

**VPŠ DOBA**

**VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR**

**UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV –  
MODEL KOMPETENC**

**(diplomsko delo)**

**Anica BIJEK**

Maribor, 2008

Mentor: mag. Anton Mihelič

Lektor/Lektorica: prof. Mojca Mežik, prof. slovenščine in sociologije

Prevod v tuji jezik: angleški jezik

## **POVZETEK**

Uspešna prihodnost podjetij je odvisna predvsem od motiviranih, kreativnih in visoko izobraženih zaposlenih. V današnjem, hitro se spreminjajočem okolju, morajo zaposleni ustrezno hitro reagirati na zahteve tržišča in dodati svojim proizvodom ali storitvam, ki jih tržijo, ustrezno dodano vrednost. Sposobni zaposleni povečujejo konkurenčne možnosti podjetja.

Pojavlja se vprašanje, kako ravnati z ljudmi, da bodo uspešno premagovali notranje težave in zunanje izzive. Cilj vsakega podjetja je čim večja ekonomska uspešnost. Nanjo pa zelo vplivajo učinkovito ravnanje z ljudmi pri delu in njihovo povezovanje z ostalimi funkcijami v podjetju.

Diplomska naloga predstavlja pomen in razvoj upravljanja človeških virov v različnih podjetjih, s poudarkom na družbi Livar, d. d., v kateri sem tudi sama zaposlena. V Livarju, d. d., smo začeli uresničevati projekt razvoja vodstvenih kompetenc, ki temelji na načelih sodobnega upravljanja s človeškimi viri, katerega cilj je posodobitev in razvoj kadrovske dejavnosti.

V teoretičnem delu naloge bom predstavila pomen upravljanja z ljudmi in njihovimi sposobnostmi v podjetju. V nadaljevanju pa poudarjam pomembnost uveljavitve modela kompetenc za različna področja vodenja in upravljanja, njegov pomen in vlogo v podjetjih, predvsem v družbi Livar, d. d. Model kompetenc je namreč sistematičen in analitičen pristop k načrtovanju izobraževanja.

## **ABSTRACT**

A successful future of companies largely depends on motivated, creative and highly educated employees. It is important that in today's rapidly changing environment employees react quickly to the demands of the market and give added value to their products and services. Competent employees can substantially contribute to a better competitive ability of the company.

An important issue is how to treat people to enable them to successfully overcome inner difficulties and outer challenges. The main objective of every company is high economic effectiveness, which is strongly influenced by effective treatment of people at work and their connecting with other functions in the company.

This diploma thesis presents the importance and the development of managing of human resources for all companies, especially for company Livar. In this company the project of the development of management competence which is based on the principles of current managing of human resources is already being carried out. The objective of this project is modernization and development of personnel activities.

In the theoretical part of this thesis I will present the importance of managing with people and their competence in the company. Further on in the thesis the impact is on implementation of competence model, which covers the various sectors of management, its importance and role in the companies, especially in the company Livar. The competence model is a systematic and analytical approach to education planning.

# KAZALO

1	UVOD .....	6
1.1	<i>PREDSTAVITEV STROKOVNEGA PROBLEMA</i> .....	7
1.2	<i>HIPOTEZE IN PREDPOSTAVKE</i> .....	7
1.3	<i>STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE</i> .....	8
1.4	<i>RAZISKOVALNE METODE</i> .....	9
2	UPRAVLJANJE IN RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV .....	10
2.1	<i>POMEN IN VLOGA ČLOVEŠKIH VIROV</i> .....	11
2.2	<i>UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT – HRM)</i> 12	
2.3	<i>RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV (HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT – HRD)</i> .....	14
2.3.1	<i>Sodoben proces upravljanja s človeškimi viri</i> .....	16
2.3.2	<i>Izbira lastnega modela vpeljave kadrovskih procesov</i> .....	17
2.3.3	<i>Učinkovito upravljanje s človeškimi viri – strategija HRM</i> .....	20
3	IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU .....	24
3.1	<i>POMEN IN VLOGA IZOBRAŽEVANJA</i> .....	24
3.2	<i>IZOBRAŽEVALNE POTREBE</i> .....	25
3.3	<i>POMEN RAZVOJA KADROV IN IZOBRAŽEVANJA ZA PODJETJE</i> .....	28
3.4	<i>NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA V DRUŽBI LIVAR, D. D.</i> .....	29
4	MODEL KOMPETENC .....	31
4.1	<i>KAJ SO KOMPETENCE?</i> .....	31
4.2	<i>KLASIFIKACIJA KOMPETENC</i> .....	35
4.3	<i>KOMPETENCE V DANAŠNJI PRAKSI</i> .....	37
4.4	<i>MODELI KOMPETENC</i> .....	38
5	DRUŽBA LIVAR, D. D.....	40
5.1	<i>PREDSTAVITEV, RAZVOJ IN ORGANIZIRANOST DRUŽBE</i> .....	40
5.2	<i>STRATEGIJA RAZVOJA KADROV V DRUŽBI LIVAR, D. D.</i> .....	41
5.2.1	<i>Kvalifikacijska struktura zaposlenih</i> .....	42
5.2.2	<i>Izobraževanje in usposabljanje kadrov</i> .....	42
5.2.3	<i>Štipendiranje in izobraževanje ob delu</i> .....	43
5.2.4	<i>Funkcionalno izobraževanje in usposabljanje</i> .....	44
5.2.5	<i>Prenos znanja na sodelavce in uvajanje delavcev</i> .....	45
5.2.6	<i>Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih</i> .....	47
5.2.7	<i>Letni razgovori in razvoj kariere zaposlenih</i> .....	47
5.2.8	<i>Merjenje zadovoljstva zaposlenih</i> .....	48
5.3	<i>MODEL KOMPETENC V DRUŽBI LIVAR, D. D.</i> .....	48
5.3.1	<i>Cilji projekta – razvoj vodstvenih kompetenc</i> .....	50
5.3.2	<i>Določitev ciljnih kompetenc</i> .....	53
5.3.3	<i>Analiza dejanskih kompetenc</i> .....	56
5.3.4	<i>Sklepi in ugotovitve</i> .....	66
6	POVZETEK IN SKLEPNE UGOTOVITVE.....	70

## KAZALO SLIK:

Slika 1. Primer modela procesov HRM.....	17
Slika 2: Model strateško-razvojne kadrovske funkcije E <sup>3</sup> HRM.....	19
Slika 3: Model vzvodov upravljanja s človeškimi viri – HRM (Sigem, 2007).....	20
Slika 4: Sestavni deli kompetenc.....	30
Slika 5: Model ledene gore.....	32
Slika 6: Področje upravljanja s človeškimi viri.....	44
Slika 7: Razvojne stopnje projekta.....	45

## KAZALO TABEL:

Tabela št. 1: Ključne kompetence .....	31
Tabela št. 2: Pregled stroškov razvoja znanja za obdobje 2001–2006.....	37
Tabela št. 3: Matrika kadrovskega procesov – stopnje razvitosti kadrovskega procesov .....	56

## KAZALO GRAFOV:

Graf št. 1: Prikaz rasti investicij v znanje zaposlenih v letih od 1998 do 2006 .....	36
Graf št. 2: Primerjava stroškov izobraževanja od leta 2001 do 2006 po vrsti izobraževanja.....	39
Graf št. 3: Povprečje ocen za kompetenco: VIZIJA RAZVOJA SKUPINE LIVAR.....	50
Graf št. 4: Povprečje ocen za kompetenco: PODJETNIŠKA NARAVNANOST IN SAMOSTOJNOST DELOVANJA .....	51
Graf št. 5: Povprečje ocen za kompetenco: LASTNOSTI USTVARJALNEGA VODJE .....	51
Graf št. 6: Povprečje ocen za kompetenco: VEŠČINE VODENJA LJUDI.....	52
Graf št. 7: Povprečje ocen za kompetenco: VEŠČINE VODENJA PROCESOV.....	52
Graf št. 8: Povprečje ocen za kompetenco: KOMUNIKACIJSKE VEŠČINE.....	53
Graf št. 9: Povprečje ocen za kompetenco: LASTNOSTI ODGOVORNEGA VODJE.....	54
Graf št. 10: SKUPNO POVPREČJE UPRAVLJALSKIH IN VODSTVENIH KOMPETENC.....	54

# 1 UVOD

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

Vsaki zaposleni ima pomembno vlogo v delovnem procesu in je aktivni dejavnik pri uresničitvi zastavljenih ciljev podjetja. Strategiji razvoja in poslovanja zahtevata veliko vlaganj v tehnologijo, razvoj in sposobnosti ljudi. Človeško znanje postaja ključni dejavnik za razvoj globalnega napredka, znanje pa je ključni dejavnik konkurenčne sposobnosti 21. stoletja. Podjetja iščejo ljudi, ki imajo široka znanja, sposobnosti in fleksibilnosti. Poleg tega pa so se sposobni hitro prilagajati spremembam in izzivom pri delu.

Če hočemo imeti takšne zaposlene oziroma zaposliti take kadre, jim moramo zagotoviti ustrezen razvoj, obnavljanje in dopolnjevanje ter uporabo znanja pri vsakodnevnem delu. V ta namen se pojavljajo nove usmeritve, ki predstavljajo napredek pri upravljanju s človeškimi viri.

Namen moje diplomske naloge je opozoriti na pomen ustreznega upravljanja z ljudmi in njihovimi sposobnostmi ter kompetencami, ki so vse pomembnejše.

## ***1.1 PREDSTAVITEV STROKOVNEGA PROBLEMA***

Danes se velikokrat ne zavedamo pomena tega, kako ravnati z ljudmi, da bodo uspešno premagovali zunanje izzive, notranja pričakovanja, dajali temu primerne rezultate, vseskozi pa ostali pri delu motivirani in zazrti k cilju, ki se ga od njih pričakuje. Načini ravnanja z ljudmi v prihodnosti bodo močno povezani z globalnimi spremembami v širšem smislu. Od sodelavcev se pričakuje visoka stopnja odgovornosti za delo in širša vsestranska uporaba sposobnosti, delo pa postaja vse bolj timsko.

Če hočemo v podjetju zaposlene, ki so se sposobni odzivati na spremembe, jim moramo zagotoviti ustrezen razvoj ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje znanja.

Ravnanje s človeškimi viri postaja ena izmed bistvenih nalog v organizaciji. Vse bolj so pomembni ustrezno pridobivanje in izbira novih sodelavcev, njihovo izobraževanje in usposabljanje, organizacijska kultura, komunikacija, motivacija za delo in karierni razvoj zaposlenih.

V središču novih zasnov so torej znanje, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Vloga izobraževanja v podjetjih se je zato v zadnjem času precej spremenila. Sistematično in organizirano načrtovanje izobraževalnih aktivnosti je bistveno, saj lahko le na ta način organizacije uresničijo svoj namen.

## ***1.2 HIPOTEZE IN PREDPOSTAVKE***

Namen moje diplomske naloge je opozoriti na pomen ustreznega upravljanja z ljudmi in njihovimi sposobnostmi, pri čemer je bistveno, da zaposleni krepijo svoje sposobnosti in hkrati upoštevajo strateške usmeritve organizacije.

Strokovna naloga je narejena na predpostavki, da so ustrezno izobraženi in usposobljeni kadri eden izmed temeljnih dejavnikov razvoja in uspešnosti vsake organizacije. Rdeča nit moje diplomske naloge bo model kompetenc, ki s svojo uporabo vse bolj omogoča ustrezno upravljanje človeških virov z upravljanjem kompetenc posameznika.

Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v Livarju, d. d., je eden izmed glavnih strateških ciljev te družbe. Zaposleni so s svojim znanjem, veščinami in spretnostmi velik potencial pri razvoju družbe. Ugotavljanje nadaljnjih izobraževalnih potreb je bistvenega pomena pri celotnem procesu izobraževanja in usposabljanja. Na osnovi izobraževalnih potreb so razviti takšni programi izobraževanja, ki prispevajo k večji učinkovitosti zaposlenih.

Na podlagi tega postavljam drugo hipotezo, v kateri predpostavljam, da je model kompetenc primeren za ugotavljanje izobraževalnih potreb, saj predstavlja sistematičen in analitičen pristop k načrtovanju izobraževanja. Za družbo Livar, d. d., predlagam kako na osnovi modela upravljanja s človeškimi viri zagotoviti sistematičen in stalen strokovni, delovni in osebni razvoj zaposlenih, skladen s potrebami delovnega procesa.

### ***1.3 STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE***

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu najprej opredeljujem osnovne pojme, povezane z ravnanjem z ljudmi pri delu ter z njihovim izobraževanjem in usposabljanjem. Preučila sem dva temeljna koncepta, ki se ukvarjata z ravnanjem z zaposlenimi, to je koncept upravljanja človeških virov (HRM) in koncept razvoja človeških virov (HRD).

V nadaljevanju sem se osredotočila na izobraževanje zaposlenih v organizaciji. Zadnje poglavje teoretičnega dela je namenjeno predstavitvi koncepta kompetenc, katerega temeljna novost je obravnavanje človeka kot celostne osebnosti, ki je nosilec znanj, vrednot, čustvenih sposobnosti in motivacije.

V empiričnem delu sem predstavila strategijo ravnanja s človeškimi viri v podjetju Livar, d. d., predvsem sem preučila sistem izobraževanja in usposabljanja in povezala izobraževalne potrebe v s sistemom kompetenc.

V Livarju, d. d., posvečamo veliko pozornost izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, saj se zavedamo, da sodelavci s svojim znanjem, veščinami in sposobnostmi predstavljajo določeno vrednost podjetja. V celotnem procesu izobraževanja in



usposabljanja je bistveno prav ugotavljanje izobraževalnih potreb posameznika ali oddelka, ker lahko samo na osnovi pravilno definiranih izobraževalnih potreb omogočimo takšne programe usposabljanja in izobraževanja, ki prispevajo k večji učinkovitosti zaposlenih. Na podlagi tega pa trdim, da je model kompetenc primeren za ugotavljanje izobraževalnih potreb, saj predstavlja sistematičen in analitičen pristop k načrtovanju izobraževanja.

#### ***1.4 RAZISKOVALNE METODE***

Danes praktično ne bi smelo biti več podjetja, ki se ne bi zavedalo, da so temelji njegove konkurenčnosti, učinkovitosti in temu posledično uspešnosti prepoznavanje, vzdrževanje in spodbujanje lastne inovativnosti.

V literaturi in na spletu obstaja vrsta bolj ali manj uporabnih modelov in tehnik, ki so namenjeni prav slednjemu. Večina modelov kompetenc je opredeljenih kot lastnost podjetja v celoti. Zelo jasno je treba poudariti, da je vsako podjetje živ organizem in kot tak samosvoj, enkratni in neponovljiv. Enkratnega recepta za učinkovito metodo uspešnosti ni. V posameznih poslovnih sredinah obstajajo sicer dobre prakse, izkušnje in videnja, ki pa so lahko primerne spodbude za iskanje lastnih rešitev.

Osnovna metoda, ki jo bom uporabila za preverjanje hipotez, je deskriptivna. V teoretičnem delu bom predstavila teoretična izhodišča razvoja človeških virov, izobraževanja v organizaciji in modela kompetenc.

V empiričnem delu bom opisala strategijo razvoja kadrov v družbi Livar, d. d. Pri tem bom uporabila dostopno literaturo s tega področja ter interno gradivo, dostopno v družbi Livar, d. d. Pri analizi stanja razvoja kadrov v družbi Livar, d. d., si bom pomagala s podatki in evidencami Kadrovske službe in pa z letnimi poročili, raznimi priročniki in gradivi.

V veliko pomoč so mi bile informacije direktorice Kadrovskega sektorja. Del podatkov pa sem pridobila z Livarjeve intranet strani. V empiričnem delu bom uporabila tudi podatke in analize o izobraževanju kadrov v Livarju, d. d.,

## 2 UPRAVLJANJE IN RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV

Prednost in dolgoročno uspešnost podjetja zagotavljajo usposobljeni, motivirani, zadovoljni in prilagodljivi zaposleni, ki se uspešno odzivajo na spremembe v globalnem okolju. Prilagodljivost spremembam je primerjalna prednost podjetij, pri tem so ključni dejavniki odzivnosti in prilagodljivosti izzivom iz okolja prav ljudje oziroma človeški viri. Zato je učinkovit razvoj človeških virov eden od ključev do uspešnega razvoja podjetja. Večja vlaganja v razvoj človeških virov in njihovo znanje pomenijo kakovostnejša delovna mesta in večjo delovno uspešnost.

Organizacije namenjajo vse več pozornosti izobraževanju, usposabljanju in razvoju zaposlenih, kajti ustrezno izobraženi in usposobljeni zaposleni postajajo temeljni dejavnik razvoja in uspešnosti organizacije. Nove razmere na trgu je mogoče obvladati le z izobraževanjem posameznika in s spodbujanjem njegove ustvarjalnosti. Sodobne družbe se soočajo z vedno novimi zahtevami in spremembami v globalnem obsegu, zato se vedno pogosteje pojavlja vprašanje, kako ravnati z ljudmi oziroma kadri, da bi uspešno premagovali izzive sodobne družbe.

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

»S kadrovskimi viri (človeškimi viri) opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, motiviranost in njihovo navezanost na skupino, organizacijo ter pripravljenost za sodelovanje.« Obsegajo posebno področje dejavnosti z namenom optimizacije človeških zmogljivosti za doseganje osebnih in organizacijskih ciljev. To področje definiramo kot menedžment kadrovskih virov« (Možina, 2002, str. 7), to je »splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi.« (Ibidem, str. 7)

»Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih.« (Možina, 2002, str. 57).

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

Pickett (v Ažman, 1993, str. 45) razvoj človeških virov definira kot »aktivnosti izobraževanja odraslih, ki so prvenstveno povezane z delom, organizirane in planirane pa tako, da privedejo do spremenjenega vedenja zaposlenih«. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je temeljna dejavnost učinkovitega ravnanja z ljudmi.

## ***2.1 POMEN IN VLOGA ČLOVEŠKIH VIROV***

Uspeh vsake organizacije je v največji meri odvisen od racionalnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov (kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih) v skladu s postavljenimi cilji. V času globalizacije, ko postaja svetovno gospodarstvo vse bolj povezano in smo priča nenehnim spremembam na praktično vseh področjih, ki vplivajo na uspešnost poslovanja organizacij, postaja vloga človeških virov vse bolj pomembna. Bistvo uspešnega ravnanja s človeškimi viri je v doseganju dveh osnovnih ciljev, in sicer usmerjanje zaposlenih k povečanju njihove učinkovitosti in hkrati zadovoljevanje potreb zaposlenih.

