

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA  
RAZVOJ ZAPOSLENIH: KOMPETENCE IN  
MOTIVACIJA

INES BAJC

MENTOR  
DOC. DR. TONČI ANTE KUZMANIĆ

KOPER, 2007



## **POVZETEK**

Danes živimo v družbi, kjer dominira znanje. Le znanje in njegova uporaba še lahko zagotavljajo organizacijam konkurenčnost ter obstanek na tem »krutem« trgu. »Diamant«, ki ga je potrebno varovati, brusiti in izpiliti do popolnosti, predstavlja zaposlene. Le razvoj njihovih kompetenc, ki je mogoč z vpeljavo kompetenčnega modela v organizacijo ter ustrezna motivacija s strani organizacije in neposrednih vodij v smeri razvoja kompetenc, lahko pripomore k temu, da bo ta »diamant« zasijal v vsej svoji veličini ter obsijal tako organizacijo in družbo.

*Ključne besede:* razvoj zaposlenih, kompetence zaposlenih, kompetenčni model, motivacija zaposlenih, družba znanja

## **ABSTRACT**

Today`s society is largely dominated by knowledge. Only knowledge and its application guarantee a competitive position for organizations, helping them in the struggle to survive on the cruel market. A »diamond« which needs to be protected, grinded and filed out to perfection represents the employees. Only the development of their competences, which is achieved through the introduction of a competency model into the organization, and the right motivation incited by heads of department aimed towards the development of competencies would make the »diamond« trully shine in all of its greatness on the organization and the society.

*Key words:* employee development, employee competences, competency model, employee motivation, knowledge society

**UDK:** 658.3:331.101.3:159.947.5(043.2)



## ZAHVALA

Zahvaljujem se svojemu mentorju doc. dr. Tončiju A. Kuzmaniću, ki mi je kljub zasedenosti nudil vso potrebno podporo pri nastanku diplomske naloge, pa tudi dr. Aleksandru Zadelu za usmeritve pri diplomskem delu. Poleg njiju bi se zahvalila tudi vsem predavateljem na Fakulteti za management, ki so svoje znanje delili z menoj.

Iskreno se zahvaljujem tudi lektorici Martini Hladnik, prevajalki Danijeli Nikolić, staršem, sestri, fantu Luki, prijateljicam in vsem ostalim, ki so me bodrili, stali ob strani in me vzpodbujali, da sem dosegla cilj, ki sem si ga zastavila.

Ines Bajc

Nove Gorica, 22.5.2007



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Človeški kapital – kapital prihodnosti</b>	<b>3</b>
2.1	Oprelitev človeškega kapitala	3
2.2	Vloga človeškega kapitala v organizaciji	4
2.3	Družba znanja	6
<b>3</b>	<b>Kompetence</b>	<b>9</b>
3.1	Kaj so kompetence?	9
3.2	Vrste kompetenc	11
3.3	Razvijanje modela kompetenc	13
3.3.1	Razlogi za uvajanje kompetenc	14
3.3.2	Oprelitev zahtevanih kompetenc in prepoznavanje kompetenc zaposlenih	15
3.3.3	Razvoj kompetenc zaposlenih	18
3.3.4	Letni pogovor s sodelavcem	26
3.3.5	Nagrajevanje in napredovanje	29
3.3.6	Karierni razvoj	30
<b>4</b>	<b>Motivacija</b>	<b>33</b>
4.1	Oprelitev temeljnih pojmov	33
4.2	Kako deluje mehanizem motiviranja?	33
4.3	Motivacijske teorije	35
4.3.1	Motivacijska teorija Davida McClelland	35
4.3.2	Teorija pričakovanj	36
4.4	Motivacijski modeli	37
4.4.1	Pričakovanje	38
4.4.2	Enakost	38
4.4.3	Pravičnost	39
4.5	Motivacijski dejavniki	39
4.5.1	Materialni motivacijski dejavniki	40
4.5.2	Nematerialni motivacijski dejavniki	41
<b>5</b>	<b>Vodenje</b>	<b>43</b>
5.1	Kaj je vodenje?	43
5.2	Moč vodje	43
5.3	Stili vodenja	44
5.4	Kontrolna teorija za managerje	45
5.5	Empowerment – različen pristop k vodenju	46
5.6	Kakšen je dober vodja ter kakšna je njegova vloga pri razvoju sodelavcev?	47

<b>6 Učeča se organizacija .....</b>	<b>49</b>
6.1 Definicije učeče se organizacije.....	49
6.2 Oblikovanje učeče se organizacije.....	49
6.3 Vloga znanja in način učenja v učeči se organizaciji .....	51
<b>7 Sklep .....</b>	<b>53</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>55</b>



## SLIKE

Slika 2.1 Proces učenja .....	6
Slika 3.1 Vedenjska sidra .....	17
Slika 3.2 Izpis in prikaz kompetentnosti zaposlenega (povprečje) glede na zahtevane kompetence na njegovem delovnem mestu (povprečne vrednosti) v različnih časovnih točkah (A).....	26
Slika 3.3 Vključitev kompetenc v RLR v sistemu razvoja kadrov .....	28
Slika 4.1 Mehanizem motiviranja.....	34
Slika 4.2 Porter-Lawlerjev motivacijski model .....	36
Slika 4.3 Bon za izobraževanje.....	40
Slika 6.1 Kontinuum udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O® .....	50



## KRAJŠAVE

DU	delovna uspešnost
BDP	bruto domači proizvod
IKT	informacijska in komunikacijska tehnologija
HRM	upravljanje človeških virov
RS	Republika Slovenija
FOV	Fakulteta za organizacijske vede
IQ	ineteligenčni kvocient
EI	Emotional Intelligence oziroma čustvena inteligenca
EQ	Emotional Quocient oziroma čustveni kvocient
LP	letni pogovor
LR	letni razgovor



## 1 UVOD

V sodobni družbi, v družbi kjer se vsakodnevno srečujemo z inovacijami, tehnološkim napredkom, v družbi, ki od nas zahteva nenehno sledenje novostim, postaja znanje in njegova uporaba ključnega pomena. Na to, da bomo prešli v družbo znanja, kjer se na človeka gleda kot na vir in ne kot na delovno silo, kjer so delavci z znanjem tisti, ki ustvarjajo dodano vrednost, da je zaposlene potrebno usposablјati in jim dati možnost, da razvijajo svoje potenciale, je opozarjal že poslovni guru, lahko bi mu celo rekli »izumitelj managementa«, Peter Drucker (Micklethwait in Woolridge 2000, 79-87). Zaposleni so torej gonilno »sredstvo« razvoja in na njih je potrebno graditi, kajti le tako lahko podjetja ohranjajo dolgoročno konkurenčnost. Kako? Na kakšen način? Odgovor se glasi: »Z razvojem kompetenc.«

O kompetencah, njihovem razvoju, najdemo zelo malo literature v slovenskem jeziku, saj se podjetja v Sloveniji še ne zavedajo dovolj, kakšen je pomen njihovega razvoja in kako si lahko z vpeljavo modelov kompetenc v podjetje, zagotovijo obstoj na globalnem trgu. Če pa se že zavedajo, imajo kljub temu nekakšen strah pred uvedbo kompetenčnega modela ter ne vidijo dejanskih koristi njegove vpeljave.

Smoter diplomskega dela je prikazati pomembnost razvoja človeškega kapitala, kajti zaposleni so tisti ključni dejavnik, ki vpliva na doseganje ciljev organizacije, omogoča njen razvoj, ugled in nenazadnje prispeva k konkurenčnosti organizacije, zato je potrebno postaviti v ospredje razvoj zaposlenih, razvoj kompetentnih zaposlenih.

Cilj diplomskega dela se nahaja v odgovoru na zastavljeno vprašanje: »Zakaj naj se organizacije odločajo za razvoj kompetenc ter kako naj zaposlene motivirajo v tej smeri?«

Raziskovalna vprašanja, na katera želimo najti odgovor, so sledeča:

- Kateri so tisti dejavniki, s katerimi lahko zaposlene motiviramo za razvoj kompetenc?
- Kaj lahko stori vodja v tej smeri?
- Kaj s tem pridobi organizacija in družba?
- Zakaj ponovno prihajajo v ospredje kompetence? Ali znanje ne zadostuje več?

V začetku diplomske naloge bomo opredelili pomen človeškega kapitala. Človeškemu kapitalu se je še do nedavnega posvečalo premalo pozornosti. Danes pa se že vse več uspešnih podjetij zaveda, da je ključnega pomena, da organizacije omogočajo razvoj zaposlenih, da postavijo v ospredje ljudi, njihove potenciale, ki nenazadnje pripomorejo k ohranjanju konkurenčnosti in omogočajo razvoj organizacije. Podjetja so

se srečevala s problemom vrednotenja človeškega kapitala, danes pa je že kar nekaj kazalnikov, ki omogočajo njegovo merjenje in sledenje razvoju le-tega, sicer v sklopu intelektualnega kapitala, a vendar. V svetu sledimo trendu, ko postajajo neotipljivi viri tisti viri, s katerimi je potrebno upravljati in so temelj uspeha. Prehajamo v družbo oziroma živimo v družbi, kjer dominira znanje.

Nadaljevali bomo s poglavjem o kompetencah in njihovem razvoju, v katerem bomo opisali, kaj so kompetence, odgovorili bomo na vprašanje, zakaj naj bi jih podjetja upoštevala in zakaj je koristna vpeljava modela kompetenc ter kako naj podjetja omogočajo in merijo njihov razvoj.

Temu sledi poglavje o motivaciji, v katerem bomo skušali prikazati kako pomembno je motiviranje zaposlenih. Motivirani zaposleni so veliko bolj kreativni in sposobni učinkovitega udejanjanja načrtanih ciljev organizacije kot nemotivirani. V tem delu se bomo opirali na Porter-Lawlerjev motivacijski model in na motivacijsko teorijo Davida McClelland, ki je leta 1973, v svojem delu »Testing for Competence rather than Intelligence« postavil tudi temelje razvoju teorije kompetenc.

V poglavju o vodenju bomo odgovarjali na vprašanja o tem, kakšno vodenje je tisto pravo, kakšnega stila vodenja naj se poslužuje vodja za učinkovito motiviranost zaposlenih za razvoj kompetenc ter omenili bomo kontrolno teorijo za managerje in empowerment, ki postavljata vodenje v drugačen, vsekakor pa za ta čas zelo primeren kontekst.

Zaključili bomo s poglavjem o učeči se organizaciji. To je organizacija, ki ustvarja znanje, zna z njim upravljati, se na napakah uči, se je sposobna hitro prilagajati spremembam v zunanjem in notranjem okolju ter si na tak način vsekakor zagotavlja »zmagovalni« položaj na trgu. Opisali bomo tiste organizacije, ki jih lahko označimo kot učeče se organizacije, razložili bomo njihovo delovanje ter opisali vlogo in način učenja. V sklepu bomo povzeli temeljne misli in spoznanja, pridobljena na podlagi proučevane literature ter odgovorili na raziskovalna vprašanja.

Diplomsko delo temelji na zbiranju, analiziranju in kritičnem ocenjevanju sekundarnih podatkov. Pri obravnavi le-teh se bomo omejili na razpoložljiva in javno dostopna domača in tuja dela ter vire. Pristop k raziskovanju je relativističen in temelji na kalitativnih metodah zbiranja podatkov. Z znanjem, pridobljenim na Fakulteti za management, bomo povezovali ter kritično analizirali in interpretirali spoznanja različnih raziskovalcev obravnavanega področja in skupaj sklenili načrtani krog v zaključnem delu diplomske naloge.

## 2 ČLOVEŠKI KAPITAL – KAPITAL PRIHODNOSTI

*»Najpomembnejše premoženje so ljudje – boljši kot so ljudje, boljše je podjetje.«  
(George Shinn)*

Tehnologija, inovacije, novosti na vseh področjih prežemajo družbo, družbo, ki stremi k večanju dobička in blaginje življenja na sploh. Sprašujemo se, kako doseči višji dobiček, kako ostati dolgoročno konkurenčen v vse bolj spreminjajočem se okolju? Odgovor je zelo enostaven: »Ljudje oz. človeški kapital nam to omogoča!« Zakaj ravno ljudje? Zaposleni in posamezniki s svojo ustvarjalnostjo, inovativnostjo, dobrimi idejami ustvarjajo veliko večjo dodano vrednost, kot bi jo ustvaril fizični kapital ali drugače povedano, človeški kapital postaja pomembnejši od fizičnega kapitala.

### 2.1 Opredelitev človeškega kapitala

Iz industrijske družbe smo stopili v družbo, ki ji pravimo informacijska družba. Vse bolj se zavedamo, da je kapital, v katerega naj investiramo, človeški kapital. Potrebno je bilo spremeniti miselnost, da nov izdelek lahko razmeroma hitro posnamemo, tehnologija hitro zastara in je tako potrebno iskati druge vire, s katerimi lahko podjetja »obstanejo« na trgu.

Že Adam Smith (1937, 101, 265-66) je spoznal, da tako kot lahko pridobimo drago opremo, lahko pridobimo tudi človeško znanje in uporabne spretnosti in tako dosežemo vsaj običajno stopnjo donosa. Te spretnosti in sposobnosti so vendar zelo različne od fizičnega kapitala in so posejane v človeku. Za razliko od fizičnega kapitala, človeškega kapitala ne moremo odstraniti ali odtujiti od posameznika in ga prodati (Tomer 2003, 1, prev. I. B.).

Prvi, ki je uvedel pojem človeškega kapitala je bil ekonomist in Nobelov nagrajenec, Theodore W. Schultz. Poglejmo si nekaj opredelitev človeškega kapitala.

Brinker (2005) pojmuje človeški kapital kot »življenjsko kri« intelektualnega kapitala. Navaja, da je to vir inovacij in izboljšav, predstavlja pa tudi komponento, ki jo je najtežje meriti. Človeškega kapitala podjetja ne morejo posedovati, lahko ga le »najamejo« (v obliki zaposlenih). Ko družbe investirajo v človeški kapital se njegova vrednost okrepi (prev. I. B.).

Mihalič (2006, 44) definira človeški kapital kot tiste človeške vire podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnosti, lastnosti, znanja, izkušnje, inovativnost, zanos, motiviranost, kariero, ustvarjalnost, prilagodljivost, potencial in druge tovrstne dejavnike sistematično in načrtno analiziramo, načrtujemo,

organiziramo, vodimo in nadzorujemo z namenom, da se ti dejavniki v praksi čim bolj uspešno in učinkovito aplicirajo tako, da je posledično s tem ustvarjena dodana oziroma nova vrednost.

Bontis (2000) definira človeški kapital kot kombinacijo znanja, sposobnosti, inovativnosti in sposobnosti slehernega zaposlenega, da v organizaciji opravi dano nalogo. Vključuje tudi kulturo, vrednote in filozofijo organizacije. Prav tako kot Brinker poudarja, da človeškega kapitala organizacija ne more posedovati (prev. I. B.).

Omenjene definicije lahko strnemo v eno. Človeški kapital v sebi združuje znanje, kompetence, odnose, motiviranost, ustvarjalnost, prilagodljivost oziroma vse kar ustvarja dodano vrednost. Zaposleni so nosilci vsega predhodno omenjenega, zato jim je potrebno zagotoviti možnosti za njihov osebni in karierni razvoj, jim omogočiti da te sposobnosti, znanje, nadalje razvijajo in stremeti k temu, da se jih ohrani v podjetju.

## **2.2 Vloga človeškega kapitala v organizaciji**

Neotipljivi viri vse bolj pridobivajo na vrednosti. Pri uspešnih podjetjih kot so Microsoft, Wal-Mart, General Electric se vrednost otipljivih virov giblje okrog 20 odstotkov, pri najboljših podjetjih pa je ta odstotek še manjši (Ložar 2003, 18). To pomeni, da bodo podjetja, katerih tržna vrednost bo trikrat, štirikrat ali celo večkrat, presegala knjigovodsko vrednost, vsekakor najuspešnejša podjetja tega časa. Družba, v kateri danes živimo, se zaveda, le najuspešnejši pa dejansko tudi delajo na tem, da je ključ uspeha v neotipljivih virih. Kjer vrednost neotipljivih virov predstavlja znatno večji delež, v primerjavi z otipljivimi viri (v izkazu stanja), tja se bo stekal kapital, v takšna podjetja bodo investitorji vlagali svoj denar. Kot navaja Ložar (2003, 19), »prehod iz upravljanja otipljivih virov v upravljanje neotipljivih in intelektualnega kapitala povsem spreminja koncept vodenja podjetij in pomeni eno največjih sprememb v zgodovini sodobnega managementa.«

Intelektualni kapital je sestavljen iz človeškega, strukturnega in relacijskega kapitala. Strukturni kapital je sposobnost podjetja, da iz človeškega kapitala ustvarja vrednost. Sestavljen je iz učinkovite uporabe informacijske tehnologije, sistemov, procesov, zbirk podatkov, iz prilagodljivosti, ugleda, kulture organizacije in iz organizacijskih konceptov. Relacijski kapital pa vključuje odnose med strankami, kupci in dobavitelji ter omogoča učinkovitejšo izrabo človeškega in strukturnega kapitala. Iz omenjenega je razvidno, da se problem skriva v merjenju človeškega kapitala. Kako naj torej merimo vrednost človeškega kapitala?



V svetu se še ni našla metoda, po kateri bi človeški kapital merili, ker je težko izolirati vse dejavnike, ki nanj vplivajo, zato ga »merimo« v sklopu intelektualnega kapitala.

Zavarovalniška družba Scandia je [...] prva organizacija na svetu, ki je že leta 1994 objavila poročilo o intelektualnem kapitalu, imenovano Scandia Navigator (Ross et al. 2000, cit. po Mihalič 2006, 134). V okviru merjenja intelektualnega kapitala je Scandia prva izmerila človeški kapital, in sicer z naslednjimi indikatorji (Ross et al. 2000, cit. po Mihalič 2006, 134):

- število zaposlenih,
- indeks podpore odločanja,
- indeks pooblastil in
- število dni usposabljanja pri delu.

Danes pa je vse več metod merjenja intelektualnega kapitala. Večina držav, ki se zaveda pomena merjenja, ima izdelane svoje kazalnike po katerih meri vrednost intelektualnega kapitala.

V zadnjih nekaj letih postaja tudi prikazovanje vrednosti intelektualnega kapitala v letnih poročilih zanimivo področje za raziskovanje. Iz tega lahko razberemo, da se vse več podjetij po svetu zaveda, da je ključni kapital v podjetju – človeški kapital. Brez njega tudi strukturni in relacijski kapital ne moreta ustvarjati dodane vrednosti. Najnovejša tehnologija ali izpopolnjeni sistemi ne pomagajo, če nimamo človeške komponente, ki veže ostali dve vrsti kapitala in tako ustvarja vrednost.

Učinkovitost in uspešnost organizacije je odvisna od človeškega kapitala, zato je njegova vloga v organizaciji še kako pomembna. Človeški kapital se ustvarja s tem, ko organizacije investirajo v ljudi, njihovo znanje in znajo to znanje tudi uporabiti. Več kot vanje investiramo, višjo dodano vrednost lahko pričakujemo. Zavedati se je potrebno, da z odhodom zaposlenih iz organizacije, organizacija izgubi to, v kar je investirala. Potrebno je razmišljati tudi o tem, kako naj se ohrani takšen kapital v organizaciji, razviti je potrebno baze znanja ter zaposlenim omogočiti, da se v organizaciji počutijo kot del celote, da so osebno zadovoljni, da lahko v organizaciji napredujejo, rastejo z njo in jih motivirati, saj motivirani zaposleni ustvarjajo višjo dodano vrednost kot nemotivirani.

