



MERKUR

**Merkurjev primer dobre prakse: upravljanje
zaposlenih in blagovne znamke**

dr. Bor Rozman, Merkur d.d.

Vizija, vrednote Merkurja

Vizija:

- pri prodaji izdelkov za opremo doma, “naredi si sam” ter gradbenih, elektrotehničnih, metalurških in profesionalnih tehničnih izdelkov bomo postali **vodilni trgovec v jugovzhodni Evropi!**

Vrednote:

- S prilagajanjem spremembam v okolju, sposobnostjo odkrivanja in izkoriščanja tržnih priložnosti ter z željo po nenehnem razvoju, učenju, spreminjanju in izpopolnjevanju smo ustvarili 112-letno tradicijo uspešnega poslovanja. Usmerjeni smo v prihodnost, v nove izzive in ideje, ki nam predstavljajo priložnost za nadaljnjo rast in razvoj
- Ključni vrednote prihodnosti: inovativnost, zavzetost, pripadnost

»Funkcije HRM ne smemo definirati po tem, kaj dela, temveč kaj doprinaša – rezultate, ki bogatijo vrednost organizacije za kupce, investitorje in zaposlene.«

(DAVE ULRICH)

Ulrich-ov model: vloge kadrovske funkcije

Strateški partner

- Definira org. arhitekturo
- audit organizacije
- reinženiring arhitekture
- izbira prioritet

Upravljalec sprememb

- dvig zmožnosti spreminjanja iz vizije v potrebna vedenja
- nevtralizacija odporov pri sprejemanju sprememb
- upravljanje org. kulture
- organizacijsko učenje

Funkcionalni strokovnjak

- Izboljšuje učinkovitost kadrovskega podsistema (bolje, ceneje, hitreje)
- izboljšave org. sistemov in procedur/procesov
- Stalno iskanje rešitev za boljšo DU

Zastopnik zaposlenih

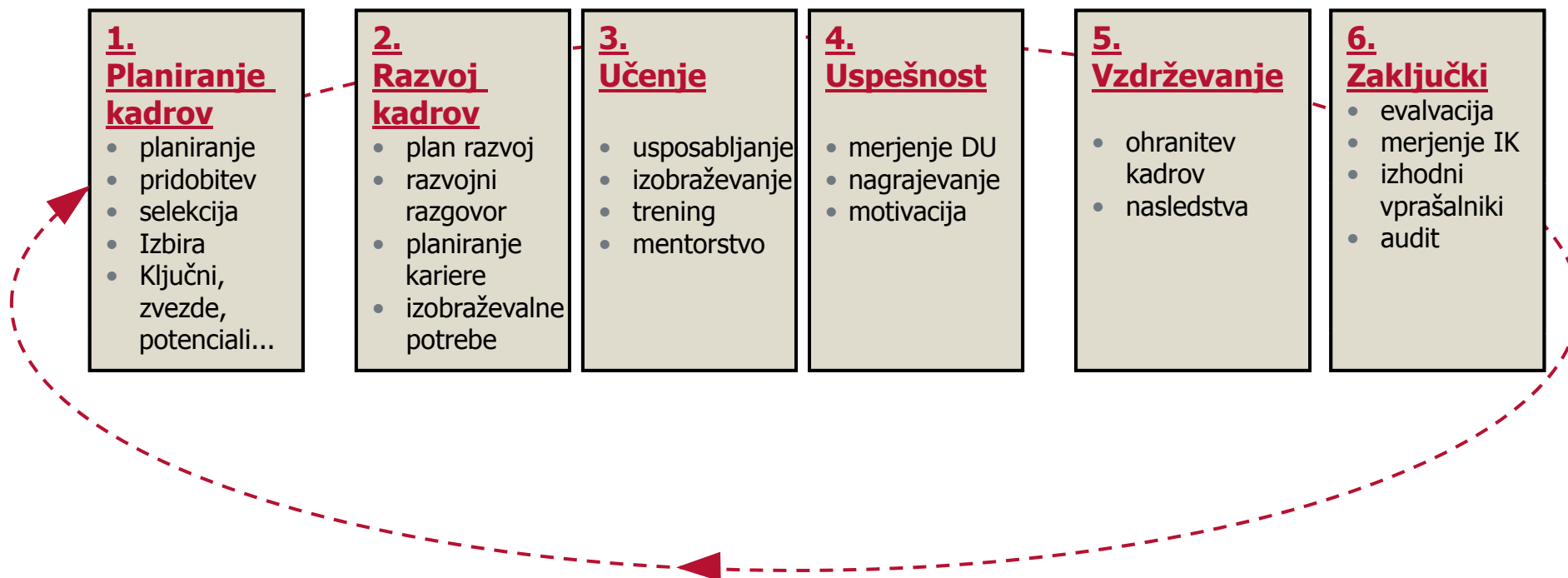
- usmerjanje in učenje
- urjenje vodij za doseganje ZZ
- Ugotavljanje kako doseči višjo stopnjo DU
- zastopanje interesov zaposlenih
- vključevanje zaposlenih

Ključna vloga HRM v Merkurju

Pridobiti oz. ustvariti kadre z vrhunskim znanjem, sposobne zagotavljati uspešnost družbe v konkurenčnem okolju



