

# CELOVIT PRISTOP K IZOBRAŽEVANJU ZAPOSLENIH

Milena Ažman

*O pomenu znanja, ki po napovedih v razvpitem svetu že presega pomen kapitala, je v eni zadnjih številčk Harvard Business Review J. Nonaka zapisal: »V gospodarstvu, kjer je edina zares zanesljiva stvar negotovost, je en sam vir trajne konkurenčne prednosti – znanje.«*

Tudi za slovenske razmere je navajal A. Bajt (Delo, 4. 7. 1992) ob razpravi o nacionalnem raziskovalnem programu: »O gotovo najvažnejšem vprašanju se skoraj brez izjeme strinjamo. Gre za oceno, da je glavni problem razvoja Slovenije na vseh področjih močno zaostajanje znanja. Tako je prva in glavna naloga, kratkoročno kot dolgoročno, splošni dvig znanja na prav vseh področjih in ravneh.«

Ugotovitve študij (Kodelja-Starin, 1991), da z znanjem, s katerim razpolaga prebivalstvo Slovenije zdaj, ne bo mogoče obvladati težav, ki jih že prinaša in jih bo še prinašal znanstveni in družbeni razvoj, ter zahteve mednarodne delitve dela narekujejo potrebne spremembe. Podatki kažejo, da teh sprememb ne bo mogoče doseči le z izobraževanjem mladine, temveč naj bi bilo težišče dela v naslednjem obdobju na izobraževanju vseh odraslih, zaposlenih in tistih, ki bodo prešli v odprto brezposelnost.

Hkrati z zgornjo ugotovitvijo avtorji študije navajajo, da način izobraževanja zaposlenih pri nas še ni razvit in organiziran tako, da bi lahko v kratkem pričakovali zadovoljive dosežke. Podobne trditve o izobraževanju zaposlenih v konkretnem podjetju so me spodbudile k preučevanju te tematike.

Postavila sem si vprašanje, na kakšnih teoretičnih izhodiščih in izvedbenih modelih je zasnovano izobraževanje te vrste v razvitejših družbah. K temu me je dodatno spodbudil pisec knjižice »Inoviranje obrazovanja odraslih« S. Pongrac (1991, str. 17–18). V tem delu pravi:

»Pri prepoznavanju in poznavanju novih dosežkov k teoriji in praksi izobraževanja v svetu in pri nas (v začetku leta 1991) obstajajo številne ovire in omejitve. N. Šoljan je opozoril na ločenost pedagogike in drugih znanosti o vzgoji in izobraževanju od sveta, kar traja že več desetletij. To trditev lahko podkrepimo. V roke je treba vzeti le nekaj naših strokovnih revij in videli bomo, kako malo je člankov ali informacij o izobraževanju v drugih deželah.

Med redkimi članki in še redkejšimi knjigami so samo izjemoma besedila, ki temeljijo na novih podatkih, najnovejši literaturi, namesto na zastarelih virih in idejah, ki so jih morda avtorji medtem že opustili ali spremenili. Prevodi tujih piscev so prava redkost.«

K temu mnenju lahko dodam le še to, da je za področje izobraževanja zaposlenih takih besedil in literature še veliko manj.

Namen tega in nekaj kasnejših prispevkov je, da funkcijo izobraževanja sploh in izobraževanje v konkretnem slovenskem podjetju predstavim bralcem z nekaterih novejših vidikov.

Tuja literatura obravnava izobraževanje zaposlenih v sklopu »upravljanja človeških virov« (Human Resources Management) in »razvoja človeških virov« (Human Resources Development).<sup>1</sup>

Zato bom v tem prispevku skušala povzeti, kaj ta dva pojma obsegata in kakšen pomen ima v tem okviru izobraževanje zaposlenih. Morda bo razjasnitev teh pojmov koristna tudi za vse tiste, ki prihajajo in stik s tujci. Ti pojma HRM in HRD redno uporabljajo.

## Upravljanje človeških virov (Human Resources Management – HRM)

V razvitem poslovnem svetu so se v petdesetih letih zavedli, da je človek bistveni dejavnik uspešnosti. To je bil tudi začetek koncepta upravljanja, ki so ga poimenovali *Human Resources Management*, približno dvajset let kasneje pa se je temu pridružil še *Human Resources Development*.

Izraza v zadnjem času pri nas večkrat slišimo in najdemo v različnih revijah, vendar pa si celovito predstavo o teh pojmih le težko oblikujemo. S tem prispevkom skušamo napraviti prav to.

Začnimo v izhodišču z vprašanjem:

Kaj je podjetje in kaj so njegovi cilji?