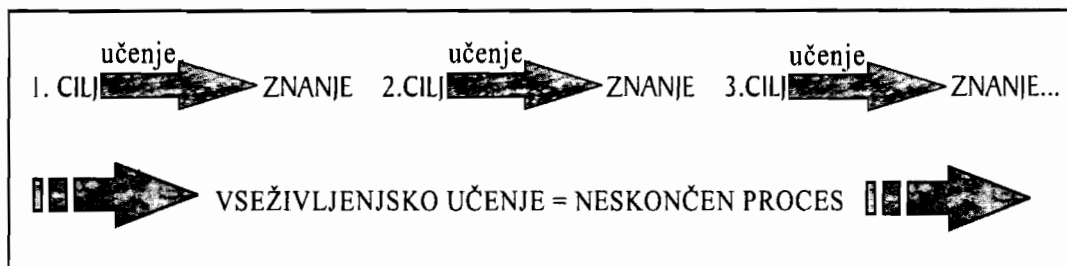
Managerji bodo morali spremeniti miselnost pa tudi klasične računovodske standarde bo potrebno zamenjati z novimi, ki bodo vključevali tudi neotipljive vire, saj so to viri, ki dominirajo današnji družbi. Kam nas torej vse to vodi? K družbi, ki temelji na znanju oziroma družbi, ki ji pravimo »družba znanja«.

### 2.3 Družba znanja

Razvoj tehnologije, telekomunikacij idr. je družbo pripeljal do tega, da postaja znanje ključnega pomena. Pregovor, ki pravi »več kot znaš, več veljaš«, postavlja ljudi pred realno dejstvo, več kot bodo vložili v znanje, več kot bodo znali, bolj bodo zanimivi za trg delovne sile.

Kaj sploh je znanje? Opredelimo ga lahko kot zavestno ali nezavestno sposobnost ukrepanja, poudarek je torej na ukrepanju, kajti znanje se po tej opredelitvi lahko pokaže samo ob delovanju (Možina in Kovač 2006, 15). Proces pridobivanja znanja je vseživljenjski proces. Skozi življenje sledimo ciljem, že kot otroci si postavljamo različne cilje, uspešno dokončanje srednje šole, fakultete, obvladovanje tujega jezika idr. Ko te cilje dosežemo, pridobimo določeno znanje in si zopet postavimo nove cilje. Z učenjem se naše znanje nadgrajuje in plemeniti (Slika 2.1).

Slika 2.1 Proces učenja



Dejstvo je, da se človek uči vse življenje, to je vsekakor veljalo že v času naših staršev, dedkov in babic, vendar danes postaja vse bolj neizogibno. Dandanes znanje že v nekaj letih zastara, zato ga je potrebno nenehno nadgrajevati. Prav tako narašča tudi pomen vseživljenjskega izobraževanja. Ustanavljajo se univerze za tretje življenjsko obdobje, ki starejšim dajejo možnost, da nadgrajujejo svoje znanje, zato je potrebno te ljudi vključiti v družbo, saj lahko s svojimi dolgoletnimi izkušnjami, znanjem, ki so si ga skozi življenje ustvarili pomembno prispevajo k razvoju družbe. Razvite države z visokim BDP-jem, se zavedajo pomena znanja, zato že spreminjajo koncept delovanja šol in univerz, povezujejo jih z gospodarstvom, učence vse bolj spodbujajo k ustvarjalnosti, jih usmerjajo k razreševanju konkretnih problemov določenih organizacij in jih na ta način bolj pripravljajo na učinkovito delovanje v organizacijah, ki jim pravimo učeče se organizacije. Več o učečih se organizacijah v 6. poglavju.

»Ekonomska logika išče glavni motiv za znanje in učenje v gospodarskem razvoju, ki je hkrati vzrok in posledica znanja« (Možina in Kovač 2006, 15). Kje se je vse skupaj sploh začelo? Tehnologija, računalniki, internet, mobilna tehnologija, plazma televizorji

ipd., vse kar danes uporabljamo, je plod človeškega uma. Torej je znanje in njegova učinkovita raba tista, ki vodi k razvoju družbe. Pravimo, da je to »nova ekonomija« ali »ekonomija znanja«, saj učinkovita uporaba znanja ustvarja profit, rast gospodarstva.

Danci predstavljajo dober primer v praksi, kako je treba z znanjem ravnati. Že pred dobrim stoletjem so sprejeli sklep, da morajo mladi vajenci po končanem šolanju dve leti sistematično krožiti med potencialnimi delodajalci. To tradicijo sedaj nadaljujejo tudi z inženirji. Ti krožijo med različnimi delodajalci, ki so lahko tudi medsebojni konkurenti in prenašajo znanje iz enega podjetja v drugo, in na dolgi rok zagotavljajo koristi vsem udeležencem – posameznikom, organizacijam in družbi (Možina in Kovač 2006, 21).

Danci so naredili velik preskok v miselnosti, za katerega večina podjetij še ni pripravljena. Znanje in njegova učinkovita uporaba pa ni zgolj odgovornost podjetij, ampak mora biti v tej smeri organizirana družba, kultura družbe, pri vsem tem pa lahko veliko prispevajo tudi vladne institucije.

V sklopu učečih se organizacij se veliko govori tudi o t.i. »managementu znanja«, pri katerem managerji učinkovito ravnajo z znanjem, se zavedajo njegovega pomena pri utrjevanju dolgoročne konkurenčnosti organizacije, sledijo cilju uporabe znanja, plemenitjenja znanja in omogočajo širjenje oz. prenos znanja znotraj organizacije. Cilji uspešnih organizacij so pritegniti v organizacijo uspešne ljudi, izobražene, takšne, ki imajo znanje in ki so znanja željni, saj le takšni zaposleni, ustvarjajo dodano vrednost.



### 3 KOMPETENCE

Začetki kompetenc segajo daleč nazaj v zgodovino. Že v predindustrijski dobi so delodajalci želeli imeti kompetentne zaposlene, njihov razvoj je bil usmerjen v usposabljanje posameznika, da bo lahko samostojno opravljal delo. Tako so delavci začeli z vajeništvom, nadaljevali kot pomočniki in se na koncu usposobili za mojstra. Kompetence, ki so si jih pridobili, so bile inovativnost, identifikacija in reševanje problemov, odločanje, komuniciranje s sodelavci in strankami ter prenašanje znanja na druge. S pojavom industrializacije postanejo kompetentni delavci vse bolj nekompetentni, ker se to od njih dejansko zahteva. Industrializacija je namreč vnesla v svoj način delovanja delitev dela, za katerega je značilno, da vsak zaposlen obvladuje le svoje ozko področje, njegovo delo je povsem poenostavljeno in se ga vsak delavec zelo hitro priuči. Pri takšnem načinu dela delavcu ni več potrebno razmišljati, zadostuje že to, da natančno izvaja naloge, ki mu jih zastavi nadrejeni (Svetlik, po Pezdirc 2005, 14).

Danes živimo v družbi, v kateri imamo vsega v izobilju, privoščimo si lahko marsikaj, zato smo tudi veliko zahtevnejši pri izbiri izdelkov in storitev. Naše, višje zahteve pa zahtevajo oziroma silijo organizacije k oblikovanju novega tipa organizacijskih strategij, kjer imajo temeljno vlogo kompetence.

#### 3.1 Kaj so kompetence?

V SSKJ (1998, 419) je *kompetenca* definirana kot »obseg, mera odločanja, določena navadno z zakonom«; pristojnost, pooblastilo; *kompetenten*: nanašajoč se na kompetenco: »pristojen, pooblaščen; ki temeljito pozna, obvlada določeno področje; usposobljen, poklican«; *kompetentnost*: »lastnost, značilnost kompetentnega«.

Kompetenca [lat. *competentia*] je pojmovana kot »pristojnost, upravičenost (uradna ali moralna) pravica do določanja o čem; področje pristojnosti; pooblastilo. Biti kompetenten pomeni, pristojen, pooblaščen, upravičen; ki odloča, usposobljen, poklican; pravno veljaven; fig. zmožen, odgovoren« (Tavzes 2002, 592).

Velika večina ljudi razume kompetence kot pristojnosti oziroma pooblastila ali kot odgovornosti posameznika. Podobno opredelitev kompetenc najdemo tudi v zgoraj omenjenih slovarjih, vendar so kompetence veliko več kot le pristojnosti, sposobnosti. Grubanova opredelitev kompetenc zajema vse kar kompetence dejansko so, kot jih razume kadrovska stroka in kot jih obravnavamo v diplomskem delu.

*Kompetence* so vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti, izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v

poslovnem procesu. *Obsegajo tako znanja, kot tudi veščine, spretnosti, osebne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote, samopodoba, ipd...vse tisto, ker je skupaj precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je to znanje samo po sebi.* Še najenostavneje pa bi kompetence definirali kot nekakšne vedenjske zapise vlog, ki jih ljudje imajo v delovnih procesih (Gruban 2007).

Kot smo že v uvodu omenili, je bil David McClelland, ameriški psiholog in predavatelj na Havardski fakulteti, tisti, ki je leta 1973, s svojim člankom »Testing for Competence Rather Than Intelligence« postavil temelje nadaljnjemu razvoju kompetenc. »Dokazoval je, da je posameznikova uspešnost pri opravljanju dela bolj odvisna od izkušenj in sposobnosti, manj pa od njegove inteligentnosti« (Kohont, po Pezdirc 2005, 32). S tem je začrtal novo smer razvoja človeških virov. Njegovo delo je nadaljeval in izpopolnil Richard Boyatzis. Leta 1982 je v knjigi »The Competent Manager: A Model for Effective Performance« preučeval, katere kompetence naj bi imel manager, da bi uspešno opravljal različne naloge.

Boyatzis razširi McClellandovo opredelitev kompetenc in jo definira kot kombinacijo človeškega splošnega znanja, motivov, samopodobe, družbene vloge, oziroma kot skupek vseh značilnosti, ki pripomorejo k učinkovitemu in/ali superiornemu izvajanju nalog na delovnem mestu (Definition of »competency«, b.l., prev. I. B.). Leta 1984 je John Raven izdal knjigo »Competence in Modern Society«. Njegovo in Boyatzisovo delo sproži premik iz akademskega pojmovanja kompetenc na praktično raven, kjer se kompetence uporabljajo kot identifikacija managerskih znanj in kot orodje na področju delovanja in razvoja človeških virov.

Dubois in Rothwell v knjigi »Competency-Based Human Resource Management« spodbujata organizacije, naj ponovno »preučijo« delovna mesta, vendar ne glede na naloge, ki naj bi jih posamezen delavec izvrševal, ampak glede na kompetence, ki so potrebne za delo na določenem delovnem mestu. Kompetence so po njunem mnenju značilnosti, ki jih posameznik ima in jih uporablja za uspešno izvedbo dela. V knjigi prav tako razlagata pomen kompetenc v organizacijah, kako naj organizacije razvijajo kompetence zaposlenih, kako naj uvedejo kompetenčne modele idr. (Rivenbark 2004).

Danes tako obstaja že veliko različnih kompetenčnih modelov, vsekakor pa je potrebno modele prilagoditi organizaciji. Vključeni morajo biti v kadrovske funkcije, kjer se z njimi upravlja, jih nadgrajuje in spreminja v skladu s potrebami organizacije.

### 3.2 Vrste kompetenc

Kompetence delimo po ravneh na več vrst.

#### 1. Ključne, temeljne ali generične

Ključne kompetence so tiste kompetence, ki so vsem skupne, ne glede na spol, raso, družbeni razred, kulturni izvor, družinske okoliščine ali materin jezik. To so *bralna pismenost* oziroma sposobnost razumevanja, uporabe in refleksije na pisano besedilo, ki jo potrebuje posameznik, da bo lahko uresničeval svoje cilje in razvijal svoje znanje in potencialne za uspešno sodelovanje v družbi; *matematična pismenost*, ki jo razumemo kot sposobnost identificiranja, razumevanja in uporabe matematike, prav tako pa tudi sposobnost utemeljenega presojanja o vlogi matematike v posameznikovem sedanjem in prihodnjem zasebnem življenju, poklicnem delu in družbenih aktivnostih; *računalniška pismenost* – pomeni ustvarjalno in kritično uporabo IKT in je bistvenega pomena za sodelovanje posameznika v informacijski družbi; *jezikovna pismenost*, ki povečuje možnosti za zaposlitev in za nadaljnje izobraževanje (Plevnik 2003, 1-2).

V okviru organizacije so ključne kompetence posameznika, sposobnosti, znanje in ostale lastnosti, ki organizaciji z njihovo učinkovito uporabo, prinašajo dodano vrednost. Ključne kompetence organizacije pa so učinkovita uporaba materialnih in nematerialnih virov, tehnologije, pravilna alokacija virov, ustrezna komunikacija in organiziranost podjetja, sposobnost učenja, vse kar pripomore k doseganju ciljev organizacije in kar omogoča organizaciji primerjalne prednosti.

Temeljne ali generične kompetence so *komuniciranje, reševanje problemov, logično mišljenje, vodenje, kreativnost, motivacija, timsko delo in sposobnost učenja*, ki v zadnjem času vse bolj pridobiva na pomenu v sklopu vseživljenjskega učenja. Generične kompetence so osnovni pogoj za delovanje organizacije (Plevnik 2003, 2).

Robotham in Jubb (1996, po Pezdirc 2005, 38) kot temeljne kompetence označujeta *vedenje*, ki ga posamezniki uporabljajo pri delu, vendar so to kompetence, ki niso povezane z veliko uspešnostjo pri samem delu. Lahko bi rekli, da so minimalni pogoji, ki posamezniku omogočajo opravljanje katerega koli dela.

## 2. Delovno specifične

Delovno specifične kompetence so kompetence, ki so potrebne, da lahko nekdo opravlja delo, vezane so izključno na področje dela oziroma na delovno mesto. Delovno specifične kompetence niso prenosljive med funkcijami (v organizaciji) in ne pripomorejo k uspehu pri opravljanju drugih vlog ali nalog v organizaciji (Kohont, po Prezdirc 2005, 39).

## 3. Organizacijsko specifične

Organizacijsko specifične kompetence so kompetence, ki izhajajo iz strategije, poslanstva, kulture in vrednot organizacije. Težko jih je posnemati, saj se od organizacije do organizacije razlikujejo. Zaposleni, katerih kompetence so skladne z organizacijsko specifičnimi kompetencami organizacije, lahko veliko bolje delujejo in napredujejo v organizaciji, kot tisti, katerih kompetence se ne skladajo z omenjenimi kompetencami organizacije.

Po Svetlikovem mnenju se priložnost za podjetja kaže v tem, da podjetje pridobi ljudi s ključnimi in generičnimi kompetencami, nato pa pri njih razvije še organizacijsko in delovno specifične. Šele z razvojem slednjih dveh skupin, postanejo kompetence tudi konkurenčna prednost podjetja (Turk 2003).

Gruban (2004) deli kompetence na:

- *Temeljne/bazične kompetence* med katere uvršča bistvene karakteristike (običajno znanje in osnovne veščine) in nujne minimalne standarde za delovne uspešnost (v nadaljevanju DU), ki ne ločijo najboljših od povprečnih. Kot primer navaja komercialista, ki bo potemtakem moral poznati proizvod in znal izpisati fakture.
- *Razlikovalne kompetence* so tiste, ki razlikujejo najboljše od povprečnežev, npr. ambicioznejše postavljanje ciljev od standardnih zahtev organizacije.

Delitev kompetenc na temeljne/bazične in razlikovalne kompetence je pomembna predvsem pri identificiranju zahtevanih kompetenc za delovna mesta in za ocenjevanje doseženih kompetenc.

Kohont (po Pezdirc 2005, 41-42) deli kompetence po dimenzijah na:

- *pričakovane kompetence* so kompetence, ki jih od posameznika pričakuje družba (ključne kompetence) ali kompetence, ki jih za uspešno izpolnjevanje



vlog in opravljanje nalog od posameznikov pričakuje organizacija (organizacijske ali delovno specifične kompetence),

- *dejanske kompetence* so kompetence, ki jih posameznik ima in mu omogočajo uspešno delovanje v družbi in v organizaciji, kjer je zaposlen (lahko jih opišemo in merimo),
- *potencialne kompetence* pa so tiste, ki jih posameznik lahko ob svojih predispozicijah razvije (lahko napovemo možnost njihovega razvoja, so bolj neoprijemljive),
- *opisane kompetence* zajemajo ubesedeno opredelitev kompetenc v okviru organizacijske kulture, torej vrednost in standardov opravljanja dela v organizaciji,
- *stopnjevalne/razlikovalne kompetence* so opisi ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji. Raven kompetentnosti omogoča organizaciji razlikovanje med posamezniki in je različno uporabna v sistemu upravljanja s človeškimi viri, hkrati pa posamezniku daje povratne informacije o njegovi kompetentnosti.

Zakaj toliko različnih vrst kompetenc? Implementacija kompetenčnega modela ni enostavna, še manj pa je lahko brez terminološke jasnosti vsebine kompetenc. Zato je zelo pomembno razumevanje vsake izmed predhodno omenjenih kompetenc, saj to pripomore k učinkovitemu oblikovanju kompetenčnega modela.

### **3.3 Razvijanje modela kompetenc**

Uspešne organizacije v tujini in tudi pri nas se zavedajo, kako kompetenčni modeli pripomorejo k nadaljnjemu razvoju organizacije. Za razvoj in uvajanje modela v organizacijo je potrebno sprva spremeniti miselnost, vse to pa zahteva posege na organizacijski ravni, na ravni kulture in načina delovanja v organizaciji. Človek mora biti postavljen v ospredje, saj so ljudje tisti, ki v organizaciji veliko prispevajo in s svojimi kompetencami organizacijam zagotavljajo konkurenčnost na trgu. Na zaposlenih je potrebno graditi, kajti v postindustrijski družbi, v družbi v kateri živimo, je le pravilna uporaba kompetenc in razvoj kompetentnih zaposlenih, tisto kar ohranja organizacije dolgoročno konkurenčne.

Razvoj modela kompetenc je kompleksen proces. Nekatera podjetja se odločajo, da ga bodo razvila le v sklopu spremljanja delovne uspešnosti, druga pa so si zastavila širše cilje, in sicer oblikovanje takšnega modela, ki bo osnova vsem kadrovskim podsistemom. Kompetenčni model mora biti enostaven oziroma takšen, da ga lahko prilagajamo spremembam, ki nastajajo v zunanjem in notranjem okolju organizacije in,

da vodi organizacijo k ciljem, ki si jih je zastavila. Sprva je potrebno določiti zahtevane kompetence za posamezno delovno mesto ali razviti katalog kompetenc, kjer se opredeli, katere kompetence naj bi imeli zaposleni na določenem delovnem mestu. Temu sledi razvoj kompetenc, na ravni letnih razgovorov pa se preveri dosežene kompetence in postavi načrt za razvoj novih. Na podlagi tega se zaposlene ustrezno nagradi ter se jim omogoči napredovanje, poleg tega pa je potrebno tudi načrtovati karierni razvoj zaposlenih. Kompetenčni model omogoča, da pri zaposlovanju novih sodelavcev, pridobimo točno takšnega, ki ima ustrezne kompetence za opravljanje dela, za katerega kandidira. V diplomskem delu se ne bomo spuščali v podrobnosti razvoja modela, prikazali ga bomo le v kontekstu razvoja zaposlenih.

Ko uvajamo kompetenčni model v podjetje, je zelo pomembno, da že pri samem oblikovanju modela sodelujejo tudi zaposleni s svojimi prispevki, idejami, lahko prispevajo k modelu, ki bo primeren za organizacijo, v kateri delujejo. Večkrat se namreč zgodi, da se pri vpeljavi različnih modelov ne sodeluje z dejanskimi uporabniki modelov in zato lahko prihaja do nasprotovanj, nepotrebnih napak v modelu do katerih navsezadnje ne bi prišlo, če bi sodelovale obe stani. Kompetenčni modeli morajo biti zato prilagojeni uporabnikom. Prav tako je nujna pomoč zunanjih strokovnjakov in usposabljanje kadrovskega sodelavcev in vodij za delo z modelom.

V nadaljevanju opisujemo vsako izmed komponent modela, ki prispeva k razvoju zaposlenih. Začnemo z razlogi za uvajanje modela kompetenc.