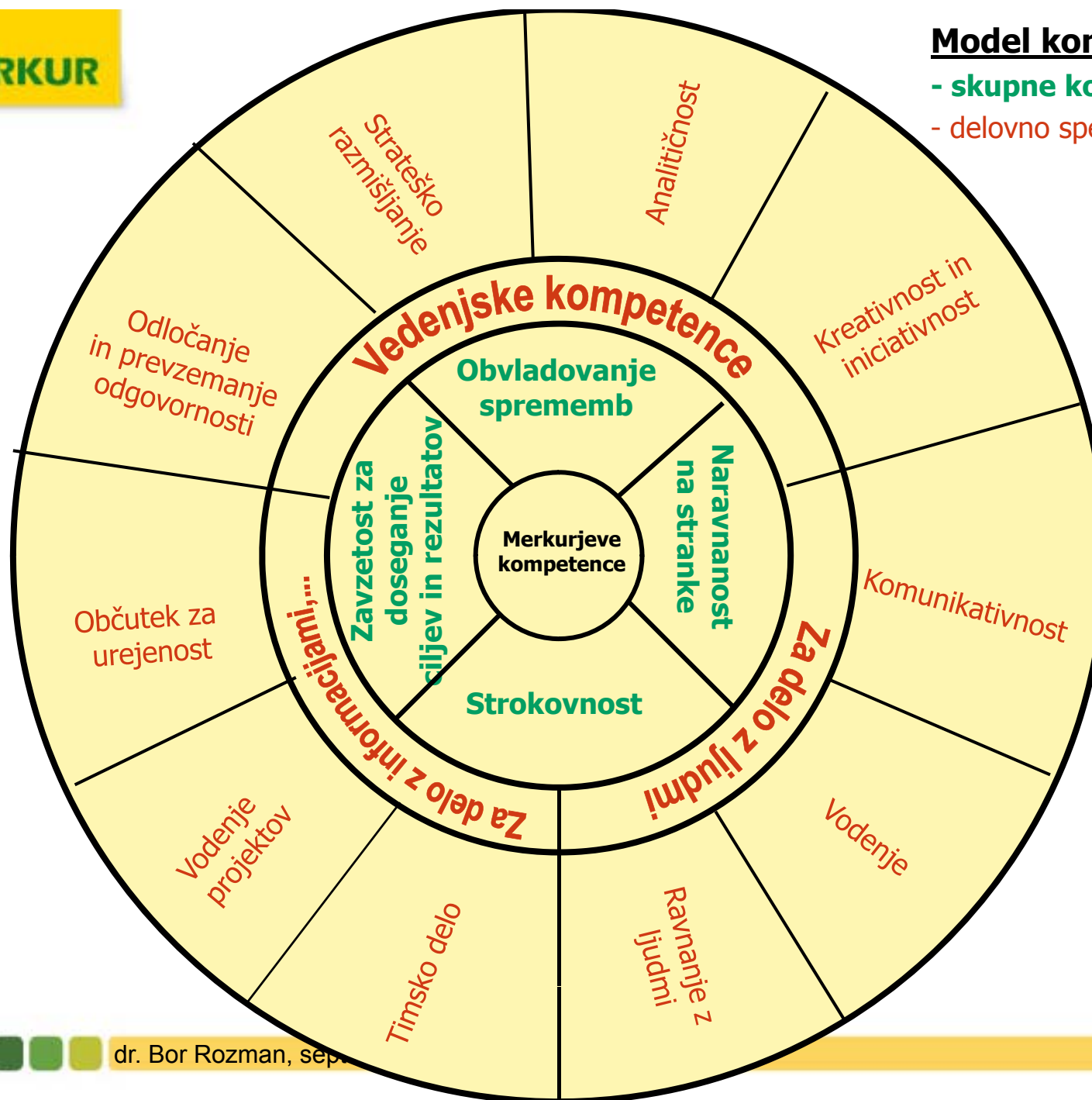
Vloga kompetenc



Model kompetenc

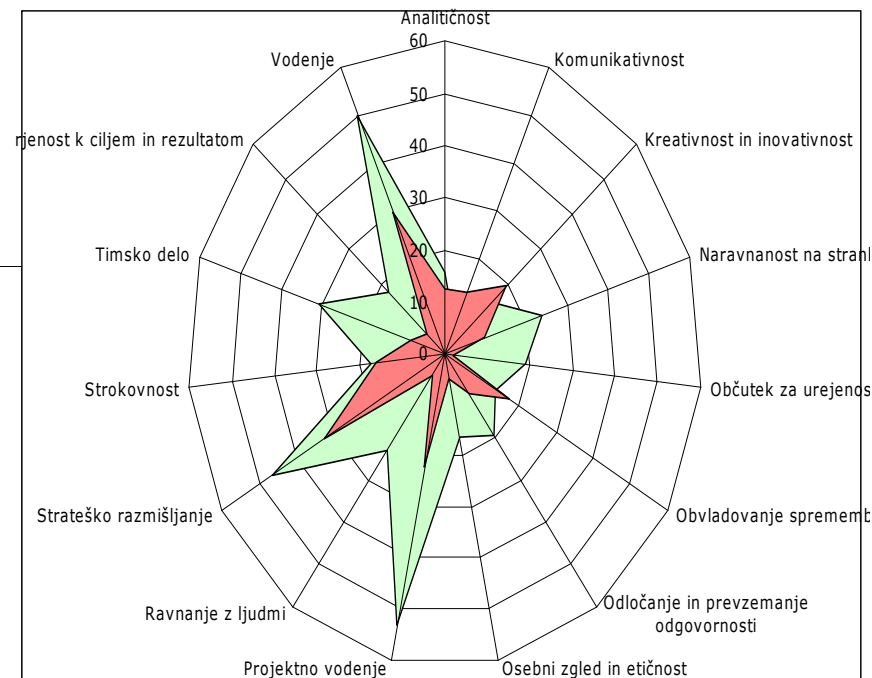
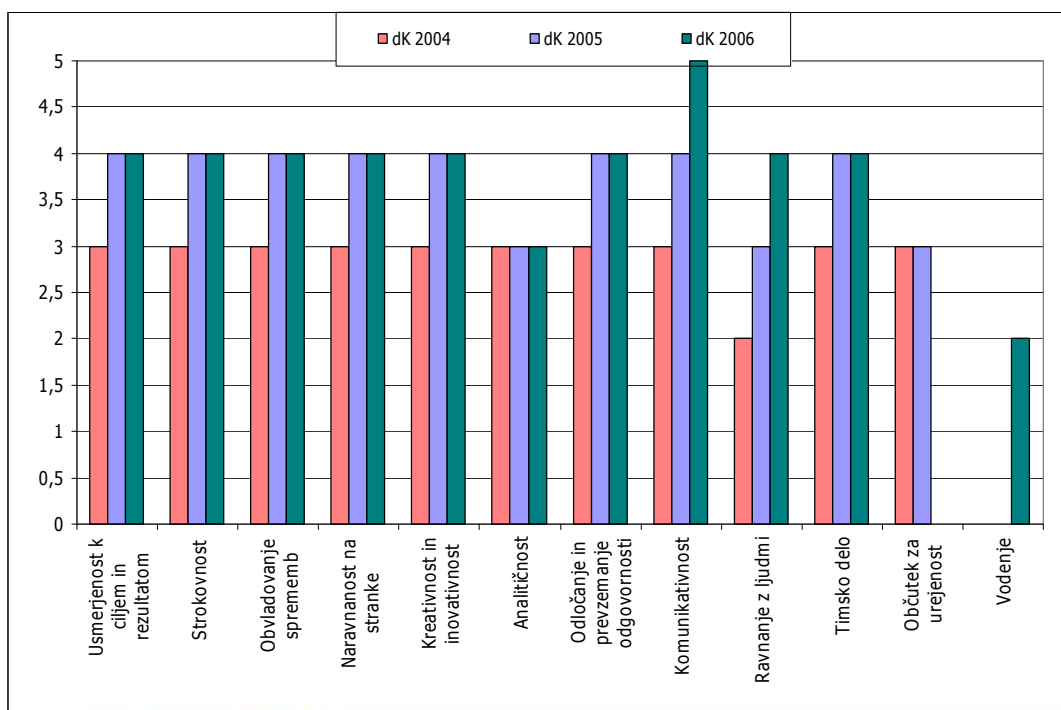
- skupne kompetence

