljev in določitev politike za pridobivanje, nameščanje, razvoj in ohranitev le-teh (Možina 2002; Singh in Vohra 2005). »Strateško planiranje kadrovskih virov je tesno povezano s strateškim planom in se nadaljuje s sistemom razvoja kadrov, načrtovanjem delovnih karier in nepreslednim usposabljanjem« (Možina 2002, 78). Zato pod pojmom strateški razvoj razumemo skupek tistih srednjeročnih in dolgoročno potrebnih sposobnosti in zmožnosti zaposlenih, ki so nujen pogoj za doseganje strateških ciljev organizacije in razvoja zelene kulture. Podlaga uspešnega razvoja podjetja je v strateškem planu, ki zajema vizijo, poslanstvo, temeljne vrednote, cilje in usmeritve. Organizacija mora definirati, zapisati, predvsem pa komunicirati in izvajati poslanstvo in vizijo razvoja človeških virov.

Po besedah Benčine Cović preprosto povzemam – strategija managementa človeških virov je sestavni del poslovne strategije, »na vrhu se določi, kam gremo in kaj za to potrebujemo tudi na področju človeških virov« (v Možina 2002, 95). Dejstvo je, da je funkcija HRM močno vpeta v strateško planiranje podjetij, ki skrbijo za zaposlene in posledično za uspeh podjetja.

## **4 VELIKOST PODJETJA**

Podjetje je dinamična enota gospodarstva, ki se nenehno spreminja in prilagaja svojemu poslovnemu okolju. S tem ko uresničuje svoje temeljne poslovne strategije, raste po številu zaposlenih, obsegu poslovanja kot tudi v vrednosti aktive ob koncu poslovnega leta. Zaradi teh razlogov se opredelitve malih, srednjih in velikih podjetij nenehno spreminjajo in prilagajajo stanju v gospodarstvu. V tem poglavju bom predstavila delitev podjetij glede na njihovo velikost; torej malo, srednje in veliko podjetje.

### **4.1 Opredelitev malega, srednjega in velikega podjetja**

Določanje velikosti podjetja je odvisno od različnih faktorjev in kriterijev, po katerih se podjetja opredeljujejo. V večini držav so razlike v definiciji odvisne od velikosti države in njenega gospodarstva, velikosti notranjega trga, tradicije, podjetništva, oblike lastnine in ekonomskega razvoja podjetja (Filion 1991; Mugler 1993).

Prva uradna definicija malega gospodarstva je bila sprejeta v ZDA leta 1948, njene najpomembnejše opredelitve v definiciji pa so bile: 1. podjetje mora biti v neodvisni lasti in individualno vodeno, 2. ne sme imeti prevladujočega položaja v panogi in 3. ne sme imeti več kot 500 zaposlenih (Rebernik 1997, 21).

Filion (1991) v svojih študijah potrjuje, da je najpogostejše kvantitativno merilo velikosti – število zaposlenih. Vrednost števila, ki definira posamezno velikost, se ravno tako razlikuje po državah in od avtorja do avtorja. Za gospodarstva z značilno množično proizvodnjo so meje opredelitve za velika podjetja tudi nad 1000 zaposlenih (ZDA, Italija). Srednja in mala podjetja pa so po različnih kvalifikacijah tista, ki zaposlujejo manj kot 500 (ZDA), ponekod manj kot 250 (Nemčija, Slovenija) ali 100 ljudi (Belgija, Irska) (Rebernik 1997, 21). V ameriški raziskavi proučevanja odvisnosti značilnosti podjetij od števila zaposlenih so ugotovili, da podjetja, ki imajo do 500 zaposlenih in jih po kriterijih pravilnika (Small Business Association) uvrščajo med mala podjetja, niso bistveno različna od podjetij z več zaposlenimi. Priporočila takrat so bila, da za kriterij malih podjetij uporabljajo število 50 zaposlenih ali manj, saj so v splošnem razlike v organiziranju, vodenju in drugih značilnostih opazne šele pri podjetjih z do 50 zaposlenimi in večjimi podjetji (Osteryoung, Pace, Constand 1995).

V Sloveniji so kriteriji za velikost podjetij opredeljeni v Zakonu o gospodarskih družbah (v nadaljevanju: ZGD-1 2006). Med leti 1990-1993 je zakon opredeljeval malo, srednje, veliko ter podjetje z več kot 500 zaposlenimi; nadalje vse do leta 2005 pa malo, srednje in veliko podjetje, v letu 2006 se na novo opredeli še mikro družba. Zadnji popravek je Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (v nadaljevanju: ZGD-1B 2008), z dne 23. julij 2008, ki je v ureditev gospodarskih družb med drugimi vnesel tudi nova merila za določanje velikosti družb. Po 55. členu ZGD-1 se podjetja razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe<sup>24</sup> po naslednjih merilih:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje,
- vrednost aktive.

Zadnji popravek je s spremembo 55. člena postavil višja merila, ki se uporabljajo za razvrstitev družb po velikosti. Spremembe so v višini čistih prihodkov od prodaje in v vrednosti aktive, merilo povprečnega števila zaposlenih pa ostaja nespremenjeno (glej tabelo 4.1).

Tabela 4.1: Zakonski kriteriji za velikostno razvrščanje podjetij v Sloveniji

| Vrsta podjetja po velikosti | ŠTEVILO ZAPOSLENIH | PRIHODKI OD PRODAJE | VREDNOST AKTIVE      |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| <b>Mikro podjetje</b>       | manj kot 10        | do 2 mio EUR        | do 2 mio EUR         |
| <b>Malo podjetje</b>        | manj kot 50        | do 8,8 mio EUR      | do 4,4 mio EUR       |
| <b>Srednje podjetje</b>     | manj kot 250       | do 35 mio EUR       | do 17,5 mio EUR      |
| <b>Veliko podjetje</b>      | več kot 250        | več kot 35 mio EUR  | več kot 17,5 mio EUR |

Vir: Zakon o gospodarskih družbah (2006), Uradni list RS 42/2006 (2006).

**Mikro družba** je po omenjenem zakonu družba, ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 10,
- čisti prihodki od prodaje so manjši od 2 mio EUR,
- vrednost aktive ne presega 2 mio EUR.

**Majhna družba** je družba, ki ni mikro po prejšnjem odstavku in izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje so manjši od 8,8 mio EUR,

<sup>24</sup> Pravo razvitih držav ne opredeljuje podjetja in njegove velikosti, temveč gospodarsko družbo in njeno velikost.

- vrednost aktive ne presega 4,4 mio EUR.

**Srednja družba** je družba, ki ni mikro ali majhna družba ter izpolnjuje dve od teh meril:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje so manjši od 35 mio EUR,
- vrednost aktive ne presega 17,5 mio EUR.

**Velika družba** je tista družba, ki ni ne mikro, majhna ali srednja in ki presega navedene kriterije (presepati mora vsaj dva kriterija srednjih družb). Mednje se uvrščajo banke, zavarovalnice, borza vrednostnih papirjev ter družbe, ki morajo po 56. členu tega zakona pripraviti konsolidirano letno poročilo (Zakon o gospodarskih družbah 2009; Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah 2009).

S temi kriteriji in zadnjimi popravki glede opredelitev velikosti podjetij se je Slovenija približala opredelitvi Evropske unije (v nadaljevanju EU). Tudi v EU je od začetka leta 2005 v veljavi nova opredelitev, ki velja za SME<sup>25</sup>. Podjetja, ki ustrezajo tej kategoriji, so definirana kot srednja, mala in mikro. Kriteriji pa so podrobneje predstavljeni v tabeli 4.2.

Tabela 4.2: Zakonski kriteriji za mikro, mala in srednja podjetja v EU

| Vrsta podjetja po velikosti | ŠTEVILO ZAPOSLENIH | LETNI PROMET                    | BILANČNA VSOTA                  |
|-----------------------------|--------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>Mikro podjetje</b>       | manj kot 10        | do 2 mio EUR                    | do 2 mio EUR                    |
| <b>Malo podjetje</b>        | manj kot 50        | do 10 mio EUR<br>(»7 mio EUR«)  | do 10 mio EUR<br>(»5 mio EUR«)  |
| <b>Srednje podjetje</b>     | manj kot 250       | do 50 mio EUR<br>(»40 mio EUR«) | do 43 mio EUR<br>(»27 mio EUR«) |

Vir: Evropska komisija (2003, 14).

Do leta 1996 so imele države članice EU vsaka svoje vrednostne in kvantitativne kriterije za določanje velikosti podjetij. Takšen pristop se je izkazal za neustrezen z več vidikov. Težave sta pri opredeljevanju imela Evropska investicijska banka in Evropski investicijski sklad, saj so se njuni kriteriji razlikovali od kriterijev članic EU. Da bi se izognili omenjenim težavam v prihodnosti, je Evropska komisija leta 1996 sprejela dokument 96/280/EC<sup>26</sup>, ki velja za prvo skupno SME definicijo in natančno opredeljuje vrednostne in količinske kriterije pri ugotavljanju velikosti podjetij. Sprejeta je bila klasifikacija podjetij, ki je postala univerzalna

<sup>25</sup> Anglosaksonski izraz SME je okrajšava za Small and Medium Sized Enterprises, ki ga pri nas prevajamo kot »mala in srednje velika podjetja« ali »mala in srednja podjetja«. SME pri nas zamenjuje kratica MSP (Rebernik 1997).

<sup>26</sup> V tabeli 4.2 so v oklepajih označene določitve prve definicije SME, ki so veljale od 1996 do 2005. Opredeljeni sta bili samo malo in srednje podjetje (brez mikro), kriteriji – velikost, letni promet in bilančna vsota so enaki, njihova vrednost pa je bila nižja.

v vseh politikah, programih in zakonodaji EU. V veljavi je bila vse do leta 2005, ko je bila zaradi razvojnih razlogov potrebna njena posodobitev (Evropska komisija 2003). V tabeli 4.2 je prikazana posodobljena opredelitev mikro, malih in srednjih podjetij, kot jo določa dokument 2003/361/EC, ki premika meje malim in srednjim podjetjem in prvič opredeli tudi mikro podjetje. Pred tem tudi v Sloveniji mikro podjetje ni bilo opredeljeno. Namen novih opredelitev velikosti podjetij v EU je predvsem v pospeševanju rasti malih in srednjih podjetij, pospeševanju razvoja mikro podjetij, zmanjševanju administrativnih ovir pri pridobivanju sredstev iz različnih virov, poenostavljanju dostopa do tveganega kapitala in pospeševanju investicij (Evropska komisija 2003, 8-10).

Mikro, mala in srednja podjetja imajo v EU velik gospodarski in družbeni pomen. Strukturno predstavljajo 99% vseh gospodarskih subjektov in ponujajo 80% vseh delovnih mest (Evropska komisija 2003). Prispevek malih in srednjih k ekonomskemu razvoju je pomemben zaradi njihove prilagodljivosti, inovativnosti in možnosti specializacije. Pomembna je tudi njihova vloga pri pospeševanju regionalnega razvoja, zlasti v ekonomsko manj razvitih regijah z visoko stopnjo brezposelnosti. Ker je cilj EU postati gospodarsko najrazvitejša svetovna regija z razvojem, ki temelji na mikro, malih in srednjih podjetjih, je to mogoče doseči le z načrtno zakonodajo in ustrezno politiko, naklonjeno gospodarstvu tej velikosti podjetja.

Tudi v Sloveniji mala in srednja podjetja predstavljajo najbolj dinamičen del gospodarstva. Če so bila v preteklosti gonilo gospodarskega razvoja velika, so to danes mikro, mala in srednja podjetja<sup>27</sup> (Pšeničny 2000, 42). Prezem evropske politike je le še vzpodbudil razvoj in rast malih in srednjih podjetij, za kar so se pred tem zavzemali že v programih Strategije razvoja malega gospodarstva (Pšeničny 2000). Tudi slovenska mala in srednja podjetja pri zagotavljanju zaposlenosti in nadaljnjega gospodarskega razvoja igrajo podobno vlogo kot podjetja v EU, prav tako pa je tudi struktura slovenskega gospodarstva primerljiva evropski. V letu 2003 so mala podjetja predstavljala 95,3% gospodarstva, srednja 2,6% in velika 2,1% (Poslovni rezultati gospodarskih družb v letu 2003, 2004). V letu 2006, ko zakon opredeli še mikro podjetje, le-ta prevzamejo največji delež in predstavljajo 92,8% vseh delujočih gospodarskih družb, majhna 3,9%, delež srednjih v istem letu pa je 1,6%. Vsa tri skupaj strukturno predstavljajo 98,3% vseh gospodarskih subjektov. Kljub temu pa imajo v Sloveniji velik gospodarski in socialni pomen še vedno velika podjetja. V letu 2006 je njihov delež znašal le 1,7% - znotraj tega odstotka so zaposlovala 45,3% celotne delovne sile v

---

<sup>27</sup> V obdobju prehoda (1991-1995) se je v Sloveniji močno spremenila velikostna struktura podjetij. Mala in srednje velika so pridobivala na pomenu, velika pa izgubljala (Belak 2003, 224).

gospodarstvu, medtem ko je bilo v mikro, malih in srednjih podjetjih skupaj zaposlenih 55,7% delovne sile (Poslovni rezultati gospodarskih družb v letu 2006, 2007).

#### **4.2 Značilnosti malih, srednjih ter velikih podjetij**

Do sedaj sem podjetje in njegovo velikost opisovala kot jo določajo kvantitativni kriteriji, v nadaljevanju pa bom na kratko opisala še opredelitev, ki zajema kvalitativne kriterije. Uporaba kriterijev je v veliki meri odvisna od namena razmejevanja in opredeljevanja ter od potreb tistega, ki proučuje velikost podjetja<sup>28</sup>. Filion (1991) za idealno opredelitev velikosti podjetja predlaga soupoštevanje obeh. Na drugi strani Mugler (1993) ne nasprotuje rabi kvantitativnih kriterijev, ampak kot kvalitativne kriterije zagovarja rabo seznama značilnosti podjetij po Pfohl in Kellerwessel-ju (1993). Slednja sta opredelila najbolj znane kvalitativne značilnosti, po katerih se mala in srednja podjetja v pretežni meri razlikujejo od velikih. Te so s področja vodenja, organiziranosti, nabave, proizvodnje, prodaje, raziskave in razvoja, financiranja, kadrov in logistike.

Ker v naslednjem poglavju prehajam na sintezo razvoja kadrov in velikosti podjetja, v nadaljevanju navajam izbor značilnosti malih in velikih podjetij, kot sta jih utemeljila Pfohl in Kellerwessel (1993). Osredotočam se predvsem na tiste, za katere menim, da so bolj relevantne za izbrano temo in bodo v pomoč tudi pri razumevanju podobnosti in razlik razvoja kadrov. Izbrane značilnosti so združene v tabeli 4.3.

---

<sup>28</sup> Večina avtorjev je mnenja, da so kvantitativni kriteriji primerni, ko gre za opredeljevanje podjetij za potrebe statistike in zakonodaje, tako pridobljene informacije so natančne, enoumne in najlažje dosegljive. Za potrebe proučevanja upravljanja in vodenja podjetij ter ekonomske razmejitev pa so pomembnejši kvalitativni kriteriji (Filion 1991; Belak 1993; Mugler 1993).

Tabela 4.3: Vodenje, organiziranost, financiranje, kadri v MSP in velikem podjetju

| <b>MALO IN SREDNJE PODJETJE</b>  | <b>VELIKO PODJETJE</b>  |
|--|---|
| <b>VODENJE</b>   |   |
| Lastnik/podjetnik  | Manager   |
| Pomanjkljivo znanje o vedenju podjetja   | Temeljito znanje o vedenju podjetja   |
| Tehniško usmerjena izobrazba   | Dobro tehniško znanje v strokovnih oddelkih in štabih                                 |
| Informacijski sistem ne zadošča za izrabo obstoječih prednosti fleksibilnosti  | Zgrajen formaliziran informacijski sistem   |
| Patriarhalno vodenje   | Vodenje po načelih managementa  |
| Redke skupinske odločitve  | Pogoste skupinske odločitve   |
| Velik pomen improvizacije in intuicije   | Majhen pomen improvizacije in intuicije   |
| Planiranja skoraj ni   | Obsežno planiranje  |
| Preobremenjenost zaradi kopičenja funkcij, zato delitev po sodelavcih  | Visoka stopnja delitve po objektih  |
| Neposredna udeležba pri dogajanju v podjetju   | Daleč od dogajanja v podjetju   |
| Majhne možnosti korekture napačnih odločitev   | Dobre možnosti korekture pri napačnih odločitvah                                      |
| Vodstvenega potenciala ni možno zamenjati  | Vodstveni potencial je možno zamenjati  |
| <b>ORGANIZIRANOST</b>  |   |
| Na podjetnika naravnani linijski sistem, nad katerim ima pregled on sam ali s pomočjo majhnega števila vodilnih sodelavcev | Kompleksna organizacijska struktura, ki je neodvisna od oseb in je objektno usmerjena |
| Kopičenje funkcij  | Delitev dela  |
| Redko oblikovanje oddelkov   | Razvito oblikovanje oddelkov  |
| Kratke, neposredne poti informacij   | Predpisane poti informacij  |
| Močna osebna povezanost  | Neznatna osebna povezanost  |
| Navodila in kontrola z osebnimi stiki  | Formalizirani brezosebni odnosi glede navodil in kontrole                             |
| Omejeno delegiranje  | Delegiranje na mnogih področjih   |
| Neznatni koordinacijski problemi   | Veliki koordinacijski problemi  |
| Neznatna stopnja formalizacije   | Velika stopnja formalizacije  |
| Visoka fleksibilnost   | Neznatna fleksibilnost  |
| <b>FINANCIRANJE</b>  |   |
| V družinski lasti  | Praviloma široko razpršena lastnina   |
| Ni dostopa na anonimni trg kapitala, zato le omejene možnosti financiranja   | Neoviran dostop na anonimni trg kapitala, veliko različnih možnosti financiranja      |
| Nikakršna neposredna, splošna državna podpora v krizi  | Verjetno neposredna državna podpora v krizi   |
| <b>KADRI</b>   |   |
| Majhno število zaposlenih  | Veliko število zaposlenih   |
| Pogosto nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile  | Pogosto velik delež nekvalificirane in priučene delovne sile                          |
| Zaposlen komaj kak sodelavec z visokošolsko izobrazbo  | Zaposlenih veliko sodelavcev z visokošolsko izobrazbo                                 |
| Pretežno široko strokovno znanje   | Močno izražena tendenca po specializaciji   |
| Velik del sodelavcev zadovoljnih z delom   | Malo sodelavcev zadovoljnih z delom   |

Vir: Povzeto po Pföhl in Kellerwessel (1993, 298-300).