Uporabimo splošno definicijo: Podjetje je samostojen poslovni sistem, katerega cilj je čim večja poslovna učinkovitost.

Aktualna vprašanja, kako povečati učinkovitost, uspešnost, si pridobiti na trgu prednostni položaj, kako v hudi konkurenci preživeti ter povečati dodano vrednost, iščejo odgovore v organizacijskih spremembah.

V širšem pogledu določajo uspeh podjetja trije pomembni dejavniki:

- vloženi kapital
- sredstva (stroji, naprave) in
- ljudje, ki so pripravljene in sposobni, da iz vsega ustvarijo produktiven in donosen proces.

Sodobno podjetje zato gradi na človeku posamezniku, ki pa ima tudi svoje potrebe, cilje, sposobnosti in hotenja. Na vprašanje, kako spodbuditi zaposlene k večjim dosežkom, ni odgovora, veljavnega za vsakega posameznika.

Motiviranje sodelavcev je zapleten proces, pri katerem so pomembni poleg potrebnih okvirnih pogojev v podjetju in zlasti v delovni skupini tudi *ustrezno vedenje nadrejenega* in njegova sposobnost, da naveže stik s svojimi sodelavci in skuša uskladiti vizije in cilje posameznika s potrebami, cilji in možnostmi podjetja.

Odkrivanje človeka kot osrednjega dejavnika uspešnosti sega v razvitem svetu v petdeseta leta. Iz vprašanja, kako doseči, da bodo ljudje v podjetjih svoje zmogljivosti uporabili za svoje in skupno dobro, se je razvil koncept upravljanja *Hu-*

<sup>1</sup> Vsi prevodi iz angleškega jezika so avtorsko delo. Težav je pri tem več. Prvič, HRM in HRD sta spleta različnih znanstvenih disciplin, zato so pojmi, ki jih uporabljata, različnega izvora (ekonomija, sociologija, psihologija, pedagogika itd.). To lahko seveda povzroči različne nesporazume, npr. nejasnost pomena nekega pojma zaradi različnih pomenov v različnih znanstvenih disciplinah, ki ta pojem uporabljajo. Drugič, predvsem HRD je sorazmerno mlada disciplina, posebno pri nas. Posledica tega je nerazvit pojmovni aparat, kar povzroča največje težave: prevodi določenih pojmov še niso ustaljeni, neka-

teri pojmi pa sploh še niso bili prevedeni. Tretjič, dobesedni prevod pojma še ne zagotavlja ustreznega pomena, saj imajo nekateri pojmi v okviru HRD svoj specifični pomen. Zaradi navedenih razlogov je treba vsaj bistvene pojme opredeliti v samem besedilu in pri tem navesti tudi angleški izraz. Primer besedne zveze, kjer naletimo na omenjene težave, je npr. »Philosophy of HRD«. Če se zdi, da sam prevod ni sporen – filozofija HRD – pa je dvomljiva sama uporaba pojma filozofije glede na to, v kakšnem besedilu se uporablja. Sam pomen morda bolj meri na to, kar bi lahko imenovali »idejnost HRD«.

*man Resources Management*. Pri nas enotnega termina zanj še nimamo in tako se lahko srečamo z več sinonimi:

- sproščanje človekovih zmogljivosti,
  - upravljanje kadrovskih virov (UKV) oziroma upravljanje s kadrovskimi viri (Možina, 1990),
  - HRM kot izviren izraz.
- Koncept je šel v svojem razvoju skozi različna obdobja.

## Izhodišča konceptov HRM

Izhodišča konceptov upravljanja človeških virov (*Human Resources Management – HRM*) navajajo pisci dokaj različno. Tako Singer (1990) meni, da korenine HRM segajo že v obdobje Taylorjevega znanstvenega menedžmenta ter kasnejših teorij medčloveških stikov (Hawthornska študija).

Pieper (1990) pa izhodiščno točko vidi ravno v času, ko se je začel manjšati pomen teorije medčloveških razmerij (zgodnja šestdeseta leta). V ospredje je stopil nov, humanistični vidik obravnavanja delovne sile, ki sta ga širila Argyris s teorijo psihološke rasti in Mc Gregor s teorijo Y (Organ, 1991). Pieper (1990) navaja, da je razlikovanje med starim modelom upravljanja ter novimi perspektivami uvedel Miles z uvedbo pojma »človeški viri« (human resources).

Pojem »človeški viri« je za Milesa krovni pojem, ki zajema vse humanistične vidike obravnavanja delovne sile, in ne neka nova teorija.