- delovno specifične



Analiza spremljanja posameznika/enote

Spremljanje posameznika



Kompetentnost skupine



Standardi dela

Kaj so:

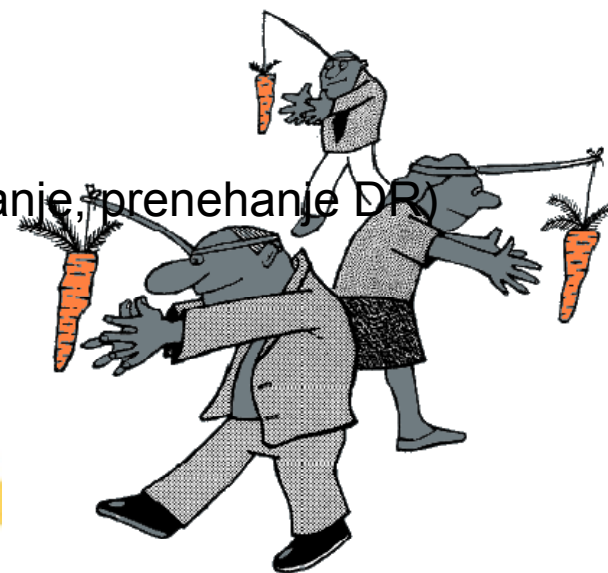
- Merilo, po katerem lahko sklepamo, da je (ni) določeno delo (delovna naloga) dobro opravljeno
- Standardi so izraženi kot: količina, kakovost, roki in stroški
- Standardi so zapisani kot merila
- “Operacionalizirane” kompetence

Vrste:

- Merkurjevi standardi dobre postrežbe
- Merkurjevi standardi dobrih delovnih navad
- Merkurjevi standardi uspešnega komercialista
- Merkurjevi standardi uspešnega poslovodje
- Merkurjevi standardi uspešnega vodje
- Merkurjevi standardi poslovnih funkcij

Letni razgovori

- Transparentno ocenjevanje DU, dogovarjanje ciljev (motivacija)
- Razvoj / usposabljanje zaposlenih na podlagi ugotovljenega primanjkljaja kompetenc
 - Letni plan izobraževanj
- Napredovanja na delovnem mestu oz. med delovnimi mesti
- Razporejanje na druga DM
- Dokazilo o neuspešnem delu (nazadovanje, prenehanje DR)
- Razvoj karier



Merkurjev letni razgovor (MLR)

CANKAR GREGOR 2004 - Microsoft Internet Explorer provided by Merkur d.d. Naklo

KOMPETENCE	Raven zahtevane kompetence	Ocena dosežene kompetence					Razlika (+/-)	
		0	1	2	3	4		5
Usmerjenost k ciljem in rezultatom	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	0
Strokovnost	4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	0
Obvladovanje sprememb	4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-1
Naravnost na stranke	4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	1

[Kreativnost in inovativnost](#)

[Analitičnost](#)

[Strateško r](#)

[Odločanje i](#)

[Osebni zgle](#)

[Komunikativnost](#)

[Vodenje](#)

[Ravnanje z ljudmi](#)

[Timsko delo](#)

[Občutek za urejenost](#)

[Projektno vodenje](#)

D. Realizacija izobraževanja in ostalih razvojnih aktivnosti za preteklo obdobje

Realizacija izobraževanja in ostalih razvojnih aktivnosti za preteklo obdobje	Dogovorjen Rok zaključka	Opravil Da/Ne/Delno	Opombe
Realizacija izobraževanja in ostalih razvojnih aktivnosti za preteklo obdobje			

standardov ali ciljev sprejme kritiko o pomanjkljivosti.

3 - Sodelavec dodeljene naloge spre roku. Postavljene delovne standarde postavljanju. Običajnih nalog, ki jih za posredovanja vodje. Opozarja na nas se jih prizadeva odpraviti.