Če pogledamo nekaj primerjav med malim in velikim podjetjem (glej tabelo 4.3), je razbrati, da malo podjetje ni enostavna pomanjšava velikega, temveč ima vsako podjetje svoje značilnosti<sup>29</sup>. Mala in srednje velika podjetja imajo številne karakteristike, predstavljajo poseben gospodarski subjekt, ki zato potrebuje tudi drugačno upravljanje. Gledano z ekonomskega in upravljaljskega vidika je za taka podjetja značilno, da se posamezne poslovne funkcije ne morejo toliko specializirati, kot je to primer v velikih podjetjih (Rebernik 1997, 24).

Podjetja ne glede na velikost skušajo za svojo dejavnost najti najustreznejši način vodenja ter s tem zagotoviti najboljšo možno usklajenost dela, ljudi, tehnologije in postopkov v delovnem okolju. Z večanjem velikosti podjetja ni nujna le delitev nalog (delitev dela), ampak tudi delitev pristojnosti za odločitve (Mugler 1993). Kadar govorimo o rasti malega podjetja, se večkrat zgodi, da lastnik le s težavo preda delo in odgovornosti na ostale sodelavce. Tako kot pri večanju velikosti podjetja, so premiki v vodenju in upravljanju vidni pri strukturnih spremembah velikih organizacij, kjer procesi, kot so decentralizacija, zniževanje organizacijskih ravni in reinženiring poslovnih procesov pristojnosti prenašajo na vodje nižjih ravni (empowerment). Ti premiki v velikih podjetjih spreminjajo načine medoddelčnega vodenja, medtem ko jih z vrhom še vedno povezuje formalni/profesionalni način vodenja. Prednosti enostavnih struktur MSP se kažejo v zmožnosti hitrih odločitev in reagiranja na spremembe iz okolja, lažji koordinaciji, odprti komunikaciji, večji fleksibilnosti in pogostejših medsebojnih stikih zaradi majhnosti. Newell-ova (2002, 83) meni, da se zaradi posebnosti organiziranja in delovanja malih podjetij večina sprememb uvede »ad-hoc« glede na znanje in interes lastnika. Način organiziranja in delovanja v malih podjetjih je drugačen od velikih, zato ugotovitve, ki veljajo za srednja in velika podjetja, ni mogoče nekritično uporabiti tudi pri malih podjetjih.

Več o podobnostih in razlikah med malim, srednjim in velikim podjetjem opisujem v naslednjem poglavju, kjer pozornost usmerjam predvsem na možnosti razvoja, ki ga imajo kadri glede na velikost podjetja.

---

<sup>29</sup> Welsh in White (1980) sta to opredelila v izjavi: »A small business is not a little big business« (v Belak 1993: 287).

## 5 RAZVOJ KADROV IN VELIKOST PODJETJA

Z vidika proučevanja kadrovske dejavnosti je še posebej pomembna opredelitev podjetij glede na število zaposlenih. Obstaja namreč povezanost med prisotnostjo kadrovskih služb oz. oddelkov za človeške vire ter velikostjo podjetja. Razvrstitev podjetij po velikosti glede na število zaposlenih se mi zdi smiselna in objektivna opredelitev tudi za proučevanje razvojnih možnosti v nadaljevanju.

### 5.1 Razvoj kadrov v malem in srednjem podjetju (MSP)

Da je smiselno obravnavati mala in srednja kot eno in ju razmejiti od velikih podjetij v svojih trditvah navaja Duh (2002); tudi Pfohl in Kellerwessel (1993) sta pri opisu značilnosti podjetij delila malo in srednje nasproti velikemu. Večina primerjav v splošnem namreč srednje podjetje po značilnostih bolj približuje malim kot pa velikim. Tudi definicije, avtorji in statistike opredeljujejo podobno.

V nadaljevanju analiziram razvoj kadrov v malem in srednje velikem podjetju (MSP)<sup>30</sup>, ugotavljala bom podobnosti in razlike za vsako velikost posebej ter nato podala primerjavo med njima. Domnevam namreč, da je srednje podjetje v določenih pogledih glede razvojnih možnostih bolj podobno velikemu, spet v drugih pa malemu podjetju.

Sektor malih podjetij je pri raziskavah HRM dejavnosti pogosto spregledan oz. prezrt, kljub temu da predstavljajo velik delež celotnega gospodarstva in znotraj podjetij zaposlujejo manj kot 20 ljudi. Malo je raziskav in avtorjev, ki prikazujejo analize razvojnih potreb v MSP. Ker razvojni plani niso zapisani, lahko to daje občutek, kot da razvoj ni izvršen, ga ne izvajajo ali pa da je neplaniran in zato neveljaven. Takšni zaključki so lahko zmotni. Večina literature s HRM vsebino izhaja iz opazovanj velikih sistemov, vendar ni jasnih podatkov, da ti zaključki veljajo tudi za ljudi in upravljanje v malih podjetjih. Življenje v teh je lahko precej drugačno. Zakaj je tako, Keasey in Watson (v Harrison 2002, 225) izpostavljata dva razloga:

- *stroški*: čas, ki se porabi za ukvarjanje z administrativnimi postopki, zaposlenim v malih podjetjih predstavlja veliko obremenitev;

---

<sup>30</sup> Kadar se bom v besedilu sklicevala na malo in srednje veliko podjetje, bom uporabljala krajšavo MSP, kadar pa bom omenjala samo malo ali pa samo srednje podjetje, pomeni da se informacije nanašajo izključno samo na malo ali samo srednje podjetje, ne pa na malo in srednje podjetje.

- *direktni konflikti*: osebni stik lastnika in njegova tesna vpletenost v odnose z zaposlenimi lahko ustvarja negativno klimo.

Na splošno obstaja precej negotovosti glede HRM dejavnosti v malih podjetjih. Finančni razlogi so skoraj vedno na prvem mestu. Omejena proizvodnja, ranljivost na trgu ter boj za preživetje med velikimi, skeptičnost glede koristi zunanjih virov, pomanjkanje lastnega znanja, zanašanje na ustaljene vzorce poslovanja ter občutek, da spremembe ogrožajo obstoj, so faktorji, zaradi katerih se malo gradi na HRM aktivnostih (Harrison 2002, 226, 234).

Malo je namreč podjetij, celo velikih, za katere lahko trdimo, da dejansko uresničujejo HRM dejavnost bolj strateško kot pa ad-hoc (Newell 2002, 83). Rečem lahko, da se mala podjetja za razvojno dejavnost odločajo glede na nastale potrebe in situacijo ter na podlagi osebnih zaznav in prepričanij vodij ali celo zaposlenih, medtem ko je razvoj, ki izhaja iz strategije podjetja, bolj značilen za velika podjetja. Nekateri avtorji so celo mnenja, da je visoko planirani strateški razvoj kadrov superioren neformalnemu razvoju ter usposabljanju zaposlenih po fragmentih (Jones and Goss v Harrison 2002, 231). Takšna mnenja so zmotna: bistvo namreč ni v obliki, ampak v učinku, ki ga prinese razvoj. Neformalno usposabljanje in trening sta v malih podjetjih precej pogosta oblika v nasprotju s formalnimi postopki, ki so uveljavljeni, kadar si jih podjetje lahko privoščita<sup>31</sup>.

Mugler (1993) glede odsotnosti politik in strategij razvoja kadrov v MSP še dodaja, da vsekakor obstajajo, le da velikokrat niso jasno izražene in zapisane. Da razdelanost strategij velikokrat temelji na napisanih in nenapisanih strategijah v svoji primerjalni analizi<sup>32</sup> ugotavljajo tudi Kramberger, Ilič in Kohont (2004).

Jasno izražena poslanstva, cilji in politike niso pomembne samo za velika, ampak tudi za mala in srednja podjetja. Razlika se kaže v oblikovanju, v MSP je to naloga lastnika/managerja, v velikih pa predvsem večih upravljavcev in najvišjega vodstva (Rebernik 1997, 85). Proces snovanja in oblikovanja politik v MSP tudi na področju razvoja kadrov, je torej vezan na lastnika, močan vpliv, predvsem v malem podjetju, lahko ima tudi družina<sup>33</sup> in tesni

---

<sup>31</sup> 65,6% manjših podjetij se za aktivnosti in usposabljanja odloči zaradi trenutne potrebe in nujnosti in 16% takrat, ko si to lahko privoščijo (Atkinson in Meager 1994, 84).

<sup>32</sup> Ugotovitve analize so, da ima 53% slovenskih podjetij vključenih v primerjalno analizo, napisano poslovno strategijo in strategijo UČV, 25% pa napisano poslovno in nenapisano stretegijo UČV (Kramberger, Ilič in Kohont 2004, 96).

<sup>33</sup> Raziskave v Veliki Britaniji kažejo, da je več kot polovica vseh malih podjetij (z 10-24 zaposlenimi) družinsko vodenih. Od teh 90% nima kadrovskega osebja, družinski člani so večinoma tisti, ki prevzemajo nadzorno funkcijo tudi na razvojnem področju (Newell 2002, 86).

sodelavci. Lastnik, ki je hkrati tudi manager, se velikokrat identificira s podjetjem, kar je manj verjetno v primeru profesionalnih managerjev velikih podjetij. V malih podjetjih še pogosto prevladuje tradicionalen lastnik - podjetnik, ki nosi vsa poslovna tveganja, povezana s kapitalom in koordinacijo poslovanja. Od te osebe se pričakuje, da je hkrati izvršni direktor, kadrovski in finančni menedžer, tržnik, prodajalec in računovodja. Vse managerske kapacitete so tako skoncentrirane v eni osebi, ki postane središče vseh aktivnosti v podjetju (Schumpeter 1951; Carlsson 1997, 52).

Tudi organizacijska struktura malih podjetij se pogosto oblikuje glede na sposobnosti in interese ključnih ljudi. Strukturno so manj kompleksna, lažje jih je koordinirati in nadzorovati, ena oseba pa opravlja več funkcij. Pogosto je tako tudi s kadrovske in razvojno dejavnostjo. Kadrovske oddelke, sektorje za upravljanje s človeškimi viri so bolj razviti v večjih organizacijah z večjim številom zaposlenih. V majhnih sistemih z nekaj zaposlenimi, skorajda ne pride niti do kadrovskega referenta, saj vodja (direktor) opravlja vse naloge, vključno s pridobivanjem kadrov (Možina 2002, 22).

Po podatkih raziskave Izobraževanje v Sloveniji<sup>34</sup> je več kot polovica direktorjev oz. lastnikov malih podjetij odgovorna tudi za izobraževanje. V srednjih podjetjih so to direktorji kadrovske službe/oddelkov (38,8%), medtem ko njihov delež v malih ne dosega niti 7%. Razlog za to je neobstoj tega delovnega mesta oz. funkcije v malih podjetjih, enako je tudi za direktorje izobraževanj. Izobraževanje kot poslovna funkcija je glede na njihovo majhnost obvladljiva z drugih funkcij. Zanimiv je podatek, da je v MSP precej oseb, ki so odgovorne za izobraževanje zaposlenih na drugih delovnih mestih (v srednjih so to vodje služb za kadre, vodje plana in analiz in vodje razvoja, poslovni organizator, namestnik direktorja, produktni vodja). Pri malih podjetjih je takšno stanje možno opravičiti z njihovo majhnostjo ter obvladovanjem te funkcije z drugih položajev (v visokem deležu so to poslovni sekretarji, tajnice, administratorji tudi računovodje). Pri srednjih pa obstaja možnost, da je za takšno stanje krivo zanemarjanje funkcije izobraževanja. Tega iz rezultatov ni mogoče trditi, dopušča pa se možnost (Levič 2005, 48).

Odgovornost za razvoj zaposlenih v srednjih podjetjih je namreč precej razpršena. Avtorji kot razlog navajajo posvečanje manjše pomembnosti tej poslovni funkciji ali težavam, povezanih

---

<sup>34</sup> Raziskava Izobraževanje v Sloveniji je bila izvedena novembra 2004 s strani GZS. V vzorec je bilo zajetih 293 podjetij, med katerimi so bila mala, srednje velika in velika podjetja približno enakomerno zastopana. Vsebinsko zajema področja odgovornost ter akterje izobraževanj, področja in tipe izobraževanj ter manjkajočo ponudbo.

z rastjo, ki zahteva novo organiziranost podjetja in znotraj tega umestitev izobraževanja kot poslovne funkcije. Vsekakor je »zmedenost« srednjih podjetij na področju organizacije razvoja in izobraževanja pomembna informacija za oblikovalce razvojne politike v le-teh (Hozjan, Krajnc in Levič 2004, 16).

Brečkova rešitev za manjša podjetja glede neobstoja kadrovske službe, predvsem pa vloge, ki naj bi jo ta prevzemal, vidi v zunanjih svetovalcih. To so strokovnjaki posameznih področij, ki podjetjem in njenim zaposlenim pomagajo uresničiti in izpeljati korake tudi na področju razvoja kadrov, izobraževanja, usposabljanja ali uresničevanja ciljev v zvezi s kariero. »Manjše organizacije lahko zunanjemu svetovalcu povsem zaupajo skrb za razvoj kariere in s tem tudi vlogo oddelka za razvoj kadrov« (Brečko 2006, 233). Atkinson (1994) temu dodaja, da se mala podjetja premalo zavedajo, da imajo na razpolago nasvete in pomoč zunanjih virov, hkrati pa tudi premalo koristijo te vire<sup>35</sup>. Mnoga mala podjetja menijo, da so premajhna za specializirano kadrovsko funkcijo ali pa niso pripravljena dodeliti teh funkcij strokovnjakom (Cassell 2002, 675-676).

Veliko je mnenj, da so možnosti v malih podjetjih glede samega oblikovanja karier nezadostne. Če se kariera dojema zgolj kot napredovanje po hierarhični lestvici navzgor, potem sploščene organizacijske strukture z malo vodstvenimi položaji malih podjetij res ne nudijo veliko možnosti napredovanja. Zato je tukaj toliko bolj pomembna vloga zaposlenih, da sami izrazijo interes in željo po razvoju. Naloga posameznika je, da zna svoja izobraževanja utemeljiti ter učinke dodatnih znanj za uspeh podjetja predstaviti vodstvu. Dobrim kadrom namreč tudi delodajalec ne reče zlahka ne (Edupool.net 2009b). Organizacije in posamezniki namreč vse bolj sprejemajo realnost nove kariere, »pri čemer se kariera razume kot izobraževalna in razvojna pot, in ne več kot (le) niz vertikalnih stopničk proti vrhu« (Brečko 2006, 234).

Napredovanje v malem podjetju danes je v prevzemu večje odgovornosti na delovnem mestu ter širitvi delovnih nalog, zaposleni pa se za razvoj kariere ob morebitni pomoči zunanjih svetovalcev največkrat zanašajo na samostojne aktivnosti.

Glede konkretnih oblik in vsebine izobraževanj in usposabljanj v malih podjetjih je pričakovati, da so ta manj splošna, ciljno usmerjena in imajo veliko uporabno vrednost. V

---

<sup>35</sup> Eno od petih podjetij z manj kot 10 zaposlenimi uporabi kakršnokoli obliko pomoči zunanjih virov, delež takih podjetij iz kategorije 20-50 zaposlenih je 50%, takih podjetij z več kot 50 zaposlenimi pa je 60% (Newell 2002: 87).

nadaljevanju podajam nekaj ugotovitev, opozarjam na različne vzorce in metodologije raziskav, ki so podrobno opredeljene v opombah. Potrebna je previdnost pri primerjanju, kljub temu pa lahko podam neka splošna mnenja in razmišljanja.

Podatki slovenske raziskave kažejo, da se zaposleni najpogosteje udeležujejo strokovnih posvetov in seminarjev (45%) ter seminarjev o poznavanju proizvodov (31%). Najbolj pogoste metode izobraževanja so menjava dela, metode opazovanja in študijski sestanki. V srednjih pa so to krožki za izboljšanje kakovosti in programski ter projektni sestanki (Merkač Skok 2005, 177).

Atkinson in Meager (1994, 85) iz proučevanj 120 manjših podjetij v Veliki Britaniji navajata, da so za mala podjetja značilne predvsem naslednje oblike usposabljanja: uvajanje na delovnem mestu in seznanjanje z delom, širitev delovnih nalog ter kroženje med delovnimi mesti. Za mala podjetja je značilno še (Merkač Skok 2005, 175), da izvajajo po vsebini tista, ki so zakonsko predpisana (varstvo pri delu), srednjih pa so poleg varstva pri delu, v ospredju še usposabljanje za zagotavljanje kakovosti in ISO standardov, vodenje delovnih procesov ter ravnanja z zaposlenimi. Po podatkih raziskave Izobraževanje v Sloveniji<sup>36</sup> za leto 2003 in 2004 so mala podjetja vsebinsko največ pozornosti namenila pridobivanju specialističnih strokovnih znanj in znanj iz računovodstva, najmanj pa pridobivanju formalne izobrazbe. V letu 2004 se je ob strokovnem znanju povečal delež izobraževanj na področju marketinga in prodaje. Opaziti je, da so manjkajoča znanja predvsem s področij, za katere znotraj velikih podjetij obstajajo samostojni oddelki (finance, marketing, prodaja), v malih pa znanja tega področja pridobi ena oseba.

Tudi zunanjih razpisanih programov se največ udeležujejo iz malih podjetij, kar je razumljivo. Zaradi majhnega števila zaposlenih interna izobraževanja z notranjimi izvajalci za njihovo velikost ekonomsko namreč niso opravičljiva, interna z zunanjimi izvajalci pa so kar pogosta, v srednjih celo najpogostejša oblika izvedbe.

Ugotovitve iz leta 2004 še povejo, da so v največjem deležu svoje zaposlene izobraževala mala podjetja, sledijo jim velika in nato srednja podjetja. Tudi na področju usposabljanja so mala podjetja v povprečju zaposlenega usposabljala dlje kot velika (Hozjan, Krajnc in Levič 2004, 35-65). Levič (2005, 48) v svojih ugotovitvah dodaja, da podjetja za izobraževanje porabijo vedno več denarja in da je količina izobraževanja obratno sorazmerna z velikostjo

---

<sup>36</sup> Glej opombo 30.

podjetja – v MSP se zaposleni izobražujejo več kot v velikih. Tudi v letu 2005 so bila glede prisotnosti izobraževanja najbolj številčna srednja podjetja. 66,7% podjetij raziskave Nadaljnje izobraževanje (2005) jih je bilo »izobraževalnih«<sup>37</sup>, znotraj teh pa največ iz skupine, ki zaposluje 50–249 ljudi, torej srednjih. Tudi ta mala podjetja so svoje zaposlene časovno izobraževala najdlje, še posebej tista, ki zaposlujejo do 9 ljudi (Medvešek Milošević 2005).

Videti je, da se MSP z vlaganjem v razvoj in človeške vire vse bolj zavedajo pomena znanja zaposlenih in da se mala podjetja približujejo velikim podjetjem glede razvoja kadrov. Analiza kaže, da MSP investirajo v izobraževanje, čeprav nekatere raziskave pokažejo tudi, da to delajo v omejenem obsegu. Večina izobraževanj, ki ga financirajo, je v MSP namenjena predvsem usposabljanju in neformalnemu izobraževanju (Atkinson in Meager 1994; Ivančič, Mirčeva, Mohorčič Špolar 2005).