Opreделil je tri modele upravljanja: tradicionalnega, model upravljanja medčloveških razmerij in **model upravljanja človeških virov**.

V modelu upravljanja človeških virov je v nasprotju s tradicionalnim modelom in modelom upravljanja medčloveških razmerij poudarjen vidik potencialne rasti in razvoja zaposlenih.

Temeljna naloga sistema »upravljanja človeških virov« je zato pomoč zaposlenim, da sproščajo in razvijajo svoj potencial, pri čemer se zadovoljujejo potrebe organizacije in interesi zaposlenih.

Drugi pisci, kot npr. Locke (1990), poudarjajo pri upravljanju človeških virov pomen motivacije kot enega od mehanizmov za večanje delovnih uspehov. Tako pisec obširno predstavi razvoj teorije »postavljanja ciljev«, pri čemer navaja prav združevanje proučevanj s področja upravljanja in eksperimentalne psihologije, ki segajo v čas Taylorjevega znanstvenega menedžmenta.

Tako uvrsti teorijo postavljanja ciljev v model upravljanja s človeškimi viri kot tisto, ki ima bistveno motivacijsko vlogo v vseh procesih tega modela.

Teorijo vlaganja v človeški kapital kot izredno pomemben vidik upravljanja človeških virov navajajo praktično vsi pisci. Večina jih poudarja tudi pomen metode vodenja s cilji (*Management by Objectives*), ki jo je Drucker predstavil že sredi petdesetih let.

Vodenje s cilji je predstavljalo za Odiornea celo osrednje izhodišče v vseh procesih upravljanja s človeškimi viri, kar je obravnaval v svojem zgodnejšem delu »Personnel Administration by Objectives« (Odiorne, 1971).

Pieper (1990) tako povzema, da korenine HRM izhajajo iz dveh pogledov na zaposlene:

*vedenjsko-spoznadni vidik* – zaposlene jemljemo kot množico posameznikov z različnimi potenciali in sposobnostmi, pri čemer je odgovornost menedžerjev, da te potenciale čim boljše razvijejo in izrabijo;

*ekonomski vidik* – zaposlenih nimamo samo za stroškovni element, temveč za kapital, ki ga je treba vzdrževati in oplajati (vanj vlagati).

Zaradi raznolikosti izhodiščnih teorij in kasnejšega praktičnega proučevanja je definicijo HRM mogoče najti v več različicah.

Singer (1990) definira HRM kot posebno področje upravljanja, s katerim se optimizirajo človeški viri: upravljanje (HRM) razvija take programe, politiko in aktivnosti, da čim bolj uskladi potrebe in cilje organizacije ter posameznikov (zaposlenih).

Upravljanje s človeškimi viri je zapleten sistem, ki vključuje več med seboj povezanih procesov.

Pisci predstavljajo ta sklop procesov različno, povzemam Werther-Davisov model:

### Procesi HRM – sistem med seboj povezanih dejavnosti (Povzeto po Werther-Davis, 1985)



Literatura, ki jo navajam, zelo obširno obravnava posamezne procese. Na tem mestu povzemam le namene in cilje osnovnih procesov:

#### **Načrtovanje**

Zagotavljanje optimalne zaposlenosti (razporeditev delovne obremenitve) že zaposlenih.

Ocenitev potrebnih znanj, sposobnosti zaposlenih v prihodnjem obdobju.

Časovna zagotovitev potrebnih človeških virov.

#### **Analiza strukture dela**

Določi dejavnike nujne za uspešno izvajanje dela, in ugotovi razmere, v katerih bo delo potekalo!

Daje informacije: za izbiro kandidatov, za določanje izobraževalnih potreb, za oceno potrebnosti dela, zahteva dela za kasnejšo oceno uspešnosti; opozori na morebitno potrebo organizacijske spremembe.

#### **Pridobivanje kadrov**

Poišče najustreznejše kanale za pridobivanje kadrov.

#### **Izbira kadrov (selekcija)**

Zagotovi glede na zahtevo dela (analizo dela) najustreznejše kandidate.

#### **Uvajanje**

Zagotovi kar najhitrejšo vključitev v organizacijo (socializacijski proces) in izvajanje dela.

**Izobraževanje in razvoj zaposlenih** (Human Resource Development)

HRM pomaga zagotavljati, da ima organizacija ljudi z znanjem in spretnostmi, s katerimi dosegajo strateške cilje. Pripravljajo ljudi za uspešnejše opravljanje dela in jih pripravljajo za prevzem večje odgovornosti v prihodnosti. Gradi na močnih platih zaposlenih in jim pomaga preseči šibkejšje.

