

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Peter Cimprič

**Timsko delo v prehodu med izobraževalnim in delovnim okoljem:
primer menedžerjev človeških virov**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Peter Cimprič

Mentor: izr. prof. dr. Samo Pavlin

**Timsko delo v prehodu med izobraževalnim in delovnim okoljem:
primer menedžerjev človeških virov**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

Timsko delo v prehodu med izobraževalnim in delovnim okoljem: primer menedžerjev človeških virov

V zadnjih desetletjih se je na področju izobraževanja, zaposlovanja in dela povečal pomen generičnih oz. ključnih kompetenc, ki so, drugače od specifičnih, uporabne v različnih situacijah in okoljih. Ena izmed najpomembnejših je timsko delo, ki pa je v obstoječi literaturi obravnavano predvsem na ravni timskih procesov in le redko na ravni posameznika. Magistrsko delo smo zato zasnovali kot eksploratorno raziskavo, v kateri timsko delo na primeru menedžerjev človeških virov opredelimo kot kompetenco posameznika in utemeljimo njen pomen na področju izobraževanja in dela. S pomočjo polstrukturiranih družboslovnih intervjujev s posamezniki v obdobju izobraževanja, dela in prehoda na trg dela ugotavljamo njihove percepcije in izkušnje v zvezi z razvijanjem in uporabo te kompetence ter tako na vsaki izmed stopenj oblikujemo kompetenčni model timskega dela. S primerjavo med posameznimi stopnjami identificiramo nekatere razlike v percepcijah, ki nakazujejo postopnost razvijanja in uporabe timskega dela med izobraževanjem in delom. Kot skupno značilnost izpostavimo izrazito povezanost timskega dela z drugimi kompetencami, kar je eden od argumentov velikega pomena njegovega razvijanja in uporabe. Vendar pa ob tem ugotavljamo, da je glede na pomembnost timskega dela njegovemu razvijanju v okviru visokošolskega izobraževanja namenjene premalo pozornosti.

Ključne besede: timsko delo, kompetence, menedžer človeških virov, prehod med izobraževanjem in delom

Teamwork in the transition between educational and work environment: the case of human resources managers

Over the past few decades the field of education, employment and work saw the rise of importance of generic/key competencies which are, as opposed to specific competencies, applicable in a variety of situations and environments. One of the most important key competencies is teamwork, although the existing literature mostly studies it on the level of team processes and rarely on the individual level. Therefore, the thesis is designed as an exploratory study that uses the case of HR managers to define teamwork as an individual's competency and establishes its importance in the fields of education and work. Through semistructured interviews with individuals in time of their education, work and transition to the labour market, we discover their perceptions and experiences regarding the development and use of teamwork, and thus design a teamwork competency model on each of the three levels. The comparative approach allows us to identify some differences in perceptions that indicate a gradual nature of teamwork development and use. A distinctive characteristic of teamwork proves to be its strong connection with other competencies, reinforcing its importance. However, we ascertain that this importance is not sufficiently reflected in the development of teamwork competency in the context of higher education.

Key words: teamwork, competencies, human resources manager, transition between education and work

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	6
2	TEORETIČNA IZHODIŠČA	9
2.1	IZHODIŠČNE OPREDELITVE KOMPETENC	9
2.1.1	Opredelitev in razvoj koncepta kompetenc	9
2.1.2	Ključne/temeljne/generične kompetence.....	14
2.1.3	Kompetenčno modeliranje.....	16
2.2	TIMSKO DELO	21
2.2.1	Generična kompetenca timsko delo in njene dimenzije	23
2.2.2	Vloga timskega dela na področju izobraževanja in dela	31
2.3	UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV	37
2.3.1	Opredelitev, razvoj in pomen upravljanja človeških virov	37
2.3.2	Menedžer človeških virov	42
2.3.3	Menedžerji človeških virov v Sloveniji.....	47
2.4	ZAKLJUČEK TEORETIČNEGA DELA	53
3	EMPIRIČNI DEL	54
3.1	NAMEN, CILJI IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	54
3.2	RAZISKOVALNI PRISTOPI IN MODEL	56
3.2.1	Raziskovalni pristop	56
3.2.2	Model analize in operacionalizacija	58
3.3	ANALIZA IN REZULTATI	64
3.3.1	Opredelitev konteksta in temeljno raziskovalno vprašanje: Pomen timskega dela za menedžerje človeških virov	64
3.3.2	Oblikovanje in interpretacija kompetenčnih modelov	70
3.3.3	Značilnosti razvijanja timskega dela MČV v visokošolskem izobraževanju	75
3.4	ZAKLJUČEK ANALIZE.....	79
4	ZAKLJUČEK	82
5	VIRI.....	85
	PRILOGE	94
	Priloga A: Vprašalnik za intervjuje	94

Priloga B: Povzetki odgovorov na vprašanja iz intervjujev	96
B.1: Timsko delo v okviru specifik dela menedžerjev človeških virov	96
B.2: Pomen kompetence timsko delo za kariero	97
B.3: Razmerje med timskim delom in drugimi kompetencami.....	98
B.4: Sestavine timskega dela kot kompetence zaposlenih	103
B.5: Glavne ovire za uspešno timsko delo	105
B.6: Razvijanje kompetence timsko delo v okviru študijskega programa	105
B.7: Potencial razvijanja kompetence timskega dela v razmerju do predispozicij	108
Priloga C: Celotni transkripti intervjujev	110
C.1: Skupina A - “izobraževanje” (študenti UČV)	110
C.2: Skupina B - “prehod” (študenti ali diplomanti UČV na prehodu med izobraževanjem in delom)	178
C.3: Skupina C - “delo” (aktivni menedžerji človeških virov)	223
Priloga Č: Dobre prakse kompetenčnega modeliranja	302

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Proces razvijanja kompetenčnih ogrodij	18
Tabela 2.2: Znanja, spretnosti in sposobnosti, potrebne za timsko delo	25
Tabela 2.3: Dejavniki, ki lahko vplivajo na timsko delo	28
Tabela 2.4: Integrirane dimenzije timskega dela.....	30
Tabela 3.1: Model analize	59

1 UVOD

V zadnjih desetletjih je na področju izobraževanja in dela močno prisoten koncept kompetenc, ki nadomešča in nadgrajuje tradicionalne načine opredeljevanja delovnih zahtev ali znanja, spretnosti in sposobnosti, potrebnih za opravljanje določenega dela. Za razliko od teh relativno ozkih in rigidnih konceptov, kompetence vključujejo izčrpen nabor značilnosti, ki jih posameznik na primeren in konsistenten način uporablja za doseganje želenega delovanja, in se s tem dosti bolj približajo kompleksni naravi delovanja posameznika v različnih okvirjih in situacijah resničnega življenja. Kompetenčni pristop je tako eden od načinov, s katerimi se upravljanje človeških virov sooča z novimi izzivi hitro spreminjajočega poslovnega in širšega družbenega okolja, v katerem delujejo organizacije (Svetlik, 2005; Gangani, McLean in Braden, 2006; Soderquist, Papalexandris, Ioannou in Prastacos, 2010; Kohont, 2011, str. 86).

Od devetdesetih let naprej različne raziskave v Evropi in Ameriki kažejo, da delodajalci pri svojih zaposlenih bolj kot znanje, formalno izobrazbo, inteligenco in akademski ugled cenijo nekatere generične kompetence (Leckey in McGuigan, 1997; Allen in van der Velden, 2005, str. 10–11; Radbourne, 2007; Kember, 2008). Ena od treh kategorij ključnih kompetenc za uspešno življenje in delovanje v družbi, kot jih v okviru projekta DeSeCo definira OECD, je delovanje v socialno heterogenih skupinah (DeSeCo, 2002, str. 12–14). Tudi Svetlik kot enega od sklopov ključnih kompetenc navaja »socialne kompetence v smislu navezovanja dobrih odnosov z drugimi, sodelovanja oziroma dela v timih, skupnosti« (Svetlik, 2005, str. 22).

Tako kot uveljavljanje koncepta kompetenc je tudi večanje pomena timskega dela posledica širših sprememb in zakonitosti, ki so jim podvržene organizacije v sodobni družbi (Edwards in Wright, 2002, str. 43–44; Robbins, Sanghi in Judge, 2005; Parker, 2008; West, 2012). Timsko delo je tako poudarjeno v malone vseh panogah, kjer je pomembna kvaliteta in odnos do strank, kjer so delovne naloge kompleksne in kjer se dogajajo nenehne spremembe, izboljšave in inovacije (Levi, 2011, str. 8–9). Eno izmed takšnih področij je tudi upravljanje človeških virov, kjer »[...] so timi jedro uspešnih organizacijskih prizadevanj oddelkov za človeške vire, ki zagotavljajo svetovalno podporo v projektih, ki oblikujejo organizacijske spremembe« (Parker, 2008, str. ix–x). Pomen kompetence timskega dela pri delu menedžerjev

človeških virov potrjujejo tudi kompetenčni profili, ki so jih zanje izdelali drugi avtorji (npr. Schuler, Jackson in Storey, 1995; McDaniel, 1998; Kohont, 2005b).

Prevladujoč pristop k preučevanju kompetenc si za predmet raziskovanja ponavadi izbere nabor kompetenc, ki ga opredeljuje neka vnaprej določena kategorija, naj si bo to posamezna vrsta ali raven kompetenc (npr. mehke kompetence, generične kompetence) ali pa določen poklic oz. profesija (npr. upravljanje človeških virov, zdravstvena nega). Posebnost pričujočega magistrskega dela je eksploratoren pristop, ki izhaja iz posamezne kompetence, t. j. kompetence timskega dela, in tako omogoča podrobnejše preučevanje njenih dimenzij oz. sestavin, njenega razvijanja in uporabe ter njenega povezovanja z drugimi kompetencami. Če torej timsko delo že lahko najdemo med ključnimi kompetencami v obstoječih kompetenčnih profilih menedžerjev človeških virov, bomo v tej magistrski nalogi več izvedeli o njegovi sestavi in njegovem pomenu na ravni izobraževanja in dela menedžerjev človeških virov.

Izvirni prispevek tega dela je poleg osredotočenosti na timsko delo kot kompetenco predvsem primerjalni vidik, ki kompetenco postavlja v okvir treh različnih obdobij posameznikovega prehoda med izobraževanjem in poklicnim delom. Analiza bo namreč temeljila na kompetenčnih modelih, ki jih bomo posebej oblikovali za študente upravljanja človeških virov, študente ali diplomante UČV na prehodu med izobraževanjem in delom ter zaposlene menedžerje človeških virov. Na podlagi primerjave med njimi bomo na koncu izdelali usklajena strateška priporočila za razvijanje in uporabo kompetence timskega dela v vsaki izmed navedenih skupin.

Osrednji cilj magistrskega dela je tako **ugotoviti pomen in vlogo kompetence timskega dela v okviru prehoda menedžerjev človeških virov med izobraževanjem in delom**. Za uresničitev tega cilja bo ključnega pomena podrobna opredelitev kompetence timskega dela na vsaki od navedenih stopenj prehoda med izobraževanjem in delom, ki nam bo pomagala odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji. Prvič: obdobja študija, prehoda in poklicnega dela, ki jih zajemamo v prizmi prehoda med izobraževanjem in delom menedžerjev človeških virov, se izrazito razlikujejo, vključno z oblikami timskega dela, s katerimi se posamezniki v teh obdobjih srečujejo, ter drugimi okoliščinami razvijanja in uporabe kompetenc. Na podlagi tega nas zanima, *kako se kompetenčni profili timskega dela menedžerja človeških virov razlikujejo v času izobraževanja, prehoda na trg dela in dela*. Drugič: glede na lastne študijske izkušnje, ki bi jih lahko razumeli kot inspiracijo za izbiro teme tega magistrskega dela, in v luči percepcije velikega pomena timskega dela na področju upravljanja človeških

virov, nas zanima, *ali je v visokošolskem izobraževanju menedžerjev človeških virov razvijanju timskega dela glede na pomen te kompetence namenjene dovolj pozornosti.*

V magistrski nalogi bomo najprej teoretično opredelili koncepte kompetenc, timskega dela in upravljanja človeških virov, v drugem delu naloge pa bomo na podlagi teh opredelitev izvedli kvalitativno empirično študijo, v katero bomo vključili študente visokošolskih programov s področja upravljanja človeških virov, študente oz. diplomante na prehodu med izobraževanjem in delom ter zaposlene, ki se s tem področjem ukvarjajo profesionalno.

Ključni pojmi

Kompetence so značilnosti, ki jih posameznik na primeren in konsistenten način uporablja za doseganje želenega delovanja, in vključujejo znanje, veščine, vidike samopodobe, družbene motive, osebnostne značilnosti, prepričanja ter načine razmišljanja, čustvovanja in delovanja (povzeto po Duboisu in Rothwellu, 2008, str. 16). **Ključne/generične kompetence** so kompetence, ki so uporabne v različnih situacijah in okoljih in niso vezane na opravljanje posamezne naloge/vloge. **Timsko delo** v skladu s to opredelitvijo razumemo kot kompetenco, ki jo posameznik uporablja za uspešno delo v timu. **Menedžer človeških virov (MČV)** je oseba, ki načrtuje, usmerja in koordinira aktivnosti UČV organizacije ter skrbi za funkcije, kot so nagrajevanje, pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev ter skladnost s predpisi.

Pojasnilo: Ko v nalogi govorimo o upravljanju človeških virov kot strokovnem in znanstvenem področju, skušamo dosledno uporabljati slovenski izraz »upravljanje« in okrajšavo UČV, razen v primerih, ko gre za citiranje in navajanje slovenskih avtorjev, ki uporabljajo izraz »menedžment«. Z okrajšavo MČV pa označujemo menedžerja človeških virov, torej nosilca aktivnosti UČV.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 IZHODIŠČNE OPREDELITVE KOMPETENC

2.1.1 Opredelitev in razvoj koncepta kompetenc

Pri preučevanju kompetenc je značilna uvodna opomba o velikem številu različnih konceptualizacij, ki otežujejo enostavno opredelitev pomena tega pojma. Kompetence se uporabljajo v številnih znanstvenih disciplinah, tudi znotraj posameznega področja pa se definicije razlikujejo glede na teoretično podstat, okolje in način uporabe (Gangani in drugi, 2006; Heinsman, de Hoogh, Koopman in van Muijen, 2007; Soderquist in drugi, 2010; Kohont, 2011). Področje upravljanja človeških virov je koncept kompetenc prevzelo iz psihologije, v okviru katere so bile predmet preučevanja tudi veščine posameznikov, kompetence pa so se uporabljale v povezavi s preučevanjem motivacije, intelekta, vedenjskega prilagajanja in tveganja za psihopatologijo pri otrocih (Waters in Sroufe, 1983). White je v zvezi z motivacijo opredelil kompetenco kot vedénje, ki zagotavlja učinkovito interakcijo posameznika z okoljem, in motivacijo nujno vključuje (White, 1959, str. 317–318). V začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja je McClelland koncept kompetenc predstavil v svoji razpravi o testiranju inteligentnosti, do katerega je bil sam precej kritičen. Ena od možnih alternativ testiranju inteligentnosti je bilo testiranje na podlagi podrobne analize delovnih nalog, ki pa v neskončnem naboru poklicev in del za ocenjevanje in napovedovanje delovne uspešnosti ni dovolj splošno uporabno. McClelland je zato predlagal uporabo kompetenc, ki jih je povezal s t.i. sklopi (poklicnih in družbenih) izkupičkov (ang. *clusters of life outcomes*), predstavil pa na primerih komunikacijskih veščin, potrpežljivosti, zmernega zastavljanja ciljev ter razvijanja tega (McClelland, 1973). Ključne prednosti kompetenčnega pristopa sta po McClellandu povzela Athey in Orth (1999, str. 216):

- opazovanje dejanskega uspešnega delovanja omogoča boljše razumevanje uspešnosti, kot sklepanje iz osebnostnih lastnosti,
- merjenje in napovedovanje uspešnosti je s pomočjo ocenjevanja deanjkega delovanja lažje izvedljivo, kot izvajanje testov za ocenjevanje osebnostnih lastnosti,
- za razliko od osebnostnih lastnosti, ki naj bi bile prirojene in razmeroma nespremenljive, se je kompetenc mogoče priučiti in jih razvijati,

- kompetence morajo biti vidne in dostopne, da jih ljudje lahko razvijajo, namesto da se sprašujejo o skrivnostnih dejavnikih osebnostnih lastnosti in inteligence,
- kompetence se nanašajo na relevantne sklope delovanja v resničnem svetu in ne na zapletene konstrukte psihologije.

V McClellandovem primeru so kompetence predvsem odgovor na omejitve in pomanjkljivosti pristopov, utemeljenih na osebnostnih lastnostih posameznika. Drug spekter usmeritev, ki so jih nadgradile in nasledile kompetence, temelji na ugotavljanju znanja, spretnosti in sposobnosti (ang. *knowledge, skills and abilities*, skr. »KSAs«), ki so potrebne za opravljanje določenega dela (Clardy, 2008). Kot bomo pokazali v nadaljevanju, predstavljajo znanja, spretnosti in sposobnosti le del raznovrstnih dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo uspešnost pri opravljanju dela. Koncept KSA tako predstavlja izhodišče za preučevanje kompetenc, v razširjeni obliki pa vključuje tudi druge značilnosti (ang. *other characteristics*, v celoti »KSAs«) in je lahko pomensko enakovreden pojmu kompetenc (Campion in drugi, 2011).

V zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja se je gospodarsko okolje začelo hitro spreminjati. Organizacije so pod vplivom tehnološkega napredka, globalizacije trgov in širših družbenih sprememb postale pozornejše na učinkovito izrabo virov. Hkrati se je močno zmanjšala vloga nekvalificiranih in polkvalificiranih delavcev, gospodarstvo pa se je tako v proizvodnem kot storitvenem sektorju vedno bolj usmerjalo v razvoj na podlagi znanja. Upravljanje človeških virov je tako postajalo vse pomembnejši dejavnik v doseganju strateških in poslovnih ciljev organizacije (Sandberg, 2000; Svetlik, 2005; Heinsman in drugi, 2007). V takšnem okolju je koncept kompetenc ponujal uporabno ogrodje na različnih področjih UČV in McClellandu so z njegovo aplikacijo sledili številni avtorji.

Leta 1978 sta Pinto in Walker izvedla mednarodno raziskavo, v kateri sta preučevala vloge in kompetence pri strokovnem usposabljanju in razvoju. Z raziskavo sta ugotavljala osnovne spretnosti, znanje, razumevanje in druge attribute, ki jih potrebujejo strokovnjaki na področju usposabljanja in razvoja za uspešno opravljanje delovnih nalog, ter oblikovala pregled aktivnosti, ki je omogočal izdelavo kompetenčnega modela za strokovnjake za usposabljanje in razvoj (Sun in Shi, 2008, str. 354).

Eden od vidnejših prispevkov iz tistega obdobja je delo Boyatzisa, ki je v ZDA preučeval kompetence, potrebne za učinkovito opravljanje nalog menedžerjev na različnih položajih v

različnih organizacijah. S pomočjo kompetenc je skušal napovedati uspešnost in učinkovitost menedžerjev pri delu ter raziskati medsebojne povezave in vplive med kompetencami (Boyatzis, 1982; Kohont, 2011, str. 61). Boyatzis kompetence opredeljuje podobno kot White (1959): kot karakteristike, ki so potrebne za učinkovitost oz. »superiornost« pri opravljanju dela. Tako kot je White poudarjal element motivacije, Boyatzis izpostavlja namen (ang. *intent*). Delovanje samo po sebi namreč ni kompetenca, saj ima lahko različne pomene in vzroke. Prav tako posamezna značilnost še ni kompetenca – opredeljuje jo šele kavzalna zveza z učinkovitostjo ali superiornostjo (Yeung, 1996; Boyatzis, 2009). Po Boyatzisu so kompetence posameznikove temeljne karakteristike, ki so lahko motivi, osebne značilnosti, sposobnosti, vidiki samopodobe ali družbene vloge, ali skupek znanja, ki ga posameznik uporablja za učinkovito oz. superiorno delovanje. Ker gre za »temeljne karakteristike«, so kompetence v izhodišču generične, torej uporabne v različnih delovnih situacijah (Boyatzis, 1982, str. 21). Čeprav je Boyatzis (kot npr. pred njim McClelland) kompetence še vedno definiral glede na naloge in organizacijo, je njegova široka definicija tlakovala pot konceptom generičnih kompetenc (Evangelista, 2011, str. 10).

Na podlagi Boyatzisovega dela se je uporaba koncepta kompetenc hitro razširila - najprej na področju preučevanja menedžerskih kompetenc, nato pa tudi na širšem področju upravljanja človeških virov. »Identifikacija kompetenc, potrebnih za opravljanje določene vrste dela, je postala osnova za pridobivanje, ocenjevanje, usposabljanje, nagrajevanje in razvoj v organizacijah« (Kohont, 2005a, str. 33). Z večjo veljavo in pogostejšo rabo koncepta kompetenc se je povečalo tudi število njegovih definicij, v katerih je bil od devetdesetih let naprej bolj izražen element odvisnosti od okolja (Kohont, 2005a). Nekateri avtorji so v dotedanem preučevanju menedžerskih kompetenc prepoznali prevlado racionalističnih znanstvenih principov, ki kompetence pojasnjujejo pomanjkljivo, ker jih razumejo kot od okolja neodvisne attribute (npr. Sandberg, 2000; Stoof, Martens, Van Merriënboer in Bastiaens, 2002). Težnja po objektivizaciji se pogosto kaže v preveč splošnih in abstraktnih opredelitvah kompetenc, kar je npr. Jacobs očital Boyatzisovim modelom menedžerskih kompetenc. Na podlagi raziskave v več kot 500 organizacijah, ki so uporabljale Boyatzisovo metodologijo, je ugotavljal, da različne vrste menedžerskega dela zahtevajo različne kompetence (Jacobs v Sandberg, 2000, str. 50). Sandberg je bolj naklonjen interpretativnim pristopom, ki kompetence ne vidijo kot atribut, temveč kot živo izkušnjo dela. Posamezno kompetenco torej definira posameznikovo doživljanje uporabe te kompetence. Kot primer interpretativnega preučevanja kompetenc Sandberg navaja raziskavo Dreyfusa in Dreyfusa,

ki sta pridobivanje kompetenc opazovala na primeru pilotov, šahistov, šoferjev in odraslih, ki se učijo tujega jezika. Njuna ključna ugotovitev je bila, da so kompetence močno povezane s kontekstom njihove uporabe. Delavci so ob novi obliki dela hitro začeli pridobivati nova znanja in izkušnje, ki so bila situacijska in odvisna od okvira dela. Podobne ugotovitve izhajajo tudi iz drugih raziskav, npr. na področju zdravstvene nege in etnografije (Sandberg, 2000).

Bramming in Holt Larsen (2000) v svojem razumevanju kompetenc poudarjata relacijski in socialni vidik. Osredotočata se na pristop, ki kompetence vidi izključno kot rezultat delovne prakse. Kompetenca je tako definirana kot aktualizacija znanja v praksi in je zato vedno odvisna od okvira (sistema), v katerem se pojavlja. Kompetenca torej ne more biti nekaj, kar nekdo poseduje, saj njen obstoj določa njena uporaba. Okolje uporabe kompetenc pa je vedno tudi socialno okolje - bodisi v smislu neposredne interakcije med akterji ali zgolj zato, ker smo ljudje socialna bitja in je takšno tudi naše razumevanje sveta (Bramming in Holt Larsen, 2000). Tudi Spencer in Spencer (v Kohont, 2005a, str. 33) menita, da kompetence izhajajo iz delovne prakse in je zato za presojo kompetentnosti kritična uporaba referenčnega kriterija. V njuni opredelitvi so kompetence lahko motivi, osebnostne značilnosti, samoopredelitve, načela ali vrednote, kognitivne ali vedenjske sposobnosti, ali vsebinsko znanje, torej katera koli posamezna značilnost, ki jo je mogoče veljavno izmeriti in se opazno razlikuje pri nadpovprečnih in povprečnih ali učinkovitih in neučinkovitih izvajalcih (Spencer in Spencer v Gangani, 2006, str. 129).

OECD v okviru projekta DeSeCo kompetence definira kot mešanico med seboj povezanih kognitivnih in praktičnih sposobnosti, znanja (vključno s tihim znanjem), motivacije, vrednot, drž, čustev ter drugih družbenih in vedenjskih komponent, ki omogoča uspešno zadovoljevanje individualnih in družbenih potreb oziroma opravljanje aktivnosti ali nalog. Tudi tu je poudarjena vloga konteksta – kompetence v tem razumevanju ne morejo obstajati neodvisno od delovanja, ki implicira namen, smoter in cilj. Definicija je zastavljena holistično: združuje zunanje potrebe, lastnosti posameznika in vpliv okolja (neposrednih okoliščin in širšega družbenopolitičnega okolja), ter skuša tako zajeti kompleksno naravo kompetenc (DeSeCo, 2002, str. 8–9).

Odvisnost kompetenc od okolja, na katero opozarjajo avtorji, navedeni v prejšnjih odstavkih, se tu nanaša predvsem na okolje uporabe kompetenc in njegovo vlogo pri njihovem opredeljevanju. Vloga okolja pa pomembno vpliva tudi na procese pridobivanja oz. razvijanja

kompetenc. Kontekstualni vidik kompetenc Pavlin opisuje v zvezi s prehodom visokošolskih diplomantov na trg dela. Na njihovo razvijanje kompetenc vplivajo številni kontekstualni dejavniki, npr. izobrazba staršev, kulturno in družbeno okolje pridobivanja kompetenc, spol, bivanjsko okolje, prostočasne in delovne aktivnosti in ekonomski ciklusi (Pavlin, 2012, str. 25–26).

Če kompetence ne morejo obstajati neodvisno od delovanja (kot jih opredeljuje DeSeCo) in njihov obstoj določa njihova uporaba (kot pravita Bramming in Holt Larsen), jih lahko opredelimo tudi kot določen način delovanja oz. vedenja. Tako npr. Woodruffe (1992, str. 17) kompetence opredeli kot nabor vedenjskih vzorcev, ki jih oseba na svojem delovnem mestu potrebuje za kompetentno opravljanje svojih funkcij in nalog. Podobno kompetence razume Raven, ki dodaja še eno raven kontekstualnega vidika kompetenc v povezavi z njihovim merjenjem (oz. ocenjevanjem), in opozarja, da ima lastno razumevanje situacijskih okoliščin posreden in neposreden vpliv na vedenje. Neposreden vpliv se kaže v omejitvah, ki jih vedenju posameznika postavlja okolje, posredno pa na njegovo vedenje vplivajo koncepti, mišljenja in kompetence, ki jih v določenem okolju ali situaciji lahko razvija in uporablja. Pri merjenju kompetenc je tako poleg dejanskega konteksta treba upoštevati tudi posameznikovo razumevanje tega konteksta. Nesmiselno bi bilo ocenjevati raven kompetence, ki je posameznik še ni imel priložnosti spoznati, preizkusiti ali uporabljati, zato mora biti sestavni del vsakega ocenjevanja kompetenc tudi ocenjevanje konteksta (Raven, 2001, str. 494).

Po pregledu teoretične podlage koncepta kompetenc lahko ugotovimo, da različne definicije kompetenc nudijo zanimiv vpogled v različne pristope k tej temi. Čeprav nekateri avtorji govorijo o konceptualni nejasnosti in celo konceptualni inflaciji, bi v tem le stežka prepoznali perečo problematiko. Konstruktivistični pristop kot alternativo objektivističnemu iskanju enotne opredelitve predlaga sprejemanje veljavnosti več različnih opredelitev. Kriterij za presojo posamezne definicije tako ne sme več biti vprašanje, ali je definicija pravilna, temveč v kakšni meri ustreza kontekstu, v katerem je uporabljena (Stoof in drugi, 2002, str. 347).

Opredelitev, ki najbolje zajema pomen kompetenc, kot ga razumemo v kontekstu tega magistrskega dela, povzemamo po Duboisu in Rothwellu (2008, str. 16): *Kompetence so značilnosti, ki jih posameznik na primeren in konsistenten način uporablja za doseganje zelenega delovanja, in vključujejo znanje, veščine, vidike samopodobe, družbene motive, osebnostne značilnosti, prepričanja ter načine razmišljanja, čustvovanja in delovanja.*

2.1.2 Ključne/temeljne/generične kompetence

Različni okviri razumevanja in uporabe kompetenc so pripeljali do več ožjih konceptov, ki se osredotočajo na posamezen vidik ali vrsto kompetenc. Kohont (2005a, str. 36) predlaga razvrstitev po ravneh (na ključne/temeljne/generične, delovno specifične in organizacijsko specifične kompetence) in dimenzijah (na pričakovane, dejanske, stopnjevane ali razlikovalne ter opisane kompetence). Za pričujoče magistrsko delo so pomembne predvsem ključne kompetence, ki predstavljajo relevanten teoretski okvir za opredelitev in umestitev kompetence timskega dela.

Ključne kompetence so eden od osrednjih konceptov na področju kompetenc. Tako kot za kompetence nasploh, tudi za ključne kompetence velja, da njihova velika razširjenost in široka uporabnost onemogočata oblikovanje enotne definicije. Obenem se v zvezi z njimi pojavlja več sorodnih pojmovanj, npr. generične ali temeljne kompetence, ki se pomensko lahko bolj ali manj prekrivajo, k nejasnostim pa lahko pripomorejo tudi nedoslednosti v prevajanju teh izrazov. Najbolj splošno lahko ključne/temeljne/generične kompetence opišemo kot tiste kompetence, ki so uporabne v različnih situacijah in okoljih in niso vezane na opravljanje posamezne naloge/vloge.

Na koncept ključnih kompetenc sta močno vplivala Prahalad in Hamel, ki sta leta 1990 s tem pojmom (ang. *core competency*) opisovala edinstvene intelektualne, procesne in produktne kompetence, od katerih je odvisen uspeh organizacije in njena konkurenčnost na trgu (Athey in Orth, 1999, str. 216; Mulder, 2000, str. 4). Ključne kompetence so tako neposredno povezane s cilji in namenom organizacije, znotraj organizacije pa segajo prek različnih oddelkov, produktov ali storitev. Organizaciji zagotavljajo konkurenčno prednost, v očeh strank pa dodano vrednost. Zanimiv je Greenov poudarek, da so ključne kompetence v organizaciji rezultat zavestne odločitve vodstva, da v njihovo razvijanje vложи čas in druga sredstva (Green, 1999, str. 24).

Na drugačen način ključne kompetence definirata Robotham in Jubb, ki govorita o temeljnih kompetencah (ang. *threshold competencies*, t. j. kompetence, ki predstavljajo prag). Temeljne kompetence niso povezane z visoko uspešnostjo opravljanja dela in jih lahko razumemo kot minimalni pogoj za opravljanje dela (Robotham in Jubb v Kohont, 2011, str. 72). Temeljne

kompetence je sicer opisoval že Boyatzis, ki za primer navaja znanje materinega jezika podrejenih (Boyatzis, 1982, str. 23).

Projekt DeSeCo, ki se v okviru OECD od leta 1997 posveča ključnim kompetencam, krepitvi mednarodnih raziskav in oblikovanju ciljev za izobraževalne sisteme in vseživljenjsko učenje, v istoimenskem strateškem dokumentu preučuje teoretično in konceptualno podlago za opredelitev in izbor ključnih kompetenc ter njen pomen za oblikovanje koherentnega programa ocenjevanja ključnih kompetenc. Opredelitev ključnih kompetenc v tem dokumentu presega sfero dela in vključuje vse tiste kompetence, ki posamezniku omogočajo učinkovito vključevanje v različnih kontekstih ali družbenih sferah in ki prispevajo k uspešnemu življenju posameznika in delovanju družbe (DeSeCo, 2002, str. 10). Ključne kompetence so nadalje razdeljene v tri kategorije: interaktivna uporaba orodij (npr. jezika, tehnologije...), delovanje v heterogenih skupinah in avtonomno delovanje (DeSeCo, 2005, str. 5).

Ključne kompetence pod okriljem Evropskega informacijskega omrežja za izmenjavo podatkov o izobraževanju Eurydice (2002) preučuje tudi raziskava *Key competencies*. Ta za določanje ključnih kompetenc postavlja tri pogoje: prvi pogoj je, da so te kompetence potencialno koristne vsakemu članu družbe, ne glede na spol, družbeni razred, raso, kulturo, družinsko ozadje ali materin jezik. Drugič, morajo biti v skladu z etičnimi, ekonomskimi in kulturnimi vrednotami in normami družbe, v kateri obstajajo. Tretjič, opredeljuje jih okvir uporabe, ki predstavlja neko pogosto in verjetno situacijo ali vlogo, v kateri se ne glede na svoj način življenja znajde večina ljudi (npr. izobraževanje, delo, starševstvo, kariera ali poljubne prostočasne, kulturne ali politične aktivnosti).

Z vidika umestitve kompetence timsko delo v okvir prehoda med svetom izobraževanja in svetom dela predstavlja uporabno ogrodje projekt HEGESCO (Visokošolsko izobraževanje kot generator ključnih kompetenc), ki ključne kompetence opredeli kot tiste, po katerih je v svetu dela največje povpraševanje oz. tiste, ki se v svetu dela najpogosteje zahtevajo na visoki ali zelo visoki ravni. Projekt se namreč s ključnimi kompetencami ukvarja prav z vidika zaposljivosti diplomantov, njihovega prehoda na trg dela ter potreb glavnih skupin deležnikov visokošolskega izobraževanja. Na podlagi obsežne kvantitativne raziskave¹ projekt ugotavlja

¹ Obsežna raziskava HEGESCO temelji na metodologiji predhodne raziskave REFLEX, ki je bila izvedena leta 2005 v šestnajstih državah (Avstrija, Belgija (Flamska), Češka, Estonija, Finska, Francija, Italija, Japonska, Nemčija, Nizozemska, Norveška, Portugalska, Španija, Švedska, Švica in Velika Britanija). Projekt HEGESCO

pet ključnih kompetenc: sposobnost uporabe računalnika in interneta, sposobnost učinkovite uporabe časa, strokovnost na lastnem področju, sposobnost dobrega dela pod pritiskom, ter sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi (Allen, Pavlin in Van der Velden, 2011). Te kompetence bomo v empiričnem delu naloge uporabili v okviru referenčnega nabora kompetenc, s pomočjo katerih bomo timsko delo kontekstualizirali in preverjali njegove povezave z drugimi kompetencami.

2.1.3 Kompetenčno modeliranje

Posamezne kompetence lahko glede na kontekst uporabe organizirano predstavimo v kompetenčnem modelu, ki določa kompetence npr. na ravni posameznega procesa, delovnega mesta, oddelka v organizaciji, organizacije kot celote, določenega poklica ali izobrazbe. Kompetenčni model je torej natančen opis kompetenc, ki so potrebne za (učinkovito) opravljanje določenega dela. Takšen organiziran način predstavitve omogoča deležnikom razumevanje potrebnih kompetenc, razpravljanje o njih ter njihovo uporabo v praksi (Marrielli, Tondora in Hoge, 2005, str. 537). »Kompetenčni modeli so zelo uporabni pri doseganju, da zaposleni počnejo prave stvari; s pojasnjevanjem in artikuliranjem zahtev za učinkovito delovanje takšni modeli pomagajo organizacijam uskladiti interna vedenja in sposobnosti s strateško usmeritvijo podjetja kot celote« (Lucia and Lepsinger, 1999, str. xiii). Kompetenčnemu modelu rečemo tudi kompetenčni profil, ki ga lahko opišemo kot »empirično preverljiv sistematičen nabor in opis kompetenc, ki so potrebne za izvajanje aktivnosti v določeni poklicni skupini, organizaciji, profesiji ipd.« (Van den Klink in Boom v Kohont, 2011, str. 206).

V sistemih UČV so kompetenčni modeli uporabni pri številnih aktivnostih, kot so prepoznavanje kompetenc pri izbiri kandidatov za zaposlitev, oblikovanje programov izobraževanja in usposabljanja, oblikovanje instrumentov za vrednotenje dela zaposlenih, oblikovanje sistemov napredovanja in kompenzacij, pomoč pri kariernih izbirah in razvijanje karier, upravljanje informacij o zaposlenih, upravljanje znanja in organizacijskih kompetenc, podpora organizacijskim spremembam in načrtovanju kompetenc (Campion in drugi, 2011, str. 228–229).

je tri leta kasneje v raziskavo vključil še pet držav (Slovenija, Turčija, Litva, Poljska in Madžarska). Več v zvezi s projektom na spletni strani www.hegesco.org.

Glede na pristop pri uporabi ločimo izposojene, izdelane ter prilagojene kompetenčne modele. Izposojen model je v celoti prevzet iz druge organizacije in je zato praviloma cenejši, vendar se ne ujema povsem s ciljno organizacijsko kulturo. Optimalna je uporaba izdelanega kompetenčnega modela, ki je v celoti oblikovan za specifične potrebe organizacije, vendar ta pristop zahteva tudi največji vložek s strani organizacije. Ustrezno rešitev lahko tako nudi prilagojen kompetenčni model, ki je prevzet in z minimalnimi posegi spremenjen, da ustreza specifičnim potrebam (Rothwell in Lindholm v Lee, Park in Yang, 2010).

Podobno Mansfield kompetenčne modele deli glede na širino njihove aplikativnosti. Pri tem kot dva najpogosteje uporabljena pristopa k razvijanju in uporabi kompetenčnih modelov navaja model posameznega delovnega mesta in univerzalni (*»one-size-fits-all«*) model. Model posameznega delovnega mesta je zelo specifičen in izčrpen, vendar pogosto slabo usklajen s širšo perspektivo delovanja organizacije. Oblikovanje kompetenčnega modela ni poceni in lahko traja več mesecev, zato je celovita uporaba modelov posameznih delovnih mest v organizaciji težko izvedljiva. Hitrejša in cenejša je uporaba univerzalnega modela, ki določa kompetence za širši nabor del, npr. za vsa menedžerska dela. Tak model se bolj naslanja na obstoječe modele in znanstveno literaturo ter omogoča boljšo primerljivost in integracijo različnih delovnih mest v organizaciji, njegova uporabnost pa je na ravni posameznih delovnih mest omejena. Če to Mansfieldovo delitev primerjamo s kasnejšo delitvijo Rothwella in Lindholma, ugotovimo, da je model posameznega delovnega mesta soroden izdelanemu kompetenčnemu modelu, univerzalni pa prilagojenemu (Mansfield, 1996; Lucia in Lepsinger, 1999).

Whiddett in Hollyfordova kompetenčne modele poimenujeta kompetenčna ogrodja. Poleg procesov oblikovanja izvornih kompetenčnih ogrodij ter prilagajanja in širjenja obstoječih ogrodij, opisujeta potrebo po posodabljanju. Ker so organizacije v času vedno podvržene določenim spremembam, postane slej ko prej vsako kompetenčno ogrodje zastarelo, prilagoditve pa morajo slediti novim potrebam organizacije. Če so spremembe majhne, lahko zadostuje že odvzemanje ali dodajanje posameznih elementov v ogrodju, večje spremembe (npr. občutne spremembe v delovanju organizacije) pa lahko zahtevajo spremembe na ravni celotnega ogrodja (Whiddett in Hollyforde, 2003, str. 43; Marrielli in drugi, 2005, str. 558–559).

Oblika predstavitve modela oz. način, na katerega so kompetence v modelu organizirane, ni predpisan in je prilagojen potrebam in vsebini kompetenčnega modela. V organizacijah je

pogost pristop, po katerem so najprej izpostavljene ključne kompetence vseh zaposlenih, nato pa specifične kompetence za posamezne ravni različnih podskupin. Kompetence so lahko tudi razvrščene v različne kategorije glede na določeno tipologijo kompetenc ali delovnih mest (Marrielli in drugi, 2005, str. 537–538).

Kompetenčno modeliranje je večstopenjski proces, ki ga avtorji opredeljujejo v različnih korakih. Različne koncepcije imajo vsaj v grobem podoben potek: od priprave vseh potrebnih virov in načrtovanja prek metod zbiranja podatkov in oblikovanja modela, do njegove uporabe in preverjanja v praksi. V nadaljevanju predstavljamo dve opredelitvi procesa kompetenčnega modeliranja ter nabor dobrih praks tovrstnega dela.

Whiddett in Hollyforde (2003) razvijanje kompetenc s pomočjo kompetenčnih ogrodij opredelita kot štiristopenjski proces, v katerem vsaka stopnja obsega več aktivnosti (glej Tabela 2.1).

Tabela 2.1: Proces razvijanja kompetenčnih ogrodij

1. Priprava	<ul style="list-style-type: none"> - pridobivanje ključnih ljudi za sodelovanje - jasna opredelitev namena - načrtovanje projekta - sestavljanje ekipe za zbiranje in analiziranje podatkov
2. Zbiranje podatkov	<ul style="list-style-type: none"> - izbira analitičnih metod - zbiranje podatkov - pripravljanje podatkov za analizo
3. Sestavljanje ogrodja	<ul style="list-style-type: none"> - analiza podatkov - oblikovanje osnutka kompetenčnega ogrodja - preverjanje veljavnosti kompetenc v osnutku - pregled in zaključevanje nabora kompetenc
4. Implementacija ogrodja	<ul style="list-style-type: none"> - zagon ogrodja - integriranje kompetenc v procese

Vir: Whiddett in Hollyforde (2003).

Marrielli in drugi (2005) ugotavljajo, da se je s pogostejšo rabo kompetenčnega pristopa v gospodarstvu močno povečal obseg izkušenj z njim in znanja o njem, zato se je povečala tudi kompleksnost in dovršenost aktivnosti prepoznavanja in uporabe kompetenc. Kompetenčno modeliranje razčlenijo v proces, ki obsega sedem glavnih korakov:

1. *opredelitev ciljev*, kjer na podlagi prepoznanih potreb določimo raven analize, časovni okvir ter način uporabe modela;
2. *pridobitev podpore sponzorja*, ki omogoči dostop do virov, predvsem pa vzpodbudi zavzetost vseh vključenih v proces;
3. *razvoj in izvedba komunikacijsko-izobraževalnega načrta*, s katerim deležnike na primeren način motiviramo in seznanjamo s potrebnimi informacijami;
4. *načrtovanje metodologije*, ki obsega opredelitev vzorca in načinov zbiranja in hranjenja podatkov, prilagojenih potrebam analize;
5. *identifikacija kompetenc in oblikovanje kompetenčnega modela*, kjer je izhodišče opis dela, na podlagi katerega z analizo zbranih podatkov opredelimo kompetence, ki jih nato predstavimo v modelu;
6. *aplikacija kompetenčnega modela*, kjer model v skladu z izhodiščnimi cilji uporabimo v praksi (npr. pri zaposlovanju, usposabljanju, nagrajevanju...);
7. *evalvacija in posodobitev kompetenčnega modela*, ki sledi izkušnjam uporabe modela in omogoča izboljšave in prilagoditve spremembam dejavnikov uporabe, kot so organizacijske strategije, profesionalne prakse in regulative.

Campion in drugi (2011) na podlagi lastnih izkušenj in preučevanja obstoječih raziskav oblikujejo nabor dvajsetih dobrih praks kompetenčnega modeliranja, ki jih razvrščajo v tri kategorije: (a) analiziranje, (b) organiziranje in predstavljanje ter (c) uporaba informacij o kompetencah. Dobre prakse analiziranja informacij o kompetencah vključujejo upoštevanje organizacijskega okvira in povezovanje modelov z organizacijskimi cilji, uporabo metod analize dela in dodatnih izvernih metod pri modeliranju, upoštevanje prihodnjih potreb in uporabo pristopa od zgoraj navzdol. Pri organiziranju in predstavljanju informacij o kompetencah je pomembna razčlenitev anatomije kompetenc (npr. na ime, opis pojavnosti in opis razvitosti kompetence na različnih ravneh) in doseganje pravega razmerja med podrobnostjo in enostavnostjo modelov, vključevanje prenosljivih in specifičnih kompetenc, uporaba organizacijsko specifičnega jezika ter diagramov, slik in hevristik za nazornejšo predstavitev. Za večjo učinkovitost, konsistentnost in izčrpnost modelov je priporočljiva tudi uporaba kompetenčnih zbirk – obširnih seznamov kompetenc, iz katerih črpamo in prilagajamo vsebino specifičnega modela, ki ga oblikujemo. Pri uporabi informacij o kompetencah je pomembna predvsem njihova vpetost v organizacijski razvoj ter v razvijanje in usklajevanje sistemov UČV, vključno z njihovim pravnim vidikom, s čimer je povezana tudi uporaba informacijske tehnologije, ki nasploh izboljšuje uporabnost kompetenčnih

modelov. Da bi bil kompetenčni model dolgoročno uporaben, je treba poskrbeti tudi za njegovo posodabljanje oz. vzdrževanje aktualnosti. Dobre prakse osvetljujejo različne vidike razvijanja kompetenčnih modelov in nudijo zanimiv vpogled v široko uporabnost kompetenčnega modeliranja, zato jih s podrobnejšimi opisi predstavljamo v prilogi D.

2.2 TIMSKO DELO

Tako kot uveljavljanje koncepta kompetenc je tudi večanje pomena timskega dela posledica širših sprememb in zakonitosti, ki so jim podvržene organizacije v sodobni družbi (Edwards in Wright, 2002, str. 43–44; Ellis, Bell, Ployhart, Hollenbeck in Ilgen, 2005; Parker, 2008; West, 2012). Če so v nekoč industrijski družbi za uspešno delo večinoma zadoščale tehnične sposobnosti, je premik v postindustrijsko obdobje spremenil zahteve in pričakovanja organizacij. Tehnično znanje in veščine vse bolj pogojujejo potrebe po prilagodljivosti in sodelovanju, zato so za uspešno opravljanje dela kritičnega pomena mehke veščine, ki jih sestavljajo veščine dela z ljudmi in osebne (karijerne) značilnosti (Halfhill in Nielsen, 2007; Robles, 2012). Timsko delo je tako poudarjeno v malone vseh panogah, kjer sta pomembna kvaliteta in odnos do strank, kjer so delovne naloge kompleksne in kjer se dogajajo nenehne spremembe, izboljšave in inovacije (Levi, 2011, str. 8–9). Eno izmed takšnih področij je tudi upravljanje človeških virov, kjer so timi »jedro uspešnih organizacijskih prizadevanj oddelkov za človeške vire, ki zagotavljajo svetovalno podporo v projektih, ki oblikujejo organizacijske spremembe« (Parker, 2008, str. ix–x). Pomen kompetence timskega dela pri delu menedžerjev človeških virov potrjujejo tudi kompetenčni profili, ki so jih za ta poklic izdelali drugi avtorji (npr. Schuler in drugi 1995; McDaniel, 1998; Kohont, 2005b).

Tako kot pojem kompetenc, moramo tudi pojem timskega dela postaviti v okvir predmeta preučevanja, torej pojava, ki ga s tem pojmom označujemo. Literatura o timskem delu je namreč pogosto osredotočena na procese timskega dela in njihovo vlogo v organizaciji. Ti procesi pomenijo interakcije med člani tima in tako predstavljajo jedro delovanja tima, vendar nas v okviru te naloge zanima predvsem usposobljenost posameznika za timsko delo oziroma timsko delo kot kompetenca posameznika. Hughes in Jones (2011, str. 55) dvojni pomen pojma timsko delo opišeta na primeru vprašanja uspešnosti, kjer timsko delo lahko označuje bodisi uspešnost tima kot celote (rezultat procesa), bodisi naravo in kakovost posameznikovega prispevka v timu (rezultat kompetence). Timske procese torej lahko obravnavamo kot temelj, ki določa sestavine kompetence timskega dela. Če pri identifikaciji teh sestavin izhajamo iz našega razumevanja kompetenc, timsko delo opredelimo kot skupek znanja, veščin, vidikov samopodobe, družbenih motivov, osebnostnih značilnosti, prepričanj ter načinov razmišljanja, čustvovanja in delovanja, ki jih posameznik uporablja za uspešno delo v timu.

Za boljše razumevanje timskega dela je na tem mestu smiselno opredeliti delo v timu, ki ga ni mogoče enostavno enačiti z vsakršnim delom v skupini. Tim se od skupine razlikuje po soodvisnosti članov, strukturi in časovnem okviru (Salas, Burke in Cannon-Bowers, 2000). Sestavljajo ga posamezniki, ki delijo skupno identiteto in cilje, so pri svojih nalogah in rezultatih odvisni drug od drugega, imajo znotraj tima določene vloge in so kot tim del nekega širšega organizacijskega ustroja (Hughes in Jones, 2011). Tim s pomočjo usklajenega delovanja ustvarja pozitivno sinergijo, tako da rezultati dela posameznikov v timu presegajo vsoto njihovih posameznih vnosov. To še posebej velja, ko naloge zahtevajo različne veščine, presoje in izkušnje, kar pa v večji ali manjši meri velja za vsako timsko delo (Robbins in drugi, 2005, str. 120).

Preučevanje kompetenc timskega dela je tesno povezano z vprašanjem učinkovitosti. Zgodnji poskusi razumevanja učinkovitosti timov so temeljili na prepoznavanju vnosov (»inputov«; npr. zasnove in značilnosti tima) in rezultatov (»outputov«; npr. uspešnosti in zadovoljstva), kasnejši modeli pa so skušali omejitve tega pristopa nadgraditi z vključevanjem dejavnikov interakcije med člani tima ter dinamike delovanja tima (Salas in drugi, 2000, str. 341). Kljub široki uporabi koncepta timskega dela ali prav zaradi nje se (podobno kot velja za koncept kompetenc) ni izoblikovala enotna definicija, ki bi izčrpno povzela sestavine timskega dela. Razlogi za to so vsaj trije: (1.) timsko delo je že v izhodišču kompleksen, večdimenzionalen in dinamičen koncept, ki ga je težko preučevati; (2.) timi so si med seboj preveč različni, delujejo v različnih okoliščinah in situacijah, ki vplivajo na timske procese; (3.) konceptualna nejasnost se pojavlja že pri oznakah in definicijah, s katerimi operiramo pri preučevanju timskega dela (Salas in drugi, 2000, str. 341).

Dinamičnost in prilagodljivost timov otežujeta vzpostavitev enotnega nabora komponent, ki sestavljajo kompetenco timskega dela. Če tak nabor obstaja, je pomen posameznih komponent v njem vedno odvisen od specifičnih značilnosti in vrste tima (Salas in drugi, 2000, str. 345–346). V nadaljevanju bomo skušali s pomočjo pregleda različnih opredelitev najprej čim bolj podrobno spoznati kompetenco timskega dela in njene sestavine, nato pa bomo skušali te ugotovitve osvetliti z vidika specifik izobraževanja in dela menedžerjev človeških virov.

2.2.1 Generična kompetenca timsko delo in njene dimenzije

Kompetenco timsko delo uvrščamo med generične ali ključne kompetence, ki smo jih podrobneje opisali v poglavju 2.1.2, in jih razumemo kot tiste kompetence, ki so uporabne v različnih situacijah in okoljih in niso vezane na opravljanje posamezne naloge/vloge. Različni avtorji ključne kompetence opredeljujejo in naštevajo na različne načine, ti nabori pa skoraj brez izjeme vključujejo timsko delo ali nek z njim povezan koncept. Tako npr. Svetlik kot enega od sklopov ključnih kompetenc navaja »socialne kompetence v smislu navezovanja dobrih odnosov z drugimi, sodelovanja oziroma dela v timih, skupnosti« (Svetlik, 2005, str. 22), konceptualno ogrodje projekta DeSeCo pa kot eno od treh med seboj povezanih kategorij ključnih kompetenc (poleg avtonomnega delovanja in interaktivne uporabe orodij) navaja »delovanje v družbeno heterogenih skupinah«, ki vključuje tri kompetence, potrebne za življenje, učenje in delo z drugimi in ki kot take predstavljajo tudi podstat za kompetenco timsko delo. *Sposobnost povezovanja z drugimi* posamezniku omogoča vzpostavljanje, vzdrževanje in upravljanje osebnih odnosov, *sposobnost sodelovanja* omogoča delovanje z drugimi posamezniki za doseg skupnega cilja, *sposobnost upravljanja in razreševanja konfliktov* pa vključuje sprejemanje konflikta kot inherentne sestavine medsebojnih odnosov in konstruktivno upravljanje in razreševanje takšnih situacij (DeSeCo, 2002, str. 12–14).

Timskega dela ni posebej težko utemeljiti kot ključno kompetenco, uporabno v različnih situacijah in okoljih. Skupaj z informacijsko pismenostjo, komunikacijskimi sposobnostmi in veščinami dela z računalnikom je timsko delo med najpogosteje zahtevanimi kompetencami na področju izobraževanja in dela. Poleg tega so kompetence, potrebne za uspešno timsko delo, obenem potrebne tudi za splošno uspešnost posameznika pri delu (Watson, 2002). Delo v timih pozitivno vpliva na posameznikovo učinkovitost, osebni razvoj, komunikacijo in sposobnost sodelovanja za reševanje problemov (Pellerin v Gilley, Gilley, McConnell in Veliquette, 2010, str. 30) ter vpliva tako na osebne, kot tudi na organizacijske rezultate (Halfhill in Nielsen, 2007).

Dimenzije timskega dela

Timsko delo smo opredelili kot skupek znanja, veščin, vidikov samopodobe, družbenih motivov, osebnostnih značilnosti, prepričanj ter načinov razmišljanja, čustvovanja in delovanja, ki jih posameznik uporablja za uspešno delo v timu. Za podrobnejše razumevanje nas zanima, kaj ta skupek vsebuje, torej, katera znanja, veščine itn. so potrebne za uspešno delo v timu. Različni avtorji te vsebine konceptualizirajo v obliki dimenzij, kategorij, sestavin

ali kompetenc timskega dela. V nadaljevanju bomo proučili obstoječe opredelitve in izbrali koncepte, na katere se bomo opirali v empiričnem delu naloge.