V nadaljevanju povzemam nekatere ključne ugotovitve empirične študije Udeležba zaposlenih v MSP v formalnem izobraževanju<sup>38</sup>. V primeru Slovenije je videti, da podpora ali odsotnost formalnemu izobraževanju sovpadata z razumevanjem pojava s strani managementa MSP. Kadar se to razume kot proces, ki vodi k pridobitvi višje stopnje izobrazbe, podjetje ocenjuje, da je to stvar posameznika kot izobraževanje, ki bi moralo biti končano prej, pred vstopom na trg dela. V tem primeru je formalno izobraževanje prepuščeno sposobnostim in ambicijam posameznika, podjetje pa na trgu najde posameznika, ki to osnovo že ima. V letu 2004 je bil delež formalnega izobraževanja v malih podjetjih 9,1%, v srednjih pa 15,3% (Hozjan, Krajnc in Levič 2004, 37). Drugače je v primeru, ko se pokaže potreba po kvalifikacijah; takrat delodajalec praviloma podpira udeležbo v izobraževalnem procesu. V takih primerih je pogost podpis pogodbe, ki opredeljuje pogoje, pravice in dolžnosti podjetja in posameznika, ki jih je potrebno spoštovati med izobraževanjem in po njem (izobraževalni dopust, (so)financiranje izobraževanja ter obveza zaposlenega, da ostane v podjetju še določen čas po tem, ko konča izobraževanje).

Delež formalnega izobraževanja v MSP je precej nizek, delodajalci med dejavnike, ki ovirajo udeležbo zaposlenih, uvrščajo: pomanjkanje ustreznih programov, krajevna oddaljenost

---

<sup>37</sup> To so tista podjetja, ki poskrbijo, da se zaposleni znotraj podjetij dodatno poklicno izobražujejo in usposablajo. Podatki se nanašajo na raziskavo Nadaljnje izobraževanje, ki jo izvaja Statistični urad RS. Med 7354 podjetji vzorca jih je bilo 4902 izobraževalnih, znotraj teh največ iz skupine srednjih podjetij. V letu 2005 je izšla prva objava podatkov, kasneje še za obdobja 2006/2007, 2007/2008. Podrobna razlaga nadaljnega izobraževanja je opredeljena že v poglavju 3.4.1.

<sup>38</sup> Študija je del mednarodnega projekta Life Long Learning 2010, izvedena v sklopu ACS avtoric Ivančič, Mirčeva, in Mohorčič Špolar in je del širše raziskave, ki je še v razvoju. Podprojekt 4, na katerega se opiram v delu, je bil opravljen na vzorcu 9 podjetij, od tega 3 malih in 6 srednje velikih ter se nanaša na udeležbo zaposlenih iz MSP v formalnem izobraževanju.

podjetja in ponudnika (posledično povečuje stroške), slaba organiziranost izobraževalnih aktivnosti (neupoštevanje delovnega časa) in težave pri organizaciji tekočega dela. Podjetja, ki imajo do 20 zaposlenih, si odsotnost svojih zaposlenih težko privoščijo. Pomemben razlog za nižjo podporo formalnemu izobraževanju so še omejena sredstva MSP, ki bi jih nekatera proučevana podjetja želela premostiti z uporabo javnih sredstev. Birokratski postopki pridobivanja teh predstavljajo dodatne naloge, za aktivnosti te vrste pa MSP nimajo dovolj osebja (Ivančič, Mirčeva, Mohorčič Špolar 2005, 15-17).

Spodbude in ovire za formalno izobraževanje niso le na strani podjetja, ampak izhajajo tudi iz posameznikovih odločitev. Problem na individualni ravni pogosto predstavlja uravnoteženje dela, posameznikovih interesov in izobraževanja (Ivančič, Mirčeva, Mohorčič Špolar 2005). Veliko je tudi kritik na račun samih programov formalnega izobraževanja. MSP izvajalce formalnih izobraževalnih programov dolžijo, da so programi preveč rigidni in prepočasni v prilagajanju spreminjajočim se situacijam, da niso dovolj aplikativni in ne dajo »know-how uporabnih znanj. Rešitev je v prilagajanju izvedbe programov, potrebam in možnostim udeležencev, predvsem z vidika časa in organizacijskih oblik. Toge formalne oblike bi nadomestile sodobne oblike izobraževanja, kot so moduli, e-učenje, učenje na daljavo. Priprava programov pa bi temeljila predvsem na inovativnih pristopih. Tukaj se mi zdi smiselno omeniti še podatek raziskave E-izobraževanje v slovenskih podjetjih<sup>39</sup>, kjer so podjetja, ki e-izobražujejo, navedla, da pri tem načinu učenja pogrešajo vsebine za pridobitev formalno veljavne izobrazbe. Učenje na daljavo za pridobitev formalne izobrazbe kot alternativa klasičnemu načinu podajanja formalnega znanja pa je v tujini zelo dobro uveljavljena. To niti ni tako presenetljivo, saj Slovenija sodi med države EU, kjer se internet v največji meri uporablja za neformalne namene izobraževanja, po drugi strani pa v formalnem elektronskem izobraževanju vse bolj zaostaja za EU (Ris.org). Zanimiv podatek je še, da so med pogrešanimi temami visoko tudi HRM vsebine (E-izobraževanje v slovenskih podjetjih 2006). E-izobraževanje je v MSP EU v največji meri v rabi managerjev in podjetij informacijsko telekomunikacijske panoge (CEDEFOP<sup>40</sup> v McCullough 2005), v Sloveniji v letu 2005 je bilo e-izobraževanje prisotno v 11,7% srednjih in 10% malih podjetjih<sup>41</sup>. Med vsemi malimi podjetji v 2007 jih je bilo 36% takih, ki so internet uporabljali za izobraževanje

---

<sup>39</sup> Raziskavo je izvedel Edupool v avgustu 2006, namen je bil dobiti vpogled na e-izobraževanje v slovenskih podjetjih. Vzorec je sestavljalo 1200 slovenskih podjetij, od katerih so prejeli 300 veljavnih vprašalnikov. Velikostno so bila podjetja enakomerno razporejena.

<sup>40</sup> CEDEFOP- European Center for the Development of Vocational Training.

<sup>41</sup> Podatki so iz raziskave Izobraževanje in E-izobraževanje 2005, v izvedbi organizacije RIS (Raba interneta v Sloveniji), na vzorcu 712 podjetij vseh velikostnih struktur. Avtorja povzetka raziskave sta Vasja Vehovar in Rok Platinovšek.



in usposabljanje, med srednjimi pa je bil delež takih 46% (Statistični urad RS 2009). Število zaposlenih, ki se e-izobražujejo, narašča z velikostjo podjetja (Vehovar in Platinovšek 2005, 28-30), narašča pa tudi z uveljavljanjem pomena samega pojma.

Kar zadeva kariero in formalno izobraževanje v MSP, je splošno mnenje, da formalna izobrazba povečuje karijerne možnosti zaposlenih na zunanjem trgu dela, ker daje široko strokovno znanje in spretnosti (Ivančič, Mirčeva, Mohorčič Špolar 2005). To je tudi razlog, da delodajalci raje zaposlujejo ljudi, ki že imajo zahtevano stopnjo formalne izobrazbe in nato vlagajo v neformalno učenje, ki dopolnjuje te spretnosti s specifičnimi znanji, potrebnimi za delovno mesto ali podjetje

V zaključku tega dela poglavja primerjam še ključne razlike med malim in srednjim podjetjem v pristopu k izobraževanju zaposlenih, posebej pri udeležbi v formalnem izobraževanju. Mala podjetja velikokrat nimajo pripomočkov in strategij glede razvoja in upravljanja človeških virov, njihov pristop je nesistematičen, zaposleni samoiniciativno spodbujajo udeležbo v izobraževanju in se pogajajo z delodajalcem glede podpore. Participacija v formalnem izobraževanju temelji na posameznikovem interesu in motivaciji, medtem ko so podjetniške potrebe v drugem planu. Na drugi strani so srednja podjetja, ki ponavadi imajo strokovnjaka za človeške vire, ki je zadolžen za razvojno dejavnost. Tovrstna velikost podjetij ima razvit sistematičen pristop, strategija človeških virov je sestavni del podjetniške strategije, vodstvo sprejme plan razvoja in usposabljanja, postopki pa so bolj formalizirani in standardizirani. Zaposleni odločitve sprejmejo po nasvetu strokovnjaka za človeške vire (Ivančič, Mirčeva, Mohorčič Špolar 2005).

Zanimivo pojasnilo tem ugotovitvam analize se mi zdi dodatek, da gre za srednja podjetja z več kot 100 zaposlenimi. Iz tega je možno domnevati, da bi lahko bilo število 100 in več zaposlenih tista meja oz. kriterij, kjer je srednje podjetje v razvoju kadrov bolj podobno velikemu, do 100 zaposlenih pa je bližje malemu podjetju. V uvodu poglavja sem namreč na to že opozorila. Teza Ivanuša Bezjakove (1999, 33), da v podjetjih z do 80 zaposlenimi nimajo sistematiziranega in zasedenega delovnega mesta kadrovskega delavca, govori tej domnevi v prid.

Zaradi rasti se srednja podjetja večkrat pojavljajo na meji podobnosti velikim podjetjem glede razvoja kadrov. Naraščanje velikosti podjetij prinaša bolj kompleksno organizacijsko strukturo, ki vpliva tudi na izobraževalne potrebe. Velika podjetja v teh primerih stremijo k

zaposlovanju večjega števila zaposlenih, mala podjetja pa raje razvijejo nove veščine obstoječih zaposlenih (Harrison 2002, 229). Za posamezno lastnost, ki jo zahteva delo, ne zaposlujejo novega delavca, ampak z izobraževanjem pridobijo te zmožnosti (Rebernik 1997). Rast proizvodnje v malem podjetju tako pomeni priložnost za razvoj kadrov, priložnost za izobraževanje ter obenem razvoj kariere. Tudi spremembe gospodarskih razmer imajo za posledico prilagajanje organizacije dela z novimi veščinami. Do realizacije izobraževanja lahko v malih podjetjih prihaja hitreje, saj je pot od potrebe do potrditve krajša.

## **5.2 Razvoj kadrov v velikem podjetju**

V uvodu tega poglavja sem zapisala, da obstaja povezanost med prisotnostjo kadrovske dejavnosti ter velikostjo podjetja. Opaziti je, da so mala podjetja na tem področju neizpopolnjena, kakšno pa je stanje v velikih, bom opisala v nadaljevanju poglavja. Menim namreč, da se velika podjetja pri uresničevanju HRM dejavnosti v praksi zelo približajo teoretičnim modelom.

Za razvoj kadrov v velikih sistemih z 250 in več zaposlenimi je načeloma poskrbljeno v kadrovskih oddelkih oz. oddelkih za razvoj kadrov. Ti so organizirani samostojno ali v okviru splošnih kadrovskih sektorjev ter podrejeni glavnemu direktorju ali članom uprave. Kadrovske oddelke so ponekod z reorganizacijo funkcije prešli v oddelke za upravljanje s človeškimi viri ali oddelke upravljanja s človeškim kapitalom. Dobre prakse podjetij kažejo, da ideal predstavljajo timi v sestavi kadrovskega, pravnika, psihologa, sociologa in organizatorja. Če upoštevamo velikost organizacije, so po besedah Mihaličeve (2006, 62) tovrstni timi mogoči le v velikih podjetjih, ne glede na velikost pa je ključnega pomena predvsem zadostno število odgovornih za to področje. Slednje je velik problem slovenskih organizacij, kjer je delež strokovnih in kadrovskih sodelavcev na sto zaposlenih eden najnižjih v Evropi. Ta primanjkljaj velika podjetja nadomeščajo z intenzivnejšim delom strokovnih delavcev in nadpovprečno vključenostjo linijskih vodij v izvajanje kadrovske naloge (Svetlik 2004). Linijski vodje nasploh v procesih upravljanja prevzemajo vedno več odgovornosti. Managerji so vključeni v proces odločanja o kadrovske zadevah, pri vrhnjih gre bolj za formalno vlogo, medtem ko so linijski vključeni v odločitve, ki se nanašajo neposredno na delo (Harrison 2002). Implementacija HRM je čedalje bolj odvisna od ravnanja vodij, ki prevzemajo vedno bolj pomemben del nalog v okviru HRM strategij.

Oblikovana HRM strategija je del organizacijskih politik, ki so v velikih podjetjih jasno izražene in formalizirane. Del strategij upravljanja s človeškimi viri je tudi razvojno izobraževalna vizija, ki je podjetniško naravnana s cilji in vrednotami organizacije. Izvrševanje poslanstva in ciljev je naloga oddelka in njenih članov, ki je organizacijsko integriran v strateški vrh organizacije. S tem je kadrovska funkcija prešla v najvišja odločevalska telesa, HR managerji pa so postali člani najvišjega organa vodenja (Harrison 2002, 176). 89,7% velikih slovenskih podjetij, vključenih v raziskavo o upravljanju s človeškimi viri<sup>42</sup>, ima oddelke za človeške vire, 88% jih ima zapisano poslovno strategijo, 71,1% pa tudi izoblikovano in zapisano politiko za usposabljanje in razvoj kadrov; rečem lahko, da formalnost politik narašča z naraščanjem velikosti podjetij (Kopač in Trbanc 2004, 210).

Obstaja tudi neposredna povezanost razvojnih in poslovnih ciljev podjetja s potrebami po znanju in usposabljanju zaposlenih, ki naj te cilje uresničujejo. Večina velikih podjetij tako sistematično pristopa k razvoju kadrov, MSP redko. Tam kjer izobraževalni programi niso usklajeni s potrebami in kjer razvoj ni v funkciji razvoja podjetja, je v organizaciji vzpostavljen t.i. »navidezen razvoj kadrov« (Jamšek 1996, 113). V teh primerih je cilj doseganje čim višje izobrazbene strukture zaposlenih v programih formalne izobrazbe.

Nosilci odgovornosti razvoja zaposlenih v velikih podjetjih so za to imenovane službe, znotraj njih pa po podatkih raziskave Izobraževanje v Sloveniji<sup>43</sup> največji delež prevzemajo direktorji kadrovskih služb 49,5%, sledijo jim direktorji izobraževanja 18,7%, okoli 8% je svetovalcev/referentov za izobraževanje in kadrovskih referentov v enakem deležu<sup>44</sup>. Omenim naj, da se kriterij odgovornost nanaša na zadostno število nalog razvojno izobraževalne funkcije, ki jih le ti pokrivajo. V primerjavi s srednjimi podjetji, kjer je odgovornost razpršena, je v velikih podjetjih skoncentrirana na ozek krog ljudi.

Heathfieldova (2000) med profile odgovornih umešča HR managerje ter HR osebje, kamor spadajo specialist, generalist, trener ter asistent. Kadrovski specialisti so pogosti v velikih podjetjih in ponavadi tesno sodelujejo z linijskimi vodji, medtem ko so generalisti značilnost MSP. V manjših podjetjih lahko dobro usposobljen vodja po dodatnih izobraževanjih in ob pomoči kadrovskega specialista sam upravlja kadrovsko funkcijo, z naraščanjem velikosti pa

---

<sup>42</sup> Primerjalna analiza upravljanja s človeškimi viri je v vzorec zajela 539 slovenskih podjetij s 100 in več zaposlenimi, od teh jih je 205 sodelovalo v končni analizi, ki so svoje podatke primerjali z 21-imi evropskimi državami (Svetlik in Ilič 2004).

<sup>43</sup> Glej opombo 31.

<sup>44</sup> Omenila bi zanimiv podatek, da imajo kadrovske delavci v Sloveniji 45 različnih nazivov, kar kaže tudi na to, da se naloge zaposlenih na tem področju precej razlikujejo in da je poklic zelo prehodan. Najpogostejši naziv pri nas je vodja kadrovske službe, 23% (Delo, 13. december 2005).

to ne pride več v poštev (Heathfield 2000). Sodobni trendi svetovno najuspešnejših praks na področju izobraževalnega managementa predstavljajo managerje znanja kot nastajajoči profil uspešnih organizacij, a le velikih, saj si jih te lahko privoščijo. Njihova vloga vključuje naloge, vezane na področje upravljanja z izobraževanjem, usposabljanjem in znanjem, sodelujejo pri pripravi kariernih in individualnih načrtih izobraževanja zaposlenih (Mihalič 2006, 114-115). Podatek izbora 10-ih najboljših slovenskih podjetij na področju sistematičnega investiranja v znanje in skrb za izobraževanje zaposlenih<sup>45</sup> (Top 10 izobraževalni management) med drugim pokaže, da se je delež notranjih izobraževalcev oz. trenerjev, ki so v teh podjetjih zaposleni le s tem namenom od leta 2007, znižal, kar pove, da profil izobraževalnih managerjev v Sloveniji ni ravno pogost, kot je to znano za nekatera tuja velika podjetja (Planetgv.si 2008). Odsotnost managerjev znanja v podjetjih ne kaže na pomanjkanje v prizadevanjih za razvoj, ampak na izjemno težko nalogo pri spreminjanju celostne arhitekture podjetja do znanja nasploh.

Analiza izobrazbenega profila odgovornih pokaže še na razliko med podjetji različnih velikostnih razredov. Delež odgovornih z ekonomskim profilom je najvišji med malimi (41%) in najnižji med velikimi. Podatki tako kažejo na specializacijo funkcije izobraževanja in odgovornosti zanjo z rastjo podjetja; profil odgovornih se pri malih gosti okoli ene spremenljivke, pri velikih pa je enakomerno razpršen (upravno-organizacijska – 28,3%, sociološka – 22,6% in ekonomska izobrazba – 20,7%)<sup>46</sup> (Hozjan, Krajnc in Levič 2004,17). Tudi druge raziskave pokažejo na podobno sliko, da so managerji malih podjetij brez HR izobrazbe in da to delo pogosto opravljajo drugi profili, v velikih pa so na teh mestih v večjem deležu kadroviki (Harrison 2002, 228).

Od akterjev odgovornosti prehajam na učne priložnosti, ki so zaposlenim omogočene s strani velikih podjetij. Za velika podjetja je značilno pridobivanje znanj in veščin s formalnimi metodami; v letu 2003 je bilo med vsemi področji v velikih podjetjih še največ izobraževanja za pridobitev veljavne izobrazbe, katere delež je znašal 32,7%. Leto kasneje se je delež nekoliko znižal, na 28%, vendar je ta oblika še vedno prevladovala. Ostala področja so izobraževanje za pridobitev strokovnih znanj (18,7%) in komuniciranja (14,8%), z leti pa narašča udeležba v tečajih tujih jezikov tako v velikih kot v srednjih podjetjih, okoli 10%

---

<sup>45</sup> Med te so se v letu 2008 uvrstila Ernst&Jung, Gorenje, Helios, Hermes Softlab, Krka, Lek, Merkur, SmartCom, Unija računovodska hiša ter Trimio. V teh velikih podjetjih delež proračuna, namenjenega za izobraževanje, število zaposlenih ter povprečno število ur, namenjenih izobraževanju, zadnjih pet let narašča (Pust 2008, 18-19).