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

- Dvig produktivnosti: potrebno je zagotoviti sodelovanje kadrovskih služb pri pomembnejših odločitvah, ki se nanašajo na uresničevanje poslovne strategije organizacije, vključiti kadrovske vire v reševanje aktualnih problemov ter spodbuditi kadrovske strokovnjake k dajanju pobud in sodelovanju z linijskimi vodji.
- Izboljševanje delovnih razmer: potrebno je zagotoviti uresničevanje delavčevih potreb in pričakovanj v zvezi z delom. Vodje lahko to dosežejo z vzpostavitvijo

primerne komunikacije s sodelavci in s spodbujanjem zaposlenih k dajanju koristnih predlogov.

- Upoštevanje zakonodaje: ravnanje s človeškimi viri urejajo številni zakonski predpisi, uredbe in pravilniki. Za ustrezno spoštovanje teh predpisov je pomembna pravilna organiziranost kadrovskih in pravnih služb, da nenehno spremljajo spremembe na tem področju in težave pravočasno rešujejo.
- Pridobivanje konkurenčne prednosti: primerno in učinkovito ravnanje s človeškimi viri je že samo po sebi konkurenčna prednost. V sferah gospodarstva, kjer se podjetja soočajo z izenačenimi pogoji poslovanja in izredno močno konkurenco, je bistvo uspeha v ljudeh in njihovih sposobnostih.
- Usposabljanje: čas hitro razvijajoče se tehnologije in mednarodne konkurenčnosti zahteva nenehno prilagajanje spremembam in hitre reakcije. Od zaposlenih se zahtevajo številna znanja in mnoge sposobnosti ter stalna pripravljenost na izobraževanje. Nenehna izobraževanja in usposabljanja postajajo ključnega pomena za spopad s sodobnimi izzivi.

## **2.2 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT – HRM)**

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

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

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

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

Funkcije upravljanja s človeškimi viri delita na:

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

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

- kadrovska funkcija je podsistem večjega sistema organizacije (prej je bila to neodvisna funkcija),
- kadrovska funkcija je organski sistem, vsi deli so med seboj povezani (prej je obsegala le nekaj podfunkcij),
- glavna naloga kadrovske funkcije je razvijanje sposobnosti (prej je le izvrševala zahteve),
- kadrovska funkcija nosi odgovornost za upravljanje s človeškim virom (prej je skrbela samo za kadrovske zadeve),
- glavna orientacija kadrovske funkcije je razvijanje in motiviranje zaposlenih (prej administrativno urejanje in upravljanje),
- zaposleni so motivirani preko izzivov ter možnosti za razvoj in kreativno delo (prej preko plač in nagrad).

Upravljanje s človeškimi viri je torej kompleksen sistem, ki zajema med seboj povezane procese.

Nameni in cilji procesov HRM so (Ažman, 1993, str. 40):

- planiranje kadrov: skrb za zagotavljanje optimalne zaposlenosti – analiza stanja zaposlenih v organizaciji in ugotavljanje potreb po zaposlenih v prihodnosti,
- analiza strukture dela: določitev karakteristik, nujnih za uspešno izvajanje dela in analiza pogojev, v katerih se bo delo izvajalo,
- pridobivanje kadrov: izbira najustrežnejših kanalov za pridobivanje kadrov,
- izbira kadrov: izbira najustrežnejših kandidatov glede na zahteve dela,
- uvajanje: zagotovitev vključitve v organizacijo in izvajanje dela,
- izobraževanje in razvoj: zagotavljanje ljudi z ustreznimi znanji in spretnostmi za doseg strateških ciljev organizacije,

- planiranje karier: predvidevanje nadaljnjega razvoja zaposlenih – pomoč pri odločanju in izbiri kariernih poti zaposlenih,
- ocena uspešnosti: ocena uspešnosti zaposlenih, identifikacija vzrokov nižje uspešnosti – povratna informacija zaposlenim o doseženih rezultatih.

### 2.3 **RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV (HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT – HRD)**

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

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

Poudariti želi predvsem tri področja aktivnosti razvoja človeških virov:

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

DeSimone in Harris (1994, str. 6) razvoj človeških virov pojmuje kot »niz sistematičnih in planiranih aktivnosti organizacije, katerih namen je, da zaposleni

pridobijo ustrezne sposobnosti, glede na sedanje in prihodnje potrebe dela.« V nadaljevanju poudarjata tri osnovne funkcije razvoja človeških virov:

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

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

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

- faza ugotavljanja potreb: raziskovanje organizacije, njenega okolja, zahtev dela, znanja in veščin zaposlenih,
- faza oblikovanja in izvedbe: izbira programov, izvajalcev, metod, udeležencev in izvedba programov,
- faza evalvacije: zbiranje informacij o učinkovitosti programov kot osnova za nadaljnje oblikovanje programov.

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

Charles Darwin je zapisal: »Ne preživijo najmočnejši ali najpametnejši, ampak tisti, ki se bolje prilagajajo spremembam.«

Prilagodljivost spremembam je postala nova primerjalna prednost podjetij. Pri tem so ključni dejavniki odzivnosti in prilagodljivosti izzivom iz okolja prav ljudje oziroma človeški viri. V podjetju imata prevladujočo vlogo pri poslovnem uspehu tehnologija in denar, vendar dolgoročno uspešnost zagotavljajo usposobljeni, motivirani, prilagodljivi in uspešni ljudje – to so zaposleni, ki se ustrezno in uspešno odzivajo na spremembe v globalnem in internem okolju. Idealna strategija ravnanja z ljudmi:

- pravi človek,
- na pravem mestu,
- ob pravem času,
- v pravem kolektivu. (Gruban, 2006, ABC, Dnevi sodobnega poslovanja 2007, str. 6)

### **2.3.1 Sodoben proces upravljanja s človeškimi viri**

V zadnjem obdobju se je pomen kadrovske funkcije v podjetju zelo spremenil. Iz funkcije, ki je obsegalo zgolj vodenje kadrovskih procesov, evidenc, pripravo dokumentov in pogodb, se je s pomočjo informacijskega sistema, vključevanjem vodij in zaposlenih, predvsem pa nujne potrebe po razvoju, razvila in se še razvija v ključno funkcijo razvoja podjetij. Večanje delovne učinkovitosti zaposlenih sili k iskanju vedno novih rešitev, predlogov in sprememb. Tudi ocenjevanje delovne učinkovitosti, uspešnosti, kompetenc zaposlenih, dodatnega izobraževanja kot tudi zaposlovanja in iskanja vrhunskih kadrov ter deficitarnih poklicev postaja novejša kadrovska funkcija v podjetju.

Namesto izraza "kadrovska funkcija" se vse bolj uporablja izraz "upravljanje s človeškimi viri" (HRM). To je ključna funkcija, ki ima pomembno vlogo pri strateških



odločitvah, saj vedno več prispeva k skupnim poslovnim strateškim odločitvam. Od administrativne vloge vse bolj prehaja k svetovalni vlogi, osredotočena je navzven in prevzema proaktivno vlogo v podjetjih.

Danes obstaja več poslovnih modelov o vključevanju in delovanju procesov HRM. Uspešna postavitve ter delovanje procesov HRM zahteva visoko organizacijsko zmogljivost, ki jo tvorijo voditeljstvo, kultura, kompetence in organiziranost.

Uspešno voditeljstvo zahteva, da vodje na vseh nivojih razvijajo in spodbujajo doseganje poslanstva in vizije. Nujen je razvoj vrednot, potrebnih za dolgoročni uspeh, spodbujanje aktivnosti in zelenega vedenja ter osebna vključitev v razvoj in izvedbo sistemov vodenja. Odlični vodje razvijajo organizacijske vrednote in sisteme, potrebne za trajni uspeh, in to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vodenjem. V obdobjih sprememb ohranjajo pomembnost namena. Če pa je treba, so taki vodje sposobni spremeniti usmeritev organizacije in pritegniti k sodelovanju tudi druge.

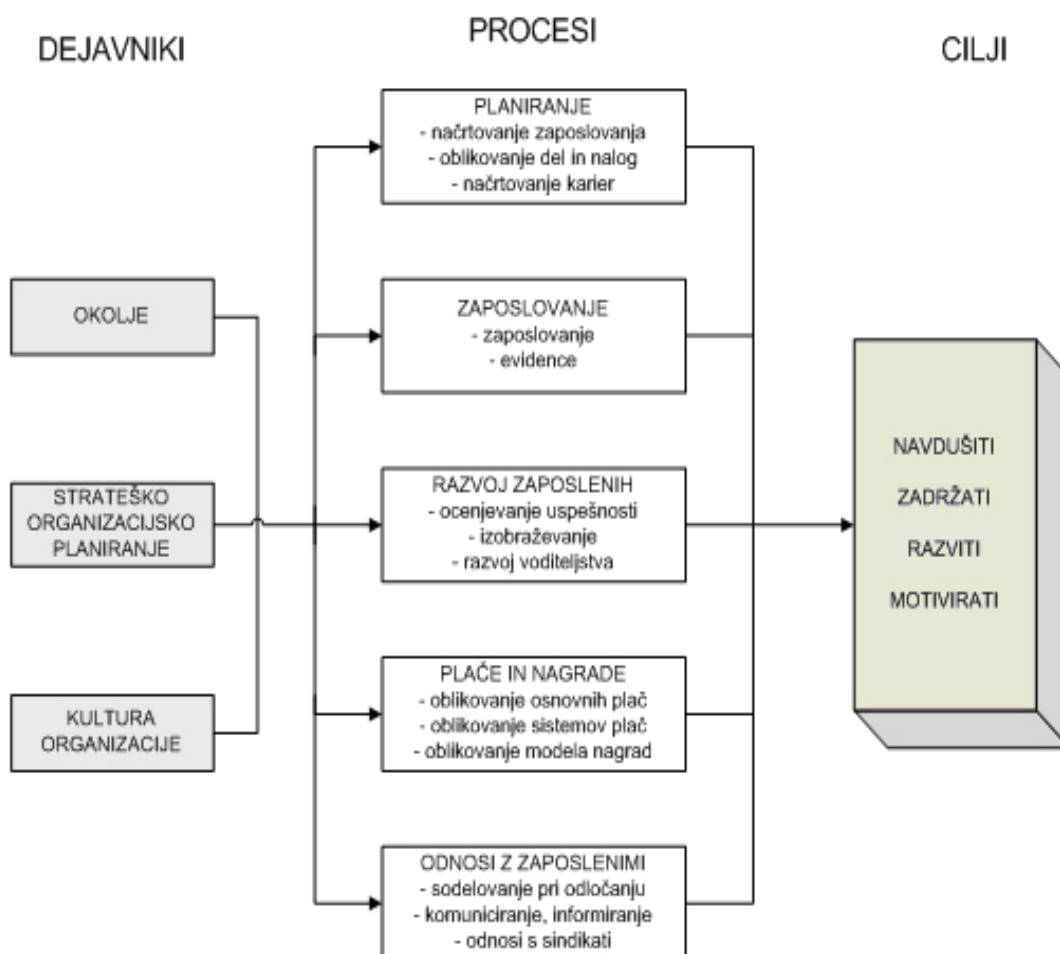
Vloge vodij so tudi, da sodelujejo z odjemalci, partnerji in predstavniki družbe, da krepijo kulturo odličnosti med zaposlenimi v organizaciji, da prepoznajo potrebo po organizacijskih spremembah in se prvi zavzamejo zanje. Vedenje je zavedanje pomena lastnih aktivnosti in doprinos k doseganju ciljev, znanje je izobrazba, usposabljanje in veščine pa so izkušnje (praksa, rutina).

Organizacijsko zmogljivost opredeljujejo načini dela v organizaciji, linije poročanja, poslovni procesi, organizacijske politike, pravilniki, sistemizacija delovnih mest in komunikacijski procesi (Uporaba modela kompetenc v poslovni praksi, 2006).

### **2.3.2 Izbira lastnega modela vpeljave kadrovske procesov**

Vsaka organizacija naj bi vpeljala takšen model procesov HRM, ki bi ji po dejavnosti in možnostih najbolj ustrezal. Pri odločitvi bi bilo priporočljivo upoštevati naslednje dejavnike: povečati prednosti organizacije, zmanjšati slabosti, izkoristiti priložnosti, izogniti se nevarnosti.

Slika 1. Primer modela procesov HRM



VIR: POROČILO Z DELAVNICE SODOBNI KADROVSKI PROCESI, 2006

Vsi ti procesi vsebujejo še podprocese.

Cilji zaposlovanja so razvoj politike in orodij zaposlovanja, opisi delovnih mest in definiranje potrebnih kompetenc (sistemizacija), razvoj dolgoročnih načrtov zaposlovanja, načrtovanje nasledstev, karier in napredovanj.

Proces razvoj zaposlenih vključuje učenje, načrtovanje razvoja, izvedbo razvojnih načrtov in načrtovanje izboljšav. Cilji procesa so oblikovanje politike razvoja kadrov, uporaba orodij v podporo razvoju kadrov, sistematična analiza zahtevanih kompetenc, določanje potreb po znanjih in izobraževalni načrti za sodelavce, sistematično uvajanje

v delo, načrtovanje razvoja posameznikov, skupin, oddelkov, upravljanje učinkovitosti procesa razvoja zaposlenih, spremljanje uspešnosti in uvajanje izboljšav, izvajanje izobraževanja in usposabljanja.

Upravljanje s talenti je posebna oblika razvoja zaposlenih za identificirane ciljne skupine, ki so nujne za uresničevanje sedanjih in prihodnjih poslovnih ciljev. Cilji procesa so razvoj politike in izbor orodij za upravljanje talentov, rekrutiranje, identifikacije talentov, izvajanje procesa razvoja scenarijev, spremljanje in izboljševanje.

Upravljanje delovne uspešnosti je proces, s katerim preverjamo poslovne cilje zaposlenih za prihodnje obdobje in ocenjujemo delovno uspešnost posameznikov za preteklo obdobje. Cilji procesa so politika upravljanja delovne uspešnosti in izbor orodij za ocenjevanje le-te, postavljanje in ocenjevanje individualnih ciljev, ocenjevanje izraženih in zahtevanih kompetenc in vrednot, definiranje potreb po razvoju, spremljanje in izboljševanje.

Nagrajevanje in motiviranje prispeva k pridobivanju, motiviranju in nagrajevanju sodelavcev. Skozi proces določamo nagrajevanje zaposlenih na osnovi njihovega doprinosa k vrednosti organizacije. Proces vključuje finančno in nefinančno nagrajevanje (Uporaba modela kompetenc v poslovni praksi, 2006).

Možnost najema kadra (outsourcing) je najfleksibilnejša oblika zaposlovanja za posamezne procese HRM - Zakaj sploh outsourcing?

Uporabljamo ga takrat, kadar se želimo osredotočiti le na strateško funkcijo upravljanja s človeškimi viri ali se želimo znebiti rutinskih, dolgotrajnih opravil. Uporabljamo ga tudi, ko nimamo dovolj znanja, nam primanjkuje tovrstno usposobljenih strokovnjakov ali želimo znižati stroške. Pri izbiri imamo tudi več možnosti: ali samo delno izločimo posamezni proces, podproces, aktivnost, ali pa se odločimo za stalno izločitev posameznega procesa. (Uporaba modela kompetenc v poslovni praksi, 2006)

### **2.3.3 Učinkovito upravljanje s človeškimi viri – strategija HRM**

Učinkovito delovanje HRM zahteva dobro poznavanje zunanjega in notranjega okolja podjetja, v katerem deluje, ter dobro poznavanje strateške usmeritve podjetja. HRM ima dve različni in ločeni fazi: strateško načrtovanje in strateška izvedba.

Z interpretacijo zunanjega in notranjega okolja podjetja ter dobrim poznavanjem ciljev in poslanstva podjetja lahko razvijemo strategije ali naloge upravljanja s človeškimi viri, ki jih uporabimo ob zaposlovanju novega osebja, vrednotenju, motiviranju in usposabljanju sedanjega osebja in raziskovanju novih vodstvenih praks ter strategij. Najpreprostejša naloga HRM je zaposlitev novega osebja. (Center za razvoj novih izdelkov, 2006)

Področje, na katerem čaka našo podjetje še veliko dela, pa je, kako vrednotiti, motivirati in usposablјati sedanje in bodoče zaposlene. Sodelavce ocenjujemo na več načinov. Sedaj že potekajo trimesečna in polletna ocenjevanja doseženih rezultatov glede na plan oziroma produktivnost enote ali sektorja. Vse te ocene pa je potrebno združiti in najti pravo in realno sliko oziroma oceno zaposlenega. Končna ocena ali oblika strategije upravljanja človeških virov pripomore k raziskovanju novih načinov delovanja družbe glede na tržno stanje. Lahko rečemo, da je uspešno ravnanje s človeškimi viri edini način, ki uspešno vodi ta proces. Obenem pa nam lahko prinaša oceno stanja zaposlenih delavcev s poslovnimi načrti družbe.

#### **Model strateško-razvojne kadrovske funkcije E<sup>3</sup>HRM**

Model E<sup>3</sup>HRM je celovit pristop k obravnavi posameznika, s ciljem povečati zadovoljstvo in učinkovitost posameznika in podjetja. Gre za model celovitega ravnanja z ljudmi, ki zagotavlja dvig kadrovske funkcije na strateško raven, saj izhaja iz razvojne zgodbe in potreb podjetja za učinkovito doseganje zastavljenih ciljev. Zagotavlja uresničitev tako imenovane »identifikacijske psihološke pogodbe«, ko se aspiracije

posameznika zlijejo s potrebami podjetja. S tem je zagotovljena tudi najmočnejša motivacijska formula uspeha posameznika in podjetja.