Začnimo s pomislekom, ali generičen nabor timskih kompetenc sploh obstaja. Raziskovalci si že približno pol stoletja prizadevajo ugotoviti komponente, ki sestavljajo učinkovito timsko delo, vendar jim to otežuje dinamična in prilagodljiva narava timskega dela. Četudi lahko identificiramo temeljni nabor timskih kompetenc, je vloga oz. pomembnost vsake izmed njih znotraj tega nabora odvisna od specifičnih značilnosti tima (Salas in drugi, 2000, str. 345–346). Pri prepoznavanju timskih kompetenc moramo torej biti pozorni, o kakšnih kompetencah pravzaprav govorimo. Glede na stopnjo njihove pogojenosti z vrsto tima in nalogami jih tako lahko razporedimo v dve razsežnosti: kontekstualne kompetence so specifične tako za posamezen tim, kot za naloge, timsko specifične kompetence so generične za naloge inspecifične za tim, kompetencam, ki so generične glede na vrsto tima in glede na naloge, pa rečemo tudi prenosljive kompetence (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas in Volpe v Salas in drugi, 2000, str. 343–346). Ker lahko znotraj vsakega področja študija in dela najdemo različne vrste timov z različnimi nalogami, nas pri opredeljevanju dimenzij timskega dela kot kompetence posameznika pravzaprav zanimajo prenosljive kompetence, ki jih lahko preučujemo tudi s pomočjo širokega nabora znanstvenih člankov z različnih področij. Prenosljive kompetence timskega dela lahko nadalje razvrstimo v pet kategorij: (a) razreševanje konfliktov, (b) skupinsko reševanje problemov, (c) določanje ciljev in upravljanje učinkovitosti, ter (d) načrtovanje in usklajevanje nalog (Ellis in drugi, 2005). Stevens in Campion te kategorije delita na medosebno znanje in spretnosti na eni ter samoupravno znanje in spretnosti na drugi strani, kar skupaj z opisi posameznih kategorij predstavljamo v tabeli 2.2.

Tabela 2.2: Znanja, spretnosti in sposobnosti, potrebne za timsko delo

Medosebno znanje in spretnosti	
Reševanje konfliktov	<ul style="list-style-type: none"> - Prepoznavanje vrste in vira konflikta, vzpodbujanje zaželenih ter onemogočanje nezaželenih konfliktov ter implementacija ustrezne strategije za reševanje konflikta - Sposobnost uporabe integrativne (<i>win-win</i>) in ne klasične distributivne (<i>win-lose</i>) pogajalske strategije
Skupinsko reševanje problemov	<ul style="list-style-type: none"> - Prepoznavanje situacij, ki zahtevajo vključevalno skupinsko reševanje problemov ter sposobnost izbire prave vrste in stopnje vključevanja - Prepoznavanje ovir pri skupinskem reševanju problemov in izvajanje ustreznih ukrepov
Komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> - Odprto in vzpodbudno komuniciranje - Sposobnost »ne-ocenjevalnega« poslušanja in uporabe aktivnih tehnik poslušanja - Sposobnost podajanja ujemajočih verbalnih in neverbalnih sporočil - Sposobnost kramljanja in ritualov pozdravljanja ter zavedanje njihovega pomena - Razumevanje komunikacijskih omrežij in uporaba decentraliziranih omrežij za izboljšanje komunikacije, kjer je to mogoče
Osebno znanje in spretnosti	
Določanje ciljev in upravljanje učinkovitosti	<ul style="list-style-type: none"> - Sodelovanje pri vzpostavljanju specifičnih, težavnih in sprejetih skupinskih ciljev - Sposobnost spremljanja, ocenjevanja in komentiranja uspešnosti delovanja tima in posameznih članov tima
Načrtovanje in usklajevanje nalog	<ul style="list-style-type: none"> - Sposobnost usklajevanja aktivnosti, informacij in z nalogami povezanih soodvisnosti med člani tima - Sodelovanje pri določanju pričakovanj glede nalog in vlog - Zagotavljanje primerne ravnovesja med delovnimi obremenitvami članov tima

Vir: Prirejeno po Stevens in Champion (1994, str. 505).

Oprelitev Stevensa in Campiona lahko v literaturi zasledimo med najpogosteje citiranimi opredelitvami kompetenc timskega dela. Pri tem je treba biti pozoren na njuno uvodno zamejitev ravni analize: prvič, osredotočata se na kompetence posameznika in ne tima kot celote, kar izpostavljata tudi kot nadgradnjo oz. dopolnitev pristopov, ki prevladujejo v predhodnih študijah in timsko delo preučujejo predvsem na ravni tima. Drugič, izpuščata tehnične zahteve delovnih mest in se osredotočata zgolj na timske, torej prenosljive, kompetence. Tretjič, poudarjata svoje omejevanje na znanje, spretnosti in sposobnosti (KSAs) in namerno izpuščata attribute, povezane z osebnostjo, kot so iniciativnost, zaupanje, odprtost, fleksibilnost (Stevens in Champion, 1994). Čeprav je pojem kompetenca, kot smo pokazali v

poglavju 2.1, razmeroma prilagodljiv in kontekstualen ter ga ponekod lahko zasledimo kot sopomenko pojmu »KSAs«, je v skladu z opredelitvijo v tem magistrskem delu pomensko precej širši in z vključevanjem vseh možnih atributov posameznika teži k izčrpnosti pri opredeljevanju kompetentnosti za določeno delovanje. Zdi se, da nekateri avtorji to distinkcijo zanemarjajo in kompetence timskega dela opredeljujejo pomanjkljivo. Stevens in Champion tako ponujata trdno izhodišče za pokrivanje točno določenega segmenta timskih kompetenc, torej znanja, spretnosti in sposobnosti, ki pa nujno potrebuje dopolnitev v smislu drugih elementov, ki sestavljajo pojem kompetence. Te elemente je, sicer ne na primeru timskega dela, Champion skupaj z drugimi avtorji kasneje zajel v oznaki »KSAOs«, kjer črka »O« predstavlja druge značilnosti (ang. *other characteristics*) (Champion in drugi, 2011).

Halfhill in Nielsen (2007), ki na primeru timskega dela predstavljata svojo metodo kvantizacije »mehkih veščin«², timskim kompetencam Stevensa in Championa dodajata nabor, ki ga določa ameriški Akreditacijski odbor za inženiring in tehnologijo (ang. *Accreditation Board of Engineering and Technology*, skr. ABET): komunikacijo, vodenje učinkovitih timskih sestankov in sposobnost učinkovitega dela v projektnih skupinah, poleg tega pa izrecno opozarjata na empirično dokazan pomen določenih osebnostnih lastnosti pri napovedovanju učinkovitosti timskega dela. Sposobnost strinjanja tako omogoča nemoten potek interakcij v timu, vestnost in temeljitost pripomoreta k učinkovitemu izpolnjevanju nalog, ekstravertiranost pa je ključnega pomena pri iskanju rešitev in izrabljanju virov izven tima (Halfhill in Nielsen, 2007).

Nekoliko drugače sta dimenzije timskega dela opredelila Steyn in Steyn (2009), ki timsko delo obravnavata kot eno od šestih menedžerskih kompetenc, na katerih temelji kompetenčni pristop k menedžmentu. Njene sestavine razvrščata v tri dimenzije: oblikovanje ustrezne zasnove timskega dela, ustvarjanje timskega delu naklonjenega okolja in upravljanje timske dinamike. Vsaka izmed dimenzij opisuje nabor posameznikovih sposobnosti, ki sestavljajo kompetenco timsko delo. Dimenzija *oblikovanje ustrezne zasnove timskega dela* vključuje jasno opredelitev ciljev timskega dela, ki morajo biti usklajeni s cilji organizacije; izbiro članov tima, ki zagotavlja učinkovito razmerje med veščinami v timu; jasno opredelitev vlog in odgovornosti, prilagojenih ciljem posameznika, tima in organizacije; sprotno in sistematično spremljanje učinkovitosti posameznikov in tima. *Ustvarjanje timskega delu*

² Pojem »mehke veščine« označuje medosebne veščine v interakcijah posameznika s posameznikom ter posameznika s timom (Halfhill in Nielsen 2007).

naklonjenega okolja vključuje sposobnosti omogočanja pričakovanega delovanja članov tima in delegiranje pristojnosti; pomoči pri prepoznavanju in pridobivanju sredstev za optimalno delovanje tima; vodenje in mentorstvo članov tima. Tretjo dimenzijo, *upravljanje timske dinamike*, sestavljajo razumevanje in uporaba posameznikovih prednosti in slabosti za doseg ciljev tima, ter razreševanje konfliktov, ki izhajajo iz nasprotij med osebnostmi, kulturnih razlik, šibke komunikacije ali boja za omejene vire (Steyn in Steyn, 2009, str. 49–51).

Kompetence timskega dela so pogosto predmet preučevanja na področju zdravstva (glej npr. Baker, Day in Salas, 2006; Chakraborti, Boonyasai, Wright in Kern, 2008). Večina prispevkov na tem področju se sicer nanaša na delovanje timov v izrazito specifičnih in zahtevnih situacijah (npr. v kirurgiji in travmatologiji), na tem mestu pa velja omeniti predvsem članek Sandre G. Leggat (2007), ki je z namenom opredeljevanja timskega dela v okviru menedžmenta v zdravstvu oblikovala zelo obsežen in izčrpen nabor sestavin timskega dela. Kot kompetenco ga je razčlenila na štiri kategorije, v katere je na podlagi pregleda literature razvrstila sposobnosti, znanja, osebnostne lastnosti (vključno s prepričanji) in motive (vključno z vrednotami), ki vplivajo nanj. V omenjeni raziskavi so respondenti iz tega nabora izbirali sestavine, ki po njihovem mnenju najbolj vplivajo na učinkovito timsko delo na področju zdravstva. Za našo nalogo je model zanimiv, ker nudi na literaturi utemeljen vpogled v kompleksnost in obseg kompetence timskega dela (glej tabelo 2.3). Takšen nabor lahko obravnavamo kot kompetenčno zbirko, ki predstavlja pomembno orodje pri izdelovanju kompetenčnih modelov (v zvezi s tem smo že pisali v poglavju 2.1.3 o kompetenčnem modeliranju).

Tabela 2.3: Dejavniki, ki lahko vplivajo na timsko delo

Sposobnosti	Znanja	Osebnostne lastnosti	Motivi
<ul style="list-style-type: none"> - vplivanje - analiza podatkov - sprejemanje odločitev - vodenje, nadziranje in ocenjevanje - motiviranje, poslušanje, svetovanje - pogajanje - načrtovanje - nudenje povratnih informacij - upravljanje (konfliktov, uspešnosti, časa, sebe) - sporazumevanje (verbalno, pisno) 	<ul style="list-style-type: none"> - upravljalška znanja - vsebina dela - organizacijski cilji, strategije in politike - organizacijske vloge preostalih članov tima - samozavedanje - timski procesi in razvoj - razumevanje ključnih indikatorjev uspešnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - starost - izgled - odločnost in samozavest - kooperativnost - pogum pri izražanju nestrinjanja - samostojno učenje - vzpodbujanje drugih, vključevanja - presoja - karakter - pozitiven odnos - spoštovanje drugih - izkušnje s timskim delom - prenašanje stresa 	<ul style="list-style-type: none"> - zavzetost za skupinsko delo in interdisciplinarne procese - zavzetost za organizacijo - zavzetost za poklic - zavzetost za kakovost rezultatov - etična praksa - želja po zmagovanju - usmerjenost v uporabnika - družbena pravičnost - prizadevanje za priznanja - prizadevanje za visoko učinkovitost - podpora skupinskim odločitvam in ciljem - opravljanje nalog

Vir: Prirejeno po Leggat (2007, str. 3).

Chen, Donahue in Klimoski (2004, str. 40) timsko delo definirajo s pomočjo petih specifičnih timskih kompetenc. Kompetenca »usmerjanje tima k situacijam reševanja problemov« pomaga timu k doseganju skupnega razumevanja situacije ali problema, izpostavlja ključne elemente in relevantne podatke o situaciji oz. problemu. »Organiziranje in upravljanje timskega dela« opisuje sposobnost določanja primernih timskih ciljev, spremljanje in vrednotenje uspešnosti tima ter prepoznavanje alternativnih strategij in virov za prilagoditev dela glede na povratne informacije. Za uspešno delo tima je pomembno pozitivno timsko okolje z utrjenimi normami tolerance, spoštovanja in odličnosti. Kompetenca »vzpodbujanje pozitivnega timskega okolja« pomeni utrjevanje teh norm, upoštevanje prizadevanj ostalih članov tima in medsebojno pomoč. »Vzpodbujanje in upravljanje reševanja konfliktov« predpostavlja razlikovanje med zaželenimi in nezaželenimi konflikti, prepoznavanje virov konfliktov in uporabo primernih strategij reševanja konfliktov. Sposobnost zagovarjanja določenih preferenc in vidikov ter upiranja pritiskom za zavzemanje neargumentiranih stališč opisuje kompetenca »primerno vzpodbujanje perspektive«. Hkrati ta kompetenca predpostavlja tudi pripravljenost spremeniti ali prilagoditi pozicijo, če je to ustrezno utemeljeno s strani ostalih članov tima.

Najprimernejše izhodišče za naše nadaljnje empirično delo je opredelitev integriranih dimenzij timskega dela, ki so jo z združevanjem konceptov različnih avtorjev izoblikovali Cannon-Bowers in drugi (v Salas in drugi, 2000). Identificirali so osem dimenzij, ki so v

različnih razmerjih skupne skoraj vsem (če ne kar vsem) timom: prilagodljivost, skupno situacijsko zavedanje, spremljanje učinkovitosti in podajanje povratnih informacij, vodenje in upravljanje tima, medosebni odnosi, koordinacija, komunikacija ter sprejemanje odločitev. Natančnejše definicije teh dimenzij in njihove sestavine so predstavljene v tabeli 2.4.

Integrirane dimenzije predstavljajo taksonomijo, ki izčrpno pokriva celoten razpon aktivnosti v okviru timskih procesov, zato jo lahko uporabimo kot referenčno ogrodje za kontekstualizacijo sestavin timskega dela, ki jih bomo s postopkom kompetenčnega modeliranja opredelili v empiričnem delu magistrske naloge.

Tabela 2.4: Integrirane dimenzije timskega dela

Dimenzija	Opredelitev	Pod-kompetence
Prilagodljivost	Sposobnost tima, da informacije, pridobljene v okviru delovnih nalog, uporabi za prilagoditev strategij s pomočjo kompenzacijskih (<i>compensatory</i>) vedenj in prerazporeditvijo virov tima	Prilagodljivost (sposobnost zaključevanja, razvijanje inovacij, vzajemno prilagajanje); kompenzacijsko vedenje (sposobnost popuščanja, nudenja in sprejemanja pomoči); dinamično prerazporejanje funkcij.
Skupno situacijsko zavedanje	Sposobnost ustvarjanja kompatibilnih modelov internih in eksternih okolij tima; vključuje sposobnost doseganja skupnega razumevanja situacije in uporabe ustreznih strategij	Situacijsko zavedanje in njegovo razvijanje (timsko zavedanje, orientacija, razvoj integriranega modela okolja); skupno razvijanje problemskega modela
Spremljanje učinkovitosti in podajanje povratnih informacij	Sposobnost dajanja, iskanja in sprejemanja z nalogami povezanih povratnih informacij; vključuje sposobnosti natančnega spremljanja učinkovitosti ostalih članov tima, podajanja konstruktivnega mnenja o napakah in svetovanja za izboljšanja učinkovitosti	Med-članske povratne informacije (pregled nad načrtovanjem, povratne informacije o uspešnosti, sprejemanje in podajanje predlogov in kritik); vzajemno spremljanje učinkovitosti (spremljanje, preverjanje, nadzor, prepoznavanje in popravljanje napak, razvijanje strategij); vzdrževanje postopkov.
Vodenje in upravljanje tima	Sposobnost usmerjanja in usklajevanja aktivnosti članov tima, ocenjevanja učinkovitosti tima, dodeljevanja nalog, motiviranja članov tima, načrtovanja in organiziranja ter vzpostavljanja pozitivnega ozračja v timu	Strukturiranje nalog (delegiranje in določanje, upravljanje virov, usmerjanje učinkovitosti, določanje prioritet); analiza poslanstva; motiviranje drugih (nadzor nad vodenjem, določanje ciljev, vzpodbujanje dokončanja nalog, usmerjenost k ciljem).
Medosebni odnosi	Sposobnost optimiziranja interakcij članov tima z razrešitvijo nesoglasij, uporabo sodelovalnih vedenj in krepitev motivacije	Reševanje konfliktov; sodelovanje; suverenost; dvigovanje morale; premoščanje preprek.
Koordinacija	Sposobnost takega organiziranja virov, aktivnosti in odgovornosti tima, ki zagotavlja, da so naloge integrirane, sinhronizirane in opravljene v predvidenih časovnih okvirih	Organizacija nalog (kordinacija zaporedja nalog, integracija); interakcija v zvezi z nalogami (tehnična koordinacija, koordinacija odzivov, tempiranje aktivnosti).
Komunikacija	Sposobnost jasnega in natančnega izmenjevanja informacij med člani tima na predpisane načine in z ustrezno terminologijo; sposobnost pojasnjevanja in potrjevanja sprejemanja informacij	Izmenjava informacij (komunikacija v »zaprti zanki« (<i>closed loop</i>), deljenje informacij z ostalimi člani, proceduralni pogovor, nudenje/zahtevanje informacij); posvetovanje z drugimi (učinkovito vplivanje, odprta in evaluativna izmenjava informacij).
Sprejemanje odločitev	Sposobnost zbiranja in združevanja informacij, uporabe dobre presoje, prepoznavanja alternativ, izbire najboljše rešitve in evalvacije posledic (v okviru tima je poudarjena sposobnost razporejanja informacij in virov v podporo izbiri odziva)	Ugotavljanje/ocenjevanje problemov; reševanje problemov (odkrivanje rešitev, verjetnostne strukture, oblikovanje hipotez, procesiranje in vrednotenje informacij); načrtovanje (razvijanje načrtovanja, uporaba informacij); metakognitivno vedenje; implementacija (pristojnost).

Vir: Prirejeno po Cannon-Bowers in drugi v Salas in drugi (2000, str. 342–343).

2.2.2 Vloga timskega dela na področju izobraževanja in dela

Čeprav je vprašanje funkcionalne vloge izobraževalnih sistemov v družbi lahko predmet polemiziranja v okviru različnih teorij in okoliščin (glej npr. Teichler, 2007; Tomlinson, 2008; Allen in drugi, 2011), v splošnem velja, da je osnovni namen izobraževanja razvijanje znanja in kompetenc, ki jih posameznik potrebuje za uspešno delovanje na vseh področjih življenja, predvsem pa v svetu dela. V tem pogledu je razvijanje kompetence timskega dela logična posledica povpraševanja, ki izhaja iz vsestranske razširjenosti različnih oblik timskega dela (glej npr. Chen in drugi 2004; Hughes in Jones, 2011; Riebe, Girardi in Whitsed, 2016). Drugi motiv razvijanja kompetence timskega dela se skriva v pomenu, ki ga ima timsko delo za razvijanje in uporabo drugih kompetenc. Lahko torej rečemo, da je kompetenca timsko delo na področju izobraževanja pomemben učni izid, poleg tega pa igra tudi pomembno instrumentalno vlogo. Oba vidika podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

V delovnih organizacijah je v zadnjih desetletjih timsko delo vse bolj prisotno, upadanja njegove razširjenosti pa tudi ne gre pričakovati, ker jo v aktualni postindustrijski dobi narekuje naraščajoča potreba po sodelovanju in usklajevanju. Različne oblike timskega dela danes pri svojem delu uporabljajo že skoraj vse organizacije, zato je njihovo povpraševanje po kandidatih z razvitimi kompetencami timskega dela vse večje (Chen in drugi, 2004, str. 27; Hughes in Jones, 2011; Galbraith in Webb, 2013). Zaradi intenzivnega povpraševanja nekateri avtorji generično kompetenco timskega dela označujejo tudi kot zaposlitveno kompetenco ali poklicno večino. Poklicne veščine predstavljajo osnovne funkcionalne sposobnosti, ki so zaželeno v poklicnem okolju. Slabo razvite poklicne veščine naj bi bile po nekaterih podatkih krive za kar 90% primerov, ko posameznik izgubi službo. Eden od sklopov poklicnih veščin so tudi z delom povezane socialne veščine, ki posamezniku omogočajo učinkovito in družbeno sprejemljivo interakcijo z drugimi (Elksnin in Elksnin, 1996). Robles (2012) je raziskoval, katere mehke veščine se zdijo menedžerjem v različnih organizacijah najpomembnejše pri zaposlovanju v njihovih organizacijah. Med desetimi najpogostejše pričakovanimi kompetencami je ugotovil timsko delo, poleg tega pa tudi komunikacijske in medosebne veščine, ki bi jih lahko označili za pomembni sestavini timskega dela. Riebe in drugi (2016, str. 620) navajajo vire, ki v različnih okoljih širom sveta preučujejo pomen timskega dela in prihajajo do podobnega zaključka: da je timsko delo diplomantov enako ali bolj pomembno, kot njihove tehnične kompetence. V številnih delovnih okoljih postaja kompetenca timskega dela standard, kar pomeni, da ni več zgolj zaželeno, ampak zahtevano,

poleg tega pa se pričakuje, da bo imel diplomant to kompetenco visoko razvito že ob vstopu na trg dela.

Če naj visokošolsko izobraževanje posameznika čim bolj pripravi na uspešno življenje, mora torej vključevati razvijanje kompetenc, potrebnih za delo v timih. V anketi, ki jo je leta 2009 izvedla Zveza ameriških fakultet in univerz (*Association of American Colleges and Universities, AACU*), je 71% delodajalcev izrazilo željo, da bi visoko šolstvo bolj poudarjalo večšine timskega dela in sposobnosti sodelovanja z drugimi, AACU pa timsko delo tudi uvršča med enajst temeljnih učnih izidov (Hughes in Jones, 2011). Ameriška Nacionalna zveza fakultet in delodajalcev (*National Association of Colleges and Employers, NACE*) je v raziskavi leta 2012 ugotovila, da skoraj 80% delodajalcev pri kandidatih za delo preverja njihove sposobnosti dela v timu (Galbraith in Webb, 2013, str. 223). Nevladna organizacija *The Conference Board* v poročilu iz leta 2008 navaja, da je za delodajalce »učinkovito timsko delo in sodelovanje« takoj za ustnim sporazumevanjem druga najpomembnejša kompetenca za uspešno delo (Hughes in Jones, 2011, str. 53). Ob tem je treba opozoriti, da je tudi ustno sporazumevanje sestavni del komunikacije, ki je ena od dimenzij kompetence timskega dela. V poklicnem življenju je torej timsko delo zelo cenjeno, morda celo bolj kot na področju izobraževanja: Sinclair (v Chen in drugi, 2004, str. 28) je med delodajalci in visokošolskimi pedagogi primerjal njihovo rangiranje značilnosti, ki bi jih morali imeti diplomanti, in izkazalo se je, da značilnosti, povezane s timskim delom (npr. komunikacijske veščine, sposobnost sodelovanja), delodajalci uvrščajo dosti višje kot pedagogi. Interpretacija tega rezultata je sicer povezana predvsem z vprašanjem, v kolikšni meri bi morali izobraževalni sistemi slediti željam in potrebam delodajalcev, vsekakor pa lahko zaključimo, da je visoka raven timskega dela zaželen učni izid.

Na kakšen način je torej razvijanje timskega dela vključeno v izobraževalne programe? Temu področju rečemo timska pedagogika, ki naj bi vključevala aplikacijo različnih pristopov, s pomočjo katerih študenti razvijajo sposobnosti uspešnega dela z drugimi. Vendar pa je timska pedagogika vedno opredeljena v okviru številnih med seboj povezanih dejavnikov, ki vključujejo institucionalni kontekst, percepcije študentov ter obseg izkušenj in raven usposobljenosti pedagogov. Pri tem je pogosta ovira to, da pedagogi bolj poudarjajo rezultate timskega dela, kot sam proces in kompetence, ki se v njem razvijajo, kompetentnost pedagogov pa je spet odvisna od dejavnikov njihovega usposabljanja (Riebe in drugi, 2016, str. 621). Chen in drugi (2004) trdijo, da si visokošolsko izobraževanje nasploh premalo

prizadeva za razvijanje znanj in spretnosti za timsko delo, zato predlagajo univerzitetni predmet na dodiplomski stopnji, eksplicitno namenjen razvijanju timskega dela. Zasnova predmeta zajema »učenje iz knjig« in »izkustveno učenje«, usmerjeno v razvijanje znanja in spretnosti (KSAs, kot jih utemeljujeta Stevens in Champion), kompetenc, samozaupanja³ in odnosa do timskega dela⁴. Evalvacija na podlagi testne izvedbe in kontrolne skupine je pokazala, da so študentje v okviru predmeta občutno izboljšali svoje znanje in spretnosti timskega dela, na timsko samozaupanje in odnos do timskega dela pa predmet ni imel učinka. Razloge za to avtorji delno pripisujejo metodološkim pomanjkljivostim in nižji zanesljivosti merjenja vrednotnih konstruktov, priznavajo pa tudi, da je v okviru formalnega izobraževalnega okolja takšne konstrukte težje razvijati (Chen in drugi, 2004). Tovrstne predmete, eksplicitno usmerjenje v razvijanje kompetenc timskega dela, najdemo tudi na fakultetah v Sloveniji. Na Fakulteti za družbene vede, s katere pri nas prihaja največ diplomantov s področja upravljanja človeških virov, se tako izvaja na primer predmet Politika skupine⁵, ki je opisan kot »veščinski predmet, kjer se študenti s samostojnim učenjem skozi sprotno simulacijo komunikacijskih situacij seznanjajo z osnovami skupinske psihodinamike ter tehnikami in metodami vodenja in komuniciranja v najrazličnejših skupinah, kakor tudi z osnovami javnega nastopanja, osnovnimi metodami preprečevanja in reševanja konfliktov ter nekaterimi najširše uporabljanimi načrtovalskimi procesi v sodobnih organizacijah« (FDV).

Galbraith in Webb (2013) navajata izbor dobrih praks poučevanja timskega dela v klasičnem okolju formalnega izobraževanja (»v učilnicah«): poučevanje principov timskega dela pred dejanskim izvajanjem timskih nalog; določitev sistema za izbiro članov tima; sprotno spremljanje napredka timov in zagotavljanje povratnih informacij; aktivno soočanje s problematičnim vedenjem znotraj tima; zagotavljanje smernic za produktivna srečanja timov; razlaga vzajemnih tveganj in nagrad za člane tima; določitev korakov za procese odločanja in reševanja problemov v timih; omogočanje izkušnje timskih aktivnosti na prostem; vadba komunikacijskih veščin; vrednotenje dela in vlog vsakega člana tima; zagotavljanje periodičnega medsebojnega ocenjevanja na ravni tima.

³ Timsko samozaupanje (*teamwork self-efficacy*) označuje prepričanje posameznika, da je lahko učinkovit v timskem okolju.

⁴ Odnos do timskega dela (*attitudes toward teamwork*) označuje mnenje posameznika o pozitivnih učinkih dela v timu.

⁵ Predmet Politika skupine se izvaja na prvostopenjskem programu Politologija - študije politike in države (Fakulteta za družbene vede).

Pomemben element razvijanja kompetenc v okviru visokošolskega izobraževanja je njihovo merjenje. Blömeke, Zlatkin-Troitschanskaia, Kuhn in Fege (2013) ugotavljajo, da je merjenje kompetenc, pridobljenih v visokošolskem izobraževanju, zanemarjeno raziskovalno področje. To pripisujejo kompleksnosti terciarnega izobraževanja in akademskih kompetenc, ki merjenju predstavlja metodološki izziv. Glavne pristope pri ocenjevanju timskega dela študentov v kontekstu razvijanja kompetenc predstavljata Hughes in Jones (2011). Najpogostejši so pisni testi timskega dela, kakršen je npr. test sposobnosti timskega dela Stevensa in Campiona ali test timskih vlog Mumforda in drugih. Osnovni princip tovrstnih testov so kratki scenariji oz. opisi situacij v tinskem okolju, ki jim sledi več alternativnih odzivov, med katerimi študent izbere tistega, ki se mu zdi najbolj primeren, ali pa odzive vrednoti glede na učinkovitost, ki jim jo pripisuje. Z analizo izbir je nato mogoče prepoznati raven timskih kompetenc študenta. Glavne prednosti pisnih testov so enostavnost izvajanja in ocenjevanja ter preverjanja korelacij rezultatov z drugimi kazalniki uspešnosti. Vendar pa so bili takšni testi izvorno razviti za namene izbire kandidatov in so zato uporabni predvsem za ugotavljanje kompetenc, manj pa za njihovo aktivno razvijanje. To v večji meri omogočajo pristopi, ki temeljijo na avtentičnih nalogah, v katerih študenti dejansko prikažejo svoje timsko delovanje in nato na podlagi povratnih informacij svoje delovanje izboljšujejo. Le tako je ocenjevanje uporabno tudi kot orodje za razvijanje kompetenc. »Celovito vrednotenje učinkovitosti članov tima« (orig. *comprehensive assessment of team member effectiveness, CATME*) od študentov zahteva, da se spomnijo resničnega primera timskega dela v preteklem semestru in s pomočjo vnaprej pripravljenih kazalnikov ocenjujejo timsko delovanje enega izmed preostalih članov tima. Takšen test lahko študentom predstavimo že na začetku timskega projekta in tako pripomoremo k njihovem razvijanju kompetenc. Podobne značilnosti ima tudi »veljavno vrednotenje učenja v dodiplomskem izobraževanju« (orig. *valid assessment of learning in undergraduate education, VALUE*) združenja ameriških fakultet in univerz. Ta za vsakega izmed temeljnih učnih izidov predstavlja ločeno rubriko, t. j. ocenjevalno orodje, ki prikazuje ocenjevalne kriterije. Ocenjevanje timskega dela tako temelji na petih kriterijih⁶, od katerih vsakega spremljajo opisi ustreznega ravnanja za štiri ravni uspešnosti. Za uspešno izvajanje tovrstnih pristopov v izobraževalnih procesih avtorja opozarjata na štiri pomembna načela: razvijanje timskih kompetenc mora biti plod zavestnega

⁶ Kriteriji VALUE testa za timsko delo so: prispevek k srečanjem tima; vzpodbujanje prispevkov ostalih članov tima; individualni prispevek izven srečanj tima; vzpodbujanje konstruktivnega vzdušja v timu; odzivanje na konflikte (AACU v Hughes in Jones, 2011).

in načrtnega delovanja; izobraževalni proces mora vključevati naloge, v katerih se izraža timsko delo; ocenjevanje mora biti osredotočeno na proces, in ne produkt, timskega dela; študenti morajo dobiti čimveč povratnih informacij (Hughes in Jones, 2011).

Kot smo omenili v uvodu poglavja, pa je timsko delo v izobraževalne procese vključeno tudi z namenom razvijanja in uporabe drugih kompetenc, kjer lahko govorimo o njegovi instrumentalni vlogi. Stagers, Garcia in Nagelhout (2008) navajajo več razlogov, zaradi katerih je timsko delo vključeno v visokošolsko izobraževanje. Poleg tega, da omogoča pridobivanje znanja iz več vidikov ter omogoča izboljšanje komunikacijskih sposobnosti, tudi nudi priložnost za vadbo uporabe generičnih kompetenc, ki so potrebne pri delu. Devlin (2002) dodaja še en pomemben dejavnik, to je učinkovitejša poraba časa v učnih procesih. Kakor v ostalih okoljih, tudi v okviru izobraževanja delo v timih pozitivno vpliva na posameznikovo učinkovitost, osebni razvoj, komunikacijo in sposobnost sodelovanja za reševanje problemov (Pellerin v Gilley in drugi, 2010, str. 30). Zaradi pozitivnih učinkov timskega dela je treba pri sestavljanju timov poleg že razvitih kompetenc upoštevati tudi potencialne, saj delo v timih močno poganja razvijanje potrebnih znanj in spretnosti (Watson, 2002, str. 2). Operiranje s potencialnimi kompetencami je sicer težavno, ker jih za razliko od dejanskih ne moremo meriti, temveč lahko govorimo le o potencialu posameznika za njihovo razvijanje (Kalika v Eurydice, 2002, str. 21).

Koncept timskega dela je tesno povezan s širšim konceptom sodelovanja. Sodelovanje ima v izobraževalnem kontekstu izrazito pozitiven učinek na procese učenja in socializacije. Učenje na podlagi sodelovanja (npr. v obliki skupinskih problemsko zastavljenih nalog) ustvarja pozitivno in vključujoče učno okolje, ki omogoča učinkovitejše izvajanje učnih procesov, hkrati pa vzpodbuja poglobljene odnose in s tem razvijanje medosebnih veščin (Kuh, 2008; Martinez-Fernandez, Corcelles in Cerrato-Lara, 2011). Kuh (2008) v svojem poročilu o najbolj učinkovitih izobraževalnih praksah navaja, da imajo skupinske naloge in projekti izrazit vpliv na razvoj študentov, predvsem pa omogočajo zasledovanje dveh ciljev: učenja dela in reševanja problemov skupaj z drugimi ter razvijanja lastnega razumevanja pogledov drugih ljudi, ki imajo drugačna ozadja in življenjske izkušnje. James, McInnis in Devlin (2002) med tremi glavnimi razlogi za učenje v skupinah navajajo pozitivne učinke, ki jih ima takšno učenje na razvijanje generičnih kompetenc, med katerimi so:

- timsko delo (veščine razumevanja dinamike tima, vodstvene sposobnosti);
- analitske in kognitivne sposobnosti (analiziranje delovnih zahtev, izpraševanje, kritično interpretiranje gradiv, vrednotenje dela drugih);
- veščine sodelovanja (upravljanje in razreševanje konfliktov, sprejemanje intelektualne kritike, fleksibilnost, sposobnost pogajanja in sprejemanja kompromisov);
- organizacijske veščine in upravljanje časa.

Timsko delo (kot proces in kompetenca, ki ga omogoča) torej lahko služi razvijanju različnih kompetenc, med katerimi je tudi samo timsko delo. Posameznik z visoko razvito kompetenco timsko delo je pri timskem delu bolj uspešen, kar mu omogoča učinkovitejše razvijanje kompetenc in nadaljnje razvijanje svojega timskega dela. Odločilen pomen timskega dela pri utilizaciji drugih kompetenc posameznika v delovnem timu kažejo tudi nekatere pretekle raziskave, ki kažejo, da so lahko tudi delovni timi, ki vključujejo posameznike z visoko razvitimi kompetencami in viri, neuspešni zaradi slabo razvitih kompetenc timskega dela (Ellis in drugi, 2005, str. 642; Fernandez in drugi, 2008, str. 1104). Stopnja razvitosti kompetence timsko delo torej lahko pogojuje uporabo in razvijanje drugih kompetenc, vse to pa odraža specifično vsestransko naravo timskega dela in njegovo pomembno vlogo v najrazličnejših okoljih, kakršna sta izobraževanje in delo.

2.3 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

2.3.1 Opredelitev, razvoj in pomen upravljanja človeških virov

V aktualnih družbeno-ekonomskih okoliščinah, ki jih zaznamujejo globalizacija, internacionalizacija in obdobja recesije, je pri delovanju vsakršnih organizacij močno poudarjen pomen učinkovitosti. Človeški viri, ki so se s prehodom v družbo znanja utrdili kot nosilni steber ustvarjanja vrednosti, so tako postali tudi osrednja točka prizadevanj za čim večjo učinkovitost in pridobivanje konkurenčne prednosti organizacij. Vse to pa je močno povezano z značilnostmi različnih pristopov k upravljanju človeških virov. V organizacijah, ki UČV razumejo in izvajajo predvsem v administrativnih okvirih, je njegov potencial ustvarjanja vrednosti in razvoja izrazito omejen, med tem ko lahko organizacije z zavedanjem in vzpodbujanjem njegove strateške vloge pridobijo ogromno – tudi skozi procese razvijanja kompetenc, kakršna je timsko delo. V nadaljevanju predstavimo nekaj opredelitev UČV s poudarkom na naprednejših pristopih, relevantnih za to magistrsko nalogo.

Človeški viri

V človeške vire oz. človeški kapital se ljudje spremenijo na podlagi delovnih vlog, ki so opredeljene in opisane tako, da maksimizirajo prispevek posameznega zaposlenega k doseganju organizacijskih ciljev (Bratton in Gold, 2007, str. 8). Človeški kapital zajema znanje, veščine in sposobnosti določene populacije, vključno z organizacijskim ustrojem in omrežjem odnosov, ki ga je ta populacija izoblikovala (Blair, 2012, str. 49). Brooking (1997, str. 364) človeške vire opredeli kot eno izmed štirih kategorij intelektualnega kapitala, in sicer kot »sredstva, ki izvirajo iz ljudi, zaposlenih v organizaciji, kot so njihovo znanje, kompetence, z delom povezan *know-how*, sposobnost mreženja in podobno.« Človeški viri pa med vsemi organizacijskimi viri izrazito izstopajo, ker je njihov prispevek k doseganju organizacijskih ciljev zelo spremenljiv in nepredvidljiv. Preobrazba ljudi v kapital ne more nikoli biti popolna in delavec vedno ostane tudi razmišljujoč človek. Njegov prispevek je zato vedno odvisen od neštetihih spremenljivk: sposobnosti, motivacije, osebnostnih značilnosti, dojemanja vlog, situacijskih okoliščin, vprašanj pripadnosti in nadzora, lastnih interesov ipd. (Bratton in Gold, 2007). Upravljanje s temi spremenljivkami je izjemno zahtevno in predstavlja izziv, ki ga lahko razumemo kot skrito bistvo UČV. V tem pogledu morda najbolj sodoben in izčrpen odgovor na ta izziv predstavlja kompetenčni pristop, s čimer utemeljujemo tudi relevantnost tega magistrskega dela.

Upravljanje človeških virov

Temeljni koncept upravljanja s človeškimi viri je kadrovska funkcija, ki pomeni vse dejavnosti, povezane s kadri – »ljudmi, ki v kakršnem koli smislu sodelujejo v neki obliki organiziranega dela« (Svetlik in Zupan, 2009, str. 21). Z vidika razvoja kadrovske funkcije tako lahko menedžment človeških virov razumemo kot današnjo (torej trenutno najvišjo) stopnjo razvoja. Njegov pomen Svetlik in Zupanova pojasnita na dveh ravneh: kot *filozofijo menedžmenta*, ki temelji na zavedanju ključne vloge človeških virov za uspešno delovanje, ter kot *razviti model izvajanja kadrovske funkcije*, ki je na tej filozofiji utemeljen. Na podlagi sinteze obstoječih opredelitev nato izoblikujeta izčrpno definicijo, da je menedžment človeških virov »strateško usmerjena dejavnost nosilcev MČV (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate« (Svetlik in Zupan, 2009, str. 28). Zanimiva je tudi definicija Brattona in Golda (2007, str. 7), ki sicer ne omenja nosilcev UČV, vključuje pa element razmerja med delodajalci in delojemalci, in tako upravljanje človeških virov opredeli kot strateški pristop k upravljanju odnosov med delodajalci in delojemalci, v katerem je mobilizacija zmožnosti ljudi ključnega pomena za doseganje konkurenčne prednosti, to pa dosega s pomočjo usklajenega nabora zaposlitvenih politik, programov in praks.

Zgodovinsko gledano torej kadrovska funkcija obstaja že odkar obstaja organizirano delo, kot strokovno področje pa korenini v obdobju industrijske revolucije, ko so se na podlagi neugodnih delovnih razmer pričela krepiť sindikalna gibanja in potrebe po vzpostavitvi pravil zaposlovanja in dela. To je pripeljalo do postopne uveljavitve delovnega prava, na prehodu med devetnajstim in dvajsetim stoletjem pa so se tudi delodajalci počasi začeli zavedati, da so delovne razmere neposredno povezane z rezultati dela in da je skrb za to nekaj, s čimer se je treba načrtno ukvarjati tudi znotraj organizacije. Pojavila so se prva delovna mesta, namenjena urejanju administrativnih in finančnih zadev, povezanih z delavci, ter združevanje teh nalog v kadrovske oddelke znotraj organizacij. Tekom dvajsetega stoletja je nato kadrovska funkcija pod vplivom družbeno-političnih in ekonomskih sprememb prešla več razvojnih faz, od 80. let naprej pa že lahko govorimo o menedžmentu oz. upravljanju človeških virov, ki je usmerjeno v povečevanje uspešnosti organizacij in ustvarjanje konkurenčnih prednosti (Bratton in Gold, 2007; Svetlik in Zupan, 2009; Kohont, 2011).

Strateško upravljanje človeških virov

V zadnjem času se pomen UČV še naprej povečuje, kar se kaže v vse večji integraciji kadrovske funkcije v osrednje poslovne prakse ter v vse večjem vplivu UČV na poslovne in strateške odločitve v organizacijah (Cheatle, 2001; Bratton in Gold, 2007; Svetlik in Zupan, 2009). Ta proces lahko na podlagi empiričnih podatkov zaznamo tako v tujini, kot tudi v Sloveniji (Kohont in drugi, 2011). »Integracija poslovne strategije in strategije MČV je osrednja sestavina vseh MČV modelov, saj predstavlja osnovno razliko med MČV in personalnim menedžmentom« (Kohont, 2011, str. 27). Strateški vidik torej že v izhodišču opredeljuje UČV, pristop, ki poudarja povezanost in usklajenost UČV s strateškimi cilji organizacije pa označujemo s pojmom *strateško upravljanje človeških virov*. Uveljavitev tega pojma lahko razumemo tudi v okviru prizadevanj za krepitev statusa UČV kot znanstvene discipline in kot kadrovske funkcije v organizacijah (Bratton in Gold, 2007, str. 48). V zvezi s strateškim UČV lahko v literaturi zasledimo več delitev: Kohont (2011, str. 31–35) navaja dva pristopa k strateškemu UČV – tradicionalni in eksperimentalni pristop, ter dve šoli strateškega UČV – šolo najboljšega ujemanja in šolo dobrih praks; Možina in Zupanova (2009, str. 101–105) izpostavljata dve temeljni dimenziji razlikovanja pristopov UČV – dimenzijo odvisnosti (strateška usmeritev) in univerzalnosti (najboljše prakse) ter dimenzijo usmerjenosti k ljudem (mehki pristop) in usmerjenosti k delu (trdi pristop); Bratton in Gold (2007, str. 48) pa problematizirata pojmovanje strateškega UČV, ki ga lahko razumemo kot rezultat (organizacijski sistem, zasnovan za doseganje trajne konkurenčne prednosti s pomočjo ljudi) ali kot proces (povezovanje praks UČV s poslovnimi strategijami). Različnih vidikov strateškega UČV v skladu s cilji in namenom te magistrske naloge ne bomo natančneje preučevali, nekoliko podrobneje pa v nadaljevanju predstavljamo pristop, ki ga lahko umestimo v polje strateškega UČV, in je za to magistrsko nalogo posebej relevanten, to je *na kompetencah utemeljeno upravljanje človeških virov*.

Na kompetencah utemeljeno upravljanje človeških virov

Osnova za opredelitev na kompetencah utemeljenega UČV je njegovo razlikovanje od tradicionalnih pristopov, ki so temeljili na analizi dela. Analiza dela skuša z različnimi metodami čim boljše opredeliti značilnosti dela, ki so nujne za njegovo uspešno opravljanje (Svetlik in Kohont, 2009). Sestavljajo jo npr. opis delovnih nalog in specifikacije oz. minimalne zahteve, ki jih mora posameznik izpolnjevati, da se kvalificira za določeno delovno mesto. Navkljub široki uporabnosti ima tak pristop več omejitev: ni povezan z uspešnostjo oz. določanjem meril za rezultate dela, poleg tega pa se težko prilagaja hitrim

spremembam dinamičnega gospodarskega okolja. Uspešnost organizacij je vse bolj odvisna od njihove prilagodljivosti, delovna mesta postajajo delovne vloge, v katerih se delovne aktivnosti hitro spreminjajo, zato analiza dela hitro zastara. Ustrežnejšo alternativo predstavlja kompetenčni pristop, ki je v prvi vrsti osredotočen na posameznika in celostno opravljanje dela na določeni ravni, ne pa na posamezne delovne naloge (Dubois in Rothwell, 2008; Lee in drugi, 2010; Stevens, 2012). To omogoča hitro prilagajanje spremembam in učinkovito prevajanje poslovnih strategij v nove učne in delovne zahteve (Athey in Orth, 1999, str. 224). V okviru strateškega UČV, ki temelji na usklajenosti in povezanosti poslovne strategije in strategije UČV, so kompetence način, kako zagotoviti to usklajenost in povezanost (Dubois in Rothwell, 2008). Kompetence so v izhodišču vezane na učinkovito ali nadpovprečno opravljanje dela, to pa je eden od najpomembnejših dejavnikov pri doseganju strateških ciljev organizacije. Operacionalizacija koncepta kompetenc je tako temelj številnih praks upravljanja človeških virov, npr. pridobivanja in izbiranja zaposlenih, kariernega razvoja, upravljanja učinkovitosti (ang. *performance management*) in upravljanja sprememb (Heinsman in drugi, 2007), ali, kot pravi Kohont (2005a, str. 33): »Identifikacija kompetenc, potrebnih za opravljanje določene vrste dela, je postala osnova za pridobivanje, ocenjevanje, usposabljanje, nagrajevanje in razvoj v organizacijah«. Temeljni proces operacionalizacije kompetenc je kompetenčno modeliranje, ki smo ga predstavili v poglavju 2.1.3, izpeljali pa ga bomo tudi v empiričnem delu naloge.

Na kompetencah utemeljeno UČV organizacijam omogoča povečanje konkurenčnih prednosti, izboljšanje kakovosti svojih izdelkov oz. storitev, povečanje produktivnosti, usmerjanje v nadaljnjo rast, vzpodbujanje in upravljanje sprememb, izboljšanje finančnih vidikov poslovanja, vzpostavljanje sistematične povezanosti različnih kadrovskih praks ter povezanosti kadrovskih praks z misijo, vizijo, vrednotami, strategijami in cilji organizacije (Dubois in Rothwell, 2008, str. 35). Nekatere ključne razloge za uporabo kompetenčnega pristopa v organizacijah podrobneje opišejo Daniels, Erickson in Dalik:

- *Izboljšanje operativne učinkovitosti* – z uporabo kompetenčnih modelov organizacije krepijo jedrne aktivnosti in s tem gradijo svojo konkurenčno prednost. Kompetenčni modeli so usmerjeni v doseganje večje učinkovitosti in ne zgolj ocenjevanje učinkovitosti.

- *Doseganje kulturne integracije in organizacijske usklajenosti* – z opredelitvijo kompetenc lahko organizacije v fazi sprememb (npr. krčenja števila zaposlenih ali združitve) ohranijo potrebno povezanost in usklajenost.
- *Krepitev procesov upravljanja človeških virov* – organizacije lahko okrepijo procese UČV z opredelitvijo skupnih praks ali kompetenc. S pomočjo organizacijsko-specifičnih kompetenc lahko menedžerji človeških virov ustvarijo učinkovita orodja za uporabo v postopkih zaposlovanja, usposabljanja ali kariernega razvoja.
- *Vzpodbujanje organizacijskih sprememb* – kompetenčni modeli so lahko zasnovani za prihodnje potrebe organizacije, kar vključuje prepoznavanje kompetenc, ki v trenutnih okoliščinah (npr. zaposleni, trg, tehnologija) niso prisotne (Daniels, Erickson in Dalik v Gangani, 2006, str. 130).

Pozitivne učinke na kompetencah utemeljenega UČV dokazujejo tudi empirične raziskave. Tako Mulder (2000, str. 3–4) pozitivne učinke uporabe kompetenc opiše v osmih funkcijah kompetenc, ki temeljijo na analizi raziskave v več kot dvestotih organizacijah:

- *Strateška funkcija* – uporaba kompetenc, ključnih kompetenc in kompetenčnih profilov olajša usmerjanje razvoja organizacije v želeni smeri. Ta funkcija je med drugim zelo pomembna v izobraževalnih procesih razvijanja kompetenc za uporabo pri delu.
- *Komunikativna funkcija* – kompetence omogočajo sporazumevanje o ciljih in pričakovanjih v organizaciji ter zagotavljajo preglednost v politiki organizacije in zahtevah posameznih delovnih mest.
- *Vertikalna integracija* – delo s kompetencami omogoča boljše vodenje strategij in pričakovanj organizacije ter aktivnosti upravljanja človeških virov. Ključne kompetence, prevedene v konkretne cilje, nudijo trdno ogrodje za druge procese UČV.
- *Horizontalna integracija* – kompetenčni profili, na katerih so utemeljene druge aktivnosti upravljanja človeških virov, zagotavljajo večjo usklajenost teh procesov.
- *Dinamična funkcija* – na kompetencah utemeljeno upravljanje človeških virov je močno usmerjeno v inovativnost (npr. v tehnologiji, delovnih procesih), ki zahteva večjo vpletenost in nenehno učenje ter s tem vzpodbuja razvoj zaposlenih.
- *Razvojna funkcija* – kompetence na različne načine vzpodbujejo razvoj zaposlenih, razvojna politika pa narekuje tudi procese, v katerih je uporaba kompetenc najbolj prisotna.

- *Vzpodbujanje zaposljivosti* – evalvacija kompetenc posameznika usmerja njegovo nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, s katerim se povečuje njegova zaposljivost na internem ali eksternem trgu dela.
- *Povečanje učinkovitosti* – na kompetencah utemeljeno UČV omogoča in vzpodbuja razprave o izboljšanju delovanja in razmerju med želenim delovanjem in želeno učinkovitostjo (prav tam).

Green (1999, str. 12) je v raziskavi o zasnovi in uporabi sistemov upravljanja kompetenc, v katero je bilo vključenih 134 posameznikov iz raznolikih organizacij, identificiral in razvrstil petnajst razlogov za uvedbo sistemov upravljanja kompetenc, med katerimi najdemo povezovanje aktivnosti UČV z vizijo, misijo, vrednotami in kulturo organizacije, načrtovanje potrebnih kompetenc za razvoj organizacije in njihovo razvijanje, sporočanje pričakovanih vedenj in vzpodbujanje vedenj, usmerjenih h kakovosti in razvijanju konkurenčnih prednosti, določanje meril izbora v razgovorih, razvoj in izvajanje ocenjevanja, usmerjanje menedžerjev, vzpodbujanje sodelovanja, podporo odločanju o napredovanju, lajšanje pretoka ljudi med oddelki ali organizacijami ter načrtovanje nasledstva.

Navedene značilnosti na kompetencah utemeljenega UČV torej na številne načine kažejo vpetost tega pristopa v strateško UČV ter njegov pomen na širšem področju preučevanja in upravljanja človeških virov. V tem poglavju smo področje strnjeno predstavili skozi njegove temeljne koncepte in aktualne smernice. V nadaljevanju se posvečamo ključnim nosilcem kadrovske funkcije – menedžerjem človeških virov.

2.3.2 Menedžer človeških virov

Menedžerje človeških virov bomo najprej opisali v okviru njihovih funkcij in nalog, nato pa se bomo nekoliko podrobneje posvetili še njihovim kompetencam.

Glavni namen delovnega mesta menedžerja človeških virov je usmerjanje in nadziranje oddelka za upravljanje človeških virov z namenom zagotavljanja izčrpne in strokovne podpore UČV v organizaciji (Cushway, 2008, str. 155). Tracey in Charpentier opredelitev menedžerja človeških virov črpata iz obsežne baze podatkov *Omrežje poklicnih informacij (Occupational Information Network, O*NET)*, ki deluje v okviru ameriškega Ministrstva za delo in nudi podrobne opise za stotine različnih poklicev. Menedžerja človeških virov

opredelita kot osebo, ki načrtuje, usmerja in koordinira aktivnosti UČV organizacije z namenom maksimiziranja strateške rabe človeških virov ter skrbi za funkcije, kot so nagrajevanje, pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev ter skladnost s predpisi (Tracey in Charpentier, 2004, str. 390).

Naloge menedžerja človeških virov vključujejo nadziranje in usmerjanje uslužbencev oddelka za UČV; razvijanje in izvajanje politik UČV v organizaciji; določanje in spremljanje standardov kakovosti UČV; razvijanje, izvajanje in spremljanje procesov, povezanih z zaposlenimi in pogoji zaposlovanja; svetovanje upravi in zaposlenim v zvezi z UČV; razvijanje in izvajanje politik za zagotavljanje usposobljenega in motiviranega osebja; zagotavljanje službe za odnose z zaposlenimi; ugotavljanje potreb po človeških virih in zagotavljanje, da so te potrebe izpolnjene; priporočanje in izvajanje politik nagrajevanja in struktur, ki zagotavljajo učinkovito pridobivanje in zadržanje visoko kakovostnih zaposlenih; skrb za izčrpno dokumentacijo o zaposlenih za uresničevanje načel enakih možnosti in drugih pravnih zahtev ter informiranje organizacije in drugih ustreznih organov o zadevah UČV (Cushway, 2008, str. 155-156).

Podobno naloge MČV opisuje tudi zgoraj omenjeno *Omrežje poklicnih informacij (O*NET, 2010)*, kjer je navedeno, da menedžer človeških virov:

- Predstavlja vezni člen med upravo in zaposlenimi;
- Preučuje in prilagaja politike kompenzacij in ugodnosti za zagotavljanje kompetitivnosti in izpolnjevanja pravnih standardov;
- Svetuje menedžerjem o zadevah organizacijske politike;
- Opravlja zahtevnejše naloge UČV (npr. razsojanje v sporih, odpuščanje, vodenje disciplinskih postopkov);
- Načrtuje in izvaja usmerjanje novih zaposlenih v skladu z organizacijskimi cilji;
- Upravlja prosta delovna mesta (rekrutiranje, opravljanje razgovorov in izbira kandidatov);
- Načrtuje, usmerja, nadzira in usklajuje delovne aktivnosti podrejenih in drugih zaposlenih v povezavi z zaposlovanjem, usposabljanjem, kompenzacijami, delovnimi odnosi in odnosi med zaposlenimi;
- Predstavlja organizacijo v zaslišanjih in preiskavah v povezavi z zaposlenimi;
- Vodi sisteme nagrajevanja, podpore in upravljanja učinkovitosti ter druge programe za zaposlene (varnost, rekreacija...).