<sup>46</sup> Analiza raziskave Izobraževanje v Sloveniji je pokazala, da je bil delež kadrovikov v malih podjetjih 0%, v srednjih 2,1% in velikih 22,6%, 2004.

(Hozjan, Krajnc in Levič 2004, 35-37). Visoka raven pridobivanja veljavne izobrazbe iz raziskave Izobraževanje v Sloveniji potrjuje, da so velika podjetja še vedno pripravljena vlagati v formalno pridobivanje znanja, medtem ko MSP to znanje od posameznika pričakujejo z vstopom v podjetje.

Po prevladi formalnega izobraževanja v velikih podjetjih pa se zadnja leta krepi pomen neformalnega, razume se predvsem kot obnova, izpopolnjevanje in nadgradnja pridobljenega znanja. Najpogostejše neformalne oblike vodilnih kadrov velikih podjetjih so obiskovanje strokovnih seminarjev in konferenc, sejmov in kongresov, individualna jezikovna usposabljanja in tečaji retorike, izobraževanja s področja vodenja, komuniciranja, javnega nastopanja, človeških virov in doseganja učinkovitosti, posegajo tudi po skupinskem ali individualnem coachingu (Dakič 2009, 24). Velika podjetja raje kot da se zaposleni udeležujejo javnih seminarjev, povabijo te predavatelje v podjetje in sama organizirajo predavanja ali delavnice. Interna izobraževanja z zunanjimi izvajalci so še vedno najbolj pogost način izvedbe pri srednjih in velikih podjetjih, preko 62% vseh izobraževanj. Delež notranjega z internimi izobraževalci je še vedno najvišji pri velikih, čeprav v manjšem obsegu (primer so akademije), so pa interna izobraževanja smiselna zaradi velikega števila zaposlenih in z ekonomskega vidika velikih podjetij (Hozjan, Krajnc in Levič 2004, 50).

Žunec (2009, 18-19) v prilogi Financ navaja porast coachinga v programih za vodstveni kader; ta se je v tujini že pred desetletjem izkazal kot ena najučinkovitejših metod usposabljanja vodij<sup>47</sup>. Pri nas se direktorji in vodje manjših podjetij udeležujejo odprtih treningov v sklopu poletnih in zimskih šol coachinga, srednja in velika podjetja pa se odločajo za treninge v podjetjih, prilagojenih skupini vodij podjetja. Usposobljeni vodje nato v svojo prakso prenesejo metode z delavnic skozi igro vlog in skozi praktične primere. Ostale pogoste metode pridobivanja znanja in usposabljanja v velikih podjetjih so menjavanje dela, metoda opazovanja, programsko usmerjeni krožki, študijski sestanki ter krožki za izboljšanje kakovosti dela (Merkač Skok 2005, 177).

Bolaričeva (2009a, 37) med priljubljene neformalne oblike izobraževanja v velikih podjetjih dodaja jezikovne tečaje in intenzivne jezikovne tečaje v državi izvora jezika; tečaji osnov računovodstva, ekonomije in prava pa so značilni za vodje MSP. Priložnost za učenje tujih jezikov v podjetjih narašča ne glede na velikost, kar potrjuje tudi podatek raziskave Nadaljnje izobraževanje 2006/2007, kjer je največji porast ravno v udeležbi jezikovnih tečajev v letu

---

<sup>47</sup> Rezultati največjih svetovnih družb, ki uvajajo koncepte in orodja coachinga, kažejo, da koncept deluje in da ne gre le za modno muho. 80% direktorjev s seznama 500 najboljših podjetij (Fortune 500) iz ZDA ima svojega osebne coacha ali ekipo internih coachev. Z metodo coachinga se klasični šefi spreminjajo v vrhunske trenerje svojih ekip (Žunec v Pust 2009, 19).

2007 (Tuš 2008). Glede udeležbe izobraževanj v tujini nasploh je bilo ugotovljeno, da je delež udeležencev iz velikih podjetij višji kot iz srednjih, po drugi strani pa se za tujino pogosteje kot srednja odločajo mala podjetja (Levič 2005).

Med tako imenovane inovativne pristope izobraževanja poleg neformalnega učenja prištevamo e-izobraževanje, ki je zaradi svoje narave in možnosti, ki jo nudi ta oblika, postalo zanimivo kot alternativni način izobraževanja. Delež podjetij, ki e-izobražujejo, narašča z naraščanjem velikosti podjetja tako v EU kot po svetu; po podatkih za Slovenijo je opaziti podoben trend, delež velikih podjetij pa niti ni toliko večji od deleža MSP, ki e-izobražujejo; v 2005 je znašal 12%, kar je dober odstotek oz. dva več kot pri MSP. Po podatkih raziskave Izobraževanje in e-izobraževanje število zaposlenih, ki so se e-izobraževali, narašča z velikostjo podjetja; večja podjetja svoje zaposlene pošiljajo na več različnih programov e-izobraževanja; zaposleni pa imajo ne glede na velikost podjetja raje klasično kot e-izobraževanje (Vehovar in Platinovšek 2005).

Medtem ko tuja podjetja, ki že imajo vpeljan sistem e-izobraževanja, poročajo o donosnosti vlaganja v e-izobraževanja (DeRouin, Fritzsche, Salas 2005, 920), je pričakovati, da bo z uveljavljanjem pomena zanimanje za to obliko naraščalo. Med glavnimi ovirami za širitev je še vedno njegovo pomanjkljivo poznavanje. V letu 2007 je bilo med vsemi velikimi podjetji v Sloveniji 59% takih, ki so internet uporabljala za izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih (Statistični urad RS 2009). Strokovnjaki s področja e-izobraževanja menijo, da je e-izobraževanje učinkovito dopolnilo klasičnemu izobraževanju za mala in velika podjetja (Bolarič 2009b, 40), da ne bo izpodrinilo tradicionalnih oblik, bo pa imelo pomembno mesto med izobraževalnimi oblikami.

Vse več velikih, tudi slovenskih podjetij, ustanavlja lastne akademije, kjer izvajajo specifičnim potrebam prilagojene izobraževalne programe za svoje zaposlene. Programi akademij ponujajo prenos dobrih praks, znanja in izkušenj vodilnih managerjev na mlajše sodelavce, ki šele začenjajo kariero in so teoretično znanje pridobili v času študija. Pomembno vlogo imajo izkušeni kadri iz podjetja in interni predavatelji, ponekod pa je akademija zasnovana s pomočjo zunanjega svetovalnega podjetja. Nekatera podjetja vključujejo v programe akademij vse zaposlene ne glede na oddelek, status ali delovno dobo v podjetju v okviru individualnih programov izobraževanja, druga izobražujejo le določene ciljne skupine (Bradeško in Mervič 2005). Interna akademija tako marsikomu pomeni celo iztočnico za nadaljnji razvoj poslovne kariere in izobraževanja. Podjetja vzroke za ustanovitev akademij ne iščejo v finančnih prihrankih, »prihranki lastne akademije v primerjavi z

zunanjsimi izvajalci se kažejo predvsem v podjetju prilagojenih programih«, dodaja Turkova (2005, 20).

Velika podjetja na splošno veljajo v očeh iskalcev zaposlitve kot odlično izhodišče za kariero. Sistematični načini pristopa k razvoju kariere v njih in finančna sredstva omogočajo raznolike možnosti izobraževanja in usposabljanja, ustaljeni sistemi kariernih poti in razvojni procesi pa skozi individualne programe planiranja karier omogočajo napredovanja. Kariera v velikem podjetju še najbolj odseva tisto tradicionalno obliko, kot si jo lahko zamišljamo: sistem in stopničke napredovanja. Je že res, da obstaja sistem, vendar se vse prevečkrat zgodi, da zaposleni od sistema pričakujejo preveč, »odvisnost« pa jih zadržuje na dnu stopničk. Potrebno se je zavedati konsistentnosti sprememb, da danes nobeno podjetje, niti veliko ne zagotavlja doživljenjske zaposlitve, zato je potrebno biti aktiven tudi na področju graditve kariere. Podpora s strani velikega podjetja prihaja z različnih ravni: vodilni management z vizijo razvoja kadrov, managerji pa v vlogi mentorjev zaposlene vodijo skozi karierne premike. Za velika podjetja je značilno, da uvajajo formalne oblike mentorstva, medtem ko je v malih podjetjih neformalno. Tovrstna oblika je bila pred leti zelo razširjena v velikih podjetjih pri nas, zadnja leta pa je v upadu, tudi v Evropi, v povprečju sta mentorstva deležna dva od petih zaposlenih (Brečko 2006, 139). Tu so še svetovalci za razvoj kariere in coachi, ki so del oddelka za razvoj kadrov, še pogosteje pa v podjetje prihajajo kot zunanja pomoč. Letni razgovori vodij s svojimi sodelavci predstavljajo osnovo za načrtovanje posameznikove kariere, to metodo skupnega razmišljanja in kreiranja kariere ima vpeljana le okoli 5% velikih podjetjih (Ivanuša Bezjak 2009).

Vloge vseh teh akterjev v podjetjih pomagajo vzdrževati optimalni razvoj kadrov in kariere. V veliki meri podpirajo sistem, posameznik pa vendarle ne more prenesti odgovornosti za svoj razvoj na druge. Gre le za pomoč in učne priložnosti, ki jih mora posameznik na koncu zgrabiti sam (Brečko 2006, 233). Trend kariernih priložnosti je v zadnjem obdobju zaradi nestabilnega okolja tudi v velikih podjetjih v samostojnih aktivnostih. Zaposleni v velikih podjetjih z negotovo prihodnostjo si težko oblikujejo karierne cilje, zato v takem okolju podjetja raje spodbujajo samorazvoj skozi delavnice, tečaje in seminarje za načrtovanje osebne kariere, obiske kariernih centrov in udeležbo kariernega svetovanja ter uporabo računalniških programov in priročnikov za samostojno planiranje kariere (Harrison 2002, 340). Ostale sistematične metode so sodelovanje v projektne in timskem delu, vključevanje v medoddelčne naloge in programe razvoja perspektivnih kadrov, ki predvsem vodjem omogočajo razvoj kariere (Ignjatović 2005).

### 5.3 Ugotovitve in zaključki o razvoju kadrov v MSP in velikih podjetjih

Uvodoma sem zapisala, da so velika podjetja pri uresničevanju HRM dejavnosti blizu teoretičnim modelom. Razvoj kadrov po načelu razvojne strategije uresničuje večje število za to usposobljenih strokovnjakov v oddelkih s področja človeških virov, prisotna je večja organiziranost in specializiranost funkcije. Priložnosti za izobraževanje v velikih podjetjih so v formalnem izobraževanju velike, opaziti pa je, da se zaposleni vedno bolj razvijajo z učenjem na delovnem mestu, pri samem opravljanju del in z izrazitim trendom prenosa znanj starejših vodij na mlajše sodelavce (coaching, mentorstvo, akademije), kjer klasične načine podajanja znanja zamenjujejo mehka orodja in metode vodenja. Razcvet novih pristopov razvoja in udeležba v neformalnih oblikah - nekoč rezervirana za mala podjetja, tudi v velikih podjetjih narašča. Značilne so tudi razvojno naravnane metode in sistematični pristopi, ki zagotavljajo nasledstva in kontinuiteto organizacij (načrti nasledstva, programi napredovanja in pridobivanja mednarodnih izkušenj za vodje), trajajo dlje časa, tudi po več let. V nasprotju s tem izobraževanje v malih ni »na zalogo«, bolj pogosti so pristopi za pridobitev takojšnjih, praktično uporabnih znanj, mala podjetja zato le s težavo zadržujejo kadre v podjetju. Programi v velikih podjetjih so pogosto ciljno naravnani: za vodstvo, ključne kadre, perspektivne delavce, vse več pa je tudi pristopov upravljanja talentov. Opaziti je, da so glavne razlike, ki se kažejo v primerjavi z malimi podjetji, da velika omogočajo razvoj v več različnih oblikah in programih, ki so prilagojeni za različne ciljne skupine zaposlenih, zato so tudi številnejši, dolgotrajnejši; interna organizacija pomeni lažji dostop, kar skupaj povečuje možnosti in kaže na raznolikost razvoja kadrov v velikih podjetjih.

Predvidevali smo, da imajo mala in srednja podjetja zaradi svoje fleksibilnosti in specifične organizacijske strukture nekatere prednosti pred velikimi. Tudi delež, ki ga prispevajo k nacionalnemu družbeno bruto proizvodu, se povečuje (Pšeničny 2008). Videti pa je, da majhnost povzroča nekatere težave; te se kažejo predvsem v pomanjkanju ustrezno usposobljenega vodstvenega osebja, v problemih, ki jih imajo pri organizaciji in izvedbi učinkovitega izobraževanja ter v problemih, ki jih na splošno predstavlja vzpostavitev vsestranskega sistema razvoja človeških virov. MSP se zaradi pomanjkanja usposobljenega osebja za kadrovske področje, omejenih možnosti sodelovanja z zunanjimi izvajalci ter omejenih finančnih možnosti močneje naslanjajo na take oblike organizacije dela, ki podpirajo učenje na delu in v poklicu. To še posebej velja za tim malih in mikro podjetij, ki zaposlujejo največ 20 ljudi (Ivančič, Mirčeva, Mohorčič Špolar 2005). Vseeno pa se je



pozornost preusmerila od formalno organiziranega znanja, ki dviguje izobrazbeno raven, k organizaciji neformalnega pridobivanja in razvijanja posameznikovih spretnosti in znanj. Rečem lahko, da mala podjetja razvijajo kadre v njim dostopnih programih, večinoma neformalnih, v oblikah in z metodami, primernimi velikosti in zmožnostim podjetja; tudi udeležba v alternativnih oblikah je primerljiva in tu MSP ne zaostajajo dosti za velikimi. Zmotno je trditi, da kadrom v malih podjetjih ni omogočen razvoj, ker si ne morejo privoščiti raznolikosti v izobraževanju in karieri.

Pomembno se mi zdi omeniti rabo zunanjih virov pomoči, ki so na voljo in bi lahko izboljšala stanje v sistemu razvoja kadrov MSP, če bi podjetja premagala skepticizem in nezaupanje, ki ga gojijo do teh virov. Znano je, da so vladne iniciative v preteklosti pomagale MSP na tem področju, a se je večkrat izkazalo, da ne zaupajo oz. so mišljenja, da zunanja pomoč ne dosega njihovih potreb (Jennings, Richardson in Beaver v Harrison 2002, 234).

Eden izmed teh načinov je sodobno poimenovani *HR-outsourcing*, oblika, kjer zunanje kadrovske podjetje opravlja vse tisto, kar v srednjem in velikem podjetju spada v kadrovske službe (Klaas, Gainey, Mclendan, Yang 2005; Waxer 2009). Ob projektih enkratne narave z *zunanji svetovalci*, ki prevzemajo vlogo kadrovske oddelkov je pogosta uporaba *benchmarkinga in dobrih praks*. Čeprav je sledi dobrih praks v podjetjih malo, se najdejo tudi taka, kjer so v rabi formalne metode teh, predvsem v malih podjetjih s področja high-tech tehnologij (Newell 2002). Dobri zunanji svetovalci lahko skupaj s podjetjem odkrijejo vire in učne priložnosti razvoja in izobraževanja, ki si jih MSP lahko privoščijo. Vpeljava *mentorstva in metode spremljanje drugega (shadowing)* lahko nadomesti programe formalnega izobraževanja, uvedba *projektne skupine* namesto razvojnih programov, *mreže malih in srednjih podjetij* v povezavi z lokalnimi skupnostmi in izobraževalnimi institucijami pa bi lahko pomagale premostiti pomanjkanje osebja za razvoj človeških virov v MSP (Harrison 2002, 235). Problem kadrovskega primanjkljaja bi lahko presegli s skupno HRD dejavnostjo, organizirano v okviru mreže malih podjetij. V MSP se prevečkrat dogaja, da izobražujejo preveč izolirano; izobraževalne rešitve, ki jih ponujajo, pa ne prinašajo učinka. Skupna HRD dejavnost ne bi pomagala premostiti zgolj težav s pomanjkanjem kadrovskega osebja, ampak bi združevala znanje, izkušnje, učne vsebine, gradiva, kar bi posledično pomenilo tudi zmanjšanje stroškov in prihranek časa podjetij, ki ga zaradi izobraževanja izgubijo. Menim, da so navedeni predlogi dobri, mala podjetja bi morala predvsem ovreči negativna mišljenja

ter se sprijazniti, da lahko primanjkljaj znanj s področja HRM popolnoma neobremenjujoče nadomestijo zunanji svetovalci<sup>48</sup>.

Dodaten predlog je oblikovanje strategije razvoja kadrov. Jasna vizija, definirana politika in cilji, kje naj bo podjetje v prihodnosti, ter s tem poravnane smernice HRM prinašajo pozitivne učinke na delovno uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih v malih podjetjih, obenem pa tako okolje postaja odlično izhodišče iskalcev zaposlitve, ki si želijo razvoja in karier.

## **6 EMPIRIČNA ANALIZA**

V empiričnem delu obravnavam kratke študije primerov razvoja kadrov v malem, srednjem in velikem podjetju, za katera sem kot glavni kriterij pri velikosti podjetja upoštevala le število zaposlenih (prihodki od prodaje in vrednost aktive niso bili upoštevani). Kot dodatno omejitev sem zaradi lažje primerljivosti izbrala podjetja iz iste panoge oz. dejavnosti, ki jo opravljajo. Glede na to, da internet postaja vse pogostejše orodje komuniciranja in pogost vir iskanja informacij, sem za metodološki pristop izbrala pregled podatkov na spletnih straneh podjetij, osredotočila sem se na letna poročila, obenem pa sem bila v stiku z vodji razvoja kadrov v vseh treh podjetjih (telefon, e-mail, obisk podjetja), ki so mi posredovali še dodatne razlage in pojasnila. Razvoj kadrov proučujem v podjetju Hermes Softlab d.o.o., kjer mi je bila pri analizi v pomoč vodja kompetenčnih centrov gospa Živa Gorup. Podatke za srednje podjetje – Microsoft Slovenija d.o.o. mi je posredovala vodja službe za razvoj kadrov gospa Darja Tavčar, v malem podjetju Domenca d.o.o. pa sem bila v stiku z vodjo korporativnega komuniciranja gospodom Miho Rejcem.