Model po svoji vsebini združuje tri vidike osebnosti posameznika:

- kognitivni (zemljevid znanj).
- vedenjski (zemljevid obnašanj).
- konativni (zemljevid talentov). (Center za razvoj novih izdelkov: Upravljanje s človeškimi viri, 2006)

Slika 2: Model strateško-razvojnne kadrovske funkcije E<sup>3</sup>HRM



\*Model je intelektualna lastnina V. Bulc, Gorup, D. Kovač, sept. 2004

Vir: Center za razvoj novih izdelkov: Upravljanje s človeškimi viri, 2006

Učinki in uporabnost v praksi:

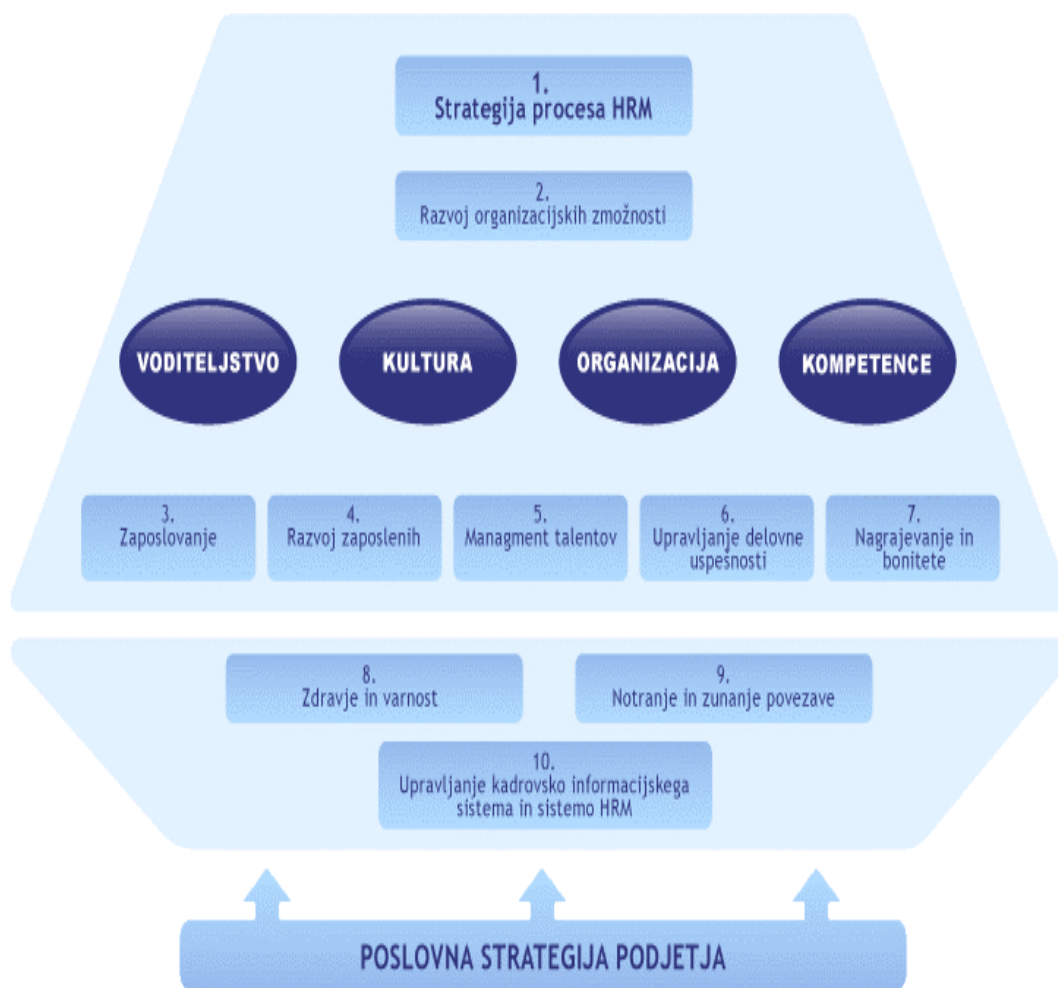
- razumevanje posameznikovih instinktivnih moči in sposobnosti,
- omogočanje zaposlovanja pravih oseb na prave naloge ob pravem času,
- izboljšanje komunikacijskih sposobnosti in zadovoljstva z delom,
- iskanje izvora stresnih situacij in pomoči pri iskanju rešitev,
- zmanjšanje napetosti med sodelavci,
- izboljšanje skupinskega dela in sinergij,
- večja samozavest za realizacijo poslovnih ciljev .

(Center za razvoj novih izdelkov: Upravljanje s človeškimi viri, 2006)

Zakaj pripraviti strategijo HRM?

Pri doseganju strateških ciljev podjetja morajo usklajeno delovati vsi trije ključni gradniki poslovnega modela: 1. organizacija in procesi, 2. informacijska podpora in 3. zaposleni. Pri tem je nesporno, da prvih dveh gradnikov ne bi bilo brez zadnjega, ki se je izkazal za nenadomestljivega. Tako organizacijo kot procese in informacijsko podporo lahko zasujemo popolnoma neformalno oz. virtualno, pri človeških virih pa te možnosti ni. Če naj torej organizacija oz. podjetje formalno sploh obstaja, je nujno strateško-plansko upravljanje s človeškimi viri kot glavni gradnik poslovanja. Razvoj podjetja je pogojen s celovito zastavljeno in skrbno izvajano politiko HRM. Za izvedbo operativnih in strateških nalog je treba zagotavljati konkretne posameznike s pravimi znanji in primerno stopnjo motivacije.

Slika 3 : Model vzvodov upravljanja s človeškimi viri – HRM (Sigem, 2007)



Vir: Model vzvodov upravljanja s človeškimi viri – HRM, Sigem, 2007

### **3 IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU**

#### **3.1 POMEN IN VLOGA IZOBRAŽEVANJA**

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

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

Značilnost uspešnih podjetij je vsekakor usmerjenost k učenju in razvoju. Uspešnost in učinkovitost podjetja je predvsem zasluga ljudi, ki si želijo uspešnega razvoja podjetja. Človek je zaradi svoje zmožnosti presoje in kreativnosti še vedno v ospredju, čeprav je prihodnost usmerjena v računalniško delovanje. Znanje zaposlenih je velik kapital podjetja, učenje in razvoj ustreznih veščin pa ljudem omogočata, da prevzamejo večjo odgovornost in pobudo pri svojem delu.

Učenje naj bi bila ena od vrst motivacije, ne pa prisila, zato je potreben dolgoročen pristop, ki bi zaposlenim vzbudil željo po novem znanju, s katerim se bo lahko izkazal. Človekove sposobnosti je potrebno spoštovati, menedžerji pa morajo te sposobnosti ustrezno usmerjati ter ravnati z njim tako, da se ljudje ne bodo počutili preveč nadzorovani.

#### **Pojmi, povezani z izobraževanjem**

**Izobraževanje** kot družbena dejavnost in dejavnost posameznika je ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Njegova vloga in pomen sta se v zgodovini spreminjala in izobraževanje je bilo temu primerno različno cenjeno in zaželeno, vedno pa je bilo vedno povezano z razvojem in napredkom. (Jelenc, 1996, str. 7)



**Izpopolnjevanje** – vsak zaposleni je usposobljen za opravljanje določenega dela v neki dejavnosti. Vsakodnevno se sooča z razvojem, inovacijami, torej s spremembami, zato je prisiljen, da prvotno osvojeno znanje, spretnosti, navade in sposobnosti izpopolnjuje, dopolnjuje ali specializira. Pod tem pojmom razumemo procese dopolnjevanja, sistematiziranja in spreminjanja že osvojenega znanja, spretnosti, navad in razvitih sposobnosti. Izpopolnjevanje omogoča človeku, da vse svoje življenje osvežuje, dopolnjuje, širi in pogloblja svojo izobrazbo (Huzjan, 1985, str. 56).

**Usposabljanje** je proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru neke dejavnosti. Daljši ali krajši čas usposabljanja je danes nujna sestavina vsakega izobraževalnega procesa. Vsako usposabljanje je povezano z vzgojo in izobraževanjem.

**Cilj izobraževanja** je osebni razvoj posameznika v skladu z njegovimi razvojnimi zmoglostmi in interesi na eni strani ter potrebami in interesi širše družbe na drugi strani. Doseženi cilji so težko merljivi in nadzorovani. Težko pa je tudi ugotoviti, ali so dejansko doseženi.

**Izobraževalni proces** mora slediti procesom učenja. Glavne stopnje izobraževalnega procesa so priprava na izobraževalno delo, obravnava izobraževalnih vsebin, vaja, ponavljanje in preverjanje. Stopnje se lahko med seboj prepletajo, vrstni red ni strogo določen, ampak je odvisen od lastnosti vsebine in subjektov, ki se učijo.

### **3.2 IZOBRAŽEVALNE POTREBE**

Okolja, v katerih podjetja delujejo, so danes vse bolj dinamična, z izjemno hitrimi tehnološkimi spremembami. Vse večja je tudi konkurenca, kar zahteva, da se podjetja lotevajo svojih aktivnosti popolnoma drugače kot v preteklosti.

Na vsaki ravni poteka proces učenja, katerega izid je znanje. Znanje podjetju prinaša koristi v obliki novih proizvodov, hitrejšega prilagajanja spremembam in večje uspešnosti. To pomeni, da se morajo podjetja zavedati, da denar, vložen v neprestano učenje zaposlenih, ne pomeni izgube. Ključne prednosti podjetij so v ljudeh, ki ustvarjajo dodano vrednost, zato je treba zaposliti prave ljudi, s pravimi znanji, na prava

delovna mesta in jih še dodatno izobraževati, saj zaradi tega pridobiva svoj pomen upravljanje človeških virov. Funkcija upravljanja človeških virov naj bi imela izoblikovane strategije glede pridobivanja ustreznih zaposlenih, motiviranja, ocenjevanja in vrednotenja njihove delovne uspešnosti ter izobraževanja in razvoja vseh zaposlenih, predvsem pa izjemnih in vodilnih delavcev.

Število ljudi, ki se izobražuje, se stalno povečuje, zato postajata področji kvalitete in financiranja izobraževanja in usposabljanja ključni za razvoj in obstoj izobraževalnih institucij in podjetij. Danes nam izobraževalna podjetja nudijo vse več kvalitetnih in kakovostnih izobraževanj.

Učinkovito poslovanje podjetij ni odvisno le od tehnologije, pač pa tudi od ljudi. Tehnologija brez ljudi ne deluje, ljudje brez tehnologije pa niso dovolj učinkoviti. Če temu dodamo še znanje, dobimo glavne parametre uspeha nove dobe. Če hoče podjetje biti uspešno, potem je nujna kultura dela, ki temelji na motiviranemu angažiranju zaposlenih. Vse se tako začne in konča pri ljudeh.

Prihajajoča doba znanja prinaša drugačne zahteve. Čeprav avtorji uporabljajo različna imena za glavni vir konkurenčnih prednosti v prihodnosti, se za vsemi skriva intelektualni kapital. Naravni viri, tehnologija, finance, proizvodi in produkcijski procesi ne bodo več imeli vloge ključnih strateških dejavnikov, saj so danes prek trga dostopni vsem. Izjema je intelektualni kapital, ki je za podjetje nekaj edinstvenega, drugačnega, nekaj, česar konkurenti ne bodo mogli hitro posnemati. O tem je prepričan tudi Drucker (1993, str. 7), ki pravi, da vstopamo v družbo znanja, v kateri osnovni ekonomski vir ne bodo več kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje, in v kateri bodo nosilci znanja imeli ključno vlogo. Uspešnejša bodo tista podjetja, ki bodo bolje upravljala z znanjem; se pravi tista, ki bodo znanje znala poiskati, zavarovati, porazdeliti po podjetju, povečevati, izkoristiti. De Geus (Kaltrhoff, 1997, str. 41) pa pravi: »Glavna konkurenčna prednost bo zmožnost podjetja, da se uči hitreje kot njegovi konkurenti. Učenje tako pomeni inovacije, saj preprosto ne zadostuje več samo učenje. Naučeno se mora tudi odražati v našem poslovanju.«

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

- Raziskovanje izobraževalnih potreb je osnovna stopnja izobraževalnih dejavnosti. Od nje so odvisne vse nadaljnje aktivnosti, zato jo pripravimo temeljito. Obstajajo različni pristopi, vendar so temelj vsake nadaljnje aktivnosti analize podjetja, potreb in zaposlenega. Analiza gospodarske organizacije temelji na njeni politiki, razvoju, strategiji in ciljih ter planu razvoja človeških virov. Z analizo določimo cilje, ki jih je potrebno doseči z izobraževanjem. Analiza na ravni zaposlenega preveri njegove sposobnosti in znanja.
- Načrtovanje izobraževanja je proces, kjer se določijo potrebna izobraževanja, obseg, število udeležencev, termin in višina potrebnih oziroma razpoložljivih finančnih sredstev. Temelj načrtovanja je plan razvoja kadrov. Osnova za izračun potrebnih finančnih sredstev je cena izobraževanja na udeleženca ali na zaposlenega.
- Programiranje izobraževanja je priprava internih izobraževalnih programov po posameznih sklopih tem izobraževanj oziroma potreb glede na delovni proces. Program zajema usposabljanje delavcev za samostojno opravljanje naloge, ko izobraževalna institucija ne da primernega znanja ali je to naloga, ki je posledica organizacijskih oziroma tehnoloških sprememb, novih tehnik dela ali novega delovnega mesta.
- Organizacija in izvedba izobraževanja organizira določeno izobraževanje in ga izvede v podjetju ali izven njega, z domačimi ali tujimi strokovnjaki.
- Vrednotenje izobraževanja je postopek, kjer merimo učinek izobraževanja in cilje, s katerimi smo ga dosegli. Pri vrednotenju iščemo odgovor, v kolikšni meri smo uspeli uresničiti zastavljene cilje in nadaljnje aktivnosti v primeru nedoseganja pričakovanih rezultatov.

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

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

### **3.3 POMEN RAZVOJA KADROV IN IZOBRAŽEVANJA ZA PODJETJE**

Znanje je v izredno hitro razvijajočem svetu ključni dejavnik razvoja, ima veliko razsežnosti, obrazov in oblik. V razvojnem smislu pa je potrebno eno samo znanje – tisto, ki ga imajo v glavah živi ljudje. Razvoj bo tem hitrejši, čim več bo ljudi, ki bodo znali več od svojih prednikov, čim bolje bodo organizirani in razporejeni glede na razvojne cilje. Kadri so ključni nosilci uresničevanja načrtovanih ciljev, programov dela in razvoja v vsakem podjetju. Zato mora vsako podjetje na podlagi ustrezne kadrovske-izobraževalne politike aktivno sodelovati pri razvoju in izobraževanju lastnih kadrov. (Možina, 1998, str. 382)

Ključni faktor, na podlagi katerega se odločamo o razvoju, napredovanju in karieri nasploh, je posameznikova uspešnost pri delu. Sistem razvoja kadrov mora zagotavljati nadpovprečno uspešnim možnosti za napredovanje, sicer se lahko dobri, ključni kadri odločajo za druga podjetja, ki jim nudijo večje možnosti razvoja in upoštevajo cilje in želje po napredovanju. Razvoj kadrov mora torej vključevati osebne potrebe zaposlenega in interese podjetja. Temeljni pogoj za oblikovanje sistema razvoja kadrov je razvojna politika podjetja, njegova strategija ter izobraževalna politika glede samega razvoja podjetja.

»Izobraževanje je proces sprejemanja in oddajanja informacij, ki se nanašajo na reševanje problemov.« (Halloran, 1994, str. 129) Izobraževalni programi so namenjeni predvsem posredovanju znanja, ki ga je mogoče uporabiti v praksi. Po končanem izobraževanju naj bi bili udeleženci zmožni svoja pridobljena znanja uporabiti za učinkovitejšo in boljše soočanje in reševanje problemov.

### **3.4 NAČRTOVANJE IZOBRAŽEVANJA V DRUŽBI LIVAR, D. D.**

Osnovni namen razvoja kadrov v družbi Livar, d. d., je zagotavljanje optimalne delovne in izobrazbene strukture zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje družbe Livar, d. d. Planiranje, organiziranje in evidentiranje izobraževanja je skrb kadrovske službe. Osnovno izhodišče pri planiranju izobraževanja je kratkoročni in dolgoročni plan razvoja kadrov.

Na podlagi ugotovljenih potreb po znanju izdelava kadrovska služba vsako leto plan izobraževanja, ki vsebinsko in finančno opredeli del letnega poslovnega načrta podjetja. Plan izobraževanja obsega poimensko navedbo zaposlenih, če je to mogoče, sicer pa število udeležencev, obliko in naziv izobraževanja, predvideni termin in trajanje izvedbe ter stroške predvidene oblike izobraževanja.

Štipendiranje in pripravništvo je sestavni del letnega plana izobraževanja, v katerem se predvidijo smer, stopnja in število štipendij ter sredstva, ki bodo potrebna za to področje izobraževanja. Velik poudarek posveča podjetje študiju ob delu za pridobitev višje stopnje izobrazbe zaposlenih.

Kadrovska služba vodi in arhivira celotno dokumentacijo v zvezi z izobraževanjem zaposlenih. Potrdila o opravljenem izobraževanju se hranijo v osebnih mapah zaposlenih delavcev. Podatki o udeležbi v izobraževanju se vodijo v kadrovsko-informacijskem sistemu. Iz njih je razvidno, katere oblike izobraževanja se je udeležil posamezen delavec, kdaj in kje ter potrdilo o preizkusu znanja, če je bilo to potrebno.

Ključne prednosti vsake družbe so ljudje, ki ustvarjajo dodano vrednost podjetju. Včasih se ne zavedamo, kako pomembno je pridobiti in izrabiti znanje ter sposobnosti posameznika. Ko bo ta vrednost dovolj pomembna, potem izobraževanje ne bo več predstavljalo strošek, temveč investicija. Poglavitna naloga na področju ravnanja s človeškimi viri je, kako pridobiti in zaposliti prave ljudi s pravimi znanji na prava delovna mesta. Vse to bo pripomoglo k povečanju sposobnosti zaposlenih, k hitrejšemu prilagajanju spremembam in k učinkovitejšemu delu zaposlenih.

Glede na ves potek izobraževanja in izobraževalne dejavnosti lahko rečem, da:

- se skrb za zaposlenega prične še preden ga dejansko zaposlimo, za štipendista pa že v času študija, kjer ga spremljamo ves čas študija in ga usmerjamo,
- mora biti uresničevanje ciljev in politike ravnanja s človeškimi viri v celoti podprto s strani vodstva,
- se moramo zavedati pomembnosti izobraževanih in strokovno usposobljenih kadrov, ki lahko dosežajo zastavljene poslovne cilje družbe,
- je nenehno izobraževanje nujno potrebno za hitrejši razvoj tehnologije in delovnih procesov, ki od ljudi zahtevajo dodatna in širša znanja,
- je potrebno vlaganje v razvoj in izobraževanje zaposlenih razumeti kot investicijo, ki se kot naložba ne povrne takoj, vendar so to dolgoročno naložena sredstva za razvoj družbe.

## 4 MODEL KOMPETENC

### 4.1 KAJ SO KOMPETENCE?

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

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

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

Ameriški psiholog McClellanda in njegov članek *Testing for Competence rather than Intelligence* predstavljata začetek kompetenčnega modela. V osemdesetih letih pa je Boyatzis tudi teoretično utemeljil kompetenčni model. Na zahodu se je pojem kompetence v organizacijah že dokaj utemeljil, čeprav je bil še vedno neznan. Tehnike implementacije kompetenčnega modela so se namreč tako zelo razlikovale od tradicionalnega obravnavanja človeških virov, da je bilo potrebno kar precej časa, preden je postal ta model širše razumljen.

Definicij, kaj so kompetence, je danes toliko kot avtorjev, ki jih proučujejo.

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

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

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

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

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

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

Gruban (2003) kompetence deli tudi na:

- vidne ali opazne kompetence (npr. znanja, veščine, spretnosti), ki jih je mogoče dokaj enostavno razvijati z izobraževanjem in usposabljanjem,
- nevidne ali skrite kompetence (npr. lastnosti, vedenja, vrednote, prepričanja), ki jih je težje razvijati z izobraževanjem in usposabljanjem ter lažje pridobiti z izbiro pravih ljudi za prava mesta.