### **Načrtovanje karier**

Pomaga pri odločanju in izbiri razvojnih poti zaposlenih. Predvidi nadaljnji razvoj zaposlenih: posamične cilje in poti razvoja.

### **Ocena uspešnosti**

Zaposlenim omogoča povratno informacijo o njihovi uspešnosti. Identificira ravni uspešnosti zaposlenih, vzroke manjše uspešnosti in potenciale za sprejemanje večjih odgovornosti. Pomaga izboljšati uspešnost posameznikom z načrtovanim razvijanjem sposobnosti, izkušenj, pridobivanjem znanja in spretnosti.

Navedeni procesi se skozi obdobje dvajsetih let niso bistveno spreminjali, v osemdesetih letih pa je prišlo do spoznanja, da je človek tako pomemben dejavnik uspešnosti organizacije, da ga je potrebno vključiti v generalno strateško upravljanje in uporabljati se začne celo nov termin – strateški HRM (Strategic Human Resource Management).

Pieper (1990) navaja, da je strateški HRM definiran z naslednjimi elementi:

- tradicionalna kadrovska dejavnost (zaposlovanje, nagrajevanje in oblikovanje dela),
- razvoj zaposlenih,
- specifična filozofija upravljanja, ki pojmuje zaposlene kot najpomembnejšo vrednost organizacije in jih ima za sposobne in željne rasti in razvoja,
- vključitev kadrovske funkcije v strateško upravljanje.

S. Rothwell (1992) ugotavlja, da so nastanek strateškega HRM povzročile prav spremembe v organizacijskem razvoju. Zato se z decentralizacijo, projektnimi skupinami in ad hoc skupinami večina procesov in aktivnosti HRM prenese neposredno na nižje organizacijske ravni, strateško upravljanje človeškega vira pa prevzema vodstveni menedžment.

Pieper (1990) navaja, da na uveljavljanje modela HRM bistveno vpliva širše okolje. Pomembno je, kako to okolje (družba, država) sprejema koncept modela HRM.

Na podlagi primerjalne študije ugotavlja, da na to močno vplivajo kultura naroda, gospodarstvo in pravni sistem.

Isti pisec navaja tudi novejši koncept strateškega HRM, ki ga razvija michigenska univerza. Pri tem je poudarjena močna povezava s poslanstvom, strategijo, organizacijsko kulturo in HRM. Težnja tega koncepta je, da bi bila vsa navedena področja v kar največjem skladju, upošteva seveda tudi okolje. Ta koncept obsega le štiri komponente:

- selekcijo
- ocenjevanje
- nagrade
- razvoj.

S konceptom HRM se je bistveno spremenila kadrovska (personnel) funkcija. Joshi (1991) povzema primerjavo po Parceku (Designing and Managing Human Resource Systems, Oxford, 1986).

## **Razvoj človeških virov (Human Resource Development – HRD)**

Nadler (1989), posamezni pisci ga navajajo kot očeta HRD, ugotavlja, da je dejavnost razvijanja človeških virov potekala že več stoletij, imenovala pa se je zelo različno. V zgodovinskem pregledu, ki ga podaja le za Združene države Amerike, pisec obravnava posamezna obdobja in značilnosti te dejavnosti. Začne z obdobjem petdesetih let.

### **Primerjava Joshi – Parcek**

Klasična kadrovska funkcija (KF)	Sistem človeških virov (HRM-HRS)
1. KF je neodvisna funkcija.	HRS je podsistem večjega sistema organizacije.
2. KF obsega nekaj podfunkcij.	HRS je organski sistem: vsi deli so povezani.
3. Poglavitna naloga KF je učinkovito izvrševanje zahtev (rutinske naloge).	Poglavitna naloga HRS je razvijanje sposobnosti (proaktivna naloga).
4. KF nosi največjo odgovornost za kadrovske zadeve.	Vsi vodje delijo odgovornost upravljanja s človeškim virom.
5. Temeljni poudarek KF je na administrativnem urejanju in upravljanju.	Poglavitna usmeritev HRS razvijanje in motiviranje zaposlenih.
6. Zaposleni so motivirani večinoma prek plač in nagrad.	Zaposleni so motivirani predvsem z izzivi in priložnostmi za razvoj in ustvarjalno delo.

Nadlerju je pomembno obdobje od 1951 do 1960, ki ga poimenuje »odkritje ljudi«. Vpliv na izobraževanje in razvoj zaposlenih je imela znova oživiljena Hawthornska študija in Skinnerjeva vedenjska teorija. Nadrejeni (supervisors) so začeli upoštevati bistvene elemente delovnega okolja.