Kohont (2011, str. 194-195) je preučeval naloge menedžerjev človeških virov v slovenskih organizacijah. S pomočjo metode analize funkcij dela je ugotavljal, v kolikšni meri delo poteka z rečmi, podatki in ljudmi. Ugotovil je, da pri delu MČV prevladuje delo z ljudmi, ki vključuje naslednje naloge: vodenje, koordiniranje, usklajevanje (dela sodelavcev); zastopanje področja, sooblikovanje (politike); dodeljevanje in delegiranje (nalog); izvajanje; načrtovanje, oblikovanje, organiziranje, spremljanje (postopkov); ocenjevanje (sodelavcev); prenašanje znanja, razvijanje kompetentnosti; svetovanje (novim kadrom); seznanjanje in informiranje (sodelavcev); skrb za (reševanje problemov); zagotavljanje (vseh potrebnih resursov); sodelovanje v/z (projekti/h); argumentiranje (kriterijev izbire); sklepanje pogodb (z izvajalci programov); postrežba poslovnih partnerjev. Poleg tega delo MČV vključuje tudi delo s podatki, ki vključuje organiziranje, pripravljane (dela, poročil); usklajevanje (procesov); planiranje, razvijanje, oblikovanje, izvajanje (postopkov); vodenje, nadziranje, spremljanje, vzdrževanje, zbiranje (rezultatov sektorja); sprejemanje pomembnejših odločitev; skrb za zakonsko podlago postopkov; analiziranje, ugotavljanje, odkrivanje, ocenjevanje (kazalnikov); kontroliranje stroškov; predlaganje ukrepov, svetovanje; poročanje o (zaposlenih); uvajanje (novosti in sprememb); opravljanje administrativnih del; objavljane (potrebe po delavcih); druga opravila po nalogu nadrejenega v okviru delovnega mesta. Nalog, povezanih z rečmi, je pri delu MČV malo in vključujejo predvsem urejanje, posredovanje in arhiviranje dokumentov.

Da bi bili menedžerji ČV in drugi strokovnjaki za ČV pri opravljanju naštetih nalog uspešni, morajo razviti določene kompetence. *Omrežje poklicnih informacij* ločeno navaja znanja, spretnosti in sposobnosti menedžerjev ČV. To so znanja s področij: upravljanja človeških virov; uprave in menedžmenta; materinega jezika; dela s strankami in osebnih storitev; prava in vladanja; psihologije; izobraževanja in usposabljanja; ter matematike. Sposobnosti vključujejo: pisno in ustno izražanje in razumevanje; deduktivno in induktivno razmišljanje; glasovna jasnost in prepoznavanje; zaznavanje problemov; in fluentnost idej. Deset najpomembnejših veščin menedžerjev ČV pa vključuje:

- aktivno poslušanje (posvečanje pozornosti drugim govorcem, njihovo razumevanje, spraševanje in »ne-prekinjanje«);
- upravljanje človeških virov (motiviranje, razvijanje in usmerjanje drugih pri delu, ter prepoznavanje primernih za določeno delo);
- družbeno zaznavanje (zavedanje in razumevanje reakcij drugih);
- govorjenje (učinkovito verbalno podajanje informacij);

- koordinacijo (prilagajanje svojih dejanj dejanjem drugih);
- kritično razmišljanje (uporabo logike in razuma za tehtanje prednosti in slabosti alternativnih rešitev, sklepov ali pristopov k problemom);
- bralno razumevanje (razumevanje pisnih sestavkov v z delom povezanih dokumentih);
- presojanje in odločanje (upoštevanje relativnih stroškov in koristi potencialnih dejanj za izbiro najprimernejšega);
- pogajanje (združevanje drugih in reševanje nestrinjanj);
- reševanje kompleksnih problemov (njihovo prepoznavanje in pregledovanje relevantnih informacij za oblikovanje in vrednotenje možnosti ter implementacijo rešitev) (O*NET, 2010).

Kohont (2011, str. 209–210) je s pomočjo primerjave različnih obstoječih kompetenčnih profilov oblikoval obsežen nabor kompetenc menedžerjev in strokovnjakov ČV: analitično, konceptualno mišljenje; inovativnost, kreativno reševanje problemov; strateško razmišljanje in delovanje; poznavanje poslovanja in poslovnega okolja; upravljanje sprememb in kulture; komunikativnost; iskanje informacij; osredotočenost na kupce, uporabnike in storitve; prepričevanje in vplivanje; timsko delo; usmerjenost k ciljem; vodenje, menedžment; uporaba virov; strokovnost, »tehnične« kompetence; fleksibilnost; prenos, aktivacija in razvoj znanj; kooperativnost; uporaba informacijske tehnologije. Pomemben je tudi komentar, da so našete kompetence odvisne od okvira izvajanja dejavnosti UČV v organizaciji, in da ni nujno, da ima menedžer ČV visoko razvite vse izmed naštetih kompetenc, saj tudi ni nujno, da opravlja vse izmed aktivnosti UČV. Te aktivnosti se v organizacijah izvajajo v sodelovanju linijskih vodij, kadrovskih strokovnjakov, delavcev, sindikatov in zunanjih izvajalcev, zato je ključno, da se potrebne kompetence razvijajo pri vseh vključenih skupinah (Kohont, 2011, str. 201).

Združenje za upravljanje človeških virov (*Society for Human Resource Management*, okr. *SHRM*), Poslovna šola Univerze v Michiganu in Globalna svetovalna zveza (*Global Consulting Alliance*) so skupaj razvili »orodje za kompetence UČV« (*HR Competency Toolkit*), ki strokovnjakom za UČV omogoča ocenjevanje svojih znanj, spretnosti in sposobnosti ter oblikovanje lastnega strokovnega razvojnega načrta (*Human Resource Competency Toolkit*; Ramlall, 2006). Orodje je tudi ključni element v metodologiji raziskave Študija kompetenc v UČV (*Human Resource Competency Study*), ki jo že od leta 1988 vodita Dave Ulrich in Wayne Brockbank, in v kateri je od takrat v petih fazah izvedbe sodelovalo skupno preko 40000 strokovnjakov za UČV iz vsega sveta (*Human Resource Competency Study*). Glavni produkt raziskave je kompetenčni model, na podlagi katerega je nastala tudi

obsežna monografija *HR Competencies – Mastery at the intersection of people and business*, in ki ga opisujemo v nadaljevanju.

Model je bil v vsaki od faz izvedbe raziskave dopoljen in nadgrajen, tako da so v zadnji fazi (2007) prvotne opredelitve kompetenc nadomestile domene – nekakšne vloge oz. identitete, ki jih uspešen menedžer ČV pooseblja, ko kompetence ne le poseduje, ampak tudi uporablja. Struktura modela temelji na dveh razsežnostih, ki bolj ali manj zaznamujeta posamezne domene – to sta človeški in poslovni element. Ključno pri razumevanju modela je, da morata biti za uspešno delo menedžerja ČV čim bolj razviti obe razsežnosti, saj npr. nerazvite sposobnosti dela z ljudmi tudi ob uspešnem delovanju v smeri poslovnih ciljev organizacije (in obratno) vodijo v neuspeh (Human Resource Competency Study; Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz in Younger, 2008).

Model vključuje šest domen: *Kredibilni aktivist*, *Operativni izvrševalec*, *Poslovni zaveznik*, *Upravljalec talenta/oblikovalec organizacije*, *Predstavnik kulture in sprememb* in *Strateški arhitekt*. Domena *Kredibilni aktivist* opisuje strokovnjaka za ČV, ki je kredibilen (spoštovan, občudovan, poslušan) in aktiven (ima svoj pogled, se opredeli, izpodbija stališča). Če je samo kredibilen ali samo aktiven, ne more imeti resničnega vpliva. Kot *Operativni izvrševalec* obvlada operativne vidike svojega dela: oblikuje, prilagaja in uresničuje politike ter izpolnjuje administrativne potrebe zaposlenih. Kakovostno in konsistentno delo mu zagotavlja tudi kredibilnost. Biti mora tudi *Poslovni zaveznik* in dobro poznati družbeni, poslovni in organizacijski okvir delovanja organizacije, da lahko s svojim delom prispeva k uresničevanju njenih poslovnih ciljev. Obvladati mora teorijo in prakso upravljanja talenta in organizacijskega oblikovanja, kar opisuje domena *Upravljalec talenta/oblikovalec organizacije*. Tako skrbi za izpolnjevanje potreb po kompetencah in njihovo vpetost v organizacijsko strukturo, procese in politike. Tudi tu morata biti obe komponenti dobro usklajeni: visoko razvita organizacija ne more biti uspešna brez kakovostnih zaposlenih, prav tako pa kakovost ČV ne zagotavlja uspešnosti brez dobre organizacijske podpore. Kultura organizacije temelji na identiteti, ki izhaja iz zunanjih pričakovanj strank in se prenaša na notranja vedenja zaposlenih in organizacije. Kot *Predstavnik kulture in sprememb* strokovnjak za ČV razume, artikulira in sooblikuje kulturo organizacije ter jo vzpodbuja z usmerjanjem vedenja menedžerjev in aplikacijo kulturnih standardov v prakso in procese UČV. Poleg tega na dva načina poganja spremembe v organizaciji: najprej s tem, da udejanja kulturo, nato pa v skladu z njo vzpodbuja spremembe (npr. z izvajanjem strategij, projektov ali iniciativ).

Domena *Strateški arhitekt* vključuje jasno vizijo o ciljih organizacije in igranje aktivne vloge v oblikovanju in izvajanju strategij za doseganje teh ciljev. Strateški arhitekt zna notranjo organiziranost povezati z zunanjimi pričakovanji strank, s čimer v uresničevanje strategije vključuje vse zaposlene v organizaciji (Ulrich in drugi, 2008).

Iz zgornjih opisov domen kompetenčnega modela je razvidno, kako se vsaka izmed njih opira na človeški in poslovni vidik dela strokovnjakov za ČV, in tudi, kako se domene medsebojno povezujejo. Tako npr. visoko razvita domena *operativni izvrševalec* pozitivno vpliva na domeno *kredibilni aktivist*, dober *predstavnik kulture in sprememb* pa ima boljše možnosti, da bo tudi dober *strateški arhitekt*.

V skladu z empiričnimi cilji tega magistrskega dela nas posebej zanimajo kompetence strokovnjakov za ČV v Sloveniji. Temo je podrobno raziskal Kohont (2005b), ki je s pomočjo kombinacije različnih metod ugotavljal nabor in stopnje kompetenc direktorjev, vodij in strokovnih sodelavcev na področju UČV v slovenskih organizacijah in za vsako izmed vključenih skupin oblikoval ločen kompetenčni profil. S pomočjo vprašalnika in povratne skupinske analize je ugotovil, da so ključne kompetence direktorjev sektorjev UČV po mnenju respondentov vodenje, strateško razmišljanje, timsko delo, komunikativnost in upravljanje sprememb, pri vodjih oddelkov UČV pa so to strokovnost, usmerjenost k ljudem, timsko delo, komunikativnost in usmerjenost k rezultatom. Ključne kompetence strokovnih sodelavcev v oddelkih so strokovnost, usmerjenost k ljudem, komunikativnost, kreativnost in inovativnost ter upravljanje sprememb. Poleg tega se je na primeru direktorjev sektorjev izkazalo, da se stopnje kompetenc razlikujejo glede na velikost organizacije, in da so v večjih organizacijah višje, kot v manjših (Kohont, 2005b; 2011). Rezultati raziskave kažejo, da ima timsko delo na strokovnem področju UČV velik pomen predvsem za menedžerje ČV. Čeprav ne spada med ključne kompetence strokovnih sodelavcev, je med najbolj poudarjenimi kompetencami direktorjev sektorjev in vodij oddelkov, torej vseh tistih, ki jih glede na opredelitve, navedene v tem poglavju, lahko uvrščamo med menedžerje ČV.

2.3.3 Menedžerji človeških virov v Sloveniji

Namen tega poglavja je predstaviti nekaj osnovnih značilnosti izobraževanja in zaposlovanja MČV v Sloveniji, s čimer želimo vzpostaviti izhodiščni kontekst njihovega prehoda med

obema okoljema. To nam bo omogočilo boljše razumevanje treh stopenj prehoda, v okviru katerih bomo v empiričnem delu naloge preučevali značilnosti timskega dela MČV.

Kot navaja Zavod RS za zaposlovanje, ima kadrovski menedžer lahko višjo strokovno, visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo družboslovne smeri (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje A). Praksa dela na tem področju kaže, da na delovnih mestih MČV najdemo različne izobrazbene profile – poleg sociologov npr. tudi pravnike ali psihologe. Vprašanje ujemanja kompetenc različnih profilov s potrebami dela MČV je zanimivo raziskovalno vprašanje, ki pa bi terjalo samostojno obravnavo izven okvirov naše raziskave. V tej nalogi se tako omejuemo na izobrazbo, ki naj bi bila v izhodišču najbolj usmerjena v razvijanje kompetenc, potrebnih pri delu MČV. Takšni programi, neposredno usmerjeni v profesionalno področje UČV, se pri nas izvajajo na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru.

Fakulteta za družbene vede UL izvaja na prvi bolonjski stopnji dodiplomski program *Sociologija – upravljanje organizacij, človeških virov in znanja*, ki traja štiri leta in obsega 240 kreditnih točk. S širokim naborom obveznih in izbirnih predmetov program zagotavlja tako specifična znanja s področja upravljanja človeških virov – »načrtovanje kadrovske politike, zaposlovanje in odpuščanje delavcev, analiziranje dela, skrb za izobraževanje, napredovanje in kariero zaposlenih, oblikovanje sistemov ocenjevanja in nagrajevanja, uravnavanje odnosov med vodstvom in zaposlenimi ter analizo zadovoljstva zaposlenih« (Fakulteta za družbene vede) – kot tudi znanja s širšega področja sociologije in drugih temeljnih družboslovnih disciplin. Karierna usmeritev programa predvideva delo diplomantov predvsem na vodstvenih, analitičnih in svetovalnih položajih v vseh vrstah organizacij. V okviru študijskega programa naj bi diplomanti razvili kompetence, ki jih mora imeti menedžer človeških virov oz. strokovnjak za človeške vire, kar vključuje splošne kompetence, kot so: »analitične sposobnosti, strateško naravnano razmišljanje in načrtovanje, pripravljenost delati v skupini, ustvarjalnost, emocionalna inteligenca« in specifične kompetence, kot so: »vodstvene in komunikacijske spretnosti, poznavanje poslovnega in pravnega okolja organizacij, poznavanje poslovnih procesov, sposobnost navezovanja stikov v in zunaj organizacij« (prav tam).

Program z istim imenom se na FDV izvaja tudi kot magistrski program na drugi bolonjski stopnji. Program traja eno leto in se izvaja s tremi moduli (Upravljanje človeških virov in znanja, Upravljanje in razvoj organizacij in Upravljanje javnih in neprofitnih organizacij), kar

omogoča usmeritev in prilagoditev študija raziskovalnim in nadaljnjim kariernim aspiracijam študentov. Program obsega 60 kreditnih točk, kar vključuje dva skupna obvezna predmeta, dva obvezna predmeta, ki sta opredeljena z izbiro modula, izbirni predmet, ki ga študentje izberejo med dvema razpisanimi programskima predmetoma, ter magistrsko delo. Magistranti naj bi v okviru študijskega programa pridobili kompetence »poglobljenega razumevanja, prepoznavanja in opredeljevanja problemov, analiziranja njihovega nastajanja in pogojenosti, iskanja rešitev, predvidevanja in strateškega načrtovanja, kakor tudi praktičnega reševanja problemov ter udejanja strategij na področjih snovanja in upravljanja organizacij, razvoja in upravljanja človeških virov ter upravljanja s tokovi znanja« (Fakulteta za družbene vede). Tako kot dodiplomski, tudi magistrski program predvideva zaposlovanje na vodilnih in analitičnih položajih najrazličnejših organizacij, kjer naj bi bili magistranti zaželeni predvsem zaradi njihovega širokega in praktično uporabnega znanja in kompetenc na področjih organizacijskih sprememb in dela z ljudmi, od zaposlovanja, ustvarjanja okolja za ustvarjanje, prenos in uporabo znanja, do ukvarjanja s socialnimi vprašanji (prav tam).

Študij je mogoče nadaljevati na tretji stopnji, kjer študent po opravljenem triletnem izobraževalnem programu *Organizacijsko kadrovske študije* pridobi znanstveni naslov doktorja oz. doktorice znanosti. Doktorski študij je zasnovan kot poglobljeno preučevanje družbenih institucij na različnih ravneh, od sistemov, do organizacij v javnem in zasebnem sektorju ter procesov, ki potekajo v njih. Z izhodiščem v teoriji družbenih institucij študij dopolnjujejo »teorije in koncepti z drugih področij, kot so teorija organizacij, industrijski odnosi, teorija človeških virov, teorije trga delovne sile, teorije socialne politike in politike zaposlovanja, teorije upravljanja človeških virov in znanja ter teorije izobraževanja in zaposlovanja« (Fakulteta za družbene vede). Z uporabo različnih sodobnih didaktičnih pristopov naj bi študentje v okviru študija razvili širok nabor kompetenc, med katerimi je izpostavljeno tudi timsko delo.

Fakulteta za organizacijske vede (na Univerzi v Mariboru) izvaja izobraževalni program *Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov* na vseh treh bolonjskih stopnjah, poleg tega pa izvaja tudi visokošolski strokovni študijski program z istim imenom. Z opravljenim programom diplomant pridobi naziv diplomirani organizator (UN ali VS) oz. magister organizator. Programi na FOV se izvajajo po sistemu tri leta (UN ali VS) plus dve leti (magisterij), diplomanti pa naj bi po zaključku obvladali »razvijanje kadrovskih in izobraževalnih sistemov, projektiranje in strokovno vodenje kadrovskega in izobraževalnega

poslovanja, razvoj in vzdrževanje kadrovskega informacijskega sistema, vodenje in realizacijo kadrovskih in izobraževalnih projektov ter vodenje kadrovskih in izobraževalnih služb» (Fakulteta za organizacijske vede).

Na področje upravljanja človeških virov je usmerjen tudi bolonjski magistrski program *Management, organizacija in človeški viri* na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, ki traja dve leti in podobno kot magistrski program na FDV omogoča izbiro modula (Management in organizacija poslovanja ali Management človeških virov). Namen programa je magistrante usposobiti za opravljanje vodstvenega in svetovalnega dela na področju upravljanja človeških virov (Ekonomsko-poslovna fakulteta).

V opisih naštetih študijskih programov je timsko delo ponavadi navedeno kot ena izmed generičnih kompetenc menedžerja človeških virov in je kot tako praviloma tudi sestavni del nabora kompetenc, ki jih ti programi razvijajo. Kot ugotavljamo v poglavju 2.2, v katerem podrobneje predstavljamo kompetenco timsko delo in njeno vlogo na področju izobraževanja in zaposlovanja, je razvijanje te kompetence v izobraževalnih procesih vključeno na različne načine. Nekateri avtorji menijo, da je v izobraževanju timskega delu namenjene premalo pozornosti, in da bi se moral na univerzitetni ravni izvajati predmet, eksplicitno namenjen razvijanju te kompetence (Chen in drugi, 2004). V študijskih programih, ki jih opravljajo menedžerji človeških virov pri nas, lahko najdemo nekaj primerov predmetov, usmerjenih tudi v razvijanje timskega dela:

- »Teorija in tehnike vodenja« na dodiplomskem programu *Sociologija – kadrovski menedžment* na FDV UL.
- »Oblikovanje in vodenje timov« na magistrskem programu *Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov* na FOV UM.
- »Komuniciranje, motiviranje in reševanje konfliktov« v modulu Management človeških virov bolonjskega magistrskega programa *Management, organizacija in človeški viri* na EPF UM.

Podrobnih podatkov o zaposlovanju MČV nimamo, osnovne statistike o razpisanih delovnih mestih pa Zavod RS za zaposlovanje predstavlja na portalu e-svetovanje. Pri pregledu podatkov je treba opozoriti, da od aprila 2013 naprej zavod nima več podatkov o vseh prostih delovnih mestih v Sloveniji, ampak samo o prostih delovnih mestih tistih delodajalcev, ki želijo objavo Zavoda, in delodajalcev, ki morajo po zakonu prosto delovno mesto objaviti pri

Zavodu. Domnevamo, da je ta sprememba razlog za izrazito zmanjšanje števila prijavljenih delovnih mest za poklic kadrovskega menedžer po letu 2013. Takšnih mest je bilo v letu 2012 153, v naslednjih dveh letih pa le še 70. Zadnji dostopni podatki iz leta 2015 kažejo še dodaten upad števila na 56 prijavljenih delovnih mest. Za večino razpisanih prostih delovnih mest so bile zahtevane delovne izkušnje (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje B; C).

Nekaj podatkov o zaposlovanju MČV lahko razberemo tudi iz Mednarodne primerjalne študije o upravljanju človeških virov CRANET, ki že 25 let poteka pod vodstvom Šole za menedžment Univerze Cranfield iz Velike Britanije, in v katero je prek Centra za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede od leta 2001 vključena tudi Slovenija. Podatki iz tretjega kroga raziskave, izvedenega leta 2008, kažejo, da ima pri nas približno 70 odstotkov organizacij ustanovljen oddelek za kadre oziroma človeške vire, takšen oddelek pa imajo skoraj vse organizacije, ki imajo nad 500 zaposlenih (Kohont in drugi, 2011, str. 5–11). Zanimiv je predvsem podatek, da je oseba, ki v organizaciji odgovarja za kadre oz. človeške vire, v dobri polovici primerov rekrutirana iz vrst kadrovske strokovnjakov (v 35,4 odstotkih iz oddelka za kadre/človeške vire v organizaciji in 20,9 odstotkih primerov izven organizacije), v slabi polovici primerov pa je za človeške vire odgovorna oseba iz vrst nekadrovske strokovnjakov (v 36,4 odstotkih je ta oseba rekrutirana znotraj organizacije, v 7,3 odstotkih pa izven organizacije). V primerjavi s podatki iz leta 2004 lahko največje spremembe opazimo v deležu tistih, ki so bili rekrutirani iz nekadrovske strokovnjakov znotraj organizacije, saj se je ta povečal kar za dobrih devet odstotkov. »Te spremembe kažejo na to, da je bolj pomembno, da je posameznik, ki je zadolžen za kadre človek, ki pozna organizacijo in situacijo v njej, in ne toliko, da ima ekspertizo na tem področju. To pa je znak, da strokovnost na tem področju ni toliko cenjena, kot bi si morda želeli« (Kohont in drugi, 2011, str. 15).

MČV pri nas imajo tudi možnost profesionalnega združevanja. Kot osrednje združenje na področju UČV pri nas je bila leta 1981 na pobudo regionalnih društev (med katerimi so nekatera delovala že v 70. letih) ustanovljena Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, ki se je leta 2011 preimenovala v Slovensko kadrovske zvezo. Zveza danes združuje 13 regionalnih društev in Društvo študentov kadrovskega menedžmenta, s svojim delovanjem pa želi uveljaviti mednarodno primerljive standarde in njihovo certificiranje, razvijati center za izmenjavo dobrih praks, mreženje ter sooblikovanje, skrbeti za izobraževanje in razvoj kadrovske strokovnjakov, postati kredibilen sogovornik širši javnosti

na področju dela z ljudmi ter oblikovati nove rešitve na področju dela z ljudmi. Glavne dejavnosti zveze vključujejo organizacijo različnih dogodkov (konferenc, okroglih miz, srečanj ipd.) ter povezovanje in informiranje njenih članov. Od leta 1999 je SKZ tudi članica mednarodnega združenja EAPM (*ang.* European Association for People Management) (Slovenska kadrovska zveza A).

Študentje na področju UČV se vključujejo v Društvo študentov kadrovskega menedžmenta, ki deluje na Fakulteti za družbene vede. Društvo je bilo ustanovljeno leta 2001 in je usmerjeno k uveljavljanju, napredku in razvoju študija sociologije (smeri »Upravljanje organizacij, človeških virov in znanja« ter sorodnih študijskih smeri) ter predvsem vzpodbujanju in usmerjanju izobraževanja, usposabljanja in zaposlovanja svojih članov. Glavni cilj delovanja društva je zagotavljanje kakovostnejšega znanja s področja kadrovskega menedžmenta ter povezovanje teorije in prakse na tem področju, njegove glavne dejavnosti pa vključujejo organizacijo predavanj, tečajev, delavnic, seminarjev in strokovnih ekskurzij, pomoč članom društva pri iskanju zaposlitve ter objavljanje izkušenj, znanstvenih dosežkov in raziskav. Društvo si prizadeva tudi za povezovanje z drugimi društvi in organizacijami in je od leta 2002 vključeno v Slovensko kadrovske zvezo (Društvo Študentov Kadrovskega Menedžmenta; Slovenska kadrovska zveza B).

Tako smo spoznali osrednje izobraževalne programe na področju UČV pri nas ter nekaj najosnovnejših podatkov o zaposlovanju MČV in njihovih možnostih profesionalnega združevanja. Podrobnejši vpogled v izobraževanje, prehod in delo MČV pri nas bomo dobili v empiričnem delu naloge v okviru proučevanja njihovega timskega dela na teh treh stopnjah.

2.4 ZAKLJUČEK TEORETIČNEGA DELA

V prvem delu teoretičnih izhodišč magistrske naloge smo podrobneje opredelili koncept kompetenc in opisali njegovo vlogo na področju upravljanja človeških virov. Strnjeno smo povzeli razvoj kompetenčnega pristopa od njegovega izvora na področju psihologije, McClellandove uporabe kompetenc kot alternative klasični analizi dela (1973), Boyatzisove konceptualizacije kompetenc na primeru menedžerjev v ZDA (1982), do novih socio-ekonomskih okoliščin s konca dvajsetega stoletja, v katerih se je koncept kompetenc hitro razširil na vsa področja upravljanja človeških virov in privedel do različnih novih okvirov razumevanja in uporabe kompetenc. Eden izmed osrednjih vidikov kompetenc je njihova delitev na ravni in dimenzije, pri čemer je za pričujoče magistrsko delo ključna opredelitev generičnih kompetenc, ki se ji tudi podrobneje posvečamo. Ob koncu tega poglavja smo predstavili pomen in značilnosti kompetenčnega modeliranja kot ključne aktivnosti na kompetencah utemeljenega UČV.

Naslednji del teoretičnih izhodišč smo posvetili konceptualizaciji timskega dela. Podrobneje smo ga opredelili kot pomembno ključno oz. generično kompetenco in predstavili njegove sestavne elemente, kot jih opredeljujejo različni avtorji. V nadaljevanju smo se osredotočili na njegovo dvojno vlogo v svetu izobraževanja, kjer je razvita kompetenca timskega dela eden izmed osrednjih učnih izidov, povezan tudi z uspešnim prehodom iz sveta izobraževanja v svet dela, hkrati pa predstavlja pomemben instrumentalni element pri razvijanju in uporabi drugih kompetenc.

Ob koncu smo predstavili še širše področje upravljanja človeških virov, kjer smo opredelili ključne relevantne koncepte s tega področja (človeški viri, strateško upravljanje človeških virov, na kompetencah utemeljeno upravljanje človeških virov). Ker v empiričnem delu naloge kompetenco timskega dela preučujemo na primeru kadrovskih menedžerjev, smo v okviru tega poglavja povzeli tudi funkcije, naloge in kompetence strokovnjakov na tem poklicnem oz. profesionalnem področju ter osnovne podatke o izobraževanju in zaposlovanju menedžerjev človeških virov v Sloveniji. V nadaljevanju magistrskega dela bomo kompetenco timskega dela preučevali na primeru izobraževanja, prehoda in dela slovenskih menedžerjev človeških virov.

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 NAMEN, CILJI IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Namen tega magistrskega dela je na primeru menedžerjev človeških virov v Sloveniji opredeliti ključne sestavine kompetence timskega dela, preučiti njen pomen in značilnosti v okviru izobraževanja in dela na področju UČV ter ugotoviti, kako se dojemanje dimenzij kompetence timskega dela in njihovega vpliva na razvijanje in uporabo drugih kompetenc razlikuje na različnih kariernih stopnjah menedžerjev človeških virov.

Osrednji cilj magistrskega dela je tako **ugotoviti značilnosti kompetence timskega dela na treh stopnjah prehoda menedžerjev človeških virov med izobraževanjem in delom**, natančneje v času (A) izobraževanja, (B) prehoda med izobraževanjem in delom ter (C) profesionalnega dela MČV. V povezavi s tem ciljem bomo v magistrskem delu izdelali »kompetenčni model timskega dela« za vsako izmed navedenih stopenj prehoda menedžerjev človeških virov ter »strateška priporočila za razvijanje in uporabo kompetence timsko delo na področju UČV«.

V zasledovanju osrednjega cilja magistrskega dela bomo najprej vzpostavili raziskovalni kontekst s pomočjo temeljnega raziskovalnega vprašanja:

Kakšen je pomen kompetence timskega dela pri izobraževanju in delu menedžerjev človeških virov ter pri njihovem prehodu med izobraževanjem in delom?

Pri tem bomo skušali na podlagi izkušenj in pričakovanj aktivnih in potencialnih MČV na različnih kariernih stopnjah ugotoviti njihove percepcije v zvezi s specifičnimi značilnostmi timskega dela v praksi dela MČV, vlogami timskega dela pri izobraževanju, zaposlovanju in nadaljnji karierni poti ter lastnim razvijanjem te kompetence. Ugotavljali bomo tudi, kako je timsko delo povezano z razvijanjem in uporabo drugih kompetenc MČV. V teh okvirih bomo nato odgovarjali na dve specifični raziskovalni vprašanji:

1. Kako se kompetenčni profili timskega dela menedžerja človeških virov razlikujejo v času izobraževanja, prehoda na trg dela in dela?

Različne značilnosti navedenih stopenj prehoda med izobraževanjem in delom nas vodijo v domnevo, da se menedžerji človeških virov s timskim delom na teh stopnjah srečujejo na

različne načine, kar se odraža tudi v različno izoblikovanih kompetencah in z njimi povezanih percepcijah. Kot trdijo Salas in drugi (2000, str. 345–346), dinamičnost in prilagodljivost timov otežujeta vzpostavitev enotnega nabora komponent, ki sestavljajo kompetenco timskega dela. Če tak nabor obstaja, je pomen posameznih komponent v njem vedno odvisen od specifičnih značilnosti in vrste tima. Čeprav v tej nalogi ne kategoriziramo različnih vrst tima, lahko sklepamo, da se značilnosti timskega dela na navedenih stopnjah prehoda razlikujejo. Poleg tega je, kot smo pokazali v teoretičnih izhodiščih naloge, razvijanje kompetence timskega dela sestavni del visokošolskih izobraževalnih programov na področju upravljanja človeških virov, kar pomeni, da lahko pričakujemo razlike v sestavi in pomenu timskega dela med študenti UČV in posamezniki, ki študij na tem področju že zaključujejo in prehajajo na trg dela. Prav tako razlike pričakujemo med posamezniki na prehodu in zaposlenimi MČV, saj delo v timih v okviru delovnih nalog ponovno zagotavlja specifičen kontekst razvijanja kompetence timskega dela.

2. Ali je v visokošolskem izobraževanju menedžerjev človeških virov razvijanju timskega dela glede na pomen te kompetence namenjene dovolj pozornosti?

Pomen kompetence timskega dela bomo z različnih vidikov podrobneje osvetlili v začetku analize, relevantnost te kompetence za delo menedžerjev človeških virov pa vendarle izkazujejo že kompetenčni profili drugih avtorjev (npr. Schuler in drugi, 1995; McDaniel, 1998; Kohont, 2005b). V teoretičnih izhodiščih smo pokazali, da je kompetenca timskega dela tudi pomemben učni izid, ki je kot tak ponavadi vključen v opisih študijskih programov na področju UČV (glej poglavje 2.3.3 o izobraževanju in zaposlovanju menedžerjev človeških virov v Sloveniji). Vključevanje vsebin, povezanih z razvijanjem kompetence timskega dela, v visokošolske izobraževalne programe, programe za izboljšanje zaposljivosti diplomantov ali programe izobraževanja in usposabljanja pri delu, kaže, da je timsko delo tudi znotraj strokovnega področja UČV obravnavano kot pomembna ključna kompetenca MČV. Vprašanje pa je, ali se pomen te kompetence ustrezno odraža v procesih njenega razvijanja. Nekateri avtorji trdijo, da si visokošolsko izobraževanje premalo prizadeva za razvijanje znanj in spretnosti za timsko delo ter mehkih veščin nasploh (npr. Chen in drugi, 2004; García, López, Molina, Casas in Morales, 2016), med drugim zato, ker pedagogi bolj poudarjajo rezultate timskega dela, kot sam proces in kompetence, ki se v njem razvijajo (Riebe in drugi, 2016, str. 621). V naslavljanju drugega raziskovalnega vprašanja bomo tako preverjali, ali to velja tudi v primeru MČV v Sloveniji.

3.2 RAZISKOVALNI PRISTOPI IN MODEL

V tem delu najprej predstavljamo raziskovalne pristope, s pomočjo katerih bomo zbirali podatke, ter opredeljujemo izbor sodelujočih v raziskavi. V modelu raziskave nato podrobneje opisujemo strukturo in potek izvedbe empiričnega dela.

3.2.1 Raziskovalni pristop

V magistrskem delu uporabljamo različne metode proučevanja, ki ustrezajo kvalitativnemu raziskovalnemu pristopu. Teoretska izhodišča smo oblikovali na podlagi proučevanja literature in sekundarnih virov, empirični del naloge pa gradimo na oblikovanju kompetenčnih modelov na vsaki od treh opredeljenih kariernih stopenj menedžerjev človeških virov (izobraževanje; prehod med izobraževanjem in delom; delo). Kompetenčne modele bomo oblikovali na podlagi primarnih kvalitativnih podatkov, s pomočjo katerih bomo modele tudi interpretirali in poiskali odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Osrednja metoda zbiranja podatkov, ki jo bomo uporabili, je polstrukturiran intervju. Glede na zastavljene raziskovalne cilje je to najustreznejša metoda, ker omogoča zbiranje velike količine podatkov in hkrati visoko stopnjo poglobljenosti, npr. dodatno interpretacijo razumevanja posameznih pojmov in širših kontekstov. Večje število intervjujev narekuje tudi določeno raven sistemizacije pri intervjujih (Marshall in Rossman, 1995, str. 80). V polstrukturiranem intervjuju z vnaprej pripravljenimi vprašanji zagotovimo, da bomo od vsakega respondenta pridobili odgovore na vsa raziskovalna vprašanja, obenem pa dopuščamo, da se na podlagi vprašanj razvije diskusija, ki lahko spremeni vrstni red spraševanja in odpre nova podvprašanja. Vprašanja so ponavadi odprtega tipa in omogočajo intervjuvancu, da nanje prosto formulira odgovore, raziskovalec pa jih lahko dopolni z dodatnimi razlagami in podvprašanji (Fontana in Frey, 2005; Roulston, 2010, str. 14–15). Tako skušamo pridobiti podatke, ki bodo dovolj primerljivi, da bodo poleg oblikovanja ugotovitev na vsaki izmed stopenj omogočali tudi primerjalni pogled na vse tri stopnje.

V teoretičnem delu naloge smo omenili vprašanje izdelanih, izposojenih ter prilagojenih kompetenčnih modelov (Rothwell in Lindholm v Lee in drugi, 2010) ter pristop z uporabo kompetenčnih zbirk. Pri tem gre predvsem za težnjo k izboljšanju učinkovitosti in konsistentnosti kompetenčnega modeliranja, kjer obstoječi viri pogosto omogočajo preprosto

in sistematično oblikovanje izhodišč modela (Marrielli in drugi, 2005, str. 551–552; Campion in drugi, 2011). Pri oblikovanju in interpretaciji kompetenčnih modelov timskega dela MČV bomo tako upoštevali tudi obstoječe opredelitve dimenzij timskega dela (Cannon-Bowers in drugi v Salas in drugi, 2000) in ključnih kompetenc (Allen in drugi, 2011; Kohont, 2011).

Pri opredeljevanju izbora respondentov za intervjuje bomo uporabili pristop, ki bi ga lahko označili s terminom neverjetnostnega vzorčenja – ta vključuje vse načine vzorčenja, ki niso reprezentativni in pri katerih verjetnost vključitve posamezne enote v vzorec ni vnaprej znana (Bryman in Bell, 2003). Skladno z namenom in cilji raziskave bomo respondente iskali med posamezniki z izobrazbo menedžerja človeških virov in posamezniki, ki se v tej smeri izobražujejo. Ker k raziskovalnim vprašanjem pristopamo iz primerjalnega vidika, smo populacijo razdelili na tri ravni: izobraževanje, prehod med izobraževanjem in delom, delo. Na vsaki izmed navedenih ravni bomo vključili pet posameznikov v teh vlogah, tako da bomo skupaj opravili petnajst intervjujev. Pri iskanju ustreznih sogovornikov bomo uporabili osebne kontakte, javno dostopne podatke ter metodo snežene kepe, pri kateri posamezen respondent predlaga potencialne druge respondente (Miller in Brewer, 2003, str. 274–280).

Intervjuji s potencialnimi MČV v obdobju izobraževanja (skupina A)

Na ravni izobraževanja MČV bomo izvedli pet intervjujev s posamezniki, ki so v času intervjuja vključeni v visokošolski izobraževalni program smeri UČV na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani, in sicer v tretji ali četrti letnik dodiplomske stopnje. Na ta način bomo skušali zbrati mnenja študentov, ki že dobro poznajo študijski proces in značilnosti vključenosti timskega dela vanj, hkrati pa še niso v obdobju, ko bi bila njihova primarna skrb prehod na trg dela.

Intervjuji s potencialnimi MČV v obdobju prehoda med izobraževanjem in delom (skupina B)

V skupini prehoda med izobraževanjem in delom bomo izvedli pet intervjujev s posamezniki, ki v času izvedbe intervjuja opravljajo zadnje študijske obveznosti študijskega programa na področju UČV ali pa so takšen program zaključili največ pet let pred intervjujem ter že imajo vsaj nekaj izkušenj z iskanjem zaposlitve in načrtovanjem prihodnje kariere poti. V idealnih pogojih bi ta vzorec sestavljali samo posamezniki, ki so dejansko na karierni poti do ciljne pozicije MČV, kar bi poleg navedenih kriterijev za vključitev narekovalo še dodatna kriterija, da je posameznik (a) v času opravljanja intervjuja tudi aktiven iskalec zaposlitve na področju UČV in (b) da si želi nekoč v karieri opravljati funkcijo MČV. Takšen vzorec v okviru te

magistrske naloge ni izvedljiv, ker predpostavlja (a) dostop do varovanih osebnih podatkov in (b) obsežno predhodno anketiranje potencialnih kandidatov.

Intervjuji z aktivnimi MČV (skupina C)

Na ravni dela menedžerjev človeških virov bomo opravili pet intervjujev s posamezniki, ki opravljajo ta poklic. Osnovni kriterij sestave vzorca torej predpostavlja, da je respondent oseba, ki v organizaciji načrtuje, usmerja in koordinira aktivnosti UČV ter skrbi za funkcije, kot so nagrajevanje, pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev ter skladnost s predpisi. Ker se zavedamo, da lahko na tem mestu najdemo različne izobrazbene profile, bomo z namenom zagotavljanja primerljivosti med stopnjami iskali respondente, ki imajo tudi formalno izobrazbo v smeri UČV. Vključili bomo posameznike iz organizacij različnih velikosti. Kot ugotavljajo Kohont in drugi (2011, str. 14), je UČV funkcija bolj razvita v večjih organizacijah kot v manjših, in bolj v zasebnem sektorju kot v javnem, torej lahko pričakujemo, da bodo v vzorcu bolj zastopani respondenti iz večjih organizacij, ki delujejo v zasebnem sektorju. S prošnjo za udeležbo v raziskavi bomo neposredno nagovorili naključno izbrane organizacije.

3.2.2 Model analize in operacionalizacija

Model analize (tabela 3.1) smo zasnovali v treh korakih, ki predstavljajo potek analitičnega dela magistrske naloge. V vsakem izmed korakov predstavljamo zastavljene cilje ter vprašanja, s pomočjo katerih jih bomo skušali doseči. Izhodišče modela predstavlja opredelitev konteksta, h kateri bomo pristopili iz različnih vidikov, povezanih s temeljnim raziskovalnim vprašanjem o pomenu timskega dela za MČV. V drugem koraku bomo oblikovali kompetenčni model timskega dela menedžerjev človeških virov na vsaki od navedenih stopenj prehoda (izobraževanje; prehod med izobraževanjem in delom; delo). Modele bomo interpretirali in medsebojno primerjali ter s tem odgovorili na prvo raziskovalno vprašanje. Na drugo raziskovalno vprašanje bomo odgovorili v tretjem koraku, kjer bomo podrobneje proučili izkušnje respondentov z razvijanjem kompetence timsko delo.

Tabela 3.1: Model analize

Korak	Cilj	Vprašanja ⁷
1. Opredelitev raziskovalnega konteksta s pomočjo proučitve različnih vidikov pomena TD za MČV (prisotnost pri delu; vloga pri izobraževanju, zaposlovanju in karierni poti; ter vloga pri razvijanju in uporabi drugih kompetenc)	Odgovor na temeljno raziskovalno vprašanje: <i>Kakšen je pomen kompetence timskega dela pri izobraževanju in delu menedžerjev človeških virov ter pri njihovem prehodu med izobraževanjem in delom?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Kako dobro poznate specifične dela menedžerjev človeških virov in kako razumete timsko delo v tem kontekstu? (Kako pogosto je delo v timih; kakšni so timi...)</i> (V1b) - <i>Kje in kako se srečujete s timskim delom? (Npr. dejavnost; pogostost; velikost tima; vaša vloga v timu; intenzivnost dela; reševanje konfliktov...)</i> (V2) - <i>Če pomislite na svoje kompetence in njihov pomen za vaše karijerne možnosti: kako bi ocenili pomembnost kompetence timskega dela?</i> (V4a) - <i>Je bilo pri delih, ki ste jih do zdaj opravljali (ali se zanje prijavljali), timsko delo običajno navedeno kot razpisni pogoj?</i> (V4b) - <i>Kako ste v okviru študijskega programa, ki ste ga opravljali oz. ga opravljate, razvijali kompetenco timsko delo? /.../</i> (V5) - <i>Kako je po vašem mnenju timsko delo vsebovano v naslednjih kompetencah oz. povezano z njimi? (- ref. nabor)</i> (V8)
2. Oblikovanje kompetenčnih modelov na treh stopnjah in njihova primerjalna interpretacija	Odgovor na raziskovalno vprašanje: <i>kako se kompetenčni profili timskega dela menedžerja človeških virov razlikujejo v času izobraževanja, prehoda na trg dela in dela?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Kako razumete timsko delo kot kompetenco zaposlenih? Katere so njene sestavine?</i> (V1a) - <i>Kje in kako se srečujete s timskim delom? (Npr. dejavnost; pogostost; velikost tima; vaša vloga v timu; intenzivnost dela; reševanje konfliktov...)</i> (V2) - <i>Katere so po vaših izkušnjah glavne ovire za uspešno timsko delo na ravni posameznika in njegovih kompetenc?</i> (V3)
3. Proučitev značilnosti razvijanja timskega dela MČV v okviru visokošolskega izobraževanja	Odgovor na raziskovalno vprašanje: <i>Ali je v visokošolskem izobraževanju menedžerjev človeških virov razvijanju timskega dela glede na pomen te kompetence namenjene dovolj pozornosti?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Kako ste v okviru študijskega programa, ki ste ga opravljali oz. ga opravljate, razvijali kompetenco timsko delo? Kaj je bilo najbolj pomembno za vaše razvijanje te kompetence?</i> - <i>Ali je (bilo) razvijanje timskega dela v študijski program vključeno tudi eksplicitno (npr. v obliki posebnega predmeta)?</i> - <i>Ali ste se kdaj udeležili dodatnega izob./uspos. s tega področja? Prosim, opišite dosedanje tovrstne izkušnje.</i> (V5)

V nadaljevanju po korakih predstavljamo operacionalizacijo zgoraj navedenih vprašanj in teoretičnih konceptov, ki nam bodo pomagali uresničiti cilje in namen te naloge ter odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Na ta način povzemamo raziskovalni vprašalnik, s pomočjo katerega smo vodili intervjuje.

⁷ Tu povzemamo vprašanja, neposredno povezana z doseganjem ciljev posameznega koraka. Celoten nabor vprašanj iz intervjujev predstavljamo v Prilogi A, celotne transkripte intervjujev pa v prilogi C.

1. korak: opredelitev konteksta

Kot smo že povedali, bomo skušali kontekst raziskovanja kompetence timskega dela pri MČV opredeliti s pomočjo temeljnega raziskovalnega vprašanja, *kakšen je pomen kompetence timskega dela pri izobraževanju in delu menedžerjev človeških virov ter pri njihovem prehodu med izobraževanjem in delom*. Odgovor bomo oblikovali na podlagi več povezanih konceptov, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

Prisotnost timskega dela pri delu MČV

Skoraj vsako besedilo strokovne literature o timskem delu temelji na uvodni trditvi, da pomen timskega dela narašča v povezavi z aktualnim naraščanjem uporabe te oblike dela. Če se torej delovni procesi vse pogosteje izvajajo v obliki timskega dela, je za posameznika kompetenca timskega dela vse pomembnejša. Prisotnost timskega dela torej uporabljamo kot indikator pomembnosti kompetence timskega dela, podatke v zvezi s tem pa bomo črpali iz vprašanj o *značilnostih timskega dela v okviru lastnih prevladujočih izkušenj sogovornikov (V2)* ter vprašanja o *značilnostih timskega dela v okviru specifik dela menedžerjev človeških virov (V1b)*.

Vloga timskega dela pri izobraževanju, zaposlovanju in karierni poti

Podobno bomo skušali pomen timskega dela v izobraževanju potencialnih MČV opredeliti na podlagi vloge timskega dela v izobraževalnem procesu, zato bomo respondente spraševali o *značilnostih njihovega razvijanja timskega dela v času izobraževanja (V5)*. Nekateri avtorji generično kompetenco timsko delo označujejo tudi kot zaposlitveno kompetenco ali poklicno veščino, torej kompetenco, ki je v poklicnem okolju posebej zaželeno. Obstoječi empirični podatki kažejo, da je timsko delo med najpogosteje pričakovanimi kompetencami pri zaposlovanju (glej npr. Allen in drugi, 2011; Hughes in Jones, 2011; Robles, 2012; Galbraith in Webb, 2013). Respondente bomo zato vprašali, *kako ocenjujejo pomen timskega dela za svoj prehod na trg dela in nadaljnjo karierno pot (V4a)* ter *kakšne so njihove morebitne izkušnje s povpraševanjem delodajalcev po tej kompetenci, npr. v zaposlitvenih oglasih in zaposlitvenih razgovorih (V4b)*.

Vloga timskega dela pri razvijanju in uporabi drugih kompetenc

Kot dodatni kazalnik pomena kompetence timsko delo bomo obravnavali njeno vlogo pri razvijanju in uporabi drugih kompetenc. V intervjuju bomo respondente vprašali, *kako je po njihovem mnenju timsko delo povezano z izbranim naborom drugih kompetenc (V8)*. Glede na kontekst magistrske naloge, ki timsko delo obravnava na primeru MČV, in sicer z vidika prehoda med izobraževanjem in delom, smo *referenčni nabor (generičnih) ključnih kompetenc* izoblikovali s pomočjo izbire, sinteze in prilagoditve ključnih kompetenc vodij oddelkov in direktorjev sektorjev UČV, kot jih je ugotovil Kohont (2011), ključnih kompetenc, v svetu dela najpogosteje zahtevanih od visokošolskih diplomantov, kot jih ugotavlja projekt HEGESCO (Allen in drugi, 2011)⁸, in nekaterih drugih kompetenc, posebej relevantnih z vidika timskega dela v okviru prehoda med izobraževanjem in svetom dela. Tako smo izoblikovali naslednji nabor kompetenc, ki jih bomo respondentom ponudili kot referenčni okvir za opredelitev timskega dela in skušali tako ugotoviti značilnosti relacij med timskim delom in ostalimi kompetencami: *strokovnost na svojem področju / izkušnost, učenje novih stvari (v delovnih situacijah), komunikacijske veščine, informacijsko-komunikacijska tehnologija, obvladovanje medčloveških odnosov, usmerjenost k rezultatom, delo pod pritiskom in obvladovanje stresa, učinkovita poraba časa*.

2. korak: oblikovanje in interpretacija kompetenčnih modelov

Opredelitev timskega dela na vsaki izmed stopenj prehoda bo temeljila na sintezi ugotovljenih sestavin in značilnosti timskega dela, ki jih bomo črpali iz odgovorov na vprašanja, *kakšna je opredelitev timskega dela in katere so sestavine te kompetence (V1a)* ter *katere so na ravni posameznika glavne ovire za uspešno timsko delo (V3)*. Pri ugotavljanju značilnosti timskega dela na vsaki izmed stopenj si bomo pomagali tudi z vprašanjem o *značilnostih timskega dela v okviru lastnih prevladujočih izkušenj sogovornikov* v povezavi s stopnjo prehoda, na podlagi katere so vključeni v vzorec (V2). Ugotovljene sestavine bomo nato primerjali z ogrodam integriranih dimenzij timskega dela, ki so ga oblikovali Cannon-Bowersova in drugi (v Salas in drugi, 2000, str. 342–343; glej tabelo 2.4 na strani 47) in vključuje *prilagodljivost, skupno situacijsko zavedanje, spremljanje učinkovitosti in podajanje povratnih informacij, vodenje in upravljanje tima, medosebne odnose, koordinacijo, komunikacijo in sprejemanje odločitev*. Na podlagi teh podatkov bomo za vsako stopnjo oblikovali model timskega dela, vse tri modele pa bomo pregledno predstavili v skupnem grafičnem prikazu.

⁸ Glej poglavje o ključnih kompetencah (2.1.2) in poglavje o profesiji in kompetencah MČV (2.3.2).

3. korak: značilnosti razvijanja timskega dela v visokošolskem izobraževanju

V zadnjem koraku bomo skušali ugotoviti, ali značilnosti razvijanja kompetence timsko delo v visokošolskem izobraževanju sorazmerno odražajo pomen te kompetence za menedžerje človeških virov. Respondente bomo vprašali, *kako so v okviru študijskega programa, ki ga opravljajo ali so ga opravljali, razvijali timsko delo (V5)*. Značilnosti procesov razvijanja bomo podrobneje spoznali s pomočjo podvprašanj v zvezi z načini njihovega vključevanja v študijski proces, drugimi relevantnimi dejavniki ter morebitnimi izkušnjami z dodatnimi izobraževanji in usposabljanji na področju timskega dela.

Ostali vidiki

Ob koncu intervjuja smo za poglobitev vpogleda v percepcijo timskega dela MČV predvideli še nekaj dodatnih vprašanj. Respondentom bomo na tem mestu ponudili še eno priložnost, da dopolnijo svoja razmišljanja z dodatnimi kompetencami, ki so po njihovem mnenju zelo pomembne za timsko delo. Kot vprašanje, ki ni neposredno povezano s kompetenco timskega dela, nas bo zanimalo še to, kaj menijo o vlogi fakultete pri prehodu diplomantov na trg dela: kakšna je njena vloga in kakšna bi po njihovem mnenju morala biti.

Načrt kompetenčnega modeliranja

Preden pričnemo z dejanskim izvajanjem modela raziskave, je na mestu podrobnejši opis procesa oblikovanja kompetenčnega profila timskega dela menedžerjev človeških virov. Teorija kompetenčnega modeliranja je močno vpeta v organizacijski okvir, kjer se tovrstne prakse najpogosteje izvajajo, v našem primeru pa je kontekst drugačen, saj z oblikovanjem kompetenčnih profilov zasledujemo raziskovalne cilje. Zaradi tega ne moremo aplicirati nekaterih vidikov modeliranja, npr. pridobivanja finančnih virov, pravnih vidikov uporabe modelov v praksah UČV ali vprašanja prilagojenosti organizacijskemu okolju. Ob upoštevanju teh omejitev predstavljamo načrt dela v skladu s stopnjami procesa kompetenčnega modeliranja, kot jih opredeljujejo Marrielli in drugi (2005; glej poglavje 2.1.3 o kompetenčnem modeliranju):

- a) *Opredelitev ciljev*: Osrednji cilj je ugotavljanje pomena kompetence timsko delo pri izobraževanju in delu MČV ter njihovem prehodu med izobraževanjem in delom. Analiza bo torej potekala na ravni dimenzij timskega dela v okviru profesije menedžerja človeških virov.
- b) *Pridobitev podpore sponzorja*: V okviru izdelave magistrskega dela ne bomo iskali klasične podpore sponzorja, saj bomo pri vključevanju navedenih skupin deležnikov

uporabili več pristopov prek različnih kanalov, kjer se bomo pri zagotavljanju avtorizacije sklicevali na študijski namen in smotrnost projekta.

- c) *Razvoj in izvedba komunikacijsko-izobraževalnega načrta*: Deležnikom bomo na jasn in pregleden način predstavili namen oblikovanja kompetenčnih modelov ter jih seznanili z načrtovanimi končnimi produkti, ki jim jih bomo po želji tudi posredovali. Tako bo motivacijski dejavnik za sodelovanje deležnikov potencialna informativna vrednost rezultatov našega dela. Hkrati zaradi konteksta izvajanja raziskave ne bomo posegali v njihovo delo, kar bi v nasprotnem primeru lahko sprožalo odpor in zavračanje s strani deležnikov.
- d) *Načrtovanje metodologije*: Podroben načrt vključevanja deležnikov in načinov zbiranja in hranjenja podatkov smo ločeno predstavili v prejšnjem podpoglavju o raziskovalnem pristopu.
- e) *Identifikacija kompetenc in oblikovanje kompetenčnega modela*: Izhodiščni opis dela na ravni, za katero razvijamo kompetenčne profile, predstavlja opis timskega dela MČV. Poleg tega bomo pri raziskavi kot kompetenčno zbirko uporabili referenčni nabor kompetenc, ki smo ga oblikovali na podlagi kompetenčnega modela, ki ga je za slovenske strokovnjake na področju UČV izdelal Kohont (2011), in ključnih kompetenc, ki so po ugotovitvah projekta HEGESCO v svetu dela najpogosteje zahtevane (Allen in drugi, 2011).