Lahko zaključim, da je vsem definicijam skupno, da skušajo s pojmom kompetence zajeti vse, kar vpliva na visoko delovno storilnost posameznika.



V današnjem času naj bi podjetja vse bolj iskala delavce, ki imajo široka znanja, so sposobni hitro menjati delovne naloge in se pri tem učiti. Hkrati naj bi iskala takšne, ki samoiniciativno prepoznajo probleme v svojem delovnem okolju, dajejo predloge za rešitve in inovacije, ki so pripravljeni samostojno odločati in prevzemati za to ustrezno odgovornost. Zaželeno je tudi, da so večji delovanja v skupinah, medsebojnega komuniciranja in delitve znanja z drugimi, komuniciranja s strankami itd. Kompetentni naj bi bili posamezniki, ki vedo, kako se prilagajati delovnim razmeram, kjer je vse več nenačrtovanih in netipičnih nalog, ki zahtevajo hitro in samostojno odločanje. (Svetlik, 2005)

Definicije najbolj pogosto uporabljenih pojmov za »kompetence« so naslednje:

**Znanje** (angl. *knowledge*) je kumulativna zaloga kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih imajo posamezniki, družina in skupnost, in jih lahko uporabijo pri delu, v osebnih in družinskih situacijah. (Svetlik in Pavlin, 2004) Je organizirana celota podatkov in dejstev, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem. Kot pravi Bontis (2005), sta koncepta »menedžment znanja« in z njim tesno povezan »intelektualni kapital« v zadnjih desetletjih postala pomembna v akademski, poslovni, menedžerski in vladni sferi.

**Sposobnosti** (angl. *abilities*) so tiste lastnosti, ki najbolj bistveno vplivajo na dosežke in uspešnost pri reševanju različnih nalog ter problemov. (Musek 2000) Na splošno so to talenti in naravna nagnjena, ki nam pomagajo pri izvrševanju določenih fizičnih in mentalnih aktivnosti. (Kupermintz 2002)

**Veščine** (angl. *skills*) so širše in vključujejo znanje in sposobnosti. Nanašajo se na spretnosti, ki smo jih razvili in pridobili (preko treninga, urjenja, usposabljanja in izkušenj) in ki nam olajšajo učenje in izvajanje delovnih aktivnosti. So prenosljive in jih lahko uporabljamo na različnih delovnih mestih in poklicih.

**Osebnostne lastnosti** so trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujemo med seboj. Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v značilen vzorec njegove osebnosti, ki je enkratna in neponovljiva. Osebnost pa delimo na štiri velika področja: temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba oz. konstitucija.

*Kako torej zapisati definicijo in vzpostaviti nek odnos med pojmom kompetenca in ostalimi pojmi?*

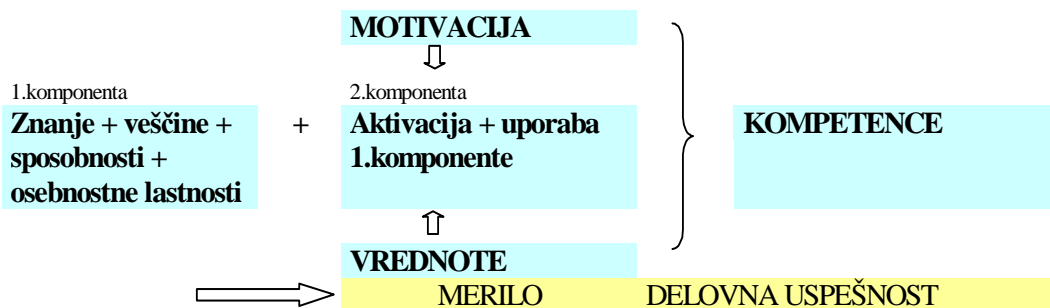
To ne pomeni le, da je posameznik večč določenih vsebin (torej, da je sposoben), temveč, da to veččino tudi hote ali voljno uporablja takrat, ko oceni, da je to primerno. »Kompetenten« posameznik to stori v pravem trenutku, na pravem mestu, na pravi način in v pravi meri. Enostavno povedano, kompetenca se nanaša na to, kako mi v določeni situaciji konkretno delujemo. Kompetenca je tista lastnost, ki narekuje razlike v izvedbi delovne naloge – razlikuje nadpovprečno od povprečnega. Ena od najbolj znanih definicij, ki je zelo podobna zgornji opredelitvi, je Perrenoudova (2000), ki pravi, da so kompetence pojmovane kot »zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.«

Pomembna sestavna elementa kompetenc sta tudi motivacija in vrednote, ki pripomorejo k aktivnemu udejanjanju sposobnosti. Motivacija povzroča in usmerja dejanja in zajema spodbujanje, ohranjanje in usmerjanje telesnih ter duševnih dejavnosti, zato da bi uresničili cilj (Carter in drugi 1998). Armstrong (1991, str. 145) pravi, da je »dobro motivirana oseba nekdo z jasno opredeljenimi cilji, ki deluje tako, kot misli, da je potrebno, za dosego svojih ciljev.«

Če smo natančni, bi bilo v praksi iz jezikovnega vidika boljše uporabljati besedno zvezo »biti kompetenten« kakor »imeti kompetenco«, saj nam prva sama po sebi konkretnije sugerira vsebovanje aktivne komponente. »Biti kompetenten« namreč pomeni izpolniti zahteve dela, oziroma, da smo sposobni aktivno udejanjiti znanje in sposobnosti, ki jih premoremo.

Omenjene sestavne dele kompetenc povezuje spodnja slika v shematično celoto.

Slika 4: Sestavni deli kompetenc



Kot je razvidno iz slike, kompetence sestavljata dve komponenti. Bistvena značilnost kompetenc in hkrati tista sestavina, ki loči le-te od ostalih podobnih pojmov, je druga komponenta, na katero sovplivata motivacija in vrednote. Končno merilo kompetentnosti posameznika pa je njegova delovna uspešnost, preko katere lahko vidimo njegove konkretne delovne rezultate.

#### 4.2 KLASIFIKACIJA KOMPETENC

Kompetenca ni nekakšna absolutna zmožnost, ki bi bila neodvisna od delovnih in življenjskih kontekstov, v katerih je posameznik. Spencer in Spencer (1993) menita, da se kompetence izoblikujejo z delom v določeni organizaciji in s prakso v njej, zato je treba kompetentnost vedno ocenjevati v okviru organizacije oz. delovne situacije, v kateri se znajde posameznik. Kompetentnost je torej odvisna od treh dejavnikov: delovne situacije, posameznika in organizacije. Tako lahko o kompetentnosti govorimo šele, ko jo postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem ima določeno vlogo. Standardi in zahteve dane situacije bistveno določajo (ne)kompetentnost posameznika. Svetlik (2005) razdeli ključne kompetence v osem sklopov (glej tabelo 1).

Tabela 1: Ključne kompetence

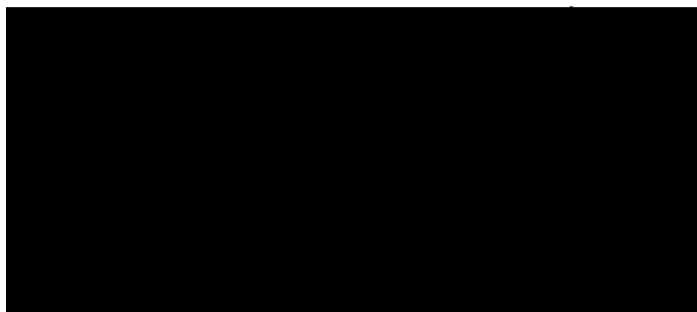
<b>KLJUČNE KOMPETENCE</b>
1. socialne kompetence v smislu sposobnosti navezovanja dobrih odnosov z drugimi, sodelovanje oz. delo v timih in skupnostih
2. obvladovanje maternega jezika, branje v smislu hitrega pridobivanja in pravilnega razumevanja pisnih informacij, pisno in ustno sporočanje, komuniciranje idej in
3. sposobnost divergentnega razmišljanja, kritičnega presojanja, ustvarjalnosti in reševanja problemov
4. obvladovanje novih tehnologij, zlasti informacijsko-komunikacijske tehnologije,
5. medkulturna kompetentnost v smislu poznavanja različnih kultur ter obvladovanje vsaj enega tujega jezika
6. obvladovanje strategij samostojnega učenja in načrtovanja življenjske poti oz. osebnega razvoja
7. obvladovanje števil, matematike, analitičnega razmišljanja
8. podjetniška kompetentnost v smislu sposobnosti organiziranja, načrtovanja, vodenja, odločanja

Vir: Svetlik, I. (2005) O kompetencah. V Pezdirc, M. S. (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi*, Ljubljana, GV Izobraževanje.

Svetlik zaključuje, da vsaka kompetenca temelji na kombinaciji med seboj povezanih kognitivnih in praktičnih spretnosti, znanja, motivacije, vrednotne usmerjenosti, stališč, čustev in drugih socialnih in vedenjskih sestavin, ki jih je kot celoto mogoče uporabiti za učinkovito delovanje. (Svetlik 2005, str. 22)

Obstaja še ena delitev med kompetencami, ki je zanimiva, in to je delitev med dejanskimi, vidnimi kompetencami in potencialnimi, skritimi kompetencami (Slika 5, model ledene gore).

Slika 5: Model ledene gore



Vir: Spencer, L. M. in S. M. Spencer (1993) *Competence at work: Models for superior performance*, New York, John Wiley & Sons.

Dejanske oz. vidne kompetence so lažje merljive in opisljive. To so tiste kompetence, ki jih posameznik poseduje. Potencialne oz. skrite kompetence pa so težje merljive in neoprijemljive, a se jih v določenih primerih lahko napove. To so kompetence, ki jih posameznik v okviru svoje samopodobe, osebnostnih lastnosti, vrednot, motivov in motivacije še lahko uspešno razvije. (Spencer in Spencer 1993) Korošak (2004) meni, da so ravno ti, globlji atributi, odločilni za uspeh na delovnem mestu. »Od tod znana maksima, da je za uspešno selekcijo kandidatov treba opraviti izbiro na podlagi motivov in vrednot, ne pa na podlagi formalnega znanja in veščin. Slednje je razmeroma lažje pridobiti.« (Korošak, 2004, str. 12)

#### **4.3 KOMPETENCE V DANAŠNJI PRAKSI**

Študije in raziskave (Spencer in Spencer, 1993) so pokazale, da modeli, ki temeljijo na kompetencah, zanesljiveje opravičujejo velike naložbe v usposabljanje in izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj človeških virov ter načrtovanje kariere, določajo prioritete pri vodenju zaposlenih, hitreje premeščajo vrzeli v znanju in spretnostih in predvsem povezujejo v celoto na eni strani letne razgovore, oceno delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoja človeških virov in na drugi strani vizijo, poslanstvo, vrednote ter kulturo podjetja. (Gruban, 2004d)

#### **4.4 MODEL KOMPETENC**

Gruban (2004a) je s svojim raziskovalnim delom na področju kompetenc ugotovil, da je uspešnih implementacij modelov kompetenc v slovenski poslovni praksi razmeroma malo. V tujini pa je danes kompetenčno gibanje po 40-ih letih prisotnosti v poslovni praksi temelj ravnanja z delovno uspešnostjo zaposlenih in je nujno pri izbiri in razvoju kadrov.

Uspešno upravljanje znanja je za vsako podjetje velika konkurenčna prednost, toliko bolj pa to velja za na znanju temelječa podjetja. Enotnega recepta, ki bi veljalo za vsa podjetja, ni. Učimo se lahko drug od drugega in iščemo pristope, ki so usklajeni s kulturo podjetja in z vrednotami posameznikov, ki so zaposleni v podjetju.

Bolj kot imajo ljudje izražene tiste kompetence, ki jih zahteva delo, bolj učinkoviti so pri svojem delu. Bolj kot so učinkoviti, boljše delujejo poslovni procesi. Učinkoviti poslovni procesi so osnova za učinkovito podjetje. V vsakem podjetju pa že delujejo, potrebno jih je le še nadgraditi z modelom kompetenc. Za vsako osebo v podjetju moramo poznati njeno organizacijsko vlogo, šele nato lahko vključimo metodo za ugotavljanje kompetenc.

Klasične metode (Majer in drugi, 2005) ugotavljanja kompetenc temeljijo na tehniki intervjuja, s katero strokovnjaki v prvi fazi ugotovijo učinkovite in neučinkovite vzorce ravnanja posameznikov v konkretnih situacijah. Podatke lahko pridobivajo neposredno ali s pomočjo repertoarne liste z že vnaprej pripravljenimi opisi. Tako dobijo določeno število opisov učinkovitih in neučinkovitih organizacijskih vedenj, ki so značilna za izbrane organizacijske vloge ali za širše delovno področje. Pri klasični metodi na podlagi končnega nabora kompetenc sestavijo anketne vprašalnike, s katerimi zaposleni ocenjujejo organizacijsko vedenje svojih nadrejenih, sodelavcev na isti organizacijski ravni, lastno organizacijsko vedenje in obnašanje svojih podrejenih sodelavcev.

Uporabnost modela je široka in raznolika, pri čemer lahko vsaka organizacija zgradi lasten kompetenčni model, ki v največji meri podpira in omogoča doseganje njenih strateških ciljev. (Maja Vukasović – Žontar, 2008)

V praksi se vse bolj uveljavlja prepričanje, da so človeški viri tisti, ki so ključne kompetenčne prednosti sodobnih podjetij in gonilna sila njihove uspešnosti. K uspešnosti organizacije zaposleni prispevajo s svojimi znanji, spretnostmi, sposobnostmi ter s svojo motiviranostjo in željo po doseganju organizacijskih ciljev. Vendar pa je prav od podjetij samih odvisno, kako bodo znali izkoristiti to priložnost in si pridobiti in zadržati uspešne kadre ter jih motivirati za uspeh z ustreznimi praksami vodenja, motiviranja in nagrajevanja.

Eden izmed učinkovitih načinov vodenja zaposlenih je ciljno vodenje, katerega bistvo je prenos vizije, poslanstva in strateških ciljev na zaposlene ter njihovo poistovetenje s temi. V takem sistemu vodenja zaposleni stremijo k doseganju skupnih organizacijskih ciljev in hkrati razvijajo svoja znanja ter ključne kompetence.

Sistemi ciljnega vodenja učinkovito pospešujejo proces razvoja kadrov – kompetenc, kar je tudi cilj mojega diplomskega dela naloge.

## **5 DRUŽBA LIVAR, D. D.**

### **5.1 PREDSTAVITEV, RAZVOJ IN ORGANIZIRANOST DRUŽBE**

Delniška družba Livar, d. d., s svojimi izkušnjami in znanjem izdeluje kakovostne ulitke iz sive in nodularne litine. Naši izdelki se doma in po svetu uporabljajo v kmetijski mehanizaciji, avtomobilski industriji, strojogradnji, industriji bele tehnike in za armature. Posebno kakovosten pa je tudi kanalski program.

Podjetje ima trdno, skoraj 50-letno tradicijo. Družbo sestavljata sodobni livarni, proizvodni enoti v Ivančni Gorici in Črnomlju. 750 zaposlenih na leto ustvari več kot 28.000 ton zahtevnih ulitkov.

Proizvodnjo odlikujejo visoka avtomatiziranost, vrhunska obdelava, prilagodljivost in kratki roki izdelave ulitkov. Na vseh področjih posvečamo posebno pozornost rasti podjetja. Še posebej z uvajanjem novih tehnologij, novimi tržnimi prijemi, raziskavami, izobraževanjem in drugim. V naslednjih petih letih načrtujemo povečanje, v desetih pa kar podvojitev prodaje. Med glavnimi aduti izstopa obvladovanje celotnega procesa in celovite kakovosti. Idejo, ki jo dobimo narisano v načrtu, jo spreminjamo v ulitek. Izdelujemo raznolike ulitke, ki so težki od 300 gramov do 150 kilogramov. Pri tem smo še posebej pozorni na vsako podrobnost.

Prodajni program je enakomerno usmerjen v več industrijskih panog, delež obdelanih ulitkov se iz leta v leto povečuje in bogati paleto livarskih izdelkov. Večino ulitkov prodamo na evropskih trgih; največ v Italijo, Nemčijo, Češko republiko, Francijo in Avstrijo, nekaj pa tudi v Severno Evropo. Čeprav smo usmerjeni v izvoz, smo močno prisotni tudi na domačem trgu. Kanalski program ima visok, kar 80% tržni delež.

Livarjevi strokovnjaki nenehno razvijajo nove produkte in nove tehnologije, ki upoštevajo ekološke smernice. Skrb za okolje je eno vodilnih načel našega delovanja, saj zadnja leta nenehno vlagamo v varovanje človeka in narave. Posledica teh dejavnosti je, da se pogoji dela izboljšujejo, postopno pa se dviguje tudi kvaliteta človekovega bivanja.



Pomembno vlogo pri razvoju družbe Livar, d. d., ima izobraževanje. Vanj je vključena večina zaposlenih, ki lahko pridobljena znanja hitro prenesejo v prakso. Vse bolj spodbujamo timsko delo in dobre medsebojne odnose.

V Livarju, d. d., gradimo na znanju in izkušnjah, na prilagodljivosti in iznajdljivosti ter na učinkovitosti in uspešnosti. Livar, d. d., je sodobno podjetje, ki se hitro odziva na želje kupcev in na spremembe v okolju.

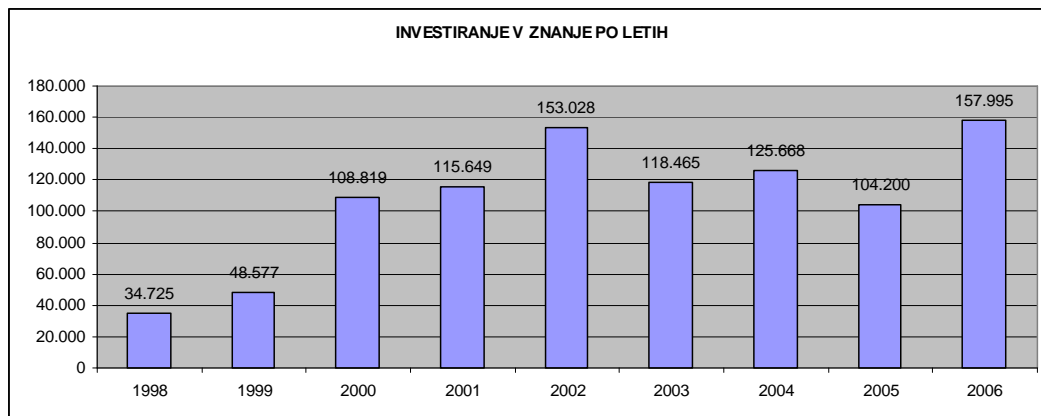
## 5.2 STRATEGIJA RAZVOJA KADROV V DRUŽBI LIVAR, D. D.