Zaznano je bilo, da nadrejeni vodje potrebujejo usposabljanje, posebno na področju medčloveških razmerij. Hkrati s to vrsto usposabljanja je potekalo tudi množičnejše usposabljanje zaposlenih na različnih ravneh, kar je omogočalo razumevanje delovanja celotnega poslovnega sistema.

Sredi naslednjega desetletja (1961 do 1970) se je dotedanje Združenje za usposabljanje menedžerjev preimenovalo v American Society for Training and Development – ASTD. Združenje in prva Nadlerjeva knjiga »Razvijanje človeških virov« (Developing Human Resources) sta pripomogla k temu, da se je za dejavnost usposabljanja in razvijanja zaposlenih hitro začel uporabljati izraz »razvijanje človeških virov« (Human Resources Development) namesto dotedanjega termina »usposabljanje« (training) oziroma »usposabljanje in razvoj« (training and development).

Za obdobje med 1971 in 1980 je bil značilen močan vpliv sprememb na področju tehnologije in delovne sile, zato ta čas Nadler poimenuje obdobje »inovacij«. Hitro je bila osvojena tudi filozofija upravljanja s človeškim virom oziroma model HRM. V začetku tega obdobja je bila ustanovljena tudi Mednarodna zveza za usposabljanje in razvoj (IFTDO),<sup>2</sup> saj je dejavnost HRD potekala tudi v drugih državah.

Nadler končuje v svojem delu zgodovinski pregled HRD z obdobjem »visokih tehnologij« (od 1981 dalje), ki prinaša spremembo v strukturi delovne sile. To pa je povzročilo tudi spremembo usposabljanja delovne sile in pojavil se je nov termin, »preusposabljanje« (retraining). Večje gospodarske družbe so intenzivneje razvijale svoja središča HRD.

Pisec je svoje delo končal konec osemdesetih let in ugotovil, da je prihajajoče obdobje devetdesetih let obdobje hitrih sprememb. Zato je nakazal le smer nadaljnjega razvoja HRD.

## **Model HRD**

Nadler je predstavil model HRD s tremi elementi:

- definicijo
- področjem aktivnosti
- vlogami osebja HRD.

<sup>2</sup> IFTDO je neprofitna organizacija, ustanovljena leta 1972. Združuje nad 7000 specialistov za »razvoj človeških virov« (HRD) z vsega sveta, njen namen je pospeševanje izobraževanja, medkulturne izmenjave in sodelovanja na področju »človeških virov«.

## Definicija HRD

Nadler navaja, da termin HRD še ni registriran, zato se tudi definicije različnih piscev razlikujejo, sam pa definira HRD kot:

»Organizirano izobraževanje zaposlenih (izvaja ga zaposlovalec) v določenih časovnih obdobjih, ki daje možnost za izboljšanje delovnih dosežkov in/ali osebni razvoj zaposlenih.« (Nadler, 1989, str. 6)

Nadler poudarja tudi bistvene elemente, ki jih definicija HRD zajema:

- izobraževanje je organizirano, kar pomeni, da je namensko, intencionalno;
- bistvo HRD je v **izobraževanju**, s katerim pomagamo doseči cilje posameznika in organizacije;
- izobraževanje daje **možnost** za izboljšanje delovnih dosežkov, kar pomeni, da je le eden od načinov za doseg tega cilja.

Nadlerjevo definicijo HRD povzemajo tudi v kasnejšem obdobju ameriški pisci (London, 1989).

Glede na dostopnost literature je bilo mogoče najti še naslednje definicije:

»Razvoj človeških virov je organiziran izobraževalni proces, v katerem načrtno in kontinuirano pomagamo zaposlenim:

- razvijati sposobnosti za opravljanje različnih funkcij pri njihovem sedanjem in predvidenem prihodnjem delu,
- razvijati njihove individualne sposobnosti, da povečujejo lasten notranji potencial za svoj razvoj in/ali razvoj, ki izhaja iz potreb organizacije.« (Joshi, 1991, str. 70)

Pickett (1991) pa to dejavnost opredeli kot:

»Izobraževanje odraslih, ki je povezano predvsem z delom, organizirano in načrtovano pa tako, da privede do spremenjenega vedenja zaposlenih. Kljub različnosti definicij je opazen skupni element, in sicer izobraževanje in razvoj zaposlenih.«

## Področja dejavnosti

Nadler našteva tri področja dejavnosti HRD:

- usposabljanje (training) – ozko je usmerjeno na trenutno opravljanje dela (job);
- izobraževanje (education) – usmerjeno na prihodnje opravljanje dela in je širše;
- razvoj – ni usmerjen neposredno na delo.