Zadnji dve stopnji procesa - t. j. *aplikacija kompetenčnega modela*, kjer model v skladu z izhodiščnimi cilji uporabimo v praksi (npr. pri zaposlovanju, usposabljanju, nagrajevanju...), in *evalvacija in posodobitev kompetenčnega modela*, ki sledi izkušnjam uporabe modela in omogoča izboljšave in prilagoditve spremembam dejavnikov uporabe, kot so organizacijske strategije, profesionalne prakse in regulative - v okviru te magistrske naloge nista izvedljivi. Vendarle pa ocenjujemo, da bodo tako izdelani kompetenčni profili, kot tudi z njimi povezana strateška priporočila, omogočali uporabno izhodišče za morebitno aplikacijo in evalvacijo pri izobraževanju in usposabljanju na področju razvijanja kompetence timskega dela.

3.3 ANALIZA IN REZULTATI

3.3.1 Opredelitev konteksta in temeljno raziskovalno vprašanje: Pomen timskega dela za menedžerje človeških virov

V uvodnem delu analize opredeljujemo širši kontekst razvijanja in uporabe kompetence timsko delo pri menedžerjih človeških virov. V ta namen skušamo iz različnih vidikov odgovoriti na temeljno raziskovalno vprašanje, *kakšen je pomen kompetence timskega dela pri izobraževanju in delu menedžerjev človeških virov ter pri njihovem prehodu med izobraževanjem in delom*. Respondente smo spraševali, kakšne so po njihovem mnenju specifične značilnosti timskega dela v praksi dela MČV (glej povzetke v prilogi B.1), pri čemer je bilo najbolj poudarjeno podvprašanje, kako pogosto in na kakšen način MČV delajo v timih (npr. kakšno vlogo opravljajo, kakšne so značilnosti timov na tem področju). Poleg tega nas je zanimalo, kakšna je po mnenju respondentov vloga timskega dela pri izobraževanju, zaposlovanju in nadaljnji karierni poti (povzetki v prilogi B.2). Kot dodatni kazalnik pomena timskega dela smo uporabili še ugotovitve v zvezi z njegovo vlogo pri razvijanju in uporabi drugih kompetenc (povzetki odgovorov v prilogi B.3). V nadaljevanju torej razpravljamo o pomenu timskega dela v okviru vsakega izmed navedenih elementov.

3.3.1.1 Prisotnost timskega dela pri delu MČV

Respondenti v skupinah A (»izobraževanje«) in B (»prehod«) se specifik dela MČV zavedajo razmeroma slabo: naloge MČV opisujejo površinsko, v svojih opredelitvah tudi niso pozorni na specifično vlogo MČV v primerjavi z ostalimi strokovnjaki za UČV, v glavnem pa razlikujejo med dvema tipoma UČV, t. j. »starim tipom«, kjer ima kadrovska funkcija predvsem administrativno vlogo, ter »novim tipom«, kjer je kadrovska funkcija strateško naravnana in močneje vpeta v organizacijsko okolje – skladno z definicijami menedžmenta človeških virov, ki smo jih predstavili v poglavju 2.3. Razloge za slabo poznavanje stroke, v smeri katere se izobražujejo, lahko iščemo v pomanjkanju izkušenj in realnega vpogleda v delo MČV. Večina študentov iz obeh skupin je v intervjujih izrazila mnenje, da bi, vsaj deloma, za ta vpogled morala skrbeti fakulteta z boljšo vključenostjo realnih vidikov dela MČV v študijske vsebine, z intenzivnejšim povezovanjem s trgom dela ter z učinkovitejšim sistemom študijske prakse. Razen redkih posrednih izkušenj nekaterih posameznikov (npr. v okviru študentskega dela) respondenti z delom MČV večinoma še niso imeli stikov.

Med obema skupinama pa je nekaj razlik v percepciji timskega dela MČV in dela MČV nasploh. Respondenti v skupini B (»prehod«) obseg timskega dela MČV povezujejo z velikostjo in razvitostjo oddelka za UČV v organizaciji, pri čemer naj bi timsko delo potekalo predvsem znotraj oddelka za UČV. Čeprav menijo, da je timsko delo pomembna kompetenca MČV, ji (razen enega respondenta) ne pripisujejo osrednje vloge. Po mnenju ene od respondentk mora MČV imeti dobro razvito timsko delo predvsem zato, da ga lažje razvija pri zaposlenih, ki to kompetenco potrebujejo pri delu. V skupini A (»izobraževanje«) pripisujejo timskega dela MČV večji pomen in osrednjo vlogo, saj se vsi respondenti strinjajo, da je timsko delo prevladujoča oblika dela MČV (»kadrovski menedžer je profesionalni timski delavec«, »MČV brez timskega dela ne more«). Timsko delo MČV v večji meri opisujejo na dveh ravneh – ne le znotraj oddelka za UČV, ampak tudi na ravni celotne organizacije, kjer MČV sodeluje z različnimi oddelki.

Percepcija respondentov iz skupine A (»izobraževanje«) je tako, kljub slabemu poznavanju konkretnih specifik dela, bližje percepciji aktivnih MČV iz skupine C (»delo«), kjer se vsi respondenti strinjajo, da je timskega dela na tem področju zelo veliko na obeh omenjenih ravneh (znotraj oddelka za UČV in navzven). Poleg tega respondenti iz skupine C edini med intervjuvanimi timsko delo MČV postavljajo v okvir strateške usmerjenosti UČV, saj ga opredeljujejo kot predpogoj za izvajanje resnično strateške kadrovske funkcije. Strateška usmerjenost pa je sestavni del definicije menedžmenta človeških virov Svetlika in Zupanove (2009, str. 28), kar potrjuje osrednjo vlogo timskega dela na tem strokovnem področju. Kot bi glede na njihove delovne izkušnje tudi pričakovali, respondenti iz skupine C med vsemi skupinami timsko delo opisujejo najbolj plastično, npr. v okviru konkretnih projektov ali standardnih selekcijskih postopkov, kakršne izvajajo v organizaciji, kjer so zaposleni. Percepcije prisotnosti timskega dela torej kažejo, da respondenti v skupinah A in C timskega dela v okviru dela MČV pripisujejo večjo vlogo kot respondenti v skupini B, vendar pa razlike med skupinami niso zelo izrazite.

3.3.1.2 Vloga timskega dela pri izobraževanju, zaposlovanju in karierni poti

Izkušnje respondentov s timskim delom v okviru njihovega izobraževanja bomo podrobneje analizirali kasneje, ko bomo proučevali značilnosti razvijanja te kompetence in tako odgovarjali na drugo raziskovalno vprašanje. Na tem mestu pa nas zgoj z vidika pomena

timskega dela zanima, kakšna je njegova vloga v izobraževanju potencialnih MČV. Respondenti v vseh treh skupinah so enotni v oceni, da je bilo timsko delo eden izmed bolj prisotnih načinov učenja in poučevanja v njihovem študijskem programu. Timska oblika dela je predvsem prevladujoča v okviru izdelovanja seminarskih nalog, ki so obvezna sestavina večine študijskih predmetov in praviloma predstavljajo pomemben del končne ocene pri teh predmetih. Raven razvitosti kompetence timsko delo torej lahko pomembno vpliva na raven izvajanja timskega dela, s tem pa tudi na kakovost rezultatov timskega dela, dosežene učne izide in študijski uspeh. Vloga timskega dela v izobraževalnem procesu tako, podobno kot v nadaljnjem strokovnem delu, nakazuje velik pomen kompetence timsko delo.

Vsi respondenti na vseh treh stopnjah menijo, da dobro razvita kompetenca timskega dela pozitivno vpliva na posameznikovo karierno pot, naj bo to v okviru iskanja zaposlitve, ali pa kasneje pri delu, napredovanju itn. Nekateri respondenti to kompetenco ocenjujejo celo kot eno izmed najpomembnejših, pri čemer v skupini C na to gledajo z vidika lastnih kariernih izkušenj, specifičnih za področje UČV, respondenti na prvih dveh stopnjah (A in B) pa o timskem delu kot zaposlitveni kompetenci razmišljajo širše, tudi izven specifik dela MČV. Nekateri posamezniki v skupini B so kritični do praks operiranja s pojmom »timsko delo« pri zaposlovanju, saj menijo da se ta v zaposlitvenih oglasih in razgovorih uporablja preveč lahkotno, trendovsko, brez resne refleksije realnih potreb delovnega mesta.

3.3.1.3 Vloga timskega dela pri razvijanju in uporabi drugih kompetenc

V tem koraku smo preverjali, kako respondenti opredeljujejo razmerja med timskim delom in drugimi kompetencami, da bi ugotovili, kako pomembno je timsko delo zaradi svoje vloge pri razvijanju in uporabi drugih kompetenc menedžerjev človeških virov. Pri tem smo se opirali predvsem na referenčni nabor kompetenc v katerega smo uvrstili *strokovnost na svojem področju / izkušnost, učenje novih stvari (v delovnih situacijah), komunikacijske veščine, informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, obvladovanje medčloveških odnosov, usmerjenost k rezultatom, delo pod pritiskom in obvladovanje stresa ter učinkovito porabo časa* (glej poglavje 3.2.2 o modelu analize in operacionalizaciji). Dve izmed teh kompetenc – *komunikacijske veščine* in *obvladovanje medčloveških odnosov* – je večina respondentov v taki ali drugačni obliki že v začetku intervjuja opredelila kot sestavine timskega dela (predstavljene v kompetenčnem modelu v poglavju 3.3.2), v zadnjem delu intervjuja, ko smo

jih spraševali o razmerju med njimi in timskim delom, pa so respondenti tudi za ostale referenčne kompetence potrdili bolj ali manj tesne povezave s timskim delom. Tako smo se odločili, da bomo tudi te kompetence vključili v kompetenčni model, in sicer na ravni dodatnih kompetenc, povezanih s timskim delom MČV. V argumentaciji razmerij med timskim delom in drugimi kompetencami so sogovorniki predvsem iskali primere vzajemnega dopolnjevanja in pozitivnega medsebojnega vpliva. Kot primer navedimo kompetenco *usmerjenost k rezultatom*, ki je po mnenju sogovornikov nujna za uspešno timsko delo, ker je tudi delovanje tima usmerjeno v določen končni rezultat, hkrati pa je v okolju, ki zahteva medsebojno sodelovanje, dobro razvita kompetenca timskega dela nujna za uspešno doseganje končnega rezultata. Čeprav so bile relacije med kompetencami večinoma pojasnjene na takšen, razmeroma enostaven način, se je pri tem izkazalo nekaj ključnih značilnosti, povezanih z naslednjimi tremi kompetencami:

a) *Strokovnost na svojem področju / izkušnost* - strokovnosti pripisujejo največji pomen respondenti iz skupine C (»delo«), prav tako pa so se z velikim pomenom strokovnosti za timsko delo strinjali vsi intervjuvani respondenti v skupini A. Razmerje med strokovnostjo in timskim delom naj bi bilo obojestransko: strokovnost MČV vsebuje tudi kompetenco timsko delo (»MČV ne more brez timskega dela«, »dober HR strokovnjak je tudi dober v timskem delu«), visoka raven kompetence timsko delo pa pozitivno vpliva na razvijanje kompetence strokovnosti (»timsko delo je pomembno za razvijanje strokovnosti«, »timsko delo je osnova, da sploh lahko prideš do strokovnosti«). Pri tem igra pomembno vlogo tudi kompetenca učenje novih stvari (v delovnih situacijah), saj predstavlja timsko delo enega izmed ključnih okolij aplikacije te kompetence. Zanimivo odstopanje najdemo v skupini »prehod«, kjer kar trije izmed petih respondentov ocenjujejo, da strokovnost v razmerju do timskega dela ni med pomembnejšimi kompetencami.

b) *Informacijsko-komunikacijska tehnologija* - nihče izmed 15 respondentov kompetence uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije ni predhodno opredelil kot sestavine timskega dela, po vprašanju o njeni povezavi s timskim delom pa je večina respondentov v vseh treh skupinah potrdila njen velik pomen, ki je posledica naraščajoče uporabe orodij IKT v timskih procesih. Ob priznavanju njihove koristnosti (npr. »IKT lajša komunikacijo«, »IKT omogoča velike časovne prihranke in učinkovitejše delo«) je večina respondentov opozorila tudi na različne negativne vidike tega trenda. V skupini A (»izobraževanje«) smo tako ugotovili, da timsko delo študentov pogosto poteka izključno prek IKT, kljub temu, da

študenti ugotavljajo, da tak način dela povzroča težave, kot so pomanjkljiva komunikacija, omejen »brainstorming« in počasnejše usklajevanje. Le ena respondentka poroča, da so študijski timi, v katerih je vključena, običajno dovolj angažirani, da se njihovi člani dejansko sestajajo »v živo« in delujejo kot resnični timi. Ob upoštevanju omenjenih slabosti in dejstva, da postaja kompetenca uporabe IKT vedno bolj samoumevna, smo iz mnenj respondentov kot posebno pod-kompetenco opredelili *primerno uporabo IKT*, t.j. tako uporabo, ki izkorišča pozitivne in omejuje negativne vplive IKT na timsko delo (»pametna uporaba IKT v pravi meri«). Ključno torej ni več vprašanje, ali je posameznik več uporabnik orodij IKT, temveč to, ali zna izbiro teh orodij in obseg njihove uporabe prilagoditi potrebam kakovostnega dela v timu.

c) *Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa* - Tudi za sposobnost dela pod pritiskom in obvladovanje stresa se je izkazalo, da je na vseh treh stopnjah povezana s kompetenco timskega dela, vendar so to povezavo respondenti komentirali na dva nasprotujoča si načina: kompetenca dela pod pritiskom in obvladovanja stresa je lahko sestavina timskega dela, ker je stres pri delu v timu neizogiben (»ko si odvisen od drugih, je stres večji«, »lahko se zgodi, da pritiski nastajajo tudi zaradi usklajevanja«), po drugi strani pa je timsko delo sestavina kompetence dela pod pritiskom in obvladovanja stresa, ker je spopadanje s pritiskom in stresom lažje s pomočjo drugih (»če so vzroki za stres zunanji, lahko TD pomaga zmanjšati pritisk in stres«, »če imaš dober tim in če dejansko delaš na tem, je tudi ta pritisk manjši«). Izrazita značilnost te kompetence je prepletenost z drugimi okoliščinami in z njimi povezanimi kompetencami, ki lahko vplivajo na raven pritiska in stresa pri delu. Respondenti so tako navajali primere občutkov pritiska, ki jih povzročajo slaba organiziranost, neustrezni medčloveški odnosi ali časovne omejitve pri opravljanju nalog, iz česar izhaja, da je pomen kompetence *delo pod pritiskom in obvladovanje stresa* večji, če je raven drugih timskih kompetenc nižja. Delo v timu z različnimi situacijami, npr. konflikti, predstavlja poligon za uporabo in razvijanje te kompetence.

Zgornje ugotovitve torej kažejo, (a) da je po mnenju respondentov kompetenca timskega dela zelo pomembna ali celo nujna za razvijanje strokovnosti, (b) da kompetenca uporabe IKT zaradi naraščanja uporabe tovrstnih orodij v delovnih procesih vse bolj narekuje tudi potrebo po kompetenci timskega dela, in da uporaba IKT na delo v timu lahko vpliva vzpodbujevalno ali zaviralno, na podlagi česar smo opredelili kompetenco *primerna uporaba IKT*, ter (c) da je pomen kompetence *delo pod pritiskom in obvladovanje stresa* večji, če je raven drugih

timskih kompetenc nižja. Te ugotovitve lahko razumemo kot ponazoritve kontekstualne vloge timskega dela pri razvijanju in uporabi drugih kompetenc. Kažejo namreč, da pomen razvite kompetence timskega dela ne temelji zgolj neposredno na soočanju z izzivi dela v timih, ampak tudi na vlogi, ki jo ima timsko delo pri razvijanju in uporabi drugih kompetenc. Ugotovitve so skladne s teoretičnimi izhodišči, v katerih smo navajali razloge, zaradi katerih je timsko delo vključeno v izobraževalne procese: omogoča pridobivanje znanja iz več vidikov in izboljšanje komunikacijskih sposobnosti ter nudi priložnost za vadbo uporabe generičnih kompetenc, ki so potrebne pri delu (Staggers in drugi, 2008), omogoča učinkovitejšo porabo časa v učnih procesih (Devlin, 2002) in ustvarja pozitivno in vključujoče učno okolje, ki omogoča učinkovitejše izvajanje učnih procesov (Kuh, 2008; Martinez-Fernandez in drugi, 2011).

Pred izvajanjem nadaljnjih korakov analize povzemimo kontekst timskega dela MČV v odgovoru na zastavljeno temeljno raziskovalno vprašanje: *kakšen je pomen kompetence timskega dela pri izobraževanju in delu menedžerjev človeških virov ter pri njihovem prehodu med izobraževanjem in delom?* Na podlagi zgornjih argumentov lahko iz različnih vidikov zanesljivo odgovorimo, da je timsko delo vsekakor ena izmed zelo pomembnih kompetenc menedžerjev človeških virov. Kot dokazujejo izkušnje aktivnih MČV, v omejenem obsegu pa tudi percepcije potencialnih MČV, je timsko delo v profesionalni praksi MČV zelo prisotno, tako znotraj oddelka za UČV, kot v interakcijah z drugimi v organizaciji. Respondenti v vseh treh vključenih skupinah tudi menijo, da je timsko delo pomembna zaposlitvena kompetenca, ki pozitivno vpliva na iskanje zaposlitve in karierni razvoj nasploh. Velik pomen timskega dela za MČV pa se izkazuje tudi pred tem, v obdobju njihovega visokošolskega izobraževanja, kjer je timsko delo eden izmed osrednjih načinov učenja in poučevanja ter sestavni del opravljanja študijskih obveznosti. Njegov velik pomen nenazadnje kaže tudi ugotovitev, da timsko delo v veliki meri vzpostavlja kontekst razvijanja in uporabe nekaterih drugih kompetenc menedžerjev človeških virov. Nekatere sicer samostojne kompetence so nujno prisotne pri vsakem delu v timu, zato jih lahko opredelimo kot sestavine kompetence timsko delo. V naslednjem poglavju bomo te sestavine proučevali na primeru treh stopenj prehoda MČV.

3.3.2 Oblikovanje in interpretacija kompetenčnih modelov

V tem delu bomo oblikovali kompetenčne modele timskega dela MČV na treh kariernih stopnjah in ugotavljali, *kako se kompetenčni profili timskega dela menedžerja človeških virov razlikujejo v času izobraževanja, prehoda na trg dela in dela*. V prvi fazi oblikovanja kompetenčnih modelov so bili glavni vir podatkov odgovori respondentov na eksplicitno vprašanje, *katere so sestavine kompetence timsko delo*. Da bi sogovornike spodbudili k razmišljanju in pridobili bolj poglobljeno sliko njihovega razumevanja timskega dela, smo jih posebej povprašali še po *dejavnih, ki na ravni posameznika zavirajo oz. omejujejo kompetenco timskega dela*, te dejavnike pa smo nato obrnili v svoja nasprotja in z njimi dopolnili prvotni nabor sestavin (povzetke odgovorov na obe vprašanji predstavljamo v prilogah B.4 in B.5). Poleg tega smo enakovredno vključili tudi sestavine, ki so jih respondenti mestoma opredelili v okviru drugih vprašanj. Sklenemo lahko, da smo v tej fazi uporabili vse v intervjujih navedene sestavine timskega dela, ki so jih respondenti identificirali sami.

Neizogibna omejitev operiranja s tovrstnimi pojmi je subjektivno razumevanje vsakega respondenta. Kot primer lahko navedemo »psihološka znanja«, s katerimi posamezen respondent označuje nekatere od večšin medosebnih odnosov, drug respondent pa o njih govori v smislu strokovnih znanj s področja psihologije. Pri kategorizaciji tovrstnih pojmov smo skušali v čim večji meri slediti interpretaciji vsakega izmed respondentov. Podobne težave izhajajo iz sočasnega naštevanja kompetenc različnih ravni: posamezen respondent tako na primer v naboru sestavin navaja komunikacijske veščine, poleg tega pa tudi podpomenko sposobnost poslušanja. Tudi komunikacijske veščine bi lahko uvrstili med sestavine socialne inteligence, s katero nekateri respondenti opisujejo druge vidike medsebojnih odnosov, npr. empatijo.

Podatke, ki smo jih zbrali z enostavno vsebinsko analizo transkriptov petnajstih opravljenih intervjujev na treh stopnjah prehoda MČV (glej prilogo B), smo najprej razvrstili v kategorije glede na različne vidike timskega dela, ki jih opisujejo, nato pa s pomočjo analize in sinteze izločili podvajanja ter smiselno standardizirali pojme – sestavine oz. kompetence timskega dela. Tako smo dobili tri kompetenčne modele, ki predstavljajo opredelitev timskega dela respondentov na vsaki izmed stopenj. Te modele smo nato za namene interpretacije in predstavitve združili v skupnem modelu (slika 3.1), kjer horizontalna perspektiva omogoča medsebojno primerjavo kariernih stopenj, od zgoraj navzdol pa so sestavine timskega dela

predstavljene na treh ravneh: najprej na ravni kompetenc, ki smo jih kot integralne sestavine timskega dela zabeležili v percepcijah respondentov v vseh treh skupinah; nato na ravni kompetenc, ki so jih kot integralne sestavine timskega dela opredelili v posameznih skupinah – tu se med skupinami kažejo ključne razlike v percepcijah timskega dela; na koncu pa še na ravni dodatnih kompetenc, ki so povezane s timskim delom, vendar v intervjujih niso bile eksplicitno opredeljene kot njegove sestavine.

Slika 3.1: Integracija kompetenčnih modelov timskega dela na treh stopnjah prehoda med izobraževanjem in delom menedžerjev človeških virov v skupni model

	Model 1	Model 2	Model 3
	SKUPINA »A«: IZOBRAŽEVANJE	SKUPINA »B«: PREHOD	SKUPINA »C«: DELO
Sestavine TD, skupne vsem trem kariernim stopnjam	Komunikacijske veščine Sposobnost dobre komunikacije, poslušanja in artikulacije mnenj		
	Ekstravertiranost Odprtost		
	Prilagodljivost Sposobnost prilagajanja drugim, okolju, nalogam		
	Zavedanje pomena timskega dela Vizija o cilju TD, verjeti v smiselnost TD, lastna pripravljenost delati v timu, zavedanje pomena naloge		
	Medosebni odnosi Empatičnost, sposobnost sodelovanja, sprejemanje mnenj (argumentov, predlogov, kritike), <i>poleg tega na posameznih stopnjah tudi:</i>		
Sestavine TD, specifične za posamezno karierno stopnjo	Ne-egocentričnost, nekonfliktnost, demokratičnost, konstruktivnost, občutek za ljudi, usmerjenost k odnosom, profesionalen odnos, zavedanje meja zagovarjanja stališč	Ne-egocentričnost, sprejemanje raznolikosti	Nekonfliktnost, demokratičnost, konstruktivnost, sprejemanje raznolikosti, sprejemanje soodvisnosti, čustvena in socialna inteligenca (spoštovanje, obvladovanje čustev), pripravljenost pomagati, »netekmovalnost«, etika, upravljanje konfliktov
	Motivacija Sposobnost »samo-motivacije«, angažiranost, pozitivnost oz. optimizem, usmerjenost k ciljem	Odgovornost Občutek za odgovornost in strukturo, vestnost (izpolnjevanje delovnih nalog)	Strokovne kompetence Strokovno znanje, poznavanje teorije in prakse
	Potrpežljivost	Realna pričakovanja Zmožnost realne ocene, kaj lahko naredi sodelavec	Tehnična in vsebinska pripravljenost
			Inovativnost, dajanje predlogov
			Pogajalske sposobnosti
	Sposobnosti sprejemanja in izvajanja navodil		
	Organizacijske spretnosti		
		Analitičnost Sposobnost razumevanja različnih konceptov (mišljenj, pristopov), sposobnost razumevanja širine	
		Doslednost in temeljitost	
	Dodane kompetence, postrežno povezane s TD MČV	Kompetence iz referenčnega nabora: Strokovnost na svojem področju / izkušnost Učenje novih stvari (v delovnih situacijah) Informacijsko-komunikacijska tehnologija Usmerjenost k rezultatom Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa Učinkovita poraba časa	
Primerna uporaba IKT Sposobnost uporabe IKT na način, ki izkorišča pozitivne in omejuje negativne vplive IKT na timsko delo			
Vodenje			

Skladno z opredelitvijo kompetence timsko delo, ki smo jo na podlagi obstoječe literature oblikovali v teoretičnem delu naloge, so sestavine timskega dela znanje, veščine, vidiki samopodobe, družbeni motivi, osebnostne značilnosti, prepričanja ter načini razmišljanja, čustvovanja in delovanja, ki jih posameznik uporablja za uspešno delo v timu. Med sestavinami, ki so skupne timskega delu na vseh treh stopnjah, so najbolj očitne in v intervjujih najpogosteje omenjene *komunikacijske veščine*, ki jih je v takšni ali drugačni obliki kot sestavino timskega dela navedla večina respondentov v vsaki od skupin. Redkeje, vendar prav tako v vseh skupinah, so respondenti kot ključno za timsko delo omenjali *prilagodljivost* in *ekstravertiranost* ter različne vidike *zavedanja pomena timskega dela*, v katerem smo združili skupno vizijo timskega dela, prepričanje o smiselnosti timskega dela, pripravljenost timsko delati in zavedanje pomena naloge. Ključna sestavina timskega dela, ki je prevladovala v intervjujih vseh treh skupin, so *medosebni odnosi* – najširša kategorija, ki so jo respondenti opisovali na zelo različnih ravneh in z različnimi elementi. Pri tem se je izkazalo, da se to področje na vseh treh stopnjah nanaša predvsem na različne vidike upoštevanja drugih, kot so empatičnost, sprejemanje mnenj (argumentov, predlogov, kritike) in sposobnost sodelovanja. To področje pa je izrazito obsežnejše v skupini C (»delo«), kjer lahko izpostavimo nekatere specifične elemente, ki jih v prvih dveh skupinah nismo zabeležili: sposobnost upravljanja konfliktov, etika, čustvena inteligenca in sprejemanje soodvisnosti. Posebej zanimiva je kompetenca upravljanja (razreševanja) konfliktov, ki jo kot eno izmed pomembnih sestavin timskega dela opredeljuje večina strokovne literature (npr. Stevens in Champion, 1994, str. 505; DeSeCo, 2002, str. 12–14; Chen in drugi, 2004, str. 40; Ellis in drugi, 2005), tudi Cannon-Bowersova in drugi (v Salas in drugi, 2000, str. 342–343) jo navajajo kot »pod-kompetenco« medosebnih odnosov. Respondenti na vseh stopnjah so tekom opisovanja svojih timskih izkušenj tudi potrdili, da je pojavljanje konfliktov običajen pojav pri delu v timu, zato je zanimivo, da je v njihovih opredelitvah sestavin timskega dela sposobnost upravljanja ali razreševanja konfliktov kot konkretna kompetenca v veliki meri spregledana, le malo bolje pa je zastopana nekonfliktnost.

Večina glavnih sestavin, skupnih vsem trem kompetenčnim modelom, sovпада z integriranimi dimenzijami timskega dela, kot jih opredeljujejo Cannon-Bowersova in drugi (v Salas in drugi, 2000, str. 342–343, glej tabelo 2.4 na strani 47): to so *komunikacija*, *prilagodljivost* in *medosebni odnosi*. Ostale dimenzije so v modelih MČV zastopane le delno: *skupno situacijsko zavedanje* je v omejenem obsegu kot *zavedanje pomena timskega dela* prisotno na vseh treh stopnjah, *koordinacija* pa le na prvih dveh stopnjah prehoda in sicer z

organizacijskimi spretnostmi. Podobno je tudi dimenzija *spremljanje učinkovitosti in podajanje povratnih informacij* opisana le s sestavino *sprejemanje mnenj (argumentov, predlogov, kritike)*, ki smo jo tako uvrstili med *medosebne odnose*. Posebej velja omeniti še zadnji dve dimenziji: *sprejemanje odločitev* (vključno z ugotavljanjem in reševanjem problemov ter načrtovanjem) in *vodenje in upravljanje tima* (vključno z delegiranjem in določanjem), ki sta kot sestavini timskega dela MČV ostali skoraj v celoti spregledani. Kljub temu pa lahko sklepamo, da se tudi teh sestavin respondenti zavedajo, saj so v intervjujih mestoma omenjali vodstveno vlogo MČV na ravni oddelka za UČV (predvsem v okviru vprašanja o specifikah dela MČV; eden od respondentov v skupini A (»izobraževanje«) je vodstvene sposobnosti opredelil tudi kot sestavino strokovnosti MČV). Na podlagi teh kontekstualnih dejavnikov in teoretičnih izhodišč smo v modelu v sklopu dodatnih kompetenc, pomembnih za timsko delo MČV, dodali kompetenco *vodenje*.

S primerjavo med kompetenčnimi modeli ugotovimo, da smo v vsaki izmed skupin opredelili nekatere sestavine, ki jih v drugih dveh skupinah nismo. Samo v skupini A (»izobraževanje«) tako najdemo *potrpežljivost* in lastnosti, povezane z *motivacijo* (sposobnost »samomotivacije«, angažiranost, pozitivnost oz. optimizem ter usmerjenost k ciljem), respondenti iz skupine B (»prehod«) pa so edini kot sestavine timskega dela navedli *odgovornost in vestnost* ter *realna pričakovanja*. Najizrazitejša odstopanja od skupnih značilnosti smo zaznali v intervjujih z respondenti, ki aktivno opravljajo delo menedžerja človeških virov (skupina C, »delo«). Samo v tem okviru se kot sestavine timskega dela pokažejo *strokovne kompetence, tehnična in vsebinska pripravljenost, inovativnost in podajanje predlogov* ter *pogajalske sposobnosti*.

Primerjava med modeli v določeni meri izkazuje tudi postopnost razvijanja timskega dela, saj v modelih prve in druge skupine (»izobraževanje« in »prehod«) najdemo dve skupni sestavini, in sicer *sposobnosti sprejemanja in izvajanja navodil* ter *organizacijske spretnosti*, med tem ko imata druga in tretja skupina (»prehod« in »delo«) drugi dve skupni sestavini: *analitičnost* ter *doslednost in temeljitost*. Značilnosti teh sestavin nakazujejo, da je na nižjih stopnjah pomembnejša osnovna sposobnost dela v timu in delovanja v skladu z njegovimi zakonitostmi, ki zahtevajo organiziranost in sledenje navodilom (pomembno je predvsem to, da delo *je* opravljeno), na višjih stopnjah pa postane bolj pomembna vsebinska vrednost rezultatov dela, ki zahteva analitičnost, doslednost in temeljitost (pomembno je predvsem to, *kako* je delo opravljeno). Del sestavin timskega dela se torej v času dodiplomskega

izobraževanja in prehoda v svet dela postopoma spremeni, tako da postaja vse manj pomembno izpolnjevanje osnovnih kriterijev dela v skupini in vse bolj pomembno zagotavljanje dodane vrednosti timskega dela.

Podrobnejši pogled na interpretacijo percepcij in mnenj respondentov razkrije, da med vsemi tremi skupinami nekoliko izraziteje izstopajo aktivni menedžerji človeških virov (skupina C, »delo«), kar pojasnjujemo z različnimi izkušnjami timskega dela na vsaki izmed stopenj: med študenti dodiplomskega izobraževanja in posamezniki na prehodu med izobraževanjem in delom prevladujejo podobne izkušnje timskega dela, pridobljene v okviru študijskih obveznosti, med aktivnimi MČV pa prevladujejo izrazito drugačne izkušnje s timskim delom v okviru profesionalnega dela. Respondenti v skupini C so tako edini že v začetku med sestavine timskega dela MČV uvrstili *strokovne kompetence*, prav tako pa so tudi edini, ki so pomen timskega dela za MČV utemeljili z njegovo strateško usmerjenostjo, ki da brez timskega dela ni mogoča.

Če torej zgornje ugotovitve strnjeno povzamemo v funkciji odgovora na prvo raziskovalno vprašanje, ugotovimo, da se kompetenčni profili primerjanih kariernih stopenj glede na primarne sestavine timskega dela razlikujejo v omejenem obsegu, vendar te razlike med njimi kažejo določeno mero postopnega spreminjanja percepcij značilnosti timskega dela v prehodu od izobraževanja do dela. Celosten primerjalni pogled pokaže, da se predvsem tretja stopnja (»delo«) izraziteje razlikuje od prvih dveh, pri čemer je zanjo značilno (a) večje poudarjanje strokovnih kompetenc v okviru timskega dela, (b) poudarjanje strateškega pomena timskega dela in (c) širši nabor kompetenc v kategoriji medosebnih odnosov, vključno s kompetenco upravljanja konfliktov.

3.3.3 Značilnosti razvijanja timskega dela MČV v visokošolskem izobraževanju

V tem delu bomo preverjali, *ali je v visokošolskem izobraževanju menedžerjev človeških virov razvijanju timskega dela glede na pomen te kompetence namenjene dovolj pozornosti*. Vprašanja, povezana z razvijanjem kompetence timsko delo, so se izkazala za enega izmed vsebinsko bogatejših sklopov intervjuja (glej povzetke v prilogi B.6). V vseh intervjuvanih skupinah so sogovorniki ocenili, da je (bila) količina timskega dela v okviru študijskega programa, ki ga opravljajo ali so ga opravljali, velika. Za večino seminarских ali projektnih nalog, ki jih morajo študenti izdelati pri večini študijskih predmetov, je bilo timsko delo

predpisana oblika dela, s čimer so si respondenti nabrali zelo obsežne timske izkušnje. Vendar so po drugi strani do teh izkušenj precej kritični, saj menijo, da je bilo, razen samega vzpodbujanja dela v skupini, razvijanju kompetence timsko delo posvečene zelo malo ali celo nič pozornosti. Nekateri med njimi so sicer izhajali iz domneve, da ta pozornost niti ni nujno potrebna, ker da je timsko delo nekaj, kar posameznik razvije spontano, kljub temu pa so se vsi strinjali, da bi bil bolj metodičen pristop koristen, ker bi omogočal boljše razvijanje te kompetence in bolj kakovostno delo v timu. O pomenu načrtnega in metodičnega razvijanja timskega dela pričajo tudi strokovni viri, npr. Galbraith in Webb (2013), ki kot dobre prakse poučevanja timskega dela v klasičnem okolju formalnega izobraževanja (»v učilnicah«) navajata npr. poučevanje principov timskega dela pred dejanskim izvajanjem timskih nalog, določitev sistema za izbiro članov tima, sprotno spremljanje napredka timov in zagotavljanje povratnih informacij, aktivno soočanje s problematičnim vedenjem znotraj tima in tako dalje. Kakršna koli prisotnost tovrstnih praks je bila v pričevanjih respondentov na vseh treh stopnjah omenjena zgolj izjemoma in v zelo omejenem obsegu.

Najbolj aktualni in sveži so v zvezi z razvijanjem timskega dela vtisi respondentov v skupini A (»izobraževanje«). Ti pri tiskem delu v okviru študija izrazito pogrešajo povratne informacije, metodičen pristop in razmislek. Ekstremna ilustracija pomanjkanja teh elementov so njihova pričevanja, da študenti skupinske naloge pogosto opravijo zgolj z uporabo spletnih komunikacijskih kanalov, kjer zberejo svoje individualne prispevke, nekdo v skupini pa jih preprosto sestavi v končni izdelek, ne da bi se v ta namen sploh kadarkoli sestali. Delo »na razdaljo« oz. virtualno timsko delo je sicer s svojimi specifičnimi značilnostmi legitimna oblika dela v skupini (glej npr. Krumm in Hertel, 2013), vendar menimo, da je pri razvijanju kompetence timskega dela v okviru formalnega izobraževanja ta oblika lahko zgolj dopolnitev, nikakor pa ne ustrezna alternativa tradicionalnemu tiskemu delu. Po drugi strani pa respondenti na prvi stopnji ocenjujejo, da se tudi v primerih, ko timsko delo poteka na tradicionalen način, s sestanki in resnično skupnim delom, nihče nič bolj ne ukvarja z vprašanjem, kako izboljšati prakse timskega dela in kako zvišati raven te kompetence. Negativne izkušnje pri razporejanju odgovornosti, dodeljevanju vlog, konfliktih in drugih vidikih timskega dela so tako edino, kar vzpodbuja individualno refleksijo pri posameznih študentih, ki pa je največkrat neartikulirana in ni neposredno usmerjena v napredovanje. Posamezni predmeti so seveda osredotočeni predvsem na svoje vsebine, temu primerno pa je timsko delo obravnavano zgolj kot metoda, ne pa kot kompetenca, ki jo bodo študenti potrebovali na nadaljnji karierni poti. Navedene težave s tiskim delom v fakultetnem okolju

se povsem ujemajo z ugotovitvami obstoječih empiričnih študij timskega dela (npr. Kliegl in Weaver, 2014, str. 206; Riebe in drugi, 2016). Kot primere pozitivnih zgledov respondenti navajajo redke izkušnje posameznih predmetov, pri katerih je bilo v sam proces usmerjene vsaj nekaj pozornosti (npr. da je bilo določeno, da mora skupina izbrati vodjo, ali da je profesor ob koncu naloge vprašal, če je prišlo pri delu do kakšnih problemov). Ena od respondentk iz skupine A kot idejo za izboljšanje razvijanja timskega dela predlaga, da bi bil proces TD sestavljen iz več faz (npr. z vmesnimi predstavitvami, določanjem vlog, spodbujanjem) in z večjo vključenostjo profesorjev, vsi respondenti pa se strinjajo, da bi bilo zelo koristno bolj načrtno razvijanje s pomočjo posebej zasnovanih nalog, jasnih napotkov in povratnih informacij. Če povzamemo odgovore respondentov na drugih dveh stopnjah (A, »prehod« in B, »delo«) pridemo do skoraj identičnih zaključkov: tudi oni pozitivno komentirajo količino timskega dela, ki so mu bili v okviru študija izpostavljeni, negativno pa ocenjujejo izkoristek teh izkušenj – navkljub posameznim primerom timske usmerjenih predmetov v študijskih programih na področju človeških virov pri nas, ki smo jih navedli v poglavju 2.3.3 in ki kažejo določeno stopnjo prisotnosti načrtnega pristopa k razvijanju timskega dela, prevladuje mnenje, da je razvijanje timskega dela v izobraževalne programe vključeno preveč naključno in da bi bilo z bolj načrtnim, metodičnim pristopom to kompetenco mogoče razvijati bolje.

V prvih dveh skupinah (A in B) imata po dva od petih respondentov izkušnje z dodatnim izobraževanjem, vsaj posredno povezanim z razvijanjem timskega dela, bodisi v okviru aktivnosti študentskih organizacij, ali pa v okviru študentskega dela. V skupini aktivnih MČV (C) imajo tovrstne izkušnje vsi, razen enega respondenta. Opisi teh izkušenj so povzemali predvsem pozitivne vidike, npr. opredmetenje in zavestno obravnavo timskega procesa ter vzpodbujanje razmišljanja in refleksije dela v timu, torej prav elemente, ki jih respondenti pogrešajo pri razvijanju timskega dela v okviru visokošolskega izobraževanja. Le eden izmed respondentov v skupini B (»prehod«), ki pa se tovrstnega izobraževanja nikoli ni udeležil, je izrazil pomisleke o kakovosti izvajanja dodatnih izobraževanj na področju družboslovja oz. konkretnije »mehkih veščin«.

V povezavi z vprašanjem razvijanja kompetence timskega dela v okviru študija smo respondente vprašali še to, *kako gledajo na posameznikove predispozicije za timskega dela in njihovo vlogo pri razvijanju te kompetence* (povzetki v prilogi B.7). V kolikšni meri je torej timskega dela kompetenca, ki jo je mogoče razvijati, koliko pa je odvisno od posameznikovih

»danosti«? Kljub temu, da so respondenti v okviru drugih vprašanj kar nekajkrat uporabili besedne zveze, kot na primer »nekdo, ki ni za timsko delo...« ali »timski človek«, kot da je to nekaj prirojenega, se je izkazalo, da v skupinah »izobraževanje« in »prehod« prevladuje prepričanje, da se timskega dela vsaj do neke mere lahko priuči vsak. Pri tem naj bi bil najmočnejši dejavnik lasten interes oz. želja posameznika, poleg tega pa tudi zunanji dejavniki – čas razvijanja (npr. v prvih letih izobraževanja) in organizacijska klima. V skupini C (»delo«) so respondenti do možnosti razvijanja te kompetence pri čisto vsakem posamezniku bolj zadržani in navajajo primere specifičnih karakterjev, ki so izraziti individualisti, narcisi, introvertirani, brez osnovnih komponent čustvene inteligence ipd. Dve respondentki iz te skupine ocenjujeta, da pri njih razvijanje te kompetence sploh ni smiselno in je zanje treba poiskati individualne naloge, ostali pa opozarjajo, da je v takšnih primerih timsko delo sicer možno, vendar zelo omejeno. Kot je pojasnila ena izmed respondentk, je nadomeščanje tovrstnega primanjkljaja v razvoju te kompetence pri posamezniku in s tem ustrezno delo tima odvisno od ravni kompetenc ostalih članov tima.

Na podlagi zgoraj navedenih ugotovitev lahko torej na drugo raziskovalno vprašanje odgovorimo, da je v *visokošolskem izobraževanju menedžerjev človeških virov razvijanju timskega dela glede na pomen te kompetence namenjene premalo pozornosti*. Ob tem upoštevamo, da smo v kontekstualni razpravi že potrdili velik pomen timskega dela za MČV, izkušnje respondentov pa kažejo, da razvijanje te kompetence v visokošolskem izobraževanju kljub temu poteka na relativno nizki ravni – predvsem na način, da morajo študenti seminarske naloge izdelovati v skupinah. Tako na ravni študijskih programov nismo zaznali mehanizmov, ki bi bili sistematično usmerjeni v predstavljanje teorije in dobrih praks timskega dela, vzpodbujanje refleksije in povratnih informacij o tinskem delu študentov, spremljanje napredka pri razvijanju te kompetence ali vrednotenju z njo povezanih učnih dosežkov. Le redki respondenti so omenili minimalno prisotnost posameznega izmed teh elementov pri katerem od predmetov, npr. na način, da jih je posamezen profesor vprašal, kako je timsko delo potekalo, ali da se je učna snov posameznega predmeta dotikala tudi konceptov, povezanih s tinskim delom. Nekateri respondenti so se z razvijanjem timskega dela srečali v okviru dodatnega izobraževanja ali usposabljanja izven študijskih obveznosti, kjer so bili zgoraj omenjeni mehanizmi prisotni v večji meri.

3.4 ZAKLJUČEK ANALIZE

V tem delu povzemamo ugotovitve analize in strnjeno predstavljamo odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Timsko delo smo kot kompetenco menedžerjev človeških virov osvetlili z različnih vidikov: najprej smo z vidika značilnosti timskega dela pri izobraževanju, prehodu in delu MČV ter vloge timskega dela pri razvijanju in uporabi drugih kompetenc opredelili njen pomen, nato pa smo preučili njene sestavine na vsaki izmed vključenih stopenj ter posebej še značilnosti njenega razvijanja v okviru visokošolskega izobraževanja. Podatki, ki smo jih v zvezi s temi vidiki zbrali v petnajstih družboslovnih intervjujih, so nam omogočili širok vpogled v percepcije in izkušnje, povezane s timskim delom menedžerjev človeških virov in tistih, ki naj bi to šele postali. Vse ugotovitve so pokazale v smer velikega pomena timskega dela na vseh treh stopnjah prehoda in tudi velikega zavedanja tega pomena v percepcijah respondentov.

Značilnosti timskega dela MČV v okviru treh stopenj prehoda smo predstavili v skupnem modelu, ki omogoča neposredno primerjavo med stopnjami in je razdeljen na tri ravni: kompetence, skupne vsem trem stopnjam; kompetence, specifične za posamezno karierno stopnjo; in dodatne kompetence, ki so povezane s timskim delom, vendar niso neposredno opredeljene kot njegove sestavine. Primerjava med stopnjami je pokazala razmeroma majhne, vendar značilne razlike. Sestavine timskega dela, ki so skupne vsem trem stopnjam, so *komunikacijske veščine, prilagodljivost, ekstravertiranost, zavedanje pomena timskega dela* in različni vidiki *medosebnih odnosov*, poleg tega pa v vsakem od modelov najdemo še štiri do šest drugih sestavin, pri čemer imata modela prvih dveh stopenj skupne *sposobnosti sprejemanja in izvajanja navodil* in *organizacijske spretnosti*, modela drugih dveh stopenj pa *analitičnost* ter *doslednost in temeljitost*, med tem ko prva in tretja stopnja skupnih sestavin nimata. To kaže, da se del sestavin timskega dela v času dodiplomskega izobraževanja in prehoda v svet dela postopoma spremeni, tako da postaja vse manj pomembno izpolnjevanje osnovnih kriterijev dela v skupini in vse bolj pomembno zagotavljanje dodane vrednosti timskega dela. Poleg tega se je izkazalo, da med vsemi tremi stopnjami najizraziteje izstopa skupina aktivnih MČV (C, »delo«). Ti so tako edini že v začetku kot sestavino timskega dela opredelili strokovne kompetence, ob tem pa je izstopal tudi njihov obsežen nabor kompetenc v kategoriji medosebnih odnosov. V tem sklopu so bili tudi edini, ki so omenjali sposobnost upravljanja konfliktov, sicer pomembno sestavino v obstoječi literaturi s tega področja, prav tako pa so edini, ki so timsko delo opredelili kot nujno sestavino strateško usmerjenega UČV. Navedene ugotovitve kažejo, da so razlike v percepcijah timskega dela MČV med stopnjami

prehoda, četudi ne zelo izrazite, značilno povezane s kontekstom uporabe in razvijanja timskega dela na posamezni stopnji prehoda.

V zadnjem koraku smo proučili, na kakšen način je razvijanje timskega dela vključeno v visokošolsko izobraževanje MČV in kako se pri tem odraža pomen timskega dela. Ugotovili smo, da je obseg timskega dela v okviru študija zelo velik, saj je prisotno pri skoraj vsakem študijskem predmetu, največkrat v obliki skupinskega izdelovanja seminarskih nalog. Vendar pa po pričevanjih respondentov pri tem, razen izjemoma, niso aplicirani nikakršni mehanizmi načrtnega razvijanja te kompetence, kot tudi ne principi dobrih praks. Nekateri intervjuvani študenti poročajo o konkretnih primerih slabih praks, npr. o primerih, ko skupinsko nalogo izdelajo, ne da bi se v ta namen sploh kdaj sestali, ali pa o rednih težavah pri razporejanju nalog med člani tima. Respondenti so do tega v veliki meri kritični, saj menijo, da bi bilo z aktivnimi pristopi timsko delo mogoče razvijati dosti bolje. Zdi se torej, da je v okviru visokošolskega izobraževanja timsko delo sicer deležno pozornosti kot metoda učenja in poučevanja, ne pa tudi kot ključna kompetenca. Ob upoštevanju ugotovljenega velikega pomena timskega dela pri prehodu med izobraževanjem in delom ter v profesiji MČV nasploh, smo tako na podlagi zgornjih ugotovitev prišli do sklepa, da *je v visokošolskem izobraževanju menedžerjev človeških virov razvijanju timskega dela glede na pomen te kompetence namenjene premalo pozornosti*. V prizadevanju za izboljšanje stanja na tem področju smo oblikovali strateška priporočila, s katerimi skušamo v zaključku analize ponuditi nekaj aplikativnih izhodišč za ustreznejše razvijanje in uporabo kompetence timsko delo na področju upravljanja človeških virov.

Strateška priporočila za razvijanje in uporabo kompetence timsko delo na področju upravljanja človeških virov temeljijo na ugotovitvi, da je timsko delo ena izmed pomembnih ključnih kompetenc menedžerjev človeških virov, zato so usmerjena v jasno opredeljen cilj, t.j. višjo stopnjo razvitosti kompetence timsko delo pri diplomantih upravljanja človeških virov in drugih posameznikih, ki delujejo na tem profesionalnem področju:

V okviru visokošolskih izobraževalnih programov, kjer je timsko delo že opredeljeno kot ena izmed ciljnih kompetenc, je treba njegovemu razvijanju posvetiti več pozornosti. Velik obseg timske oblike dela v okviru študijskih obveznosti predstavlja primerno podlago za izvajanje aktivnosti, usmerjenih v razvijanje kompetence timskega dela, vendar potrebuje nadgradnjo v obliki ustreznih metod razvijanja, spremljanja in evalvacije te kompetence. Ne glede na načine razvijanja timskega dela v izobraževanju morajo biti njihov sestavni del povratne

informacije o praktičnih izkušnjah timskega dela študentov. Eden izmed možnih pristopov je oblikovanje posebnega študijskega predmeta, ki bi z uporabo različnih načinov učenja in poučevanja praktično in teoretično pristopil k razvijanju timskega dela. Druga možnost je umestitev timskega dela v študijski kurikulum v okviru širšega nabora poklicno relevantnih kompetenc, zastopanih na podoben način, kot so v njem zastopane na primer raziskovalne metode, s poudarkom na pridobivanju temeljnih znanj v začetnem obdobju dodiplomskega študija. V okviru razvijanja timskega dela bi bilo mogoče specifično izpostaviti in usmerjeno razvijati tudi druge kompetence, ki so z njim povezane oz. so njegove sestavine. Glede na profesionalni okvir uporabe timskega dela je z vidika razvijanja te kompetence v izobraževanju pomembno vzpostavljati tesnejše povezave s svetom dela, pri tem pa je ena izmed osrednjih točk učinkovit sistem študijske prakse.

4 ZAKLJUČEK

Eno od osnovnih gonil razvoja človeštva je sodelovanje, ki je pravzaprav vgrajeno v pojmovanje človeka kot socialnega bitja. Na vseh področjih življenja se ljudje srečujemo z izzivi, ki jih lahko premagamo samo s pomočjo drugih. Čeprav je v luči dandanašnjih družbeno-ekonomskih okoliščin marsikje mogoče govoriti o naraščajoči odtujenosti, so po drugi strani pogosto prav te okoliščine tisto, kar od posameznika zahteva bolj razvite sposobnosti povezovanja in sodelovanja. Te zahteve so izrazito poudarjene pri izobraževanju in delu, zato smo v magistrski nalogi želeli ugotoviti, kakšne so značilnosti in pomen kompetence timskega dela na tem področju, za konkreten raziskovalni okvir pa smo izbrali izobraževanje in delo menedžerjev človeških virov. S tem smo na nek način »postavili zrcalo«, saj smo z vidika upravljanja človeških virov proučevali prav osrednjo profesijo upravljanja človeških virov.

Za ta namen smo v teoretičnem delu magistrske naloge poleg ostalih relevantnih izhodišč najprej opredelili timsko delo kot kompetenco, nato pa v empiričnem delu preverjali njen pomen in značilnosti na treh kariernih stopnjah menedžerjev človeških virov: v izobraževanju, pri profesionalnem delu ter v času prehoda med obema stopnjama. Podatke smo zbirali s pomočjo družboslovnih intervjujev, ki smo jih izvedli s petimi posamezniki na vsaki izmed stopenj. Tako smo dobili tri kompetenčne modele timskega dela, ki smo jih združili v skupnem modelu, kjer so se kot glavne sestavine te kompetence na vseh stopnjah pokazale *komunikacijske veščine, prilagodljivost, ekstravertiranost, zavedanje pomena timskega dela* in različne komponente *medosebnih odnosov*, kot so empatičnost, ne-egocentričnost, sposobnost sodelovanja in sprejemanja mnenj. Na vsaki izmed stopenj smo ugotovili še štiri do šest drugih sestavin, pri čemer je zanimivo, da se na drugi stopnji ponovita dve sestavini prve stopnje (*sposobnosti sprejemanja in izvajanja navodil* ter *organizacijske spretnosti*), na tretji stopnji pa dve sestavini druge stopnje (*analitičnost* ter *doslednost in temeljitost*). V okviru prehoda med izobraževanjem in delom bi to lahko pomenilo, da je v visokošolskem izobraževanju pomembnejši tehnični vidik timskega dela in osnovna sposobnost delovanja na določen – timski – način, v prehodu in profesionalni karieri pa postanejo bolj pomembni elementi, povezani z doseganjem vsebinske vrednosti rezultatov timskega dela. Razloge za to lahko iščemo v vsaj dveh dejavnikih razlikovanja med časom izobraževanja in dela, t. j. v različnih stopnjah razvitosti kompetenc in različnih motivih za timsko delo.

Osnovna značilnost timskega dela, ki jo lahko razberemo tudi iz izdelanih kompetenčnih modelov timskega dela MČV, je njegova sestavljenost iz širokega nabora kompetenc, ki jih sicer poznamo tudi kot samostojne kompetence. Razvijanje in uporaba timskega dela sta torej tesno prepletena z razvijanjem in uporabo drugih kompetenc menedžerjev človeških virov, ki so bodisi njegove neposredne sestavine, ali pa so z njim povezane posredno. Med zanimivimi primeri tega razmerja lahko najdemo *primerno uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije*, ki je povezana z negativnimi vidiki naraščajoče uporabe sodobnih tehnoloških orodij v okviru timskega dela, ter *sposobnost dela pod pritiskom in obvladovanja stresa*, katere pomen je močno odvisen od ravni drugih timskih kompetenc. Vsakršno operiranje s timskim delom torej vedno vključuje določen nabor drugih kompetenc, ki je sicer lahko odvisen od konkretnih okoliščin, v vsakem primeru pa ta značilnost kaže v smer velikega pomena timskega dela.