### **6.1 Razvoj kadrov v HERMES SoftLab d.o.o. (veliko podjetje)**

#### **6.1.1 Opis podjetja HERMES SoftLab d.o.o.**

Hermes Softlab d.o.o. je mednarodno podjetje za IT rešitve in razvoj programske opreme. Ustanovljeno je bilo leta 1990 in ima sedež v Ljubljani, danes pa zaposluje več kot 800 ljudi. Mreža podružnic in prodajnih predstavništev je razširjena v osmih evropskih državah in ZDA,

---

<sup>48</sup> Eden od razlogov nezaupanja je tudi prepričanje, da se najem zunanjega svetovalca razume kot pomanjkanje lastnih managerskih sposobnosti in vpogled v neurejeno poslovanje, čeprav se ti managerji zavedajo, da bi ga potrebovali (Rebernik 1997, 72).

kar skupaj formira skupino Hermes Softlab<sup>49</sup>. Poleg programske opreme podjetje ponuja storitve na področju sistemov shranjevanja podatkov in sistemov upravljanja omrežij, razvoja vgradnih sistemov in e-rešitev. Sodeluje z visokotehnološkimi in telekomunikacijskimi podjetji, finančnimi institucijami, javnim sektorjem ter srednje velikimi in velikimi podjetji. Podjetje se zavzema za neprestano inovativnost in razvoj, kar zahteva delovno okolje, ki podpira hiter korak IT industrije. Ob koncu leta 2007 je bilo v Hermes Softlab število redno zaposlenih 792 ter 139 pogodbenikov in študentov, od teh jih je imelo 62% univerzitetno izobrazbo ali magisterij, 35% pa srednješolsko raven izobrazbe. Visoka izobrazbenost in usposobljenost zaposlenih ter procesi razvoja v podjetju dosegajo raven, ki jo zagotavljajo mednarodne IT korporacije iz Silicijske doline.

**Vizija podjetja** Hermes SoftLab je postati prva izbira med ponudniki IT storitev in programske opreme. Konkurenčno prednost gradi podjetje na kakovosti, ki temelji na zavezanosti potrebam strank, visoki ravni tehnološkega in poslovnega znanja, inovativnih pristopih in motiviranih zaposlenih. **Vrednote podjetja** so vpete v vse aktivnosti podjetja in odražajo močno zavezo ustvarjanju dodane vrednosti za stranke ob hkratnem omogočanju možnosti sodelavcem, da rastejo in se razvijajo kot posamezniki in kot člani ekipe (Hermes-softlab.si).

Kot storitvenemu podjetju so zaposleni njihova največja vrednota. V želji, da bi v podjetje privabili najboljše ljudi, znotraj celotne skupine vzgajajo kulturo profesionalnega razvoja. Kot mednarodno podjetje ponuja zaposlenim širok spekter znanj in obširno področje pridobivanja izkušenj, tudi v tujini. Visoka tehnološka razvitost zagotavlja okolje, kjer lahko udeleženci inovativne ideje in v celoti izkoristijo svoj potencial.

Velik pomen daje podjetje tudi razvoju potencialov mladih v skupnostih, kjer so prisotni. Z vzpodbujanjem znanja o tehnologijah in veščinah vodenja projektov Hermes SoftLab vsako leto organizira poletno šolo računalništva za najbolj nadarjene študente, sponzorirajo študijske obiske velikih IT podjetij z vsega sveta, organizirajo predavanja strokovnjakov na fakultetah ali pa v podjetju organizirajo predstavitve poklicev za srednje šole in dijake, ki so pred odločitvami za vpise na fakulteto. Namen sodelovanja je navdušiti mlade ljudi, da lahko že v času študija sodelujejo s podjetjem, tudi s pomočjo štipendiranja in v prihodnosti postanejo del ekipe podjetja. Vsako leto se podjetje predstavlja na Kariernem dogodku in »Jobfair-u« na

---

<sup>49</sup> V nadaljevanju bom Hermes Softlab d.o.o. navajala kot Hermes Softlab, kadar pa bo govora o celotni korporaciji, bo navedena kot skupina Hermes Softlab.

Fakulteti za računalništvo in informatiko v Ljubljani, kar predstavlja priložnost za začetek kariere.

### **6.1.2 Možnosti razvoja kadrov v HERMES SoftLab d.o.o.**

#### ***Izobraževanje in kariera.***

V podjetju se zavedajo, da so pozitivno motivirani in visoko angažirani zaposleni ključni del podjetja. Spodbujanje osebnih in poslovnih ambicij, omogočanje izobraževanja doma in v tujini ter skrb za sproščeno delovno okolje predstavlja del uspešne poslovne politike podjetja. Pri zaposlovanju novih kadrov od posameznikov pričakujejo, da bodo energijo usmerili v doseganje vizije, strategije in ciljev podjetja, ob tem pa jim podjetje ponuja priložnost za razvoj kariere na želenem področju dela.

Kot podjetje, katerega delo zahteva visoko usposobljene ljudi in s specifičnim znanjem, Hermes SoftLab podpira zaposlovanje mladih ljudi in iskanje perspektivnih kadrov že v času šolanja. V ta namen organizira naslednje oblike, ki so po mnenju vodje kompetenčnega centra v Hermes SoftLab »start-up za delo s kadri« v podjetju:

#### ***EDIT- poletna šola Hermes SoftLaba***

Poletna šola računalništva se odvija vsako leto v prostorih podjetja v t.i. »SchoolLab-u« in je namenjena študentom in dijakom, ki jim je blizu inovativno razmišljanje. V letu 2008 je potekala na šestih lokacijah v treh državah, kjer so udeleženci s pomočjo mentorjev in inštruktorjev svoje znanje preizkušali na realnih projektih. *Edit* ponuja priložnost preizkusa teoretičnega znanja v praksi, obenem pa razvoj številnih kompetenc. Hkrati je to priložnost, da udeleženci preizkusijo vloge poklicev Hermes Softlaba, ki ponavadi pridejo na vrsto šele po nekajletni delovni praksi v podjetju. Podjetje ponuja vire, da svoje znanje deli s potencialnimi bodočimi kadri, kar je tudi namen projekta in ključnega pomena za uspešno prihodnost podjetja (Smrekar v Knafelc: 2009). Izkušnje kažejo, da nekateri udeleženci poletne šole sodelovanje nadaljujejo v strokovni praksi in kasnejši zaposlitvi; poletna šola pa predstavlja izhodišče njihove kariere poti.

Pomemben vir pridobivanja kadrov predstavlja tudi **štipendiranje**. V podjetju Hermes SoftLab podeljujejo stipendije dijakom in študentom za čas šolanja na srednji šoli, dodiplomskem in podiplomskem študiju na področju tehničnih znanj (FRI, FERI, FMF,

Informatika). Pogoj za pridobitev štipendije je udeležba na Poletni šoli Edit ali opravljanje študentskega dela podjetju. Štipendistom je omogočeno enomesečno praktično delo v času počitnic, v tem obdobju spoznavajo delovne procese, bodoče sodelavce ter organizacijsko strukturo. S tem pridobivajo mehka znanja ter udeležajo teoretično znanje na projektih. Vsakemu štipendistu je dodeljen mentor, skupaj pripravita vsebinske cilje in izbereta interna izobraževanja v obliki delavnic. Enkrat na leto podjetje povabi vse štipendiste na *čajanko*, kjer imajo priložnost, da se med seboj spoznajo, skupaj pogledajo prihodnje usmeritve in jim svetujejo glede poklicnega razvoja. Vsako leto izberejo najboljšega študenta-štipendista za *ambasadorstvo*, ki zastopa podjetje na fakulteti.

Oblika povezovanja teoretičnega dela z veščinami praktičnega znanja je že omenjeno **študentsko delo**. V Hermes SoftLab so dobrodošli študentje s kreativnimi in inovativnimi idejami, ki so pri delu predani strokovnosti in so bodoči diplomanti različnih smeri. Podjetje daje tudi priložnost izvajanja obvezne **strokovne prakse** v skladu s programom in navodili šol in fakultet. V tem okviru **sodeluje z mednarodnimi študentskimi organizacijami**. Sodelovanje poteka z BEST (Board of European Students of Technology), kjer so znanje pridobivali mnogi zdaj zaposleni v Hermes SoftLabu ter AIESEC – največjo in najstarejšo študentsko organizacijo na svetu. Sodelovanje s slednjo pomeni možnost opravljanja študijske prakse v podjetjih po svetu<sup>50</sup> (Hermes-softlab.si).

Navedene opredelitve predstavljajo priložnosti kadrov v začetni fazi njihove kariere, videti je, da podjetje temu pripisuje izreden pomen, študente in udeležence projektov pa vidijo kot bodoče zaposlene v podjetju.

**Skrb za kariero** ohranjajo tudi kasneje skozi celotno delovno obdobje zaposlenih, kar podpirajo skozi številne učne priložnosti in s konceptom vseživljenjskega učenja. Interdisciplinarnost projektov podjetja Hermes Softlab odpira možnosti za posameznike različnih profilov. V timih podjetja so poleg inženirjev, matematikov in fizikov še ekonomisti, psihologi, pravniki in komunikologi. Široka paleta projektov ponuja tudi široko paleto priložnosti za posameznike. Kariero lahko zaposleni razvijajo v managerski ali strokovni

---

<sup>50</sup> Hermes SoftLab in AIESEC sodelujeta že od 1996, ki so v Ljubljani gostili prve tuje študente, zadnje sodelovanje je polletno gostovanje šestih študentov iz Kitajske v letu 2008 v podružnici Hermes-softlaba v Mariboru (Hermes-softlab.si)

smeri s prevzemanjem različnih vlog in nalog<sup>51</sup>. Delovanje podjetja v mednarodnem okolju povečuje možnosti za delo v medkulturnih timih v tujini (Hermes-softlab.si)

Podjetje Hermes Softlab pred leti razvilo svojevrstno platformo, imenovano **Kompetenčni centri**. Odgovor na vprašanja, kako tiho znanje pretočiti v eksplicitno in kako znanje pretvoriti v nekaj, kar ima na trgu dodano vrednost, so našli v kompetenčnih centrih. Znotraj podjetja se je oblikovala skupina strokovnjakov, ki so z lastnimi izkušnjami in znanji pripravili *program ciljno usmerjenega (samo)učenja, podprtega z delom mentorjev in inštruktorjev*<sup>52</sup>. Iz prvotnih razvijalcev in ponudnikov vsebin za samoučenje so se s časom spremenili v *vozlišča izmenjave in pretoka znanj*. Z njihovo postavitvijo so v podjetju:

- oblikovali organizacijo znotraj organizacije, ki je v pomoč zaposlenim in managerjem pri razvoju znanja in izmenjavi znanja med skupinami;
- vzpostavili podporo ciljno usmerjenemu izobraževanju;
- vključili v proces razvoja znanja vse interesne skupine ob manjši obremenitvi in večji učinkovitosti;
- omogočili prepoznavanje in odkrivanje ekspertov;
- povečali zadovoljstvo zaposlenih glede priložnosti in možnosti za razvoj;
- vzpostavili kulturo, ki podpira izmenjavo znanja in vseživljenjsko učenje kot faktor uspeha družbe in posameznika;
- omogočili izmenjavo znanj širše od projektnih skupin, na ostale lokacije skupine Hermes SoftLab (širitev dobre prakse kompetenčnih centrov);
- zagotovili enakovredno partnerstvo med kompetenčnimi centri in managerji pri doseganju poslovnih ciljev družbe.

V okviru kompetenčnih centrov zaposleni izkoriščajo različne vire in učne priložnosti za nadgradnjo znanja, ki so v podjetju omogočene: *delo v projektih, proces mentorstva kot uvajanje in trening novozaposlenega ali kot oblika učenja, interna in eksterna usposabljanja, programi samoučenja, forumi in blogi, sejmi in konference, interna in eksterna certificiranja, srečanja in sestanki ter pogovori »ob kavici«* (Gorup 2006).

---

<sup>51</sup> Širok nabor delovnih mest znotraj podjetja, omogoča prevzemanje vlog kot so razvojni inženir, sistemski inženir, vodilni inženir, vodja tima, vodja projekta, vodja programa, vodja ekspertne skupine, tester, pisec dokumentacije, administrator, poslovni analitik, ambasador, tehnična pomoč v prodaji in vodja zagotavljanja kakovosti.

<sup>52</sup> Prvi kompetenčni center je v podjetju nastal v času, ko je v družbi krivulja uspešnosti zanihala navzdol. Dejstvo, da v podjetju ni dovolj znanj, ki so potrebna za postavitev zdrave osnove za rast novega posla ter da investicije v znanje presegajo sredstva, ki bi jih bila družba zmožna vložiti za ciljno usmerjen razvoj svojih strokovnjakov, je primoralo podjetje, da izkoristi svoje notranje rezerve na področju znanja (Gorup 2006).

Organiziranost kompetenčnih centrov zajema sodelovanje *vodje razvoja kompetenc* v sodelovanju s *HR specialisti*, skupaj so zadolženi za operativno platformo in postavljanje infrastrukture dela centrov. *Managerji* posameznih kompetenčnih centrov imajo *vlogo skrbnikov specialističnih znanj*, skrbijo za strokovno vsebino in so vez med zunanjim svetom znanja in notranjimi potrebami družbe. V delo je vključena še *skupina ostalih strokovnjakov*, ki na nivoju formalne in neformalne komunikacije zagotavlja pretok znanja med skupinami. Delovanje kompetenčnega centra je v tesni povezavi z ostalimi HR procesi v podjetju (*mentorstvo, poskusno uvajanje, team management, letni razgovori, ocenjevanje uspešnosti in napredovanje*). HRM funkcija v podjetju poleg centra za kompetenčni razvoj obsega HRM operativni oddelek, v funkcijo pa se vključujejo vodje programov, projektov, timov in vodje posameznih kompetenčnih centrov.

Podatki iz letnega poročila navajajo, da se je v podjetju Hermes Softlab v letu 2007 največ zaposlenih izobraževalo v internih oblikah (62%), 35% zaposlenih pa je uporabljalo eksterno organizirana izobraževanja, delež samoizobraževanja se z leti zmanjšuje in je 2-odstoten. 87% zaposlenih se je udeležilo vsaj enega izobraževalnega dogodka, število le-teh, organiziranih s strani kompetenčnega centra, pa je bilo 247 skozi celo leto. Od leta 2006 se je število udeležencev izobraževanj povečalo za 30%; glavni razlog podjetje pripisuje kompetenčnim centrom. Kljub temu podjetje podpira formalno izobraževanje, predvsem podiplomske programe in letno nameni 1% povprečnega letnega dohodka za eksterne izobraževalne oblike (Hermes Softlab 2007).

V potrditev dobrega dela na področju izobraževalnega managementa je podjetje Hermes Softlab v letu 2007 prejelo drugo nagrado za ***Najboljši HRM projekt leta***, ki jo vsako leto podeljuje podjetje Planet GV. Namen podelitve teh nagrad je predstavitev dobre HRM prakse in spodbuda ostalim podjetjem za uvajanje teh na področju ravnanja z ljudmi pri delu. Podjetje je bilo nagrajeno za *EDIT-poletno šolo*, ki predstavlja valilnico uspešnih strokovnjakov. Od začetne oblike so ji v letu 2005 dodali novo dimenzijo, ki je prerasla zgolj učni projekt za študente. Nastal je uspešen projekt, ki pokriva kadrovsko-razvojno funkcijo, krepi blagovno znamko podjetja, vzpostavlja vzgojo novih projektnih vodij in infrastrukturo mentorstva ter družbeno odgovornost v smislu dvigovanja nivoja znanja na področju IT (Knafelc 2007). Poletna šola Edit postaja razpoznavna tržna znamka na področju izobraževanja. Usmeritve za prihodnost projekta so po besedah vodje projekta Edit in kompetenčnih centrov v Hermes Softlabu v smeri formaliziranosti te oblike učenja, in sicer,

da bi študentje za udeležbo na poletni šoli prejeli kreditne točke v okviru svojega študija. Ker je cilj programa pridobivanje novih dimenzij in konstantnost razvoja, spada v to tudi večja internacionalizacija – možnost udeležbe študentov iz različnih držav na eni lokaciji (Gorup v Knafelc 2009).

V istem letu je podjetju pridobilo še eno priznanje, in sicer **certifikat Družini prijazno podjetje**, ki ga podeljuje Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. HermesSoftlab se je tako pridružil skupini 49-ih slovenskih podjetij, ki ta certifikat že imajo. Pridobitev certifikata je svetovalno-revizorski postopek, kjer zunanji svetovalci delodajalcem svetujejo o uporabi orodij za boljše upravljanje s človeškimi viri v kontekstu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Z vpeljavo načrta ukrepov so v podjetju dokazali, da se trudijo zaposlenim in njihovim družinam ustvariti prijaznejše delovno okolje (Hermessoftlab.si).

## **6.2 Razvoj kadrov v Microsoft d.o.o. (srednje podjetje)**

### **6.2.1 Opis podjetja Microsoft d.o.o.**

Podjetje Microsoft d.o.o. je slovenski predstavnik korporacije Microsoft<sup>53</sup>, vodilnega globalnega podjetja s področja informacijskih tehnologij. Microsoft je najpomembnejši razvijalec poslovnih programov in sistemov, ki podjetjem omogočajo varno in učinkovito poslovanje, posameznikom po celem svetu pa pomaga pri uresničevanju njihovega potenciala. Cilj poslovanja je ponuditi vedno boljše tehnologije z izboljšavo obstoječih izdelkov in oblikovanjem novih z nudenjem podpore globalnemu informacijskemu omrežju, z izvajanjem raziskav pa razširjajo zmožnosti računalništva.

Slovenska podružnica Microsofta, s sedežem v Ljubljani, je bila ustanovljena leta 1994. Od začetkov, ko so bili zaposleni le trije uslužbenci, je podjetje zraslo v pomembno lokalno podjetje z okoli 70 zaposlenimi. Dinamična rast zaposlenih presega 16 odstotkov letno; v letu 2008 je tako prešlo iz malega v srednje veliko podjetje (Mrak 2009). Slovenski Microsoft je v

---

<sup>53</sup> V nadaljevanju bom Microsoft d.o.o. omenjala kot *Microsoft*; kadar se bo besedilo nanašalo na globalen sistem Microsofta, pa bo omenjen kot *korporacija Microsoft*.



desetih letih zgradil ekosistem, ki je glavni nosilec razvoja slovenske IT industrije<sup>54</sup>. Sistem omogoča, podpira in pospešuje razvoj IT v državi. Danes skupaj z novim poslovnim oddelkom, ki je odgovoren za poslovne rešitve Microsoft Navision, ustvarja približno 40% celotne vrednosti IT v državi. Kot vodilno podjetje v industriji jemljejo družbeno odgovornost zelo resno. Zavedajo se, da imajo lahko Microsoftove poslovne odločitve pomemben vpliv na deležnike in skupnosti, v katerih poslujejo (Microsoft.com).