Pisec sam opozori, da uporabljena izraza »usposabljanje« in »izobraževanje« semantično nista identična s tema dvema pojmom, kot ju uporablja pedagoška stroka, temveč skuša z njima razmejiti:

- odgovornosti ugotavljanja (izobraževalnih) potreb
- izbiro kandidatov
- izvajalce
- merjenje (evalvacija) rezultatov in
- lokacijo stroškov.

»Usposabljanje« opredeli kot tisto področje, kjer ima odgovornost za ugotavljanje, kaj in koga je treba usposobiti, neposredno nadrejeni. Navadno je izvajalec usposabljanja nadrejeni sam, opravlja vlogo inštruktorja (coach), usposabljanje pa poteka pri delu samem (on the job).

Prav tako ugotavlja (meri) rezultate – izboljšanje dosežkov dela – nadrejeni sam. Zato naj bi bili tudi stroški usposabljanja locirani na tisti organizacijski ravni, kjer usposabljanje poteka.

Med razlogi za »usposabljanje« zaposlenih pisec navaja: zmanjšanje števila zaposlenih, večanje produktivnosti, diverzifikacijo produkcije, avtomatizacijo, izboljšanje kakovosti, zmanjšanje izmeta, začetek delovanja novih obratov, redefi-

nicijo dela (job), spremembe v delovnem procesu ali materialih, vstop novih zaposlenih. Opozori predvsem na usposabljanje novih zaposlenih in tistih, ki jih zadevajo spremembe delovnih procesov. Pri usposabljanju novih zaposlenih poudarja socializacijski vidik, pri usposabljanju zaradi sprememb v delovnih procesih pa opozarja na značilnosti sprejemanja in doživljanja sprememb (strah, odpor).

Prav pri »usposabljanju« Nadler opozori na izkušensko učenje (Kolb, 1984), ki vključuje izkušnje zaposlenih kot pomembno komponento.

Termin »**izobraževanje**« (education) uporablja Nadler v modelu HRD tudi zato, da potegne ločnico med usposabljanjem za uspešno opravljanje sedanjega dela in delom, ki ga bo zaposleni opravljal v prihodnje (premostitev). Za pripravo zaposlenega na drugo delo uporabi izraz »izobraževanje«. Za pisca je »izobraževanje« v neposredni zvezi z razvijanjem kariere zaposlenih.

Izobraževanje se vključuje v sistem razvijanja karier, pomeni podporo temu sistemu. Namen »izobraževanja« je predvsem napredovanje (promotion) zaposlenih, delno pa lahko tudi tistih, ki bodo zapustili organizacijo.

»Izobraževanje« torej pomeni že vlaganje v zaposlene, zato Nadler poudarja skrben izbor kandidatov, posebno ker gre v teh primerih za različne vrste napredovanj (opravljanje različnih funkcij poslovnega procesa). Zato je prav izboru kandidatov za prevzem nalog vodenja posvečena še posebna skrb. Odgovornosti izbora, vrste izobraževanja in ugotavljanje rezultatov je zato prenesena na srednjo vodstveno raven (middle managers) in strokovno službo HRD. Tudi stroški so zato locirani na višji ravni, navadno vključeni v središče, oddelek HRD.

Tretje področje dejavnosti HRD, »**razvoj**«, pojmuje Nadler kot tisto, kar ni neposredno povezano s sedanjim in načrtovanim prihodnjim delom zaposlenega. To področje vzporeja s celotnim razvojem kariere zaposlenega. Zato dejavnosti »razvoja« ne vključujejo določenih specifičnih ciljev, temveč so pojmovane kot proces stalne rasti posameznika.

Navaja, da posebno v tistih organizacijah, kjer so soočeni s stalnimi spremembami in ni povsem jasno, v katero smer bo šel njihov kasnejši razvoj, želijo, da zaposleni vedno iščejo nove ideje, da so pripravljeni na učenje česar koli novega.

Z vključevanjem zaposlenih v »razvojne« programe, ki obsegajo različne programe usposabljanja, delavnice (workshops), diskusijske skupine, sodelovanje pri izvedbi programov srednjih šol in univerz, vzdržujejo izbrane kandidate v tako imenovani »izobraževalni kondiciji« (learning mode).

Odgovornost za »razvoj« zaposlenih nosi vodstvo, saj te dejavnosti izhajajo iz politike organizacije in iz njene organizacijske kulture. Kandidate za »razvoj« izbirajo med tistimi zaposlenimi, pri katerih ugotavljajo, da je njihove potenciale še mogoče razvijati, trenutno opravljanje dela pa jim tega ne omogoča. Med udeleženci programov »razvoja« so tudi zaposleni, ki so v organizaciji že daljši čas, vlaganje v njihov razvoj (brez neposredne koristi) pa pomeni tudi priznanje, nagrado.