Tudi druge značilnosti timskega dela, ki smo ga proučevali tako iz generičnih vidikov, kot v okviru specifičnih okvirov profesije menedžerja človeških virov, so potrdile domnevo o velikem pomenu te kompetence za izobraževanje, prehod in delo nasploh ter posebej na področju upravljanja človeških virov. Pri vprašanju, ali se ta pomen ustrezno odraža v razvijanju kompetence timsko delo v visokošolskem izobraževanju, so sogovorniki na vseh treh kariernih stopnjah pozitivno komentirali velik obseg timskega dela v okviru študijskih obveznosti, ki omogoča nabiranje velike količine izkušenj in vsaj kvantitativno ustrezno reprezentira nenehno prisotnost timskega dela v praksi profesije menedžerja človeških virov. Po drugi strani pa so vsi sogovorniki izrazili pomisleke glede relevantnosti teh izkušenj oziroma njihove usmerjenosti v dejansko razvijanje timskega dela, ki mu je po njihovem mnenju v izobraževalnem procesu namenjene premalo pozornosti v smislu eksplicitne obravnave s pomočjo različnih metod učenja in poučevanja. Pri tem so večinoma poudarjali potrebo po diskusiji in povratnih informacijah o timskem delu, redkeje pa tudi pomanjkanje teoretičnih temeljev. Na s tem povezane izzive smo skušali odgovoriti v *strateških priporočilih za razvijanje in uporabo kompetence timsko delo na področju upravljanja človeških virov*, ki smo jih predstavili ob koncu empiričnega dela magistrske naloge. V zvezi s tem velja kot posebej pomemben vidik razvijanja poklicno relevantnih kompetenc izpostaviti povezovanje izobraževanja z delom, kjer sogovorniki vidijo veliko potenciala za izboljšave predvsem v okviru sistema strokovne prakse.

Težko bi rekli, da je neustrezno razvijanje kompetence timskega dela posledica nizke ravni njenega zavedanja. Morda je večja ovira to, da je ta termin že tako dolgo stalnica v diskurzu na področju izobraževanja in zaposlovanja, da se zdi kot nekaj, s čimer se ni treba posebej ukvarjati. To, da je delo z drugimi nekaj zelo samoumevnega in integriranega v človeški naravi, pa ne bi smel biti argument proti njegovemu proučevanju in razvijanju, temveč prav nasprotno. Ko smo timsko delo opredelili na ravni kompetence posameznika, smo s tem odprli številna vprašanja, ki presegajo omejitve magistrskega dela. Če smo z eksploratornim pristopom predvsem odkrivali, kaj timsko delo v treh različnih skupinah posameznikov pravzaprav pomeni, bi bilo vsekakor zanimivo na obsežnejšem vzorcu in s preciznejšo metodologijo raziskati, kako je timsko delo povezano z različnimi dimenzijami kariernega uspeha. Če smo s primerjalnim pristopom ugotavljali razlike med percepcijami timskega dela na vertikali treh kariernih stopenj, nas zdaj zanima, kako se te percepcije razlikujejo znotraj posamezne stopnje, npr. med menedžerji človeških virov z različnimi izobrazbenimi profili ali v različnih vrstah organizacij. Ugotovitev o neustreznem načinu razvijanja timskega dela v visokošolskem okolju pa odpira vprašanja o učinkovitosti različnih metod in orodij, ki bi jih bilo mogoče uporabiti v tem kontekstu. Prav takšna neodgovorjena vprašanja pa, ob zavedanju omejenega dometa magistrskega dela, kažejo ključno dodano vrednost tovrstne obravnave timskega dela kot pomembne kompetence posameznika. Njen pomen se glede na aktualne družbene smernice tudi v prihodnje ne bo zmanjšal, aktiven pristop k njenemu proučevanju in razvijanju pa utegne biti ključ do izdatnih zalog neizkoriščenega potenciala.

5 VIRI

1. Allen, J. in van der Velden, R. (ur.). (2005). *The flexible professional in the knowledge society: general results of the Reflex project*. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market. Ljubljana: Faculty of Social Sciences.
2. Allen, J., Pavlin, S. in van der Velden, R. (ur.). (2011). *Competencies and early labour market careers of higher education graduates in Europe*. Ljubljana: Faculty of Social Sciences.
3. Athey, T. R. in Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215–226.
4. Baker, D. P., Day, R. in Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *HSR: Health Services Research*, 41(4), Part II, 1576–1598.
5. Blair, M. M. (2012). An economic perspective on the notion of 'human capital'. V A. Burton-Jones in J.-C. Spender (ur.), *The Oxford Handbook of Human Capital* (str. 49–70). Oxford: Oxford University Press.
6. Blömeke, S., Zlatkin-Troitschanskaia, O., Kuhn, C. in Fege, J. (ur.). (2013). *Modeling and measuring competencies in higher education. Tasks and challenges*. Rotterdam: Sense Publishers.
7. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
8. Boyatzis, R. E. (2009). Competences as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770.
9. Bramming, P. in Holt Larsen, H. (2000). Making sense of the drive for competence. V C. Brewster in H. Holt Larsen (ur.), *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy* (str. 66–88). Oxford; Malden: Blackwell.
10. Bratton, J. in Gold, J. (2007). Human resource management – theory and practice (4. Izdaja). Houndmills; New York: Palgrave Macmillan.
11. Brooking, A. (1997). The management of intellectual capital. *Long Range Planning*, 30(3), 364–365.
12. Bryman, A. in Bell, E. (2003). *Business research methods*. New York: Oxford University Press.

13. Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M. in Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225–262.
14. Chakraborti, C., Boonyasai, R. T., Wright, S. M. in Kern, D. E. (2008). A systematic review of teamwork training interventions in medical student and resident education. *Journal of General Internal Medicine*, 23(6), 846–853.
15. Cheatle, K. (2001). *Mastering human resource management*. Houndmills; New York: Palgrave.
16. Chen, G., Donahue, L. M. in Klimoski, R. J. (2004). Training undergraduates to work in organizational teams. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), 27–40.
17. Clardy, A. (2008). Human resource development and the resource-based model of core competencies: Methods for diagnosis and assessment. *Human Resource Development Review*, 7(4), 387–407.
18. Cushway, B. (2008). *The handbook of model job descriptions*. London: Kogan Page.
19. Definition and selection of competencies (DeSeCo). (2002). *Definition and selection of competencies (DeSeCo): theoretical and conceptual foundations*. Strategy paper. OECD: Directorate for education, employment, labour and social affairs. Dostopno prek http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/02_parsys.34116.downloadList.87902.DownloadFile.tmp/oecddesecostrategyaperdeeIsaedcericd20029.pdf
20. Definition and selection of competencies (DeSeCo). (2005). *The definition and selection of key competencies: executive summary*. OECD: Directorate for education, employment, labour and social affairs. Dostopno prek <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>
21. Devlin, M. (2002). *Assessing group work*, Dostopno prek www.cshe.unimelb.edu.au/assessinglearning/docs/Group.pdf
22. Društvo Študentov Kadrovskega Menedžmenta (b. d.). Dostopno prek <https://www.facebook.com/DrustvoStudentovKadrovskegaMenedzmentaDskm>
23. Dubois, D. D. in Rothwell, W. J. (2008). *Competency-based human resource management*. Mountain View: Davies-Black Publishing.
24. Edwards, P. in Wright, M. (1998). HRM and commitment: a case study of teamworking. V P. Sparrow in M. Marchington (ur.), *Human resource management: the new agenda* (str. 272–285). London: Financial Times management.

25. Edwards, P. in Wright, M. (2002). Alcan: managing change. The case of teamwork. V H. Newell in H. Scarbrough (ur.), *HRM in context: a case study approach* (str. 39–56). New York: Palgrave.
26. Ekonomsko-poslovna fakulteta (b. d.). *Management, organizacija in človeški viri*. Dostopno prek http://www.epf.um.si/stud_prog/bm/Vsebina/management_organizacija_cloveski_viri.aspx
27. Elksnin, L. K. in Elksnin, N. (1996). Strategies for transition to employment settings. V D. D. Deshler, E. S. Ellis in B. K. Lenz (ur.), *Teaching adolescents with learning disabilities: Strategies and methods* (str. 525–578). Denver: Love.
28. Ellis, A. P. J., Bell, B. S., Ployhart, R. E., Hollenbeck, J. R. in Ilgen, D. R. (2005a). An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: effects on cognitive and skill-based outcomes. *Personnel Psychology* 58(3): 641–672.
29. Eurydice. (2002). *Key competencies: A developing concept in general compulsory education*. Dostopno prek <http://www.eurydice.si/images/stories/publikacije/english/031EN.pdf>
30. Evangelista, L. (2011). *Study on existing frameworks to validate competence for career guidance practitioners*. Prispevek v okviru mednarodnega projekta IMPROVE. Dostopno prek http://www.improveguidance.eu/sites/default/files/Evan_gelista_2.pdf
31. Fakulteta za družbene vede (b. d.). Dostopno prek <http://www.fdv.uni-lj.si/>
32. Fakulteta za organizacijske vede (b. d.). *Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov*. Dostopno prek <http://www.fov.uni-mb.si/Studij/Organizacija-in-management-KIS>
33. Fernandez, R., Kozłowski, S. W. J., Shapiro, M. J. in Salas, E. (2008). Toward a definition of teamwork in emergency medicine. *Academic Emergency Medicine*, 15(11), 1104–1112.
34. Fontana, A. in Frey, J. H. (2005). The interview: from neutral stance to political involvement. V N. K. Denzin in Y. S. Lincoln (ur.), *The Sage handbook of qualitative research: third edition* (str. 695–727). Thousand oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
35. Galbraith, D. D. in Webb, F. L. (2013). Teams that work: preparing student teams for the workplace. *American Journal of Business Education*, 6(2), 223–234.
36. Gangani, N., McLean, G. N. in Braden, R. A. (2006). A Competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127–140.

37. García, M. G., López, C. B., Molina, E. C., Casas, E. E. in Morales, Y. A. R. (2016). Development and evaluation of the team work skill in university contexts. Are virtual environments effective? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 13(5).
38. Gilley, A., Gilley, J. W., McConnell, C. W. in Veliquette, A. (2010). The competencies used by effective managers to build teams: an empirical study. *Advances in Developing Human Resources*, 12(1), 29–45.
39. Green, P. C. (1999). *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
40. Halfhill, T. R., Nielsen, T. M. (2007). Quantifying the "softer side" of management education: An example using teamwork competencies. *Journal of Management Education*, 31(1), 64–80.
41. Heinsman, H., de Hoogh, A. H. B., Koopman, P. L. in van Muijen, J. J. (2007). Competencies through the eyes of psychologists: A closer look at assessing competencies. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 412–427.
42. Hughes, R. L. in Jones, S. K. (2011). Developing and assessing college student teamwork skills. *New Directions for Institutional Research*, 149, 53–64.
43. *Human Resource Competency Study* (b. d.). Dostopno prek <http://www.sitemaker.umich.edu/hrcs/overview>
44. *Human Resource Competency Toolkit* (b. d.). Dostopno prek <http://webuser.bus.umich.edu/Programs/hrcs/hrct.htm>
45. James, R., McInnis, C. in Devlin, M. (2002). *Assessing learning in Australian universities*. Ideas, strategies and resources for quality in student assessment. Dostopno prek [http://www.cshe.unimelb.edu.au/assessinglearning/docs/Assessing Learning.pdf](http://www.cshe.unimelb.edu.au/assessinglearning/docs/AssessingLearning.pdf)
46. Kember, D. (2008). Nurturing generic capabilities through a teaching and learning environment which provides practise in their use. *Higher Education*, 57(1), 37–55.
47. Kliegl, J. A. in Weaver, K. D. (2014). Teaching teamwork through coteaching in the business classroom. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(2), 204–216.
48. Kohont, A. 2005a. Razvrščanje kompetenc. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 29–48). Ljubljana: GV Izobraževanje.

49. Kohont, A. 2005b. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov, magistrsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Kohont, A. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Kohont, A., Černigoj Sadar, N., Gnidovec, M., Ignjatović, M., Kanjuo Mrčela, A., Mesner Andolšek, D., Podnar, K., Stanojević, M., Svetlik, I. (2011). *Upravljanje človeških virov 2008 – Mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Inštitut za družbene vede.
52. Krumm, S. in Hertel, G. (2013). Knowledge, skills, abilities and other characteristics (KSAOs) for virtual teamwork. V D. Derks in A. Bakker (ur.), *The Psychology of Digital Media at Work (Current Issues in Work and Organizational Psychology)* (str. 80–100). Hove, East Sussex: Psychology Press.
53. Kuh, G. D. (2008). *High-impact educational practices: What they are, who has access to them, and why they matter*. Washington, D. C.: Association of American Colleges and Universities.
54. Leckey, J. F. in McGuigan, M. A. (1997). Right tracks – wrong rails: The development of generic skills in higher education. *Research in Higher Education*, 38(3), 365–378.
55. Lee, J. G., Park, Y. in Yang, G. H. (2010). Driving performance improvements by integrating competencies with human resource practices. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 71–90.
56. Leggat, S. G. (2007). Effective healthcare team require effective team members: defining teamwork competencies. *BMC Health Service Research*, 7(17).
57. Levi, D. (2011). *Group dynamics for teams*. Los Angeles: Sage.
58. Lucia, A. D. in Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
59. Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HRM professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7–18.
60. Marrielli, A. F., Tondora, J. in Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health*, 32(5/6), 533–561.
61. Marshall, C. in Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research: 3rd edition*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.

62. Martinez-Fernandez, J. R., Corcelles, M. in Cerrato-Lara, M. (2011). The conceptions about teamwork questionnaire: design, reliability and validity with secondary students. *Educational Psychology*, 31(7), 857–871.
63. McDaniel, D. L. (1998). A competency model for human resources. V D. D. Dubois (ur.), *The competency casebook* (str. 121–157). Amherst: HRD Press international.
64. Miller, R. L. in Brewer, J. D. (2003). *The A-Z of social research: a dictionary of key social science research concepts*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
65. Mulder, M. 2000. *Competence development – some background thoughts*. University. Dostopno prek <http://www.mmulder.nl/PDF%20files/Mulder%202001%20Competence%20development.%20Some%20back%20ground%20thoughts.pdf>
66. O*NET. (2010). *O*net OnLine*. Dostopno prek: <http://www.onetonline.org/link/summary/11-3121.00>
67. Parker, G. M. (2008). *Team players and teamwork: new strategies for developing successful collaboration*. San Francisco: Jossey-Bass.
68. Pavlin, S. (2012). *Slovensko visoko šolstvo s perspektive zaposljivosti diplomantov*. Ljubljana: FDV. Dostopno prek <http://old.fdv.uni-lj.si/zalozba/pdf-ji/439.pdf>
69. Radbourne, J. (2007). Teaching for life – generic capabilities that link university learning with workplace learning. V M. K. McCuddy, H. Van Den Bosch, A. V. Matveev in K. O. Morse (ur.), *The challenges of educating people to lead in a challenging world* (str. 309–323). Dordrecht: Springer.
70. Raven, J. (2001). Assessment of competencies. V J. Raven in J. Stephenson (ur.), *Competence in the learning society* (str. 491–530). New York: Peter Lang.
71. Riebe, L., Girardi, A. in Whitsed, C. (2016). A systematic literature review of teamwork pedagogy in higher education. *Small Group Research*, 47(6), 619–664.
72. Robbins, S. P., Sanghi, S. in Judge, T. (2005). *Essential of organizational behavior* (8. izdaja). Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall.
73. Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
74. Roulston, K. (2010). *Reflective interviewing: a guide to theory and practice*. Los Angeles: Sage publications.
75. Salas, E., Burke, C. S. in Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339–356.

76. Sandberg, J. (2000). Competence – the basis for a smart workforce. V R. Gerber in C. Lankshear (ur.), *Training for a smart workforce* (str. 47–73). London; New York: Routledge.
77. Schuler, R. S., Jackson, S. in Storey, J. (1995). HRM and its link with strategic management. V J. Storey (ur.), *Human resource management: a critical text* (str. 113–130). London: Thompson learning.
78. Slovenska kadrovska zveza. A. (b. d.). Dostopno prek <http://www.skz.si/zveza/>
79. Slovenska kadrovska zveza. B. (b. d.). *Društvo študentov kadrovskega menedžmenta*. Dostopno prek <http://www.skz.si/drustva/drustvo-studentov-kadrovskega-menedzmenta/>
80. Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G. in Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based – A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325–346.
81. Staggers, J., Garcia, S. in Nagelhout, E. (2008). Teamwork through team building: Face-to-face Online. *Business Communication Quarterly*, 71(4), 472–287.
82. Stevens, M. J. in Champion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20(2), 503–530.
83. Stevens, G. W. (2012). A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86–107.
84. Steyn, E. in Steyn, D. (2009). The challenge to incorporate teamwork as a managerial competency: the case of mainstream South African newsrooms. *Journal of Media Business Studies*, 6(2), 47–65.
85. Stoof, A., Martens, R. L., Van Merriënboer, J. J. G. in Bastiaens, T. J. (2002). The boundary approach of competence: A constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human Resource Development Review*, 1(3), 345–365.
86. Sun, L. in Shi, K. (2008). The human resource competency studies and the IPMA-HR competency training and certification program in China. *Public Personnel Management*, 37(3), 353–362.
87. Svetlik, I. (2005). O kompetencah. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 11–28). Ljubljana: GV Izobraževanje.

88. Svetlik, I. in Kohont, A. (2009). Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 191–232). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
89. Svetlik, I. in Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 17–62). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
90. Teddlie, C. in Yu, F. (2007). Mixed methods sampling – a typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77–100.
91. Teichler, U. (2007). Does higher education matter? Lessons from a comparative graduate survey. *European Journal of Education*, 42(1), 11–34.
92. Tomlinson, M. (2008). 'The degree is not enough': Students' perceptions of the role of higher education credentials for graduate work and employability. *British Journal of Sociology of Education*, 29(1), 49–61.
93. Tracey, J. B. in Charpentier, A. (2004). Professionalizing the human resources function: The case of ARAMARK. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(4), 388–397.
94. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. in Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
95. Waters, E. in Sroufe, L. A. (1983). Social competence as a developmental construct. *Developmental Review*, 3(1), 79–97.
96. Watson, P. (2002). Innovative teaching, teamwork and generic skills in the university environment. Prispevek na konferenci: *Celebrating teaching at Macquarie*, Macquarie University, NSW, November 2002.
97. Whiddett, S. in Hollyforde, S. (2003). *A practical guide to competencies: how to enhance individual and organisational performance* (druga izdaja). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
98. White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297–333.
99. West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. West Sussex: John Wiley & sons, Ltd.
100. Woodruffe, C. (1992). What is meant by a competency? V S. Boam in P. Sparrow (ur.), *Designing and achieving competency* (str. 16–30). Maidenhead: McGraw-Hill.

101. Yeung, A. K. (1996). Competencies for HR professionals: An interview with Richard E. Boyatzis. *Human Resource Management*, 35(1), 119–131.
102. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (b. d. A). *Opis poklica kadrovskega menedžer*. Dostopno prek https://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=100&Filter=K
103. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (b. d. B). *E-svetovanje*. Dostopno prek <https://esvetovanje.ess.gov.si/KajNajDelam/MoznostiZaposlovanja/Poklic/Default.aspx#details>
104. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (b. d. C). *E-svetovanje*. Dostopno prek <https://esvetovanje.ess.gov.si/KajNajDelam/MoznostiZaposlovanja/Poklic/Default.aspx>

PRILOGE

PRILOGA A: VPRAŠALNIK ZA INTERVJUJE

Timsko delo menedžerjev človeških virov: vprašalnik

1. a) Kako razumete timsko delo kot kompetenco zaposlenih? Katere so njene sestavine?
b) Kako dobro poznate specifične dela menedžerjev človeških virov in kako razumete timsko delo v tem kontekstu? (Kako pogosto je delo v timih; kakšni so timi...)
2. Kje in kako se srečujete s timskim delom? (Npr. dejavnost; pogostost; velikost tima; vaša vloga v timu; intenzivnost dela; reševanje konfliktov...)
3. Katere so po vaših izkušnjah glavne ovire za uspešno timsko delo na ravni posameznika in njegovih kompetenc?
4. a) Če pomislite na svoje kompetence in njihov pomen za vaše karijerne možnosti: kako bi ocenili pomembnost kompetence timskega dela?
b) Je bilo pri delih, ki ste jih do zdaj opravljali (ali se zanje prijavljali), timsko delo običajno navedeno kot razpisni pogoj?
5. Kako ste v okviru študijskega programa, ki ste ga opravljali oz. ga opravljate, razvijali kompetenco timsko delo? Kaj je bilo najbolj pomembno za vaše razvijanje te kompetence?
* je (bilo) razvijanje timskega dela v študijski program vključeno tudi eksplicitno (npr. v obliki posebnega predmeta)?
*Ali ste se kdaj udeležili dodatnega izobraževanja/usposabljanja s tega področja? Prosim, opišite dosedanje tovrstne izkušnje.
6. Katere so po vašem mnenju ključne naloge menedžerja človeških virov?
7. Katere so po vašem mnenju ključne kompetence diplomantov UČV/MČV?

8. Kako je po vašem mnenju timsko delo vsebovano v naslednjih kompetencah oz. povezano z njimi?

- Strokovnost na svojem področju / izkušnost
- Učenje novih stvari (v delovnih situacijah)
- Komunikacijske veščine
- Informacijsko-komunikacijska tehnologija
- Obvladovanje medčloveških odnosov
- Usmerjenost k rezultatom
- Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa
- Učinkovita poraba časa

9. Katere (druge) kompetence (znanja, veščine, osebnostne lastnosti...) po lastnih izkušnjah ocenjujete kot najpomembnejše za uspešno timsko delo?

Potencialna dodatna vprašanja v zvezi s prehodom med izobraževanjem in delom:

- Kakšna je (bila) oz. bi morala biti po vašem mnenju vloga fakultete pri vašem prehodu na trg dela?
- Kakšne so (bile) vaše aspiracije pri prehodu na trg dela? (Npr. a - čim prej najti kakršno koli zaposlitev ali plačano delo; b - najti zaposlitev, ki se ujema z vašim področjem študija in izobrazbo; c - čim bolje izkoristiti ugodnosti študentskega statusa).

PRILOGA B: POVZETKI ODGOVOROV NA VPRAŠANJA IZ INTERVJUJEV

B.1: Timsko delo v okviru specifik dela menedžerjev človeških virov

Resp.	<i>Timsko delo v okviru specifik dela menedžerjev človeških virov</i>
Izobraževanje	
A1	Pri delu MČV je timsko delo prevladujoča oblika dela, veliko je sodelovanja v različnih projektih z drugimi oddelki v organizaciji. TD je definitivno ena od ključnih kompetenc MČV, »kadrovski menedžer je profesionalni timski delavec« in mora v bistvu biti del vsakega tima v organizaciji, zato je pomembna empatija in pripravljenost veliko se učiti (poznavanje vseh področij dela organizacije).
A2	Pri delu MČV je timsko delo prevladujoča oblika dela, veliko je sodelovanja v različnih projektih z drugimi oddelki v organizaciji. Delo MČV zahteva stalno komunikacijo, MČV »brez TD ne more«.
A3	Pri delu MČV je timsko delo prevladujoča oblika dela, veliko je sodelovanja v različnih projektih z drugimi oddelki v organizaciji.
A4	Pri delu MČV je timsko delo prevladujoča oblika dela, veliko je sodelovanja v različnih projektih z drugimi oddelki v organizaciji. Delo MČV zahteva stalno komunikacijo, MČV »brez TD ne more«.
A5	Pri delu MČV je timsko delo prevladujoča oblika dela, veliko je sodelovanja v različnih projektih z drugimi oddelki v organizaciji. V kadrovskih timih naj bi imel MČV vodstveno vlogo. Vodstvene sposobnosti, vezane na zavedanje človeških komponent, psiholoških profilov, motivacijskih vidikov, so tudi sestavina strokovnosti MČV.
Prehod	
B1	Timskega dela je veliko, MČV deluje v timih na več nivojih. TD je ena od ključnih kompetenc MČV. V večjih organizacijah je že sam kadrovski oddelek tim.
B2	Timsko delo je potrebno v večjih organizacijah, ki imajo kadrovski tim. V »idealni« obliki kadrovske službe je timsko delo precej zahtevno, ker je znotraj organizacije veliko povezovanja in usklajevanja (pomembno je dobro medsebojno poznavanje in zaupanje).
B3	Se vedno prevladuje »stara različica kadrovika«, t.j. predvsem administrativna funkcija, kjer timsko delo ni v ospredju. Kjer je kadrovska funkcija »sodobnejša«, je timskega dela več. V večjih organizacijah kadrovski oddelek deluje kot tim.
B4	Velikost organizacije vpliva na pomen TD. Razvijanje TD pri zaposlenih je lažje, če tudi sam kot MČV verjameš v TD.
B5	TD je za MČV pomembno zaradi potrebe po usklajevanju z drugimi kadri v organizaciji in z vodilnimi.
Delo	
C1	Na tem področju je timskega dela veliko; osnovno sodelovanje že pri klasičnem zaposlovanju, ko gre za razvojne in druge bolj strateške, dolgoročne zadeve, pa brez timskega dela ne gre. »Delati na kadrovskega področju in ne biti 'timski človek', to je bilo možno tam

	nekje do leta 1990, ko je bila to personalna funkcija.« Timi so različno veliki, vključeni so različni oddelki.
C2	Kompetence TD so predpogoj, da si lahko kadrovski menedžer. MČV sodeluje v timih z različnimi oddelki v organizaciji. »V tej stroki je neskončno timskega dela.« Stalno timsko delo z vodji različnih oddelkov.
C3	Veliko timskega dela, tako znotraj HR tima, kot tudi pri projektih, postavitvi planov, reševanju problemov, optimizaciji procesov... MČV je pogosto vodja tima, če ne drugače je vodja kadrovske službe; za to so pomembni integriteta, skrb za odnose v timu, spoštovanje raznolikosti, povezovanje stvari v celoto, operacionaliziranje strategije, taktičnost, diplomatskost, ciljna usmerjenost; ključno je to, da MČV povezuje. Pogost primer timskega dela s povezovanjem oddelkov je postopek selekcije kadrov.
C4	Timsko delo je zelo pomembna kompetenca MČV, nujna sestavina strateške kadrovske funkcije. MČV sodeluje v timih z različnimi oddelki v organizaciji. Sogovornica zaznava številne »multiplikatorne« pozitivne učinke TD: motivacija, uvid v delo drugih, pripadnost, medsebojni odnosi.
C5	Timsko delo je zelo pomembna kompetenca MČV, nujna sestavina strateške kadrovske funkcije; pomembno predvsem za usklajevanje procesov znotraj podjetja. Moraš biti prepričljiv, suveren, dobro poznati notranje procese, ljudi, da lahko postaneš enakovreden partner in sogovornik direktorjem. MČV sodeluje v timih z različnimi oddelki v organizaciji.

B.2: Pomen kompetence timsko delo za kariero

Resp.	<i>Pomen kompetence timsko delo za lastno kariero</i>
Izobraževanje	
A1	Za iskanje zaposlitve in kariero nasploh je ključnega pomena mreženje.
A2	Zelo pomembno in pri tem so ključne izkušnje TD na fakulteti.
A3	Zelo velika vloga TD, tudi močan vpliv na lastna zanimanja in cilje. Že pri študentskem delu se pričakuje kompetenca timskega dela, v razvitem podjetniškem okolju z močnim vplivom tujine in visoko razvito organizacijsko kulturo pa še posebej.
A4	Pozitiven vpliv.
A5	Pomembna kompetenca.
Prehod	
B1	Definitivno ključna kompetenca za prehod na trg dela. Večina del vključuje to kompetenco, vsaj v smeri kadrovskega menedžmenta.
B2	TD kot kompetenca je samoumevno in ni cenjeno, dokler z njim ni težav. TD (tako kot npr. samoiniciativnost, zagnanost, kreativnost) je pogosto le ena od »floskuk«, ki se na razpisih in razgovorih vedno omenjajo, vendar se jih ne jemlje resno, ne preverja, ne meri... čeprav so v resnici resne kategorije.
B3	Pomembna kompetenca. TD se vedno poudarja (npr. v razpisih za delo), ne glede na to, kako v praksi delo poteka (na nekaterih delovnih mestih resnično ni timskega dela).

B4	Izjemno pomembna kompetenca. TD se sliši »whatever«, resnično pa se pokaže v praksi.
B5	Zelo pomembna zaposlitvena kompetenca. V razpisih TD ponavadi ni izpostavljeno, pri dejanskem delu pa se pričakuje povezovalnost, sposobnost dela z drugimi.
Delo	
C1	TD je tukaj na od ključnih zadev; če ga dojemaš kot vrednoto, si težko predstavljaš, da bi delal drugače.
C2	Zelo pomembno za kariero in sploh pogoj za delo MČV.
C3	Sogovornica meni, da ji je kompetenca TD ogromno koristila na karierni poti.
C4	Mogoče je ta pomen večji, kot se zavedamo; »timsko delo je za HR-jevca ena alfa«.
C5	Zelo pomembno, v kombinaciji z mreženjem in ekstravertiranostjo.

B.3: Razmerje med timskim delom in drugimi kompetencami

Resp.	<i>Razmerje med timskim delom in drugimi kompetencami:</i> <i>Strokovnost na svojem področju / izkušnost</i>
Izobraževanje	
A1	TD je sestavina strokovnosti in je pomembno za razvijanje strokovnosti. Še posebej ključno za vodjo.
A2	Delo MČV zahteva stalno komunikacijo, MČV »brez TD ne more«.
A3	TD je sestavina strokovnosti MČV.
A4	TD je sestavina strokovnosti in je pomembno za razvijanje strokovnosti. Delo MČV zahteva stalno komunikacijo, MČV »brez TD ne more«.
A5	TD je sestavina strokovnosti in je pomembno za razvijanje strokovnosti.
Prehod	
B1	Strokovnost kot sestavina TD in TD kot sestavina strokovnosti.
B2	Ni relevantna.
B3	Ni toliko povezana.
B4	Ni med najbolj pomembnimi kompetencami za TD.
B5	Pomembno je izmenjevanje znanja. Za razvijanje strokovnosti je pomembno imeti razvito TD.
Delo	
C1	Strokovna usposobljenost je temeljni predpogoj.
C2	TD je osnova, da sploh lahko prideš do strokovnosti.
C3	Raznolik tim lahko pripelje do visoke ravni strokovnosti, ker vsak član prispeva svoje.
C4	Dober HR strokovnjak je tudi dober v TD; dober strokovnjak postaneš samo z angažiranostjo, mreženjem, spremljanjem dogajanja.
C5	Zelo pomembna; s časom se poveča zaradi dela z drugimi; pripomore k timskega delu in obratno TD pripomore k strokovnosti.

Resp.	<i>Razmerje med timskim delom in drugimi kompetencami:</i> <i>Učenje novih stvari (v delovnih situacijah)</i>
Izobraževanje	
A1	Pomembno, ker se MČV vključuje v veliko različnih timov v organizaciji.

A2	/
A3	Timsko delo je tudi način učenja novih stvari.
A4	»Ljudje se učimo skozi interakcijo«; dejanska uporaba te kompetenca odvisna od osebnosti.
A5	TD je ena od kompetenc, ki se jih naučiš v delovnih situacijah. Timsko delo je tudi način učenja novih stvari.
Prehod	
B1	Timsko delo kot način uvajanja zaposlenih.
B2	Timsko delo te uči in odpira za nove izkušnje.
B3	S timskim delom razvijaš to kompetenco, učenje poteka tudi preko timskega dela.
B4	Pomen te kompetence za TD je odvisen od področja dela.
B5	Pomembno, vendar odvisno od delovnega mesta in dela nasploh.
Delo	
C1	Povezano s TD, še posebej v raznorodnih timih, kakršni so značilni za MČV.
C2	TD ima pri tem zelo veliko vlogo.
C3	Znotraj tima je veliko učenja drug od drugega, vendarle pa je ta kompetenca v prvi vrsti na posamezniku.
C4	Čisto nove stvari je dosti lažje delati v timu.
C5	Povezana s TD, ker se skozi timsko delo od drugih učiš nove stvari.

Resp.	<i>Razmerje med timskim delom in drugimi kompetencami:</i> <i>Komunikacijske veščine</i>
Izobraževanje	
A1	Očitna sestavina, vendar tudi tega nimajo vsi.
A2	Zelo povezano, pomembno.
A3	/
A4	Temeljna sestavina, zelo pomembno. V okviru študija se komunikacijske veščine razvijajo »zelo malo«. V povezavi z IKT je pomembna kompetenca pisnega komuniciranja in s tem povezana kultura oz. bonton.
A5	Sestavina kompetence timsko delo. Zelo povezano, pomembno.
Prehod	
B1	Sestavina TD.
B2	Brez komunikacije ni tima.
B3	Zelo pomembne za TD.
B4	Zelo povezano s TD.
B5	Bistvo timskega dela je komunikacija – te veščine in TD so medsebojno pogojeni.
Delo	
C1	Temeljna kompetenca, brez katere timsko delo ni mogoče.
C2	Zelo pomembne. Povezave z medsebojnimi odnosi, socialno inteligenco, empatijo...
C3	Temeljna kompetenca, brez katere timsko delo ni mogoče.
C4	Sestavina timskega dela; ključno je ustno izražanje in sposobnost jasnega in jedrnatega predstavljanja, v manjši meri tudi učinkovitega zapisovanja.
C5	Komunikacijske veščine so osnova za TD. Treba se je znati predstaviti, do neke mere biti ekstravertiran.

Resp.	Razmerje med timskim delom in drugimi kompetencami: <i>Informacijsko-komunikacijska tehnologija</i>
Izobraževanje	
A1	Velikokrat timsko delo poteka izključno prek IKT, kompetenca IKT je tako tudi sestavina kompetence TD. Po lastnih izkušnjah so študijski timi dovolj zagreti, da se dejansko dobivajo in delujejo kot resničen tim. Pogostost uporabe IKT narašča, zato bo vedno pomembnejša kompetenca sposobnost presoje kdaj in koliko pri TD uporabljati IKT (kompetenca »pametna uporaba IKT v pravi meri«).
A2	Velikokrat timsko delo poteka izključno prek IKT, kompetenca IKT je tako tudi sestavina kompetence TD. Pozitiven vidik IKT: da nekaj ustvariš, se ni več potrebno z nekom sestati. »Tisti, ki tega ne zna, se bo težko znašel« - IKT je torej pomembna sestavina TD.
A3	Velikokrat timsko delo poteka izključno prek IKT, kompetenca IKT je tako tudi sestavina kompetence TD. Negativni vidiki IKT: slabša komunikacija, blefiranje, počasnejše usklajevanje... boljše izkušnje v živo, več idej.
A4	IKT je pomemben komunikacijski kanal timskega dela. Negativni vidiki IKT: slabša komunikacija, blefiranje, počasnejše usklajevanje... boljše izkušnje v živo, več idej. Tudi če IKT »ni vedno uporabna, se zelo forsira«, organizacije tudi »prisiljeno« sledijo trendom, zato »moraš znati uporabljati te stvari«.
A5	Velikokrat timsko delo poteka izključno prek IKT, kompetenca IKT je tako tudi sestavina kompetence TD. Premislek, ki ga zahtevajo nekatere naloge, je dosti bolj učinkovit v živo; brainstorming.
Prehod	
B1	Pogoj za TD: »Težko timsko delaš, če tega ne znaš.« Timsko delo je lahko tudi motiv ali celo prisila za učenje IKT.
B2	To so individualne veščine, ki niso ključne za TD.
B3	Nima velikega pomena za TD.
B4	Koristna do določene ravni dela v timu (npr. za koordinacijo dela), ne more pa nadomestiti resničnega skupinskega dela.
B5	Vzpodbuja timsko delo. Lajša komunikacijo med člani tima in s tem večja učinkovitost.
Delo	
C1	Tudi za TD zelo pomembna kompetenca, vendar so pomembne prave meje, da ne pride do oviranja dela (težave s pozornostjo, prelaganjem odgovornosti) in zlorabljanja tehnologije.
C2	IKT je koristna recimo pri pripravi na TD, sama komunikacija pa mora potekati v živo, sicer je zelo omejena.
C3	Vedno pomembnejša kompetenca, pomembna tudi za TD, predvsem pri delu na daljavo, manj v samem kadrovskega oddelku.
C4	Dosti TD poteka po elektronskih kanalih, zato je kompetenca IKT zelo pomembna; sogovornica omenja eno od računalniških orodij delovanja »v oblaku«, ki omogoča velike časovne prihranke in učinkovitejše delo (predvsem v kontekstu delovanja na mednarodnem trgu).
C5	Elektronska pošta kot kanal koristen a problematičen - povezano s prenašanjem

	odgovornosti, usklajevanjem zasebnega in poklicnega življenja. »To se vse dogaja tudi zato, ker imajo ljudje premalo razvito zavedanje za nujnost, pravočasnost, predvsem pa za odgovornost.«
--	---

Resp.	<i>Razmerje med timskim delom in drugimi kompetencami:</i> <i>Obvladovanje medčloveških odnosov</i>
Izobraževanje	
A1	V veliki meri sopomenka za kompetenco timsko delo – definicija TD bi lahko bila »usklajevanje medčloveških odnosov okoli določene teme«.
A2	Pomembna je samokontrola, predvsem vodja mora paziti na čustva in postopati nekako racionalno. »Čustva so nalezljiva.«
A3	Sestavina kompetence timsko delo. Zelo pomembno pri timskem delu.
A4	Zelo pomembno pri timskem delu.
A5	Sestavina kompetence timsko delo.
Prehod	
B1	Sestavina TD.
B2	Definitivno pomembno za TD, predvsem to, »da daš svoj ego na stran«.
B3	Povezano s TD. »Naučiš se prepoznati določene karakterje ljudi in potem sčasoma že točno veš, kaj lahko od določene osebe pričakuješ.«
B4	Povezano s TD, ključno za vzpostavitev zaupanja.
B5	Zelo povezano s TD, treba je znati »držati distanco«. Povezano s komunikacijo.
Delo	
C1	Zelo pomembna kompetenca, pogosto poudarjena v poteku intervjuja.
C2	Zelo pomembno v povezavi s čustveno inteligenco.
C3	Ena najpomembnejših kompetenc za TD, povezana s prilagodljivostjo, sposobnostjo funkcioniranja z zelo različnimi posamezniki.
C4	Pomembno za TD.
C5	Zelo pomembno; pomembno je, da se znaš opravičiti, stopiti korak nazaj. Potrebna je tudi določena stopnja zrelosti.

Resp.	<i>Razmerje med timskim delom in drugimi kompetencami:</i> <i>Usmerjenost k rezultatom</i>
Izobraževanje	
A1	Daje smisel timskemu delu. Povezana je s komunikacijo in delom pod stresom: eden glavnih razlogov za stres je to, da vodje članom ne znajo skomunicirati ciljev.
A2	Težko je zmotivirati celo ekipo, da vsi delujejo v smeri istega cilja, ker vsak sledi predvsem lastnim interesom.
A3	Pomembna sestavina TD.
A4	Daje smisel timskemu delu.
A5	Je zaželenja sestavina, vendar ni obvezna.
Prehod	
B1	Pomembna za dobro delovanje tima. Načeloma bi to kompetenco morali imeti vsi člani tima.

B2	Definitivno pomembno, da tim pride do rezultata.
B3	Timsko delo je praviloma usmerjeno k rezultatom.
B4	Zelo pomembna, predvsem kot usmerjenost k konsenzualnemu skupnemu rezultatu.
B5	Tim ne bo uspešen brez skupnega cilja. Na začetku morajo biti postavljene smernice in člani ne smejo stremeti k različnim rezultatom.
Delo	
C1	Je nujna, »zagotavlja TD«, dela se z namenom doseganja rezultatov.
C2	Zelo povezana s TD; končni rezultat je razlog, da zadeva deluje. Usmerjenost k rezultatom pa lahko ovirajo osebni interesi, zamere ipd.
C3	Zelo povezana s TD; vsak dela svoje, ampak morajo vsi v isto smer.
C4	Treba je biti zelo organiziran, da ne zaideš; veliko timov se zaradi tega izgubi.
C5	Ciljna usmerjenost je eden od temeljnih pogojev za uspešno TD.

Resp.	<i>Razmerje med timskim delom in drugimi kompetencami:</i> <i>Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa</i>
Izobraževanje	
A1	Je sestavina TD, ker je že v pojmu dela z drugimi ljudmi zajeto to, da moraš biti pripravljen biti odvisen od drugih – ko si odvisen od drugih, je stres večji.
A2	Soočanje s pritiskom in obvladovanje stresa je s pomočjo tima lažje, »definitivno je več plusov kot minusov«.
A3	Pomembna kompetenca in sestavina TD, zato ker je v timu zaradi potrebe po medsebojnemu prilagajanju delo pod pritiskom in obvladovanje stresa težje.
A4	Pomembno povezano s TD in sposobnostjo dobrega načrtovanja. Tim lahko pritisk in stres poveča ali zmanjša – odvisno od organiziranosti, značilnosti in obnašanja članov.
A5	Timsko delo je pogosteje stresno kot individualno delo. Če so vzroki za stres zunanji, lahko TD pomaga zmanjšati pritisk in stres.
Prehod	
B1	Delo v timu lahko povzroča stres.
B2	Povezano z obvladovanjem medčloveških odnosov.
B3	TD blaži ta segment dela.
B4	TD je sestavina te kompetence: »Če imaš dober tim in če dejansko delaš na tem, je tudi ta pritisk manjši«. S tem je povezana tudi kompetenca obvladovanja medčloveških odnosov.
B5	Ključni so časovni roki (povezava z učinkovito uporabo časa), zato je ta kompetenca pomembna za TD. V timu je dobro, če ima vsaj kateri izmed članov razvito to kompetenco in zna tudi pomirjati ljudi.
Delo	
C1	Vsebuje tudi TD, pomembno je zaupanje, nisi sam za vse.
C2	Pomembno, ker se danes vse odvija hitro. Delo v timu lahko razbremeni pritisk, ker da občutek varnosti, zaupanja.
C3	V takih situacijah je tim koristen, da te pomiri, potolaži, prizemlji; gre tudi za to, da si med seboj pomagamo (kolegialnost).
C4	Pritiski so veliki, delo v timu jih praviloma lajša, lahko pa se zgodi, da pritiski nastajajo tudi zaradi usklajevanja; to se v različnih timih različno kaže.
C5	Pritiski so vedno prisotni, »tim te lahko potegne navzdol ali pa navzgor«.

Resp.	<i>Razmerje med timskim delom in drugimi kompetencami:</i> <i>Učinkovita poraba časa</i>
Izobraževanje	
A1	Pomembna sestavina, vendar je v povezavi s tem zaradi medsebojnega usklajevanja pomembna tudi prilagodljivost.
A2	/
A3	Pomembna za usmerjenost k rezultatom in učinkovitost.
A4	Je sestavina TD, ki zmanjšuje stres. Zelo povezana s sposobnostjo dobrega načrtovanja.
A5	Pomembna sestavina TD, kjer se mora usklajevati delo več soodvisnih posameznikov. Tudi kompetenca TD je lahko sestavina učinkovite porabe časa.
Prehod	
B1	TD je lahko sestavina te kompetence – če se delo porazdeli, prihraniš čas.
B2	Pomembna.
B3	Pri timskem delu je potrebna racionalizacija časa. Racionalizacija časa je povezana tudi z usmerjenostjo k rezultatom.
B4	Zelo povezana s timskim delom: delo v timu je smotrno zaradi boljših rezultatov, vendar je časovno potratno zaradi vsega usklajevanja, organiziranja, zato je učinkovita poraba časa zelo pomembna.
B5	Lahko govorimo tudi o organizaciji dela, kar je povezano s TD.
Delo	
C1	Pomembno za TD v povezavi z delitvijo dela, organizacijo...
C2	Pomembno, ker se danes vse odvija hitro, delo v timu pomaga, da skupaj najdemo rešitve.
C3	Drug drugega vzpodbujamo, ponavadi eden priganja, da pravočasno naredimo. Delo mora biti dobro razporejeno in časovnice se moramo držati.
C4	Tudi tukaj je pomembna dobra organiziranost.
C5	Zelo pomembna kompetenca. Udeležba več izobraževanj v zvezi z upravljanjem časa, določanjem prioritet in pogajanjem. Za to sta potrebni tudi integriteta in suverenost. »Ne znamo postavljati prioritet«, najtežje stvari puščamo za konec... s tem je povezan tudi stres.

B.4: Sestavine timskega dela kot kompetence zaposlenih

Resp.	<i>Sestavine timskega dela kot kompetence zaposlenih</i>
Izobraževanje	
A1	Demokratičnost, odprtost za mnenja in argumente, jasna stališča in zavedanje meja njihovega zagovarjanja, prilagodljivost, komunikativnost, precejšnja ekstravertiranost, empatija, nekonfliktnost (»da jih ne razjeziš, užališ«), pozitivnost oz. optimizem. + Sposobnost podajanja in sprejemanja konstruktivnih povratnih informacij na pravi način.
A2	Dobra komunikacija, empatija, vizija o cilju TD, sposobnost poslušanja. + Sposobnost »samo-motivacije«, prilagodljivost, nekonfliktnost, sposobnost

	»izklopiti« aroganco in ego.
A3	Pomembnejše so lastnosti kot znanja; v timu je pomembna kombinacija in raznolikost teh lastnosti. Komunikativnost, psihološko znanje – občutek za ljudi, sposobnost sodelovanja, medsebojnega poslušanja, usklajevanja in dopolnjevanja. Pomemben element je izmenjava znanja. + Organiziranost, usmerjenost k ciljem, usmerjenost k odnosom, sposobnost prilagajanja, podajanja znanja, odprtost.
A4	Dobra komunikacija - komunikativnost, sposobnosti sprejemanja in izvajanja navodil, potrpežljivost.
A5	Empatija, ne-egocentričnost, odprtost za predloge drugih. + Najpomembnejši je občutek za sočloveka, empatija. Če imaš to, lahko delaš v timu tudi s slabše razvitimi drugimi komponentami.
Prehod	
B1	Prilagodljivost, komunikativnost, odprtost. + sprejemanje raznolikosti.
B2	Organizacijske spretnosti, sposobnost poslušanja in empatije, vživljanja; sposobnost dajanja lastnega ega na stran v dobrobit skupnemu cilju.
B3	Sprejemanje mnenj drugih, ne-avtoritarnost, odprtost, zmožnost sodelovanja. Sposobnost podrejanja (npr. urnikom, navodilom).
B4	Analitičnost, zmožnost komuniciranja, sodelovanja, fleksibilnost, sposobnost artikulacije mnenj, sprejemanja kritike; moraš verjeti v smiselnost TD. Timsko delo je pomembna splošna zaposlitvena kompetenca (»da sploh lahko nekaj delaš«). + odprtost oz. ekstravertiranost, občutek za odgovornost in strukturo.
B5	Se znati razumeti z ljudmi, biti ne preveč avtoritaven; prilagodljivost, komunikativnost, sprejemanje mnenj drugih; sposobnost organiziranja, vestnost (izpolnjevanje delovnih nalog). + doslednost.
Delo	
C1	Strokovna usposobljenost, komunikacija, spoštovanje ekipe in posameznikov, sposobnost razumevanja različnih konceptov (mišljenj, pristopov), lastna pripravljenost delati v timu, sposobnost argumentacije, podajanja in sprejemanja mnenj, kooperativnost, sprejemanje soodvisnosti (»partnerstvo je več kot sodelovanje«), demokratičnost.
C2	Čustvena inteligenca in socialna inteligenca (empatičnost, spoštovanje, obvladovanje čustev), komunikacija, tehnična in vsebinska pripravljenost.
C3	Kompetenca TD je to, da se je član tima sposoben dobro in na produktiven način vključiti v timsko delo; to vključuje sposobnost poslušanja, prilagajanja, izražanja svojega mnenja in uveljavljanja svojega stališča, spoštovanja mnenj drugih, medsebojno podpiranje, pripravljenost pomagati, konstruktivnost pri konfliktih; komunikacijske veščine, aktivno poslušanje, inovativnost, dajanje predlogov; veščine medsebojnih odnosov.
C4	Sposobnost razumevanja širine, dobre komunikacije in poslušanja, sprejemanje konsenza; fleksibilnost; »Timsko delo je pač postalo ena od ključnih zadev v organizaciji«; nujna je povezanost in multidisciplinarnost.
C5	Sodelovalna naravnost, čustvena inteligenca, pogajanje, sodelovanje, ekstravertiranost, tudi strokovne kompetence. + Komunikacija, povezovalnost, prezentiranje, etika, upoštevanje raznolikosti.

B.5: Glavne ovire za uspešno timsko delo

Resp.	<i>Glavne ovire za uspešno timsko delo</i>
Izobraževanje	
A1	Nezmožnost postavljanja meje med osebnim in profesionalnim odnosom (pretirano osebni odnos), ne-empatičnost (nerazumevanje drugih in neprilagodljivost).
A2	Nestrinjanje s skupno vizijo, pomanjkanje motivacije (»ležernost«), ki zahteva dodatno pozornost.
A3	Slaba komunikativnost, pomanjkanje energije, pomanjkanje časa – potrpežljivosti. Nizko zavedanje pomena timskega dela in posledično nizka raven motivacije.
A4	Nezainteresiranost (pomanjkanje motivacije) posameznikov za delo v timu, ki izvira iz nizkega zavedanja o nalogah in njihovi koristnosti – nezainteresiranost se kaže tudi izogibanje vodstveni vlogi v timu. Površnost, brezbriznost, pomanjkljivo osnovno znanje pisanja in citiranja. Nezmožnost sprejemanja kritike.
A5	Neuskkljenost tima, velike karakterne razlike, neangažiranost, pomanjkanje motivacije.
Prehod	
B1	Prevelika raznolikost v timu, slabo razvite kompetence (zaprtost, nekomunikativnost, pomanjkanje »zdrave pameti«), egocentričnost.
B2	Nesposobnost komuniciranja, nezmožnost realne ocene, kaj lahko naredi sodelavec, ego, samopašnost, osredotočenost na osebne interese, medsebojno nezaupanje.
B3	Karakterne lastnosti (avtoritarnost, samodržnost, postavljanje sebe v ospredje). Enim je težko spregovoriti, mogoče tudi zaradi neizkušenosti.
B4	»Vedno je problem posameznik.« Neprilagodljivost, slaba artikulacija, ne-sprejemanje kritik.
B5	Pomanjkanje zavzetosti, odsotnost skupne ideje.
Delo	
C1	Egoizem, prepričanje o lastni superiornosti, nekompatibilnost med posamezniki ali pa »sektašenje«; mnenje, da je naloga nepomembna.
C2	Izraziti individualizem, egoizem; površnost, nespretnost v komunikaciji.
C3	Najpogosteje je problem nizka raven »osebnostnih veščin« - konfliktnost, neusmerjenost k rešitvam, zavračanje dela v timu.
C4	Introvertiranost, individualizem, tekmovalnost, močni egi.
C5	Rivalstvo (nezdravo tekmovanje), individualizem, pomanjkanje čustvene inteligence, slabo upravljanje čustev in konfliktov. Ključno je, kateri posamezniki sestavljajo tim – kakšna kombinacija je to.

B.6: Razvijanje kompetence timsko delo v okviru študijskega programa

Resp.	<i>Razvijanje kompetence timsko delo v okviru študijskega programa</i>
Izobraževanje	
A1	Večinoma zgolj v obliki skupinskih seminarskih nalog in občasnega skupinskega dela (npr. pri vajah posameznih predmetov). Kompetenco TD se da »fajn izpilit« s prakso in s feedbackom, ki pa nam dela največji problem, to je problem nacionalnega karakterja.