Od vsega začetka delovanja se podjetje dejavno vključuje v lokalno skupnost. Tesno sodeluje s slovenskimi partnerji in lokalnimi podjetji pri razvoju novih rešitev in reševanju poslovnih izzivov. Poleg tega se vključuje tudi v številna prizadevanja na področju izobraževanja in premostitve digitalnega razkoraka. Izreden pomen Microsoft pripisuje sodelovanju in sklepanju partnerstev s šolami, fakultetami in drugimi ustanovami, ki zagotavljajo vseživljenjske priložnosti z namenom, da bi povečali opremljenost, zvišali računalniško pismenost ter premagali vrzel IT tehnologije. V ta namen podjetje aktivno vodi številne projekte, ki bodisi zagotavljajo strojno ali programsko opremo, izobraževanja ali vire iz podjetja. Ti projekti so:

1. Partnerji v učenju: namen pobude je učencem in študentom omogočiti kvalitetnejše učenje, učiteljem pa olajšati strokovno izpopolnjevanje. Microsoft v sodelovanju s pedagoškimi strokovnjaki ponuja izobraževalnemu osebju vire, spretnosti, kakovosten profesionalni razvoj.
2. IT Akademija: program akademije povezuje akademske institucije z drugimi svetovno znanimi institucijami. Program ponuja dostop do najnovejših Microsoftovih tečajev, programske opreme in izkušenj znotraj učnega procesa.
3. Faculty Connection: spletna stran, ki skrajšuje potreben čas in trud za sestavo gradiv in priprav na predavanje. Portal omogoča dostop ter izmenjavo do že pripravljenih gradiv iz drugih šol.
4. Predstavitev MSDNAA: srednjim šolam in fakultetam s področja informatike je omogočen dostop do skoraj celotne Microsoftove programske opreme.
5. DreamSpark: program za študente z brezplačnim dostopom do programske opreme z naborom oblikovalskih orodij.

---

<sup>54</sup> IT industrija – informacijsko telekomunikacijska industrija.

6. Live@Edu: je brezplačna rešitev za izobraževalne organizacije, ki omogoča vzpostavitev elektronske pošte in dostop do vseh Live storitev v okviru šolske domene (Microsoft.com).

Spodbujanje sodelovanja s šolami, fakultetami in kompetenčnimi centri pomeni za podjetje sklepanje strateških partnerstev ter tako uresničevanja poslanstva podjetja. V malokaterem podjetju namreč dobimo občutek, da podjetje dejansko uresničuje zastavljeno poslanstvo, da ne obstaja zgolj formalno, ampak je vidno v vseh dejavnostih podjetja, zaposlenih in v komunikaciji z okoljem; Microsoftovo poslanstvo se glasi: *ljude in podjetjem po vsem svetu pomagati pri uresničevanju njihovega potenciala*.

Za izpolnitev poslanstva so potrebna načela, ki izhajajo iz osnovnih vrednot podjetja, med katere je Microsoft uvrstil:

- *vseplošno povezanost s strankami*, kar pomeni razumeti njihove potrebe in način uporabe tehnologije;
- *globalen in celovit pristop* z globalnim razmišljanjem in prav takim delovanjem,
- *odličnost* v vsem, kar delajo;
- *zaupanja vredno računalništvo* s ponudbo kakovostnih izdelkov in storitev;
- *izpopolnjeno in zanesljivo vodstvo*, ki z odprtim razpravljanjem o nadaljnjih usmeritvah in sodelovanjem z drugimi podjetji omogoča dobro skupno delovanje njihovih izdelkov z Microsoftovimi platformami.

Doseganje vsega tega je mogoče z zaposlenimi, ki so bistri, kreativni in energični, in z naslednjimi vrtilinami: poštenost in odkritost; želja delati z ljudmi, partnerji in tehnologijo; pripravljenost sprejeti velike izzive; samokritičnost, radovednost in predanost lastni odličnosti ter izboljšanju svoje osebnosti; odgovornost prevzemanja obveznosti in rezultatov. Vse to skupaj je združeno v vrednoti *odličnih oseb z odličnimi vrtilinami* (Microsoft.com).

## **6.2.2 Možnosti razvoja kadrov v Microsoft d.o.o.**

### ***Organiziranost in strategija razvoja kadrov.***

Upravljanje človeških virov v podjetju Microsoft je organizirano v *službi za razvoj kadrov*, ki je odgovorna *vodji za upravljanje s človeškimi viri za Slovenijo in Slovaško* in je del globalnega *HR tima* korporacije Microsoft. Ekipe HR je raznolika skupnost *HR managerjev*,

*linijskih vodij, generalistov, specialistov in asistentov*, ki razvija in uresničuje programe in strategije za najbolj dragocen vir podjetja – zaposlene. So strateški partner vrhnjega managementa, oblikujejo strategije najemanja, zadrževanja in razvoja kadrov v podjetju. V razvoj so vključeni tako začetniki kot seniorji v podjetju, priložnost dajejo vsem zaposlenim, razvoj je omogočen že z vstopom v podjetje in ponuja možnosti za osebno in karierno rast. Po besedah vodje za razvoj človeških virov v Microsoftu je upravljanje s človeškimi viri »strateški in povezan pristop k upravljanju najbolj dragocenega vira, ki ga ima podjetje - zaposlenih, ki kot posamezniki in kolektiv prispevajo k doseganju ciljev celotnega podjetja« (Dnevnik.si 2007).

### ***Izobraževanje in kariera.***

Strategija razvoja kadrov v Microsoftu zagovarja izobraževanje in razvoj vseh zaposlenih z različnimi izobraževalnimi aktivnostmi. Vodja za upravljanje s človeškimi viri v podjetju Microsoft poudarja, da imajo »*vsii zaposleni svobodne roke pri izbiri usposabljanj za njihove razvojne načrte in delovne naloge*«. Poudarja še, da veliko vlagajo v »*uvajanje novih zaposlenih in vodilnih delavcev ter v usposabljanje na področju posameznih delovnih nalog*« (Dnevnik.si 2007).

Velik pomen v Microsoftu pripisujejo razvoju lastnega kadra, ki naj bi bila dolgoročno najbolj uspešna pot razvoja visoko usposobljenih kadrov. ***Z uvajanjem štipendij in praks*** podjetje Microsoft nudi možnost opravljanja praktičnega dela izobraževanja, potencialne kadre podjetje navdušuje že srednji šoli, predvsem pa na fakultetah s primerno predstavitvijo podjetja, kar Microsoft s svojimi projekti sklepanja partnerstev vsekakor dosega.

***Štipendiranje*** je oblika, s katero želi Microsoft mlade študente vzpodbuditi k ustvarjalnosti, inovativnosti in razvoju njihovih potencialov. Od leta 2005 slovenskim študentom namenja projekt »*Milijon za vzpon*«, v okviru katerega Microsoft nagradi najbolj perspektivnega študenta s štipendijo, nagrada vključuje osebnega mentorja v slovenski podružnici Microsoft, udeležbo na mednarodnih konferencah ter mesec dni delovne prakse v Microsoftovem razvojnem centru v Dublinu. Namen projekta je študentom ponuditi dostop do znanja, štipendiranje nasploh pa graditev mreže mladih in ustvarjalnih strokovnjakov. Vlaganje v razvoj in izobraževanje mladih predstavlja prihodnost slovenske ali mednarodne IT industrije. V Microsoftu so prepričani, da je lahko v mednarodnem prostoru konkurenčna le družba, ki temelji na znanju.

»**Kariera na Microsoftu**« je vsakoletni razpis *praks za študente* v lokalnem okolju ali v predstavništvih po svetu. Pripravnikom je v Microsoftu omogočeno »pravo delo«, za katerega odgovarja, njegove ideje in zamisli pa so lahko uporabljene v Microsoftovih programih in produktih. Delo lahko opravlja na vseh področjih delovanja podjetja: programski inženiring, finance, HR, svetovanje, prodaja, raziskave, inovacije, IT tehnologija, administracija, marketing in v podpori uporabnikom. Microsoftove prakse omogočajo nadgradnjo znanj in veščin z delovnimi izkušnjami, kar posledično pomeni tudi prvi korak v karierni poti. Veliko pripravništev se konča s ponudbami za delo in sklenitvijo delovnega razmerja, kar je v bistvu tudi namen. Microsoft si namreč prizadeva, da v svoje delovno okolje privabi čim več mladih z novimi zmožnostmi in potenciali.

Možnosti pridobivanja in razvoja potencialnih kadrov so še v treh projektih, ki so del Microsoftovih prizadevanj na področju sodelovanja s študenti, in ti so:

- *Tekmovanje »Imagine cup«*: povezuje mlade strokovnjake za tehnologijo iz vsega sveta, sodelujejo v tekmovanju in podajajo rešitve globalnim izzivom.
- *Srečanje »Študent je car«*: dogodek, namenjen študentom računalništva in informacijskih znanosti, na katerem vodilni slovenski strokovnjaki predstavijo novosti s področja Microsoftovih tehnologij.
- *MPS-Microsoft Student Partner*: program, namenjen študentom in dijakom, ki jih zanima tehnologija in so pripravljene znanje deliti z drugimi; program omogoča obisk konferenc in srečanj in je oblika priložnosti za razvoj (Microsoft.com).

**Kariera in strokovni razvoj** v Microsoftu predstavlja partnerstvo med managerjem in zaposlenim, ki je podprto s kariernimi viri. Microsoft glede kariere podpira *filozofijo kariere kot individualne avanture*. Kolikor podjetje podpira posameznikovo kariero, toliko je kariera tudi individualna pot posameznika. Posameznik naj vodi svoj karierni razvoj ob pomoči managerjev in coachov z orodji in viri s strani podjetja, potrebnimi za uspeh.

Poleg filozofije so v podjetju jasno definirani poklici in delovna mesta, sistem kariernih poti in premiki znotraj njih. Microsoft zagotavlja kadrom razvoj na ozkem področju delovanja v poklicu ali pa na delovnem mestu z obogatitvijo delovnih nalog. Microsoft ceni in visoko vrednoti obe smeri napredovanja, po karierni lestvici navzgor kot tudi napredovanje z širitvijo delovnih nalog. Opisi poklicev in informacije o delovnih mestih so zaposlenim dostopni, z njimi si lažje načrtajo karierne poti, informacije o kvalifikacijah pa jim pomagajo, da pridobijo veščine in znanja, potrebna za karierni premik. Takšen *karierni model* predstavlja v podjetju okvir in orodja, kar daje možnosti za konsistentno upravljanje kariere in

identifikacijo priložnosti za napredovanje. Poleg kariernega modela nudi Microsoft še dodatne učne priložnosti za razvoj, ki so:

- udeležba v več kot 2000 različnih programih treninga, ki jih vodijo inštruktorji lokalnih izobraževalnih institucij v učilnicah ali pa virtualno;
- mentorstvo;
- letni pogovori z linijskimi vodji glede kariernega razvoja, ker zaposleni skupaj z nadrejenim izdelata načrt izobraževanja;
- dostop do online kariernih virov, ki so na razpolago v podjetju (Microsoft.com).

Omenim naj, da je podjetje Microsoft prejemnik številnih priznanj s področja učinkovitega upravljanja s človeškimi viri. Priznanja so posreden ali pa neposreden kazalec, da je podjetje glede razvoja kadrov in dela z ljudmi na pravi poti.

### ***Slovenska podružnica Microsoft: najboljši delodajalec v Srednji in Vzhodni Evropi.***

V raziskavi med 600 podjetji iz 12 držav Srednje in Vzhodne Evrope, ki jo izvaja podjetje Hewitt Association v sodelovanju z The Wall Street Journal Europe, je bila slovenska podružnica Microsofta izbrana kot najboljši delodajalec v kategoriji malih in srednjih podjetij v 2007 in 2008. Raziskava proučuje *zadovoljstvo zaposlenih ter skladnost med vizijo podjetja na področju upravljanja s človeškimi viri in dejanskimi kadrovske praksami v podjetju*<sup>55</sup>. Zasedanje prvega mesta dve leti zaporedoma je priznanje prizadevanjem podjetja na področju dela z ljudmi. Generalni direktor slovenske podružnice dodaja, da je vizija podjetja uresničevanje potencialov, ta pot pa se pri njih začne že v pisarni, kjer zaposlenim omogočajo, da so pri delu kar se da uspešni (Microsoft.com 2008a).

### ***Zlata nit 2008: Najboljši zaposlovalec v kategoriji srednjih podjetij.***

Uspeh mednarodnega značaja je Microsoft dopolnil še s priznanjem Zlata nit 2008 iz domačega okolja. Gre za medijsko-raziskovalni projekt med podjetji, ki najbolj inovativno vzpodbujajo zaposlene k lastnemu razvoju in s tem k razvoju podjetja<sup>56</sup>. Microsoft je v letu

---

<sup>55</sup> Uvrstitev temelji na objektivni in neodvisni točkovni metodologiji in zajema področja zadovoljstva zaposlenih (ocena delovnega okolja, kariere in razvoja, plače in nagrajevanje, notranjih odnosov ter usklajenost dela z zasebnim življenjem), oceno vodij o kadrovske strategiji, pristopu podjetja ter komunikacijo med njimi. V HR reviziji so sodelovali vodje kadrovske službe in zaposleni na oddelku in odgovarjali na vprašanja o upravljanju z znanjem, kadrovske aktivnosti in učinkovitosti praks, sistemu nagrajevanja in upravljanju uspešnosti.

<sup>56</sup> V projekt je bilo v letu 2008 vključenih 7783 zaposlenih iz 101 podjetja vseh velikostnih kategorij, kjer nato izberejo sedem finalistov za malo, srednje in veliko podjetje. Zmagovalca posamezne kategorije izbere komisija na podlagi poglobljenih intervjujev z vodstvom teh podjetij.

2007 zasedel prvo mesto med najboljšimi zaposlovalci v kategoriji malih podjetij; dinamična rast zaposlenih, ki presega 16 odstotkov letno, pa je podjetju v letu 2008 prinesla premik v kategorijo srednjih podjetij ter prav tako zmago. Med primerljivo velikimi podjetji Microsoft prav v vsaki od trditvev, s katero Zlata nit meri kakovost odnosa zaposleni–organizacija, presega povprečje. Primer je ocena trditve »v zadnjem letu sem imel pogovor o svojem napredku«, ki je na lestvici od ena do pet znašala 4,83, kar 50-odstotno presega povprečja srednje velikih slovenskih podjetij (Mrak 2009).

Zaposleni v Microsoftu delijo občutek, da v podjetju napredujejo pravi ljudje, zavedajo se, da delo v Microsoftu prispeva k njihovi zaposljivosti in konkurenčnosti na trgu dela (Mrak 2009). Kakovost odnosa med zaposlenimi in podjetjem se kaže tudi v kazalnikih uspešnosti družbe: naraščajočem tržnem deležu, inovacijah, več kot 60-odstotni donosnosti kapitala in dodani vrednosti več kot 158.000 eur v letu 2007 (Dnevnik.si 2007).

### ***Microsoft - najboljše delovno okolje v Evropi: Great Place to Work Institute.***

Časnik Financial Times vsako leto objavi analizo raziskave o najboljših delovnih okoljih v Evropi<sup>57</sup>. Podjetje je dobilo priznanje zaradi neposrednih vložkov v zaposlene, zagotavljanja možnosti dodatnega izobraževanja in omogočanja prilagodljivega načina dela za boljše doseganje ravnotežja med delom in prostim časom. Priznanje gre tudi odprti kulturi podjetja, odzivnim in dosegljivim vodjem ter tehnično popolnim delovnim prostorom (Microsoft.com 2008b).

Vizija prihodnosti glede upravljanja s človeškimi viri v podjetju Microsoft gre v smeri iskanja novih ljudi z različnimi veščinami in potencialom, ki lahko prinese nove zamisli. Zagovarjajo večkulturno okolje v tehnološki industriji ter s tem ohranjanje naraščajoče odličnosti globalnega trga, na katerem nastopajo.

---

<sup>57</sup> Delovna okolja so ocenjena glede na izsledke raziskav po posameznih državah, ki vključujejo odgovore zaposlenih in ocene vodij podružnic v posameznih državah.

## 6.3 Razvoj kadrov v Domenca d.o.o. (malo podjetje)

### 6.3.1 Opis podjetja Domenca d.o.o.

Korenine podjetja segajo v leto 1999, podjetje Domenca d.o.o. (v nadaljevanju Domenca) pa je bilo v sedanji obliki ustanovljeno v letu 2003 s sedežem na Jesenicah. Od začetne ekipe enega oz. dveh posameznikov danes zaposluje 30 sodelavcev. Osnovne dejavnosti so registracija domen, spletno gostovanje in izdelava spletnih aplikacij ter spletnih strani. Domenca je bila do nedavnega sinonim zlasti za registracijo domen, počasi so zrasli v ponudnika gostovanj, razvojno hišo za spletne strani in trgovine ter nazadnje tudi spletnega založnika oz. ponudnika vsebin. V Domenci ustvarjajo tudi projekte zase, za svojo prihodnost. Znana slovenska spletna trgovina Mimovrste je nastala kot predstavitevni projekt njihove programske opreme, z leti pa se je razvila v največjo slovensko spletno trgovino z 100-odstotno letno rastjo, prejela naziv Gazela in je danes sestrsko podjetje Domence.

Domenca je s svojimi projekti postavila mejnike v slovenskem spletnem prostoru in se danes ponaša z največjim tržnim deležem na področjih gostovanja in registracije domen. Njihova *vizija* opredeljuje, da niso zgolj svetovalni partner, ampak razvojno in inovativno naravnano podjetje, ki *idejam dajejo izvedbo, zgodbam vsebino in imenom osebnost*, kar ustvarja dolgoročni poslovni uspeh. Čeprav z mnogimi uspešnimi podjetji delijo fokus k inovativnosti in strast do razvoja skupnih produktov, želijo negovati vzdušje majhnih podjetij; »majhnost« jemljejo kot prednost in priložnost za velike uspehe in dobre rezultate podjetja.

V Domenci svoje znanje in izkušnje implementira skupina 30-ih ljudi, ki v svojem delu prevzemajo vloge razvijalcev, oblikovalcev, koderjev, vodij projektov in oddelkov, administratorjev, informatikov, računovodij, svetovalk in svetovalcev podpore. Opravljajo delo s področja razvoja, načrtovanja, sistemske administracije, tehnične in telefonske podpore; struktura znanj zaposlenih je raznolika, a se kljub temu vrtijo okrog *enakih vrednot*. Kar jih združuje so *znanje, odgovornost, popolnost in duh timskega dela* (Domenca.com).

S temi vrednotami se ustvarja močna vez med zaposlenimi, ki z neposrednim vplivanjem na poslovanje, z osebno odgovornostjo, ki jo prinaša avtonomnost, dnevno presegajo zastavljene cilje. Vodstvo podjetja poudarja, da se pri njih ne ukvarjajo s storitvami, ampak z odnosi: odnosi s sodelavci (ne zaposlenimi) in odnosi s kupci. Pri svojem delovanju se držijo načela »*Treat the employee as #1 and customer as #2*, saj lahko le zadovoljni sodelavci kupcu nudijo vrhunsko storitev. Povezujejo jih osebni odnosi in odprta komunikacija ter tako ustvarjajo

**organizacijsko kulturo**, ki izraža kreativnost, sproščenost in prijateljstvo (Gea-college.si 2009).

Podjetje velik pomen pripisuje skrbi za prijetno delovno okolje in najboljše možne delovne pogoje, kar na nek način dosega tudi z velikostjo oz. majhnostjo podjetja, neformalni odnosi in mikro okolje pa prispevata k dobremu počutju in posledično večji ustvarjalnosti zaposlenih.