Tudi stroški za te vrste dejavnosti so locirani na najvišji organizacijski ravni, sredstva za »razvoj« so na osrednjem, (najvišjem) mestu. Navadna sredstva, izbor in vrsto dejavnosti nadzira posebna skupina najvišjih vodilnih.

Ker dejavnosti, ki spadajo v »razvoj« posameznikov, niso neposredno povezane z delom, seveda tudi dosežki niso neposredno merljivi.

Nadler opozarja prav na ta vidik, saj je v tem primeru vlaganje v zaposlene za organizacijo še večje tveganje.

V zvezi z izborom kandidatov za »izobraževanje« in »razvoj« citira Nadler Odiornov dosje človeških virov (Odiorne, 1985) kot metodo, s katero je tveganje vlaganja mogoče zmanjšati.

## Vloge

Vlogam, ki jih imajo zaposleni na področju HRD, namenja Nadler v svojem delu veliko pozornosti. Preučeval je vloge osebja HRD v večjem številu organizacij in sklenil, da jih lahko razporedi v tri kategorije:

– Svetovalci za področje izobraževanja, ki

- pomagajo tako izvajalcem programov usposabljanja (inštruktorji, trenerji, predavatelji, moderatorji) kot udeležencem izobraževanja,

- pomagajo pri oblikovanju programov in

- skrbijo za razvoj na področju izobraževalnih procesov.

– Vodje (managers) dejavnosti HRD,

- ki usklajujejo izvedbo programov HRD,

- skrbijo za razvoj osebja HRD,

- zagotavljajo denarna in druga sredstva za izvedbo programov,

- vodjem na vseh ravneh pomagajo pri opravljanju dejavnosti, ki spadajo v HRD.

– Svetovalci (notranji ali zunanji), ki

- izvajajo ekspertize s področja HRD,

- svetujejo vsem udeležencem v procesih HRD,

- predlagajo spremembe in pomagajo pri njihovem uresničevanju.

Ko Nadler opredeljuje potrebno znanje, spretnosti, sposobnosti in osebne značilnosti osebja HRD, navaja, da je to še najjasneje določljivo za skupino specialistov s področja izobraževanja.

Vloge vodij in svetovalcev se večkrat prepletajo, zahtevajo pa tudi interdisciplinarna znanja, ki zadevajo izvedbo programov HRD, poslovnih in delovnih procesov. Predvsem pomembno znanje o poslovnih in delovnih procesih lahko močno zavira uveljavitev in učinkovitost HRD. Še večje težave pa pisec vidi v primerih, ko so vse navedene vloge združene v eni ali dveh osebah (manjše organizacije).

Kot je iz kasnejšega proučevanja razvidno, raziskovalci namenjajo vlogam in zahtevam, ki jih mora izpolnjevati osebje za uspešno in učinkovito izvajanje dejavnosti HRD, veliko pozornosti. Vloge, ki jih za osebje HRD navajajo drugi avtorji, kot so R. Harrison (1991), K. Philips in P. Shaw (1991), so dokaj podobne tistim, ki jih je ugotovil Nadler. Kljub temu pa je mogoče opaziti, da osrednjo vlogo dobiva svetovanje. Ta pojav opisuje Picket (1991) med standardi učinkovitosti HRD, kjer pravi:

»HRD je razumljen kot interna svetovalna organizacija za vodstvo organizacije na vseh ravneh. Osebje HRD pa je pojmovano kot ekspertna skupina.«

Vloga osebja HRD, ki jo poudarja v zadnjem času veliko število raziskovalcev (C. Steinburg, 1992), je **vloga akterjev in upravljalcev sprememb** (Managers of Changes, Change Agent).

## Zveza med HRD in HRM

V skladu z Nadlerjevo definicijo in področji dejavnosti HRD se ta nanaša predvsem na usposabljanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih.

## Razvoj posameznika in organizacije v posameznih podsistemih (Joshi, 1991)

Razsežnosti razvoja	Podsistemi		
Posameznika	Usposabljanje in izobraževanje Povratne informacije in svetovanje	Načrtovanje karier	
Posameznika (sedanje delo in vloga)	Ocena delovnih dosežkov	Usposabljanje	Nagrade
	Povratna informacija in svetovanje		
Posameznika (prihodnje delo in vloga)	Usposabljanje in izobraževanje	Ocena delovnih dosežkov	Povratne informacije in svetovanje
Medsebojna razmerja	Povratne informacije in svetovanje	Ocena delovnih dosežkov	Usposabljanje
Skupinsko delo	Organizacijski razvoj	Usposabljanje	Nagrade
Sodelovanje med enotami in skupinami	Organizacijski razvoj	Usposabljanje	

Vendar pisec poudarja močno zvezo s procesi HRM, saj so dejavnosti naravnane k istemu cilju.