4 - Standardne naloge vedno izvede delovne standarde in cilje običajno pr

Sodelovanje pri vodi spremljanju, reviziji, vzurzevanju procesov, postopkov

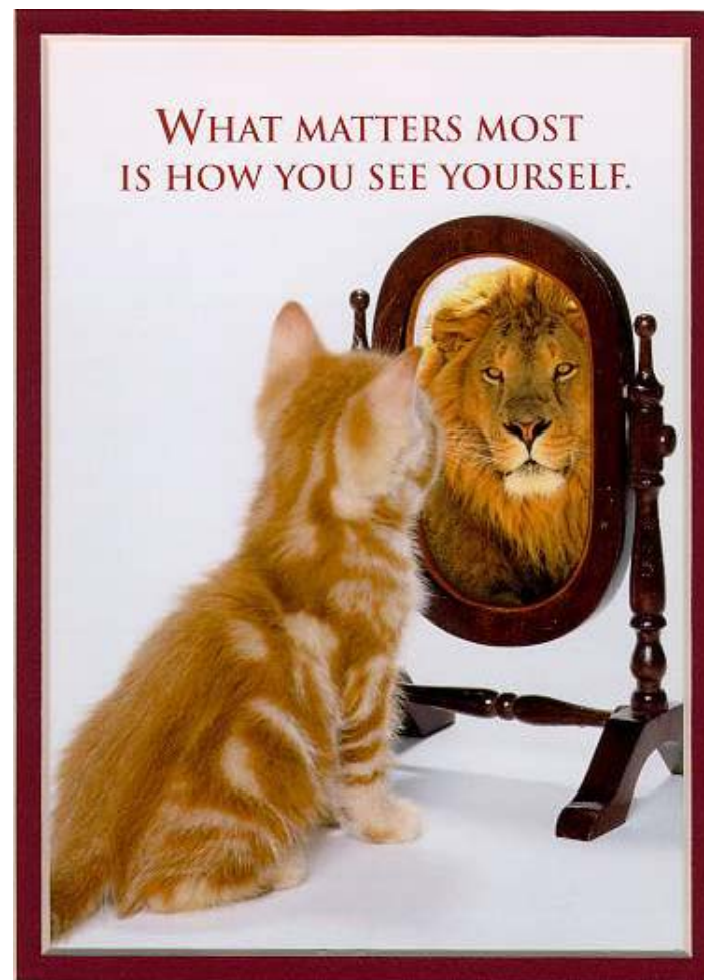
2.

strategijo, smericami

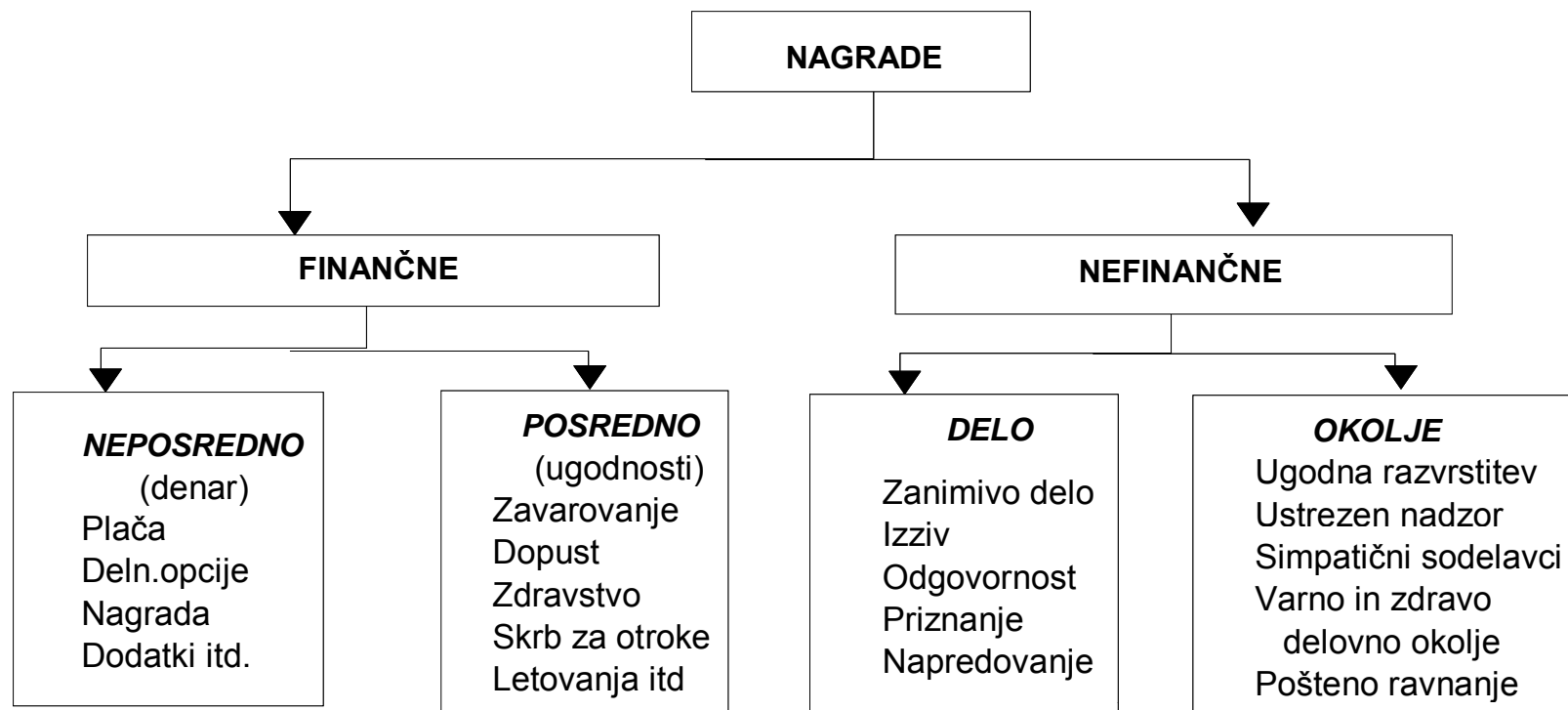
di. BOJ ROZMAN, september 2008

360° povratna informacija

- ocenjevanje vodij
- 4 pogledi na ocenjevanega
 - samoocena, ocena nadrejenega, podrejenih, sodelavcev na istem nivoju
- ocenjevanje kompetenc
- aktivnosti za izboljšanje se dogovarjajo v okviru MLR
- služi tudi umestitvi v karti nasledstev, razporeditvam, zamenjavam, ...