*»V Domenci ne delujemo po ustaljenih tirnicah in si konvencionalni niti ne želimo postati. Na delo ne hodimo v oblekah in kravatah. Ne uporabljamo zapletenih aplikacij za nadzor. Ne postavljamo nemogočih zahtev. Ker so ljudje prvi. Prijazno in sproščeno delovno okolje je tisto, kar sodelavcem omogoča, da od sebe dajo največ. In rastejo« (Domenca.com).*

### **6.3.2 Možnosti razvoja kadrov v Domenca d.o.o.**

Pojem družbene odgovornosti si vsak posameznik, podjetje razlaga po svoje. Razume se, da je podjetje družbeno odgovorno s tem, ko donira nekaj sredstev dobrodelni organizaciji. To počnejo tudi pri Domenci, obenem pa družbeno odgovornost vidijo kot nekaj bistveno večjega. Pri njih se družbena odgovornost začneja pri sodelavkah in sodelavcih. Zagovarjajo načelo, da je podjetje odgovorno do drugih, če je v prvi vrsti odgovorno do sebe. Z najboljšimi možnimi delovni pogoji, izobraževanji po svetu, fleksibilnostjo, posebnimi ugodnostmi, rekreacijo in skupnimi druženji izražajo odgovornost zaposlenim. Iz teh zdravih notranjih temeljev podjetje gradi odgovornost do okolja, lokalnih skupnosti in širše javnosti.

#### ***Organiziranost kadrovskega področja***

Kadrovanje v podjetju Domenca je razdeljeno med več sodelavcev. Formalne in pravne vidike urejajo v splošnih službah (v tem oddelku skrbijo tudi za pravne stvari, finance in kontroling). Sam proces pridobivanja in razvoja kadrov je odgovornost vsakega vodja posebej, ta skrbi za pridobivanje novih sodelavk in sodelavcev ter razvoj kompetenc. Pri tem so mu v oporo splošne službe, direktor in oddelek za področje internega komuniciranja.

Področje razvoja kadrov v Domenci se začne z zagotavljanjem stimulativnih delovnih pogojev, ki omogočajo kreativnost in osebno rast. Zaradi dinamike, s katero podjetje posluje, spada v to tudi obvezno izobraževanje zaposlenih, ki ga razumejo kot *»serijsko opremo vsakega delovnega mesta«* (Domenca.com). **Filozofija razvoja kadrov** v podjetju



izhaja iz načela, da podjetje zagotavlja priložnosti za razvoj, obenem pa tudi od zaposlenih pričakuje, da so se pripravljene prilagajati, učiti, izobraževati in drugače osvajati novo znanje.

### ***Izobraževanje in kariera***

Ker je Domenca hitro rastoče podjetje in deluje v dinamični panogi, je težko najti, sploh pa v Sloveniji, neka formalna izobraževanja, ki bi jim ustrezala. Kar potrebujejo, so »cutting-edge znanje« in koncepti, zato sodelavke in sodelavce najpogosteje pošiljajo na *konference in seminarje v tujino* (večina konferenc s področij, ki jih pokrivajo, je v ZDA in Dubaju). Tako pridobljeno znanje ti sodelavci potem delijo z ostalimi na rednih tedenskih internih izobraževanjih (vsak ponedeljek ob devetih), znotraj oddelka pa še bolj podrobno. Razvit imajo tudi *sistem internega coachinga*, novi sodelavci dobijo *mentorja*, ki skrbi za njihov razvoj, v večini primerov je to kar njihov vodja, ali pa drug 'senior' sodelavec iz oddelka. Poleg tega so v podjetju pogoste naslednje izobraževalne oblike: *usposabljanja na delovnem mestu, študijski sestanki, specializirana izobraževanja za programerje in sistemske administratorje, tečaji, dostop do strokovne literature, online samostojna izobraževanja* (Domenca.com). Glede oblik, vsebin in metod podjetje pri izbiri izobraževanj zaposlenim pušča odprte možnosti, večinoma se udeležujejo eksterno organiziranih. Direktor podjetja navaja, da je vsem zaposlenim letno na voljo izobraževanje v vrednosti vsaj trinajste plače, financirano iz za to namenjenega denarnega sklada<sup>58</sup>. »Budžet za izobraževanje« lahko zaposleni razporedijo po lastni presoji.

Podjetje pri tem izpostavlja še ostale ugodnosti kot bonitete, ki povečujejo možnosti in posredno prispevajo k razvoju kadrov<sup>59</sup>: *možnost neomejenega nakupa strokovne literature, raba najsodobnejše računalniške in pisarniške opreme, izobraževanja po celem svetu, delo v timu, skrb za zdravje in možnost rekreacije, sveže sadje na delovnem mestu in skupna druženja* (Domenca.com).

V Domenci tako zasnovano delovno okolje omogoča uresničevati cilje, podjetniške in osebne. S sproščenim in prijateljskim odnosom ter mnogimi ugodnostmi se trudijo ne samo za dobro službo, ampak tudi za dobro življenje zaposlenih, kar širše pomeni ***uresničevanje kariere***

---

<sup>58</sup> Podjetje Domenca se financira na način »bootstrappinga«, kar pomeni financiranje iz lastnih sredstev, kjer grede vsi prihodki v investicije za rast in infrastrukturo podjetja, tudi za izobraževanje.

<sup>59</sup> Posredni prispevek se tukaj kaže v ustvarjanju delovnega okolja, kjer se zaposleni počutijo prijetno in varno, da svoje osebne cilje naravnajo s cilji podjetja in tako uresničujejo kariero in razvoj.

**posameznika.** Podjetje ob učnih priložnostih za razvoj kariere nudi *možnosti za napredovanje ter prevzem vodstvene funkcije v njihovem inovativnem sistemu delovnih mest.* Sistem omogoča tudi izvedbo lastnih projektov s podporo podjetja ter s tem prevzem odgovornejših nalog. Karierni razvoj zaposlenih temelji na samostojnih aktivnostih in pripomočkih, podjetje pa jih v tem spodbuja in finančno podpira.

Tudi Domenca je v zadnjih letih dobitnik številnih priznanj, omenila bi dve, ki se dotikata področja človeških virov.

**Certifikat družini prijazno podjetje** je prejelo podjetje v letu 2007 in je dokaz večletnega prizadevanja pri zagotavljanju delovnih pogojev, ki zaposlenim omogočajo lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Podjetje se v okviru certifikata zavezuje k uresničitvi številnih ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine. Med njimi so: fleksibilen delovni čas, možnost občasnega dela od doma, letni razgovori vodstva z zaposlenimi, zabava oz. izleti za zaposlene in njihove družine, informacijske platforme ter pooblaščenec za vprašanja usklajevanja poklica in družine.

V letu 2008 je bila Domenca uvrščena med **finaliste izbora Zlata nit** v kategoriji malih podjetij. Vodja podjetja Domenca zatrjuje, da je uvrstitev med sam vrh potrditev, da so njihove usmeritve na področju ustvarjanja najboljšega možnega delovnega okolja pravilne. Priznanje ni le potrditev, da se lahko primerjajo z drugimi podjetji, temveč predvsem priznanje njihovim zaposlenim (Domenca.com).

V podjetju Domenca se zavedajo, da je dobre sodelavce z veliko strokovnega znanja ter željo po kariernem in osebnem razvoju težko obdržati. Poleg odprte komunikacije in osebnega spoštovanja si prizadevajo, da so lahko zaposleni kar se da kreativni in samostojni pri projektih in v delovnem okolju, ki to omogoča. Jugoslav Petkovič, direktor Domence trdi, da posameznik v okolju, kjer vidi možnost napredovanja pa če tudi ne po hierarhični lestvici, želi ostati. Meni, da je naložba v izobraževanje – naložba v znanje in inovativnost posameznika in podjetja, hkrati pa tudi naložba v zmanjšanje fluktuacije in odliva znanja iz podjetja. »Investicija v kadre le zato, da bi jih zadržali v podjetju, ni dobra. Iti mora v smeri pridobivanja novih znanj, motivacije za delo in inovacije ter razvoj posameznika« še dodaja Petkovič (v Dolenc 2008).

## 6.4 Sklep empiričnega dela

Če se ozrem na proučevana podjetja, lahko sklenem, da so vsa tri učinkovita v prizadevanjih za razvoj kadrov, kariero in izobraževanje. Skupno vsem trem je, da se prav vsa zavedajo pomena vlaganja v zaposlene in da v tej smeri tudi delujejo, prav pri vsakem med njimi pa je najti področje, ki ga pri razvoju kadrov izpostavlja.

Hermes Softlab kot veliko podjetje predstavlja primer dobre prakse sistema razvoja kadrov, znotraj katerega so preko kompetenčnih centrov ponujene raznolike priložnosti za izobraževanje in kariero. Priložnosti povečujejo interna organiziranosti, lahek dostop, sistematičnost, podpora vodstva in vpeljane politike vseživljenjskega učenja. Predvidevanja so, da so velika podjetja velikokrat blizu teoretičnim modelom razvoja kadrov (Hermes Softlab to potrjuje), ob enem pa z delovanjem kompetenčnih centrov in njihovo poletno šolo dvigujejo raznolikost in povečujejo možnosti razvoja kadrov v podjetju.

Za srednja podjetja v teoretičnem delu pišem, da se zaradi svoje velikosti velikokrat znajdejo na razpotju v podobnosti med malim in velikim podjetjem. Iz opisa Microsoft Slovenije je videti, da je le to v organiziranosti razvoja kadrov bolj podobno velikemu kot pa malemu podjetju, kljub temu, da je po številu zaposlenih le nekoliko večje od malega podjetja. Eden od vzrokov, zakaj je tako, je mogoče pripisati temu, da je slovenska podružnica del korporacije Microsoft in se določeni vzorci poslovanja prenašajo tudi na manjše enote. Vsekakor vseh zaslug uspešnega upravljanja s človeškimi viri v slovenski podružnici ne moremo pripisati korporaciji, od katere se lahko prenašajo modeli in procesi, ne pa ljudje. Microsoft je primer srednjega podjetja, ki je glede organiziranosti kadrovske funkcije, organiziranosti izobraževanja in učnih priložnosti, ki jih ponuja, zelo blizu modelom razvoja kadrov velikih podjetij. Področje, ki ga Microsoft izpostavlja, je zgodnja kariera, iskanje mladih ljudi z novimi znanji in potenciali, ki jih lahko nato znotraj podjetja nadgrajujejo s priložnostmi za razvoj v lokalnem okolju ali po svetu.

Če primerjam veliko in srednje proučevano podjetje še z malim podjetjem, Domenco, lahko trdim, da slednje ne glede na »majhnost« okolja, ponuja ustrezne možnosti za razvoj in kariero. Zaposleni v podjetju Domenca glede razvoja uživajo podporo vodstva, finančno podporo, politika in vrednote podjetja pa opredeljujejo visoko zavedanje pomena znanja in omogočanja priložnosti za razvoj. Proces razvoja kadrov je nesistematičen, temelji na

neformalnih izobraževanjih in oblikah, a zato ni nič manj učinkovit, ravno nasprotno. Kompleksna hierarhija in formalnost upravljanja so ovire, ki otežujejo učinkovito delo, zato se pri delu zanašajo na odprto komunikacijo, osebne odnose in visoko stopnjo spoštovanja sodelavcev. Velik pomen pripisujejo skrbi za kreativno delovno okolje, kjer je možna samoaktualizacija. Hierarhičnost ni blizu podjetju kot mikro okolju, uspehe jim prinaša delitev odgovornosti, vključevanje sodelavcev v odločanje, vključevanje v time, upoštevanje predlogov in posluh za druga področja življenja, nagrajevanje s prostimi popoldnevi, organizacija rekreacije ter košara sadja v pisarni. Podjetje Domenca na tak način premošča ovire, ki so jim na poti v procesu učinkovitega razvoja kadrov, obenem pa s tem dokazuje, da so priložnosti za razvoj in kariero tudi v malem podjetju velike.

## **7 ZAKLJUČEK**

Namen diplomskega dela je bil raziskati možnosti razvoja kadrov glede na velikost podjetja ter akterje, ki pri tem sodelujejo. Na podlagi literature, člankov in raziskav sem prišla do ugotovitev: da obstaja pozitivna povezanost med HRM dejavnostjo in velikostjo podjetja, da velika podjetja kadrovske funkcije razvijajo v smeri vse večje strokovnosti in strateške usmerjenosti ter da podpora ali odsotnost razvoju kadrov v podjetju sovпада z razumevanjem pojavnosti s strani managementa podjetja. Možnosti razvoja kadrov poleg dejavnikov, kot so podpora vodstva, organizacijska struktura, finančna sposobnost, dejavnost, ki jo podjetje opravlja, določajo tudi učne priložnosti, modeli in vsebine izobraževanja, ki jih podjetje ima in lahko nudi glede na svojo velikost. Teorije izhajajo iz dejstva, da velikost podjetja opredeljuje »velikost možnosti«, ki jih imajo zaposleni. Velika podjetja so po tem učinkoviti razvijalci karier in razvoja kadrov, medtem ko se priložnosti za razvoj zmanjšujejo z manjšanjem velikosti podjetja. Ta trditev še najbolj velja za pridobitev formalnih nazivov, saj ti v velikih podjetjih še vedno štejejo. Mala in srednja podjetja pa se vse bolj približujejo velikim glede omogočanja učnih pristopov in modelov izobraževanja in kariere. Na podlagi tega lahko potrdim izhodiščno hipotezo, da so možnosti razvoja kadrov odvisne od velikosti podjetja ter akterjev za razvojno-izobraževalno dejavnost v podjetju. Delovni hipotezi H1 in H2 pa posredno pojasnjujejo postavke izhodiščne hipoteze o povezanosti spremenljivk razvoja kadrov in velikosti podjetja.

Kot dodatno pojasnilo razvoja kadrov sem v uvodu opredelila še eno delovno hipotezo, kjer predvidevam, da sta izobraževanje in kariera možni poti razvoja kadrov. Izhajajoč iz teoretičnih in empiričnih aspektov lahko potrdim, da je v načrtovanje kariere že od samega začetka nedvomno močno vpeto izobraževanje, pridobivanje novega znanja in veščin ter da se v družbi znanja koncept delovne kariere umika pojmu izobraževalne poti (Brečko 2006). Pojma vsak zase in skupaj predstavljata elemente koncepta razvoja kadrov.

Ker diplomsko delo vsebuje tudi študije primerov, moram upoštevati tudi stanje in rezultate analize izbranih podjetij. Na podlagi podatkov iz empirične analize lahko ravno tako potrdim izhodiščno hipotezo, obenem pa je študija malega podjetja pokazala primer dobre prakse razvoja kadrov, kjer majhnosti ne jemljejo kot oviro, ampak kot priložnost za več možnosti. Še posebej to velja za sodobnejše prijeme in neformalna izobraževanja, kjer se dinamično podjetje lahko hitro prilagodi novi situaciji. Ugotovljena stanja razvoja kadrov analiziranih podjetij so boljša, kot so bila moja predvidevanja in pričakovanja ob začetku empirične analize. Med analiziranimi podjetji me je pozitivno presenetilo ravno malo podjetje, tudi zato, ker zagovarjam v uvodu zapisano tezo, da se majhna podjetja vse bolj približujejo velikim glede razvoja kadrov. To samo dokazuje, da so človeški viri v malem podjetju veliko bolj bistveni kot katerakoli druga oblika kapitala in da se podjetja tega vse bolj zavedajo.

Pri tem tudi ne gre za idealiziranje, saj so študije primerov ilustracije na podlagi katerih ne moremo generalizirati. Podjetja so primeri dobrih praks razvoja kadrov, da je tako, lahko del pripišemo tudi dejavnosti in informacijsko-telekomunikacijski panogi, v kateri poslujejo, kjer že samo delo zahteva visoko usposobljene ljudi ter nenehno obnavljanje in nadgrajevanje njihovih znanj. Sistemi razvoja kadrov znotraj podjetij niso enotni, ampak so prilagojeni zmoglostim, strukturnim omejitvam in velikosti podjetja.

Kljub dobremu stanju razvoja kadrov analiziranih podjetij, je mogoče razpravljati o slabostih, ki bi jih bilo potrebno popraviti in izboljšati. Kot skupen predlog vsem trem analiziranim podjetjem navajam: *nadaljnje razvijanje in uresničevanje sistema razvoja kadrov v smeri čim večje strokovnosti in strateške naravnosti podjetja, tudi na področju upravljanja s človeškimi viri.*

Podjetju Domenca priporočam, da usposobi osebo (vodjo), ki bo zadolžena za področje upravljanja s človeškimi viri in tako kadrovanje ne bo več odgovornost vsakega vodje posebej, kot je to sedaj. Predlagam sodelovanje te osebe z zunanjim kadrovskim strokovnjakom. V primeru morebitne širitve obsega poslovanja in števila zaposlenih, bi bil

potreben razmislek o zaposlitvi kadrovika ali pa bi področje upravljanja s človeškimi viri z razvojem kadrov v celoti zaupali zunanjemu kadrovskemu podjetju (HR-outsourcing). Drugo priporočilo je identifikacija in jasna opredelitev strategije upravljanja s človeškimi viri, ki naj bo poravnana s poslovno strategijo; takšna naravnost namreč vodi do večje poslovne uspešnosti podjetja.

Usmeritve in priporočila srednjemu podjetju Microsoft so predvsem na področju adaptacije HR-politik in strategij lokalnemu kontekstu; multinacionalne podružnice namreč vse prevečkrat prevzemajo zgolj korporacijske smernice, ne upoštevajoč lokalna okolja in potrebe.

Predlog podjetju Hermes Softlab se nanaša na večje povezovanje letnih razgovorov z zaposlenimi s ciljnim vodenjem in managementom kompetenc. Letni razgovor je pomembno orodje za doseganje ciljev tako na osebnem kot organizacijskem nivoju. S poznavanjem priložnosti in možnosti v podjetju zaposleni lažje naravnajo zasebne z organizacijskimi cilji, vodje naj jih pri tem usmerjajo in skupaj s kompetenčnimi centri dosegajo uresničevanje zastavljenih ciljev.