### ***3.3.1 Razlogi za uvajanje kompetenc***

Razlogov za uvajanje modela kompetenc v podjetja je veliko. V organizacijah se uporablja (Kohont in Svetlik, po Pezdirc 2005, 52-53):

- ker omogoča pojasnitev pričakovanj delovnega mesta in vloge; zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje;
- ker omogoča, da se standardi, ki jih vsi razumejo, uporabijo na vseh področjih upravljanja človeških virov v organizaciji;
- ker omogoča organizaciji promocijo njenih vrednot in ciljev;
- ker omogoča zaposlitev najboljših posameznikov;
- ker pripomore k izboljšanju delovanja organizacije.

Gruban (2007) navaja več razlogov za uvajanje modela kompetenc:

1. Integralna povezava letnih (razvojnih) razgovorov, ocenjevanja delovne uspešnosti, razvoja kadrov, sistema usposabljanja in sistema nagrajevanja s strategijo, z vizijo, s poslanstvom, vrednotami in kulturo.
2. Razvoj znanj in veščin potrebnih za stalno rast in učenje ter spreminjanje.

3. Komuniciranje in utrjevanje želenega in pričakovanega vedenja zaposlenih, zlasti vodij.
4. Postavljanje jasnih prioritete vodenja in ravnanja z ljudmi.
5. Usmerjenost na vrednost/kakovost za kupca.
6. Premoščanje opaznih vrzeli v veččinah posameznikov.
7. Razvoj in nadgradnja konkurenčnih prednosti podjetja.
8. Definiranje kriterijev za izbiro in razvoj kadrov, posebej ključnih in perspektivnih kadrov ter potencialov.
9. Strukturiranje težav zaznanih v letnih razgovorih.
10. Razvoj naslednikov.
11. Spodbujanje medodelčnega sodelovanja in timskega dela.
12. Večja povezljivost poslovnih funkcij, večja učinkovitost in možnost za objektivnejše nagrajevanje.

Kompetenčni model poleg vsega omenjenega omogoča učinkovitejšo izrabo sredstev, ki jih podjetja namenjajo izobraževanju, usposabljanju, pridobivanju znanj, saj vlagajo v razvoj tistih kompetenc zaposlenih, kjer se kaže trenutna potreba podjetja. S tem podjetja razvijajo kompetence na področjih, delovnih mestih, tam kjer sama menijo, da bo njihov razvoj prispeval k doseganju ciljev, ki si jih zastavijo. Kompetenčni model daje odgovor na vprašanje kam (cilj podjetja) in kako (pot do cilja).

### ***3.3.2 Opredelitev zahtevanih kompetenc in prepoznavanje kompetenc zaposlenih***

Kompetenčni model se od ostalih, klasičnih modelov ravnanja s človeškimi viri razlikuje predvsem v tem, da za razliko od tradicionalnih modelov, ki temeljijo na analizi dela, temelji na analizi dejanskega organizacijskega vedenja že zaposlenih posameznikov. Gre za identifikacijo vedenja in osebnostnih značilnosti, ki posamezniku omogočajo nadpovprečno uspešnost pri opravljanju določenega dela. Sprva je torej potrebno opredeliti zahtevane kompetence za določeno delovno mesto. Pri tem lahko uporabljamo različne metode (Gruban 2007, po Kejžar et al. 2004, 62) strukturiranih vedenjskih intervjujev, tehnike fokusnih skupin, tehnike strokovne ekspertize, analizo kritičnih dogodkov, kataloge kompetenc in (Gruban 2003) raziskave posameznih individualnih kompetenc, ki so navadno zelo drage in zamudne. Večina strokovnjakov iz področja HRM je mnenja, da je izmed vseh najboljša metoda razlikovanja med povprečnimi in uspešnimi izvajalci delovnih nalog. Na podlagi tega pridobimo nabor kompetenc, ki prispevajo k večji delovni uspešnosti, iz tega pa je potrebno izbrati tri do sedem kritičnih kompetenc.

Po mnenju Grubana (2004) je potrebno definirati ključne kompetence po korakih:

1. Določiti seznam zahtevanih kompetenc (določi naj ga vodstvo, lahko kupi že pripravljenega ali naj ga svetovalci sestavijo posebej za podjetje).
2. Seznam je potrebno dati na vpogled čim večjemu številu zaposlenih in upoštevati njihove predloge.
3. Podrobno je treba opisati vse kompetence in se osredotočiti na konkretno vedenje.
4. Preveriti, ali se katere kompetence podvajajo.
5. Organizirati delavnico, na kateri naj se vsi vodje opredelijo, katere kompetence se jim zdijo najpomembnejše.
6. Izločitev najmanj pomembnih kompetenc po mnenju managerjev.
7. Primerjanje odločitev o pomembnih kompetencah, skupna razprava in oblikovanje seznama petih do sedmih ključnih kompetenc.
8. Seznam se pojasni vsem zaposlenim v podjetju.

Določiti je torej potrebno skupne kompetence, ki so skladne s cilji, strategijo in usmeritvijo organizacije in ki zagotavljajo doseganje vsega zastavljenega, teh naj bo od štiri do šest, ter delovno specifične, določene za posamezno delovno mesto, teh naj bo nekje med šest in dvanajst. Opis kompetenc mora biti jasn in razumljiv vsem zaposlenim.

Tako dobimo kompetence, ki so sestavljene iz (Tomažič b.l., cit. po Strle 2004, 10): naziva oziroma imena kompetence, opisa – definicije te kompetence in opisov značilnih vedenj (navadno 3-4), skozi katere se ta kompetenca odraža oziroma je vidna in jo je moč ocenjevati. Posamezni opisi zahtevanih vedenj se razlikujejo glede na stopnjo zahtevnosti kompetence pri posamezniku ali posameznemu profilu zaposlenih.

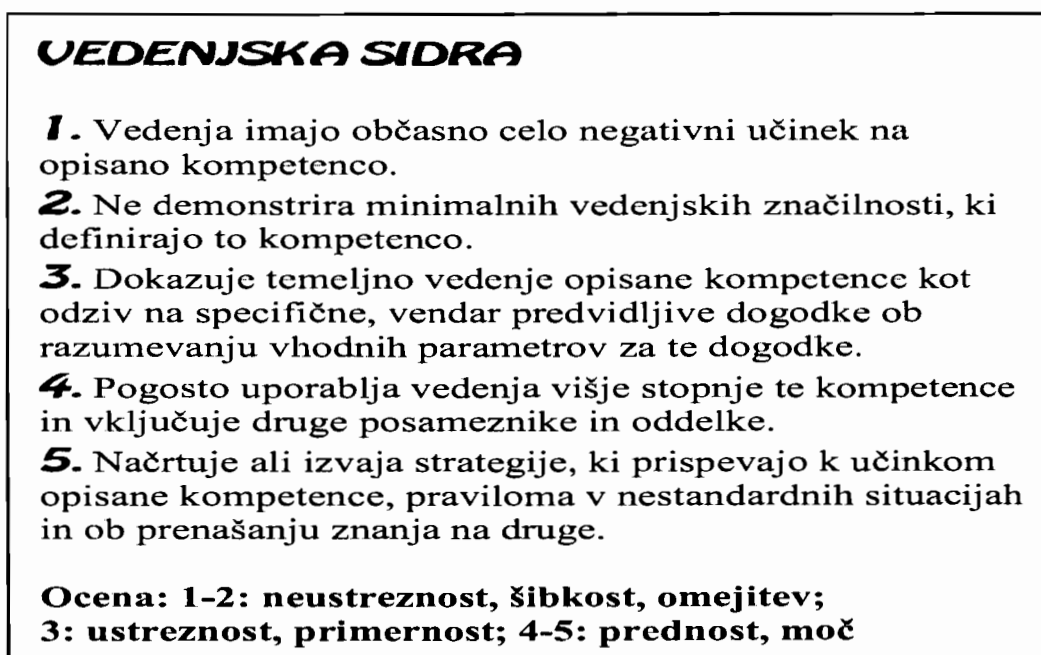
Pri tem je potrebno poudariti, naj se zahtevane kompetence ali drugače povedano, vedenja, ki naj bi jih posameznik imel, med seboj ne izključujejo. Tako na primer od istega posameznika ne gre zahtevati inovativnosti in natančnosti (Svetlik, po Turk 2003).

Upravljanje kompetenc zahteva sedemfazni proces (Gruban 2003):

1. Analiza vsebine dela in parametrov pričakovane delovne uspešnosti.
2. Opredelitev vedenjskih sider (skale) za vsako kompetenco posebej (Slika 3.1).
3. Usposabljanje ocenjevalcev.
4. Proučevanje in ocenjevanje doseženih kompetenc.
5. Analiza in statistična validacija dimenzij posamezne kompetence.
6. Morebitni popravki vedenjskih sider.

## 7. Vnovično vzorčenje in testiranje zanesljivosti modela.

Slika 3.1 Vedenjska sidra



Vir: Gruban 2003.

Naj omenimo, da managerske kompetence ni potrebno ugotavljati za vsako organizacijo posebej, saj je možno opredeliti tako imenovane generične managerske kompetence, ki veljajo širše za vse managerske profile delovnih mest. Profesor Hunt, ugledni profesor organizacijskega vedenja na London Business School, meni, da so managerske kompetence razmeroma stabilne in primerljive med različnimi organizacijami in panogami. Pozna 11 takšnih kompetenc: iskanje informacij, razvoj konceptov, konceptualna prilagodljivost, medosebno raziskovanje, upravljanje medosebnih odnosov in interakcij, razvojna naravnost, vplivanje, samozaupanje, javno nastopanje, proaktivna naravnost, samoiniciativnost in rezultatna naravnost (Gruban 2003).

Ko je vse to doseženo, lahko govorimo o kompetenčnem modelu, ki bo zagotavljal rast ter razvoj zaposlenih, razvoj kompetentnih zaposlenih. Tako se lahko že pri kandidatih za novo zaposlitev, ugotavlja ali imajo ti ustrezne kompetence za opravljanje dela na delovnem mestu, za katerega kandidirajo. To je veliko bolj učinkovit način pridobivanja novih sodelavcev, hkrati pa omogoča ugotavljanje kompetenc zaposlenih, ter ustrezno preverjanje razvoja kompetenc na ravni letnih razgovorov, temu pa sledi napredovanje, nagrajevanje in načrtovanje kariernega razvoja.

### **3.3.3 Razvoj kompetenc zaposlenih**

Opisali bomo načine, s pomočjo katerih podjetje širi nabor kompetenc in pripomore k razvoju kompetenc zaposlenih. Mednje spada klasično izobraževanje, nadaljevali bomo s sodobnimi oblikami pridobivanja znanj, opisali komunikacijo, vedenje in odnose, ki naj veljajo v organizaciji za učinkovit razvoj kompetenc ter zaključili s čustveno inteligenco. Organizacija mora glede na potrebe omogočiti ter zagotoviti sredstva za izobraževanje, usposabljanje ter za razne seminarje, na katerih se zaposleni urijo v ustrezni komunikacij ter razvijajo čustveno inteligenco, veliko pa lahko storijo tudi zaposleni sami.

#### *Klasično izobraževanje*

Izobraževanje lahko opredelimo kot (Možina 2002, 214):

- Načrtno pridobivanje znanja, spretnosti in sposobnosti za obvladovanje načinov za zadovoljevanje potreb, ki pomeni delovno komponento izobraževanja.
- Pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj, navad ter razvijanje kritičnega odnosa do dela, dobrin, vrednot in okolja nasploh, ki je vzgojna sestavina izobraževanja.

Med klasično (formalno) izobraževanje v RS štejemo (Plevnik in Žižmond 1999):

- srednješolsko izobraževanje, ki se deli na:
  - nižje poklicno izobraževanje,
  - srednje poklicno izobraževanje,
  - srednje strokovno izobraževanje,
  - srednje splošno izobraževanje,
  - posrednje predvisokošolsko izobraževanje.
- višje strokovno izobraževanje,
- visokošolsko izobraževanje:
  - dodiplomsko izobraževanje:
    - visokošolsko strokovno izobraževanje,
    - univerzitetno izobraževanje,
  - podiplomsko izobraževanje:
    - specialistični študij,
    - magistrski študij,
    - doktorski študij.

Usposabljanje je sistematično razvijanje znanja, spretnosti, vedenja oziroma vsega kar posamezniku omogoča opravljanje natančno določenega dela. Poznamo različne oblike usposabljanja v organizaciji (Možina 2002, 217-218):

- *pripravnštvo*: namenjeno je novo zaposlenim, da se seznanijo z načinom dela v organizaciji, ter so po končanem usposabljanju sposobni samostojno opravljati delo. Mentor usmerja, svetuje pripravniku in mu je tako v pomoč pri vključevanju v delovno okolje.
- *uvajanje*: je usposabljanje, s katerim si posameznik razvija sposobnosti, ki so potrebne za opravljanje določenega dela. V organizaciji se izvaja v razmerah, ki so identične ali podobne tistim, v katerih bo razvite sposobnosti potreboval za opravljanje dela.
- *priučitev*: poteka v običajnih delovnih okoliščinah in je primerna le za enostavna, nezahtevna dela, pri katerih ni potrebna poklicna izobrazba. Namenjena je novo zaposlenim delavcem in delavcem, ki pričenjajo z delom na novem strokovnem področju.
- *dopolnilno usposabljanje*: je usposabljanje posameznika, ki je že dosegel neko stopnjo usposobljenosti, vendar so zaradi nedoseganja določenih kriterijev (kakovosti, produktivnosti ...) ali zaradi spremembe v načinu opravljanja dela (sprememba tehnološkega postopka, novi programi ...), potrebne manjše dopolnitve sposobnosti.
- *preusposabljanje*: je usposabljanje posameznika za delo na drugem delovnem mestu oz. različnem od tistega, ki ga je opravljal do tedaj.

Izpopolnjevanje je usmerjen, sistematičen in načrten proces dopolnjevanja, spreminjanja, poglobljanja, širjenja in sistemiziranja predhodno že razvitih in pridobljenih splošnih, strokovnih in znanstvenih znanj, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc posameznega zaposlenega (Mihalič 2006, 190).

#### *Sodobne oblike pridobivanja znanj*

Klasične oblike izobraževanj vse bolj zamenjujejo nove, sodobne oblike pridobivanja znanj, razlogi so predvsem v nižjih stroških, ki so povezani z izobraževanjem, lažja dostopnost do izobraževanja in usposabljanja, časovno so veliko bolj prilagojena uporabnikom ... Vse bolj prihajajo v ospredje e-izobraževanje, simulacijsko učenje, rotacijsko usposabljanje, usposabljanje na delovnem mestu, ekstremno usposabljanje, usposabljanje za samostojno učenje in vodenje samega sebe ter podobne oblike tako imenovanega novega izobraževanja zaposlenih (Mihalič 2006, 188). Podrobneje si pogledjmo sodobne oblike pridobivanja znanj:

*E-izobraževanje*: je nastalo iz učenja na daljavo. Sodobna IKT in svetovni splet sta omogočila razvoj e-izobraževanja. Dvosmerna komunikacija poteka z uporabo osebnega

računalnika in svetovnega spleta, ki sta sredstvi preko katerih se e-izobraževanje izvaja. Komunikacija poteka med tutorjem (učiteljem) in učencem.

Prednosti e-izobraževanja so predvsem v tem, da izobraževanje ni geografsko in časovno omejeno ter nudi možnosti za izpopolnjevanje in nadgrajevanje znanja, ki postaja v današnjem času ključnega pomena ter v okviru vseživljenjskega učenja in izobraževanja nuja. Poleg tega omogoča velik prihranek na času, stroških povezanih z izobraževanjem (stroških potovanj), je fleksibilnejša metoda učenja v primerjavi s klasičnim izobraževanjem ter boljša podpora učečemu, saj je učenje individualno. Slabost e-izobraževanja pa je predvsem v tem, da ni neposrednega stika med učiteljem in učencem.

*Rotacijsko usposabljanje:* temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi in delovnimi mesti ter načrtnem učenju različnih veščin in drugih kompetenc (Mihalič 2006, 191). S to obliko usposabljanja zaposleni razširijo nabor svojih kompetenc in si pridobijo znanja, ki so specifična za vsako delovno mesto in jih je sicer težje pridobiti. Uporablja se predvsem pri razvoju zaposlenih na vodilnih položajih in razvoju članov učinkovitih timov (Mihalič 2006, 191).

*Simulacijsko izobraževanje:* poteka na osnovi simulacij različnih realnih situacij, s pomočjo katerih se pridobiva različna znanja. Najpogosteje ga uporabljamo za trening zaposlenih v primerih odzivanja na spremembe, pravilnega ukrepanja v različnih kriznih situacijah, optimalnega odločanja ob simulaciji različnih pogojev dela in podobno (Mihalič 2006, 191).

*Ekstremno usposabljanje:* se izvaja v naravi in praviloma pod ekstremnimi pogoji, v katerih se zaposleni učijo timskega dela, načrtovanja, organiziranja, vodenja, in nadzorovanja. Ekstremno usposabljanje se uporablja tudi pri izbiri novo zaposlenih in pri selekciji kandidatov za naslednike ter za napredovanje. S tem se testira njihovo vedenje v težkih, ekstremnih situacijah (Mihalič 2006, 192).

*Benchlearning:* imenujemo tudi učenje na podlagi primerjalne analize. To je metoda (Karlöf Cosulting b.l.), ki omogoča razvoj podjetja z učenjem od uspešnih organizacij (ang. from good examples). Učenje poteka med dvema ali več organizacijami, ki navadno delujejo v isti panogi. Metoda je ciljno usmerjena, saj se podjetje odloči za področje/a, katero/a želi izboljšati, kjer želi delovati bolj učinkovito. V ta namen oblikuje benchlearning tim, ki skupaj s benchlearning timom iz druge organizacije, ugotavljata, kako organizacija deluje na področju, ki ga želi izboljšati. S primerjavo prideta do novih idej, načinov, kako nekaj izboljšati. Poudariti je potrebno, da pri benchlearningu ne gre za imitacijo, marveč za inspiracijo, kako naj bi nekaj izboljšali. Gre za skupno in medsebojno učenje, učenje na podlagi te metode je hitrejše in učinkovitejše, saj lahko znanje takoj vključimo v lastno podjetje in v procese, vse to pa posledično prispeva k dodani vrednosti. Koristi imata podjetji, ki pri tem sodelujeta.



Benchlearning zelo uspešno uporabljajo sodobni tehnološki parki in uspešna podjetja v tujini in pri nas.

### *Komunikacija, vedenje in odnosi v organizaciji*

Komunikacija je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opredeljena kot »sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij«. Komunicirati pa pomeni »izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se« (Bajec 1998, 420).

Komunikacija je dvosmeren proces, pri katerem pošiljatelj posreduje prejemniku informacije, ta pa se nanje odzove. Poznamo tudi enosmerno komunikacijo, pri kateri pošiljatelj le posreduje prejemniku sporočilo, vendar bomo v tem delu komunikacijo razumeli kot dvosmeren proces, saj je le dvosmerna komunikacija z zaposlenimi tista, ki daje pozitivne učinke. Komuniciranje delimo na besedno in nebesedno komuniciranje. Med besedno komuniciranje štejemo govorno, pisno in elektronsko komuniciranje (s pomočjo računalnika, mreže). Nebesedno komuniciranje pa zajema področja, preko katerih prav tako posredujemo informacije prejemniku, le da to storimo z govorigo telesa (mimiko, gestiko, proksemiko), z osebnim videzom, foniko (barvo glasu), s predmeti ali s prostorom in časom.

Komuniciramo dnevno tako doma kot tudi v službi, zato je vsekakor zelo pomembno, kako to počnemo. Ali pravilno izražamo to, kar dejansko želimo povedati? Nas sogovornik razume? Kako torej podrejenemu povedati, da nekaj ni storil prav? Kako izboljšamo komunikacijo v organizaciji?