	<p>»O tej kompetenci noben kaj preveč ne razmišlja«, kar je velika škoda.</p> <p>Na eni od drugih smeri na FDV pri določenem predmetu profesorica zahteva tudi poročilo o delu v timu, to poročilo pa ni namenjeno ocenjevanju, ampak zgolj temu, da člane tima usmeri v razmislek o svojem TD.</p> <p>Zelo pomembno bi bilo na začetku študija nekaj narediti, »mogoče ne predmet, vsaj tečaj, uro ali dve...«.</p> <p>Koristno je opravljanje psiholoških testov o timskih vlogah, ki te vzpodbudijo k samo-prepoznavanju, zavedanju sebe, razmisleku o teh zadevah.</p> <p>Na fakulteti »manjka dobrega ukvarjanja s timskim delom in zato potem timsko delo ni tako dobro, kot bi lahko bilo.«</p> <p>»Če ti že dajo timsko delo, se mi zdi smiselno, da se potem oceni tvoj tim, ne pa samo izdelek.«</p> <p>»V večini primerov smo bili dovolj zagreti, da smo se dejansko dobivali in delali kot skupina.«</p> <p>»V veliko primerih so na koncu vprašali, če smo imeli kake probleme pri delu«, ampak takrat je vsega že konec in hočejo študenti samo čim hitreje opraviti s tem.</p>
A2	<p>Večinoma zgolj v obliki skupinskih seminarских nalog in občasnega skupinskega dela (npr. pri vajah posameznih predmetov).</p> <p>Redki posamezni primeri, kjer je bila pri določenem predmetu naloga zastavljena na način, eksplicitno usmerjen v razvijanje timskega dela.</p> <p>Timskega dela je v prvih dveh letih študija manj, kasneje pa dosti več.</p> <p>TD je v študijske predmete načrtno vključeno, kakor je, in ne potrebuje konkretnjših usmeritev, ker je »nekako naravna stvar«, ki jo razviješ z izkušnjami – »več projektov narediš, bolj si timski«. Vseeno pa bi pogovori in povratne informacije o poteku TD zelo pomagali pri razvijanju te kompetence.</p> <p>Skupinske seminarske na faksu se pogosto naredijo praktično prek facebooka, vsak naredi nek del in potem se to enostavno sestavi, delo ni zelo organizirano. To so koristne izkušnje, vendar niso na ravni pričakovanj na trgu dela.</p>
A3	<p>Večinoma zgolj v obliki skupinskih seminarских nalog in občasnega skupinskega dela (npr. pri vajah posameznih predmetov).</p> <p>Za razvijanje TD bi bilo pomembno, da bi študenti dobili neke povratne informacije, da bi se ukvarjali s potekom timskega dela (morda v obliki nekakšnih poročil) in da bi delali na zavedanju pomena TD.</p> <p>Povratne informacije v zvezi s TD so odvisne predvsem od angažiranosti in zainteresiranosti posameznega profesorja.</p> <p>Poleg povratnih informacij o TD bi bili zelo koristni tudi kakšni napotki, metode.</p> <p>Timskega dela je v prvih dveh letih študija manj, kasneje pa dosti več.</p>
A4	<p>Večinoma zgolj v obliki skupinskih seminarских nalog in občasnega skupinskega dela (npr. pri vajah posameznih predmetov).</p> <p>Redki posamezni primeri, kjer je bila pri določenem predmetu naloga zastavljena na način, usmerjen v razvijanje timskega dela.</p> <p>Razvijanje TD bi bilo boljše, če bi bil proces TD sestavljen iz več faz (npr. z vmesnimi predstavitvami, določanjem vlog, spodbujanjem) in z večjo vključenostjo profesorjev, ne pa zanemarjen in usmerjen izključno v zaključno oceno.</p> <p>Če je pri razvijanju strokovnih kompetenc preveč teorije in premalo prakse, je pri razvijanju timskega dela ravno obratno – izključno praksa brez teorije.</p>
A5	<p>Večinoma zgolj v obliki skupinskih seminarских nalog in občasnega skupinskega dela (npr. pri vajah posameznih predmetov).</p> <p>Razvijanje timskega dela je v izobraževalne programe vključeno (preveč) naključno – z bolj načrtnim, metodičnim pristopom in evalvacijo bi lahko to kompetenco</p>

	razvijali bolje.
Prehod	
B1	Edini način razvijanja so bile skupinske seminarske naloge. TD je bilo kot študijska vsebina vključeno zelo malo, le pri enem predmetu. Ključne kompetence bi bilo treba vpeljevati bolj načrtno in tudi prej (že v osnovni šoli). Razvijaš večinoma teoretična znanja, ki jih ne apliciraš na prakso, nekatere kompetence pa razviješ »po nesreči« (primer TD) ali pa z udejstvovanjem v obštudijskih dejavnostih. Kompetence začneš zares razvijati predvsem v prvih letih profesionalne kariere, pri študiju narediš samo zametke kompetenc.
B2	Edini način razvijanja so bile skupinske seminarske naloge. Najpomembnejše so bile skupinske naloge, ki so te prisilile v sodelovanje in mogoče tudi pripeljale do določenih spoznanj o prednostih timskega dela, pa tudi do številnih, predvsem negativnih, izkušenj z delom v skupini (nasprotja interesov, različni motivi, konflikti, neenakomerno razporejeno delo...).Nihče se ni ukvarjal s skupino in potekom dela, vendar je morda TD kompetenca, kjer je tak pristop (poskus – neuspeh – refleksija) primeren; »tega ti ne more nekdo razložiti, to je tako, kot bi se nogometa skušal naučiti iz knjige«.
B3	Predvsem sodelovanje pri projektnih nalogah, seminarskih nalogah. Bral si o tem, kaj naj bi bilo TD, s prakso TD pa se nismo ukvarjali. Določene stvari bi bile dosti boljše, če bi se bolj poglobljali v to.
B4	Veliko smo delali na tinskem delu, imeli smo ogromno skupinskih seminarskih nalog. Velika količina skupinskih nalog je za razvijanje TD sicer koristna, vendar je vprašanje, kako so naloge zastavljene in koliko so resnično usmerjene v razvijanje TD. Pri določenem predmetu je bila naloga (pogajanje znotraj skupin in med skupinami) zastavljena tako, da je usmerila pozornost v timske procese, kljub temu pa ni bilo večjega poudarka na izboljšanju teh procesov.
B5	Ogromno skupinskih projektov (»Se mi zdi, da smo jih kar dobro razvijali z vsemi možnimi skupnimi projekti in da so na faksu kar poskrbeli, da smo kompetentni za timsko delo, in če ne drugega, da smo se navadili delati z drugimi ljudmi«). Podpore za boljše TD ni bilo (respondent se ne spomni, ali je kdo o TD kaj razlagal). Podpora in usmeritve v zvezi s TD bi bile predvsem koristne na začetku študija. Vedno je kakšen v skupini veliko delal, kakšen pa je bil vedno odsoten in je prišel samo na koncu.
Delo	
C1	Študijske teme so bile predmet diskusij in timskih nalog; sicer študij ni bil izrazito timsko usmerjen.
C2	Na fakulteti pridobiš ogromno širine, premalo pa operativnega znanja. »V tistih časih socializma, je bilo timsko delo top. Ker se je vse delalo timsko, ker je bila skupnost.«
C3	Timsko smo delali predvsem v okviru seminarskih nalog. Namen uporabe metod TD je bil razvijanje kompetence TD, vseeno pa TD ni bilo deležno posebne obravnave (razen omembe pri posameznih predmetih), niti kot metoda, niti kot kompetenca. Manjkala je refleksija lastnega timskega dela, razprava o poteku dela v skupinah, občutkih in mnenjih članov.

C4	<p>Vse seminarske naloge so temeljile na timskem delu.</p> <p>Timsko delo ni bilo teoretično obravnavano.</p> <p>Brez posebne priprave »vrženi v« timsko delo, pogost občutek, da poleg svojega opravljaš še delo drugih članov; sicer dobra izkušnja, vendar pa je nekaj drugega realna izkušnja, ko »se gre za resne stvari«.</p> <p>Kritična do načina razvijanja TD: naučiti bi morali tudi razloge, zakaj in kako timsko delati, TD bi morali »malo bolj razložiti«.</p> <p>Fakulteta bi morala bolj konkretno povedati, kaj je TD in kako izgleda v podjetju.</p> <p>Morali bi nas vprašati »kako ste pa vi funkcionirali kot skupina, kolikokrat na teden ste se dobivali, kako so izgledali vaši zapisniki, kako je izgledal vaš napredek, kje ste izgubili največ časa, ste dosegli cilj, ali ste zamudili«.</p>
C5	<p>Na FDV je imel vsak predmet neko timsko delo.</p> <p>Timsko delo je bilo obravnavano tudi teoretično.</p> <p>Tudi vključevanje zunanjih virov, sodelovanje s firmami, obiski... tudi to je TD.</p>

B.7: Potencial razvijanja kompetence timskega dela v razmerju do predispozicij

Resp.	<i>Potencial razvijanja kompetence timskega dela v razmerju do predispozicij</i>
Izobraževanje	
A1	Če imaš interes za TD, se ga da priučiti.
A2	Definitivno se da TD naučiti.
A3	Pri razvijanju TD je močna determinanta lastna želja po razvijanju te kompetence, do neke mere pa se tega mora priučiti vsak.
A4	Vsak se do neke mere lahko nauči timskega dela, tudi če mu tak način dela ne ustreza najbolj.
A5	Vsakega se lahko pripravi do tega, da bo videl neke pozitivne vidike timskega dela.
Prehod	
B1	TD se da naučiti tudi če k temu nisi nagnjen, vendar je to odvisno od tega kako »skrajno« je to.
B2	/
B3	»Vsak ni timski človek, nekateri lažje delajo samostojno.«
B4	TD se lahko nauči vsak. Močna organizacijska klima z jasnimi pravili izboljša možnosti razvijanja kompetenc.
B5	Vsako stvar se da naučiti, če je predstavljena na pravi način. TD bi se moralo razvijati predvsem v prvih letih izobraževanja – večine učenja in komunikacije posamezniki razvijajo že zgodaj in potem na takšen način delajo stvari tudi na fakulteti.
Delo	
C1	»Če nekdo nima tega v sebi, se lahko delno nauči, ampak tim ne bo nikoli funkcioniral tako kot bi moral. Tako da bi si upal reči, da je tukaj en del danosti.« Razviti se da do določene mere, ki pa ne doseže niti začetne stopnje nekoga, ki ima to danost. »To je večšina, ki jo je potrebno razvijati, ne glede na to, koliko je posameznik ima.« TD bi bilo mogoče razvijati bistveno prej (od vrta naprej).
C2	Če nimaš osnovnih komponent čustvene in socialne inteligence, potem je zelo velika

	<p>verjetnost, da si čisti individualist, in če si čisti individualist, potem imaš s TD precej težav.</p> <p>Če je nekdo narcis, vendar ga nujno rabite kot strokovnjaka v timu, morajo potem vsi ostali to njegovo predispozicijo razumeti in biti zelo dobri, da znajo delati s tem.</p>
C3	<p>Nekateri karakterji niso za timsko delo. Vsak je lahko v nečem dober in nima smisla ga siliti v nekaj, kar mu ne gre.</p> <p>Znanje in veščine se da razvijati, vedenje se tudi še da, osebnostnih prepričanj pa ne moreš premakniti. »Če ne verjameš, da timsko delo funkcionira, potem nikoli ne boš za to«.</p>
C4	<p>Nekateri karakterji niso za timsko delo. Vsak je lahko v nečem dober in nima smisla ga siliti v nekaj, kar mu ne gre.</p>
C5	<p>Ljudje se spreminjajo; da se stvari naučiti, ne more pa introvertiran človek postati ekstravertiran.</p> <p>»Da se da marsikaj, ampak en individualist nikoli ne bo pravi timski delavec.«</p>

Resp.	<i>Dodatno izobraževanje oz. usposabljanje s področja razvijanja kompetence timskega dela</i>
Izobraževanje	
A1	Več izkušenj s tovrstnimi delavnicami, ki sicer niso bile na zelo visokem nivoju, vendar so bile koristna vzpodbuda za razmislek o TD, vlogah v timu ipd.
A2	Pri študentskem delu na »uvajanju za emocionalno inteligenco«, ki se je posredno dotikalo tudi TD, predvsem z vidika različnih načinov vodenja.
A3	Ne.
A4	Ne.
A5	Ne.
Prehod	
B1	<p>Delavnice v okviru izobraževanja pri delu.</p> <p>Tovrstno razvijanje generičnih kompetenc je koristno, da se stvari, ki jih delaš podzavestno, opredmeti in k njim pristopi tudi zavestno (»da veš zakaj to delaš ali pa da se pač zavedaš, da to delaš«).</p>
B2	<p>Ne.</p> <p>Tovrstne delavnice »mehkih družboslovnih znanosti« so velikokrat vprašljive s strokovnega vidika (kdo jih vodi, po kakšnih kriterijih...).</p>
B3	Ne.
B4	Ne.
B5	Vikend izobraževanje v okviru študentske organizacije je vključevalo različne delavnice, med drugim tudi dobro delavnico timskega dela.
Delo	
C1	Sodelovanje pri šoli vodenja, ki jo izvajajo v organizaciji (vodenje, ekonomska in organizacijska znanja, nadgrajena z »mehkimi« veščinami).
C2	Vodenje izobraževanj v zvezi s »pripravo terena« za TD, ocenjevanjem in usposabljanjem članov timov ipd.
C3	V povezavi s timskim delom ne.
C4	Pri različnih izobraževanjih je TD prisotno kot metoda, tako tudi diskusija o tem - »definitivno« več diskusije kot na fakulteti.
C5	Da, za izvajanje Belbinovega testa timskih vlog.

PRILOGA C: CELOTNI TRANSKRIPTI INTERVJUJEV

C.1: Skupina A - "izobraževanje" (študenti UČV)

Respondentka A1

Kako razumeš timsko delo kot kompetenco posameznika, katere so njegove sestavine?

Kompetenca dobrega timskega dela – ker pač si to ljudje malo različno predstavljamo – za moje pojme in po mojih izkušnjah je to predvsem to, da si kot oseba demokratičen in ne vztrajaš slepo pri svojem mnenju, ampak se pustiš z dobrimi argumenti prepričat, kar pomeni da ta kompetenca zahteva tudi to, da imaš izoblikovano neko svoje stališče in da tudi veš meje, do katerih si pripravljen to stališče zagovarjati. Jasno, da zahteva tudi več prilagodljivosti, komunikativnosti, nič ne rečem narobe, če rečem, da moraš biti ekstrovertiran, čeprav tudi introvertirani se znajdejo v timu, ampak mislim, da moraš biti precej ekstrovertiran. Prilagajanje sem rekla... ja, zelo pomembna je tudi empatija, da znaš... mogoče niti ne toliko to, kako se drugi počutijo, ampak to, kje imajo mejo, da jih ne razjeziš, ne užališ. Ko se v timu enkrat ustvari slaba klima, je težko to popraviti. Tako, da se mi zdi te empatija glede teh meja in ohranjanja dobre volje... kar potem, ok, moraš biti očitno tudi malo optimist... pač, pozitiven.

Kako dobro poznaš specifične delo MČV in kako si predstavljaš timsko delo v tem kontekstu?

V bistvu je tako, ker sem komunikologijo študirala sem vedno tudi bolj v marketingu in PR-ju delala, ampak itak je marketing taka disciplina, ki hoče malo pohopsati vse druge in se v zelo veliko primerih dotika tudi interne komunikacije, kar je nekako spet povezano z MČV, tako da, ja, sem se spoznala s tem, videla sem, kako ta profil izgleda, zdaj v zadnjem času, odkar sem prišla z izmenjave, to je dva meseca, pa tudi kot študentka delam v kadrovske agenciji, tako da imam nekako... no, agencija je nek specifičen kadrovske menedžment, tako da ne morem reči, da je to zdaj nek »hard-core« KM, ampak imam izkušnjo raziskovalke, kar pomeni, da aktivno »head-hunt-am« ljudi, jih iščem, ker pa gre za malo agencijo, sem prisotna tudi na razgovorih zraven in v bistvu nekako v celem procesu, tako da imam neko idejo.

In kakšne so po tvojem specifike TD v tem profilu? Ali se MČV pri svojem delu veliko srečuje s timskim delom? Kako pomembno je to, kakšni so običajni timi...

Ja. Meni se zdi, da je kadrovski menedžer profesionalen timski delavec. Saj tu je zdaj razlika, nekateri KM imajo tudi samo birokratsko funkcijo, pisanje poročil, pripravljanje plačnih sistemov, moram tudi povedat, da se za to jaz po končanem faksu ne bom počutila dovolj usposobljeno, je pa potem v bistvu ta druga plat ali druga vrsta KM, ki dejansko skrbijo za neko... ne vem, prenos znanja, počutje zaposlenih, njihovo usposabljanje... če KM dela v veliki firmi, je tam veliko različnih timov in če hoče on skrbeti za dobro počutje, ustrezno izobraženost ali obveščenost oseb, mora biti v bistvu del vsakega tima. Zato se mi zdi, da je mogoče tukaj spet zelo pomembna empatija in pa to, da se je pripravljen veliko učiti. Ker če hočeš nekoga razumeti, moraš vsaj malo poznati njegovo področje. In če imaš KM v proizvodni firmi, sem prepričana, da on mora poznati vsaj približno proizvodni proces. Tako da to, ja, da se uči, da razume.

Torej TD razumeš kot eno izmed ključnih kompetenc kadrovskega menedžerja?

Ja, definitivno, definitivno.

Kje pa se sama najpogosteje srečuješ s timskim delom? Eno od teh okolij je gotovo fakulteta...

Ja. V bistvu, iskreno rečeno, še nisem delala »ne v timu«. Sicer imam res več nekih izkušenj iz odnosov z javnostjo in marketinga, ampak tudi zdaj, recimo, v kadrovski agenciji vedno delam z vsaj enim človekom, ponavadi pa smo najmanj trije. Morda si misliš, saj si pač raziskovalec, delaš sam, googlaš, ampak vseeno zahteva veliko usklajevanja, tako da ja, vedno, in tudi v različno velikih – od 2 do 30 ljudi. Tako da ja, ne znam drugače, ne znam biti »one man band«.

Imaš kdaj v kakšnem od teh timov tudi vodilno vlogo?

Ja, imela sem že, ja... predvsem pri študentskih projektih, ker sem aktivna članica študentske sekcije društva za marketing, ne vem, če poznaš Fanfaro... to je največja študentska marketinška konferenca, mislim, da dela na tem okoli 35 ljudi. Tam sem bila del vodstvene ekipe... ne vem, saj nekateri pravijo, da je to ena taka osebnostna lastnost, da tudi če nočeš, na koncu prideš nekako ven. Meni se to velikokrat zgodi, pa ne da mi ne paše, saj mi čisto paše...

Če si bolj angažiran, bolj motiviran...

Tako, tako ja, na koncu se nekako izkaže, da... pa ne, da vedno vodim, ampak se dostikrat zgodi. Ja, ampak mi je vseč, zaenkrat se je vedno dobro končalo.

Se ti zdi, da je za vodenje tima potreben drug nabor kompetenc? Je kompetenca vodenja timskega dela drugačna od splošne kompetence timskega dela, ali je dovolj le bolj razvita kompetenca timskega dela?

Ne, po mojem ne. Jaz bi rekla, da morajo imeti vsi člani tima en nabor timskih kompetenc, ki sem jih prej naštel, vodja tima pa mora biti poleg vsega še najboljši strokovnjak na področju, kjer ta tim dela. Torej, jaz se počutim kompetenten vodja PR ekipe, kadar sem v ekipi, kjer imajo vsi timske kompetence, jaz pa najbolj obvladam PR.

In veš, kaj zahtevati in pričakovati.

Tako. Približno kako razporediti delo, mogoče tudi prepoznati, kdo je za kaj boljši in za kaj slabši. Ampak predvsem to, da si ti najmočnejši in tudi najbolj zagret. Nekako najbolj motiviran. Ne moreš dajati drugim nalog, če jih sam ne znaš, ne moreš drugih motivirati, če sam nisi motiviran. To se mi zdi, da se malo izključuje.

Katere so po tvojih izkušnjah največje ovire pri tiskem delu, predvsem v okviru kompetenc posameznika?

Po mojem tisko delo lahko najbolj zavre nekdo, ki ne zna postaviti prave meje med osebnim in profesionalnim odnosom. To se mi zdi tudi mogoče zelo pomembna kompetenca, da znaš narediti to mejo, ker po mojih izkušnjah tudi čisti profesionalizem, da je to strogo samo biznis, v timu tudi ne deluje. Po mojih izkušnjah tisko dinamiko najbolj uniči to, da nekdo ne zna te meje postaviti, ampak bolj v stilu, da gre na preveč osebno raven, kot da gre na preveč profesionalno. In pa ok, tudi to, da ni empatičen in ker drugih ne razume, tera neko svojo verzijo in se ne zna premakniti.

Se ti zdi, da je tukaj velik vpliv karakterja?

Ja. Se mi zdi, da vpliva, s tem da pač... eni ljudje pač znajo, to je tudi meja med osebnim in profesionalnim – če se ti nekako prepoznaš in vidiš, da tvoj karakter nekako ne paše noter, se potegneš nazaj in si na bolj profesionalnem nivoju, če vidiš, da pašeš zraven, se malo bolj

odpreš in si lahko na bolj osebnem nivoju... ampak to je zelo tanka meja, zdaj jaz ne vem, tudi ne vem, če meni vedno uspeva. Zdi se mi, da mi, ker se vedno dobro počutim, ampak sem pa že tudi delala z ljudmi, ki so se očitno dobro počutili, pa se noben drug okoli njih ni dobro počutil, tako da očitno niso znali meje postaviti, ampak ja, definitivno...

To je tudi vprašanje zavedanja sebe, zavedanja drugih...

Definitivno, definitivno ja.

Eno podvprašanje v zvezi s tem je vprašanje, v kolikšni meri je TD kompetenca, ki jo lahko razvije vsak, ali pa je predpogojeno, da »si za timsko delo« ali pa nisi?

Mhm. Ja, jaz mislim, da, če bi morala svet razdeliti na dobre in slabe, eni pač niso, so pač individualci, niso za timsko delo. Ampak mislim, da tudi znotraj teh, ki so za timsko delo, je razlika med njimi zelo, zelo velika. Ampak mislim, da če imaš nek osnoven čut, ali pa interes, interes je bolj prava beseda, če imaš interes za TD, se ga da priučiti. Po mojem se to da, in s prakso, in mogoče s feedbackom, ki nam dela največji problem... mislim, »nam«, to je zdaj tako, Slovenci, ampak res iskreno rečeno imam izkušnje, da mi nismo najboljši v tem. Ampak dejansko se prek tega da fajn izpilit kompetenco TD.

Kako pa gledaš na razvijanje te kompetence pri študiju? Kako je vključena v študijski program? Vem, da imate veliko skupinskih seminarskih, ampak...

Jaz mislim, da o tej kompetenci noben kaj preveč ne razmišlja – izven enega poglavja znotraj enega predmeta, kjer pač omeniš timsko delo. In se mi zdi, da... ok, v teoriji ga pri tistem predmetu spoznaš, ampak v prakso si vržen, kot prvo, veliko preden se ta teorija sploh zgodi, in tudi potem po tej teoriji ne apliciraš tega, ker pač... saj veš, teorija ni vedno... pa ne ljubi se ti razmišljati o tem, kako bi tisto uporabil, tako da... v bistvu se mi zdi to velika škoda, pa ne samo za študij kadrovskega menedžmenta, mogoče predvsem komunikologije, ali pa kar vseh smeri na FDV plus še milijon drugih zraven. Meni osebno bi se zdelo zelo pomembno, da bi se na začetku faksa, na katerem lahko predvidevaš, da bo veliko timskega dela, veliko dela z drugimi, ker včasih temu tudi ne moreš reči timsko delo, da bi res bilo smiselno narediti, mogoče ne predmet, vsaj tečaj, uro ali dve, saj ne rabiš veliko narediti. In pa, meni in ekipi, s katero sem delala, je zelo koristilo delanje psiholoških testov, ki malo določijo tvojo vlogo v timu. Tako se malo prepoznaš. Saj v večini primerov se ti do faksa že malo sanja, kakšen si, ampak par ljudi je pa kar malo streznilo in se mi zdi, da je bil to pravi »reality

check« da so potem se začeli malo zavedati sebe in drugih, kako delujejo. Kar se tiče faksa, se mi zdi škoda, da tega ni, ne zdi se mi, da je dovolj, zdi se mi veliko tega manjka. Da manjka dobrega ukvarjanja s timskim delom in zato potem timsko delo ni tako dobro, kot bi lahko bilo.

Tudi pri nas je bil ta občutek, da je TD predvsem sredstvo za doseganje cilja, ni pa metodološko dovolj vključeno na način, da bi študenti dobili neko povratno informacijo v zvezi s tem, kako delajo. Vedno je bil pomemben končni rezultat, nikoli pa ni bilo pomembno to, če smo imeli v timu kakšne konflikte, kako smo jih razreševali, kako smo organizirali delo... se mi zdi, da če bi se o takih stvareh pogovarjali, bi lahko to delali vedno bolj učinkovito.

Definitivno. Jaz imam zdaj v petih letih na dveh študijih eno dobro izkušnjo kar se tega tiče. No, boljše ena, kot nobena, ampak vseeno... definitivno bi lahko bilo tega več. To je bilo pri predmetu Praktikum na komunikologiji, kjer smo si morali izbrati ekipo, takoj določiti vodjo, kar se še dogaja tudi drugje, ampak potem je bil pa del tedenskih konzultacij namenjen poročanju vodje o delu in dinamiki v ekipi. Kar je bilo... pač, jaz sem bila takrat vodja ekipe in zame je bil to velik izziv. Nisem bila do takrat še nikoli prisiljena v to, da bi ocenila ali pa zatožila ljudi. Meni je bilo to vcepljeno, da tožiti pa ne, da smo pač študenti proti profesorjem, ne, ne bomo zdaj mi rekli, da kdo slabo dela, ampak mi je bilo zelo všeč, da sem bila prisiljena v to. In niti ne zatožiti, samo povedat, kako zgleda. Saj če stvari dobro delujejo, ni treba nobenega tožit, ne...

Saj niti ni nujno, da je to tako personalizirano, gre pač za tiste naloge, ki se v timu opravljajo. Tako, ja. Če rečeš, ne vem, lahko tudi brez imen, saj niso rekli, da moramo... ok, če bi bil prav nekdo zelo problematičen, bi lahko rekli »tale Janez Novak mi teži«, ampak ni bilo tako. In mi je bilo to recimo super. Če ti že dajo timsko delo, se mi zdi smiselno, da se potem oceni tvoj tim, ne pa samo izdelek, kot si rekel.

Zanimivo pri tem je, da praktično vsi, ki jih intervjuvam, ali ki imajo to študijsko izkušnjo, so se pri timskem delu že srečevali z različnimi problemi – s tem, da nekdo ne sodeluje, ali da hoče vse narediti po svoje... to so res take stvari, ki bi se dale izboljšati.

Definitivno. In se mi zdi, čisto iskreno, da to za profesorja niti ne bi predstavljalo nekega velikega truda. Ta profesorica je to postavila kot eno obveznost in jo je resno jemala, kar pomeni, da jo je preverjala, ampak to je pri njej terjalo samo pet minut poslušanja, razumeš.

Za to ni potrebovala posebnih priprav ...

Ne, ona niti ni brala nekega poročila, samo rekla je, da moramo to narediti, s čemer je prisilila mene, da o tem razmišljam, in najbrž tudi druge v ekipi, da se bolj potrudijo. V bistvu z enim stavkom. Itak se lahko naredi še veliko več, ampak za osnovo se mi to zdi zelo v redu. Je pa tudi res, da je to treba redno, ker v veliko primerih so na koncu vprašali, če smo imeli kake probleme pri delu, potem ko smo že predstavljali nalogo, ampak takrat je pač... kdo bo rekel, da smo imeli probleme, ko že oddaš in hočeš imeti pač... to moraš vseeno sproti preverjati.

Si se mogoče kdaj udeležila kakšnega izobraževanja, usposabljanja ali seminarja na temo timskega dela?

Ja, v bistvu kar veliko, ravno zato, ker sem bila v tem društvu za marketing pa potem še nekaj v študentskih klubih, kjer smo v bistvu to organizirali in se tudi naposlušali... tako da ja, imela sem ene par izkušenj, ampak nobena ni bila taka, da bi predaval res nek strokovnjak, bolj je bilo to na nivoju teh mladinskih trenerjev, tega stila, delavnice in to... ampak se mi je vseeno zdelo koristno, če ne zaradi drugega pač zato, da začneš razmišljat o svoji vlogi in vidiš, da moraš poslušati druge, da v timu ne gre to, da delaš kar tebi pade na pamet. Tudi neka znanja sem definitivno dobila, tudi teoretična, ampak... bi si želela mogoče koga malo bolj, tako, »seniorja«.

Ti si bila tudi na dveh izmenjavah. Si zaznala kakšne razlike glede količine timskega dela pri študiju v tujini, pa glede samega načina, pripravljenosti študentov za timsko delo...?

Iskreno rečeno, ko sem bila v Dubrovniku, nas je bilo vseh mednarodnih ljudi na tej univerzi (kar pomeni, praksa, študij, vse možne zadeve) 35. Če bi nas še bolj razdelili, kot so nas, po predmetih, nas ne bi več nič ostalo, tako da... na koncu nas je bilo recimo 5 pri predmetu in potem smo morali pač vsak sam delati, ker smo že itak bili pri predmetu skupaj, nismo potem še v timu... skratka, v Dubrovniku se tega niso šli. Ne vem, kako je z lokalnimi študenti, ker so nas čisto ločili. V Nemčiji pa... tam je bilo tega dosti več, s tem, da se mi zdi, da zaradi količine dela, ki ti jo napokajo, recimo pri teh »case study-jih«, je najbolj ekonomično, da si pač dejansko razdeliš in vsak naredi svoj del in potem zlepiš skupaj, kar pa... jaz temu ne

rečem timsko delo. Timsko delo je potem tisti mali procentek, ko se dogovarjaš, kdo bo kaj vzela. Tako da je bilo bolj to, ampak po mojem to zaradi količine materiala, ne zato, ker oni tega ne bi imeli. Najbrž nekje pa imajo.

Ampak mogoče si vseeno dobila nek vpogled v to, na kakšen način fakulteta vključuje timsko delo v svoje kurikule? Je na tem več poudarka, ali ne?

Bi skoraj rekla, da ne. Da je podoben nivo. Mogoče, mogoče, bi celo rekla... čeprav, mogoče pač nisem izbrala pravih predmetov, ampak recimo, da mi smo tukaj na FDV, če smo imeli delo v timu, nikoli ni bilo količinsko tako veliko materiala, da bi morali narediti to delitev in smo v večini primerov bili dovolj zagreti, da smo se dejansko dobivali in delali kot skupina, razen v par primerih, ko pač odlašaj do zadnjega in je treba tako, ampak v večini primerov smo delali skupaj, tam pa ne. Tako, da bi mogoče rekla, da je boljše kot tam, malo bolj »na izi«, časovno, ker potem se ti splača to delati.

In vseeno je ta izkušnja timskega dela bolj realna.

Ja, definitivno.

Katere so po tvojem mnenju ključne naloge, ki naj bi jih opravljal MČV?

Po mojem je prva naloga... recimo v nekem podjetju (ne ravno v agenciji), da na prava delovna mesta postavi prave ljudi, s čimer je tudi povezano to, da mora imeti v firmi dovolj besede, njegova vloga mora biti vodilna vloga, da pač lahko te spremembe uvaja. Definitivno bi jaz kot uslužbenec od kadrovskega menedžerja pričakovala, da pozna zakonodajo s področja dela in zaposlovanja, pravic, prihodkov itd. V podjetjih, kjer je to pač možno, bi tudi moral uspešno voditi neko interno komunikacijo, oz. jo vzpostaviti, če je še ni, in skrbeti, da se kje ne zatakne.

Katere pa so ključne kompetence diplomantov menedžmenta človeških virov, morda tudi v luči nalog MČV? Katere kompetence razvije nek diplomant...

Mogoče najbolje, da ti povem, na katerih področjih se jaz zdaj počutim močno, ko sem »kao« naredila štiri leta. Definitivno se mi zdi, da dobimo dosti znanja, kako bi to zdaj rekla... ni nujno, da je zdaj povezano z izobrazbo, da imaš občutek, če nekaj deluje ali ne. Dobiš znanje, ki... jaz se zdaj zavedam, kje v podjetju je kadrovski menedžer, približno, to sem se naučila, da če hočeš nekaj narediti, moraš imeti vodilno vlogo, ker moraš imeti vpliv. Naučili so me,

da če bom šla delat v firmo in mi bojo rekli »ti boš KM, ki nima stika z direktorjem«, potem vem, da ne morem kot KM narediti nič. Potem vem, recimo, da so nam dali to predstavo, da ne bomo vedno delali samo z nekimi storitvenimi deli ali pa z belimi ovratniki, KM je pač za vse nivoje, in se mi zdi, da smo dobili neko znanje ali pa karkoli, da naj bi znali vsaj komunicirati z vsemi nivoji. Dobili smo tudi dosti znanja s področja psihologije, recimo, ampak meni se vseeno zdi, da to... jaz vem, da bi ga morala imeti več. Vsaj iz psihologije, to se mi zdi zelo pomembno, recimo zdaj delam z ljudmi, ki so psihologijo končali in so se pač malo bolj specializirali v to delovno psihologijo in vidim, da je mogoče tisto njihovo znanje, sploh kar se tiče ocenjevanja novih kandidatov, bolj uporabno.

Mogoče kakšne bolj generične kompetence?

Ja, recimo to, da smo sposobni nastopat, ker imamo veliko predstavitev, kar se mi zdi zelo pomembno tudi za kadrovskega menedžerja. Potem nek nivo komunikacije, poslovne, se mi zdi, da tudi dobimo. Poslovni bonton, a se temu tako reče? To, recimo... veš, ker, jaz sem dobila veliko teh stvari tekom faksa, ampak jih nisem dobila na faksu. In zdaj probam ločit, saj mogoče ne bi smela...

Ja, vprašanje je predvsem to, kaj naj bi diplomant tekom študija razvil... saj ni izpitno vprašanje, kjer bi morala naštetati vse, ampak predvsem to, kar se tebi zdi pomembno, kar zaznaš.

No, mogoče še to: mreženje. Ampak bolj zaradi tega, jaz osebno, ker že ko sem rekla, da grem na FDV, so mi vsi govorili, da ne bom dobila službe, tudi od profesorjev dobiš takšen »input«, da se je treba kar potruditi, tako da sem skozi malo pod pritiskom in potem si malo prisiljen, te vzpodbujajo, da se moraš mrežiti, in zdaj na koncu se počutim sposobna mreženja.

Če se še malo vrneva na timsko delo, imam tukaj en nabor kompetenc, ki so bolj ali manj povezane s timskim delom. Za vsako izmed njih me zanima, kako jo razumeš v kontekstu timskega dela – ali je to njegova sestavina, ali je obratno in je timsko delo ključno za to kompetenco, kakšne imaš izkušnje s tem... prva je strokovnost na svojem področju. V zvezi z njo si že povedala, da naj bi bil po tvojem mnenju kadrovski menedžer profesionalni timski delavec.

Ja, to se mi zdi pač ključno, sploh za vodjo.

Torej vidiš timsko delo kot sestavni del strokovnosti na področju MČV?

Ja, tako. Ja, točno tako.

Kaj pa učenje novih stvari v delovnih situacijah?

To tudi, definitivno, zaradi različnih timov, v katere se kot timski delavec vključiš.

Je to povezano s tem, da naj bi MČV imel neko osnovno vedenje o ostalih delovnih procesih v organizaciji?

Ja, o vseh.

Kako iz tega vidika razumeš komunikacijske veščine?

Ja, to je očitno, ampak tega tudi vsi nimajo. Definitivno je to zelo velik del timskega dela.

Kaj pa kompetenca dela z IKT, dela z računalnikom? Danes je to do neke mere že samoumevno, ampak...

Ja, ... čakaj, a kako je to povezano?

Ja, en tak očiten vidik je najbrž to, da tudi precej timske komunikacije poteka prek teh kanalov, kakršen je e-mail...

Ja.

...eden izmed tvojih vrstnikov mi je povedal, da večina timskega dela na faksu izgleda tako, da se člani vse zmenijo prek facebooka...

Ja, no, evo. Pač... definitivno je to zelo pomembno, ampak se mi zdi, da bo zdaj vedno večji problem ne to, ali ti znaš to uporabljati, ampak ali znaš videti, da to vseeno ni isto, kot to, da greš na sestanek. Meni se zdi zdaj pri TD mogoče bolj pomembna nasprotna kompetenca – to, kje pride čas, da nekoga pokličeš, ne pa da mu napišeš facebook sporočilo. Se mi zdi zdaj s timskim delom bolj povezana kompetenca pametne uporabe IKT v pravi meri. Ker imam neko prepričanje, da za tim se moraš enkrat dotaknit ljudi preden greš delat.

Ali je potem v bistvu del kompetence timskega dela tudi to, da znaš to IKT uporabljati za timsko delo, na pravi način?

Tako ja, da jo znaš uporabljat za timsko delo na pravi način in do prave mere, tudi čisto količinsko. Ali pa, ne vem, da znaš videt, katera naloga se bolj učinkovito opravi preko te tehnologije in za katero se je treba pač osebno zmeniti.

Ampak ali bi lahko rekli, da je kompetenca IKT postala tudi sestavina timskega dela?

Ja, definitivno.

Zanimivo se mi zdi, da se na to nihče ne spomni, ko naštevajo sestavine timskega dela, skozi intervju pa ponavadi pridemo do tega, da velik del komunikacije med člani tima poteka na ta način.

Ja, ja, definitivno...

Precej si že povedala tudi o iskanju prave mere v odnosu do sočlanov tima. Tu je kompetenca obvladovanja medčloveških odnosov...

Mhm. Ja, meni se zdi... niti zdaj ne vem, jaz bi v veliki meri kar enačila usklajevanje medčloveških odnosov in timsko delo. Meni se mogoče zdi, da je timsko delo usklajevanje medčloveških odnosov okoli ene teme. Imaš nalogo kot tim, torej okoli tega usklajuješ odnose, meni je to v bistvu timsko delo.

Naslednja kompetenca je usmerjenost k rezultatom.

Ja, to je ta tema, cilj, se mi zdi, da tim brez cilja, neke usmerjenosti k rezultatom, pač ni...

Je to težko doseči? Je ta usmerjenost odvisna od posameznika, ali je izziv dela v timu, da so vsi člani usmerjeni k istemu rezultatu?

Ja, se mi zdi, da je to tudi zelo povezano s komunikacijsko kompetenco. Definitivno po mojem vsaj v poslovnem svetu tim brez nekega cilja, najbrž številčnega, ne obstaja. Zdaj, v veliko primerih se pa člani tega sploh ne zavedajo. Sem prepričana, da vodja ali pač nekdo za ta cilj ve, ampak bog ve, kako ga skomunicira. In to se mi zdi velik minus. Zdaj tudi delam diplomsko nalogo na temo, kako interna komunikacija vpliva na stres. In tu pravijo, da je največji problem v tem, da vodje zaposlenim ne povejo kaj je cilj, kaj je namen. Jaz sem prepričana, da v timu, če bi vsi vedeli za cilj, bi bili bolj ciljno usmerjeni, ampak težko si ciljno usmerjen, če ne veš za cilj. Mislim, tvoj cilj je vedno to, da boš nekaj naredil, nekaj zaslužil, ampak timski cilj mora pa nekdo povedati, ne pride ti kar sam na pamet.

Zdaj si že omenila povezavo z naslednjo kompetenco, to je sposobnost dela pod pritiskom in obvladovanja stresa.

Ja.

Ali je ta kompetenca sestavina timskega dela?

Ja, po mojem v veliki meri, sploh zato, ker je v timski kompetenci zajet že v tem pojmu dela z drugimi ljudi, da moraš biti pripravljen biti odvisen od drugih, in v momentu, ko si odvisen od drugih, je tudi stopnja stresa in potreba po tem, da hendlaš in naloge in čas, večja, tako da zdaj, če si dober timski delavec, moraš biti pripravljen... saj to je najbrž neka posebna vrsta stresa, ker tudi če sam delaš, imaš pač nek časovni pritisk, kar koli. Tukaj se to kombinira z neko odvisnostjo od drugih, na kar pač ne moreš vplivati in kar je lahko zelo stresno.

Tudi to, da so drugi odvisni od tebe, je pritisk...

Mogoče še bolj, mogoče še bolj, res.

In s tem je povezana tudi naslednja kompetenca – učinkovita poraba časa.

Ja, pač, definitivno je, ampak tudi učinkovita poraba časa z ozirom na druge ljudi. Jaz vem, da imajo ljudje različne prioritete, ampak pri tem, kar si prej vprašal – o problemih, to se mi zdi lahko zelo velik problem. Da si je nekdo v ekipi recimo za ta projekt ali cilj pripravljen vzeti veliko več časa, kot nekdo drug. Če nisi sposoben včasih tudi prilagodit svojega časa na način, da si rečeš »glej, daj se malo skuliraj, saj ti ni treba toliko«, ker OK, to da moraš več narediti, se ponavadi zgoditi, ampak tudi v nasprotni smeri, se mi zdi pomembno, da si tega zmožen v timu, to spada zraven.

Se zdaj, ko sva o tiskem delu že toliko povedala, morda spomniš še kakšne druge kompetence, ki bi bila s tem povezana in za to pomembna?

... ja, predvsem to, da si sposoben dati povratno informacijo na pravi način. Sprejeti in dati. To se mi zdi ena stvar, ki je zelo podhranjena in podcenjena in zelo potrebna, pač del te timske kompetence. Mislim, saj se ti normalno zdi, da se v ekipi skozi pogovarjaš, ampak ta pogovor ni feedback. Pač, to ocenjevanje, pogovor, trud, da bi bil boljši...

Neko vrednotenje dela.

Ja, ja, biti sposoben dati konstruktiven feedback in ga tudi sprejemati.

Za konec imam dve vprašanji, ki nista tako neposredno povezani s timskim delom. Najprej me zanima, kakšna bi po tvojem mnenju morala biti vloga fakultete pri prehodu posameznika na trg dela?

Jaz vidim, recimo, ha... no, mogoče ena stvar, ki je čisto fakultetna in je meni do zdaj prišla prav pri iskanju služb, je to, da kot prvo vzpodbujajo ta društva in to, in da si z njimi hitro seznanjen, vsaj na FDV je to okolje kar vzpodbudno. Druga stvar pa je prek praktikumov. Recimo pri managementu imamo prakso, mislim, da, s tem, da tega še nisem opravila, tako da ne vem točno kako izgleda. Ko smo imeli praktikume pri komunikologiji smo delali projekte za konkretne naročnike, ni vse tako »imaginary«...

Ali so tukaj resnična podjetja vključena, dajo neke naloge, izzive?

Ja, ja, tako, to je čisto tako, profesorica se je dogovorila z dvema organizacijama, ki sta potrebovali komunikacijsko strategijo in smo se potem mi, več ekip, za eno organizacijo, in smo imeli tudi eno mini tekmovanje, kar je v bistvu tudi simulacija resničnega življenja, kjer dejansko vedno konkuriraš. In smo pač to pripravljali za naročnika in moja izkušnja je zelo pozitivna, ker so to kampanijo potem tudi izvedli in sem dobila od njih referenco in zgradili smo tak odnos, da če jaz pokličem njih, čeprav prej zanje nikoli nisem slišala, mi bojo dali referenco in mi pomagali, tako da ja, ok, to, da te prek praktikumov postavijo v neko realno sfero. Pa to pač, da, ok, mogoče je teoretično znanje tudi pomembno, ampak mogoče je na tej stopnji bolj to, da te malo spoznajo s prakso. Saj vem, da vsega ne morejo narediti, ampak no, recimo. Se mi zdi pa tudi na nivoju univerze, ti karierni centri, to se mi zdi zelo...

Kako dobro pa poznaš te mehanizme, si se kdaj ukvarjala z njimi?

Ja, ja, hodila sem na te stvari, ampak bolj... mislim, jaz sem imela kar srečo, ker mi nikoli do zdaj ni bilo treba fejest iskati službe, pa mogoče tudi zaradi tega, ker sem se uspešno ustrašila tega in začela networking delati, ampak ni mi bilo treba iskati, se mi je pa vedno zdelo, da kot študentka kadrovskega managementa bi pa lahko mogoče šla na delavnice o zaposlitvenih razgovorih, o tem, kako napisati CV, take stvari, kljub temu, da jih v praksi trenutno ne rabim, ampak to pač kot kadrovski menedžer moram vedeti in očitno nam na faksu tega ne bo noben povedal.

Ali pri samem študiju tega niste dovolj obdelali?

Jaz bom kmalu kadrovski menedžer, pa nisem besede življenjepis... po mojem je nisem slišala. Si lahko to predstavljaš?

Meni je to posebej zanimivo zato, ker sem bil na dodiplomski stopnji na politologiji, tako da sem potem samo eno leto imel te sociologije in tudi o tem nisem nič kaj dosti izvedel, sem si pa predstavljal, da je to nekaj, kar sem zato zamudil, kar se je podrobno obdelalo na dodiplomski stopnji...

No, zdaj, to morava razčistiti, jaz nisem najbolj vzorna študentka, nisem bila na vseh predavanjih, ampak vsaj v teh, ne vem, 60 procentih predavanj, ki sem jih obiskala, nisem slišala besede življenjepis.

Ali ste kdaj na kakšnih vajah simulirali zaposlitvene razgovore, kaj takega? Imaš neko sliko o tem, dobiš to na faksu?

Am... ne. Ne, mi tega razgovora nismo, čeprav mogoče so to zdaj delali v zimskem semestru, ko mene ni bilo. Se mi zdi, da so imeli en predmet, kjer so to delali... tega ne bom zdaj trdila, ker se mi zdi, da na eni točki pač simuliraš nekaj, kolikor sem videla na facebook skupini. Ampak ne vem točno, ali je to razgovor... definitivno to, da bi znali napisati življenjepis, da bi bili pripravljeni na svoj razgovor, ali pa tudi narediti razgovor...

Stvari, s katerimi se tako ali tako mora nekoč soočiti vsak, kadrovski menedžer pa še toliko bolj, ker bo tudi na drugi strani, pa jih v bistvu...

Ne, res ne.

Kako težko mora biti potem še po faksu, da prideš do tam. No, saj v praksi se vedno začne z neko »junior« pozicijo, ampak...

Ja, itak, ampak se mi zdi, da tudi »junior« pozicijo, povezano s svojim fohom težko dobiš, če se ne počutiš suveren v tem. Zato pa veliko študentov... jaz verjamem, da se ljudje iz KM tudi namenoma ne prijavijo na delo v KM, ker se pač ne počutijo dovolj kompetentni. Ali pa so veliko bolj kompetentni v tem, da strežejo kavo.

Kakšni pa so tvoji načrti oz. cilji pri tvojem prehodu na trg dela? Boš vpisala podiplomski študij?

Ja, šla bom na strateško komuniciranje. Razmišljala sem, da bi tudi na magisteriju nadaljevala vzporedno, ampak zdaj očitno zaradi tega enega predmeta, bo to bolj težko izvedljivo, tako da, ja, ok... imam namen iti na magisterij. Kadrovski management moram še malo bolje spoznati, o marketingu pa odnosih z javnostmi pa imam eno idejo in vem kaj bi lahko delala, kaj bi delala tam, česar pri KM še nimam. Me pa zelo zanima, tako da glede tega moram še malo znanja dobiti. Moj načrt zdaj je tak, da diplomiram in se vpišem na strateško komuniciranje in potem grem na izmenjavo v drugem polletju. Potem pridem nazaj in končam ta magisterij, potem bomo pa videli, kaj bo.

Bi se rada čim prej zaposlila v eni od teh svojih smeri...

Ja, jaz bi se zaposlila v eni... nisem razmišljala o tem, da bi...

Ni tako, da bi šla delat kar nekaj za zaslužek, ampak bi raje poskusila čim prej iti po neki karierni poti?

Ja. Mogoče se to zdaj malo prepotentno sliši vse skupaj, ampak vidim, da potreba po dobrih kadrih z nekimi dobrimi izkušnjami je v družboslovju zelo velika. Ne vem, že res od začetka delam na tem, da bom imela neke izkušnje, da se bom predvsem počutila suvereno, tako da nimam ravno... zaenkrat me nekaj ne stiska, da ne bi dobila v tem. Zato še nisem razmišljala, da bi šla kar nekam. Ok, saj potem če nekaj čas iščeš in iščeš in kar nič ni, potem itak da... jaz tudi ne bi šla domov nazaj.

Si želiš študij zaključiti čimprej, ali bi čimbolje izkoristila ugodnosti, ki jih imaš kot študentka?

Ja, definitivno, iskreno rečeno grem na magisterij na FDV-ju samo zato, ker imamo tako dobre možnosti izmenjave. Če ne bi mogla iti na magisteriju v tujino, ne bi šla na magisterij na FDV, ker je... copy-paste, oz. že to dejstvo, da gremo lahko iz katerega koli programa na kateri koli magisterij, je sicer fajn, ker dobiš še eno izobrazbo, ampak dejansko, koliko znanja bom imela recimo jaz z diplomo, pa nekdo z magisterijem, ki je 4 leta delal nek XY, mi ni isto... tako, da bom raje izkoristila vse izmenjave in absolvente in ko res ne bo šlo več, bom šla delat. Pa ne da ne delam rada, ampak pač, zakaj pa ne, če lahko.

Hvala za intervju.

Respondent A2

Kako razumeš timsko delo kot kompetenco posameznika, katere so njene sestavine, katera znanja, veščine, lastnosti... mora posameznik imeti za uspešno timsko delo?

Prvo, očitno, dobro komunikacijo, se pravi to neko razumevanje ostalih, emocionalno empatijo mogoče tudi. Neko vizijo o timskem delu, kar je zelo pomembno, da so vsi nekako v skupnem čolnu.

Vizijo v smislu, da ima idejo o cilju timskega dela?

Ja, ja, normalno. Hm... še kaj...

Če pomisliš mogoče še na kakšne osebnostne lastnosti...

Predvsem dobro poslušanje, neka... ne vem, no, meni se zdi, da dobrim timskim delavcem to pride kar nekako naravno.

Koliko pa sam poznaš specifične dela MČV? Eno sliko si najbrž ustvarjaš prek študija, imaš morda tudi kakšne druge izkušnje s tem?

Ne. To je v bistvu to.

Kako pa si predstavljaš timsko delo pri delu MČV?

Ne vem, mislim, da je najbolj pomemben ta del, da nekako prepoznaš karakteristike delavca in da znaš dobro razporediti delavce na svoja mesta. Še posebej je pomembno v kakšnih kriznih situacijah kakšno svetovanje, nekakšno uravnavanje vsega skupaj.

Se ti zdi, da je pri tem delu veliko timskega dela?

Ja, zelo veliko. Majhne firme praktično ne rabijo kadrovskega menedžmenta, ni potrebe, to lahko opravlja kdo drug. Na velikih firmah pa gotovo, gotovo.

In je torej že samo kadrovska funkcija izvaja nek tim?

Ja, definitivno. Tudi na faksu se več ali manj dela v timih.

Kje se sam največkrat srečuješ s timskim delom?

Pri študiju, pri projektih v službi – delam v firmi, ki organizira dogodke, in imam ekipo, ki jo vodim. V bistvu imam kar ogromno izkušenj, ker vse, kar sem delal v življenju, je timsko delo, tako da sem v tem nekako dober.

Ali imaš pogosto tudi vlogo vodje tima?

Ja. To je nekako moja vloga. Sicer nisem formalni vodja, ampak dejansko odgovarjam, tako da nekako... nekdo mora biti vodja v timu, to je dejstvo, nekdo mora odgovarjati za vse. V bistvu imam bolj kot ne nadzorno funkcijo, tako da nadziram delo tima in potem na koncu poročam in mora vse teči.

Se ti zdi, da so kompetence vodje tima drugačne od kompetenc članov tima? Ali moraš imeti za vodjo nekaj drugega, nekaj več?

Ja. Biti moraš bolj angažiran, znati moraš vzpodbujati, motivirati... veliko krat moraš delati več kot drugi, pa biti moraš praktično stalno dostopen za kakšne pogovore, nasvete.

Katere so po tvojih izkušnjah najpogostejše ovire za timsko delo, predvsem na ravni posameznika?

Misliš kot karakteristike? Predvsem... kot sem rekel, tista vizija – če se ne strinjaš s tem, tukaj že takoj odpade sodelovanje. Pa tudi... ležernost. Jaz sem že sam dosti ležeren, ampak ko delam, nisem. Težko je zmotivirati ljudi, da kaj naredijo. Veliko ljudi pač dela samo zato, da dela.

Ne vidijo, kako nujno je timsko delo?

Ja. In se moraš s takimi v bistvu več ukvarjati. Moraš se posvetiti tistemu, ki čuti najmanj pozornosti.

Omenil si, da se ti zdi na nek način timsko delo tudi nek »dar«, da si pač dober v tem. Se ti zdi to zelo prirojena stvar, ali se da to tudi zelo razviti?

Definitivno se to da naučiti, to ni... mislim, da so izjeme, ki se težko prilagodijo, to so posamezniki, take vrste osebnosti, ki so nekako samosvoji. Ampak definitivno se da timsko delo naučiti, to ni nič takega.

Kako pa to kompetenco razvijate v okviru študijskega programa?

Čez projekte. Edino na tak način. Pa pri kakšnih seminarjih, kjer se mi zdi, da je zdaj, v tretjem letniku, proti koncu, nekako vse več tega. Na začetku smo bili vsi malo zgubljeni, zdaj pa mislim, da se že oblikuje ta timska klima. V osnovni in srednji šoli tega ni toliko, tam sam delaš seminarske, zdaj pa smo večinoma v ekipah, nekje od 3 do 6 ljudi.

Ali se s tem veča tudi zavedanje posameznikov, da je treba delati v timih, da je to dobro?

Ja. Še zmeraj mora biti nekdo, ki prevzame neko vodstveno funkcijo in iniciativo. Je pa fajn, da je več takih ljudi, ni nujno, da je samo en vodja, še posebej pri večjih ekipah. Tudi odvisno od kulture, nekje je zelo pomembno, da je en vodja, v nekaterih okoljih je pa to lahko bolj mreženo.

Ste imeli na faksu kakšen predmet, ki bi bil izrazito usmerjen v timsko delo, vsaj v kakšnem poglavju? Ste teoretično tudi kaj govorili o tem?

Ja, zdaj prav o timskem delu ne, ampak... je veliko poudarka na tem. Letos imamo recimo teorije in tehnike vodenja, pri tem predmetu je, sicer poudarek na vodenju, ampak dejansko je spet tim. Pri vsakem predmetu praktično, ali pa vsaj, ne vem, 10 od 12 predmetov sigurno vsebuje timsko delo.

Ali se ti zdi, da je to načrtno vključeno v te predmete, ali je samo način za opravljanje nalog?

Je ja, načrtno.

Imaš občutek, da je v ozadju namen, da razvijete to kompetenco.

Ja.

Ali se potem kdaj tudi pogovarjate o tem, kako je delo v timu potekalo, debatirate o tem, kako se v timu organizirati, kako optimizirati delo...?

Misliš s profesorji?

Ja, recimo, da bi izvedeli kaj o značilnostih timskega dela, o priporočilih kako se tega lotiti, da postaneš v tem boljši?

Niti ne, bolj sami to... tiste teorije, kar smo imeli. Ni nam pa noben dal nekih konkretnih nasvetov, kako se je tega najbolje lotit. Dajo ti nek projekt, do takrat imate za naredit, to je

vaša tema, in potem si prepuščen samemu sebi. Kar se mi ne zdi nekaj zelo slabega no, ker je to nekako... timsko delo se mi zdi nekako naravna stvar...

Ki jo razviješ z izkušnjami.

Tako, ja, ja. Nekako se samo potem... z izkušnjami – več projektov narediš, bolj si timski.

Ali si se kdaj udeležil kakšnega seminarja, usposabljanja ali česa podobnega v zvezi s timskim delom?