Na področju ravnanja s kadri spremljamo tri ključne procese, v katere so vpeti posamezni podproces in projekti kadrovske funkcije:

- pridobivanje in zaposlovanje kadrov,
- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih,
- motivacija in zadovoljstvo zaposlenih.

Aktivnosti in rezultati dela odražajo rast in razvoj Livarja, d. d., na vseh področjih. Povečan obseg proizvodnje in usmerjenost v rast družbe Livar, d. d., se kaže v izrazito povečanem gibanju delovne sile, v večjem številu potrebnih delavcev in v povečanem obsegu izobraževanja in usposabljanja (15 % več udeležencev) ter štipendiranja (17 novih štipendistov).

Graf št. 1: Prikaz rasti investicij v znanje zaposlenih v letih od 1998 do 2006



### 5.2.1 Kvalifikacijska struktura zaposlenih

Kvalifikacijska struktura zaposlenih se v primerjavi s preteklimi leti izboljšuje, to pa bomo še povečali:

- z zaposlovanjem kvalificiranih in usposobljenih strokovnjakov za delo na ključnih delovnih mestih,
- s štipendiranjem dijakov in študentov, predvsem za deficitarne poklice v panogi,
- z omogočanjem pripravništva mladim in šolanim strokovnjakom,
- z omogočanjem šolanja ob delu in s pridobivanjem višje stopnje strokovne izobrazbe za uspešne in perspektivne delavce.

### 5.2.2 Izobraževanje in usposabljanje kadrov

Pri sprejemanju izzivov globalnega okolja, v katerem so edina stalnica spremembe, iščemo v družbi Livar, d. d., odgovore na ključna vprašanja, kako pri zaposlenih razvijati nove sposobnosti, ki jih v družbi in v skupini Livar, d. d., potrebujemo za uspeh v sedanjosti in prihodnosti. Zanima nas, kako uporabiti že obstoječe, predvsem človeške zmožnosti, ki so vse bolj ključno področje.

V letu 2006 smo področju razvoja kadrov preko izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter študija ob delu in štipendiranja namenili 157.994 EUR, kar predstavlja 84,21 % planiranih sredstev. Zaposlenemu smo tako za izobraževanje v letu 2006 namenili povprečno 211,50 EUR oz. kar 359,5 % več kot v predhodnem letu, kar predstavlja povečanje investicije v znanje v primerjavi z letom 2005 za 151,6 %.

Tabela št. 2: Pregled stroškov razvoja znanja za obdobje 2001–2006

leto / področje izobraževanja	2001	2002	2003	2004	2005	2006	ind 2006/2005
funkc.izobraž.	16.520.598,0	22.179.639,0	13.987.010,6	19.711.097,6	10.038.746,8	18.594.399,23	185,23
šolanje ob delu	2.716.597,0	3.753.380,0	3.635.171,8	1.814.266,0	3.188.132,7	2.862.235,00	89,78
štipendiranje	8.476.921,0	10.738.658,0	10.766.712,0	8.589.646,0	11.743.562,0	16.405.251,00	139,70
<b>skupaj v SIT</b>	<b>27.714.116,0</b>	<b>36.671.677,0</b>	<b>28.388.894,4</b>	<b>30.117.013,63</b>	<b>24.972.446,50</b>	<b>37.861.885,23</b>	151,61
<b>skupaj v EUR</b>	<b>115.649,0</b>	<b>153.028,2</b>	<b>118.464,8</b>	<b>125.676,1</b>	<b>104.208,2</b>	<b>157.994,8</b>	151,61
verižni indeks		132,32	77,41	106,09	82,92	151,61	

Delež stroškov za izobraževanje predstavlja 0,29 % v celotnem prihodku družbe za leto 2006, v primerjavi z letom 2005 pa se je povečal za 0,05 %.

### **5.2.3 Štipendiranje in izobraževanje ob delu**

Pridobivanje kadrov preko štipendiranja je v Livarju, d. d., že skoraj tridesetletna tradicija. Livar, d. d., ima trenutno 34 aktivnih kadrovskih štipendistov, od tega jih sedem obiskuje univerzo, pet štiriletne tehnične srednje šole, 22 pa triletno poklicne šole. Dva štipendista na podlagi odličnega uspeha nadaljujeta šolanje na naslednji stopnji z novo štipendijsko pogodbo.

Vsako leto razpišemo več kadrovskih štipendij, tako je bilo v šolskem letu 2006/2007 razpisanih skupaj 17 kadrovskih štipendij, predvsem za deficitarne poklice, in sicer za diplomiranega inženirja logistike, univerzitetnega diplomiranega inženirja metalurgije, univerzitetnega diplomiranega inženirja informatike, oblikovalca kovin, strojnega mehanika in za strojnega mehanika.

### **Izobraževanje ob delu**

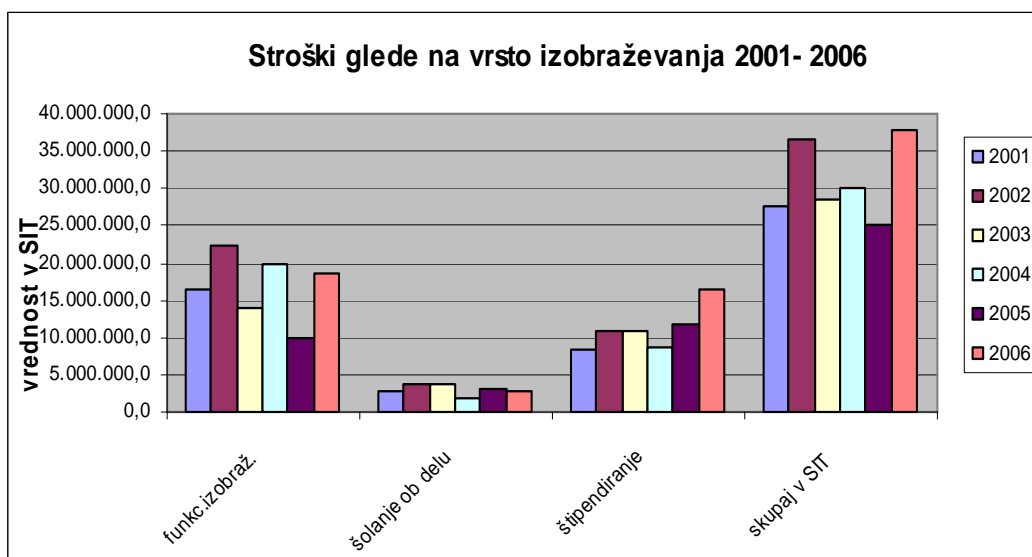
V Livarju, d. d., se na podlagi pogodbe o izobraževanju ob delu šola 19 sodelavcev. Trije izmed sodelavcev delajo magisterij (eden na področju metalurgije in dva na področju ekonomije), enajst jih želi pridobiti visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo, predvsem s področja strojništva ali ekonomije, eden višješolsko izobrazbo ter štirje srednjo izobrazbo.

V šolskem letu 2006/07 so na novo sklenili pogodbo za šolanje ob delu štirje sodelavci, in sicer dva za podiplomski študij ekonomije in dva za dodiplomski študij ekonomije.

## 5.2.4 Funkcionalno izobraževanje in usposabljanje

Skladno s cilji in strategijo Livarja, d. d., so procesi s področja upravljanja kadrovskih virov usmerjeni v zagotavljanje ustrezne usposobljenosti in rast znanja vseh zaposlenih. V letu 2006 smo za področje funkcionalnega izobraževanja porabili 77.593 EUR, kar predstavlja 75 % planiranih sredstev. V letu 2006 smo posvetili funkcionalnemu izobraževanju 6,7 ur na udeleženca oz. 11,2 ure na povprečno zaposlenega, kar predstavlja 101,8% realizacijo planiranih ur funkcionalnega izobraževanja.

Graf št. 2: Primerjava stroškov izobraževanja od leta 2001 do 2006 po vrsti izobraževanja



Funkcionalnega izobraževanja se je udeležilo 1.247 udeležencev ali 88,9 % planiranih udeležencev oz. kar 163. Izvedenih je bilo 8.377 ur izobraževanja oz. 95 % planiranih. V različne oblike izobraževanj se je vključilo 519 ali 69,5 % vseh povprečno zaposlenih. Navedena primerjava nam pokaže, da smo na izobraževanje v letu 2006 večkrat napotili iste delavce za različne vsebine.

S ciljem, da zaposlenim novosti in nova znanja čim bolj približamo, smo za 1.025 ali 82,2 % udeležencev celotnega funkcionalnega izobraževanja izvajali interno izobraževanje v obliki predavanj in delavnic s pomočjo zunanjih in naših strokovnjakov v poslovnih prostorih družbe. Izvedene so bile pomembnejše delavnice in tečaji s področij:

Kakovosti:

- reševanje neskladnosti v procesu proizvodnje,
- interna presoja in korektivni ukrepi,
- odgovornost za varnost proizvodov.

Organizacije in upravljanja:

- komuniciranje na delovnem mestu,
- razvoj vodstvenih kompetenc.

Kadrov in motivacije:

- usposabljanje internih trenerjev in predavateljev,
- usposabljanje za izvajalce letnih razgovorov.

Trženja in nabavljanja:

- komunikacija pri profesionalni prodaji,
- razvojna tehnologija in investicije.

Tehnike:

- izobraževanje operaterjev in vzdrževalcev o novi kupolki,
- o delu elektroindukcijske peči, livarske napake, delo po tehnoloških navodilih,
- varstvo pri delu in ekologija, ravnanje z nevarnimi snovmi.

Tujih jezikov – tečaj angleškega in italijanskega jezika.

### **5.2.5 Prenos znanja na sodelavce in uvajanje delavcev**

S ciljem, da se pridobljeno znanje na konferencah, seminarjih in delavnicah prenese na čim večje število sodelavcev, ki bi jim pridobljeno znanje koristilo pri njihovem delu, smo v letu 2004 začeli izvajati obvezen prenos pridobljenega znanja na bližnje sodelavce s strani tistih, ki so napoteni na različne seminarje zunanjih izobraževalnih institucij. O vsakem prenosu znanja je narejen zapisnik o prenosu znanja s podpisi prenašalca.

Za samostojno in kvalitetno delo na svojem delovnem mestu je pod vodstvom mentorjev na podlagi programa uvajanja za nove in prerazporejene delavce uspešno zaključilo uvajanje na delovnem mestu 238 delavcev.

### **Interno komuniciranje**

Livar, d. d., si zelo prizadeva svoje sodelavce seznaniti in informirati z vsemi ključnimi novostmi, ki potekajo v družbi. Tako smo v letu 2006 na področju internega komuniciranja izvajali naslednje aktivnosti:

- predstavitev Livarja, d. d., objavljane razpisov za delovna mesta in štipendije na internetu,
- razgovori predsednika uprave z vodji ( 3–4-krat letno, vključenih je bilo okoli 75 zaposlenih),
- individualni razgovori predsednika uprave s ključnimi kadri (vključenih je bilo približno 15 zaposlenih letno),
- letni razgovor z vodilnimi in vodstvenimi kadri in strokovnjaki s VI. In VII. stopnjo izobrazbe (14 % zaposlenih),
- interni časopis: Livarjeve Novice, vsi zaposleni prejmejo izvod na plačilni dan,
- Dan Livarja; vsakoletna prireditev – dan odprtih vrat, srečanje z lokalno skupnostjo in zainteresiranimi (v septembru) in letna izdaja časopisa Livar – izdaja ob dnevu Livarja,
- informativna zloženka za (novo)zaposlene z vsemi potrebnimi vsebinami, ki jih novi delavci potrebujejo,
- voščila za rojstni dan (Uprava to opravlja za vse zaposlene),
- oblikovanje strategije družbe, letno srečanje uprave in izvršnih direktorjev ter nadzornega sveta z namenom oblikovanja dolgoročne strategije družbe,
- informiranje zaposlenih in neposrednih vodij na tedenskih sestankih pri direktorjih sektorjev, objave na oglasnih deskah v družbi.

### **5.2.6 Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih**

Za motiviranje ter spodbujanje zaposlenih za bolj učinkovito doseganje ciljev družbe izvajamo naslednje aktivnosti:

- vključevanje zaposlenih v projekt konkurenčnosti ter v ostale projekte, kar jim omogoča večje sodelovanje pri odločanju, večje odgovornosti, nove strokovne izzive, učenje in razvoj ter osebne in timske dosežke,
- letni in drugi razgovori z zaposlenimi,
- nagrajevanje uspešnosti glede na realizacijo ciljev za ključne strokovnjake,
- izvajanje politike nagrajevanja za prisotnost,
- nagrajevanje mentorjev,
- vključevanje čim večjega števila zaposlenih v procese izobraževanja in usposabljanja,
- napredovanje na bolj zahtevano delovno mesto ali višjo plačo na istem delovnem mestu.

### **5.2.7 Letni razgovori in razvoj kariere zaposlenih**

V letu 2006 smo redno pristopili k vodenju letnih razgovorov s ključnimi sodelavci kot z enim izmed načinov ciljnega vodenja ter ugotavljanja kompetentnosti zaposlenih skozi doseganje in postavljanje ciljev. Hkrati z namenom postavljanja in preverjanja doseganja ciljev ključnih kadrov pa je letni razgovor dodatna informacija za pripravo kakovostnejšega in učinkovitejšega plana izobraževanja.

Ciljna skupina razgovorov so vsi sodelavci, ki sodijo v višji in srednji menedžment ter vsi strokovnjaki z višjo in visoko izobrazbo. Letos smo lahko zastavljene in planirane cilje sodelavcev, ki smo jih določili na lanskem poskusnem letnem razgovoru, že primerjali z doseženimi rezultati sodelavcev. Rezultati letnih razgovorov so vodjem in kadrovske službi služili kot osnova in pripomoček pri pripravi letnega plana izobraževanja za svoje ključne sodelavce.

## **Razvoj kariere zaposlenih**

Družba načrtno spodbuja osebni in strokovni razvoj ključnih zaposlenih tako, da jim omogoča pridobivanje ustreznih funkcionalnih znanj za uspešno in učinkovito delo na delovnem mestu, omogoča jim študij ob delu ter jih motivira z materialnimi in nematerialnimi nagradami za učinkovitejše opravljanje dela. Vključuje jih tudi v delo projektnih skupin in v delo kolegija uprave. Vodilnim sodelavcem omogočamo seminarje s področja komuniciranja, vodenja in strokovnih vsebin ter obisk individualnih tečajev tujega jezika.

Razvoj kariere predstavlja tudi sodelovanje in prevzemanje nalog in odgovornosti za rezultate dela v različnih projektnih timih.

### **5.2.8 Merjenje zadovoljstva zaposlenih**

Uprava družbe Livar, d. d., se je v letu 2006 že tretjič odločila, da pristopi k izvedbi merjenja zadovoljstva in organizacijske klime v Livarju, d. d. K izvedbi smo pristopili v novembru 2006, samo anketiranje pa je bilo izvedeno januarja 2007. K merjenju so bili povabljeni vsi zaposleni v Livarju, d. d., dejansko pa je bila udeležba v povprečju 51,66%, po enotah pa je bila različna.

### **5.3 *MODEL KOMPETENC V DRUŽBI LIVAR, D. D.***

Z matriko kompetenc smo v Livarju, d. d., želeli opredeliti znanja, sposobnosti in veščine, ki jih imajo naši zaposleni, tako v proizvodnji kot v strokovnih službah. Uporabna vrednost matrike kompetenc je v tem, da je to orodje oz. pripomoček vodjem na vseh nivojih za lažjo organizacijo proizvodnega ali poslovnega procesa in jim mora omogočati lažjo izbiro izvajalcev posameznih delovnih nalog.

Matrika kompetenčnosti je sistematičen zapis kompetenc posameznika po vnaprej dogovorjenih merilih.



Da bi Livar lahko v vsakem trenutku v čim večji meri izkoristil kompetentnost svojih zaposlenih, mora vsak vodja za svojo enoto vzdrževati pregledno, priročno, uporabno in dosegljivo obliko zapisa o veščinah, znanju in izkušnjah svojih zaposlenih – matriko kompetentnosti v obliki, ki jo je določilo vodstvo podjetja:

		
LIVAR d.d.	<b>MATRIKA KOMPETENTNOSTI</b>	Datum: 15.10.2007
<b>ODDELEK: MODELNA MIZARNA in ORODJARNA PC livarna Ivančna Gorica</b>		
Izdaja: 30.01.2006	Revizija:1/2007	Stran/strani 1/1

Ime in priimek	Delovno mesto	Izobrazba	Dodatna verificirana znanja in veščine – Zakonske zahteve				Kompetentnosti (operacije, dela ali delovna mesta)												
			CNC veščanje	Kovino veščanje	Klasično rezkanje	Šivanje	vranje	Ročna dela (orodjarna)	izdel. modelov	izdel. modeli modelov	izdel. pap. NIS	pop. in priprava del	Montaža modelov (zankov)	Kontrola opazilj. dela	Modeliranje 3d	Delo na lesno odel. strojih	Svobojne orodja in materiali	Vodenje dela in priprava delk	
PODOBNIK MILAN	Preddelavec v model	Livarski modelar		0	0	0	0	X	X	0	X	X	X	X			X	-	X
KASTELIC VALENTIN	Livarski modelar	Pohištve ni mizar					0	0	0	-	0	0	0	0			0	-	0
GRABNAR BORIS	Operater in programer	Strojni tehnik	X	X	X	X	X	X				-	0	X	0		-		
KASTELIC JANEZ	Livarski modelar	Strojni mizar					0	0	0	-	0	-	0	0			0		
ZAVODNIK SREČKO	Livarski modelar	Livarski modelar					0	0	0	0	0	-	0	0			0		
ZAMAN ANTON	Livarski modelar	Livarski modelar					0	0	0	0	-	0	-	0			0		
SVETIN MIRO	Livarski modelar	mizar					0	0	0	-	X	-	-	-			0		
SELAN FRANC	Pripravljalac del	mizar					0	-	-	-	-	-	-	-			0		
GODEC JANEZ	Operater CNC	orodjar	0	X	0	-	0	0	-	-	-	-	0	-			-		
LONGAR ROBI	rezkalec	Livarski modelar			0	-	0	-	-	-	-	-	-						
GRABLJEVE C ZDRAVKO	orodjar	Kovino strugar			-	0	0	0			0	0	0	-					
GLIHA RADKO	Pripravljal del	orodjar			0	0	0	0	-	-	0	0	0	-					
ANDOLŠEK DAVID	Livarski modelar	mizar					-	0	-	-	-	-	-						
LANI MIHA	LIVARSKI MODELAR	mizar	0		-		-	-	-	-	-	-	-						
GOSENCA STANE	ORODJAR KV	strojni tehnik			-	-	-	-	-	-	-	-	-						

**LEGENDA KRITERIJEV:**

X: Kompetenten za samostojno izvajanje operacije oziroma delo na delovnem mestu, ni potrebnega nadzora in je usposobljen za uvajanje novih delavcev.