Pomembno je predvsem, da imajo zaposleni (vodje, delavci, managerji) v podjetju nek ustrezen odnos med seboj. Ta naj temelji na spoštovanju, zaupanju in kolektivnem »duhu«. Glavni vzroki težav v medosebnih odnosih so po mnenju zaposlenih v tem, da jim vodje niso pripravljeni prisluhniti, niso pripravljeni z njimi sodelovati, svojo moč uporabljajo za kritike, obtožbe, grožnje oziroma osebne napade. Z druge strani pa vodje očitajo zaposlenim, da ti ne spoštujejo navodil, napačno razumevajo informacije, da jim primanjkuje motivacije in zagretosti. Če se ozremo na vse te vzroke, zaradi katerih prihaja do težav v komunikaciji, vidimo, da je potrebna sprememba na obeh straneh. Vodje bi morali prisluhniti zaposlenim, njihovim predlogom in zamislim, saj so ti lahko tudi konstruktivni. Poleg tega bi morali svojim podrejenim vzbuditi občutek, da so koristni ter da je njihovo delo pomembno. S tem bi se povečala tudi samoiniciativnost in osebna odgovornost zaposlenih (Zidar Gale 2002, 34-62).

Posledično s tem izboljšamo tudi kulturo v podjetju, hkrati pa se poveča pripadnost podjetju. S pozitivnimi odnosi se zmanjša fluktuacija zaposlenih, saj z odhodom sposobnih in uspešnih, ki imajo veliko znanja in izkušenj, podjetje veliko izgubi. Kako torej ravnati z zaposlenimi?

Ko podrejeni storijo napako, se veliko več doseže, če vodja opiše dejstvo ali vedenje, ki ni v skladu npr. s pravili ali standardi ter se na ta način izogne kritikam oziroma »napadom« na osebnost. Zaposlenega je potrebno seznaniti z objektivnimi dejstvi in opisi, ne smemo soditi, sklepati na podlagi domnev in posploševati, saj tak način pripelje le do nepotrebnih kritik in s tem zaposlenemu ne daje povratne informacije s čim konkretno se nadrejeni ne strinja, kaj je naredil napak (Zidar Gale 2002, 68-134).

Obvladovanje čustev (jeza, bes ...) je zelo težavno, vendar se v primeru »napada« ali kritike, raje odzovimo z izjavo o sebi. Z njo izrazimo svoja čustva ter s konkretnimi dejstvi opišemo vzroke našega čustvenega stanja (npr. presenečen sem..., užaljen sem... ter nadaljujemo z dejstvi oziroma vzroki za naše trenutno počutje). Na ta način pomirimo sogovornika in govor lahko steče v smeri bistva problema. Poleg ustreznega načina obvladovanja čustev je pomembno tudi to, da znamo pohvaliti zaposlenega, ko ta stori nekaj dobrega, kakovostnega. Pohvala bo zvenela realna le, če bo temeljila na dejstvih in se bo nanašala na konkretno situacijo. Zaposlenemu s tem pokažemo, da smo zadovoljni z njegovim delom. To storimo tako, da opišemo dejanja, s katerimi smo zadovoljni oziroma natančno povemo, kaj je naredil dobro in da to cenimo (Zidar Gale 2002, 75-134).

Če v organizaciji vlada ustrezna kultura, če poteka med zaposlenimi dvosmerna komunikacija, če se zaposleni medsebojno spoštujejo, zaupajo, bodo v takšni organizaciji tudi boljši odnosi. Spremenilo se bo tudi njihovo vedenje. Že star slovenski pregovor pravi: »Kar se Janezek nauči, Janezek zna.« Vendar lahko vedenje oziroma vedenjske vzorce, ki nas spremljajo že vse življenje, spremenimo. Spremembo si moramo le želeli in se potruditi, da vedenje spremenimo.

Tudi organizacija lahko prispeva k izboljševanju komunikacije, da občasno organizira seminarje ali komunikacijske treninge, ker se razpravlja o problemih s področja komuniciranja. Morda se nekatere organizacije ne zavedajo, da ravno pristni odnosi, komunikacija, povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljni in motivirani zaposleni pa učinkoviteje izpolnjujejo cilje organizacije in s tem prispevajo k bolj konkurenčni organizaciji. Uspešno Finsko podjetje Nokia se zaveda pomena komunikacije. Vodje in managerji poznajo svoje zaposlene. Ko vodja izvaja »nadzor«, pozdravi zaposlene, se z njimi rokuje, povpraša o družini, skratka v podjetju vlada prijateljski odnos, ki glede na uspešnost podjetja očitno deluje in ga ne gre zanemarjati.

### *Čustvena inteligenca*

Danes je vse več govora o čustveni inteligenci. Kaj pa sploh je čustvena inteligenca? Dr. Hendrie Weisinger (2001, 17), doktor psihologije in strokovnjak na področju uporabe čustvene inteligence, definira čustveno inteligenco kot »inteligentno uporabo čustev. Svoja čustva namerno uporabljamo tako, da nam pomagajo k takšnemu vedenju in mišljenju, ki nam je v korist.«

Ameriški psiholog, Daniel Goleman, pravi, da sta mu bila pri razumevanju in oblikovanju »teorije« čustvene inteligentnosti v veliko pomoč David McClelland in Richard Boyatzis, ki sta na podlagi svojih dolgoletnih izkušenj, ki so temeljila na sposobnostih posameznika, da boljše opravi delo, popeljala v smer čustvene inteligence. Goleman (po Wesibach in Dachs 1999, 10), ki je s knjigo »Čustvena inteligenca« iz leta 1995 ustvaril pravi »bum«, čustveno inteligenco opredeljuje kot »sposobnost za zaznavanje samega sebe. Ta sposobnost se izraža v lastnostih, kot so obzirnost, pozornost in zmožnost za vživljanje.«

Splošno priznано je, da raven čustvene inteligence pogojuje pet komponent ali sposobnosti (Wood in Tolley 2004, 13):

- samonadzor – sposobnost usmerjanja in nadzorovanja svojega čustvenega stanja;
- samozavedanje – poznavanje samega sebe in svojih čustev;
- motivacija – usmerjanje svojih čustev za doseganje zastavljenih ciljev;
- empatija – zaznavanje in »branje« čustev drugih;
- družabne veščine – odnosi z drugimi in vpliv na druge ljudi.

Čustveno inteligentni ljudje boljše obvladajo svoja čustva, se znajo sami motivirati, se znajo »vživeti« v posameznika, imajo boljše odnose, zanjo pozitivno vplivati na druge, kar prispeva k njihovi večji uspešnosti v zasebnem in prav tako na delovnem področju.

Treba je poudariti, da so komponente, ki sestavljajo čustveno inteligenco medsebojno odvisne in prepletene. Ena vpliva na razvoj druge, druga brez tretje sploh ne more delovati ipd. Tako je npr. samonadzor odvisen od samozavedanja, sposobnost učinkovitega samozavedanja pa omogoča razvoj empatije itd.

Podrobneje si pogledjmo posamezne sestavine čustvene inteligence:

*Samozavedanje:* je temelj čustvene inteligence. Ko se zavedamo svojih čustev in vzrokov za nastala čustva oziroma šele z zavedanjem, lahko čustva ublažimo in jih znano situaciji primerno uporabljati. Samozavedanje posamezniku omogoča, da prisluhne samemu sebi, se opazuje pri delovanju in vpliva na svoja dejanja sebi v prid (Weisinger 2001, 20). Čustveno inteligentni ljudje v prvi vrsti spoštujejo samega sebe, sprejemajo svoja čustva in spoštujejo čustva drugih. So pozitivni ter znajo izkoristi

priložnosti v življenju, saj zaupajo v svoje sposobnosti. Ti ljudje so zvesti samemu sebi, se ne slepijo in se zavedajo mej svojih moči in čustev ter se vedejo v skladu z njimi. Prisluhniti znajo svoji intuiciji ter drugim ljudem. Takšni ljudje ne presojujejo ljudi, zavedajo pa se tudi, da z obvladovanjem čustev lahko preprečijo, da bi s svojim vedenjem koga prizadeli ali užalili. Vse omenjene lastnosti sestavljajo samozavedanje.

*Samonadzor*: pomeni imeti nadzor nad lastnimi dejanji in vedenjem. Pri tem ne gre za zanikanje ali potlačanje lastnih čustev, temveč za njihovo obvladovanje. Če želimo učinkovito delovati v družbi, moramo dandanes imeti precejšnjo mero samonadzora. Če se na delavnem mestu npr. ne strinjamo s sprejeto odločitvijo, bo za nas veliko bolje, da reagiramo mirno, čeprav nas je odločitev precej razburila, znati moramo obvladovati čustva. S tem dosežemo veliko več, hkrati pa se izognemo negativnim posledicam, ki jih ima lahko naš »nenadni izbruh«. V obvladovanje čustev spada tudi obvladovanje govornice telesa, kajti tudi ta lahko izda naše trenutno razpoloženje. Poleg tega je pomembno, da se znamo izraziti odločno, to pa pomeni, da spoštujemo in upoštevamo tako lastne kot tuje potrebe in občutke (Wood in Tolley 2004, 42).

*Motivacija*: nas spodbuja k dosegu ciljev. Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. Notranja prihaja iz nas, kar pomeni, da smo se sposobni sami motivirati. Zunanja motivacija pa prihaja iz okolja. V podjetju nas npr. vodja lahko motivira s tem, da nas pohvali ali nagradi, ko nekaj dobro opravimo. Kaznovanje in zastraševanje imata le kratkoročni učinek in na dolgi rok zatirata motivacijo. Motivirani ljudje so zavezani svojim ciljem in energijo usmerjajo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Stremijo k doseganju vedno višjih ciljev, za doseg katerih so pripravljene vložiti tudi veliko truda. Iz svojih napak se veliko naučijo in jih jemljejo kot novo znanje, ki jim bo koristilo v prihodnosti. So tudi navdušeni in ker je navdušenje nalezljivo, s seboj potegnejo tudi druge. S pozitivno energijo, ki jo izžarevajo, pozitivno vplivajo na druge in jih na ta način motivirajo.

*Empatija*: je sposobnost vživeti se v misli in osebnost nekoga drugega ter pri tem podoživeti njegova občutja in čustva (Wood in Tolley 2004, 93). To pomeni, da znamo na že podlagi vedenja (če ga oseba ne nadzoruje dovolj) prepoznati, kako se določena oseba počuti. Zaznavamo, kakšni odnosi vladajo med ljudmi, v kakšnem razmerju so osebe med seboj ipd. Ljudje, ki imajo razvito sposobnost empatije, znajo poslušati druge, razumejo njihova stališča ter pomagajo drugim na osnovi prepoznavanja njihovih potreb in občutkov. Poleg tega so zelo ustrezljivi, spodbujajo razvojno rast drugih in se zavzemajo za različnost ter so poslovodno razgledani (Goleman 2001, 154).

*Družabne veščine*: Obravnavali smo jih v okviru ustreznega komuniciranja v organizaciji, v poglavju 3.3.3. Med družabne veščine torej spadajo znanja o ustreznem komuniciranju; (Goleman 2001, 339) uravnavanje čustev v odnosih z drugimi in natančno prepoznavanje družbenih okoliščin in povezav; tekoče vzajemno delovanje,

sposobnost uporabiti vse našteje spretnosti v prepričevanju in vodenju, pogajanju in glajenju sporov za boljše sodelovanje in timsko delo.

»Čustveno inteligentni ljudje o svojih čustvih odkrito govorijo, znajo se odzvati na kritiko in ne zanikajo svojih neuspehov, znajo se motivirati, vzdržijo tudi najresnejše preizkušnje in optimistično zrejo v prihodnost« (Weisbach in Dachs 1999, 72).

Čustvena inteligenca je nepogrešljiva pri reševanju neprijetnih težav s sodelavcem, sklepanju pogodbe s težavno stranko, kritiziranju šefa, vztrajanju pri nedokončani nalogi in številnih drugih izzivih na poti k uspehu. Uporabljamo jo tako na osebni ravni (ko pomagamo sebi) kot na medosebni ravni (ko pomagamo drugim) (Weisinger 2001, 17).

Kritika čustvene inteligence, Janez Mayer in Vid Pogačnik, se z določenimi zadevami, ki jih omenjajo avtorji čustvene inteligence, ne strinjata.

Janez Mayer, doktor psiholoških znanosti in predavatelj na FOV, si ne predstavlja, da bi npr. vodilnemu kirurgu, ki s svojo ekipo izvaja zapleteno operacijo, k njegovemu uspehu pri operaciji, prispevala v 80 odstotkih, ravno čustvena inteligenca. S tem se opira na citat piscev, ki se ukvarjajo s čustveno inteligenco: »Po najnovejših spoznanjih sodeč, čustvena inteligenca (EQ) prispeva približno 80% k posameznikovemu uspehu v življenju, inteligenčni kvocient pa le 20%« (Mayer, cit. po Lipičnik 2001, 87). Če se nekoliko ustavimo in analiziramo stavek o vodilnem kirurgu, si lahko zastavimo kar nekaj vprašanj. Kdo pravi, da je kirurg postal kirurg zaradi svoje inteligence (IQ) in ne zaradi pridnosti, vztrajnosti in motivacije za študij? Koliko ljudi, s katerimi smo v stiku je inteligentnih in kljub svoji inteligenci niso uspeli v službi, življenju? Ali je torej uspešnost zapletene operacije res odvisna predvsem od kirurgove inteligentnosti (IQ)?

Poleg tega Mayer meni, da način doživljanja in izražanja čustev sestavlja človekovo osebnost, ki jo ni mogoče bistveno spreminjati. S tem se ne strinjamo, saj se lahko naučimo obvladovati čustva in potemtakem način izražanja čustev lahko spremenimo.

Tudi Vid Pogačnik (Lipičnik 2001, 94-98), magister psiholoških znanosti, Golemanu očita, da ni odkril ničesar novega, da o »čustveni inteligenci«, o kateri govori v svoji knjigi z naslovom »Čustvena inteligenca« iz leta 1995, ni novo odkrit koncept, vendar le mešanica v psihologiji že desetletja dobro raziskanih osebnostnih potez, le da jih on »zavije v paket« z imenom čustvena inteligenca. Svoje mnenja podpira s tem, da se od danes še ni našla metoda, ki bi objektivno merila čustveno inteligenco.

Kljub vsemu zapisanemu in spoštovanju do vseh omenjenih strokovnjakov smo mnenja, da čustvena inteligenca prispeva k večji uspešnosti na delovnem in v zasebnem življenju, lahko jo razvijamo in s tem postajamo kompetentnejši. Res je, da čustvene inteligence (v nadaljevanju EI) ne znamo še objektivno meriti, verjamemo pa, da se bo v prihodnosti našla metoda, s katero bomo EI lahko tudi merili.

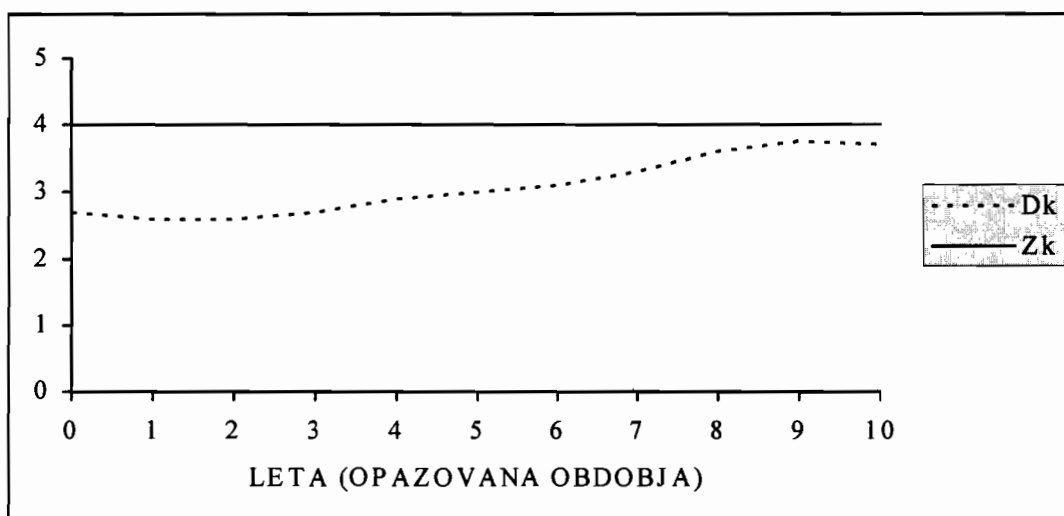
### 3.3.4 Letni pogovor s sodelavcem

Klasični letni razgovori se umikajo in svoje mesto prepuščajo razgovorom, ki temeljijo na kompetenčnih modelih.

Na ravni rednih letnih pogovorov (v nadaljevanju LP) ali razgovorov s sodelavcem gre za pogovor med vodjo in sodelavcem o doseženih kompetencah v predhodnem letu, za ocenjevanje DU na podlagi katerega sledi nagrajevanje in napredovanje. LP ali letni razgovor (v nadaljevanju LR) (Majcen 2004, 37) daje zaposlenemu povratne informacije o tem, kako je deloval v preteklem letu, kaj se od njega pričakuje, ga usmerja naprej, k novim delovnim nalogam. Daje odgovor na možnosti za njegov delovni ter osebni razvoj. Pogovor zajema tudi interesna področja zaposlenega in ugotavljanje kariernega sidra (več v poglavju 3.2.6).

Pri RLR se torej kompetence, cilji in DU ne obravnavajo posamično kot izoliran element sistema razvoja kadrov, temveč se prepletajo in povezano delujejo v smeri delovnega, strokovnega in osebnega razvoja zaposlenega ob podpori njegovega vodje (Majcen 2004, 37). Poleg tega so LR tudi odlična priložnost za pohvalo zaposlenega oziroma za motivacijo. Zakaj so cilji, kompetence in DU tako povezani? V LP vodja oceni DU zaposlenega, kompetence pa mu dajejo odgovor na to, kako bo zaposleni povečal svojo DU ter tako dosegel lastne ter cilje organizacije, v kateri deluje. Zato se na ravni LP tudi določi (glede na dosežene kompetence) izobraževanje, usposabljanje ali druge oblike razvoja posameznih kompetenc, ki bodo posledično pripomogle k boljšemu delovanju zaposlenega na njegovem delovnem mestu (Slika 3.2).

**Slika 3.2** Izpis in prikaz kompetentnosti zaposlenega (povprečje) glede na zahtevane kompetence na njegovem delovnem mestu (povprečne vrednosti) v različnih časovnih točkah (A)

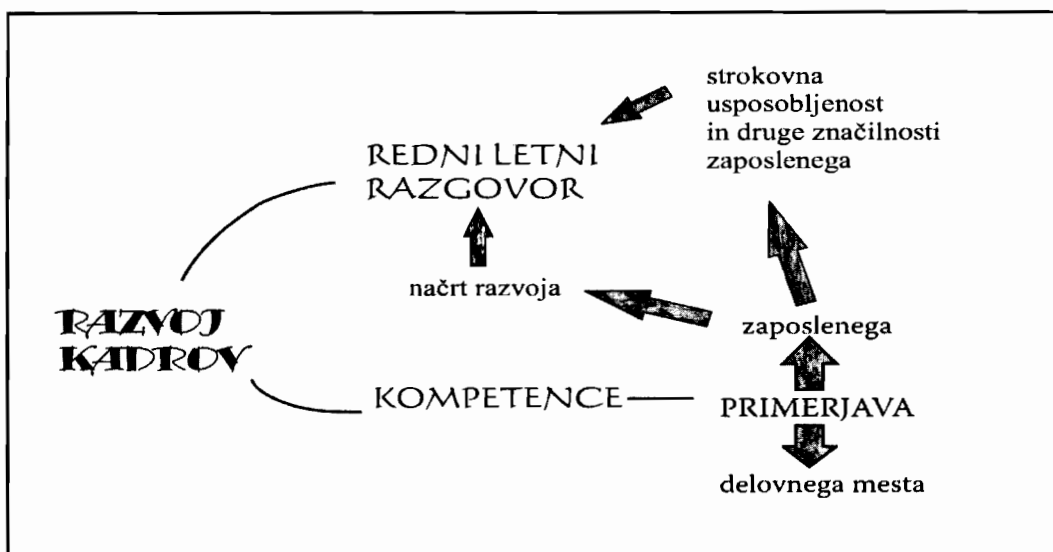


Vir: Rozman 2003, 45.