Nagrajevanje



Razvoj kadrov - BCG matrika

Razvojni potencial

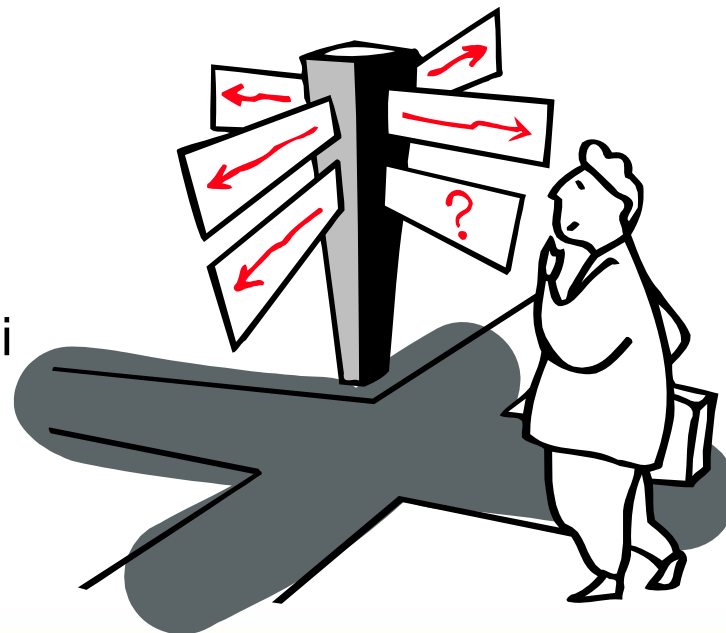


Rezultat - delovna uspešnost



Izobraževanje in usposabljanje

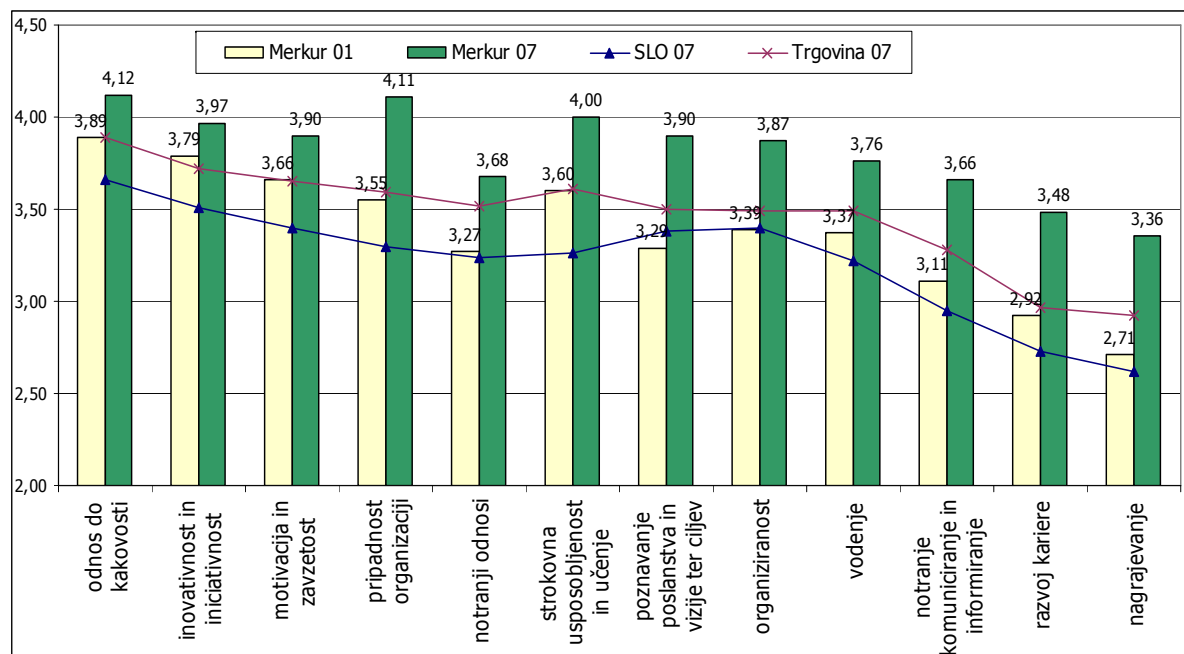
- funkcionalno izobraževanje
- študij ob delu
- Poslovna akademija (sMPA)
 - 2 letno usposabljanje za 12 **najperspektivnejših** kadrov iz MG, okrogle mize, seminarske naloge, ...
- Prodajna akademija
 - **ključni/perspektivni** kadri komercialne, utrjevanje standardov prodaje, izobr.timi za prenos znanja sodelavcem, ...
- delo na projektih



Organizacijska klima

Vse te aktivnosti, vodene v okviru programa MOKL-1 (2000-2006), so prinesle želeno rezultate

- org. klima



- absentizem: ustaljen na okoli 4% (lani 4,3%)
- fluktuacija: ob izraziti rasti podjetja (zaposlovanja, prevzemi) lani zrasel na 6,6% (pred tem okoli 5%), zgolj sporaz.odhodi 3,6%