O: Usposobljen za izvajanje operacije oziroma delo na delovnem mestu. Ni potrebnega dodatnega nadzora.

=: Usposobljen za izvajanje operacije oziroma delo na delovnem mestu. Potrebna občasna pomoč.

**Prazno polje:** delavec ni usposobljen za izvajanje operacije oziroma delo na delovnem mestu.

Pripravil:  
Tomaž Medved

Odobril:  
Mitja Čilenski

Matriko kompetenc imajo pri sebi vodje proizvodnje, en izvod pa je v arhivu kadrovske službe. Vodje matriko kompetenc uporabljajo pri dnevnem razporejanju delavcev ter pri razdeljevanju nalog.

Za povečanje učinkovitosti rabe matrike kompetenc predvidevamo v letu 2008 naslednje aktivnosti:

- informatizacija matrike kompetenc v povezavi s programom kadrovske evidence in ostalimi programi za spremljanje kadrov,
- uskladitev matrike kompetenc v navezavi s predvidenim projektom združevanja delovnih mest v proizvodnji.

V letu 2007 smo začeli s projektom razvoja upravljalških kompetenc, v katerega so bili vključeni člani kolegija družbe Livar, d. d., in družb v skupini. Za vse udeležene je bila izvedena INSIGHTS analiza po metodi 360°-vprašalnika, preko katerega so vodstvene in upravljalške kompetence vključenih ocenjevali podrejeni, nadrejeni, sodelavci na istem nivoju in sami ocenjevalci.

V okviru projekta so tako vodstveni in vodilni kadri razvijali naslednje kompetence:

- upravljalške kompetence: vizija razvoja skupine Livar, d. d., podjetniška naravnost in samostojnost delovanja,
- vodstvene kompetence: lastnosti ustvarjalnega vodje, veščine vodenja ljudi, veščine vodenja procesov,
- komunikacijske veščine in lastnosti odgovornega vodje.

### **5.3.1 Cilji projekta – razvoj vodstvenih kompetenc**

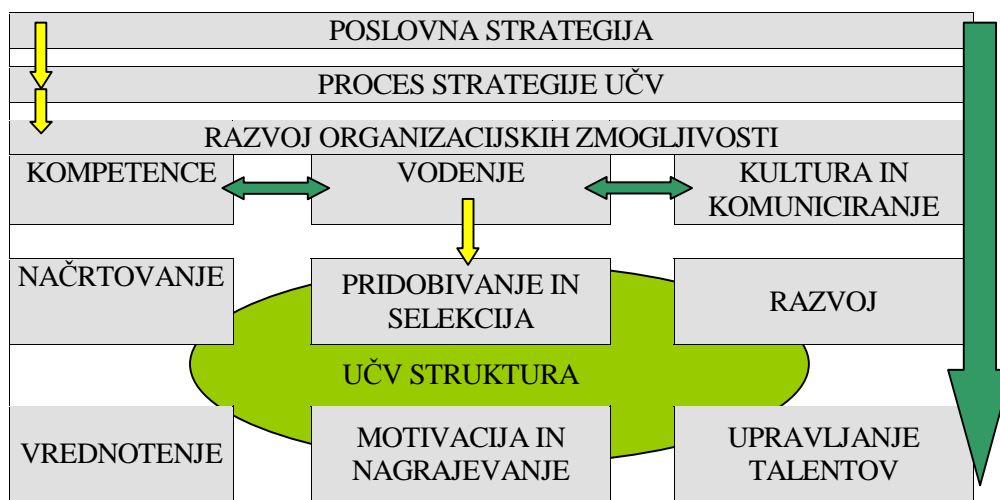
Za izpolnjevanje omenjene poslovne strategije potrebuje družba Livar, d. d., kompetentne kadre, ki poleg strokovnega znanja, motiviranosti, veščin in spretnosti obvladujejo tudi področja vodenja, sodelovanja, komuniciranja in timskega dela. Zato je in bo projekt tudi v nadaljnje usmerjen v podporo zgoraj omenjenim ciljem z namenom razvijanja vodstvenih kompetenc v skupini Livar, d. d.

Temeljni cilji projekta so naslednji:

- motivirati ključne posameznike v podjetju za razvoj njihovih vodstvenih kompetenc,
- pridobiti vpogled v dejansko stanje in razvoj vodstvenih kompetenc ključnih posameznikov v podjetju,
- analiza profila organizacijskega komuniciranja v podjetju in razvoj ustreznih komunikacijskih kompetenc.

Pri upravljanju in razvoju človeških virov v podjetju Livar, d. d., razvijamo proces oblikovanja celovite strategije upravljanja človeških virov. Ljudje oziroma zaposleni in procesi razvoja ljudi pri delu, ki so s poslovno strategijo neposredno povezani, so temelj konkurenčne prednosti podjetja. Uvedba sodobnih oblik ravnanja z ljudmi pri delu je zato postala neločljivo vpeta tudi v izkoriščanje sposobnosti oziroma zmogljivosti organizacije – s težnjo stalnega odzivanja na spremembe na trgu.

Shematsko lahko ta pogled prikažemo takole (slika 6):



Slika 6: Področje upravljanja s človeškimi viri – Livar, d. d., Razvoj vodstvenih kompetenc 2007

V projektu smo se osredotočili na tisti del upravljanja s človeškimi viri, ki se dotika odkrivanja in razvoja vodstvenih kompetenc izbrane ciljne skupine ključnih kadrov v skupini LIVAR Group. Kompetence so neposredno vezane na strateške cilje podjetja in kot take zagotavljajo povezavo med poslovno strategijo podjetja in njegovimi kadri.

Projekt razvoja vodstvenih kompetenc, ki je potekal v Livarju, d. d., je bil razdeljen v štiri razvojne stopnje (slika 7):

- a) določitev ciljnih kompetenc (znanj, veščin in lastnosti),
- b) analiza dejanskih kompetenc (insights analiza),
- c) razvoj kompetenc z namenom zmanjševanja razkoraka med dejanskimi kompetencami in ciljnimi (pričakovanimi – zahtevanimi) kompetencami,
- d) priporočila za nadaljnji razvoj – operativni plani – spremljanje – implementacija.

Slika 7: Razvojne stopnje projekta



Vir: Livar, d. d., Razvoj vodstvenih kompetenc, 2007

### 5.3.2 Določitev ciljnih kompetenc

Za operativno uporabo navajam nekaj temeljnih opredelitev kompetenc, poudarjenih v Livarju, d. d.:

- kompetenten delavec je sposoben (v smislu usposobljen, zmožen, primeren ...) kakovostno opravljati vse naloge in dolžnosti na svojem delovnem mestu in dosegati postavljene cilje v skladu s pričakovanji,
- kompetentnost delavca za konkretno delovno mesto je taka kombinacija njegovih znanj, pridobljenih izkušenj, sposobnosti, osebnostnih lastnosti, vrednot in motiviranosti za delo, ki daje najučinkovitejšo podlago za kakovostno izvajanje delovnih nalog in doseganja pričakovanih rezultatov,
- pod pojmom kompetentnost kadrov razumemo stopnjo usposobljenosti kadrov za doseganje pričakovanj v okviru njihove vloge v organizaciji,
- razlikujemo kompetentnost za posamezno delovno mesto in kompetentnost konkretnega delavca na obravnavanem delovnem mestu; razlika med njima je izhodišče za osebni razvoj tega konkretnega delavca,
- kompetenčni model družbe je tabela, ki vsebuje prerez vseh delovnih mest v družbi (po veljavni sistemizaciji) in kompetenc za vsako delovno mesto posebej, je pregled (zahtevanih) kompetenc po delovnih mestih,
- kompetenčni model posameznega delavca je matrika, ki prikazuje odnos med za delovno mesto zahtevanimi kompetencami (povzetih iz kompetenčnega modela družbe) in razvitostjo teh istih kompetenc pri dejanskem delavcu.

V prvi fazi projekta, ki je potekal v mesecu februarju 2007, smo skupaj z upravo določili ciljne upravljske in vodstvene kompetence skupine LIVAR Group. Le-te predstavljajo t. i. standardna znanja in sposobnosti, ki so potrebni za učinkovito in uspešno upravljanje ter vodenje skupine oz. posamezne družbe v skupini.

Livarjeve upravljske in vodstvene kompetence smo razporedili v sedem področij:

- vizija razvoja skupine Livar, d. d.,
- podjetniška naravnost in samostojnost delovanja,
- lastnosti ustvarjalnega vodje,

- veščine vodenja ljudi,
- veščine vodenja procesov,
- komunikacijske veščine,
- lastnosti odgovornega vodje.

Modeli kompetenc so sodobna zasnova za upravljanja delovne uspešnosti zaposlenih, saj omogočajo, da vodje bolje razumejo, kaj se od njih pričakuje in kako lahko to uresničijo (potrebna vedenja).

Vodje lahko koncept kompetenc uporabljajo za naslednje namene:

- najpogosteje se na vrh seznama uvršča njihova uporaba pri letnem razgovoru med vodjo in sodelavcem v sistemih upravljanja delovne uspešnosti – zahtevane kompetence nam omogočajo odgovora na vprašanja, KAKO (katera vedenja, lastnosti, vrednote, prepričanja) lahko zaposleni uresničijo in KAJ se od njih pričakuje (naloge, odgovornosti, cilji, rezultati, vloge). Vodja pri letnem razgovoru namreč presoja vedenjsko frekvenco ali pogostnost pričakovanih vedenj, ki jih izvajalec izkazuje pri opravljanju svojega dela (meri se z lestvico, na kateri so kriteriji: nikoli, redko, redno, pogost, dosledno/vedno);
- (širši in ožji) seznam ali katalog kompetenc v obliki široko distribuirane zloženke in dodatnega opisa na intranetu je mogoče uporabiti tudi pri izbiri kadrov, saj bodo kandidati tako lahko dobro vedeli, katera vedenja in lastnosti, poleg znanj in veščin, od njih še pričakujemo;
- uporabimo ga lahko tudi pri določanju kriterijev napredovanja, pri fleksibilnem in variabilnem nagrajevanju, saj na ta način ne nagrajujemo več le rezultatov dela (ki so bili opravljeni v preteklosti), ampak tudi usposobljenost izvajalcev in primernost njihovih vedenj (za delovanje v prihodnosti);
- uporaben je tudi pri pripravi razvojnih programov ključnih kadrov, načrtovanju izobraževanj (osnova za pripravo načrta je ugotovljena vrzel med dejanskimi in ciljnimi kompetencami posameznika), planiranju nasledstev, načrtovanju karier.

S ciljem še bolj optimiziranega upravljanja kadrov v skupini LIVAR Group in s tem nadaljnjega razvoja ciljne korporacijske kulture se bo Livar, d. d., usmeril v razvoj naslednjih aktivnosti:

- opredelitev generičnih kompetenc za skupino LIVAR Group,
- opredelitev specifičnih kompetenc za vse vrste delovnih mest,
- postavitev kompetenčnih modelov (kompetenčnih matrik) za vse vrste delovnih mest,
- vzpostavitev centrov kompetenc v skupini.

Generične kompetence so tiste splošne kompetence, ki naj bi bile prisotne/razvite pri vseh posameznikih na vseh delovnih mestih v podjetju, s tem da je stopnja pričakovane razvitosti teh kompetenc pri različnih vrstah delovnih mest seveda različna. Na ta način odražajo generične kompetence ciljne vrednote oz. kulturo, ki jo želi razvijati podjetje.

Specifične kompetence – imenujemo jih tudi kompetence delovnega mesta – so skupne za posamezna delovna področja in skupine delovnih mest. Prispevajo k uspešnemu in učinkovitemu opravljanju določenega dela oziroma naloge. Povezane so z uspešnostjo posameznika na določenem delu in v podjetju kot celoti.

Kompetenčni model družbe (skupaj s podatki iz sistemizacije o zahtevanih znanjih in izkušnjah) daje družbi pregled nad zahtevanimi kompetencami za uspešno opravljanje delovnih nalog in doseganje zastavljenih ciljev. V praksi je tesno povezan z ostalimi podsistemi za upravljanje s človeškimi viri ter ima neprecenljivo vrednost za različna področja kadrovske funkcije, kot so kadrovanje (izbiranje novo zaposlenih in načrtovanje razvoja sprejetih kandidatov), prerazporejanje in napredovanje, gradnja kariere, vzgajanje ključnih kadrov, odkrivanje talentov, sistematično izvajanje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih (kjer je osnova razkorak med zahtevanimi – pričakovanimi in dejanskimi kompetencami).

Kompetenčni model družbe je matrika, ki vsebuje prerez vseh delovnih mest v družbi (po veljavni sistemizaciji) in kompetenc za vsako delovno mesto posebej. Je pregled (zahtevanih) kompetenc po delovnih mestih.

Kompetenčna matrika določa pričakovane vrednosti glede stopnje razvitosti posamezne kompetence za specifično vrsto delovnega mesta. Na ta način ta vrednost predstavlja standard, t.j. pričakovano/zahtevano višino razvitosti posamezne kompetence, ki pomeni osnovo za določanje vrzeli med dejanskimi in ciljnimi kompetencami posameznika.

Centri kompetenc predstavljajo neformalna mesta uporabe najboljših praks za posamezne aktivnosti v družbi. Na ta način predstavlja enega izmed zelo učinkovitih orodij internega prenosa znanja v podjetju. V podjetju poskušamo motivirati zaposlene, da izkoristijo možnost posredovanja znanja njihovih kolegov s praktičnega vidika uporabnika. Hkrati poskušamo ustvariti niz vzporednih komunikacijskih poti, ki omogočajo hitro reševanja operativnih »težavic«, ki izvirajo iz neznanja, neizkušenosti ali strahu pred poizkušanjem. Centri zato pokrivajo enostavna operativna področja – aktivnosti (enostavna za tistega, ki stvar obvlada).

### **5.3.3 Analiza dejanskih kompetenc**

Naslednji korak je bil določitev ocenjevalcev, ki bodo izbrane posameznike ocenjevali v insights analizi. To je 360°-metoda povratne informacije glede poslovnih in osebnostnih kompetenc posameznika, kjer poda svojo oceno posameznik, na katerega se ocena nanaša, poleg tega pa je ocena istih kompetenc posameznika podana s strani njemu nadrejene osebe, s strani članov tima, s katerimi pretežno sodeluje, ter s strani njemu podrejenih zaposlenih. Rezultati tako dobljene ocene so dostopni samo tistemu, na katerega se ta ocena nanaša.

360°-metoda povratne informacije:

- zagotavlja večjo objektivnost ocenjevanih kompetenc, s katerim pridobi posameznik boljši vpogled v svoje poslovne in osebnostne kompetence,
- predstavlja učinkovito podlago za razvoj omenjenih kompetenc na treningu oz. delavnicah,
- deluje kot močno motivacijsko orodje za spodbujanje nadaljnje implementacije teh kompetenc.



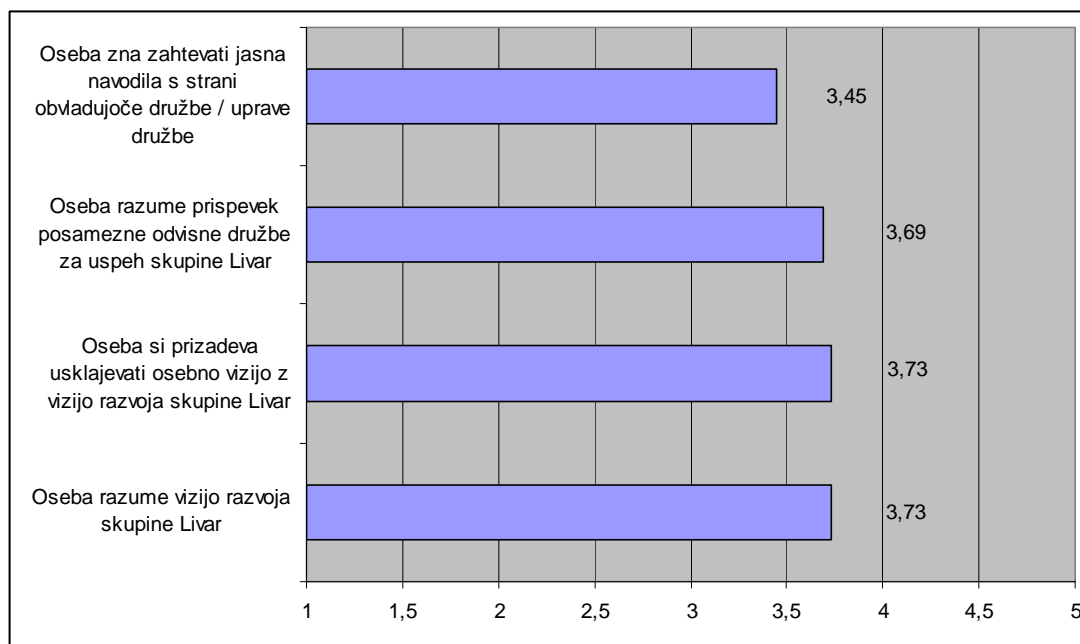
V insights analizo je bilo vključenih 21 zaposlenih – deset zaposlenih iz podjetja Livar, d. d., štirje zaposleni iz podjetja Topola Livar Group, a. d., in sedem zaposlenih iz podjetja Jelšingrad Livar Group, a. d., skupno je bilo poslanih 163 vprašalnikov. Število vrnjenih vprašalnikov je bilo ob koncu zbiranja 95 %, kar je zelo visok odstotek. Podrobnejši pregled vrnjenih vprašalnikov je razviden v razpredelnici v sliki 3.