Na LP je naloga vodje, da oceni DU zaposlenega. Vodje navadno nasprotujejo ocenjevanju zaposlenih, saj se želijo izogniti morebitnim konfliktom, zato se večkrat zgodi, da ocene delovne uspešnosti niso realne (so previsoke). Zato je nujno potrebno spremeniti sisteme vrednotenja delovne uspešnosti in se sprijazniti s tem, da le kompetenčni modeli ter drugačno vrednotenje DU prispevajo k zagotavljanju uspešnosti organizacije. Gruban (2006, 16) svetuje, da se DU vrednoti na podlagi kombinacije absolutnega (ocena od 1-5) in relativnega vrednotenja (1,00-5,00) ter primerjanja izvajalcev med seboj. Poleg tega pravi, da se vodje ne strinjajo z razlikovanjem in diferenciranjem zaposlenih, vendar je to njuno potrebno za doseganje in ohranjanje poslovne odličnosti in konkurenčnosti v sedanjem, »pidbulovskem« poslovnem okolju. Poudarja tudi (2006, 17), da zahteve za določeno delovno mesto ne smejo biti postavljene prenizko (tako, da jih večina doseže) in ne previsoko (da jih nihče ne doseže). To razlikovanje naj bi bilo učinkovito predvsem zato, da npr. dva zaposlena, ki imata oceno 4 (na lestvici 1-5), vendar je med njima razlika (eden dosega nekoliko boljše rezultate kot drugi), tako je na lestvici (1,00-5,00) razvrščen bolje kot drugi (npr. prvi dobi oceno 4,20 drugi pa 4,80). Takšen način je za vodje precej težaven, vendar postaja vse bolj nujen, neizbežen.

Poleg ocenjevanja DU je potrebno ocenjevati tudi kompetence. Kot smo zapisali že v poglavju 3.3.2, se na podlagi kompetenčnega modela oziroma že opredeljenih *zahtevanih kompetenc* za določeno delovno mesto na ravni LP oceni tudi *dosežene kompetence* (vedenja, za vsako kompetenco posebej), ki so zahtevane na določenem delovnem mestu, poleg tega pa tudi osebne kompetence zaposlenega, ki niso vezane na zahteve delovnega mesta, na katerem deluje in jih je razvil v predhodnem letu (Slika 3.3). Temu sledi načrt nadaljnjega razvoja zaposlenega ter pogovor o interesnih področjih in predvideni ter želeni karierni poti. Na LR zaposleni pridobi konkretne informacije o tem, kakšna je njegova DU ter kako jo bo v prihodnjem letu izboljšal (kompetence).

Slika 3.3 Vključitev kompetenc v RLR v sistemu razvoja kadrov



Vir: Majcen 2004, 39.

V okviru letnih razgovorov se dandanes vse več govori tudi o metodi 360° ali metodi povratne informacije. Pri tej metodi gre namreč za pridobivanje informacij o lastnem razvoju iz več virov. »Izkazalo se je namreč, da povratna informacija iz enega samega vira (od vodje, nadrejenega) praviloma ni ne popolna ne demokratična, da je pogosto neobjektivna in pristranska, povzroča odpor in le malo pripomore k pripravljenosti posameznika za vedenjske spremembe in prevzemanje odgovornosti za lasten razvoj« (Gruban 2005, 22). Pri metodi 360° tako vsak zaposlen pridobi povratno informacijo o sebi, svojem vedenju oziroma DU. Na podlagi anonimnega raziskovalnega vprašalnika, s katerim se preverja kompetence posameznika, dobi zaposleni širši pogled na lastno uspešnost. Gre za samoanalizo, pogled sodelavcev, presojo vodje in za pogled podrejenih. Različni pogledi oziroma načini, kako nas vidijo drugi, lahko privedejo posameznika do resnega preizkusa njegove zrelosti, sposobnosti se soočiti s prejeto oceno. Prva faza sprejemanja povratne informacije se navadno začne s šokom, sledi ji faza resignacije, strahu, frustracij, notranje napetosti in konfliktov ter jeze, v tretji fazi so na vrsti skepsa, stres, zanikanje in odpor, šele v zadnji fazi smo priča streznitvi, vračanju v realnost, upanju, olajšanju, samozaupanju in sprejemanju (Gruban 2005, 24). Svetovalci in vodje zato skrbijo, da je prehod od prve do zadnje faze čim krajši, da ne vpliva na produktivnost. Metoda vsekakor prinaša pozitivne učinke zaposlenim na vseh ravneh, ki si na ta način pridobijo koristne informacije o vedenju ter ga na podlagi teh informacij spreminjajo in s tem dosegajo boljše delovne rezultate. Opozoriti je potrebno na to, da je to metodo (Gruban 2005, 26) treba uporabiti načrtno, previdno in modro, saj naivne bližnjice in poenostavitve vodijo ne le v razočaranje, ampak v katastrofo.



Za konec naj še omenimo, da morajo biti LP, če želimo, da bodo učinkoviti, nadgradljivi, da bo podjetje lahko spremljalo razvoj vsakega zaposlenega, podkrepjeni z ustreznim informacijskim sistemom. Ena izmed možnosti je »Aplikacija Oracle HRMS, ki podpira dialog (razgovor) med dvema ali več sodelavci prek spleta. Gre za upravljanje delovnih dosežkov (Performance Management) in vpeljavo sistema kompetenc (Competence Management), ki omogoča enoten in edinstven model ter »skupni jezik« za po tradiciji različne aktivnosti (letni razgovor, ocenjevanje kompetenc in spretnosti) (Lah Šteblaj 2005, 64).

### ***3.3.5 Nagrajevanje in napredovanje***

Kot smo že omenili se nagrajevanje in napredovanje izvaja v okviru letnih pogovorov s sodelavcem. Jerman (2003) opozarja, da je nagrajevanje na podlagi kompetenc precej težaven proces, ki mora biti natančen, obsežen in prilagojen za številna delovna mesta. Sam ga odsvetuje zaradi visokih stroškov, povezanih z vpeljavo, zaradi zapletenosti in nepreglednosti. Svetuje pa, da naj nagrajevanje oziroma merjenje kompetenc vpliva le na del variabilnega nagrajevanja oziroma plače. Vsekakor je bolj smiseln takšen način nagrajevanj, saj s tem zaposleni deluje v smeri izboljšanja svojega variabilnega dela plače, osnovna plača pa mu ostaja ves čas enaka in se s tem prepreči nezadovoljstvo zaposlenih, strah, obup ipd. do katerega bi prišlo, če bi se konstantno spreminjala njihova osnovna plača. Za takšen pristop naj se podjetje odloči šele, ko že 2-3 leta uporablja model kompetenc, saj je povezovanje z nagrajevanjem takrat precej manj boleče in lažje izvedljivo (Jerman 2003). Več o nagrajevanju bomo opisali v poglavju 4.5. Poleg nagrajevanja pa je potrebno načrtovati tudi napredovanje in razvoj kariere. Upoštevati je potrebno želje zaposlenega in jih uskladiti s potrebami organizacije. Zavedati se je potrebno, da si vsak zaposleni ne želi postati vodja ali bodoči direktor, zato mora organizacija napredovanja načrtovati skupaj z zaposlenim in v okviru njegovih želja in ciljev. V primeru, da nekdo napreduje, čeprav si sam tega ne želi, se organizaciji in zaposlenemu bolj škodi kot koristi.

Poleg tega si zaposleni lahko npr. bolj želi napredovanja po horizontali kot po vertikali. Organizacije se v večini poslužujejo le vertikalnega napredovanja, ki pomeni napredek po hierarhični lestvici organizacije navzgor. Zajema lahko vodenje večjega števila sodelavcev, novo delovno mesto oziroma nov naziv, večjo plačo za opravljeno delo, višjo stopnjo odgovornosti in pristojnosti ipd. Napredovanje po horizontali pa pomeni napredovanje v okviru delovnega mesta in deluje veliko bolj na motivacijo, saj omogoča sukcesivno rast in razvoj zaposlenega, poleg tega se ga lahko izvaja pogosteje kot vertikalno napredovanje. Pri tem gre za pridobitev večjih odgovornosti, pristojnosti,

zahtevnejših nalog, višje plače, boljših delovnih pogojev, višjega naziva ipd. (Mihalič 2006, 242-243).

Vsaka organizacija mora imeti natančno definirane mehanizme napredovanja, da so merila jasna in objektivna ter da vsak zaposleni natančno ve, kakšne možnosti ima za napredovanje.

Za konec sklopa poglavij o razvoju modela kompetenc, si pogledjmo, kako obdržati ključne zaposlene v organizaciji.

### **3.3.6 Karierni razvoj**

Zadnja točka poglavja o kompetencah je namenjena zadržanju oziroma ohranitvi v podjetju ključnih zaposlenih, zaposlenih, katerih delo prispeva k večjemu ugledu, uspehu, večji dodani vrednosti. Zakaj je ravno načrtovanje kariere tisto, ki zagotavlja ohranitev uspešnih zaposlenih v podjetju? Vsak zaposlen ima določene cilje, ki jih želi doseči. Če svojih ciljev ne more doseči v organizaciji, v kateri deluje, bo pač poiskal drugo organizacijo, v kateri bo lahko sledil zastavljenim ciljem. Raziskava Ameriškega ministrstva za delo iz leta 1996 kaže, da Američani ostanejo v enem poklicu v povprečju le 4,2 leta (Brečko 2006, 15). To povprečje pa se še znižuje. Hitra menjava poklicev ni značilna le za ZDA, vse bolj značilna postaja tudi za zahodnoevropske države, kot so Velika Britanija, Francija in Švedska. Omenjene raziskave beležijo spremembo poklicev le med različnimi organizacijami, kar pomeni, da je spremembe poklicev skupaj s številom sprememb poklicev znotraj ene organizacije še več. Zato je vsekakor zelo pomembno, da kadrovniki skrbijo tudi za načrtovanje in razvoj kariere zaposlenih. Podjetje naj zato sistematično in načrtno razvija zaposlene ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo v podjetju oziroma ne glede na zahtevnost del in nalog, ki jih opravljajo (Mihalič 2006, 199). Danes tako poznamo že večje število pristopov, s katerimi lahko zagotavljamo uspešen karierni razvoj zaposlenih. Mednje spadajo: sistem karierne poti, individualni karierni načrti, razvoj kariernih sider, model karierne lestvice, sistem razvoja potencialov in podobno (Mihalič 2006, 200). Pogledjmo si sistem kariernih sider.

Koncept kariernih sider je razvil Shein na podlagi 12-letne longitudinalne študije in pogovorov o zgodovini kariere več sto posameznikov. Karierno sidro je prestava o sebi oziroma temelji na posameznikovi samopodobi in njegovemu sistemu vrednot, prepričanj in dejanskih sposobnosti (Brečko 2006, 15). Karierno sidro, kot že sama beseda pove, je lahko le eno. Definiramo ga kot zadevo, ki se ji posameznik ne bi odrekel, če bi bil prisiljen izbirati. Včasih je težko izbrati le eno sidro, vendar, da posameznik ne uspe izluščiti, kaj je zanj resnično najpomembnejše, je težava predvsem v tem, da še nima dovolj življenjskih izkušenj, da bi si razvil stališče o tem, kaj je zanj

najpomembnejše. Shein (Brečko 2004, 33-37 in 2006, 16-18) je razvrstil sidra v osem kategorij:

1. *Tehnično-funkcionalno sidro*. Sem spadajo posamezniki, ki so nadarjeni in visoko motivirani. Pripravljeni so se posvetiti specializaciji in jim to prinaša tudi notranje zadovoljstvo. Pripadnikom te skupine pomeni delo izziv. Če pri delu ne preizkušajo lastnih zmožnosti in spretnosti, se jim delo kmalu zazdi dolgočasno in se začnejo ozirati po drugih nalogah. Napredovanje jim pomeni prevzemanje večje odgovornosti, dodelitev zahtevnejšega projekta, več virov itd. Cenijo izdelane in nedvoumne poklicne lestvice, na podlagi katerih natančno vedo do kod se v organizaciji lahko povzpnejo. Ne marajo napredovanj na administrativni ali vodstveni lestvici, zato je težko za posameznike, ki spadajo v to sidro, razviti ustrezen sistem nagrajevanja v podjetju.

2. *Managersko sidro*. Posamezniki imajo vrsto sposobnosti, ki jih mora imeti generalni direktor, zanima jih vodenje, želijo sprejemati pomembne odločitve, so ambiciozni in za razliko od pripadnikov skupine tehnično-funkcionalnega sidra, specializacijo vidijo kot past-razumejo, kako nujno je poznavanje različnih področij in sprejemajo dejstvo, da morajo biti izvedenci na svojem področju, če naj dobro funkcionirajo kot generalni direktorji. Če želi organizacija zadržati ljudi, ki spadajo v to sidro, mora razviti takšne sisteme kariere, ki omogočajo napredovanje na višje ravni odločanja ter napredovanja glede na zasluge in dosežke. Prav tako za njih pomeni napredovanje, če se zahtevnost in predvsem pomembnost projekta, ki ga vodijo, povečata.

3. *Sidro avtonomnosti in neodvisnosti*. Posamezniki ne prenesejo omejitev, ki jim jih nalagajo pravila, postopki, delovni čas, predpisana oblačila in druge norme, ki so si jih zamislili drugi, in ki se pojavljajo v vsaki organizaciji. Ne glede na delovno področje hočejo delati po svoje, v svojem tempu in v skladu s svojimi merili. Dobro delujejo na področjih, kjer je samostojnost dela velika. Napredovanje jim pomeni večjo samostojnost, več svobode, kjer bodo lahko v skladu s svojim načinom dela sledili ciljem.

4. *Sidro varnosti in stabilnosti*. Ljudem, ki čutijo potrebo po tej vrsti sidra, je najbolj pomembna varnost in stabilnost. Najpomembnejša jim je finančna varnost, trajno delovno razmerje. Ko iščejo zaposlitev izbirajo organizacije, ki slovijo po tem, da se izogibajo odpuščanju delavcev, izbirajo organizacije, ki so trdne, zanesljive in imajo dobre pokojninske sheme. Sistem nagrajevanja mora biti takšen, da zagotavlja varnost. Najbolj si želijo napredovanja po sistemu »službene starosti«, razumejo ga kot potrditev formalnega službovanja ter dolgoletne lojalnosti organizaciji.

5. *Sidro podjetniške ustvarjalnosti.* Posamezniki s sidrom podjetniške ustvarjalnosti imajo močno potrebo po ustvarjanju lastnih poslov. Kljub temu da lahko delujejo v tradicionalnih podjetjih, v njih ne ostanejo dolgo, saj so službo pripravljene pustiti takoj, ko dobijo možnost za razvoj lastnega podjetja. Obsedeni so z dokazovanjem, da zmorejo ustvariti lastne posle. Napredovati želijo na delovna mesta, ki jim omogočajo ustvarjalnost, svobodo, svojo energijo usmerjajo predvsem v nove izdelke ali ustanavljanje novih podjetij. Želijo predvsem hitro napredovati na ključne položaje.

6. *Sidro predanosti.* Značilnost posameznikov, ki spadajo v to sidro, je predvsem v tem, da želijo »izboljšati svet«. Cenijo vrednote, kot so delo z ljudmi, prizadevanje si za splošno blaginjo in pomoč lastnemu narodu. To so vrednote, ki so za te ljudi, pomembnejše kot njihova dejanska nadarjenost ali področja, za katera so sposobni. Ljudje, ki spadajo v to sidro, si želijo dela v poklicih, kot so zdravnik, medicinska sestra, socialni delavec, učitelj ali duhovnik. Napredovati želijo na delovno mesto, ki jim omogoča večji vpliv na sistem vrednot organizacije.

7. *Sidro čistega izziva.* Uspeh za te posameznike je premagovanje ovir, reševanje nerešljivih problemov. Tekmovalnost in zmaga jim največ pomenita, zato iščejo izzive. Napredovati želijo na delovna mesta, ki jim bodo omogočala še večje izzive, tveganja.

8. *Sidro življenjskega sloga.* Sam spadajo posamezniki, za katere je pomembnejši odnos podjetja do njih, kot pa vsebina dela, ki ga opravljajo. Želijo si odnos, ki odseva spoštovanje do osebnih in družinskih zadev in v katerem imajo možnost za pogajanje o psihološki pogodbi. Za razliko od posameznikov, ki pripadajo sidru varnosti in stabilnosti, se ti ne marajo seliti, ker to ni v skladu z osebnimi, družinskimi in delovnimi zadevami. Cenijo hierarhično napredovanje, napredovanje, ki omogoča večjo fleksibilnost delovnega časa, saj jim je družina prav tako pomembna kot kariera.

Kaj torej svetujemo podjetjem/organizacijam? Potrebno je prilagoditi razvoj karier posameznikom, saj zadovoljni posamezniki boljše delajo, njihova uspešnost pri delu pa vpliva na uspešnost organizacije. Če organizacije ne bodo znale zaznati želja oziroma uvideti kariernega sidra posameznika, bo ta prej ali slej začel iskati možnost zadovoljevanja idej ali želja drugje.

Sledi poglavje, v katerem bomo opisali, na kakšne načine lahko motiviramo zaposlene za razvoj kompetenc, kaj sploh je motivacija, kako se odraža v praksi ipd.

## 4 MOTIVACIJA

### 4.1 Opredelitev temeljnih pojmov

*Motivacija* je temeljni dejavnik uspešnosti posameznika in je poleg znanja, obvladovanja potrebnih veščin ter ustreznih pogojev za delo eden najbolj pomembnih dejavnikov, ki pripomorejo k učinkovitem delovnem procesu in uspešnosti dela posameznika in delovnih skupin (Vuksanović-Žontar, po Kejžar et al. 2004, 74). Če pogledamo to opredelitev, je motivacija še kako pomembna in ji je zato v podjetju potrebno posvetiti veliko pozornosti. Izvira iz posameznikovih potreb in vrednot, ki so globoko zasidrane v vsakem posamezniku. *Motiviran človek* se bolje spopada s problemi, dosega cilje, si postavlja nove, višje cilje, ki jim sledi, zato je zelo pomembno imeti v podjetju motivirane ljudi, saj so motivirani ljudje tisti, ki so zaradi motiviranosti pri delu uspešnejši, bolj zavzeti in tako prispevajo k uspehu organizacije.

*Motivirati* pomeni spodbujati nekoga ali ga navduševati nad nečim. Ste že slišali, da je motivacija »nalezljiva«? Predstavljajte si npr. prijateljico, ki je navdušena nad novo športno aktivnostjo, v katero se je ravnokar vpisala. Opisuje vam jo s takšnim navdušenjem, veseljem, zanimanjem, da »naleze« tudi vas in se odločite, da boste tudi sami obiskali ta »tečaj«. Ravno tako se motivacije »naležeš« v organizaciji. *Motivacija* je naravna gonilna sila, ki pripravi človeka k določeni dejavnosti in mu omogoča, da pri tej dejavnosti vztraja, jo dokonča ter doseže svoj cilj (Vuksanović-Žontar, po Kejžar et al. 2004, 75).