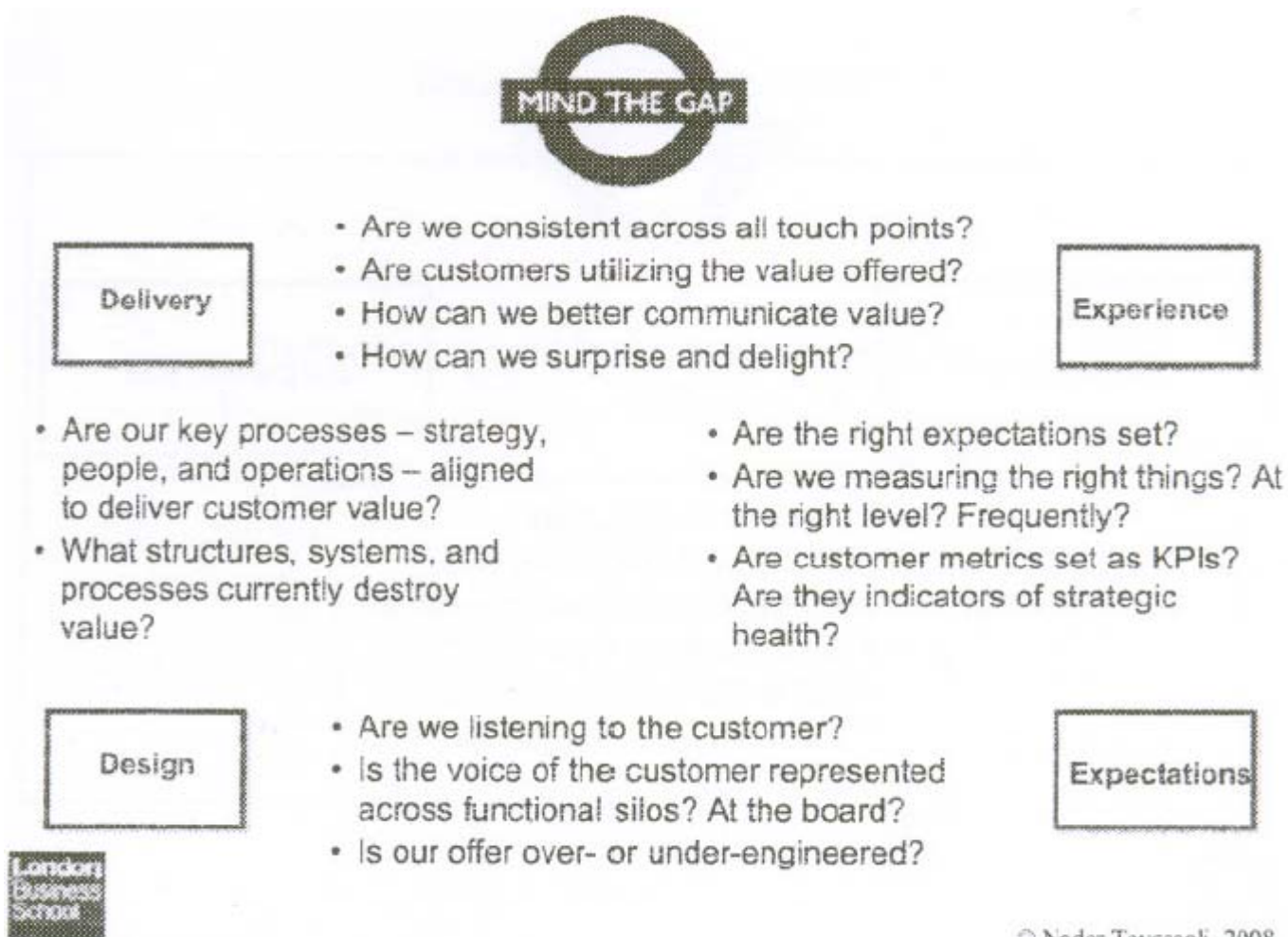


Nov korak HRM – MOKL 2

Podpora pozicioniranja družbe kot:

- KREDIBILNEGA,
 - DINAMIČNEGA (aktivnega)
 - INOVATIVNEGA (izvirnega, domiselnega, drznega, modernega)
partnerja strankam / kupcem
-
- Kako? Dvonivojskost inovativnosti:
 - procesno
 - produktno