Slika 3: Analiza prejetih insights vprašalnikov

ANALIZA PREJETIH INSIGHTS VPRAŠALNIKOV			
SKUPINA LIVAR, D. D.			
	ŠTEVILO VSEH INSIGHTS VPRAŠALNIKOV	ŠTEVILO PREJETIH	%
LIVAR, D. D.	76	70	92,11
TOPOLA LIVAR GROUP, A. D.	32	32	100
JELŠINGRAD LIVAR GROUP, A. D.	55	53	96,00
SKUPAJ	163	155	95,09

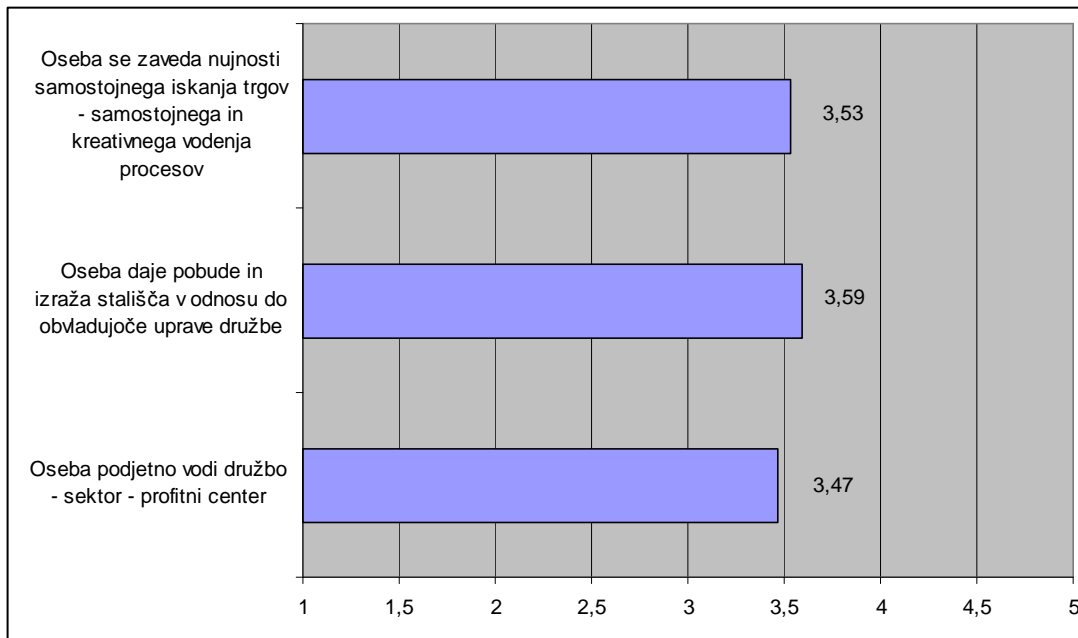
Rezultati insights vprašalnikov kažejo trenutno situacijo upravljalških in vodstvenih kompetenc, ki jih imajo ocenjevani posamezniki v skupini LIVAR Group. Poročilo o stanju kompetenc za celoten vzorec je sestavljeno iz ocen vseh ocenjevalcev, ni pa upoštevana samoocena. Samoocena je izpuščena zaradi večje objektivnosti rezultatov. V nadaljevanju so predstavljene skupne ocene po posameznih vodstvenih kompetencah in na koncu povprečje vseh za celoten izbran vzorec.

Graf št. 3: Povprečje ocen za kompetenco: VIZIJA RAZVOJA SKUPINE LIVAR, D.  
D.



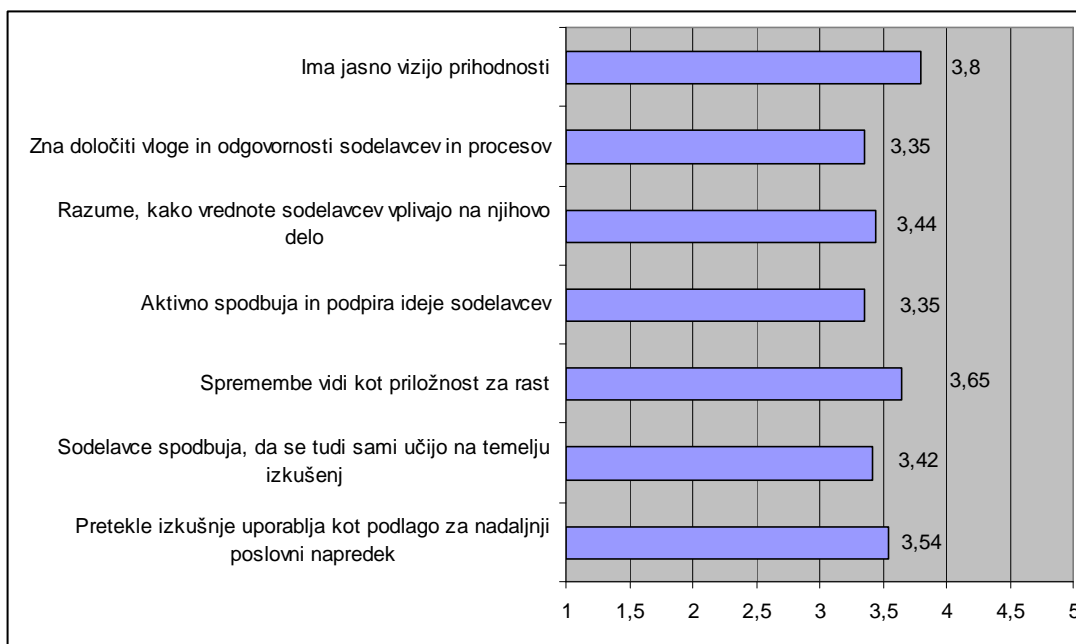
Po mnenju posameznih ocenjevalcev izkazuje vodstvo skupine LIVAR Group najvišje kompetence na področju razumevanja vizije razvoja skupine Livar, d. d., ter na področju usklajevanja le-te s svojo vizijo. Najnižje izkazana kompetenca pa je po mnenju ocenjevalcev izkazana pri kompetenci zahtevanja jasnih navodil s strani uprave družbe. V zvezi s tem je potrebno analizirati funkcioniranje organizacijsko-tehničnih in kadrovske povezav med obvladujočo in odvisnimi družbami.

Graf št. 4: Povprečje ocen za kompetenco: PODJETNIŠKA NARAVNANOST IN SAMOSTOJNOST DELOVANJA



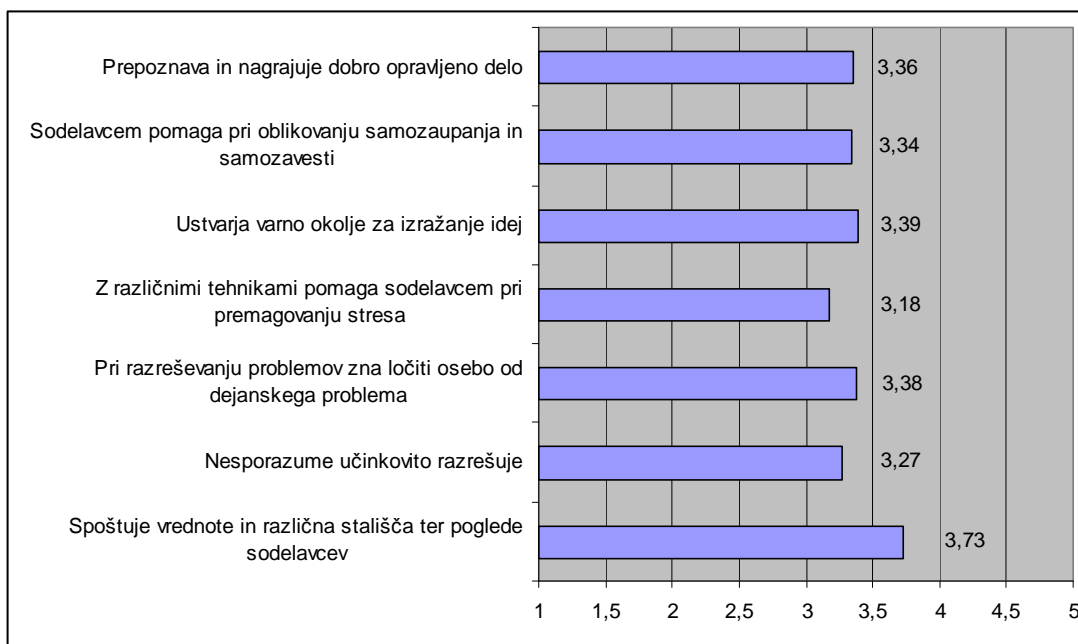
Najvišje izražena kompetenca se kaže v dajanju pobud in izražanju stališč v odnosu med obvladujočo družbo in upravo družbe, najnižja pa v podjetnosti vodenja posamezne družbe, sektorja ali profitnega centra. Narava nadaljnjih aktivnosti v zvezi s tem je odvisna od tega, kako natančno in nedvoumno obvladujoča družba opredeljuje samostojnost odvisnih družb ter pristojnosti in odgovornosti njihovih vodstev in kako to uveljavljajo nosilci vodenja teh družb.

Graf št. 5: Povprečje ocen za kompetenco: LASTNOSTI USTVARJALNEGA VODJE



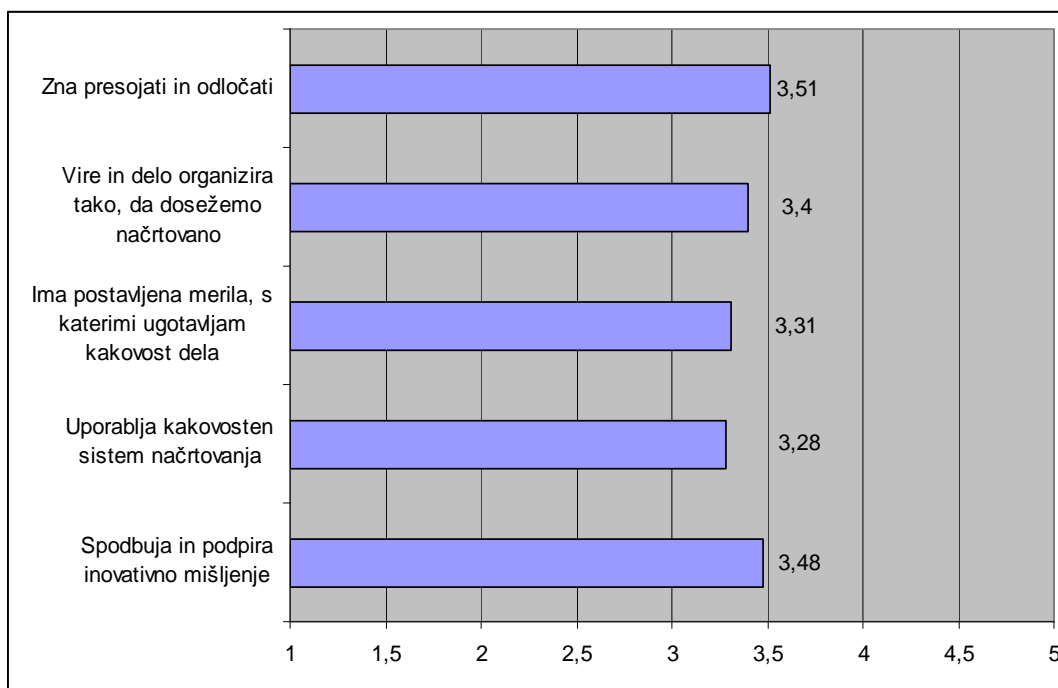
Najvišja kompetenca na tem področju je kompetenca pozitivnega odnosa do sprememb, najnižje izraženi kompetenci pa sta spodbujanje in podpiranje idej sodelavcev ter določanje vlog in odgovornosti sodelavcev ali procesov. Ta ugotovitev kaže dve vrsti potreb: po korelaciji med podjetniško naravnostjo in samostojnostjo delovanja in po podrobnejšem raziskovanju razumevanja in obvladovanja različnih stilov vodenja.

Graf št. 6: Povprečje ocen za kompetenco: VEŠČINE VODENJA LJUDI



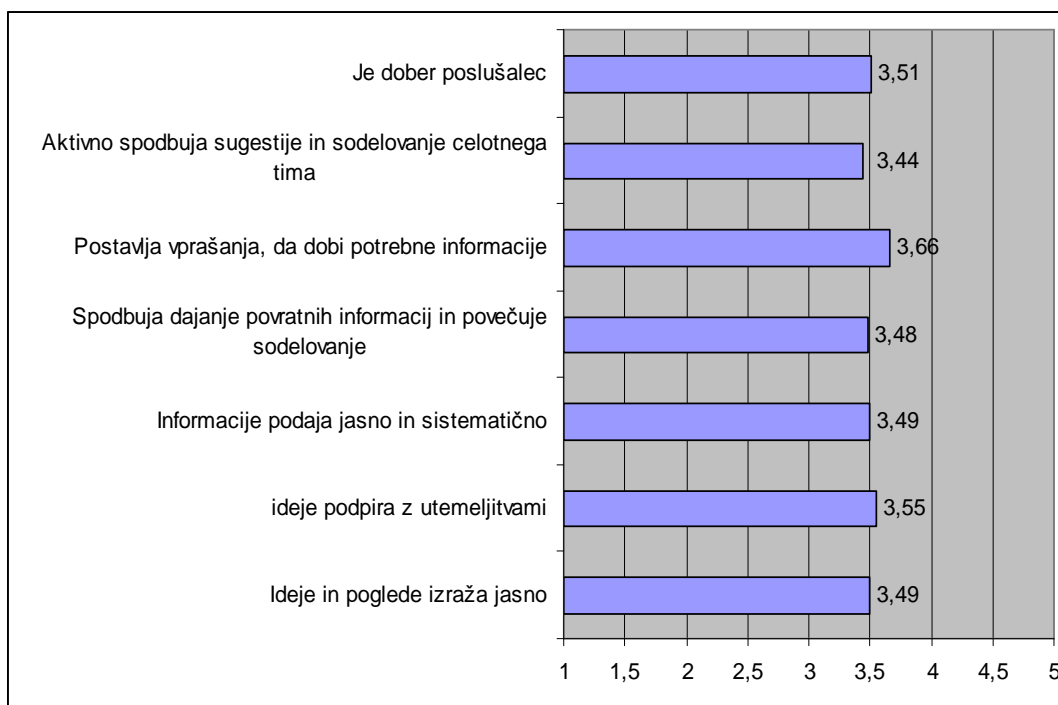
Spoštovanje vrednot in različnih stališč ter pogledov se kaže kot najmočnejša kompetenca tega sklopa, po drugi strani pa je najmanj izražena kompetenca na področju upravljanja stresnih situacij. Stresnost je tudi sicer ena izmed prevladujočih značilnosti sodobnega časa, vplivni in samozavestni vodja pa naj bi te pojave zaznaval že v zgodnji fazi ter sodeloval pri razkrivanju njihovih vzrokov in posledic predvsem v delovnem okolju.

Graf št. 7: Povprečje ocen za kompetenco: VEŠČINE VODENJA PROCESOV



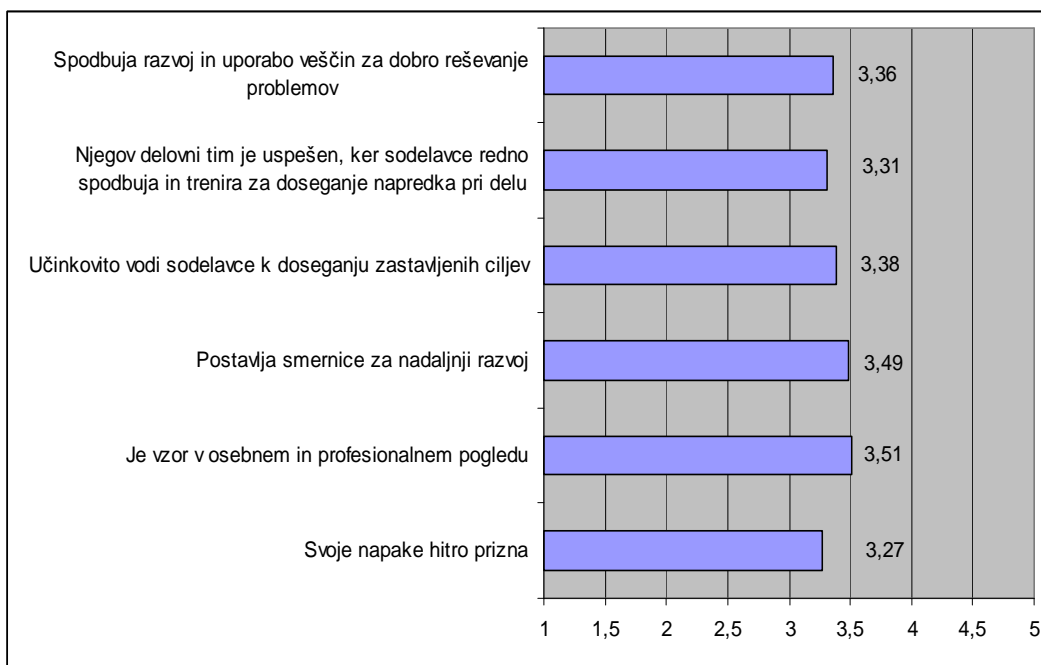
Učinkovito upravljanje s časom je bilo v okviru kompetence vodenja procesov ocenjeno kot najmočnejša, uporaba kakovostnih procesov načrtovanja pa je bila ocenjena kot najmanj razvita kompetenca tega sklopa. Razlike v odstotkih so sicer v vseh rubrikah majhne, kljub temu pa omogočajo razmislek o novih točkah izboljšav pri organizaciji in vodenju poslovnih procesov. Postavlja pa se vprašanje, kaj najbolj ovira načrtovanje trendov, pogojev poslovanja, orientacije kupcev itd. in kako so sinhronizirane spremembe planov.

Graf št. 8: Povprečje ocen za kompetenco: KOMUNIKACIJSKE VEŠČINE



Postavljanje vprašanj z namenom pridobivanja povratnih informacij je najmočnejše ocenjena kompetenca na področju komunikacijskih veščin, aktivno spodbujanje sugestij in sodelovanja celotnega tima pa je bila ocenjena kot najslabše razvita komunikacijska kompetenca. V zvezi z učinkovitostjo vodstvenega komuniciranja je bila opravljena anketa, ki kaže visoko stopnjo odgovornosti vodstva obvladujoče družbe in daje zelo uporabne vsebinske odgovore na vprašanje, kako še izboljšati medsebojno komuniciranje vodstva, s tem pa tudi funkcioniranje skupine.