Motivacije ne smemo zamenjevati z zadovoljstvom. Motivacija ni zadovoljstvo, je pa zadovoljstvo lahko predpogoj za motivacijo. Stopnja zadovoljstva nam pomaga, da posredno ocenjujemo stopnjo motivacije. (Vuksanović-Žontar, po Kejžar et al. 2004, 74-75)

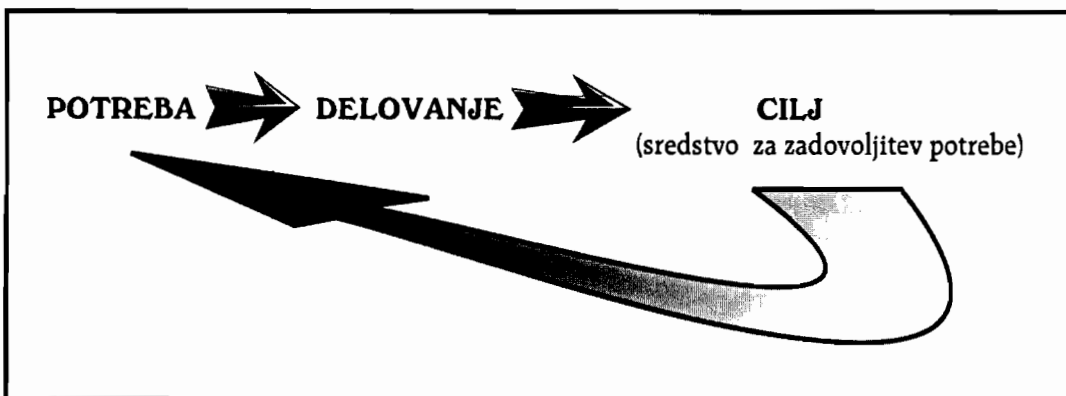
V povezavi z motivacijo navadno govorimo tudi o nagrajevanju zaposlenih. Poznamo finančne in nefinančne oblike motiviranja zaposlenih, o njih bo govora nekoliko kasneje, v poglavju 4.5.

### 4.2 Kako deluje mehanizem motiviranja?

Vsi ljudje imamo v življenju določene potrebe, ki jih želimo zadovoljiti. Srečujemo se s fiziološkimi potrebami, kot so lakota, žeja, bolečina, toplota ... in s psihološkimi potrebami, ki so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu, ki se pojavijo z njegovim razvojem, npr. potreba po priznanju, statusu, pripadanju, potovanju idr. (Treven 2001, 124).

Te potrebe želimo zadovoljiti in doseči cilj. Motivacija tako predstavlja neko usmeritev, aktivnost, ki nas vodi do zadovoljitve potreb oziroma do dosega cilja. Da cilj dosežemo, je torej potrebna motivacija, ki človeka spodbudi k aktivnosti oz. k delovanju. Če poenostavimo, sprva se pojavi potreba, želimo jo zadovoljiti, motivacija pa nam pomaga, da to potrebo tudi zadovoljimo. Če želimo imeti denar (potreba), moramo zato delati (delovanje), da se bomo dela lotili, moramo biti motivirani, s tem pa bomo dosegli cilj – dobili bomo denar (cilj). Mehanizem motiviranja prikazuje Slika 4.1.

**Slika 4.1** Mehanizem motiviranja



Vir: Uhan 2000, 27.

V organizaciji zaposleni delujejo, da zadovoljujejo lastne cilje ter cilje organizacije. Zato je še kako pomembno imeti motivirane zaposlene, saj ti lažje in bolj učinkovito dosegajo cilje organizacije. Vsekakor pa mora organizacija omogočiti zaposlenim, da ti uresničujejo tudi lastne cilje, saj bodo tako bolj zadovoljni in posledično bo njihovo zadovoljstvo vplivalo tudi na uspešnost pri delu.

Sledita motivacijski teoriji Davida McClelland in Porter-Lawlerjev motivacijski model.

## 4.3 Motivacijske teorije

### 4.3.1 Motivacijska teorija Davida McClellanda

McClellandov prispevek družbi je zelo pester. Poleg temeljev, ki jih je postavil kompetencam, je bil dejaven tudi na področju motivacije zaposlenih. Zasnoval je teorijo potreb, ki bazira na temu, da so posamezniki motivirani glede na tri potrebe (Braden A. 2000):

- potrebo po *dosežkih* (Need for achievement ali NAch): Ljudje, ki imajo močno potrebo po dosežkih, skušajo najti rešitve za različne probleme, včasih tudi ko problemov sploh ni. Ti ljudje potrebujejo hitre povratne informacije o njihovem delu, sicer postanejo nezadovoljni, razočarani. Radi imajo kontrolo nad lastnim uspehom in ga željo doseči le glede na njihove dosežke. Sprejemajo izzivajoče cilje ali odločitve, vendar le v primeru, če zaznajo, da je možnost za njihov uspeh vsaj 50 odstotna. Te ljudi motiviramo, če jim nudimo izzivne projekte. Zelo dobro bi se izkazali v vlogi prodajalca, slabše pa bi delovali v timu.
- potrebo po *moči* (Need for power ali NPower): Ljudje z veliko potrebo po moči so zelo zadovoljni, če so lahko zadolženi (ang. in charged) za nekaj, saj zaupajo predvsem svojim sposobnostim, znanju in vedò, na katerih področjih blestijo ter na katerih ne. Ko spoznajo, da so učinkoviti, si želijo vplivati na druge. Uživajo v tekmovanju in radi zasedajo vplivne položaje, zato jih lahko motiviramo s tem, da jim nudimo vlogo za vodje.
- potrebo po *pripadnosti* (Need for affiliation ali NAff): Ljudje z veliko potrebo po pripadnosti želijo biti predvsem v stiku z ljudmi, želijo biti sprejeti ter priljubljeni. Raje imajo skupno delovanje kot pa tekmovalnost. Prizadevajo si ohraniti ter snovati nove odnose med ljudmi, ti pa morajo bazirati na zvestobi in razumevanju. Dobro delujejo v timih.

McClelland svetuje, da se ljudi testira s TAT (Thematic Apperception Test) testom, ki meri posameznikove potrebe. Test temelji na preizkusu domišljije. Z nizom dvoumnih slik posameznik tvori zgodbo za vsako izmed slik. Na tak način posameznik vplete lastne potrebe v pripoved. Iz pripovedi lahko ugotovimo, katera izmed potreb izstopa in pomaga pri določanju vrste dela, za katerega bi bil vprašani najbolj primeren (netMBA.com 2002-2006).

McClellandova teorija pridobljenih potreb trdi, da so določene vrste potreb tekom življenja pridobljene. To pomeni, da se ne rodimo z njimi, ampak se jih naučimo z življenjskimi izkušnjami (Dimovski et al. 2005a, 236).

Teorija predpostavlja, da imajo ljudje drugačne potrebe (NAch, NPower ali NAff), zato je tudi motivacija za vsakega posameznika drugačna.

Vsebinske teorije motivacije, med katere spada tudi McClellandova motivacijska teorija, nam pomagajo razumeti vedenje posameznikov, manj uporabne pa so za predvidevanje vedenja.

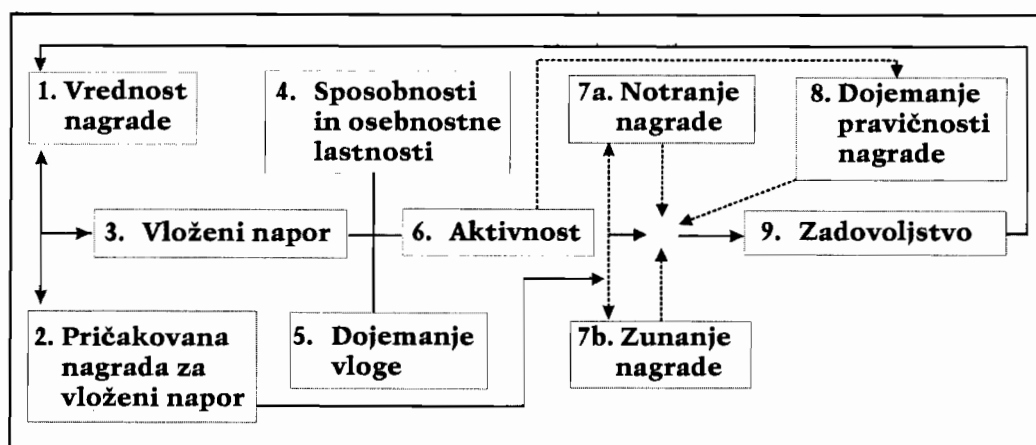
#### 4.3.2 Teorija pričakovanj

Porter-Lawlerjeva teorija pričakovanj je nadgradnja teorije pričakovanj, ki jo je leta 1964 razvil Victor Vroom. Porter-Lawlerjev model, ki je tudi eden izmed najbolj poznanih modelov delovne motivacije, predpostavlja, da je motivacija zaposlenih odvisna:

- od tega kako zaposleni vrednoti nagrade in
- od tega koliko zaposleni verjame, da bo njegov trud poplačan oziroma da vodi do nagrad (Porter-Lawler Expectancy Model 2001).

Temelji na tem, kako oseba sprejema razmerje med trudom, uspešnostjo in nagrado. Motivacija je tako odvisna od velikosti posameznikovega pričakovanja in velikosti nagrade za vloženi trud. To pomeni, da bo posameznik v delo vložil veliko truda, če bo za vloženi trud po njegovih pričakovanjih prejel tudi veliko nagrado in obratno.

Slika 4.2 Porter-Lawlerjev motivacijski model



Vir: Fredericks 1999, 6.

Lyman W. Porter in Edward E. Lawler, profesorja psihologije, menita, da sta aktivnost in zadovoljstvo tesno povezani spremenljivki. Na prvo mesto postavljata



aktivnost in ne zadovoljstvo, saj zadovoljstvo izhaja šele iz izpolnitve človeških želja ali potreb. Zadovoljstvo na delovnem mestu je povezano z nagradami, prejetimi za dobro opravljeno delo. Takšne nagrade so lahko notranje (izhajajo iz nas samih npr. dobro počutje ob uspešno opravljenem zahtevnem projektu) ali zunanje (kako drugi vrednotijo naše delo npr. napredovanje) (Porter in Lawler 1968, 120-121).

Treba je poudariti, da smo ljudje različni, zato je tudi naše dožemanje pravičnosti nagrade različno, oziroma zadovoljni smo za različne »nagrade« (v povezavi z motivacijsko teorijo). Nekdo je bolj zadovoljen z višjo plačo, drugi z uspešno opravljenim delom, na katerega je ponosen. Razlika je v našem vrednotenju pravičnosti nagrade, kar je povezano z zadovoljstvom. Zadovoljstvo pa sili človeka, da zopet vlaga napor za izvršitev aktivnosti, ker ve, da bo prejel nagrado, ki mu bo prinesla zadovoljstvo (Slika 4.2).

Porter in Lawler svoje predloge bazirata na dolgoletnih raziskavah in predlagata organizacijam, da motivirajo zaposlene tako, da jim za uspešno opravljeno delo nudijo za njih privlačne nagrade oziroma to kar si zaposleni resnično želijo; da za zelo uspešno opravljeno delo nudijo več zunanjih nagrad in hkrati več možnosti za doseganje notranjih nagrad; poleg tega mora večina zaposlenih v organizaciji videti in verjeti, da dobro izvršene aktivnosti vodijo do zunanjih kot tudi do notranjih nagrad. Šele tako lahko uspešno motivirajo zaposlene. Organizacije morajo torej okrepiti povezavo med aktivnostjo in zadovoljstvom. Prav tako je pomembno tudi spremljanje zaznavanja nagrad zaposlenih, ki se z leti spreminjajo (Porter in Lawler 1968, 123-126). Tako npr. novo zaposleni ne bo pričakoval napredovanja v roku enega leta, čez nekaj let pa se bo njegovo pričakovanje verjetno spremenilo.

Vsak zaposleni ima drugačno predstavo o tem, kaj je zanimivo, kaj je izzivno, kaj je pomembno, zato je tudi zadovoljstvo nad opravljeno nalogo in pričakovano nagrado med ljudmi različno. Posvetiti se je torej treba posamezniku, njegovemu dožemanju pravičnih nagrad, njegovemu zadovoljstvu, saj ga le na tak način lahko ustrezno motiviramo.

#### **4.4 Motivacijski modeli**

Iz motivacijskih teorij se naučimo razumeti motivacijo ter razbrati dejavnike, ki nanjo vplivajo. Tako oblikujemo motivacijske modele, ki vsebujejo dejavnike, s katerimi želimo spodbuditi določeno ravnanje oz. vedenje zaposlenih.

»Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo« (Lipičnik 1998, 171).

Pri oblikovanju motivacijskega modela lahko uporabimo vse vzorce vedenja, ki jih ponujajo različne motivacijske teorije.

Vedénje ljudi, ki želijo zadovoljiti svoje potrebe, je zelo različno. Nobena motivacijske teorija ne daje pravega odgovora, kako zadovoljiti različne potrebe ljudi, dajejo le elemente, s katerimi lahko sestavimo motivacijski model. Če želimo pri ljudeh izzvati določeno aktivnost, bomo uporabili posamezne motivacijske teorije. Če želimo zgraditi vzorce vedenja pri zaposlenih, če hočemo, da bodo ljudje aktivnosti ponavljali, pa moramo zgraditi motivacijski model. Le-ta mora upoštevati, da človekovo vedénje spremljajo tudi občutki, čustva in druge lastnosti, ki lahko bistveno spremenijo želeni vzorec vedenja (Možina et al. 1994, 504, 517). Med te občutke spadajo: pričakovanje, enakost in pravičnost.

#### ***4.4.1 Pričakovanje***

Model, ki uporablja za motiviranje pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji, ki pravi, da so ljudje sposobni odločati, kaj hočejo, in želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje. Pričakovanje je rezultat motivacije. Če se pričakovanje uresniči, smo ljudje zadovoljni. Velika pričakovanja so torej posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Iz tega sledi, da ljudem ne smemo vzbuditi napačnih pričakovanj oziroma jim obljubiti nekaj, če vemo, da tega ne bomo mogli izpolniti (Lipičnik 1998, 171-172).

Nekateri raziskovalci menijo, da lahko zadovoljstvo uporabimo kot sredstvo za doseganje boljših ciljev, vendar številne raziskave kažejo, da veliko zadovoljstvo ni vselej povezano tudi z večjim učinkom. Cilj je zagotavljanje tako učinka kot tudi zadovoljstva (Lipičnik 1998, 171-172).

#### ***4.4.2 Enakost***

Enakost je osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi. Zaposleni tako pričakuje, da za svoj »input« prejme tudi primeren »output«. Občutek neenakosti sili zaposlene, da občutek nevtralizirajo ali da kar najbolj zmanjšajo njegovo neprijetnost. Vsaka aktivnost, ki daje zaposlenemu občutek neenakosti, se mu namreč upira. To se posebej kaže na področju plač. Občutek neenakosti se skozi leta spreminja, saj starejši delavec pričakuje za svoj vložek več od organizacije kot mlajši, ker starejši delavec v svoj vložek šteje poleg samega dela tudi plačilo za zvestobo organizaciji ipd. Tako nastanejo primerjave med plačami mlajših in starejših, med ženskami in moškimi itd. Zaposleni skušajo zmanjšati občutek neenakosti na različne načine (Možina et al. 1994, 505-506):

- sabotirajo delovni proces,
- zmanjšujejo intenziteto dela,
- zahtevajo bolj pravično plačilo, kar pomeni večje oziroma takšno, ki ustreza njihovem zaznavanju višine plače glede na vložke,
- predčasno prekinjajo z delom in povečujejo odsotnost z dela,
- poskušajo prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo.

#### **4.4.3 Pravičnost**

Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki. Zaposleni želijo za svoje vložke prejemati toliko kot drugi v organizaciji. Če za enako delo dobijo različno, imajo zaposleni občutek nepravičnosti oziroma da v organizaciji niso obravnavani na enak način. Občutek nepravičnosti skušajo zato zmanjšati na enega od šestih načinov (Lipičnik 1998, 174-175):

- povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili večje nagrade, ko občutijo, da so nagrajeni bolje kot drugi,
- zmanjšujejo svoje vložke, ko čutijo, da so nagrajeni manj kot drugi,
- skušajo doseči nadomestilo po zakonih ali drugačnih poteh, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja imetja iz organizacije itd.,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- resničnost želijo izkriviti tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična,
- zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena.

#### **4.5 Motivacijski dejavniki**

Potrebno se je vprašati, kaj motivira zaposlene, kako zbuditi njihov interes za lasten razvoj, za razvoj njihovih kompetenc ter kako jih motivirati, da bodo boljše delovali v kolektivu, da bodo zadovoljni in posledično uspešnejši?

Odgovor na to najdemo v materialnih in nematerialnih motivacijskih dejavnikih.

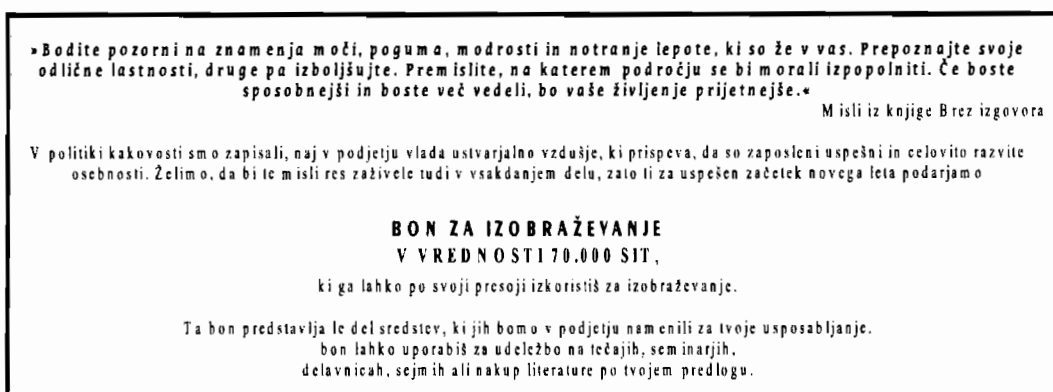
#### 4.5.1 Materialni motivacijski dejavniki

Nagrade in motivacija sta tesno povezana pojma. Z nagradami motiviramo zaposlene in jih spodbujamo k zelenemu vedenju. Nagrade so lahko materialne in nematerialne, prav tako kot so tudi dejavniki motivacije materialni in nematerialni.

Sprva je denar veljal kot edini motivacijski dejavnik. Danes vemo, da temu ni tako, saj poleg denarja obstajajo tudi drugi materialni in nematerialni motivacijski dejavniki, ki jih ne gre kar tako zanemarjati. Med materialne motivacijske dejavnike štejemo: višjo plačo, stimulacijo, mesečne dodatke, letne bonuse, bone za izobraževanje (Slika 4.3), uporabo službenega avtomobila, razna osebna zavarovanja, možnosti nakupa delnic podjetja, kolektivno dodatno pokojninsko zavarovanje, razne letne nagrade, udeležbo pri dobičku, plačan dopust, regres, božičnico, štipendiranje, šolnine, plačane odsotnosti z dela in dela prostih dnevov, dodatki za prehrano ... (Vuksanović-Žontar, po Kejžar et al. 2004, 85; Drobež 2003, 15; Klopčič 2003, 52-53).

Med naštetimi motivacijskimi dejavniki velja izpostaviti bon za izobraževanje. V slovenskem podjetju Oria Computers poleg rednega izobraževanja kot dodatek ob novem letu podarijo vsem zaposlenim bon za izobraževanje. Vrednost bona se razlikuje glede na delovno mesto, zaposleni pa ga lahko uporabijo za izobraževanje po lastni presoji. Večina se jih odloči za nakup knjig ali za izobraževanje na poslovnem področju, kljub temu da jim podjetje pri izbiri daje proste roke. Kot nagrado za izredne dosežke pa nudijo daljše izobraževanje po izbiri (npr. tedenski jezikovno tečaj ali delavnice o razvoju osebnega potenciala). Za najboljše zaposlene oziroma tiste, ki prejmejo najvišjo osebno oceno (vodja mesečno oceni sodelavce po posameznih merilih) ob koncu leta npr. namestijo novo računalniško opremo (Klopčič 2003, 52-53).

**Slika 4.3** Bon za izobraževanje



Vir: Klopčič 2003, 52.

Podjetja si lahko omislijo različne materialne motivacijske dejavnike. Opisani dejavniki so le ene izmed mnogih možnosti, ki pomembno prispevajo tudi k razvoju kompetentnih zaposlenih. Zato podjetjem svetujemo, da pri motivaciji oziroma pri iskanju načinov spodbujanja zaposlenih vselej upoštevajo tudi njihov razvoj, saj s takšnim načinom motiviranja pozitivno vplivajo na zaposlene, hkrati pa z razvojem zaposlenih raste tudi organizacija sama.