Udeležil sem se uvajanja za emocionalno inteligenco. To smo imeli v službi, preden sem začel vodit to ekipo, pa smo imeli tam razne vaje, kako razumeti, kako pozitivno in negativno vodenje vpliva na ekipo. In smo nekako dojeli, da obe vrsti v neki enaki meri vplivata... lahko si zelo osoren, zelo trd s sodelavci, in to deluje ravno toliko – čeprav tega nihče ne predlaga, da se tako dela – kot če delaš s pozitivnim pristopom.

Se ti je zdelo to uvajanje koristno?

Ja, zelo. Naučil sem se veliko stvari, ki jih nisem vedel, pa veliko stvari, ki sem jih delal narobe.

Če pomisliš na svoje kompetence, kakšen bi rekel, da je pomen timskega dela za tvojo nadaljnjo karierno pot? Kako pomembno se ti zdi timsko delo za zaposlitev, za napredovanje v karieri?

Zelo, mislim, da vse bolj. Vse kaže, da bo v prihodnosti TD vse več, to je pač neizbežno, tako da je zelo fajn, da imamo poudarek na tem. In brez teh projektov, ki jih delamo na faksu, mislim, da bi se težko veliko naučil sam od sebe. Ne bi mogel priti v nek tim in znal sodelovati...

Ker ne bi imel izkušenj, kako to poteka.

Ne, sigurno ne.

Glede na to, da se ti je zdelo tisto uvajanje koristno; ali se ti zdi, da bi bilo koristno, če bi se tudi na faksu več pogovarjali o poteku timskega dela? Če bi dobili nek »feedback« o tem, kaj je bilo dobro in kaj ne, kaj bi lahko popravil...

Ja, mislim, da tega praktično ni. To bi zelo pomagalo.

Kolikor se jaz spomnim, je bilo ponavadi tako, da smo imeli ogromno skupinskih seminarskih, kjer pa nikoli ni bila pomembna uspešnost timskega dela, ampak samo končni rezultat – seminarska naloga.

Ja, definitivno bi bilo koristno. Kakor si rekel, važen je samo končni rezultat, sicer pa si pač prepuščen samemu sebi. Enim profesorjem to, se mi zdi, pomeni malo več, ampak še vedno se... ko delaš te projekte, jih veliko narediš praktično prek facebooka. Dopisujemo si, »ti naredi to, jaz bom to« in se nekako sestavi, nekdo sestavi na koncu in se pošlje. Ni tistega, da bi se zelo organizirali. Nekako se razdelijo naloge in tako je. V službi, recimo, pa vsi pričakujejo od tebe, da ti že znaš to. Oni ti rečejo... jaz delam veliko na dogodkih po Sloveniji, oni te pošljejo nekam, rečejo »delaš od takrat do takrat« in to je to. Ko prideš nazaj, mora vse štimat. Faks bi moral nekako poskrbeti za to, da ko ti prideš v službo, si vsaj približno pripravljen. Saj pravim, ti projekti pomagajo, ni pa to zadosti. Morali bi bolj nekako profesorji dati bolj direktne nasvete, kako k temu pristopit... mogoče ne določati vodij, to bi že morale skupine same, ampak...

Torej bolj glede povratne informacije, da te izkušnje nekako procesiraš. Če greva zdaj na malo bolj splošno raven; katere so po tvojem mnenju ključne naloge MČV? Kaj naj bi MČV delal?

Prepoznavati karakteristike delavcev, ki jih zaposluje. Predvsem to, kdo je dober v čem. Mogoče malo spremeniti potek, postaviti nekoga na kakšno drugo funkcijo, kjer bi mogoče bolje deloval... pač optimizirati delo. Pomagati, biti nekako na voljo, reševati konflikte... take stvari.

Katere pa so po tvojem mnenju ključne kompetence diplomantov MČV?

Timsko delo definitivno, veliko pridobiš na komunikaciji... zdaj neke seminarske ne vem, koliko so pomembne, mogoče za kakšne službe, za našo smer niti ne toliko. Raziskovalno delo se mi zdi, da tudi ni tako nujno pri kadrovskega menedžmentu.

Saj tukaj ni nujno, da je kompetenca pomembna za tvojo profesijo; zanima me vse, kar se tukaj naučiš, kar razviješ. Rekel si timsko delo, opisuješ neko analitičnost... kaj še?

...

Tukaj imam še en nabor kompetenc, ki so bolj ali manj povezane s timskim delom in morda zanimive v kontekstu kompetence timsko delo. Za vsako izmed njih me zanima, kako jo razumeš v kontekstu timskega dela – ali je to njegova sestavina, ali je obratno in je timsko delo ključno za to kompetenco, kakšne imaš izkušnje s tem... prva je strokovnost na svojem področju.

...

Ali s timskim delom razvijaš svojo strokovnost? Ali pa je kompetenca timskega dela sestavina strokovnosti?

Ja, je definitivno del, brez tega dober kadrovski menedžer ne more bit.

Kaj pa učenje novih stvari v delovnih situacijah?

Ja to se mi zdi mogoče kar nekako celo najbolj pomemben del. Sam se moraš naučit. Saj pravim, mene so poslali na uvajanje, ampak ni v vsakem podjetju tako, pričakujejo, da že znaš.

Komunikacijske veščine si tudi že opisoval, kako bi jih tu umestil?

Ja, to je tudi zelo pomembno.

Malo si omenil IKT – danes je že precej samoumevno, da se posameznik znajde z računalnikom... kako se to prepleta z znanjem in procesi timskega dela? Ko delaš v timih uporabljate te kanale?

Ja, ogromno, ja. Definitivno, vse delamo prek računalnika. Učiš se, v službi sem v glavnem na telefonu, mejle stalno pošiljam...

Kako pa to vpliva na potek timskega dela. Kako?

Ne vem, ni potrebno se recimo z nekom fizično dobiti, da nekaj ustvariš, narediš. Poudarek bo vse bolj na tem, tako da...

Ali prihaja zaradi tega vedno večjega zanašanja na IKT tudi to kakšnih zapletov?

Ja.

Nekateri starejši sogovorniki so mi v zvezi s tem načinom sodelovanja omenjali tudi negativne primere, npr. prelaganja odgovornosti z enostranskim komuniciranjem prek elektronske pošte. Pa tudi zaradi drugih razlogov je morda včasih bolj učinkovito, če se z nekom dobiš.

Ja, to ni tako zanesljivo, ni tako osebno. Ljudje tudi malo manj resno jemljejo vse skupaj. To je čisto drugače. Tudi na faksu je čisto drugače, če se dobiš s profesorjem, kot če mu pošlješ mejl. Isto je s kadrovskega menedžerji, ki pri delu lahko tudi marsikaj skomunicirajo prek mejla, ampak vseeno je nekaj drugega, če nekdo pride do tebe, te vidi, tvoja podoba tudi kar veliko pove.

Ali je po tvojem mnenju TD tudi sestavni del znanja, kompetence IKT?

Ja, saj pravim, tisti, ki tega ne zna, se bo zelo težko znašel.

Nekaj sva se že pogovarjala o obvladovanju medčloveških odnosov. Kako je s timskim delom povezana ta kompetenca, ta vidik delovanja v skupini?

Še posebej pri vodenju moraš zelo paziti na čustva. Jaz sem recimo zelo eksploziven tip, ko nekaj ne gre, in nekako z emocijami delujem in včasih ni fajn, no. Zmeraj je pač treba, še posebej tisti, ki je vodja, da lahko nadzoruje, imeti neko samokontrolo, da lahko nekako racionalno pristopi.

Mogoče to vključuje tudi uravnavanje odnosov med ostalimi člani tima?

Ja, ker se sama... čustva so nalezljiva, tako da.

Ali pri timskem delu zaznavaš neke odnose med osebami, hitro vidiš, da nekdo z nekom ne bo dobro delal skupaj?

Seveda.

In se potem skušaš temu nekako izogniti, ali poskušaš izboljšati...

Ja, če sem iskren, se poskušam izogibat temu. V tistem trenutku, ko greš delat, ni cilj, da ti pozdraviš tisto... cilj je to, da opraviš nalogo. Rezultat je pomemben, tako da se poskušaš nekako zorganizirati tako, da tiste, ki dobro delajo skupaj in se dobro razumejo, pošlješ delat na isti prostor.

Imaš izkušnje z osebami, ki jih ocenjuješ, da niso za timsko delo? Jim skušaš dati bolj individualne naloge, ali jih poskusiš vključiti, ker je pač treba nalogo narediti v timu.

Ja, treba jo je narediti v timu. Pa saj pravim, prilagodiš se. Enega imamo, ki ne more delat z nobenim, ki je zelo samosvoj... in ga pač pošljem, da dela sam določene stvari. Tako da nekako... nimam veliko izbire, jaz sem dobil ekipo in z njo delam.

In potem se glede na posameznika odločaš, na kakšen način boš v timu od njega dobil največ.

Ja. Ampak saj pravim, pri teh dogodkih, ki jih delamo, je potek praktično vedno isti in nekako vsak že ve, kaj je njegova naloga, jaz samo nekako koordiniram vse skupaj.

Kako pa je timsko delo vsebovano v usmerjenosti k rezultatom, oz. obratno? Verjetno je tukaj smisel v tem, da so vsi usmerjeni k istemu rezultatu?

Ja, problem je v tem, da nekako, vsaj meni se zdi, da je težko zmotivirati celo ekipo, da vsi delujejo dejansko k istemu cilju. Vsak nekako deluje samo v smeri, da opravi svoje. Na koncu je naloga dejansko opravljena, ampak ni pa to tako, ni tak nivo motivacije, da bi res vsak bil »zdaj delamo za cilj podjetja in«...

Vsak v ospredju vidi lastne interese?

Ja, definitivno.

Kakšne pa so tvoje izkušnje z delom pod pritiskom in obvladovanjem stresa v kontekstu timskega dela? Gotovo imate pri delu roke, »dead-line«...

Ja, imamo zelo intenzivno, če delam 4 ure na dogodku, je to zelo intenzivno, to mine kot 4 minute. Veliko se pije kave in teče naokoli. Težko je obvladovati stres, poskušaš biti umirjen...

Kako pa se ti zdi, da na to vpliva timsko delo? Je težje, ker se moraš usklajevati, ali ti tim ta stres olajšuje?

Ja, ja, definitivno... zame to ni dodaten pritisk, zame je lažje z ekipo.

V nekaterih okoljih je to lahko tudi dodaten pritisk – imaš rok, vendar čakaš na nekega člana, da nekaj naredi, potem moraš koordinirati to...

Ja, moraš, ampak saj na koncu pač... mogoče nekdo nekaj zna, česar drugi ne zna, pa se nekako znanje porazdeli. Definitivno je več plusov kot minusov, sam ne znaš vsega in tako izkoristiš od vsakega nekaj in sam daš svoje.

Še zadnja kompetenca na mojem seznamu je učinkovita poraba časa. To je gotovo pogosto povezano s premagovanjem pritiskov... kako to deluje v timu?

...

Ali moraš veliko pritiskati na člane tima? Koliko je ta kompetenca pomembna?

Ja, odvisno ne... včasih... tako je, če smo vsi nekako razpoloženi, ni treba nekaj veliko koordinirati, se vse naredi praktično samo od sebe, nimam nekaj veliko dela. Ko je pa že samo eden nemotiviran, se kar nekako vsi nalezejo tega in je potem treba nekako na vsakega malo pritisnit. Težko je potem tudi reči, kdo je kriv, nekako cel tim... težko je tim gledati na ravni posameznika...

Vsi so med seboj povezani...

Ja, in vplivajo medsebojno. Že med tem, ko se pelješ nekam delat, takrat se že energija nekako pokaže in poskušaš v tistem času že pred začetkom dela nekako zmotivirati.

Glede timskega dela sem tukaj svoja vprašanja izčrpal. Za konec te še enkrat pozivam, če si morda med pogovorom dobil nove ideje, da se spomniš na še kakšne kompetence, znanje, veščine, lastnosti, ki so pomembne za timsko delo?

Ja, nekako tudi samo-motivacija – da si ti nekako sam od sebe zmotiviran, da se lahko spraviš, da ne prideš samo zato, ker moraš priti, da se nekako poskušaš motivirati, da ti je vseč samo delo. Malo sem zdaj zaplaval...

Sprašujem predvsem o stvareh, ki jih mora posameznik imeti, da je dober v timskem delu. Pogosto se govori o timskem delu kot procesu in njegovi organizaciji, redkeje pa o kompetencah, ki jih mora razviti posameznik, da je v teh procesih uspešen.

... Predvsem se mi zdi, da je pomembna čustvena raven – emocionalna inteligenca. Jaz nisem mogel verjeti, preden sem šel na to, da je tako pomembno. Pa prilagajanje, to da si prilagodljiv. Pa da nimaš neke arogance, nekega egota... vsaj v tistem trenutku, ko delaš, je treba to pač izključiti, ker pride do konfliktov... no, torej tudi nekonfliktnost sama.

Dobro, glede timskega dela sva zaključila. Imam še dve krajši dodatni vprašanji, ki nista neposredno vezani na timsko delo. Najprej me zanima, kakšna naj bi bila po tvojem mnenju vloga fakultete pri prehodu diplomanta na trg dela?

Zdaj trenutno nima neke velike vloge...

Poznaš kaj karierni center, te mehanizme?

Zelo slabo. Jaz, če sem iskren, se nekako ne vidim najbolj v kadrovskem menedžmentu, imam druge cilje, težko povem...

Kako pa bi lahko fakulteta pripomogla k uspešnim prehodom?

Morali bi mogoče podaljšati te prakse v podjetjih, ker v dveh, treh tednih se težko izkažeš, to je prvo. Če si več časa nekje in se res izkažeš, te bodo prej najeli. Karierni centri, o tem pa ne vem kaj dosti.

Kakšna pa so tvoja pričakovanja in aspiracije pri prehodu na trg dela. Boš šel na podiplomski študij?

Ja, bom šel. Razmišljam bolj v kakšno tržno smer, ker se mi zdi kombinacija teh dveh smeri nekako kar uporabna.

Kaj pa potem, bi rad čim dlje izkoriščal ugodnosti študentskega statusa, ali bi se rad čim prej zaposlil kjer koli, da poskrbiš za dohodek, ali pa ti je bolj pomembno, da najdeš zaposlitev v točno določeni smeri?

Nimam se namena zaposliti v kadrovskem menedžmentu, to bom zaključil, po tem se bom pa nekako usmeril v bolj tržne vode. Zaposliti se čim prej, ja... nimam pa namena nekaj predolgo... moj cilj je imeti svoje podjetje, tako da nimam namena nekako predolgo... veliko časa sem zavláčeval, malo me je bilo recimo strah, ampak zdaj sem bolj... to pač pride s časom. V prvem in drugem letniku si dosti zgubljen, se mi zdi, potem proti koncu pa že približno veš, kaj boš.

To je mogoče tudi problem tiste odločitve po srednji šoli, ko mnogi še ne vejo, kaj jih res zanima, kaj bi delali.

Ja, pa tudi ti informativni dnevi niso nekaj preveč... ni ravno poglobljeno, greš malo pogledat, pa potem nekako zbiraš glede na prijatelje pa glede na tiste točke. Zdaj pa že bolj vem, če bi zdaj izbiral, bi bilo drugače.

Hvala za odgovore.

Respondentka A3

Kako razumeš timsko delo kot kompetenco posameznika, katere so njene sestavine, katera znanja, veščine, lastnosti... mora posameznik imeti za uspešno timsko delo?

Po mojem bolj lastnosti kot znanja, ker mislim, da imamo mi preveč znanj in se zato malo oddaljemo od timskega dela in smo bolj individualni, ker mislimo, da mogoče premalo znamo, da bi sodelovali, ali pa preveč znamo, pa mislimo, da drugi premalo znajo. Za timsko delo potrebuješ neko sodelovanje, ne vem, poslušnost, bi rekla, pa mogoče usklajevanje, dopolnjevanje, izmenjava, predvsem izmenjava znanj, ker nekdo zna nekaj več kot nekdo drug. To bi izpostavila.

Kakšne pa so te lastnosti, ki jih omenjaš, kaj je pomembno?

Ja, verjetno veliko, komunikativnost bi izpostavila kot prvo, ker če je nekdo komunikativen zna sodelovati, se zna povezati z ljudmi, po mojem bo bolj v tinskem duhu delal. Je pa res, da mora imeti skupina kot tim vsakega po malo, ker če bi bili vsi preveč komunikativni, ne pride do izraza, preveč se izgubiš v komuniciranju in nič ne narediš, tako se mi zdi iz izkušenj. Mogoče je treba tudi kakšne tihe, nekomunikativne vključiti na drug način, se jim približati. Mogoče imamo premalo znanja kar se tiče psihologije, občutka za ljudi, to je zelo pomembno, ker tukaj hitro prideš do tega razkoraka. Če vidiš, da nekdo ne sodeluje, ima mogoče razlog za to, pa ga moraš mogoče do tega malo pripraviti, mogoče je to tvoja naloga, če imaš ti občutek za to. Pa mogoče ima on neko drugo znanje, ki bo doprineslo k temu, da bo delo v timu steklo.

Kako dobro poznaš delo kadrovskega menedžerja? Je to predvsem skozi predstave, ki jih o tem dobiš na fakulteti, ali imaš morda tudi kakšne osebne, delovne izkušnje?

Trenutno delam v kadrovskem podjetju, tako da imam malo stika s tem in sem dobila tudi malo drugačno sliko. V bistvu sem delala tudi prej v eni kadrovske službi, ampak bolj administrativna dela in pomoč, ker je bila to študentska praksa. Zdaj pa prav delam kot študentka in je čisto drugače. Pa tudi v vsaki kadrovske službi je drugače, odvisno kako ima podjetje to okolje kadrovske službe. Eni to jemljejo bolj kot neko računovodstvo, kar je del tega, eni so bolj tako dovzetni... mislim, da je zdaj tudi taka moda, vpliv tujega trga na slovenska podjetja, da se ta kadrovska sploh tako razvija, to je moj občutek. Da smo sploh začeli malo bolj kadrovske razmišljati, da je to neka organizacija ljudi, da se moraš o tem meniti, da ni to samo neko zapisovanje pa administracija pa računovodstvo.

Glede na svoje izkušnje in poglede na delo MČV, kakšne so po tvojem mnenju specifikne TD MČV, kakšen je njegov pomen in koliko je to prisotno?

Jaz mislim, da zelo. Ker kadrovske menedžer mora veliko delati z ljudmi in če nimaš tega občutka, kaj drugi mislijo in da sodeluješ z njimi, odplavaš in preveč prideš v to, kaj bi ti spremenil in si spet samo ti, ti kot individual, in si ti kot tisto, kar ti teorija daje, ti kot KM moraš veliko črpati iz teh testov, psiholoških testov, »ufurati« tisto, kar bi bilo dobro za podjetje, in te ponudbe je na trgu veliko, projektov, team-buildingov in tega in hitro zaplavaš kam drugam, če si sam. Moraš veliko sodelovati. To je zelo pomembno, da ne sodeluješ samo s kadrovske službo, znotraj, ampak še z drugimi področji izven kadrovske službe, da povezuješ to med sabo. Zato ker ljudje, ki delajo na drugih področjih, so drugačen tip človeka kot kadroviki, se mi zdi. Če ti delaš v nekem IT podjetju ali nasploh nekaj drugega, ljudje, ki ti delajo... recimo, da gremo na sosednjo pisarno, niti ne na proizvodnjo, razmišljajo čisto drugače. Sploh pa, če imaš neko proizvodno podjetje in si ti kadrovik tam...

Kakšni pa so po tvojem ti timi? Omenila si, da je kadrovske funkcija odvisna od posamezne organizacije, ampak v nekem tipskem modelu, na kakšen način kadrovske menedžer sodeluje v timih? Eno je delo znotraj kadrovske službe, drugo je povezovanje z ostalimi deli...

Jaz mislim, da je kot nek usmerjevalec. Ne kot »leader«... jaz mislim, da pri nas, v Sloveniji, na trgu, je še vedno preveč tako, da je kadrovske menedžer nekdo tako, »wow«, nekdo pride do mene in se ga moram bati, tak občutek imam. In potem ljudje, ki so pač druga smer, recimo proizvodnja, računovodstvo, je potem tako malo z distanco do tega. Mislim, da mora biti kot nek »support«, zato ker v kadrovske službi moraš dobiti neke podatke, ki zelo vplivajo na tvoje življenje, ni to samo neka organizacija dela pa to, ampak rabiš tudi mogoče kaj,

recimo ko so dopusti, to vse v kadrovske urejajo, če kadrovska dobro dela. Moraš dobiti nek »support«, informacije... biti moraš nek informator ljudem, poleg tega pa tudi dober psiholog, recimo ko se ljudje nate obrnejo v težkih trenutkih, moraš ti tam to »shendlati«.

Če te prav razumem, ocenjuješ, da je timskega dela pri delu MČV veliko?

Ja.

Kje se ti najpogosteje srečuješ s timskim delom? Seveda na fakulteti, ampak mogoče še kje drugje...?

Na faksu, pri študentskem delu, v družini... mislim, da skoraj povsod.

Torej veliko delaš timsko, imaš veliko interakcije?

Ja.

Kakšne so po teh tvojih izkušnjah glavne ovire za timsko delo, predvsem na ravni posameznika in razvitosti te kompetence pri njem?

Težava je po mojem ta komunikativnost, pa mislim, da energija, za timsko delo moraš imeti veliko energije, veliko časa to vzame, tako da če si človek, ki ni zorganiziran, ti bo za to sodelovanje malo škoda časa. Ker ko ti organiziraš delo v timu ali pa samo sodeluješ v timu, ti vzame veliko časa, ker to so različni ljudje, različno delo, različna mnenja, različno znanje, preden prideš do točke, ko začneš dejansko delati, mogoče tudi veliko časa preteče. Ali pa tudi ne no, odvisno od tima, ampak tako... tako da jaz mislim, da čas.

In potem to posameznike zavira v smislu, da niso motivirani, ali kako? Ko omenjaš to pomanjkanje energije kot težavo...

Ja, ja, da niso motivirani.

Od kje to prihaja, od kje izvira ta razlika? Ali je to samo zavedanje pomena timskega dela?

Zavedanje pomena timskega dela, to je prvo. Drugo pa je motiviranost, ker če se mi zavedamo, da moramo sodelovati v timu, da je to tim, ki nam bo nekaj dal, da bomo lažje naredili neko nalogo in jo bomo mogoče izpeljali bolje, to je po mojem prvo. Potem je pa ta motivacija, ki s tem pride. Mogoče potem rečemo »saj nam bo lažje, bomo hitreje shendlali, več bo različnih ljudi, več idej, bolje bo naloga izpeljana«, s tem si potem tudi motiviran.

Potem je pa tudi odvisno, kako ekipa sodeluje med sabo, ali nekdo prevzame to, da te malo motivira, da vidiš... po mojem je ravno to sodelovanje ključnega pomena. Eni so vedno bolj motivirani, drugi manj, odvisno je tudi, kdo tim skupaj spravi, kakšna je naloga tima... tako.

Kaj pa na ravni karakterja posameznika, osebnostnih lastnosti... so tudi tukaj lahko ovire? Imáš kakšne izkušnje s tem, da je bilo zaradi tega težko delati v timu? So poleg motivacije še kakšne druge zadeve?

Ja. Sigurno so, ampak ne vem, kako to ubesediti...

Nočem te preveč usmerjati, ampak recimo pomen posameznikovega ega, kako posameznik dojema svojo vlogo...

Ja, razumem ja. Na to sem tudi pomislila, ampak težko je dejansko reči, če se osredotočim na to, kako timsko delamo na faksu, težko rečem, ali je bilo to vprašanje motivacije, da nekdo ni sodeloval, ali pa da je zelo sodeloval, ali pa je to dejansko neka njegova karakteristika. Hm... recimo, ko se na faksu oblikuje neko skupino, če nisi z nekom prijatelj, kolega, dejansko ne veš... letos sem imela izkušnjo, da sem prišla v neko skupino študentov, ki jih sploh nisem poznala. In potem se težko vključiš v neko skupino, ker ne veš kaj bo kdo dal od sebe. In potem oblikuješ skupino in vidiš – ne vem, ali je bilo to pomanjkanje motivacije – da eni čisto nič ne sodelujejo, nič ne dajo od sebe, niti besede, komunikacije. Ne vem, ali je to samo lenoba, pomanjkanje motivacije... ko pa gledam te osebe drugače, kako delujejo v okolju, pa se mi zdi, da zelo veliko znajo in je velika škoda, da niso tega znanja v skupini delili z nami. Mogoče je tudi to, da nočejo deliti tega znanja, ker bi radi bili bolj individualni. Zdaj sem se mogoče preveč usmerila v ta faks...

Ne, saj verjetno so to najbolj, kako bi rekel, tipične timske izkušnje, kjer je določena skupina in določena naloga... praviš, da se nekateri bolj angažirajo, drugi manj; koliko se ti zdi, da je kompetenca TD predpostavljena okoliščina? Koliko je na tem, kot radi rečejo, da »nekdo je za timsko delo, nekdo pa ni«? Koliko se da timsko delo pri vsakem posamezniku razviti in koliko ga je sploh smiselno razvijati pri nekemu, ki »ni za to«?

Jaz mislim, da je to prirojeno, ker dejansko je timsko delo že znotraj družine in če si ti zelo individualen verjetno delaš bolj zase... koliko je pa to ključno, pa verjetno je, ker dejansko vidim že pri zaposlovanju študentov kako na to gledajo. In kako je to smiselno, ker če hočeš danes delati v nekem okolju bolj razvitih podjetij, sploh takih, ki imajo vpliv iz tujine, je to

zelo pomembno, se mi zdi. Dejansko je to smiselno razvijati, če hočeš biti uspešen v tem spektru. Recimo IT-jevcem kot neki računalničarji tega nimajo toliko, ampak vidim, da tudi oni se že morajo prilagajati, ker ta podjetja imajo zelo tako, da imajo pa izven tega veliko timskega dela, pa tudi druženja.

Razumem. Ampak mislil sem bolj na to, kakšen je potencial razvijanja te kompetence. Ali se da vsakega naučiti dobro delati v timu, ali pri nekaterih to nekako skoraj ni mogoče? Ali je dovolj to, da je posameznik »vržen v to«, da timsko dela, in če je za to, bo to še bolj razvil, ali pa je pomembno tudi to, da se to kompetenco razvija načrtno? Ali lahko posameznika, ki je slab v TD, naučiš, da postane dober v tem?

Jaz mislim, da bi ga lahko naučil, če bi on to želel. Če je to »posiljeno«, da je to v neki sili in tebe to sploh ne zanima in ne vidiš smisla v tem, potem to tudi ni smiselno. Ker pač nismo vsi ljudje taki. Zakaj bi zdaj nekoga silili, če sploh ni za timsko delo. Je pa res, da na faksu se pa pač pojavi to, da moramo, da mora vsak biti vključen v skupino. V tem primeru bi pa to do neke mere moralo biti tako, da se priuči. Zato ker dejansko bi morali mogoče imeti neko znanje ali pa nek občutek, kako reagirati v skupini. Ker mi smo tukaj kar vrženi v to, pa potem samoumevno vzamemo, da pač moramo delati v skupini, saj če jaz ne bom naredil do zadnjega datuma, bo itak nekdo drug, ker vidim, da je zelo zainteresiran za to. Pri tem bi dejansko morali imeti neke predispozicije, ali kako bi temu rekel, da smo nekako zavedni, da se potem spomnimo »ja saj to pa je moja naloga, ker sem v timu«.

Saj ravno moje naslednje vprašanje bi bilo, na kakšen način v okviru študija razvijate kompetenco TD?

Pod prisilo, ha ha.

No, ker na spletni strani FDV je pri tem študijskem programu, pa verjetno tudi pri vseh ostalih, navedena kompetenca timsko delo. Na kakšen način pa naj bi diplomant razvil to kompetenco?

Razumem, ja. Mislim, da jo zelo, ampak problem vidim v tem, da se to dela šele na drugi polovici študija, ki pri nas traja štiri leta. Ti se v dveh letih lahko hitro izgubiš. Jaz sem recimo že v osnovni šoli vedela, da bom šla na FDV, ampak ko sem prišla v prvi letnik, sem se čisto izgubila. Izgubila sem se v preveč te teorije, potem pa prideš zdaj, ko so profesorji bolj... mogoče tudi skozi ta leta, ko je to postalo tako bolj moderno, pa veliko delamo. Če pogledam

zdaj na koncu trenutno stanje, pa malo vnaprej, kaj bom odnesla, bom verjetno odnesla res veliko timskega dela, ker res pri vsakem predmetu delamo v timu. Nekateri profesorji imajo program prav tako prilagojen, da se vse dela v timu. Ne samo izven predavanj, tudi v sklopu predavanj, imamo veliko teh nekih skupin, manjših skupin, večjih skupin, pa potem vaje, to se vse dela v skupinah. Prvi dve leti pa zelo malo, če primerjam.

Na kakšen način pa so pri tem delu v skupinah vsebine podane? Imate neko nalogo in se morate razdeliti v skupine.

Ja.

Kaj pa samo timsko delo, na kakšen način ga razvijate, ali govorite o tem? Ste se kdaj učili, na kakšen način je najbolje delati v timu?

Ja, neke osnove mogoče ja... tako, da zdaj pomislim, mogoče ja. Mogoče bi kakšen kolega iz moje smeri rekel, da tega sploh nismo delali, ker mogoče nismo delali tako, da bi nekdo rekel »to je timsko delo, tukaj moraš vedeti to in to«. Je pa neka, ... če prav izpostavim, Kohont ima cel program pri vseh predmetih, ki jih uči, tako narejen, v tem timskem duhu. In tudi razvija to, on razvija in daje teorijo na podlagi tega.

Ali dobiš potem tudi kakšen »feedback«, da lahko svoje izkušnje iz prakse postaviš v luč neke teorije, da veš zakaj je nekaj dobro ali ni?

... ja, tako. Tukaj ja, jaz vidim, da se je to zelo spremenilo, ko je on prevzel neke predmete. Mogoče nima smisla, da to tako razlagam, ampak tukaj se zelo vidi recimo že zainteresiranost profesorja za to. Ker je dejansko on videl v tej svoji temi predmeta velik pomen timskega dela in on to zelo izpostavlja. In pri njem je to res zelo izrazito. Imeli smo en njegov predmet v zimskem semestru in zdaj imamo še enega in je spet poudarjanje tega.

Nekateri študentje so mi rekli, da to timsko delo na fakulteti izgleda tako, da si pač vržen v to in moraš pač narediti nalogo, ni pa važno na kakšen način – samo, da študenti dobijo to timsko izkušnjo, profesor pa dobi manj seminarskih nalog. In da bi morda bilo dobro na koncu debatirati ne le o tem, kako uspešno je bila narejena naloga, ampak tudi o tem, kako uspešno je bilo samo delo v timu. Kako je bilo organizirano, ali je prišlo do konfliktov in kako ste jih razreševali, kako ste izbrali vodjo... takšne stvari, ki bi posamezniku morda pomagale, da bi v timu delal bolje.

To se pa strinjam. Bilo bi zelo pomembno, da bi dobili nek »feedback« oz. da bi mi poročali, kot neko poročilo o tem, kako smo v timu dejansko sodelovali. To bi bilo zelo fajn. Sem se pa zdaj spomnila, da smo imeli pri angleščini nek projekt, neko nalogo, kjer je profesorica dejansko na koncu dala nek vprašalnik, s katerim smo morali dejansko svoje člane oceniti na podlagi tega, kdo je kaj naredil, kako je kdo kaj prevzel ali ni prevzel, tako no. In smo morali podati neko oceno o tem. Pa ne vem, če je to... če bi to vsi tako razvijali, pa ne zato, da bi videl, kdo ni nič delal in kdo je, ampak da ti dobiš...

Ja, to (kdo je koliko delal) je lahko tudi problematično...

Ja, zaradi tega se po mojem izogibajo tega...

Mogoče ne bi smelo biti naravnano tako ocenjevalno, ampak bolj v to, da prepoznaš svoje napake in jih poskušaš popraviti...

Predvsem svoje. Jaz mislim, da ravno to, kar si rekel, da imamo občutek, da nas nekdo samo vrže v to, ampak če se ti sam zavedaš, da boš iz tega mogoče nekaj odnesel, da boš delal v timu. Saj je vedno težko, ker vedno nekdo naredi manj, nekdo pa več. Ampak če si ti sam rečeš, da je to zame nekaj dobrega, pa pač vidim, da imam mogoče bolj vodstvene sposobnosti, ali pa to, da me nekdo vodi... tako bi se morali tudi mi malo zavedno spraševati. V bistvu bi nam moral nekdo to povedati, da se moramo sami vprašati, ker mogoče se mi kot neki neoblikovani...

Mogoče so to povratne informacije, ki bi bile koristne. Moja izkušnja je, da tega v resnici nismo dobili. Saj na koncu je tako, da naloge se naredijo – eni pač delajo več, eni manj, ampak če bi nas nekdo samo vprašal, kako je bilo delati v skupini, kaj se nam je zdelo najtežje, kje so bili problemi... bi s tem že sprožil nek razmislek.

Ja, ja... ali naj siliš v nekoga, ali sploh imamo vodjo, ja, ja...

Vodstvena vloga je gotovo ena pomembna zadeva v delovanju tima. Kako deluje tim brez vodje, morda tudi deluje...

Če so naloge razdeljene že prej, ja...

...pa je verjetno lažje, če ima vodjo. In s tem se nikoli nismo ukvarjali. Ukvarjali smo se samo s tem, kako naj si nalogo razdelimo.

To je res. Se strinjam.

Ste imeli kakšen predmet, ki bi se konkretno ukvarjal s timskim delom? Rekla si da Kohont daje velik poudarek na to.

Ja, kadrovski menedžment, pa zdaj imamo neke teorije in tehnike vodenja.

In tam tudi poveste kaj o samem timskem delu?

Smo, ja. Prav poglavje je bilo, predavanje.

Si se kdaj udeležila kakšnega seminarja, delavnice, usposabljanja na temo dela v skupini?

Ali sem se? ... hudiča, mislim, da se nisem, da bi bilo prav tako temu namenjeno.

No, nič hudega, sprašujem, ker so to lahko drugačne izkušnje...

Ja, hočem se spomnit, če sem bila kje tako, ampak se ne spomnim, tako da po mojem ne.

Si opravljala kakšna študentska dela oz. imaš kakšne izkušnje s tem, če je timsko delo običajno ena od zahtevanih kompetenc v razpisanih delih? Se pričakuje, da se znaš vključiti v delo z drugimi...?

Ja. Zelo. Mislim, da dejansko zmeraj več. Tudi v razgovorih za študentsko delo kar pogledajo na to. Sploh če hočejo imeti dobro razvito kulturo v podjetju. V teh primerih, ko ima neka organizacija dobro razvito kulturo, zelo gledajo na to. Da je ta kompetenca razvita.

Če pomisliš na svoje kompetence, kako pomembno se ti zdi timsko delo pri tvoji karierni poti? Npr. ko boš iskala službo, si prizadevala za napredovanje... kakšna se ti zdi tukaj vloga TD?

Jaz mislim, da velika. Kar se tiče mojega zanimanja in ciljev, ki jih imam v zvezi s tem, se mi zdi, da bo to velik vpliv. Tudi vse te pridobljene izkušnje, ki jih imam, vedno gledam kot neke dobre izkušnje, neko znanje, ki sem ga pridobila, tudi če to ni tako nekaj vidnega. Mislim, da ima to velik vpliv, vsaj za tisto, kar mene zanima.

Katere pa so po tvojem mnenju ključne naloge MČV, naloge, ki naj bi jih profesionallec opravljal?

Dejansko... povezovanje, obveščanje (če samo na kratko opišem), organizacija tako dela, kot okolja, to se mi zdi pomembno. Nadzor, ker mislim, da če nekaj organiziraš, moraš prvo imeti

nadzor oz. vpogled v to, kako nekaj deluje, ker ne moreš kar nekaj organizirat. Organizirat moraš ne glede na teorijo ali neke trenutne smernice, ampak glede na to, kako neka skupina, kjer boš ti to delal, deluje. Po mojem mora biti MČV predvsem dober psiholog, imeti mora velik čut za sočloveka. Če misliš, da boš menedžer, samo v besedi menedžer, da boš »furak« nek stil pa to... če ti to pomeni več, kot to, da se boš ukvarjal z ljudmi, po mojem tukaj izgubiš več kot 90% tistega pristnega menedžerja upravljanja s človeškimi viri, kjer že ime pove, da se moraš ukvarjati z ljudmi. Če se ne ukvarjaš z ljudmi, da raje delaš sam v pisarni, potem to delo ni zate.

Katere pa so po tvojem mnenju ključne kompetence diplomantov MČV?

Kaj bi moral imeti? To, kar sem prej izpostavljala: čut za človeka, psihološko znanje, ki ga mi pridobivamo mislim, da na napačen način tukaj na fakulteti...

V kakšnem smislu?

V smislu, da govorimo o nekih teorijah in zgodovinskih vidikih psihologije, kar je dejansko lahko zelo dobra tema, če je dobro predstavljena. Da se moraš ti naučiti milijone nekih psihologov in teorij pa potem to samo obkrožit na izpitu... da dejansko dobiš ta občutek, kaj je to, moraš pa dejansko ti z nekom tak stik, ko bi lahko to izkoristil, in bi lahko to zelo dobro prišlo, pa sploh ne veš, da lahko to povežeš, ker si tam imel samo to, da si se moral naučiti milijon teh psihologov, na pamet nekaj obkroževal na izpitu neke odgovore, in potem sploh ne veš, da je dejansko to to – da je to v bistvu zelo lahko povezati, da je to v bistvu neka informacija, ki bi ti lahko prav prišla. Pa si jo v bistvu že slišal, ampak ti je bila mogoče drugače predstavljena, pa je zdaj top pa si jo zelo uporabil, izpilil. Mislim, da psihologija. Pa, ne vem, organizacija – dela, skupin, timskega dela, to mora imeti. Kot sem pa že prej rekla, se mi zdi, da je mogoče tu na napačen način predstavljeno. Mislim, na napačen... eni profesorji se zelo trudijo, drugi pa to zelo izpodbijajo, tako, brišejo neke smernice, ki jih en profesor da, drugi pobriše, ker se mu, ne vem, ne da ali kaj jaz vem, nima občutka, ni več v toku dogajanja, ne vem.

Še kakšne kompetence, ki jih razvijaš na faksu?

Mogoče retorika, javno nastopanje. Mislim, da je to tukaj zelo pomembno in premalo tega dobimo tako, prav usmerjeno. Razen če te to zelo zanima, pa se potem usmeriš v kakšen izbiran predmet, ampak mislim, da bi moral biti to za to smer prav nek temeljni predmet,

sidrni predmet. Tudi v teh predstavitev seminarskih nalog, ki jih imamo, če pogledam zdaj... smo že v tretjem letniku, pa to ni najbolj na nivoju, včasih no.

To je na nek način podobna stvar, kot sva prej govorila o timskem delu – da je to uporabljeno predvsem kot neko sredstvo, ni pa poudarka na razvijanju tega sredstva...

Tako. Jaz pa mislim, da je javno nastopanje oz. retorika danes zelo pomembna v katerem koli poslu ali delu. Ker tudi, če boš prodajalec v trgovini, če imaš to kompetenco, lahko zelo veliko pridobiš s tem. Pa ne samo strank tako, ampak tudi medsebojnih odnosov s sodelavci. Predvsem predstavitev tega, ker če nekdo sedi tam in nič ne zna povedat... saj smo si zelo različni, kaj te zanima, koliko imaš želje po tem. Ampak mislim, da če mi študiramo pa da hočemo od tega nekaj več in pridobiti neko znanje, mislim, da je ta retorika tudi zelo pomembna. Ker če nekaj zelo znaš, pa ne znaš tega predstaviti, povedati, si tukaj že veliko zgubil, več kot pol, se meni zdi.

Ali se profesorji ukvarjajo s tem, na kakšen način študent nekaj predstavi, pove?

Ne. Zelo malo. Če se, se zelo malo.

Recimo, če narediš čisto predolgo predstavitev, ti to najbrž povejo, ali ne?

Ja, napišejo listek »imaš še 3 minute«, ha ha. Ravno včeraj smo pa imeli primer: »Če hočete kakšen feedback glede predstavitve, lahko tudi povem,« potem pa študenti rečejo »ne, raje ne, bolje individualno«. Zakaj bi nam bilo to »bad«? Tako lahko jaz dejansko vidim, če mi nekaj ful dolgočasno...

Lahko se kaj naučiš tudi na napakah drugih.

Ja. Po mojem je to »fora« profesorja, zakaj je on sploh vprašal... on je rekel, da je del predstavitve to, da nam on poda »feedback« na koncu, vsaj v predstavitev, da boste videli, ko bo zadnji predstavljal, bo že zelo napredoval v tem. Zakaj jaz ne bi dobila neke informacije, kaj mene zanima, saj ne bom jaz s tabo »ne-šla« na kavo, če je tebi nekdo rekel, da ni bilo razumljivo, kar si govoril. Meni se to zdi neumno. Jaz bi lahko dobila ta »feedback«, da bi potem čez 14 dni na svoji predstavitvi rekla »moram biti pozorna, da bolj razumljivo govorim«, ker jaz recimo zelo požiram črke.

In podobno bi lahko bilo pri tinskem delu... »mogoče preveč silim v ljudi, ali pa jih ne pustim do besede«, ampak se tega sploh ne zaveš, ker ti tega nihče ne pove.

Tako. Ali pa mogoče kakšna metoda... veliko je metod pri temu, recimo govoriš in govoriš, pa ne vdihneš, in si potem zadihan ali pa nisi več razumljiv. Jaz, ko padem noter, pač požiram črke. Mogoče bi rabila kakšno metodo, da bi se malo umirila, imela kliker, saj tukaj pa moram zdaj vdihniti... to si izmišljujem, ampak tako, mislim, da tega zelo manjka, tega sploh nimamo. Ne vem...

Hkrati pa so to zelo pomembne kompetence, ki jih rabiš v življenju.

Zelo. Jaz mislim, da poleg tinskega dela, je to ena ključnih kompetenc. Dejansko zelo premalo...

Potem se verjetno bolj poudarja sama strokovnost v smislu vsebin?

Ja, teorija, teorija, teorija. Jaz sem tudi, če se malo oddaljim, ... premalo je praktičnega sodelovanja. Morali bi to že na faksu. Mi tako delamo neka dela prek študenta, ki mogoče niso sploh povezana s tem, kar mogoče bomo nekoč – sicer zmeraj nekje lahko nekaj dobiš, če si tako vzameš, tudi v gostinstvu se da dobiti neko kompetenco komunikativnosti, sodelovanja, čuta za ljudi, ker imaš različne tipe ljudi, ampak spet moraš sam priti do tega, da se zaveš tega. Noben ti ne reče »ko boš ti delal za šankom pa bodi pozoren, ali delaš z ljudmi, ki so občutljivi, nekomunikativni«. Mislim, da tudi to, da mogoče ne delamo ravno v kadrovske službi, bi nam morala dati fakulteta ta temelj, da bi...

...da bi znali prepoznati v tem...

To ja. Da bi mogoče sodelovala že podjetja, pa ne samo kadrovske službe, ampak tudi kje druge, kjer bi lahko te kompetence mi razvijali, ampak da bi bilo to vse povezano. Ne da se moraš sam organizirati... saj je ta samostojnost, ima nek pomen, seveda smo že na faksu pa ne more iti zdaj nekdo iz referata z nami v podjetje, jaz to razumem, ampak da bi bilo to nekako organizirano. Že znotraj univerze, šolstva organizirano, da moramo praktično... ker potem prideš nekam delat in, tako jaz vidim, danes povsod hočejo, da ti kar sam že vidiš neko delo, brez kakršnih koli napotkov, ki bi ti jih dali. Mi smo s fakultete zelo navajeni, da nam dajejo napotke.

Da dobiš jasna navodila, kaj moraš narediti.

Ja. Vidim da zdaj, dve generacije za mano, je veliko tega »ja kaj pa bo v izpitu?«. Kot da smo v osnovni šoli, pojdemo še po alinejicah. Saj je prav, da veš, da ne rabiš 500 strani knjige, ampak samo 350 recimo, to je nek smernik, »osredotočite se bolj na tisto«. Mi bi morali veliko brati, jaz mislim, da premalo preberemo nasploh literature. Samo tistih 5 stavkov na »slajdih«, ja ok, nimaš časa, ampak... veliko ti lahko da tudi ena taka knjiga, ki je recimo roman, ali pa drama, nekaj, ti lahko da veliko za to. Te povezave z realnim življenjem je premalo. Jaz več odnesem od nekih predmetov, kjer mi nekdo predvaja nek hollywoodski film in pokaže na podlagi tega timsko delo, kako je timsko delo dejansko pomembno za organizacijo pa za nek tim, delo, da dobro steče... začneš potem drugače filme gledat tudi doma. Tako no, če malo povežem... premalo je te povezave med realnim življenjem, med prakso pa med teorijo. Stalno je samo teorija, teorija. Saj seveda moramo imeti neko podlago...

Tukaj lahko par vprašanj izpustiva in najprej skočiva na zadnje vprašanje, ki ni neposredno povezano s timskim delom: kakšna bi morali biti po tvojem mnenju vloga fakultete pri prehodu diplomantov na trg dela? Delno si že odgovorila, da bi med študijem moralo biti več stika. Kako naj bi fakulteta recimo vzpodbujala zaposljivost?

Ravno na ta način, da mogoče greš malo ven iz predavalnice, ne sediš samo tam noter. Če zdaj pomislim, koliko teh predavanj in vsega je šlo mimo nas, ker ni pravi čas za to. Dajmo kakšne dejavnosti, imejmo naslednji teden, ne vem, neke konzultacije, pa pridite tja, pa bomo delali nekaj tako, ne vem... to manjka, meni se zdi. Tega prilagajanja, vsi se samo držimo nekih ur, ki jih da ministrstvo, predavanja, »slajdi«, pa sploh ne vem, kaj je na njih... manjka to, da vzpodbudiš, kar je tudi ključen del kadrovskega menedžerja – da ti dobiš pozornost ljudi v nekem ključnem trenutku, ko moraš človeku podati neke informacije, ki so ključne zanj. Mi se zgublamo v birokraciji in pravilih in vsem. Če zna človek lepo poenostavit, povedat bistvo nečesa... če opišem to, ne vem, imaš primer porodniškega dopusta, ti dejansko, ko imaš prvega otroka, jaz ne vem kje moraš ti vse te papirje dobit, in če gledam v neki organizaciji mora kadrovski menedžer podati te informacije. Če on meni reče »tam se znajdi«, jaz lahko hodim 14 dni okoli, odvisno kakšen tip človeka si, kadrovski menedžer pa po mojem mnenju mora, to je njegovo delo, informacije dati, da jih ti hitro dobiš. Da ne boš izgubljal časa za papirologijo, kje boš dobil neko zavarovanje itd., ampak boš lahko več dela opravil v službi. Ne da ti da vse na pladnju, ampak da ti reče, tam in tam klikneš, to in to sem

naredil, ali pa da imajo neko bazo tega. To tudi MČV veliko delajo po podjetjih, to vidim, da imajo neke baze, kamor se ti lahko že povežeš, ko delaš, mi imamo tako, kjer delam, neko bazo, kjer klikneš, dobiš lepo vse obrazce na kupu, si izbereš in potem to natisneš in potem dvigneš in ti to nekdo podpiše in se potem še zmenita. Take stvari. Veliko se zgubljam v birokraciji. Isto to dela fakulteta, veliko je ene birokracije, smernic in zakonov, potem pa izgubimo ta stik z realnostjo. Potem prideš nekam, imaš diplomo, magisterij, pa po možnosti še doktorat, pa ne veš, kaj bi delal.

Kako pa bi po tvojem mnenju fakulteta lahko zagotovila več tega stika?

Saj se zelo nekaj trudijo zdaj, hodijo tudi iz nekih organizacij, ampak to so spet predavanja. Pa potem imaš tak dan, pa se ti na primer ne da poslušat, pa potem tam gledaš, kdo je sploh bil... in imaš v izpitu vprašanje kdo je predaval, pa ne veš. Ali pa vprašaš koga, pa reče »saj itak imamo goste, ne pridem«, potem jih pet tam sedi, in smo spet tam – predavalnica...

Se pravi, da bi stik moral biti bolj...

Ja prilagajati bi se bilo treba glede na neko okolje.

Da bi kot študent imel vpogled v neko realno poslovno, organizacijsko okolje?

Ja, to, ja. Ta antropološki pogled, to malo manjka.

Ali vidiš kakšno vlogo fakultete tudi konkretno pri iskanju zaposlitve?

Ja jaz mislim, da bi morala... mogoče to, da, ne da nam oni najdejo, ampak da je neko sodelovanje. Glede na današnje standarde glede zaposljivosti nas mladih, številke ne vem točno, ampak ogromen odstotek je tega notranjega zaposlovanja. Ni to prijava na delo, ampak te zaposlijo, ko si že enkrat del nečesa, mislim, da je tega več kot 70%, vsaj kakšno leto nazaj je bila taka številka. Tako da mislim, da moraš skozi študij stopit v neko interakcijo s temi ljudmi, organizacijami...

In tu vidiš potencialno vlogo fakultete?

Ja, zelo, ker če se ti povezuješ, na primer skozi praktikum... zdaj sem malo preko facebook skupin sledila, kako imajo to 4. letniki, tudi to je en ključen, meni se zdi... da bi morali profesorji več sodelovati z nami izven tega okolja, pa mogoče tudi na spletni strani imeti

kakšno bolj »chat« aplikacijo, ne pa da ti pošlješ nek e-mail pa potem čakaš 5, 6 dni na razgovor, pa ga ni, pa potem čakaš pred vrati...

Poznaš Karierni center UL?

Ja, sem slišala zanj, bila sem tudi na nekih predavanjih, to se mi zdi zelo dobro organizirano. Mislim, da to je nek korak naprej.

Imam pa občutek, da veliko študentov ne ve za to oz. samo vejo, da KC obstaja, ne vejo pa kaj dela.

Ja, po mojem, če zdaj vprašaš moje kolege, če greva zdaj na predavanje vprašati, ne vem, če bi štirje vedeli. Je pa res, da je ena od ključnih možnosti tudi povezovanje študentov med sabo. Mislim, da če nas je več skupaj, recimo v društvu, je lažje, kot če sama nekaj predlagam. Zdaj imamo to društvo študentov KM in je malo drugače, mogoče to dati malo na višjo raven, ne samo zabave, pijačevanje in žuri, ampak da se malo usmeriš za naprej. Ker kot skupina lahko več dosežemo in več pridobimo od fakultete kot en posameznik. Zdi se mi, da imamo kar slab sistem v referatu recimo, tisti dve uri uradnih ur, veliko birokracije... ko greš dol, te kar mine. Iščeš neko informacijo, pa ti rečejo, da si lahko prebereš na internetu, tako no... danes, ko je tudi tehnologija napredovala, bi se dalo to na prijeten način narediti, da hitro prideš do informacij. Tudi karierni center, se mi zdi, da sem se sama morala pozanimat, bilo je par dobrih predavanj, ampak mislim, da če bi bilo to bolj predstavljeno študentom...

Ja, sprašujem se, zakaj študentje to tako slabo poznajo. Je to samo problem predstavitve...

Pa pasivnosti, toliko je družabnih omrežij, pa... dajmo malo deliti to.

Bi morali biti profesorji bolj angažirani kot kanal?

Ne vem. Zdaj se v društvu ukvarjamo s tem, kako mlajšim generacijam predstaviti to društvo, ker zanimanja ni, mi ne dobimo. Zdaj, proti koncu, se ljudje vključujejo, ker dejansko vidijo, da nekaj delamo, da se organizirajo neke stvari. In zdaj ljudje, ki sodelujejo s temi organizaciji bojo lahko dejansko tam delali, se zaposlili, ko naredijo diplomu, so tudi že dogovorjeni za naprej. In zakaj tega ne bi izkoristili, če imamo to možnost, in to zastonj.

Zdi se mi, da je aktivnost društva vedno odvisna od majhne skupine zagnanih posameznikov. Potem pa kakšno leto vmes tudi malo zamre... kakšna je aktivnost v zadnjem času, koliko vas je?

Zdaj nas je, realno aktivnih, kakšnih 25, takih, ki pridemo na seje, ki so vsakih 14 dni. Glede tega smo malo vzpostavili red in disciplino, ker ljudje bi kar tako malo... članarina je 5 evrov, dobiš neko majčko, potem pa se čez par tednov ljudje porazgubijo. Zdaj smo ta red malo vzpostavili, tega je malo manjkalo. Ljudje morajo hodit, moraš pridobit neko zanimanje, ne da so samo neki člani na papirju, ki se potem na društvo obračajo samo za potrdilo o aktivnosti, ko jim zmanjka nek pogoj za napredovanje v naslednji letnik. Smo vzpostavili to, da organiziramo malo bolj resne stvari, tudi izobraževanja, npr. za Excel. Ker recimo kot študent prideš na razgovor za službo, jaz sem imela tako izkušnjo, in ti dajo tam nek test, ki... moja mama je že 30 let v računovodstvu in je med boljšimi za Excel, pa je z mano sedela pred tem testom in to moraš rešiti tako hitro, da ne moreš. To se zahteva, na faksu pa nimaš tega stika s tem in to kot društvo hočemo nekako doseči, da bi to luknjo dopolnili. Te kompetence iščemo, ker kompetenca KM je tudi to, da znaš nekaj prezentirati, iz teorije spraviti v prakso.

Če se zdaj za konec še vrneva na timsko delo: izbral sem nabor kompetenc, ki so bolj ali manj povezane s timskim delom. Nekatere sva že omenjala, zdaj pa me zanima, kako so te kompetence povezane s timskim delom, ali so njegova sestavina, ali je timsko delo njihova sestavina, kakšne so tvoje izkušnje z njimi. Prva je strokovnost na svojem področju, se pravi v upravljanju človeških virov.

Kot strokovnjak moraš timsko delo obvladati, mislim, da ja.