Graf št. 9: Povprečje ocen za kompetenco: LASTNOSTI ODGOVORNEGA VODJE

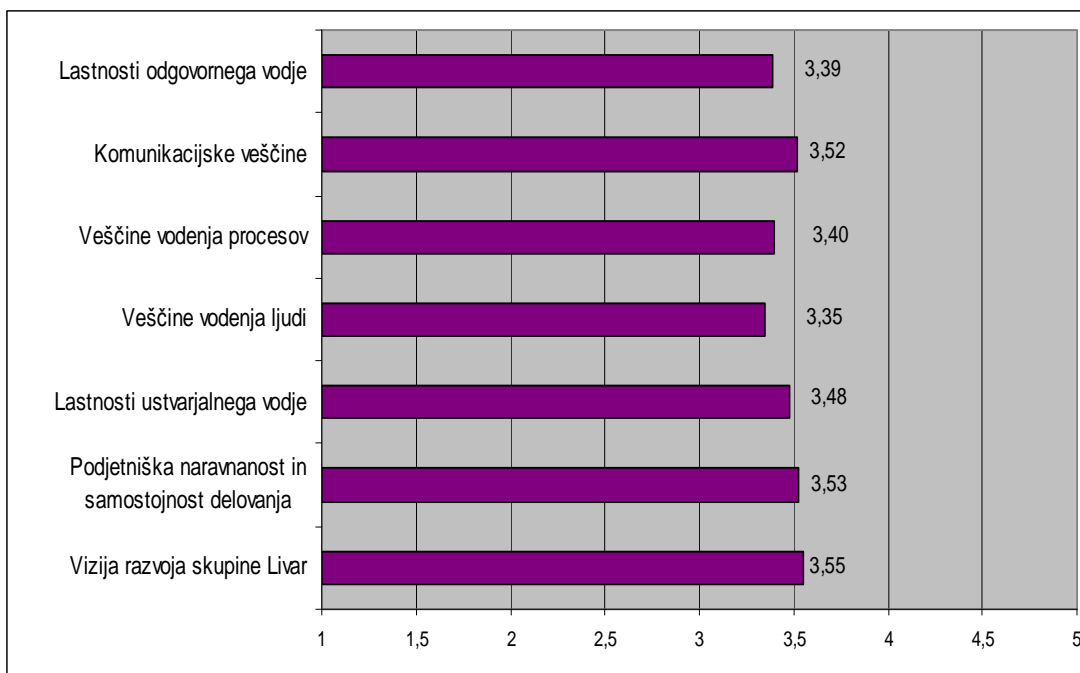


Biti zgled v osebnem in profesionalnem pogledu je kompetenca, ki je po mnenju ocenjevalcev najvišje izražena kompetenca za izbrano ciljno skupino vodij, priznavanje napak pa je najslabše razvita kompetenca. V tem zanimivem protislovju pa se skriva tudi delen odgovor na vprašanje, kakšne lastnosti se tradicionalno pripisujejo vodji: nezmotljivost je morda ena izmed njih. Morda gre v kakšnem primeru tudi za vprašanje (ne)samozavesti, zagotovo pa ne za vprašanje neodgovornosti..



Skupno poročilo na ravni celotne skupine Livar, d. d., pomeni prikaz slike stanja in vodenja v skupini Livar, d. d., ki je oblikovana kot povprečje odgovorov vseh posameznikov (razen samoocen).

Graf št. 10: SKUPNO POVPREČJE UPRAVLJALSKIH IN VODSTVENIH KOMPETENC



Po mnenju ocenjevalcev ima vodstvo skupine LIVAR Group najvišje razvit sklop kompetenc na področju poznavanja vizije razvoja skupine LIVAR, najmanj razvita sklopa kompetenc pa sta kompetenci vodenja ljudi in vodenja procesov. Omenjena dva sklopa predstavljata pomembno izhodišče za nadaljnji razvoj kompetenc skupine, kot tudi posameznih ključnih kadrov v skupini.

Z namenom razvijanja upravljalških in vodstvenih kompetenc izbrane ciljne skupine ključnih posameznikov v skupini LIVAR Group so se do decembra 2007 izvajale delavnice na in po kolegijih skupine.

### 5.3.4 Sklepi in ugotovitve

Predlagam, da se skupina LIVAR Group na področju upravljanja kadrov usmeri v naslednja področja:

- razvijanje upravljalških in vodstvenih kompetenc,
- dvigovanje nivoja znanj in veščin vodij in ključnih zaposlenih ter s tem razvijanje ciljne kompetence (z akcijskim načrtom razvoja kadrov),
- vzpostavljanje celovitega proces upravljanja s človeškimi viri in sistemsko urejanje področja kadrovske strukture.

Za nadaljevanje razvoja kompetenc udeležencev delavnic ter še bolj sistematičen in dolgoročen pristop k uvajanju novih konceptov in dobrih praks razvoja kompetenc zaposlenih predlagam, da se podjetje LIVAR, d. d., usmeri v razvoj oziroma izvedbo naslednjih aktivnosti:

AKTIVNOST	VSEBINE
RAZVOJ KOMPETENC VODENJA	<p>RAZVOJ VODSTVENIH VEŠČIN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• razvijanje skupnih vrednot</li> <li>• izboljšanje vodstvenih sposobnosti</li> <li>• postavljanje operativnih ciljev</li> <li>• izboljšanje sodelovanja</li> <li>• učenje delegiranja</li> <li>• učenje iskanja in obdržanja talentiranih zaposlenih</li> </ul> <p>IZBOLJŠATI VEŠČINE ODLOČANJA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obvladovanje konfliktov in sprememb</li> </ul>
RAZVOJ OSEBNOSTNIH KOMPETENC	<p>TRENING KOMUNIKACIJSKIH VEŠČIN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• učenje ciljnega razmišljanja</li> <li>• trening verbalne in neverbalne komunikacije: kako vzbuditi in pokazati zanimanje, kako opraviti prezentacijo, kako komunicirati z zahtevnimi strankami, sodelavci, partnerji; trening pred skupino, v majhnih skupinah, v parih</li> <li>• trening reševanja problemov po modelu</li> </ul>
RAZVOJ KOMPETENC TRENIRANJA	<p>RAZVOJ TRENERSKIH KOMPETENC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poslušanje, treniranje, odzivanje, prezentiranje</li> <li>• spraševanje in poslušanje</li> <li>• odkrivanje osebnostnih lastnosti</li> </ul>

Akcijski načrt razvoja kadrov je eno izmed strateških orodij upravljanja kadrov. Dolgoročno pa si lahko podjetje zagotovi optimalno upravljanje svojih kadrov s sistemskim urejanjem svoje kadrovske strukture oz. z vzpostavitvijo najboljših praks dela z ljudmi, kar pomeni optimizacijo kadrovskih procesov v podjetju.

Kadrovske procese v skupini LIVAR Group, d. d., so večinoma razviti od prve do četrte stopnje. Če želi podjetje oz. skupina optimalno upravljati s svojim najpomembnejšim premoženjem, ljudmi, se bo morala v prihodnje premakniti v stopnje, kjer so procesi definirani (to pomeni, da so razvite politike, operativna navodila in kontrolni listi) oz. upravljani in optimizirani procesi.

Tabela št. 3: Matrika kadrovskih procesov – stopnje razvitosti kadrovskih procesov

KADROVSKI PROCESI	ad hoc – nesistemati čno	ponovlji v	definiran	upravljan	optimiziran
	0	1	2	3	4
NAČRTOVANJE KADROV					
ZAPOŠLOVANJE IN IZBIRA KADROV					
RAZVOJ KADROV IN KARIER					
UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI – VREDNOTENJE KADROV					
NAGRAJEVANJE KADROV					
KOMUNIKACIJA IN POZNAVANJE PROCESOV					

Predlagam, da se podjetje v prihodnje usmeri na naslednja prioriteta področja, ki so navedena v spodnji matriki kadrovskih procesov (navedena so po pomembnostih):

<b>KADROVSKI PROCESI</b>	<b>OPIS PROCESA</b>
Kadrovska strategija	Strateško upravljanje človeških virov predstavlja načrt ukrepov na področju človeških virov, s katerimi želi vodstvo doseči strateške cilje.
Identifikacija in uporaba kompetenčnega modela	Modeli kompetenc so sodobna zasnova za upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih, saj omogočajo, da ti bolje razumejo, kaj se od njih pričakuje in kako lahko to uresničijo (posredujejo se jim potrebna vedenja). Modeli kompetenc zato poleg potrebnih znanj, veščin in spretnosti obsegajo tudi opredelitev vrednot, motivov in osebnostnih značilnosti, ki prispevajo k uspešnemu delu.
Načrtovanje karier	V načrtovanju karier določimo možne cilje kariere in narišemo karierni načrt za zaposlene.
Razvoj kadrov	Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih.
Upravljanje uspešnosti – vrednotenje kadrov in ciljno vodenje	Vrednotenje kadrov je proces, kjer se definirajo pričakovanja o rezultatih posameznika in merjenje, vrednotenje, beleženje dejanske in pričakovane uspešnosti; pomeni individualno ali skupinsko oceno delavcev, ki presegajo normativne delovne okvire.
Interno in eksterno komuniciranje	Vsaka organizacija ima več različnih dejavnosti, od katerih je odvisen njen uspeh. Kako nam pri vsem tem lahko pomagajo interne ter eksterne komunikacije? So lahko ob ustreznem načrtovanju katalizator prepotrebnih organizacijskih sprememb in porok za motivacijsko vzdušje, inovativno organizacijsko kulturo?
Nagrajevanje kadrov	Odgovarjajoč sistem motiviranja je nujen, če želi podjetje privabiti, zadržati in razvijati najboljše menedžerske kadre. Poleg izbora kandidata z odgovarjajočimi kompetencami predstavlja ta sistem neobhoden element za obdržanje in optimalno izkoriščanje potenciala menedžerja.
Zaposlovanje in izbor kadrov	Pridobivanje, izbiranje in uvajanje sodelavcev so dejavnosti, s katerimi menedžment kadrovske virov uravnava odnose organizacije z okoljem, predvsem s trgom delovne sile.
Načrtovanje kadrov	Strateško načrtovanje človeških virov definiramo kot proces postavljanja ciljev glede kadrovske virov, razvijanja strategij za doseg ciljev in določitev politike za pridobivanje, nameščanje, razvoj in ohranitev človeških virov.

Planiranje nasledstva	Uspešna podjetja uporabljajo planiranje nasledstva z namenom razvijanja in vzdrževanja uspešnih in učinkovitih vodij (voditeljev) na način, da razvijajo vse potrebne veščine in kompetence, ki jih potrebujejo za delovanje v svojem poslovnem okolju.
-----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Podjetje ima tako v zvezi z upravljanjem oz. optimizacijo kadrovskega procesa na voljo tri možnosti:

- interno upravljanje: podjetje samostojno upravlja s svojimi kadrovskega procesi,
- projektno sodelovanje s svetovalci, nato interno upravljanje, ob občasnem zagotavljanju kvalitete procesov s strani svetovalca (PQA – proces quality assurance),
- outsourcing kadrovske funkcije.

Predlagam, da se izbere drugi način upravljanja kadrovskega procesa. V tem primeru lahko svetovalec naročniku v prvi vrsti (kratkoročno) pomaga pri definiranju, vzpostavitvi in optimizaciji samih procesov, srednjeročno pa tudi pri vzdrževanju oz. zagotavljanju stalne kvalitete teh procesov. Le-ta se vrši preko občasnih diagnostičnih pregledov posameznih procesov s strani neodvisnega izvajalca, kar naročniku zagotavlja večjo objektivnost, predvsem pa ustrezno podlago za stalne izboljšave teh procesov.

## 6 POVZETEK IN SKLEPNE UGOTOVITVE

V diplomski nalogi je vseskozi moč opaziti pomembnost ustrezne usposobljenosti zaposlenih, ki je temeljni dejavnik ustvarjanja konkurenčne prednosti vsakega podjetja. Ob pomoči literature in s pomočjo analiz različnih raziskav lahko potrdim predpostavko, da so ustrezno izobraženi in usposobljeni kadri eden ključnih dejavnikov razvoja in uspešnosti vsakega podjetja.

Nenehne spremembe na vseh področjih družbenega življenja postavljajo podjetja pred vedno nove izzive in zahteve. Gospodarske družbe, ki želijo biti uspešna v prihodnosti, morajo pridobiti nove značilnosti in osvojiti bistvene spremembe v razmišljanju.

Podjetje, predvsem njeno vodstvo, se mora zavedati, kakšno vlogo in pomen pri razvoju ima izobraževanje. Pa naj bo to na področju uvajanja novih tehnologij ali v povezavi s spreminjanjem dosedanjih norm, vrednot in kulture organizacije. Zelo pomembna je sposobnost prepoznavanja novih potreb po znanju in prepoznavanje ključnih točk, kjer mora podjetje stopiti na višjo stopnjo zavedanja. Znanje in dodatno učenje mora predstavljati konkurenčno prednost v okviru organizacije. Da pa bo podjetje uspešno, morata biti kadrovska politika in politika podjetja tesno povezani, sodelovanje mora biti skupno, ker le na tak način lahko pričakujemo uresničevanje zastavljenih ciljev in strateških načrtov.

V podjetju Livar, d. d., se zavedamo, da so ustrezno izobraženi in usposobljeni kadri eden izmed temeljnih dejavnikov razvoja in uspešnosti njihove družbe. S programom razvoja kompetenc želimo zagotoviti sistematičen in načrtovan razvoj zaposlenih ter prestrukturirati celotno področje upravljanja s človeškimi viri in ga dvigniti na strateški nivo.

Na koncu lahko potrdim hipotezo, da je model kompetenc primeren za ugotavljanje izobraževalnih potreb, saj na podlagi letnih razgovorov in njihovih zaključkov ter poleg ostalih načinov ugotavljanja izobraževalnih potreb, pomembno prispevajo k načrtovanju izobraževanja. Pri vsem tem pa se upoštevajo še pobude s strani vodstvenih in vodilnih

delavcev, zahteve zakonodaje in seveda želje in predlogi sodelavcev. Bistveni napredek modela kompetenc je v tem, da je načrtovanje izobraževanja na ta način pridobilo bolj sistematično in analitično naravo v primerjavi z ostalimi organizacijskimi oblikami. Model kompetenc je pomemben vir ugotavljanja izobraževalnih potreb, ki bo še pridobival na veljavi in postal eden glavnih virov skupaj z letnim razgovorom potreb po izobraževanju. Vse to so seveda smernice prihodnjega razvoja, vendar pa sem prepričana, da bo to postala ustaljena praksa, ko bomo zaposleni to védenje osvojili. Dvom, ki še obstaja pri tem, je le problem subjektivnosti ocenjevalca, čemur pa se ne moremo izogniti niti pri modelu kompetenc.

Ob zaključku moje naloge bi želela poudariti, da podjetje Livar, d. d., sestavljamo in gradimo kreativni in sposobni ljudje, ki s svojim znanjem in sposobnostmi razvijamo nove ideje, uresničujemo vedno nove cilje in vizije. Zato mora biti ravnanje s kadrovske viri usmerjeno k nenehnemu razvoju in usklajevanju potreb družbe in zaposlenih. Ustvarjati in omogočiti moramo takšno delovno okolje, ki bo za zaposlene spodbudno pri njihovem razvoju, družbi pa bo omogočilo uresničevanje strateških ciljev.

## 7 VIRI IN LITERATURA

1. Armstrong, M. (1991) *A hand book of Personnel Management Practice*, London Kogan Page.
2. Armstrong, M. (1999) *Employee Reward*, London, Institute of Personnel and Development.
3. Bakan Toplak, M. (2006) Poročilo z delavnice sodobni kadrovski procesi, *elektronski vir*, [http://home.izum.si/COBISS/OZ/2006\\_3/html/clanek\\_07.html](http://home.izum.si/COBISS/OZ/2006_3/html/clanek_07.html) [dostop januarja 2008].
4. Center za razvoj novih izdelkov, 2006, *elektronski vir*, <http://www.rni.si/?CID=95&K=8&PHPSESSID=vnm5i2o4jpt3bqe1thfdqs7ds7> [dostop 30. aprila 08].
5. Green Paper on Innovation, objavljeno s strani Evropske Komisije (1995) *elektronski vir*, [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf) [dostop 29. aprila 2008].
6. Gruban, B. (2003) Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso, *elektronski vir*, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uvajanje-kompetenc/> [dostop 29. aprila 2008].
7. Gruban, B. (2003) 360° povratna informacija: Sebe razkrivamo skozi druge, *elektronski vir*, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/> [dostop 20. marca 2008].
8. Gruban, B. (2004a) Zakaj kompetence (ni)so družboslovna znanstvena fantastika? *elektronski vir*, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/> [dostop 22. februarja. 2008].
9. Gruban, B. (2004b) So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore? *elektronski vir*, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/> [dostop 29. marca 2008].



10. Gruban, B. (2004c) Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso, *elektronski vir*, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/> [dostop 10. aprila 2008].
11. Gruban, B. (2004d) Zamujamo priložnost? *Elektronski vir*,  
<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/> [dostop 29. aprila 2008].
12. Jelenc, Z. (1991) *Terminologija izobraževanja odraslih*, Ljubljana, Pedagoški inštitut.
13. Jereb, J. (1998) *Teoretične osnove izobraževanja*, Kranj, Moderna organizacija.
14. Kohont, A. (2003) *Razvrščanje kompetenc. Kompetence v kadrovski praksi*, Ljubljana, GV-izobraževanje.
15. Korošak, A. (2004) Vedenjski (behavioralni) intervju kot metoda merjenja kompetenc, intervju opisov vedenja, *HRM*, let. 2, št. 3, str. 10–13.
16. Kupermintz, H. (2002) Another look at cognitive abilities and motivational processes in science achievement, *elektronski vir*, <http://www.cse.ucla.edu/Reports/TR571.pdf> [dostop 29. aprila 2008].
18. Livar (2006-2007) *Letno poročilo Kadrovske splošnega sektorja, interno poročilo družbe*
19. Livar (2008) Predstavitev družbe, *elektronski vir*, <http://www.livar.si/> [dostop 29. aprila 2008].
20. Možina, S. in drugi (1991), *Management*, Radovljica, Didakta.
21. Musek, J. (2000) *Nova psihološka teorija vrednot*, Ljubljana, Inštitut za psihologijo osebnosti.

22. Perrenoud, P. (2000) *Competences, language et communication*, *elektronski vir*, [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2000/2000\\_1](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_1) [dostop 30. aprila 2008].
23. Sigem, (2007) HRM-strategija podjetja, *elektronski vir*, [http://www.sigembc.si/hrm\\_strategija.asp](http://www.sigembc.si/hrm_strategija.asp) [dostop januarja 2008].
24. Spencer, L. M. in Spencer, S. M. (1993) *Competence at work: Models for superior performance*, New York, John Wiley & Sons.
25. Svetlik, I. (2005) O kompetencah. V: Pezdirc, M. S. (ur.): *Kompetence v kadrovski praksi*, Ljubljana, GV Izobraževanje.
26. Svetlik, I. in Možina, S. (2002) *Management kadrovskih virov*, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede.
27. Svetlik, I. in Kohont, A. (2003) 'Teoretični uvod v model kompetenc', *Srečanje dobri zgledi vlečejo*, Portorož, Zveza društev za kadrovske dejavnost, str. 5–20.
28. Svetlik, I. in Kohont, A. (2005) Uvajanje in uporaba kompetenc. V Svetlik, I., Kohont, A., Gorišek, K., Rozman, B., Lamberger, J., Brank, B., *Kompetence v kadrovski praksi*, Ljubljana, GV-izobraževanje.
26. Tomažič, E. (2003) 'Kompetence so korenit, ne kozmetičen poseg v zdajšnja kadrovska praksa', *Finance*, št. 95, str. 18,
29. Tomažič, E. (2002) *'S kompetencami do standardov odličnosti na področju človeških virov'* 5. konferenca HRM o ravnanju z ljudmi pri delu (strokovno gradivo), Nova Gorica, GV-izobraževanje.
30. Vukasović-Žontar, M. (2008) Uporaba modela kompetenc v poslovni praksi, *elektronski vir*, <http://www.siq.si/index.php?id=925&command=SINGLE&sid=99> [dostop 29. januarja 2008].