Tako posebno izpostavlja zvezo s procesom ocenjevanja delovnih dosežkov, planiranjem karier zaposlenih in organizacijskim razvojem.

Nadler v svojem modelu opredeljuje HRD v ožjem smislu. Tudi pisci v kasnejšem obdobju (Joshi, 1991, Picket, 1991) navajajo, da je bil v preteklosti pojem HRD sinonim za dejavnost usposabljanja in izobraževanje zaposlenih. Oba navedena pisca pa poudarjata, da je HRD sistem, ki ga sestavlja več podsistemov. Zaznano je širše pojmovanje HRD.

Joshi določi naslednje podsisteme HRD:

- oceno delovnih dosežkov,
- povratno informacijo o dosežkih in svetovanje,
- načrtovanje karier,
- organizacijski razvoj,
- usposabljanje in izobraževanje,
- nagrajevanje in
- varnost ter kakovostno delovno življenje (Quality of Work Life) zaposlenih.

Poudarja, da vsak posamezni podsistem podpira splošen cilj HRD: razvoj posameznikov (zaposlenih) in organizacije.

Podsistemi niso ločeni, temveč sestavljajo sistem HRD. Navaja naslednje razsežnosti razvoja posameznika in organizacije, ki jih prispevajo posamezni podsistemi (slika).

## Celovit model HRD

Pri proučevanju razvitosti in učinkovitosti izobraževalne dejavnosti v izbranem slovenskem podjetju sem se odločila za celovit model HRD. Ocenila sem, da model omogoča vpogled v vzročno-posledična razmerja med izobraževalnim procesom in HRM, ki so v tesni povezavi z osnovnimi procesi HRD. Model, ki ga je za oceno izpeljave koncepta HRD uporabljal tudi M. Athreja (1992), bo predstavljen v prihodnji številki revije.

Ažman, mag. Milena

Vodja oddelka razvoj kadrov v podjetju Lek d.d.

**Literatura**

1. Athreja M.: HRD evolution and practices – a consultants perspective, *Management Journal*, Vol 5 No 1. Jan 1992, New Delhi, str. 27.
2. Harrison R.: *Training and Development*, Institute of Personnel Management, London 1991.
3. Joshi A.: A comparative study of Human Resource Management practices in selected Slovene enterprises, master degree thesis, Faculty of economics, University of Ljubljana and International center of public enterprises Ljubljana, Ljubljana 1991.
4. Kolb D.: *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, Inc., Englewood cliffs, New Jersey 1984.
5. Locke E. A., Lathan G. P.: *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice Hall, New Jersey 1990.
6. London M.: *Managing the Training Enterprise*, Jossey – Bass, Inc. Publishers, San Francisco 1989.
7. Možina S.: *Vodenje podjetja*, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1990.
8. Nadler L., Nadler Z.: *Developing Human Resources*, 3rd ed., San Francisco 1989.
9. Odiorne G. S.: *Personnel Administration by Objectives*, Irwin, Ontario 1971.
10. Odiorne G. S.: *Strategic Management of Human Resources*, Josey - bss, Limited, London 1985.
11. Organ D. W., Bateman T. S.: *Organization behaviour*, 4th ed. Irwin, Boston 1992.
12. Phillips K., Shaw P.: *A Consultancy Approach for Trainers*, Gower Publishing Company, England 1991.
13. Pickett L.: Trends, competencies and effectiveness: HRD in transition, 20 IFTDO (International Federation of Training and Development Organisations) World Conference, Vienna 1991.
14. Pieper R.: *Human Resource Management: An International Comparison*, Walter de Gruyter, Berlin 1990.
15. Rothwell S.: *Human Resources Management*, *Manager Update*, Vol. 3 No. 2 Winter 1991.
16. Singer M. G.: *Human Resource Management*, PWS-KENT, Boston 1990.
17. Steinburg C., Conner D., Bramer W., Land G., Kotler G.: Making Chices about Change, *Training and Development*, *The Journal of the Institute of Training and Development*, Washington, March 1992.
18. Werther V. B., Davis K.: *Human resources and Personnel Management*, Mc Graw – Hill 3<sup>rd</sup> ed. 1985.