## 8 LITERATURA

1. Anderson, H. Alan 1994. *Effective personnel management: A skills and activity based approach*. Oxford: Blackwell Publishers.
2. Atkinson, John in Nigel Meager. 1994. Running to stand still: The small firm in the labour market. V *Employment, the small firm and the labour market*, ur. John Atkinson in David Storey, 28-102. London and New York: Routledge.
3. Ažman, Milena. 1993. *Izobraževanje v izbranem slovenskem podjetju*. Magistrska naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Ažman, Milena. 1995. Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih. *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih* 1 (2): 19-23.
5. Bartol, M. Kathryn in David C. Martin. 1995. *Management*. New York: McGraw-Hill.
6. Baruch, Yehuda. 2006. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review* 16 (2): Dostopno prek: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6W4J4JXR4P17&\\_cdi=6544&\\_user=10&\\_orig=search&\\_coverDate=06%2F30%2F2006&\\_sk=999839997&view=c&wchp=dGLzVtzzSkWb&md5=933078b8c8636fa2e89a1035c6f70a7e&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6W4J4JXR4P17&_cdi=6544&_user=10&_orig=search&_coverDate=06%2F30%2F2006&_sk=999839997&view=c&wchp=dGLzVtzzSkWb&md5=933078b8c8636fa2e89a1035c6f70a7e&ie=/sdarticle.pdf) (14. september 2009).
7. Becker, S. Gary. 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research.
8. Belak, Janko in soavtorji. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja.
9. Benčina Crnić, Sonja. 2002. Management razvoja kadrov v Krki, d.d.. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 90-95. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Bernardin, H. John. 2003. *Human Resource Management An Experimental Approach*. Boston: The McGraw - Hill Companies.
11. Bolarič, Nataša. 2009a. Od obiska Cambridgea do učenja angleščine v jacuzziu. *Finance: Priloga Izobraževanje* 6: 37.
12. --- 2009b. Slovenska podjetja previdna z elektronskim izobraževanjem. *Finance: Priloga izobraževanje* 6: 40-41.
13. Bosley, L.C. Sarah, Arnold John in Laurie Cohen. 2009. How other people shape our Career: A typology drawn by career narratives. *Human Relations* 62 (10). Dostopno prek: <http://hum.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/62/10/1487> (15. september 2009).
14. Bradeško, Maja in Iztok Mervič. 2005. Akademija Sava. *HRM magazine* 3 (10): 44-46.

15. Brečko, Daniela. 2006. *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
16. --- 2009. Načrtovanje karierne poti kot dodana vrednost v organizaciji. *HRM Magazine* 7 (28): 12-21.
17. Carlsson, Bo. 1997. Challenges of managing a small business. *Business credit* 99 (6): 52.
18. Cassell, Caterine, Nadin Sara, Gray, Melanie in Cris Clegg. 2002. Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises. *Personnel Review* 31 (6): 671-692.
19. Dakić, Lana. 2009. Pri izobraževanju krize ni. *Finance: Priloga Izobraževanje* 6: 24.
20. DeFillippi, J. Robert in Michael B. Arthur. 1994. The boundaryless career: A competency based perspective. *Journal of Organizational Behaviour* 15: 24-307.
21. *Delo*. 2005. Večina opravlja operativna dela, želi pa si več avtonomije, (13. december).
22. DeSimone, Randy L. in David M. Harris. 1998. *Human resource development*. Orlando: The Dryden press.
23. DeRouin, E. Renee, Fritzsche A. Barbara in Eduardo Salas. 2005. E-learning in Organizations. *Journal of Management* 31 (6). Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/31/6/920> (16. maj 2009).
24. Dessler, Gary. 2003. *Human resource management (9th edition)*. New Jersey: Upper Saddle River.
25. Dnevnik.si. 2007. *Zaposlitve in kariera/Hrm strokovnjaki/Microsoft*. Dostopno prek: [http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera/HRM\\_strokovnjaki/1042280150](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/HRM_strokovnjaki/1042280150) (18. september 2009).
26. Duh, Mojca in Štefan Kajzer. 2002. *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
27. Dolenc, Tina. 2008. Zaposlitveni oglas ni več tisto, kar pritegne. *Finance Akademija*, 16. september. Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=223591> (24. september 2009).
28. *Domenca.com*. Dostopno prek: <http://www.domenca.com> (16. september 2009).
29. Dries, Nicky in Roland Pepermans. 2008. »Real« high-potential careers: An empirical study into perspectives of organizations and high potentials. *Personnel Review* 37 (1). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.unilj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0140370105.pdf> (14. september 2009).



30. Edupool.net. 2009a. *Šest trendov izobraževanja*. Dostopno prek: <http://www.edupool.net/vsebina.cgi?j=slo&up=&kategorija=57620239251084130003> (23. maj 2009).
31. --- 2009b. *Za kariero poskrbimo sami*. Dostopno prek: <http://www.edupool.net/vsebina.cgi?j=slo&up=&kategorija=59915161131179924147> (23. maj 2009).
32. Edwards, John. 2008. *7 Signs That Your Company May Be Ready for HR Outsourcing*. Dostopno prek: <http://www.hrworld.com/features/7-signs-hroutsourcing/> (10. september 2009).
33. *E-izobraževanje v slovenskih podjetjih*. 2006. Dostopno prek: [http://www.spletnoucenje.com/nogzip.aspx?xid=WBT:X:Download&file=/novice/200610/10\\_2006\\_povzetek\\_raziskave\\_o\\_e\\_izobrazevanju\\_slovenskih\\_podjetij.pdf](http://www.spletnoucenje.com/nogzip.aspx?xid=WBT:X:Download&file=/novice/200610/10_2006_povzetek_raziskave_o_e_izobrazevanju_slovenskih_podjetij.pdf) (10. maj 2009).
34. Evropska komisija. 2003. *The new SME definition: User guide and model declaration*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf) (20. marec 2009).
35. Feldman, C. Daniel in Hugh J. Arnold. 1985. *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*. Singapore: McGraw Hill Book Company.
36. Fillion, Louis Jaques. 1991. Vision and Relations: Elements for an Intrepreneurial Metamodel. *International Small Business Journal* 9: 26-40.
37. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Založba moderna organizacija.
38. Florjančič, Jože in Goran Vukovič. 1999. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
39. Gea-college.si. 2009. *Študenti z Jugoslavom Petkovićem*. Dostopno prek: [http://www.gea-college.si/aktualno/aktualno/studenti-z-jugoslavompetkovicem/?tx\\_ttnews%5Bpointer%5D=1](http://www.gea-college.si/aktualno/aktualno/studenti-z-jugoslavompetkovicem/?tx_ttnews%5Bpointer%5D=1) (17. september 2009).
40. Gostiša, Mato. 1999. Kaj je človeški kapital podjetja. *Industrijska demokracija* 3 (2): 3-4.
41. Gorup, Živa. 2006. Kompetenčni centri kot vozlišča razvoja in pretoka znanja. *HRM magazine* 4 (14).
42. Greenhouse, H. Jeffery, Gerard A. Callanan in Eileen Kaplan. 1995. The Role of Goal setting in Career Management. *The International Journal in Career Management* 7(5). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.unilj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0760070501.pdf> (14. september 2009).

43. Gutteridge, Tom. 1983. *Organizational Career Development*. Washington DC: ASTD Press.
44. Hall, Douglas. 2002. *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
45. Harrison, Rosemary. 2002. *Learning and development*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
46. Hazlett, A. Sarah in Sharon K. Gibson. 2007. Linking mentoring and social capital: Implications for Career and Organization Development. *Advances in Developing Human Resources* 9 (3). Dostopno prek: <http://adh.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/9/3/384> (14. september 2009).
47. Heathfield, M. Susan. 2002. *What does a Human Resources Manager, Generalist, or Director do?* Dostopno prek: [http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/f/hr\\_job\\_mgr.htm](http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/f/hr_job_mgr.htm) (19. avgust 2009).
48. *Hermes-softlab.si*. Dostopno prek: <http://www.hermes-softlab.si/> (18. september 2009).
49. Hermes-SoftLab. 2007. *Letno poročilo Hermes SoftLab 2007*. Ljubljana: Hermes Softlab.
50. Hozjan, Dejan, Barbara Krajnc in Gregor Levič. 2004. *Izobraževanje v Sloveniji*. Ljubljana: Cerera in GZS.
51. Hunt, M. James in Joseph R. Weintraub. 2004. Learning developmental coaching. *Journal of management education* 28 (1). Dostopno prek: <http://jme.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/28/1/39> (15. oktober 2009).
52. Ignjatović, Miroljub. 2005. *Upravljanje človeških virov 2004. Mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Ivančič, Angela, Jasmina Mirčeva in Vida A. Mohorčič Špolar. 2005. *Udeležba zaposlenih iz malih in srednje velikih podjetij v formalnem izobraževanju. Projekt: Prispevek izobraževalnega sistema na poti v evropsko družbo vseživljenjskega učenja: Podprojekt 4*. Dostopno prek: [http://arhiv.acs.si/porocila/Udelezba\\_zaposlenih\\_iz\\_malih\\_in\\_srednje\\_velikih\\_podjetij\\_v\\_formalnem\\_izobrazevanju.pdf](http://arhiv.acs.si/porocila/Udelezba_zaposlenih_iz_malih_in_srednje_velikih_podjetij_v_formalnem_izobrazevanju.pdf) (25. februar 2009).
54. Ivanuša Bezjak, Mirjana. 1998. Uvajanje novih sodelavcev. *Podjetnik* 14 (10): 54-57.
55. --- 1999. Vloga in pomen kadrovske službe v slovenskih organizacijah. *Kadri* 5(5): 32-34.
56. --- 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
57. Jamšek, Franc. 1996. Modeli razvoja managerskega kadra. V *Odgovornost managementa za organizacijski in kadrovski razvoj ter plače zaposlenih: Zbornik referatov, Portorož 13. in 14. maj*, ur. Ivan Kejžar, 105-114. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.

58. Jelenc, Zoran. 1991. *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani.
59. Jereb, Janez. 1987. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
60. --- 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
61. Klaas, S. Brian, Thomas W. Gainey, John A. McClendon in Hyuckseung Yang. 2005. Professional Employer Organizations and their Impact on Client Satisfaction with Human Resource Outcomes: A field study of Human Resource Outsourcing in Small and Medium Enterprises. *Journal of Management* 31. Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/31/2/234> (10. september 2009).
62. Knafelc, Gregor. 2007. *Nagrada za projekt Poletna šola računalništva Hermes SoftLba*. Dostopno prek: [http://www.hermes-softlab.si/news/rel/press\\_release.asp?PR=20071005](http://www.hermes-softlab.si/news/rel/press_release.asp?PR=20071005) (21. september 2009).
63. --- 2009. *Z mednarodno poletno šolo Edit od teorije do prakse*. Dostopno prek: [http://www.hermes-softlab.si/news/pr/Trinajsta\\_poletna\\_sola\\_edit.html](http://www.hermes-softlab.si/news/pr/Trinajsta_poletna_sola_edit.html) (21. september 2009).
64. Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, Ivan Svetlik in ur. Branko Ilič, 66-110. Ljubljana: Sophia.
65. Lebowitz, B. Zandy, Beverly L. Kaye in Caela Farren. 1986. *Designing Career Development Systems*. San Francisco: Jossey Brass Inc. Publishers.
66. Levič, Gregor. 2005. Za nova znanja ni škoda denarja. *Glas gospodarstva* 3. Dostopno prek: [www.gzs.si/pripone/9087](http://www.gzs.si/pripone/9087) (28. maj 2009).
67. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Založba Gospodarski vestnik.
68. Lobnikar, Branko, Marjana Merkač in Aleša Svetic. 2002. Narava kadrovske dejavnosti v malih in srednje velikih slovenskih podjetjih. V *Management in Evropska Unija: zbornik konference z mednarodno udeležbo*, ur. Goran Vukovič, 461-466. Kranj: Moderna organizacija.
69. Medvešek Milošević, Metka. 2005. *Nadaljnje poklicno izobraževanje in usposabljanje v podjetjih in drugih organizacijah, Slovenija, 2005*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=871](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=871) (23. maj 2008).
70. --- 2006. *Metodološka navodila za popis nadaljnjege izobraževanje in usposabljanja zaposlenih v podjetjih in drugih organizacijah*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/doc/pub/MG\\_12-06.pdf](http://www.stat.si/doc/pub/MG_12-06.pdf) (23. maj 2008).

71. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2004. Prenos upravljanja človeških virov na vodje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, Ivan Svetlik in ur. Branko Ilič, 36-65. Ljubljana: Sophia
72. *Microsoft.com*. Dostopno prek: <http://www.microsoft.com/sl/si/default.aspx> (14. september 2009).
73. *Microsoft.com*. 2008a. *Hewitt Associates je Microsoftovo slovensko podružnico izbral kot najboljšega delodajalca v Srednji in Vzhodni Evropi*. Dostopno prek: <http://www.microsoft.com/slovenija/novinarji/novice/microsoft/2008/06/2008060901.msp> (14. september 2009).
74. --- 2008b. *Microsoft izbran za najboljše delovno okolje v Evropi*. Dostopno prek: <http://www.microsoft.com/slovenija/novinarji/novice/microsoft/2008/06/2008060402.msp> (14. september 2009).
75. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
76. Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije. 2008. *Izobraževanje odraslih*. Dostopno prek: [http://www.mss.gov.si/si/delovna\\_podrocja/izobrazevanje\\_odraslih/](http://www.mss.gov.si/si/delovna_podrocja/izobrazevanje_odraslih/) (15. junij 2008).
77. Možina, Stane, Florjančič Jože in Janez Gabrijelčič. 1984. *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
78. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
79. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
80. Mrak, Saša. 2009. Nagrajenci zlate niti 2009. *HRM magazine* 28. Dostopno prek: [http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=72&a\\_id=1410](http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=72&a_id=1410) (20. september 2009).
81. Mugler, Josef. 1993. *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Wien in New York: Springer-Verlog.
82. Nadler, Leonard. 1989. Developing human resources. *Asian Pacific Journal of Human Resources* 28 (4). Dostopno prek: [http://apj.sagepub.com/cgi/pdf\\_extract/28/4/137](http://apj.sagepub.com/cgi/pdf_extract/28/4/137) (12. oktober 2009).
83. Newell, Helen in Harry Scarbrough. 2002. *HRM in Context: a case study approach*. Basingstoke, New York: Palgrave.
84. Osteryoung, Jerome S., Daniel Pace in Richard L. Constand. 1995. An empirical investigation into a size of small business. *The Journal of Small Business Finance* 4(1): 75-86.

85. Pfohl, Hans in Paul Kellerwessel. 1993. Mala, srednja in velika podjetja. V *Podjetništvo, politika podjetja in management*, ur. Janko Belak in soavtorji, 287-300. Maribor: Obzorja.
86. Planetgv.si. 2008. *Top 10 Izobraževalni management 2008*. Dostopno prek: <http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/Izobra%C5%BEEevalni%20management%2008/TOP10Izobrazevalnimanagement.pdf> (18. avgust 2008).
87. *Poslovni rezultati gospodarskih družb v letu 2003*. 2004. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne\\_informacije/analize\\_napovedi\\_skep/15620](http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne_informacije/analize_napovedi_skep/15620) (27. marec 2009).
88. *Poslovni rezultati gospodarskih družb v letu 2006*. 2007. Dostopno prek: [http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne\\_informacije/analize\\_napovedi\\_skep/rezultati\\_poslovanja\\_druz/arhiv\\_poslovanje\\_gospodarskih\\_druz](http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne_informacije/analize_napovedi_skep/rezultati_poslovanja_druz/arhiv_poslovanje_gospodarskih_druz) (27. marec 2009).
89. Pšeničny, Vilijem. 2000. *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces in podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
90. --- 2008. *5000 malih je ustvarilo velik del rasti*. Dostopno prek: <http://www.gazela.com/arhiv/arhiv-2008/gazela-2008/clanki/?id=95> (14. september 2009).
91. Pust, Borut. 2008. Manj izobraževanja v zadnjih dveh letih. *Finance: Priloga Izobraževanje in turizem* 3: 18-19.
92. --- 2009. Konec klasičnih šefov prihajajo vrhunski trenerji ekip. *Finance: Priloga izobraževanje* 6: 18-19.
93. Ris.org. 2009. *E-izobraževanje*. Dostopno prek: <http://www.ris.org/index.php?fl=2&lact=1&bid=9550&parent=26&p1=276&p2=285&p4=1489&p4=1353&id=1353> (29. avgust 2009).
94. Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovne fakulteta.
95. Rojc, Emil. 1992. *Kariera kot spreminjanje: podjetništvo in razvoj kadrov*. Ljubljana: Enotnost.
96. Schultz, W. Theodore. 1971. *Investment in Human Capital – the Role of Education and of Research*. New York: The Free Press.
97. Schumpeter, Joseph Alois. 1951. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
98. Singh, Manjari in Neharika Vohra. 2005. Strategic Human Resource Management in Small Enterprises. *Journal of Entrepreneurship* 14. Dostopno prek: <http://joe.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/14/1/57> (12. maj 2009).

99. Simonsen, Peggy. 1997. *Promotiving a Development Culture in Your Organization. Using Career Development as a Change Agent*. Palo Alto California: Davied-Black Publishing.
100. Svetlik, Ivan in Branko Ilič,ur. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Sophia.
101. *Statistični urad RS*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/> (19. september 2009).
102. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
103. Turk, Dunja. 2007. Za vzgojo in znanje kadrov. *Finance*, 9 (15. januar).
104. Tuš, Jadranka. 2008. *Nadaljnje izobraževanje, Slovenija, 2006/2007*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=2474](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2474) (10. avgust 2009).
105. Vasja Vehovar in Rok Platinovšek. 2005. *Izobraževanje in e-izobraževanje (#67)*. Dostopno prek: [http://www.ris.org/uploadi/editor/1145954675RIS2005\\_podjetja\\_e-ucenje\\_final\\_v1.pdf](http://www.ris.org/uploadi/editor/1145954675RIS2005_podjetja_e-ucenje_final_v1.pdf) (29. avgust 2009).
106. Zaleska, J. Krystina in Lilian M. de Menezes. 2007. Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations* 60. Dostopno prek: <http://hum.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/60/7/987> (14. september 2009).
107. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur.l. RS 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (12. junij 2009).
108. *Zakon o izobraževanju odraslih (ZIO-UPB1)*. Ur. l. RS 110/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006110&stevilka=4673> (15. junij 2008).
109. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Ur.l. RS 42/06 (68/08 popr.) Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (19. marec 2009).
110. *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1B)*. Ur.l. RS 68/08. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200868&stevilka=2960> (19. marec 2009).
111. Waxer, Cindy. 2009. *HR Outsourcing: Not Just for Small Companies*. Dostopno prek: <http://www.hrworld.com/features/hroutsourcing-not-just-small-103008/> (10. september 2009).
112. Werther B. William in Keith Davis. 1986. *Personnel Management and Human Resources*. Singapore: McGraw Hill Book Company.
113. Whiston, C. Susan. 2001. Selecting Career outcome Assessment: An Organizational Scheme. *Journal of Career Assessment* 9. Dostopno prek: <http://jca.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/9/3/215.pdf> (15. september 2009).
114. Whitmore, John. 1998. *Coaching for Performance*. London: Nicholas Bealey.