#### ***4.5.2 Nematerialni motivacijski dejavniki***

Tudi nematerialni motivacijski dejavniki so pomembni, zato jim je potrebno posvetiti pozornost. Včasih stisk roke, pohvalna beseda, objavljena fotografija ... dolgotrajno prispevajo več k zadovoljstvu zaposlenega kot pa [...] materialna nagrada (Kužnik 2004, 53).

V uspešnem slovenskem podjetju Revoz, podeljujejo nematerialne nagrade v treh vrednostnih kategorijah (A-nižja, B-srednja, C-najvišja vrednostna kategorija). Zaposleni izbirajo nagrade v okviru dodeljene vrednostne kategorije. Na voljo imajo različne nagrade: praktične nagrade (izdelki Renault Boutique), izposoja Renaultovega vozila za konec tedna, ogled sejmov, športnih in kulturnih prireditev ... Nagrade večinoma podeljujejo nadrejeni oziroma predlagatelji nagrad v navzočnosti sodelavcev, da dogodek deluje motivacijsko za vso delovno enoto. Poleg tega v internem glasilu (prejmejo ga vsi zaposleni) vsak mesec objavijo imena ter fotografije nagrajencev s kratkim opisom dosežkov. Tako so vsi zaposleni seznanjeni z dosežki, uspehi in prizadevanji sodelavcev. Enkrat letno organizirajo posebno prireditev priznavanja, na kateri posebno priznanje izkažejo vsem nagrajencem, ki so si v preteklem letu prislužili nagrado najvišje vrednostne kategorije (Kužnik 2004, 54).

Potrebno je zagotoviti uravnoteženo kombinacijo materialnih in nematerialnih nagrad oziroma spodbud, saj se le tako zagotovi dolgoročno motiviranost za delo in posledično učinkovite delovne procese, uspešnost posameznika in celotnega podjetja (Vuksanović-Žontar, po Kejžar et al. 2004, 86).



## 5 VODENJE

### 5.1 Kaj je vodenje?

Vodenje je »sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem« (Kotter, cit. po Možina et al. 2002, 499). Vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Vodja usmerja svoje podrejene k doseganju ciljev organizacije. V okviru učečih se organizacij se vse več govori tudi o ciljnem vodenju oziroma vodenju s cilji. Bistvo vodenja je doseganje ciljev organizacije, uspeh se meri preko končnih dosežkov in učinkov na dodano vrednost in hkrati je delovanje vseh nivojev in vsakega zaposlenega v skladu z vizijo, politiko in cilji organizacije (Mihalič 2006, 272).

### 5.2 Moč vodje

Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim rezultatom. Vsak vodja mora imeti moč, s pomočjo katere vpliva na delovanje podrejenih. Moč se torej izraža z vplivom, ki je proces v katerem posameznik (vodja) povzroči spremembo v stališčih in ravnanju drugega posameznika ali skupine (Možina et al. 2002a, 506).

Zaradi vsega omenjenega je torej moč vodje ključnega pomena, saj z njo dosega, da podrejeni izvajajo naloge oziroma uresničujejo cilje organizacije. Ločimo več vrst moči, ki jih ima lahko vodja (Možina et al. 2002a, 506-507):

1. *Legitimna moč*: izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji. Tako ima direktor največji legitimni vpliv na odločitve v podjetju, njemu podrejeni vodje nekoliko manjši legitimni vpliv itd. po hierarhični lestvici.
2. *Moč nagrajevanja*: izhaja iz tega, da vodja lahko nagradi njemu podrejene sodelavce za kakovostno opravljeno delo. Nagrade so lahko materialne ali nematerialne. O njih je bilo več govora že v poglavju 4.5.
3. *Moč pritiska*: bazira na izvajanju pritiska na zaposlene. Vodja, ki uporablja to vrsto moči, ustrahuje sodelavce s kaznijo ali sankcijo, če zaposleni ne opravi dela v določenem roku. Uporaba moči pritiska ni tako učinkovita kot uporaba moči nagrajevanja, saj deluje zelo destimulativno. Pojavijo se različne negativne oblike vedenja, sprenevedanja in opravičevanja, ki ne nudijo dolgoročnih koristi, ne oddelku in ne organizaciji.

4. *Referenčna moč*: izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Sodelavci vodjo cenijo, mu sledijo, ga posnemajo, ker so jim všeč osebne lastnosti vodje in bi mu zato radi bili podobni. Takšni vodje so navadno karizmatične osebnosti, ki imajo precejšen ugled in nekatere značilnosti uspešnih vodij.
5. *Ekspertna moč*: izvira iz specializiranega, strokovnega znanja vodij. To je lahko omejeno na ozko strokovno področje dela ali je široko in zajema dejavnost določenega področja ali celotne organizacije. Vodja mora imeti ustrezno znanje, sicer prihaja do motenj ali napak pri delu. Ne zadostuje, da ima znanje iz področja na katerem deluje, imeti mora tudi znanja na področju vodenja.

Vodje uporabljajo glede na okoliščine različne vrste moči. Uspešen vodja zna tako presoditi, kdaj naj uporablja eno ali drugo vrsto moči. Poleg tega je treba poudariti, da moč prihaja tudi od sodelavcev, saj moč vodje raste s tem, ko ga sodelavci podpirajo, ko so ga pripravljeni upoštevati ter spoštujejo in sledijo ciljem, ki jih zastavi. Odzivi s strani sodelavcev oziroma njihovo vedenje na različno uporabo moči je sledeče (Možina et al. 2002a, 529-530):

- jo uresničujejo (sprejemajo predloge vodje in jih uresničujejo v praksi),
- nanjo pristajajo (delajo, kolikor mislijo, da je potrebno),
- ali se ji upirajo (podrejeni se upirajo, če menijo, da vodja od njih zahteva preveč ali na neprimeren način).

Če vodja uporablja ekspertno ali referenčno moč, navadno sodelavci naloge uresničujejo. Če uporablja legitimno in moč nagrajevanja, nanjo pristajajo, upirajo pa se, če vodja uporablja moč pritiska. Za vodjo je najbolje, če se poslužuje ekspertne ali referenčne moči, izogiba pa naj se moči pritiska, ki pri podrejenih vzbuja največji odpor.

### 5.3 Stili vodenja

»Stil vodenja lahko opredelimo kot relativno trajen (dalj časa) vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev« (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 22). Pri tem gre za uporabo različnih vplivnih mehanizmov, kot sta avtoriteta in moč, s pomočjo katerih vodja oblikuje zanj značilno obliko stila vodenja. Na splošno naj bi se vodje razlikovali po dveh dimenzijah, v katere so usmerjeni (Dimovski et al. 2005a, 225):

- Dimenzija »dela«, dosežki: razlaga, zakaj je neko delo potrebno narediti in do kdaj, vplivajo na ljudi tako, da se osredinjijo na delo.



- Dimenzija »ljudi«: zmanjševanje napetosti, pripravljanje pogojev za prijetnejše delo, poudarek na vrednotah, odnosih med ljudmi.  
Ponavadi sta bolj ali manj prisotni obe, a prva bolj od druge.

Stile vodenja razdelimo v dve skupini (Dimovski et al. 2005a, 225):

- *Strukturni in vzajemni stili*: pomenijo vzpodbujanje strukture, ko vodja organizira delo natančno definira naloge, obveznosti podrejenih, komunikacije kanale ter kako naj bo delo opravljeno. Stili vključujejo vzajemno zaupanje, prijateljstvo, podporo, toplino, spoštovanje. Zaposleni so sicer zadovoljni, vendar je vpliv na doseganje ciljev nekonsistenten. Pri veliki stopnji vzajemnosti so rezultati lahko tudi slabi.
- *Participativni in avtokratski stili*: avtokratski stil vodenja je značilen za vodjo, ki uporablja izključno svoj statusni položaj. Vodja tako odloča o vsem sam na osnovi trenutnih podatkov, komunicira le navzdol in od vsake akcije pričakuje rezultate. Vodje, ki uporabljajo participativni stil vodenja, dovolijo sodelavcem oziroma podrejenim, da sodelujejo pri odločanju in skupaj z njimi iščejo rešitve za probleme. Ta način zaposlene vzpodbuja k lažjemu doseganju ciljev, saj so to njihovi cilji.

Iz tega je razvitih veliko različnih modelov vodenja. V razlago, kakšni stili vodenja so boljši in kakšni slabši, se v diplomskem delu ne bomo spuščali, saj za razumevanje stilov vodenja zadostujejo zgoraj omenjeni vodstveni stili.

#### 5.4 Kontrolna teorija za managerje

Kontrolna teorija za managerje je knjiga, ki jo je leta 1995 napisal William Glasser. Razlago opira na dognanja E. Edwardsa Deminga, kako naj vodje vodijo svoje podrejene, da bodo dosegli kakovost. Ponuja odgovore na to, kako je potrebno voditi zaposlene, da ti delajo kakovostno, da so zadovoljni in pri delu uspešni. V tem delu se bomo opredelili le na del knjige, ki opisuje učinkovito vodenje.

Glasser v svojem delu loči med »managerskim« in »šefovskim« vodenjem. Razlaga, da je potrebno klasično oz. šefovsko vodenje nadomestiti z managerskim vodenjem, ki edino proizvaja kakovost. Za šefovsko vodenje je značilno, da vodja sam določa naloge in merila, po katerih mora biti naloga opravljena; ne sklepa kompromisov s podrejenimi; ne pokaže delavcem, kako naj delo opravijo in jih ne sprašuje za mnenje, kako bi določeno stvar lahko izboljšali; izvaja nadzor nad delavci oziroma določi nekoga, ki nadzira delo; ko se delavci upirajo izvajanju nalog po navodilih vodje, le – ta skoraj

vedno uporabi prisilo oziroma kazen. Za razliko od šefovskega vodenja je za mangersko vodenje značilno, da znajo managerji pritegniti delavce k odprti razpravi o ceni in kakovosti dela; svoje delavce poslušajo, opogumljajo k vsakršnim prispevkom za izboljšanje kakovosti, manager delavcem nazorno pokaže, kako naj bi delo potekalo, da delavec natanko ve, kaj manager od njega pričakuje; prizadeva si v delavcih vzbuditi občutek, da obvladajo svoje delo; manager odpravi večino nadzornikov in nadzorovanja, delavce uči, naj sami nadzirajo in ovrednotijo kakovost svojega dela in uči jih, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave; delavcem skuša olajšati delo, oskrbuje jih z najboljšim orodjem, delovnimi prostori ter s prijateljskim ozračjem na delovnem mestu.

Kot je razvidno, je šefovsko vodenje zelo neproduktivno ter manj učinkovito od managerskega. Če vodja želi sprejeti managersko vodenje, mora povsem opustiti šefovsko vodenje. Glasser pravi, da je najslabša plat šefovskega vodenja večno nasprotje med delavci in šefom. Pri managerskem vodenju pa vodja spoštuje zaposlene, zaupa njihovim sposobnostim in ima z njimi prijateljski odnos, vse to pa je veliko večje zagotovilo za uspešnost zaposlenih. Najučinkovitejši pristop je torej takšen, ko imajo delavci in šef podobne interese in kadar šef pogosteje uporablja nagrado kot kazen. Pri mangerskem vodenju gre za uporabo psiholoških in finančnih spodbud.

Knjiga ponuja različne preproste primere, ki opisujejo, kako naj se vodja odzove na različne situacije na delovnem mestu. Vse pa se začne s spremembo vedenja. Vodja mora spremeniti svoj odnos do podrejenih, šele nato bodo zaposleni spremenili odnos do vodje in do dela. Sprememba odnosa oziroma vedênja pa bo privedla do kakovostno opravljenih nalog, inovativnost v organizaciji se bo s tem povečala, zaposleni in vodje bodo bolj zadovoljni, organizacija pa bo bolje delovala in bila na trgu uspešnejša in bolj konkurenčna.

## **5.5 Empowerment – različen pristop k vodenju**

Danes je vse več govora tudi o empowermentu. Izraza empowerment ne prevajamo v slovenščino, saj sam prevod ne daje pravega pogleda na to, kaj vse empowerment vsebuje. Kljub temu se je oblikoval izraz za empowerment v slovenščini, opolnomočenje, ki ga v tem delu ne bomo uporabljali.

Kaj je torej empowerment? Opredelimo ga lahko kot proces integriranega proaktivnega soodločanja, torej aktivne in celo proaktivne participacije ter tudi vzporednega kooperativnega delegiranja pristojnosti zaposlenim z zagotavljanjem sinergičnih učinkov (Mihalič 2006, 275). Vodja mora motivirati zaposlene, jih vzpodbujati, opogumljati, jim dajati podporo ter jih navduševati za doseganje ciljev. To

pa ni le naloga neposrednih vodij, ampak tudi članov kolektiva. Zaposleni na ta način pridobijo več pristojnosti, moči ter so zato bolj motivirani za uresničevanje ciljev organizacije. Svobodnejše izvajanje nalog jim omogočijo štirje elementi (Dimovski et al. 2005a, 242): (1) informacije, (2) znanje, (3) moč in (4) nagrade. Zaposleni torej dobijo informacije o rezultatih poslovanja podjetja, imajo znanje in spretnosti, potrebne za doprinos k ciljem organizacije, moč sprejemanja pomembnih odločitev in so nagrajeni na podlagi uspeha organizacije kot celote (Dimovski et al. 2005a, 242).

Empowerment je značilen predvsem za organizacije, kjer se zavedajo pomena zaposlenih za obstoj, razvoj in uspeh organizacije. Ta tehnika prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, k večji inovativnosti, motiviranosti zaposlenih, kar se izkazuje v večji uspešnosti in konkurenčnosti organizacije, ki uspešno uporablja to tehniko.

## **5.6 Kakšen je dober vodja ter kakšna je njegova vloga pri razvoju sodelavcev?**

Vodja ima pri razvoju sodelavcev izredno pomembno vlogo. Od njega je odvisno, kako jih bo znal motivirati za njihov lasten razvoj, kako jih bo pripravil do tega, kako bo nanje vplival, da si bodo zastavljali višje cilje, da si bodo sami želeli biti uspešni, da bodo razvijali svoje kompetence itd.

Poglejmo si misel, ki se nanaša na vodjo: *»Če želite vedeti, zakaj vaši ljudje niso učinkoviti, stopite pred ogledalo in se zazrite vanj«* (Blanchard 2003, 40). Kaj želi avtor s tem povedati? Želi prikazati pomembnost vodenja, saj je uspešnost zaposlenih še kako odvisna od tega, kako vodja vodi svoje sodelavce k doseganju ciljev organizacije in prav od njega je odvisno, kako bodo njegovi podrejeni pri tem uspešni.

Kakšne lastnosti naj torej ima vodja? Biti mora inteligentna oseba, ki zlahka vzpostavlja medosebne odnose, komunikativna, družabna, čustveno stabilna, poštena, zanesljiva, odgovorna, ustvarjalna, karizmatična, s pozitivno samopodobo, čustveno inteligentna, odločna ter takšna, ki upošteva etična načela (Kovač et al. 2004, 53-56). Težko je najti vodjo, ki ima vse opisane lastnosti, a več omenjenih lastnosti kot ima, bolje in učinkoviteje opravlja svojo vlogo. Poleg tega je pomembno, da znajo vodje obvladovati svoja čustva, zato so za vodenje primerni ljudje, ki so čustveno inteligentni, ki imajo sposobnost empatije ter znajo obvladovati konflikte in jih zaznati še pred njihovim pojavom ter jih uspešno obvladati še pred dejanskimi »izbruhi«. Zaposlene morajo ustrezno motivirati. To pomeni, razumeti želje zaposlenih oziroma podrejenih ter jih v skladu z željami motivirati, saj ima le taka motivacija tudi pozitivne učinke na zaposlenega in na organizacijo. Vodja se tako lahko poslužuje materialnih in nematerialnih motivacijskih delavnikov, ki smo jih opisali že v poglavju 4.5. Uspešen vodja se poslužuje participativnega ali, kot pravi Glasser, managerskega vodenja ter pri

tem uporablja referenčno ali ekspertno moč. Poleg tega zaupa zaposlenim in njihovim sposobnostim, če pa se v podjetju/organizaciji izvaja še empowerment, kar pomeni večja participacija zaposlenih pri odločanju, več pristojnosti podrejenim, so bolje motivirani ter usmerjeni k zadovoljevanju lastnih ter ciljev podjetja. O ustreznem komuniciranju ter o tem, kakšno vedenje in odnosi naj bi vladali v podjetju, smo govorili že v poglavju 3.3.3.

Za konec lahko še zapišemo, da so kultura, ki vlada v podjetju, odnosi, motivacija, komunikacija med vodjo in podrejenimi ter med samimi zaposlenimi, dejavniki, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih za razvoj kompetenc.

Sledi še krajše poglavje o učečih se organizacijah, kjer bomo opisali, kakšna mora biti organizacija, da jo lahko označimo za učečo se organizacijo. Na kratko bomo opisali kako se oblikuje takšno organizacijo ter kako v teh organizacijah ravnajo z znanjem.

## **6 UČEČA SE ORGANIZACIJA**

### **6.1 Definicije učeče se organizacije**

Učeče se organizacije (Senge 1990, cit. po Dimovski et al. 2005, 91) so tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) načine (vzorci) mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo oziroma potrebo po povečevanju sposobnosti učenja.

Učeče se organizacije so podjetja, ki se neprestano spreminjajo, širijo učenje, pooblaščajo ljudi, uporabljajo tehnologijo za boljše in uspešnejše prilagajanje spremembam v okolju in spreminjajo svoje vedenje skladno z novim znanjem in razumevanjem (Marquardt 1996, cit. po Uršič, 2004, 1).

Učeče se organizacije so organizacije, kjer znajo ljudje ustvarjati, sprejemati in prenašati znanje, ki nenehno spreminjajo/izpopolnjujejo svoje vedenje v smeri pridobivanja novega znanja ter na ta način izboljšujejo uspešnost in učinkovitost organizacije ter dosegajo njene cilje (Zhalilo b.l., prev. I. B.).

### **6.2 Oblikovanje učeče se organizacije**

Menimo, da je želja vsake organizacije v končni fazi postati učeča se organizacija, problem je le v tem, kako to doseči. Potrebno se je zavedati, da gre za proces spreminjanja, ki ne daje učinkov kar »čez noč«, ampak zahteva celovit pristop ter zaupanje v uspeh in njen razvoj s strani vseh zaposlenih v podjetju.

V Sloveniji je bil razvit celovit model FUTURE-O®, ki preko sedmih elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije. Ponuja celovitost in povezanost vseh procesov in vseh zaposlenih na poti od vertikalnega k procesnemu organizacijskemu ustroju, ki temelji na organizacijskem učenju. Uporablja molekularni pristop, kar pomeni, da teh sedmih elementov ni treba udejanjati postopoma, v kronološkem zaporedju, temveč jih lahko neodvisno spreminjamo in nadgrajujemo, s čimer vplivamo na celotno strukturo. To je izrednega pomena, saj učeče se organizacije delujejo v hitro spreminjajočem se okolju, ki od organizacij terjajo nenehno prilagajanje spremembam (Dimovski et al. 2005, 123-125).

Sedem elementov z vsebino spreminjanja oziroma oblikovanja učeče se organizacije prikazuje Slika 6.1.