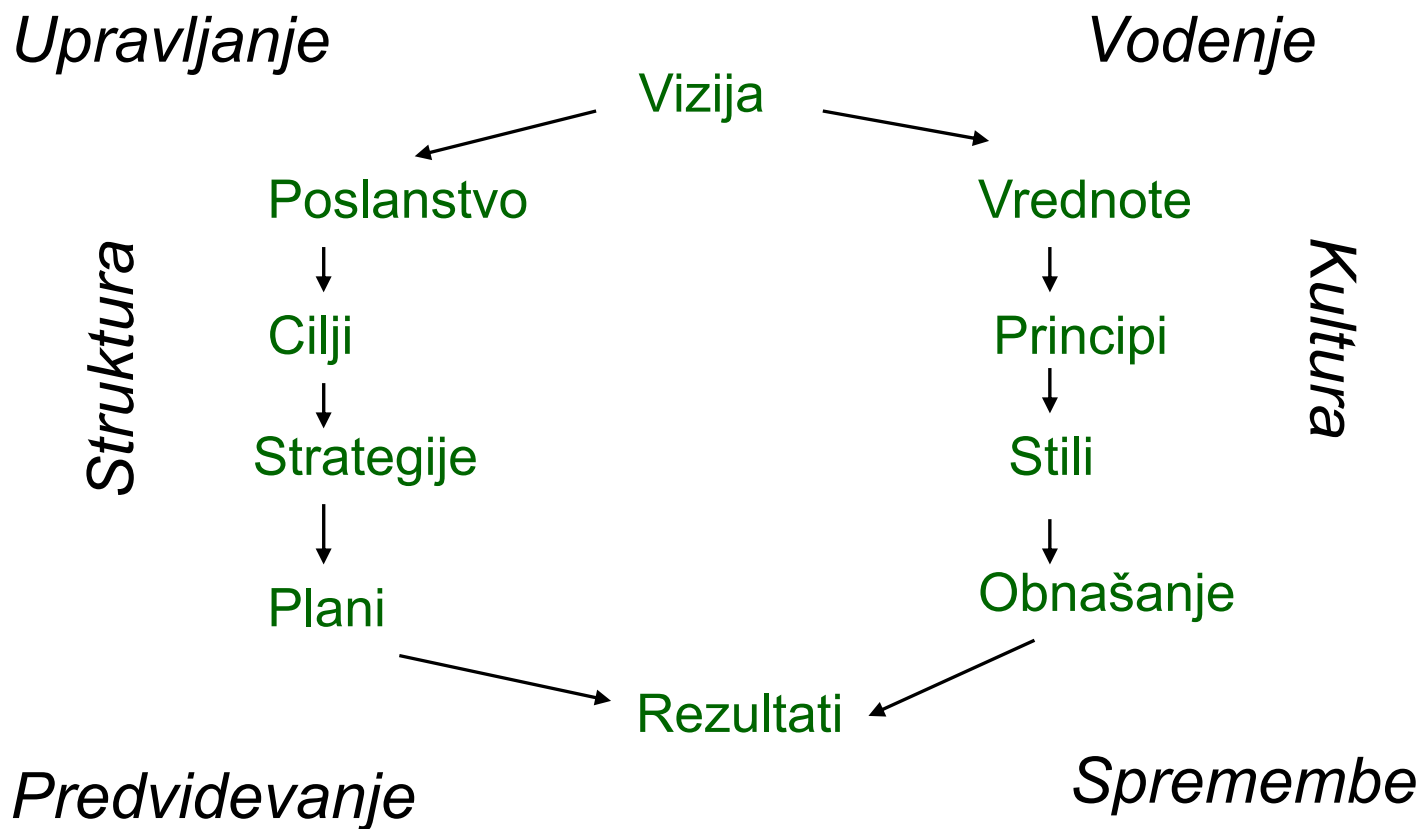
Usmerjenost h kupcem



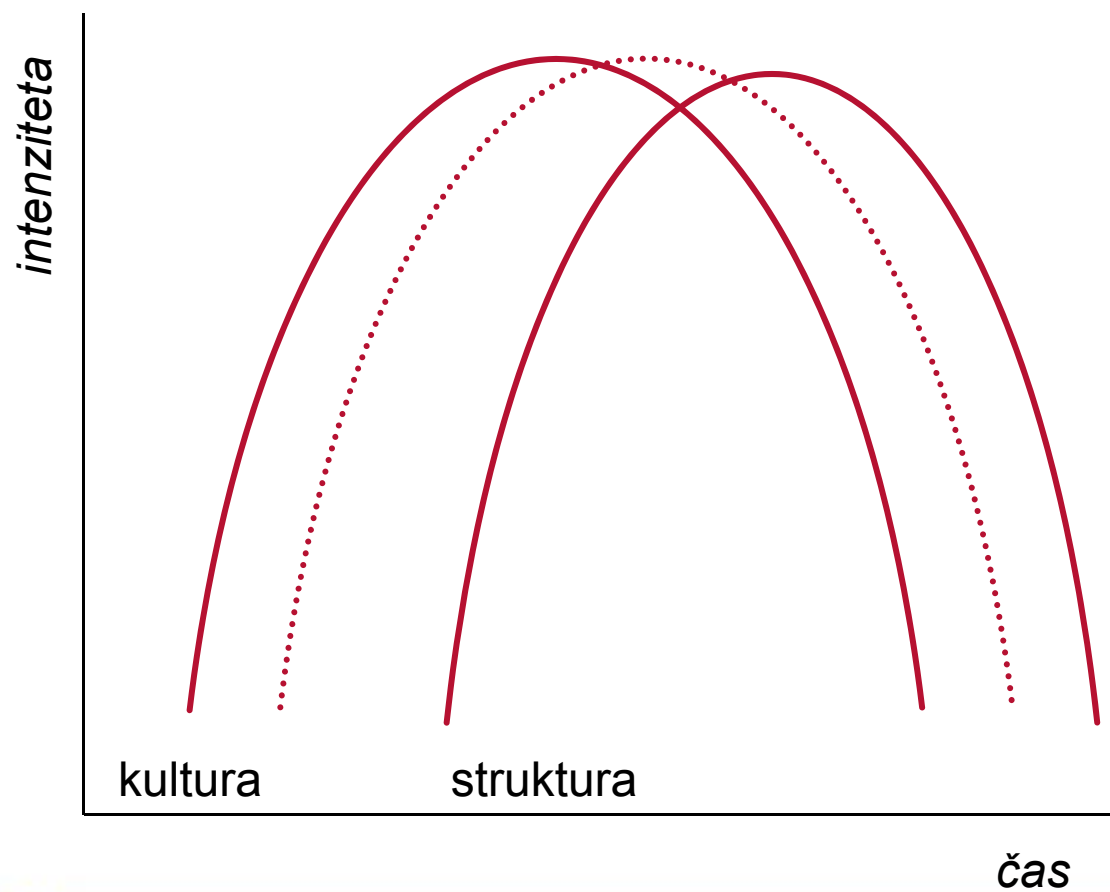
© Nader Tavassoli, 2008



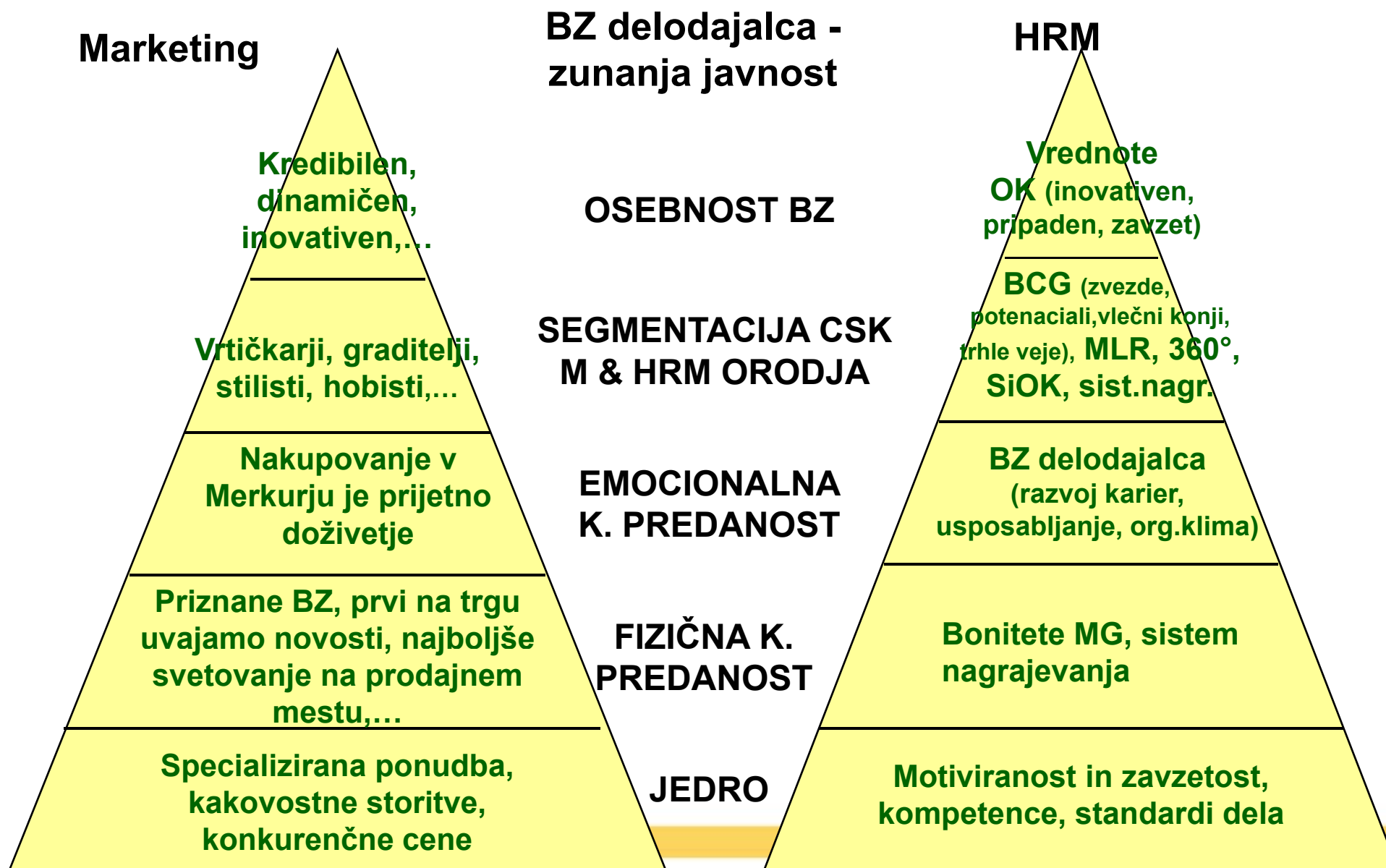
Kultura vs. struktura



Kultura vs. struktura

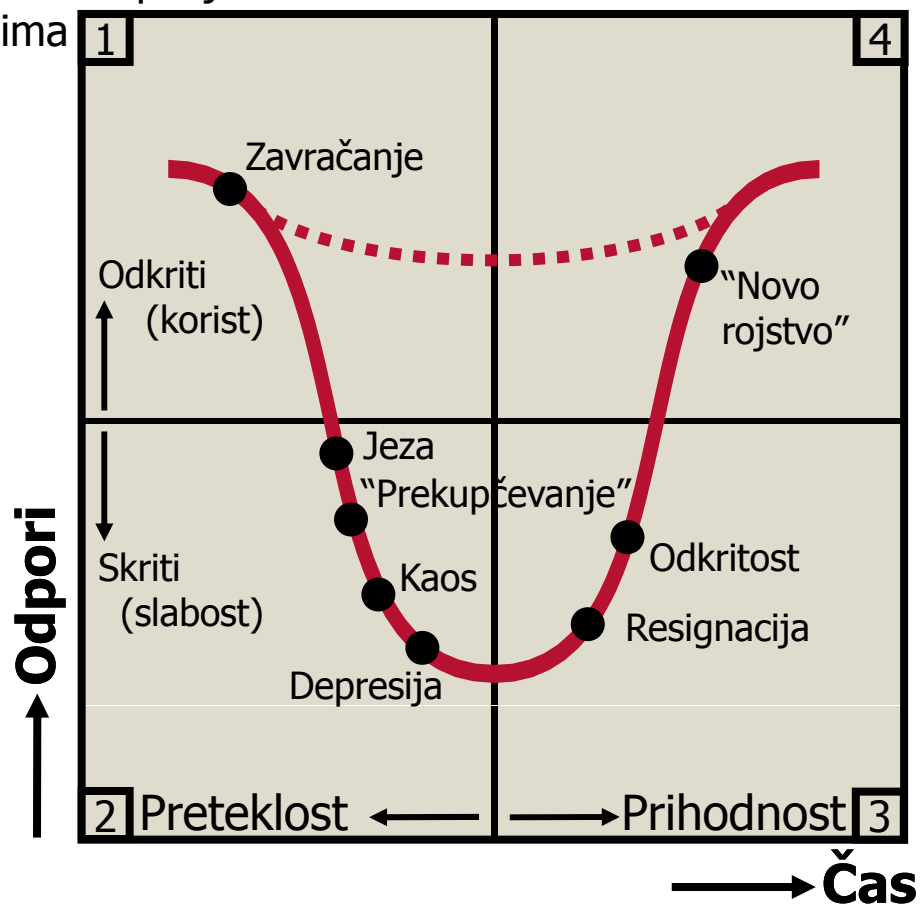


Identiteta znamke Merkur



Tranzicijska krivulja

Produktivnost
Samozaupanje
Klima



"Ne morete uspešno voditi
s **strategijami tretje** generacije
organizacij druge generacije,
če ste sami **vodja prve** generacije!"

(Sumantra Ghoshal, London Business School)





MERKUR

dr. Bor Rozman

Izvršni direktor – Executive Director
Marketing, Kadri, Pravo – Marketing, HRM
and Legal Matters

Telefon: 04/ 258 7301

Email: bor.rozman@merkur.eu



HVALA ZA POZORNOST!