**Slika 6.1** Kontinuum udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®

- 1. element: postavitve temeljev za začetek reorganizacije v učečo se organizacijo**  
Analiza procesa strateškega managementa organizacije, Podpora vrhnjega managementa za implementacijo sprememb, Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo, Oblikovanje strateškega tima za spremembe, Ocena želenih poslovnih potreb poslovanja, Ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti
- 2. element: izgradnja podpornih okolij učeče se organizacije**  
Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu, Oblikovanje iniciativ učeče se organizacije, Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji, Formalizacija standardov in kriterijev za model učeče se organizacije, Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti učeče se organizacije, Zagotovitev podpore informacijske tehnologije
- 3. element: oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev**  
Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji, Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov, Proces planiranja v učeči se organizaciji, Načela radikalne decentralizacije poslovanja, Oblikovanje celovite, poslovne in funkcijske strategije, Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja, Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije
- 4. element: proces vodenja pri oblikovanju klime širitve organizacijskega znanja**  
Vzpostavitev participativnega stila vodenja, Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež, Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji, Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja, Tehnike stalnega izobraževanja in učenja, Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti, Vzpostavitev celovitega sistema poslovanja znanja
- 5. element: oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije**  
Participativna strategija in participativno vodenje, Opolnomočenje zaposlenih, Odprte informacije in cikli implicitnega in eksplicitnega učenja, Narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije, Prilagodljiva organizacijska kultura, Skupna vizija, Razvoj praks osebnega mojstrstva, Oblikovanje mentalnih modelov, Proces timskega učenja, Sistemsko mišljenje, Procesni (horizontalni) organizacijski ustroj, Izgradnja celovitega informacijskega sistema (ERP)
- 6. element: spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov**  
Koncept decentralizirane kontrole, Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije, Merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij, Sodobni pristopi za spremljanje uspešnosti učeče se organizacije, Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja, Nadgradnja osrednjih konkurenčnih sposobnosti podjetja, Benchmarking-primerjava z najboljšimi, Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja
- 7. element: (za)sidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture**  
Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije, Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja, Prilagoditev kulturi nenehnega učenja, Formalizacija modela učeče se organizacije, Trajna izmenjava in širjenje medorganizacijskih znanj in izkušenj, Vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja, Konsolidacija izboljšav procesov in struktur

Vir: Dimovski in Penger 2004, po Dimovski et al. 2005, 126.

Kot je razvidno iz Slike 6.1, gre pri oblikovanju učeče se organizacije za spremembo v strukturi organizacije, pri kateri gre za prehod iz hierarhične v fleksibilno,

timsko strukturo; za spremembe v kulturi, ki temelji na zaupanju, spodbujanju in razvijanju interesov v smeri nadgradnje znanj, prenosa znanj in praks ter gradnjo novih znanj na idejah drugih; spremembe so v stilih vodenja, kjer imajo vodja in zaposleni vzpostavljene partnerske odnose, opuščen je nadzor, uporablja se empowerment (sodelovanje zaposlenih pri odločanju); komunikacija poteka v vseh smereh ipd. (Zhalilo b.l. in Dimovski et al. 2005, 274-276, 287-289). Vse spremembe so posledica okolja, ki je dandanes vse bolj spremenljivo, organizacije pa se na takšne spremembe vse težje pravočasno odzivajo. Učeče se organizacije se za razliko od klasičnih organizacij spremembam v okolju lahko nenehno prilagajajo, prav zaradi njihovega različnega delovanja.

### **6.3 Vloga znanja in način učenja v učeči se organizaciji**

Znanje in njegov prenos sta v učečih se organizacijah ključnega pomena. Celotna organizacija ter njeno delovanje je usmerjeno v to, kako zagotavljati boljši prenos znanja, kako ga krepiti in izpopolnjevati.

V učeči se organizaciji poteka individualno in organizacijsko učenje, celota znanj pa se hrani v bazah znanja. Individualno učenje temelji na formalnem in neformalnem izobraževanju, ter na pridobivanju eksplicitnega (izraženo, zapisano znanje, ki ga lahko hranimo, prenašamo, ima obliko dokumentov, knjig ...) in implicitnega znanja (skrito, tiho znanje, ki je globoko zakoreninjeno v nas). Več individualnega znanja se izkaže v večji učinkovitosti in izboljšanjem vedenju in vedenju organizacije. Učeče se organizacije posameznikom omogočajo, da se učijo, da načrtujejo svoje prihodnje sposobnosti, da samostojno prevzemajo potrebna dejanja za uspešno opravljeno izvedbo dela v poslovnem procesu in samostojno prevzemajo rizike ter rešujejo probleme. Poleg tega spodbujajo timsko delo in timsko učenje (Uršič 2004, 137-139, 148-149).

Organizacijsko učenje je več kot le vsota individualnega ali timskega učenja, pomeni spreminjanje organizacijskega vedênja. Učeča se organizacija vse sisteme in procese usmeri v to, da zaposlenim zagotavlja razvoj, izboljševanje, skupnih in organizacijskih kompetenc oziroma pospešitev in olajšanje učenja v organizaciji (Uršič 2004, 155-156, 163).

Med tehnike izobraževanja in učenja, ki jih uporabljajo učeče se organizacije, spadajo: poučevanje (mentorstvo), ki v ospredje postavlja mentorja, ki »učencu« ne podaja snovi zgolj enostransko, ampak gre pri tem za razpravo, mentor je v tem primeru usmerjevalec učenja in njegova odgovornost je ustvarjanje podpornega ozračja za učenje; pridobivanje novih članov (zaposlovanje, prevzem podjetij, skupna vlaganja, medpartnersko učenje s pomočjo strateških zvez), ki imajo znanje, ki organizaciji prej ni

bilo dosegljivo (grafting); učenje z opazovanjem, s primerjanjem z drugo organizacijo ali iskanjem najboljših praks (benchmarking – zunanji in notranji); na izkušnjah ter na dialogu in diskusiji (Dimovski et al. 2005, 101-103, 261-262).

Poleg vsega je za učeče se organizacije značilno, da pretok informacij poteka v vseh smereh in ima tako vsak posameznik na voljo dovolj informacij, da lahko bolje deluje. Takšna komunikacija med zaposlenimi omogoča hitrejši prenos informacij ter znanja.

Učeče se organizacije hranijo znanje v t.i. internih knjižnicah, ki so na voljo vsem zaposlenim. Tam so zbrani vsi podatki, tiskana ter druga gradiva, zbrani so priročniki, študijska gradiva, gradivo s seminarjev, izobraževanj, ki se jih zaposleni redno udeležujejo. Udeleženci seminarjev svoje ugotovitve pogosto predstavijo sodelavcem v obliki krajših predavanj, predstavitev, demonstracij, pisnih povzetkov, ki jih prav tako oddajo v knjižnico. Poleg tega lahko podjetje ustvari elektronski forum, kjer vsaka področna ekipa sestavi e-poštni seznam sodelavcev, ki je namenjen izmenjavi informacij o težavah, skritih napakah in njihovih rešitvah. Tako so vsem članom ekipe na enem mestu dostopne izkušnje in ugotovitve vseh sodelavcev (Dimovski et al. 2005, 131).

Za konec lahko še zapišemo, da so učeče se organizacije edine organizacije, ki bodo v okolju, ki se vse bolj spreminja, uspešno obvladovale te spremembe, edine so, ki bodo dejansko »preživele«.



## 7 SKLEP

Vse hitrejše spremembe v tehnologiji, znanosti, z drugo besedo, v okolju, silijo organizacije k spremembam. Spremeniti morajo kulturo, organiziranost in način delovanja, če sploh želijo še uspešno delovati v tem, kot mu pravi Gruban, »pidbulovskem« poslovnem okolju. Vse več organizacij se zaveda, da so spremembe nujno potrebne, a ne najdejo ustreznega načina, kako te spremembe uvesti v organizacijo. Uspešen način ali rešitev za to nudi slovenski model FUTURE-O®, ki ponuja celovite spremembe v smeri nastanka učeče se organizacije.

Učeče se organizacije so tiste organizacije, ki bodo vsekakor preživele v tem »krutem« okolju. Zakaj? Zaradi sprememb, ki smo jim priča že vrsto let in jim ni videti konca. Te spremembe so povzročile premik v gospodarstvu, prehod iz večnih potreb po kapitalu v ogromne potrebe po znanju in njegovi učinkoviti rabi. Znanje je edino sredstvo, ki nudi možnost razvoja. Če kot primer vzamemo internetne storitve, ki danes nudijo poleg dostopa do interneta tudi povezavo s televizijo in prenos različnih tv programov, ali mobilno tehnologijo, kjer prenosni telefoni poleg možnosti telefoniranja omogočajo še vrsto drugih storitev, kot so bluetooth, videotelefonija, vsebujejo celo dostop do spletnih strani (html) in obdelavo različnih podatkov v Wordu ali drugih programih, in še bi lahko naštevali. Iz vsega omenjenega je razvidno, da izdelki in storitve, ki ustvarjajo visoke dodane vrednosti vsebujejo znanje, ali drugače, znanje je vsebovano v teh izdelkih in storitvah. Znanje je tisto, ki ustvarja vrednost. Kdo so nosilci teh znanj? Ljudje oziroma zaposleni. Človeški kapital je tisti kapital, ki dominira sedanjosti in bo vsekakor dominiral tudi v prihodnosti. Zato je za organizacije še kako pomembno, kako znajo skrbeti za razvoj zaposlenih.

Na tem mestu vstopijo v ospredje kompetence. Kompetence, ki zajemajo veščine, sposobnosti, motivacijo, znanje, vrednote skratka vse, kar je skupaj veliko večje jamstvo za uspeh na delovnem področju, kot je to le znanje samo. Kompetence so že skoraj »tonile v pozabo«, a se danes, ko smo priča tako hitrim spremembam v okolju, nazaj vračajo. Razvoj kompetentnih zaposlenih bo tako pripomogel k konkurenčnosti in uspešnosti organizacije, kompetenčni model pa je sredstvo, ki omogoča razvoj kompetentnih zaposlenih. Potrebno ga je uvesti v podjetje in poleg tega poskrbeti, da se zaposlene motivira v tej smeri. Organizacija mora zato imeti takšen kompetenčni model, ki bo omogočal razvoj zaposlenih, spremljanje zahtevanih in doseženih kompetenc na ravni letnih razgovorov, temu pa mora slediti nagrajevanje, napredovanje in načrtovanje karier.

Poleg vsega je potrebno zaposlene tudi motivirati. S pomočjo materialnih in nematerialnih motivacijskih dejavnikov, ki bazirajo na motivaciji za razvoj kompetenc

(boni za izobraževanje, plačan jezikovni tečaj, organiziranje prireditev priznavanja, pohvale v navzočnosti kolektiva itd.) lahko organizacija zaposlene ustrezno motivira za njihov lastni razvoj. Ključno vlogo pri razvoju zaposlenih ima poleg organizacije tudi vodja, saj je vsakodnevno v stiku z njemu podrejenimi sodelavci in je lahko odličen vir motivacije. Da jih bo lahko ustrezno motiviral, mora vzpostaviti z zaposlenimi ustrezen, prijateljski odnos, odnos, ki temelji na zaupanju in medsebojnem spoštovanju. Posluži naj se ustreznega stila vodenja, takšnega, pri katerem zaposleni sodelujejo pri odločitvah (empowerment) in managerskega vodenja. Poznati mora želje in cilje, ki jih imajo njemu podrejeni sodelavci ter jih skušati motivirati za razvoj kompetenc.

Če v podjetju vlada ustrezna kultura, ki temelji na učenju, prenosu znanja, na dobrih odnosih, dvosmerni komunikaciji, v takšnem okolju ima tudi posameznik sam večji interes za širjenje nabora lastnih kompetenc.

Iz vsega zapisanega lahko razberemo, da razvoj kompetentnih zaposlenih prinaša ogromno koristi organizacijam, jim omogoča preživetje, rast, uspeh ter ugled, posledično pa koristi tudi družbi. Z razvojem posameznika raste organizacija hkrati pa tudi družba.

Diplomsko delo daje koristne predloge kako ravnati z zaposlenimi, kako jih spodbujati za razvoj kompetenc, poudarja, da so zaposleni najpomembnejši vir, iz katerega lahko organizacije »črpajo« in s tem dosejajo zastavljene cilje.

Obraavnana tematika je zajeta le delno, vsekakor bi jo bilo zanimivo obravnavati širše, bolj poglobljeno, morda v smeri razvoja učinkovitega kompetenčnega modela na podlagi poglobljene študije boljših praks v tujini, saj v svetu najdemo veliko število organizacij, ki imajo kompetenčne modele že uspešno »vpete« v organizacijo.

Slovenskim organizacijam pa svetujemo: »Vpeljite kompetenčni model v vaš način delovanja, ne le da zadostite ISO standardom, ki pri opisu vlog zaposlenih v delovnih procesih zahtevajo njihov vedenjski zapis, ampak se ga lotite celovito, saj je to edini način, ki vam bo dolgoročno prinašal koristi.«

Dosegli smo cilj, podali ugotovitve, usmeritve ter predolge za nadaljnje proučevanje, sedaj pa zaključujemo z mislijo:

*»Ko se prenehate učiti, hkrati tudi prenehate rasti. Enako velja za organizacije.«  
(Peter Senge cit. po Zhalilo, b.l., prev. I. B.)*

## LITERATURA

- Bajec, Anton, ur. 1998. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
- Blanchard, H. Kenneth. 2003. *Srce voditelja*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Bontis, Nick. 2000. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital.  
<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/BontisIJMR.pdf>  
(8. 1. 2007).
- Brečko, Daniela. 2004. Karierna sidra kot model za usmerjanje kariere. *HRM* 2 (3): 32-37.
- Brečko, Daniela. 2006. Načrtovanje kariere v »teatru« nove ekonomije. *HRM* 4 (12): 12-18.
- Braden A., Pamela. 2000. McClelland's theory of needs. Division of Business & Economics lecture. *Parkersburg: West Virginia University*.  
<http://www.wvup.edu/jcc/mgmt410/McClelland.pdf> (26. 2. 2007).
- Brinker, Barry. 2005. Intellectual capital: tomorrow' asset, today's challenge. *CPA*.  
<http://www.cpavision.org/vision/wpaper05b.cfm> (8. 1. 2007).
- Definition of »competency«. b.l.  
<http://charlie.2-minute-website.com/site/neilrankin.2min/Definition-of-competency->  
(21. 1. 2007).
- Dimovski, Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha in Žnidaršič Jana. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
- Dimovski, Vlado, Penger Sandra in Žnidaršič Jana. 2005a. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Drobež, Lada. 2003. *Motivacija in sistem nagrajevanja: primer špedicijskega podjetja Q*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.  
[http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/drobez891.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/drobez891.pdf) (25. 2. 2007).
- Fredericks, Janet. 1999. Motivation theory. PPT Slide: 1-6.  
<http://www.neiu.edu/~aserafin/421/motivation/aMotivation/sld006.htm>  
(28. 2. 2007).
- Glasser, William. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Gruban, Brane. 2003. Kompetence: moda, ki traja že štiri desetletja. *Finance*, 1. september.  
<http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=55765> (3. 2. 2007).
- Gruban, Brane. 2004. Kako definirati ključne kompetence. *Finance*, 7. september.  
<http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=97828> (3. 2. 2007).
- Gruban, Brane. 2005. Sebe razkrivamo skozi druge-metoda povratne informacije 360°. *HRM* 3 (10): 22-27.

- Gruban, Brane. 2006. Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti. *HRM* 4 (13): 14-22.
- Gruban, Brane. 2007. Zakaj kompetence (ni)so družboslovna znanstvena fantastika? *Dialogos*. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kompetence/> (14. 1. 2007).
- Jerman, Sandi. 2003. Merjenje kompetenc naj ne bo podlaga za plače. *Finance*, 6. november. <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=6062> (19.2.2007).
- Karlöf Consulting. b.l. <http://www.benchlearning.com/11832.htm> (8. 2. 2007).
- Kejžar, Ivan, Mlakar Peter in Cvetko Roman, ur. 2004. *XLIX. Posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj. Motivacija, kompetence in plače zaposleni. Bled, 20.5. in 21.5.2004.* 2004. Zbornik referatov. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
- Klopčič, Sonja. 2003. Orodja za pridobivanje in prenos znanja v podjetjih nove ekonomije. *HRM* 1 (2): 50-53.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat.* Koper Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge.* Koper: Visoka šola za management.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja.* Kranj: Moderna organizacija.
- Kužnik, Albin. 2004. Sistem nedenarnega nagrajevanja v podjetju revoz-sistem priznavanja. *HRM* 2 (5): 52-54.
- Lah Šteblaj, Aleksandra. 2005. Letni razgovori in podpora aplikacije Oracle HRMS. *HRM* 3 (8): 64-66.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan, ur. 2001. *XVI. Posvetovanje društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj. Z organizacijo do čustev in plač. Bled, 17.5. in 18.5.2001.* 2001. Zbornik referatov. Kranj: DVD.
- Ložar, Boštjan. 2003. Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala. *HRM* 1 (1): 18-21.
- Majcen, Milena. 2004. Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednimi letnimi razgovori. *HRM* 2 (4): 36-41.
- Micklethwait, John in Woolridge Adrian. 2000. *Guruji managementa: modreci ali šarlatani?* Radovljica: Didakta.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala.* Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management.* Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, ur. 2002. *Management kadrovskih virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002a. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane in Kovač Jure, ur. 2006. *Management znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
- NetMBA.com. 2002-2006. McClelland's theory of needs. Management-McClelland. <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/> (27. 2. 2007).
- Pezdir, Marija Sonja, ur. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževnje.
- Plevnik, Tatjana. b.l. Ključne kompetence. *Eurydice*, 1-9. <http://www.mszs.si/eurydice/pub/eurydice/kljucne.pdf> (24. 1. 2007).
- Plevnik, Tatjana in Žižmond Andrej, ur. 1999. *Vzgoja in izobraževanje v Republiki Sloveniji leta 1999*. Ministrstvo za šolstvo in šport: Enota Eurydice. [http://www.mszs.si/eurydice/pub/br\\_1999.htm](http://www.mszs.si/eurydice/pub/br_1999.htm) (8. 2. 2007).
- Porter W., Lyman in Lawler E. Edward. 1968. What job attitudes tell about motivation. *Harvard Business Review*. Januar-ferbruar: 118-126. Dostop: [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com) (24. 2. 2007).
- Porter-Lawler Expectancy model. 2001. Goliath.ecnext.com [http://goliath.ecnext.com/coms2/gi\\_0232-21621/Porter-Lawler-Expectancy-Model.html#abstract](http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0232-21621/Porter-Lawler-Expectancy-Model.html#abstract) (28. 2. 2007).
- Rozman, Bor. 2003. Upravljanje kompetenc na delovnem mestu. *HRM* 1 (2): 42-48.
- Rivenbark, Leigh. 2004. Competency-based human resource management. *HR Magazine*, julij 2004. [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m3495/is\\_7\\_49/ai\\_n6125687](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_7_49/ai_n6125687) (21. 1. 2007).
- Shinn, George. 2007. [http://www.misliverzi.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=66&Itemid=96](http://www.misliverzi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=96) (5. 1. 2007).
- Strle, Martina. 2004. *Uvajanje sistema kompetenc*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani. [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/strle1310.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/strle1310.pdf) (4. 2. 2007).
- Tavzes, Miloš, ur. 2002. *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Tomer, John F. 2003. Personal capital and emotional intelligence: an increasingly important intangible source of economic growth. *Eastern Economic Journal*, Summer 2003: 1-15. [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3620/is\\_200307/ai\\_n9247655](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3620/is_200307/ai_n9247655) (8. 1. 2007).
- Turk, Dunja. 2003. Kompetence je najprej treba natančno definirati. *Finance*, 20. marec. <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=43637> (21. 1. 2007).

- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uršič, Duško. 2004. *Učeča se organizacija: sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor: Management Forum.
- Weisbach, Christian in Dachs Ursula. 1999. *Kako razvijemo čustveno inteligenco*. Ljubljana: DZS.
- Weisinger, Hendrie. 2001. *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
- Wood, Robert in Harry Tolley. 2004. *Ocenite svojo čustveno inteligenco: kako določiti in povečati svojo čustveno inteligenco?* Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Zhalilo, Borys. b.l. Performance management system for the learning organization.  
<http://www.businesssolutions.com.ua/Performance%20management%20system.htm>  
(4. 3. 2007).
- Zidar Gale, Tatjana in Gale Boris. 2002. *Dialog, gibalno sprememb: medosebno komuniciranje v podjetju*. Ljubljana: GV Založba.