Ali potem s timskim delom tudi razvijaš strokovnost?

Ja, mislim, da ja, ker ravno to je pomen tega, da znaš sodelovati v timu in tim tudi usmerjati, ker kadrovski menedžer je ključen del enega dobrega tima v organizaciji... vidim, da vedno več sodelujejo kadrovski menedžerji z marketingom, vsaj v organizaciji, kjer sem zdaj bila, in se mi zdi, da je to ključnega pomena. Vedno, ko marketing dela kakšen projekt, vključi kadrovskega menedžerja.

Kako pa se povezuje kompetenca učenja novih stvari v delovnih situacijah?

Zelo.

Je tukaj kompetenca TD tisto, kar ti tudi omogoča učenje novih stvari?

Ja, tako. Pa tudi medgeneracijsko pa tako...

Komunikacijske veščine.

Ja.

To sva že omenjala, navedla si jih tudi kot sestavino TD...

Tako, ja. Jaz mislim, da...

Nimaš kaj dosti dodati? No, ena od stvari, ki jih nisva podrobneje opisovala, je IKT, sposobnost dela z računalnikom. Ali je to tudi sestavina kompetence timskega dela?

Ja, jaz mislim, da ja.

Ali veliko dela poteka s pomočjo teh orodij IKT?

Veliko, ja, zelo veliko.

Ko imate na faksu skupinske naloge...

Vse delamo, ja.

Se ti zdi, da se zaradi tega manj dobivate?

Ja. Saj se skoraj nič ne. Mogoče... jaz sem zdaj par krat rekla, da se dobimo fizično, ker se mi zdi, da tako dobiš drugačen odziv od človeka, ker ga gledaš, ker vidiš, kaj misli, kakšno ti da... prek »chata« ti lahko napiše milijon enih stvari, »bom naredil do takrat«, in potem ni nič... če ti on tam pove, da bo naredil, pa zraven obrača oči, vidiš, da bi mogoče bilo bolje, da naredi kaj drugega, recimo. Takoj se lahko zmenimo, ugotovimo kaj koga zanima ali ne, seveda ti tega ne bo na facebook napisal. Tukaj vidiš iz mimike obraza in to se mi zdi pomembno. Je pa to sestavina, ker to je vedno bolj prisotno. IKT tehnologija se vedno bolj uporablja in to je sestavina TD.

Naslednja kompetenca v naboru je obvladovanje medčloveških odnosov.

Ja.

Je sestavina TD?

Ja.

Imaš glede tega kakšne izkušnje, kakšen vpogled? Kdaj je to najbolj pomembno?

To je pomembno čez celotno timsko delo, se mi zdi, ta odnos. Ker moramo že v samem začetku vzpostaviti nek odnos in če ta skupina dobro deluje, se ta odnos lahko razširi tudi izven samega dela, ki ga opravljaš. To se mi zdi zelo pomembno, ker s tem lahko dobiš tudi nekaj širšega, na primer dobrega prijatelja. Ti odnosi se mi zdijo zelo pomembni.

Ali je po tvojih izkušnjah to obvladovanje medčloveških odnosov kdaj težavno?

Ja, zelo.

Prihaja do napetosti?

Ja, prihaja. Saj to je po mojem čisto normalno, ker pač sodeluje več ljudi, različnih karakterjev, tako da je čisto normalno. Zdi se mi, da se preveč ukvarjamo s tem, zakaj bi to tako, pa drugače... ko nekdo nekaj desetkrat ponovi, potem malo izgubi fokus, ali pa, ne vem, je temperamenten pa to pove malo tako, na svoj način, ne bi smeli čutiti neke zamere do tega človeka, ali pa obratno, do nekoga, ki ni zainteresiran. Mogoče moraš pač pridobiti njegov interes. Smisel timskega dela je tudi v tem, da bi več sodelovali med sabo, da pridobiš ta stik z ljudmi. Mislim, da se tega premalo zavedamo. Timsko delo ni zaradi tega, da bo neko nalogo lažje narediti, ker bo imel vsak samo 5 strani namesto 25, ampak tudi zato, da ti dobiš nek stik z ljudmi. Ker ko boš prišel nekam delat, boš moral imeti ta stik.

Naslednja kompetenca je usmerjenost k rezultatom. Je to tudi sestavina TD?

Ja. Pomembna, ker po mojem, ko se nek tim organizira in vzpostavi nek odnos, mora vzpostaviti tudi ta cilj. In če noben v timu ni usmerjen k rezultatom, skupina hitro izgubi fokus. In potem lahko delaš 5 let v skupini, ampak če ni te usmeritve, da bi nekdo to vzpodbudil... to je mogoče lahko tudi moteče, da je eden zelo usmerjen samo k rezultatom in ne k odnosom, ker potem je bolj individualec, to je lahko moteče. Jaz sem imela stik s temi psihološkimi testi pri študentih, ki ti na koncu povejo, kaj si pridobil – to na faksu manjka, to kar sem prej rekla, da ti dajo neko povratno informacijo. Nekateri pri študentskih delih v organizacijah to vseeno dajo in potem dobiš na koncu nazaj informacijo o tem, kakšen tip človeka si, in potem se lahko tudi popraviš. Se mi zdi, da je to ključnega pomena.

Kaj pa učinkovita poraba časa kot kompetenca?

To mora biti, vsaj nekdo iz tima mora imeti to kompetenco, ker... kot sem rekla, če nimaš tega fokusa, usmerjenost k rezultatom in zraven še nimaš tega »timinga«, po mojem kot tim ne moreš biti učinkovit.

Zadnja kompetenca, ki me zanima, je sposobnost dela pod pritiskom in obvladovanja stresa. V timu je to dosti situacij, ko je prisoten stres in pritisk. Zanima me, ali se ti zdi, da je nek pritisk lažje prenašati v timu ali ne?

Ne. Težje, ker, ko sam pri sebi to premaguješ, lahko na različne načine, v timu se moraš pa pri tem zelo prilagajati. Mislim, da to je sestavina in dobra kompetenca za timsko delo, ker... kako to premagovati in kako se zavedati tega... po mojem nič ni narobe, če poveš, da te nekaj moti, ne pa da se tam tepemo pa imamo neko vojno, to ni primerno. To obvladovati v nekih mejah se mi zdi zelo pomembna kompetenca.

Se morda zdaj po celotnem pogovoru spomniš še kakšne kompetence, znanja, veščine, osebnostne lastnosti, pomembne za timsko delo?

Sva rekla komunikativnost, organiziranost, ki se tiče tudi časa, usmerjenost k odnosom, ne smeš pa tudi izgubiti fokusa za usmerjenost k ciljem, ki spet ne sme biti premočna, da nisi preveč individualen... je pomembno, ampak ne sme biti v preveliki meri. Kakšna psihološka znanja, sposobnost usklajevanja, prilagajanja, podajanja znanja in pa odprtost, po mojem tega še nisem rekla. Ker če imaš zmeraj samo ti prav in samo tvoje znanje je dobro in samo tvoje ideje, potem v timu ne moreš, mislim, težko delaš.

Pa potem je s tem mogoče povezana tudi introvertiranost oz. ekstrovertiranost?

Ja, potem smo spet tam, da je to...

No, dobro, to bi bilo to glede timskega dela. Za konec te prosim, če mi še malo opišeš svoje osebne aspiracije pri prehodu na trg dela. Boš vpisala podiplomski študij?

Ja, razmišljam o tem, ampak vedno več dobivam nekih informacij, da v tem nekako ni velike dodane vrednosti. Ne vem... sploh za našo smer to slišim od kolegic, ki to delajo zdaj. Pa tako no, želiš si nekaj, pa je neka omejitev, potem te točke, potem padeš v neko drugo smer, ki te ne zanima... glede tega sem še malo tako... nimam še.

Pri zaključevanju fakultete so sicer v grobem recimo trije osnovni scenariji: lahko poskušaš čim dlje izkoriščati ugodnosti študentskega statusa, lahko se poskusiš čim hitreje zaposliti kjerkoli in si zagotoviti prihodek, lahko pa vztrajaš pri tem, da najdeš zaposlitev v točno določeni smeri, kjer si želiš delati. Kaj bi tebi najbolj ustrezalo?

Če bi me vprašal pred dvema letoma, bi rekla, da hočem čim prej dobiti neko plačano delo. Tako sem to gledala. Zdaj pa vidim, da če te nekaj res zanima, in to bi res rada našla, da bi lahko to delala naprej skozi življenje, nekaj, kar me zanima... mislim, da mi preživimo v službah, pri delu, večino časa svojega življenja in če te nekaj res ne zanima, je to tako... fora je pa tudi v organizaciji, če tam ne čutiš nekega sodelovanja, neke kulture, da nimaš teh istih vrednot, mislim, da nimaš tam kaj iskati, čeprav te to delo zanima. Če ne čutiš tega, ta skupna pot ne more iti samo zato, da imaš ti plačan ših. Tako da ja, ne bi rada vlekla statusa študenta, ker se želim osamosvojiti, ker mi to nekaj pomeni, ne bi pa tudi rada delala kar nekaj, samo da bi. Kar je pa težko danes, ker če nimaš nekih prihodkov in finančne stabilnosti, si težko nekaj ustvariš.

Hvala za odgovore.

Respondentka A4

Kako razumeš timsko delo kot kompetenco zaposlenih? Katere so njene sestavine?

Se mi zdi, da zna bit timsko delo zelo uporabno. S tega vidika, kaj mislim, da je?

Ja, ampak na način, da opišeš, katere kompetence, znanja, veščine in druge značilnosti mora imeti posameznik za dobro timsko delo.

Predvsem dobra komunikacija, da znaš skomunicirat, kaj želiš in povezat s člani, da si ne predstavljaš samo v glavi, drugi pa ne vejo, kaj bi rad. Mogoče tudi vodstvene sposobnosti, da znaš usmerjat ljudi, če si vodja. Če nisi vodja pa to, da znaš sprejeti navodila in jih izvesti...

So morda sestavina tudi kakšne osebnostne lastnosti?

Potrpežljivost. Ko delaš s 5 ljudmi, ne moreš kar eksplodirati. Komunikativnost sem že rekla... se mi zdi, da je največ to.

Kako dobro poznaš delo MČV, si kdaj delala kaj podobnega?

Poznam. Nisem tega delala, bila sem sicer vodja neke skupine hostes, vendar to ni...

Tvoja predstava MČV verjetno najbolj temelji na tem, kako ti je ta profesija predstavljena pri študiju?

Hja, se mi zdi, da kadrovski menedžer je pač... prvo je odvisno od podjetja. Nekateri se zavedajo pomena tega, da KM dela z ljudmi, se pogovarja, jih usmerja, nekateri pa imajo predvsem administrativno vlogo. To je najprej odvisno od podjetja. Zdi se mi, da KM bi dejansko moral biti vse po malem: izobraževanja, usmerjanje ljudi, prerazporejanje, opazovanje, kako se ljudje vključujejo in razporejanje glede na to, pa zaposlovanje...

No, k temu se bova še vrnila. Najprej me zanima, kako na podlagi svoje predstave o MČV ocenjuješ specifične timskega dela MČV? Koliko ga je, kakšni so timi?

Pomoje ga je veliko, čisto iz tega, da vsaj v teoriji bi moral kadrovski menedžer sodelovati z vsemi oddelki, se pravi da gre za timsko delo na več ravneh. Imaš milijon enih timov, marketing, vodstvo... to so vse neke skupine, ki jim moraš ti sporočati.

Kjer naj bi bil MČV vključen.

To, to.

Kako se ti najpogosteje srečuješ s timskim delom?

Seminarske naloge, pod prisilo. Čisto tako. Se mi zdi, da je na faksu tega ogromno, preveč po mojem mnenju, ker gre za eno prisiljeno delo v skupini, kjer si dejansko prisiljen delati z nekom, s komer si mogoče ne bi želel, čisto zato, da si profesor razbremeni svoj proces.

Če pomisliš na vključenost TD v učni načrt, se ti zdi da je to predvsem organizacijska metoda?

Ja. Ja.

Vendar večina študijskih programov med kompetencami svojih diplomantov navaja timsko delo. Na kakšen način pa se ta kompetenca med študijem razvija?

To je vključeno samo s seminarskimi nalogami. Na predavanjih... mogoče no, recimo Andrej Kohont, ki ima kadrovskega menedžment čez, se nekako trudi, se pravi da tudi na predavanjih... recimo ravno včeraj smo imeli predavanje o viziji in poslanstvu in smo morali po grupah narediti brainstorming in nato hitro eno vizijo in poslanstvo. Se mi zdi, da je on edini, ki se trudi za te stvari. Ostali... tako no, radi imajo čimvečje skupine, da je čim manj seminarskih. Na srednji šoli sem imela čisto drugačno izkušnjo, drug sistem je bil: maturo imam, kot bi jo delala v Veliki Britaniji, bila sem na britanski šoli in to je čisto drugačen sistem. Pri njih smo celo leto enega predmeta bili v parih po dva, in to je bilo drugače, moral si se sam zorganizirati, to so bila tedenska srečanja, to ni bilo samo nekaj prek facebooka »jaz bom to napisal, ti boš to...«, drugačna vzpodbuda je bila. Pri nas se mi zdi, da na papirju vse lepo zgleda, ko pa je treba dejansko kaj narediti, je pa... ah.

Timsko delo torej tu izgleda tako, da imate neko nalogo, oblikuje se skupina...

Prideš na prvo predavanje, tam ti dajo seznam naslovov in ti rečejo »napišite se«. In to je to. Ti imaš samo datum, oddaj.

Kaj pa kakšna debata o samem timskem delu? Ko naredite nalogo, je v zvezi s tem kaj povratnih informacij v zvezi s potekom dela, izbiro vlog, optimizacijo dela...? Kakšne smernice ali vzpodbude?

V bistvu je tako, da vsi čakajo, kdaj bo kdo kaj naredil, in potem ponavadi jaz prevzamem pobudo in potem težim vsem tri tedne.

Torej nekako spontano postaneš vodja tima?

Dejansko ne vem, če je bila kakšna seminarska v teh treh letih, da jaz ne bi bila vodja. Zato ker... pač, ljudje se razvadijo. Ko ti enkrat popraviš, ali dvakrat, seminarsko nalogo, vidijo, da ti ni vseeno, in potem dobiš izdelke, ki imajo toliko pravopisnih napak, da misliš, da si v osnovni šoli. Samo pri enem predmetu smo imeli dejansko usmeritev, in to je bilo pri angleščini – čisto iz tega vidika, da nam je morala (profesorica, op.) povedati angleške pojme za te stvari.

Ste skozi to vsebino potem tudi debatirali.

Ja, hotela je nek feedback. Ampak to je bil grd feedback, ker je zahtevala, da se sami ocenimo. Dala nam je recimo 45 možnih točk in potem je rekla, naj se zmenimo, koliko točk bo dobil kdo. To... veš, da...

Pa kaj pogrešaš ta feedback o samem procesu timskega dela, kako se ga lotiti, kako delati čim bolje...?

Ja... predvsem to, da bi se ljudje zavedeli, da pri timskem delu morajo sodelovati vsi. Ni to, da imaš nekoga, ki ti teži, ti pa samo hočeš, da te pusti pri miru. Mislim... se mi zdi, da potem res največkrat vse pade na eno osebo, ostali pa pač do zadnjega trenutka čakajo in oddajo in potem vse na enega pade. Mislim, da bi bilo dobro, da bi se ljudi že v štartu... da bi se zavedali pomena, da dejansko je to naloga vseh.

Če pogledava z vidika razvijanja te kompetence pri posamezniku, je to tako, nekdo se pač vpiše na FDV, predznanje ima, kakršnega ima, marsikdo mi reče, da že srednja šola ni bila dovolj usmerjena v to...

Ni, ja, ni... jaz sem bila dve leti na navadni, klasični gimnaziji, potem sem se pa prepisala, in poznam oba sistema in vem kako pri nas tega ni.

No, kako naj bi po tvojem mnenju potem pri posamezniku na fakulteti razvijali to kompetenco? Morda ni dovolj, da nekemu zgolj rečeš, naj dela v skupini... verjetno na ta način posameznik v prvi vrsti razvije predvsem čut za to, kaj mora narediti, da opravi nalogo, ne pa toliko za dejansko čim boljše delo v timu?

Z vidika seminarskih nalog se mi zdi uporabno, da imaš neke vmesne točke, recimo da moraš po treh tednih naredit neko predstavitev, potem naredit nek povzetek, tako no, da se ne nakopiči vse na koncu in na eni osebi. Samo spodbujanje od začetka... kaj pa vem, mogoče prvo recimo v manjši skupini, recimo da se na začetku določi recimo »zdaj si ti vodja skupine«.

Imam občutek, da je ne glede na vmesne faze tu vedno celoten fokus na rezultatu – končni seminarski nalogi, ni pa pozornosti na dejavnikih uspešnosti tima.

To se mi pa zdi, da je predvsem mindset. Da smo pač tako usmerjeni in cel šolski sistem nas uči, da je najpomembnejša ocena in da je...

Ampak konec koncev bi se lahko ocenjevalo tudi delo v timu, sposobnost timskega dela. Pa tega vseeno ni.

Ja, zato, ker se mi zdi, da tudi profesorji niso dosti vključeni v to... profesor je tisti dve uri na teden tam, mogoče vpraša, če je kakšno vprašanje, ampak to je to. Mislim, da se premalo trudijo... če dam primer, imamo profesorja, ki pride na predavanje, govori 10 minut in reče »veste kaj, toliko krat sem že to slišal, ne bom sam sebi še enkrat predavak« in gre. Šel je s predavanja. Potem imamo predstavitev seminarских in po 10 minutah reče »nekaj se ne počutim dobro, imejte vi predstavitev, jaz grem pa domov«. Potem ti je pristop jasen... nimajo nekega hudega interesa razvijati potenciala.

Katere pa so po tvojih izkušnjah glavne ovire za timsko delo, predvsem na ravni posameznika?

Nezainteresiranost. Se mi zdi, da... ljudje velikokrat ne vidijo smisla v neki nalogi in se jim zdi brezveze.

Se ti zdi, da se to da spremeniti? Kako bi lahko ljudem...

Na nivoju faksa?

Ja. Če je to ovira, na kakšen način bi jo lahko premagovali?

Ja, ok, tematika, ampak... da ga potegneš noter, da dejansko dela nekaj, kar ga zanima. Ne vem... ker se mi zdi, da je to zelo na osebni ravni. Če se ti zavedaš, da je nekaj treba narediti in da ti bo to koristilo, imaš čisto drug pristop. Zdaj bom zvenela stara, ampak se mi zdi, da ljudje pridejo na faks in sploh ne vejo, zakaj so tukaj. »Daj da že naredim to, da diplomiram, da bo služba...«, samo to. Mene je srednja šola toliko naučila, imeli smo toliko samostojnega dela, jaz sem cel letnik sama... tvoj učitelj ni učitelj, ampak je tvoj svetovalec, tvoj mentor, vse je od tebe odvisno, on te samo usmerja. Ni tako »to pa to se nauči, pridi sem pa živijo«. Se mi zdi, da tega ni in ljudje s tem ne pridejo in samo prelagajo odgovornost na nekoga drugega, da jih usmerja. Noben noče prevzeti vodstvene vloge.

Se spomniš še kakšne zadeve poleg pomanjkanja motivacije, ki je tudi ovira za timsko delo?

Mogoče tudi nesprejemanje kritike. Čisto tako, da so ljudje pač takoj užaljeni, če jim poveš, da nekaj ni v redu. Saj mislim, da to je težko, dejansko biti pripravljen sprejeti... ampak se mi

zdi, da je to ena pomanjkljivost, ki se je ljudje premalo zavedajo, pa bi se jo dalo nadgraditi. Ti se lahko potegneš nazaj pa rečeš »saj mogoče imaš pa prav«. Največkrat imam težave, da ljudje ne sodelujejo, če jim pa kaj rečeš, so užaljeni, so zamere, se ne pogovarjajo s tabo, ... mogoče z vidika vodje, če se hitro razkuriš, ta problem imam jaz, ker vem, kako bi jaz nekaj naredila, ko gledam nekoga drugega. Dobro, razumem, da ne znaš vejic postavljat, ampak če ti word nekaj podčrta, ne mi reči, da nisi mogel. Potem pa jaz pošljem dokument, pa napišem, če lahko prosim dodajo noter, pa dobim potem v enem čisto iks dokumentu in moram potem vse kopirat, naslove urejati, tehnične stvari, ker ljudi dejansko ne briga.

Manjka torej motivacije, doslednosti, temeljitosti...

To. Pa predvsem je problem osnovno znanje. Z vidika seminarske, recimo, moji sošolci so v tretjem letniku, pa ne znajo citirati virov. Kako so prišli v tretji letni? Pa ne vem, recimo, ne vem pišejo skupaj. Kako?! To so čisto osnovne stvari, ki jih primanjkuje.

Če pomisliš na svoje kompetence, ki si jih razvila doslej; kako pomembno se ti zdi timsko delo za tvoje karijerne možnosti? Kako pomembna je ta kompetenca?

Se mi zdi, da zelo, če imaš dobre sodelavce. Če delaš z nekom, ki mu zaupaš in veš, da je sposoben, se mi zdi, da je to velik plus. Kjer ti šepaš, lahko pač on doprinese. Več glav več ve.

Kaj pa tvoj doprinos? Kako pri sebi ocenjuješ to kompetenco in njen vpliv na tvoje karijerne možnosti?

Se mi zdi, da ja, znam združiti to... mogoče je moja slabost, da prevečkrat prevzamem vodstveno vlogo, mogoče bi včasih morala pustiti komu drugemu. Ampak potem nekako dominiram in se mi zdi, da se ljudje tudi umaknejo...

Ali meniš, da ti bo kompetenca timskega dela pomagala pri iskanju službe?

Se mi zdi, da ja. Ker vse delo je zdaj usmerjeno v to, brez tega več ne moreš. Gledam skozi oči mojega očeta, ki je vodja enega precej velikega oddelka pri Združenih narodih, in vidim, kako pomembno je to. Ta srečanja... ampak, pač, moraš imeti ljudi, ki jim zaupaš in veš, da bodo opravili delo. Se mi pa zdi, da so kdaj kakšni sestanki tudi brezvezni in se mi zdi, da včasih timsko delo ni najboljša izbira.

Timsko delo ni najprimernejša oblika dela za vsako nalogo.

Ne. Ravno sem brala eno knjigo o introvertiranosti in ekstravertiranosti... ni vse za vse. Nekateri potem kar nekako ostanejo v ozadju pri timskem delu, čeprav bi bili sami po sebi lahko zelo uspešni. Se mi zdi, da bolj kot neko forsiranje TD, je pomembno, da kot vodja, kot kadrovski menedžer, znaš videti kompetence osebe in glede na to njega usmeriti. Po eni strani je pa to tudi nujno zlo, ker se ga ne moreš vedno... povsod je prisotno, zaradi tega ameriškega modela delovanja.

Zdaj si omenila introvertiranost in ekstravertiranost, to so torej neke osebnostne značilnosti, ki vplivajo na to...

Definitivno, definitivno.

Ali je timsko delo potem sploh možno razviti pri vsakem posamezniku oz. v kolikšni meri? Koliko je po tvojem mnenju to omejeno s tem ali »nekdo je za timsko delo, ali ni«?

...

Ali se vsak lahko nauči delati v timu?

Do neke mere. Se mi zdi, da nekih stvari se da naučiti, že z vidika, da človek, ki da toliko timskega dela čez, nekako ve, kaj je treba narediti, da vržeš na kup in nekaj rata...

Ne glede na karakter bo torej prišel do nekega rezultata?

Točno to. Mogoče mu ne bo ravno pasalo, mogoče to ni njegova najbolj zaželena oblika, ampak se mi zdi, da se človek lahko tega nauči.

To sprašujem predvsem z vidika vprašanja obsega in načina vlaganja v razvijanje te kompetence. Pogosto se zdi, da je na fakulteti timsko delo bolj način dela in metoda, kot pa način razvijanja te kompetence.

Ravno o tem bom pisala diplomu, mislim, se nagibam k temu zaradi te knjige... ja, se mi zdi, da je... timsko delo se mi zdi, da je nekaj, kar je prinesla Amerika in kar super lepo zveni na papirju in vsi povečujejo, se mi pa zdi, da ko pride do neke realne slike, ljudje ne vejo, kaj delajo in ne vejo kako ga spodbujat. Spet prideš samo do neke seminarske, ki jo moraš narediti.

Ljudem bi v življenju koristilo, če bi še kaj izvedeli o tinskem delu, na kakšen način ga opravljati in kako ga izboljšati.

Ja, se mi zdi, da je nasplošno na faksu preveč ene teorije, milijon enih teorij, sociologov in psihologov, kar je super, odlično, ampak daj meni to praktično... mislim, združi teorijo s prakso, saj če govorimo o tinskem delu, mi daj nek temelj in prakso. Oni bi samo prakso, z enega vidika...

Pri tinskem delu imaš torej samo prakso, nimaš pa temeljev ...

Ja, pri kadrovskega področju je pa...

...samo vsebina brez prakse?

Točno to, točno to. Evo, prav zdaj smo imeli pomembnost čustev na delovnem mestu – ok, v redu, potem imamo Maslowa, sedem osnovnih čustev... prijatelj, povej, kaj bo meni to pomagalo, ko bom prišla nekam in bo nekdo jezen? Mislim, sliši se super, samo... nauči me potem nekih tehnik, kako se spopadati s tem.

Kot si prej rekla, da se zavedaš tega, da se kot vodja tima vznemiriš, ampak ...

Ja, jaz ne rabim zdaj vedeti, da je to četrto čustvo po neki teoriji.

Si bila kdaj na kakšnem izobraževanju ali usposabljanju, usmerjenem v timsko delo?

Mislim, da ne.

Če se nekoliko odmakneva od tinskega dela, me zanima, katere so po tvojem mnenju ključne naloge menedžerjev človeških virov?

Razporejanje kadrov, uvajanje na začetku, splošna skrb za ljudi in njihove potrebe, njihovo rast... da se zaposleni dobro počutijo, da jih je dovolj, da delajo v pogojih, ki jim kolikor se da odgovarjajo. Mislim, da je nek vodja, psiholog, svetovalec v enem. Tako so nas naučili, iz prakse pa ne znam povedati.

Saj zato me zanima, kakšen je tvoj pogled.

Naučili so nas, da je kadrovskega menedžer vse, da je v kontaktu z vodjo, da... meni se veliko teh stvari, ki jih tukaj govorimo zdi tako malo, nakladanje, meni osebno... je to tako malo mešanje zraka. Osebno imam rada stvari, ki jih dejansko lahko primem v roke in rečem »tako

je to«. To neko govorjenje, strateško gor dol, kaj je dejansko strateško? Ne vem, se mi zdi, da ta poklic vsaj skozi moje oči... ne vem, nimam še nobenih izkušenj, šele letos bom imela prakso in bom videla, ampak se mi zdi, da je dejansko ena malo... povečevana vloga. Saj je treba ljudi usmerjati, izobraževati, definitivno, ampak se mi zdi, da pa nima KM tako velike vloge, kakor se dejansko govori.

Katere kompetence pa naj bi diplomant KM imel po koncu študija? Katere so ključne?

Ki bi jih moral imeti ali ki jih dejansko ima?

Lahko poveš, kaj bi moral imeti, in katerih po tvojem v resnici nima?

Predvsem tako no, se mi zdi, da je premajhna usmeritev, po eni strani je to tako ozek študij, da vsi delajo samo eno, nič drugega, po drugi strani imaš pa tako... nič. Mislim, te naučijo nekaj timskega dela, če si za to pripravljen, te naučijo neke strukturiranosti, ... ne znam se izraziti. Naučijo te delati, da se znaš usesti in nekaj narediti, to kar se učiš, da je treba zdaj... kar pa manjka, je sam odnos, komunikacija z ljudmi, kako biti zorganiziran, kam se obrniti, ko nekaj rabiš. Ker vse v teoriji, se pravi recimo seminarske naloge, te spodbujajo k iskanju virov, nekih informacij, ampak samo v teoriji. Ko se tega dejansko lotiš imaš vire v treh minutah, ker jih pogooglaš. Vsi upajo, da boš šel ti v knjižnico, ampak nobeden ne gre. Vsi upajo, da boš nekoga kontaktiral, nobeden ga ne. Pač, se mi zdi, da v teoriji želijo, da imaš neke kompetence iskanja informacij, samostojnega dela, realno se mi pa zdi, da to šepa. In z vidika študenta in z vidika profesorja.

Da se priti čez faks skoraj brez tega.

Ja. Jaz če recimo iskreno pogledam svojo sošolko, ki je na pravu, pa imajo pač druge stvari tam, ampak... jaz se učim mogoče eno petino tega, kolikor se ona, pa sem dober študent in imam lepe ocene. Tako no...

Se ti zdi, da bi faks pri razvijanju teh kompetenc lahko zahteval več?

Ja, definitivno. Definitivno se mi zdi, da bi lahko več dela zahtevali. Tako, meni se to zdi kot ena taka obšolska dejavnost, ker mi ni faks center... mislim, saj ne rabi bit, ampak če si ti redni študent. Ena sošolka je šla študirat morsko biologijo v Veliko Britanijo, cel njen teden se vrti okoli faksa, dopoldne ima predavanja, popoldne pa imajo prakso in oni dejansko brskajo tam po tistih algah, mislim, imaš nekaj. Tukaj je pa samo v okviru društva, da bomo

mi šli dejansko v kadrovske službe in videli, kako to izgleda. S tem, kaj dejansko je kadrovski menedžment, smo se mi srečali šele v drugem semestru drugega letnika! Jaz dve leti nisem vedela, kaj dejansko študiram. Imeli smo ekonomijo, evropske, pa pravo pa... ok, saj je super, samo...

Tudi eden od tvojih vrstnikov mi je povedal, da mu manjka sploh vplogled v to, recimo kako naj bi zgedal nek standarden zaposlitveni razgovor.

Iskreno je mene zelo strah stopiti na trg, ker se mi zdi, da sem popolnoma nekompetentna, res, ker nimam, nimam... sploh ne vem, kaj bi jaz mogla delati.

Kaj bi se moralo po tvojem spremeniti, da bi to bolje spoznala?

Več prakse, ampak prakse, ki ti jo zagotovi faks. Čisto zato, da bi imeli sklenjene neke pogodbe, kjer bi dejansko pisalo, kaj moraš videti, kaj moraš narediti in da si dejansko prisoten na razgovoru, na odpuščanju... pa tudi če je to imaginarno. Mislim, da ta praksa... oni najraje vidijo, da si ti sam zrihtaš. Če je že huda, huda kriza, potem rečejo, da pridi na govorilne. In kaj potem delajo oni? Kavajo kuhajo. Kdo mi bo pa dal kakšno nalogo? Saj ne moreš pričakovati, ampak...

Za neko organizacijo je v bistvu to breme, če ve, da te po treh tednih ne bo več.

Definitivno, definitivno, ampak se mi zdi, da bi to moralo biti delo faksa. Mislim, faks kot institucija bi to moral zagotoviti. Ne moreš ti izobraževati kadrovskega menedžerja brez neke dejanske realne slike s tem, kar je. Ja super, da pride on iz Krke, ampak... in potem je bilo vprašanje »kako je z odpuščanjem delavcev« in potem vsi samo nekaj, »ja to je težko, pomembna je komunikacija...«, in kaj si mi zdaj povedal? Še vedno ne vem, kako odpustiti nekoga, oprostí. Nimamo, a veš... vse je nekaj po zraku, abstraktno, pa nič oprijemljivega...

No saj ta vloga fakultete je bilo eno od dodatnih vprašanj, ki jih imam pripravljena...

Jaz ti že vse povem, ha ha.

...kakšna bi po tvojem mnenju morala biti vloga fakultete pri prehodu na trg dela?

Večja.

Kot praviš torej več prakse, več stika z realnostjo dela?

Ja.

Ali kaj poznaš karijerne centre in delo, ki ga opravljajo?

Zelo slabo. Jaz imam že malo načrtano pot, kaj bi delala, zdaj ali bom prišla tja ali ne, ne vem. Ampak jaz sem si v bistvu sama že zrihtala prostovoljno delo pri OZN in potem, ne, če te poznajo, imaš mogoče potem možnost priti do zaposlitve. In jaz se v bistvu nikoli nisem ukvarjala s temi centri in izmenjavami in vsem tem, tako da iskreno slabo poznam to.

Saj ugotavljam, da so študenti precej slabo informirani o teh mehanizmih, razen tega, da so slišali zanje.

Premalo je... to je spet ena od stvari na papirju. »Mi imamo bazen«, v resnici je pa ena luža. Karierni center je nekaj, kar lepo zveni na papirju in zvišuje nivo univerze, dejansko pa ne deluje.

Če se za konec še enkrat vrneva na timsko delo: tukaj imam nabor kompetenc, ki so bolj ali manj povezane s timskim delom. Za vsako posebej me zanima tvoje mnenje o povezanosti s timskim delom, njeni vlogi in poziciji v okviru timskega dela. Lahko tudi na podlagi tvojih izkušenj, morda si katere že opisala pri prejšnjih vprašanjih. Prva bi bila strokovnost na svojem področju, torej področju kadrovskega menedžmenta?

Zdaj ne razumem točno...

Ali je timsko delo sestavina tvoje strokovnosti?

Se mi zdi, da ja. Kadrovski menedžer brez tega ne more, se mi zdi, da njegovo delovno mesto ni neka samostojna enota, ki deluje sama zase, ampak zahteva stalno komunikacijo in delo z ljudmi. KM brez TD ne more.

Kaj pa kompetenca učenje novih stvari v delovnih situacijah? Ali timsko delo pri tem pomaga, oz. obratno, ali je kompetenca učenja novih stvari sestavina timskega dela?

Tukaj se mi zdi, da je odvisno od osebnosti, se mi pa zdi, da definitivno... ljudje smo socialna bitja, seveda se učimo skozi interakcijo, vsaka nova izkušnja te nekaj nauči, zdaj odvisno od človeka, koliko od tega bo uporabil.

Komunikacijske veščine si že na začetku navedla kot sestavino timskega dela. Je pomembna?

Ja, zelo, ja. Zdi se mi, da je vse v tem, kako nekaj skomuniciraš. Lahko kritiko skomuniciraš tako, da poveš kako je pa si še zmeraj v redu, lahko se pa dereš, samo...

Kakor sem te razumel, si prej omenila, da se to komuniciranje na faksu premalo razvija, na kakšen način pa dejansko se razvija? Imaš javne predstavitve pred sošolci...

Ja, v bistvu zelo malo, razen nekih predstavitev.

Kaj pa kakšne razprave na vajah?

Ah... mislim, neka pobuda je, ampak... mogoče bi moralo to biti spodbujeno tako, da bi bilo pač ocenjeno. Zdaj pa pač ljudje niso motivirani za dejansko kaj reči, ker tudi... se mi zdi, da ljudje niso zelo razgledani, in ne govorijo o stvareh, ki so pomembne, ki so aktualne... takoj ko pride tematika v neko politično situacijo v svetu, pri nas, ljudi ne zanima, ne povejo, ne poznajo...

...raje ne bi o tem?

Ja, ja. Ampak to je tudi slovenska mentaliteta.

Naslednja je kompetenca, ki je še nisva omenila, to je IKT, sposobnost dela z računalnikom in dela s temi orodji. Gotovo danes precej komunikacije poteka preko tega...

Ja, ja, sigurno je povezano, predvsem z vidika, da niso vsi na istem kraju ob istem času, zato moraš znat nekako skomunicirat, kaj rabiš, kje in zakaj, v tistem mejlu. Mogoče z vidika tega, da znaš strnjeno in na kratko povedat, ker noben ti ne bo bral dolgega mejla, vsi bojo prebrali tistih pet opornih točk in čao. Se mi zdi pomembno, da se tudi tega naučiš. In pa neke splošne kulture, mislim, »spoštovani, lep pozdrav«, to je španska vas.

To so v bistvu komunikacijske veščine.

Saj. Ampak ja, tehnologija je pomembna.

Kako pa vidiš vpliv te tehnologije na potek timskega dela? Omenila si, da se pogosto samo na facebooku napiše »jaz bom naredil to in to, ti boš to«.

Se mi zdi, da slabo vpliva. Se mi zdi, da je timsko delo lahko bolje narejeno v živo, ker prek facebooka velikokrat ljudje kar ne odprejo, ali pa rečejo, da so prebrali, čeprav niso...

Je neka dodana vrednost v tem, da se usedeš skupaj.

Ja, jaz sem imela boljše izkušnje, recimo ko sva se dve usedli in eno uro sedeli in sva vse, celo seminarsko že napisali, točno, uvod, jedro, zaključek, kaj boš tu povedal, kaj tu... to se po facebooku meniš tri dni. Že tako nimam facebooka oz. samo nek »fake« profil, samo toliko, za te seminarske, in meni je muka to. Težko je skomunicirati vse, kar bi rad povedal. Se mi zdi da več teh idej pade ven, če si ena na ena.

Ampak danes se pričakuje, da boš računalniško pismen, vsak mlad človek naj bi bil. Koliko se ti zdi to pomembno za sposobnost dela v timu? Ali za delo v neki organizaciji moraš imeti te veščine razvite?

Ja. Ker tudi če ni vedno uporabno, se mi zdi, da se to zelo forsira... se mi zdi, da organizacije zelo pobirajo te neke trende, recimo facebook, instagram, gor dol, čeprav pač mene prav briga tisti Lidl na instagramu. Ampak... tako no, se mi zdi, da je to malo prisiljeno in moraš znati uporabljati te stvari, ne glede na...

Naslednja kompetenca je obvladovanje medčloveških odnosov, kako pomembno je to pri timskem delu?

Zelo. Se mi zdi, da brez tega... ..pač, moraš imeti pravi odnos, moraš znat vzpostaviti dobre odnose in vzdrževati to. Je pa včasih zelo težko.

Tu gre tudi za neke občutke, ki jih doživljaš, sposobnost njihovega upravljanja.

Ja. Potem je tukaj še razlika med ženskimi in moškimi, neke reakcije so bolj burne, čustvene, tudi zamere... to včasih sploh ni tako mišljeno, pa recimo dva meseca ne govorimo zaradi par vejic. To je pomembno, ampak to je tudi lastnost vsakega posameznika. Tu lahko človek veliko sam na sebi dela in če se zavedaš, recimo, da se hitro vznemiriš, in da se znaš povleči nazaj in reči »ne, to so samo neke moje reakcije«, se mi zdi, da potem ti bolje delaš in celoten tim, ker ne doprinašaš k tej drami.

Kakšno vlogo pa ima usmerjenost k rezultatom? Sklepam, da je to tudi povezano s pomanjkanjem motivacije, ki si ga prej omenila.

Se mi zdi, da to da smisel timskega delu. Neko tavanje po temi in delanje kar nečesa brez misli na rezultat, je brezveze. Timsko delo brez ciljnega rezultata sploh ne more biti timsko... mislim, lahko je, ampak je kar nekaj. Je pa pač tako, da smo ljudje tudi nagnjeni k neki

nagradi, se mi zdi da tudi mentaliteta ni taka, da bi bili usmerjeni k procesu namesto k rezultatu.

Je pa spet vprašanje, kako člani tima dojemajo ta rezultat – lahko ga zelo različno.

Ja, se mi zdi, da je zelo različno, ali je to tvoje podjetje, ali delaš nekaj zase, za svoj dobiček in svoj uspeh, ali pa delaš za nekega profesorja ali pač nekoga, ki ti plača 600 evrov, on dobi pa recimo 1000. Potem je usmerjenost k rezultatom različna.

Kako je s kompetenco TD povezana kompetenca dela pod pritiskom in obvladovanja stresa?

Je, je pomembno, ampak se mi zdi, da se tudi da na tem veliko naredit, vsaj z vidika faksa.

Kako pa je dobro razvita timska kompetenca povezana s tem?

Ja, recimo proti koncu, jaz lahko govorim o tem predvsem skozi faks, ampak obvladovanje stresa je tudi načrtovanje in se mi zdi, da če znaš načrtovat in imaš to kompetenco razvito, si lahko veliko stvari olajšaš. Pomembno je, da se zavedaš tega in delaš na tem, ne pa da čakaš do zadnje minute in potem si pod stresom. To pomeni, da nimaš te kompetence in ne veš kaj delaš.

Kako pa je s tem v timu? Tim se tudi sooča z nekimi roki, napetostmi, konflikti... ali timsko okolje to lajša ali otežuje?

Mogoče je to odvisno od količine in narave dela. Če se tebi zdi, da bi sam bolje to naredil, je to definitivno težje v timu, ker moreš zraven še 5 ljudi hendlat. Mogoče je tudi pomembno kdo skupino vodi. Če vodja izraža neko mirnost, organiziranost, se mi zdi da s tem nekako uravnoteži to in se ljudje ne počutijo tako pod pritiskom. Če je pa nekdo živčen, paničen, potem so nekako vsi v krču in pod stresom in bi bilo bolje, da ta tim sploh ne bi delal. Če pa se vodja tega zaveda in dela na tem, potem se mi zdi, da lahko tim bolje deluje kot posameznik, ker več ljudi več ve in več informacij se zbere, dobre stvari se lahko razvijejo.

Podobno je vprašanje v zvezi s kompetenco učinkovite porabe časa: vsak član tima ima to kompetenco boljše ali slabše razvito, zanima pa me, ali po je tvojem sestavina te kompetence tudi timsko delo?

Pomoje je, če ne je potem stres... to je odvisno od tebe, da si narediš nek načrt in da se držiš rokov. Se mi zdi, da potem timsko delo zaradi tega uspešno poteka, manj je konfliktov,

nesporazumov, manj nekih nepotrebnih stvari. Načrtovanje dela in časa je zelo pomembno pri timskem delu.

Se morda za konec spomniš še česa, kar bi bilo zelo pomembno za timsko delo? Kakšna lastnost, veščina...

Mogoče karizma? Karizma vodje, bi rekla, da imaš take lastnosti, ki ljudi pripravijo do tega, da delajo dobro. Pa to, da te ni strah pohvale, da vidiš ne le to, da nekdo slabo dela, ampak tudi to, da nekdo dobro dela, da znaš pohvaliti. Se mi zdi, da sploh pri nas... Slovenci smo hitro zraven za se skregat, kadar je pa treba nekoga pohvalit je pa... raje ne bi.

Kako pa bi primerjala kompetence vodje tima in kompetence ostalih članov? Je to podoben nabor, ali je pri vodji širši?

Se mi zdi, da vodja ne more biti samo dober delavec, ampak mora znati skomunicirati stvari...

Torej je lahko nekdo dober član tima, čeprav ni dober vodja?

Ja. Lahko imaš dobre ideje, obvladaš neko stvar, pa nimaš nobene vodstvene kompetence. Lahko si recimo totalno nekomunikativen, pa rabiš nekoga, da te vodi. Nekateri so radi vodeni, da nekdo poskrbi zanje, jim pove, kaj morajo narediti, vpraša, če so v redu. Spet drugi pa recimo radi prevzamejo, prevzamemo, vodstveno vlogo... tako, da se mi zdi da nekateri ja, nekateri ne.

To je vse, kar sem te želel vprašati glede timskega dela. Imam še dve dodatni vprašanji, na enega od teh – o vlogi fakultete pri prehodu diplomantov - si že odgovorila, drugo vprašanje pa je o tvojem osebnem prehodu na trg dela: kakšni so tvoji načrti in kakšne aspiracije? Povedala si že, da imaš približno začrtan cilj, pri samem zaključevanju fakultete me pa zanima, kaj načrtuješ. Boš vpisala podiplomski študij?

Ja, samo najverjetneje ne bom nadaljevala na kadrovskega menedžmentu.

Pri samem prehodu je potem več nekih tipičnih scenarijev; bi rada čimprej zaključila študij in dobila kakršno koli plačano delo, ali pa vztrajala pri iskanju dela v neki svoji začrtani smeri, ali pa čim dlje izkoriščala ugodnosti, ki jih nudi študentski status?

Mislím, tako, jaz sem zelo negativno nastrojena proti vsemu temu in se mi zdi to tako zgubljanje časa, vsi ti neki absolventi pa vse to. Saj krasno zveni tudi iti v tujino za kakšno leto in vse to, samo sem mogoče bila drugače vzgojena in sem tudi imela že prej šanse to doživeti in... se mi zdi, da je pomembno, da začneš ustvarjati kariero in da ne izgubljaš časa z nekimi hostesnimi deli, gor dol... hočem čimprej magistrirati in čao.

In graditi kariero v svoji smeri?

Ja. Ja, meni je ta občutek nesamostojnosti... ker si odvisen, kot študent si odvisen, saj študentsko delo je plačano, ampak to ni zadosti za neko lagodno življenje. Oziroma če hočeš doštudirati pa še delati zraven, pač ne gre. Pa tudi... ne vem, že tako nisem tipična študentka, ne hodim na študentske žure, ne živim v študentskem domu, pač tako, nisem v nobenem pogledu tipična in ne, ne želim tega vleči. To ko raztegnejo na pet let, se mi zdi, kar... ah... brez veze. Pa sem v tretjem letniku in poslušam iste stvari, ki sem jih že v prvem letniku, milijon enih sociologij, ki jih znam že na pamet. Pa potem trije različni predmeti: imela sem v prvem letniku organizacijsko vedenje, v prvem semestru 3. letnika kadrovskega menedžmenta, in zdaj imam tehnike vodenja... ene in iste teorije, eni in isti pojmi! Pomoje sem to vizijo in poslanstvo že 500 krat napisala, pač... se mi zdi, da te programi služijo samim sebi, zato da so, da imajo ljudje delo, jaz pa dejansko s tem izgubljam čas. Res sem negativno nastrojena, ha ha.

Ja, v redu, si pač ambiciozna glede svoje kariere in bi rada čim prej začela delati to, kar želiš.

Ja, jaz imam visoke ambicije in se mi zdi faks... dobro, saj mi da nek papir, ampak... tako no: iskreno obžalujem, da nisem šla v tujino študirat. Tu sem ostala pač zato, ker je bil študij zastoj, starši so mi že srednjo šolo plačali in sem potem bila tako... »zakaj bi plačali 30 tisoč, da grem v Ameriko študirat, če lahko tukaj zastoj dobim pač nek nivo...«. Ampak zdaj, ko gledam, se mi zdi, da bi bilo vseeno mogoče bolje, če bi šla recimo v Veliko Britanijo. Še vedno imam možnost magisterija. Aha, še to: magisterij in tujina. Ena družinska prijateljica je naredila magisterij psihologije na neki priznani škotski univerzi. In oni imajo te raziskovalne kompetence tako razvite, tako te vzpodbujajo... sicer je delala on-line študij, ampak je res priznan študij, in je imela toliko raziskovalnih stvari, analiz, vsega tega, da je dejansko zaradi tega potem dobila službo pri OZN. Ona je pedagoginja z magisterijem iz psihologije, dela pa neke analize nekih žit v Afriki... nekaj tretjega. Samo zaradi kompetenc, ki jih je dobila na faksu! Jaz sem imela pol leta statistike, ampak, pač... se mi zdi, da je to

tako razdrobljeno, da ko vse skupaj končaš imaš vsega po malo, dejansko pa nič. Bolje bi bilo, če bi šla na kozmetično, bi vsaj znala nohte delati, ali pa masirati, lase striči, čisto tako. Posebej hodim na jezikovni tečaj, da se učim Ruščino, ker mi faks tega pač ne omogoča. Imela sem dve leti angleščine, ki sem jo itak že naredila na maturi in govorim tekoče. Mislim... jezikov pa nimam. Mi sploh nimamo tega, enostavno ni možnosti. In potem hodim na neka nova religijska gibanja, kar itak... saj je zanimivo, ampak kaj mi bo to pomagalo kdaj.

Hvala za intervju in veliko sreče pri tvoji karieri.

Respondent A5

Kako razumeš timsko delo kot kompetenco zaposlenih? Katere so njene sestavine?

To določa že sam profil človeka – ali je timski delavec, ali ni. Če ni, ga je težko razviti. So določeni aspekti, ki prinašajo nek plus, ampak je težko na ta način od takega posameznika dobiti več, kot če bi ga pustil, da dela individualno. Pri delu v timu so sicer plusi recipročno dopolnjevanje in medsebojno vzpodbujanje idej, motivacija drug drugega. Vendar po drugi strani lahko tudi demotivacija... Timsko delo, če ni dobro premišljeno, ne zagotavlja dobrih rezultatov. Zahteva veliko tehtnega premisleka o namenih, ciljih in smiselnosti dela v timu. Za dobro timsko delo posameznik potrebuje empatijo, ne sme biti preveč egocentričen, biti mora odprt za predloge.

Kako dobro poznaš specifične delo menedžerjev človeških virov in kako razumete timsko delo v tem kontekstu? (Kako pogosto je delo v timih; kakšni so timi...)

Dve leti sem bil predsednik mladinskega kluba in poleg birokracije je moje delo vključevalo predvsem to, da sem se ukvarjal z ljudmi, ki so potem delali projekte. Redkokateri projekt sem delal sam, običajno je bila neka ekipa ljudi, jaz pa sem pomagal, imel neko vlogo nadzornika...

Ali meniš, da se kadrovski menedžer pri svojem delu pogosto srečuje s timskim delom? Veliko dela v timih?

Prav gotovo. Vedno več stvari je takih, da jih posameznik sam ni zmožen speljati – zaradi razpona kompetenc ali pa zaradi obsežnosti projekta. V neki fazi se sigurno pojavi potreba po vključevanju drugih oseb, na neki stopnji se mora oseba soočiti s tem, da bo morala na nečem delati skupaj z nekom drugim.

Kako si predstavljaš srečevanje kadrovskega menedžerja v neki organizaciji s timskim delom?

To je zelo odvisno od specifikke dela. Nekatera dela zahtevajo to, da se v nekem časovnem obdobju več ljudi dobiva vsak dan in skupaj preleva zadeve. V konkretnem primeru nekih kadrovskih timov bi kadrovski menedžer po mojem mnenju imel vlogo vodje tima. On si bo zamislil, kaj od tima pričakuje in kako to doseči. Jaz sicer zagovarjam to, da se v neki meri tim sam odloča in sam sestavi v smislu, da se eden izkaže kot tisti, ki bo nekaj prevzel. Ampak vodja daje navodila in usmerja.

Je potem menedžer človeških virov tudi primeren profil za vodjo tima, glede na svoje profesionalno znanje?

Ja, glede na znanje sploh. Premalo ljudi na vodstvenih položajih, ki niso nujno kadroviki, pa upravljajo veliko timov, premalo se jih zaveda človeške komponente, psiholoških profilov, motivacijskih zadev... to pa je nekaj, kar naj bi kadrovik razumel.

Kakšna je ponavadi tvoja vloga v timih, v katerih sodeluješ? Prevzemaš tudi vodstvene vloge?

Ja, v mladinskem klubu sem to vlogo tudi dolžen prevzeti že zaradi svoje pozicije, ker sem tudi s svojim imenom odgovoren za to, kar društvo dela. Na faksu je pa to odvisno od zanimanja, če me neka zadeva zanima... bi rekel, da prevzamem pobudo.

Katere pa so po tvojih izkušnjah glavne ovire za timsko delo?

Neusklajenost tima. Velike karakterne razlike, kar sicer ni nujno samo po sebi slabo...

Kaj pa z vidika razvitosti te kompetence pri članih timov?

Pomoje je največji problem delati z ljudmi, ki niso angažirani za svoje delo.

Zakaj misliš, da niso angažirani?

Hja, to so motivacijske zadeve... razlogov je lahko ogromno: samo delo jih ne zanima in se čutijo že v tem prvem stadiju nepovezani, lahko niso zadovoljni s klimo v organizaciji, lahko

jim tim sam po sebi ne ugaja, to je tudi vprašanje karakterjev, potem so tu zunanji dejavniki, npr. neugoden prostor, fizično počutje, položaj na delovnem mestu... konec koncev tudi plača. Jaz imam to srečo, da tega v specifičnih situacijah kjer delam s klubom, niti ni.

Je to tudi vprašanje zavedanja pomena timskega dela?

Ja, definitivno, če oseba ne vidi enega plusa v timskem delu, tudi sama ne bo doprinesla.

Kaj pa po tvojem mnenju določa to, ali neka oseba v izhodišču »je za timsko delo« ali pa »ni«?

Psihološki profil osebe, do neke mere sigurno ekstrovertiranost/introvertiranost, ... kaj bi še lahko bilo.

Ali z razvijanjem timskega dela lahko to kompetenco uspešno razvijemo pri vsakem posamezniku?

Ja, jaz mislim, da lahko, vprašanje pa je do kakšne mere. Ampak vsakega se lahko pripravi do tega, da bo videl neke pozitivne vidike timskega dela... to je definitivno tudi smiselno.

Na kakšen način v študijskem programu razvijate timsko delo?

Hja, vsaka seminarska je v skupini, večinoma, in pri vsakem možnem predmetu imamo seminarsko – seminarje, diskusije, skupine... že to te prisili v delo izven nekega rednega programa, predavanj, z nekim drugim človekom.

Kako pa ponavadi izgleda to timsko delo v okviru študijskih aktivnosti?

Ja jaz moram žal reči, da nimam dobrih izkušenj s tem. To je prej muka kakor kaj drugega... saj velikokrat se sam sestavljaš po skupinah, ampak vseeno se zelo izkaže različen profil ljudi – eni bi radi čimprej končali, eni bi radi zadeve naredili čimbolj kvalitetno, eni bi zadnji moment... potem se to kreše med sabo...

Na kakšen način bi to lahko izboljšali? Lahko se postaviš v vlogo profesorja pri tem predmetu, ali pa v vlogo vodje tima... skratka, kaj bi se dalo narediti, da bi timsko delo bolj potekalo?

Neka vzpodbuda bi morala biti, ampak... s strani fakultete si težko predstavljam, da bi se nagrajevalo uspešno timsko delo, ampak... recimo, zakaj pa ne! Pri pravih predmetih bi se

mogoče lahko dalo nek anonimni vprašalnik skupini in ta skupina bi pač ocenila timsko delo in če bi profesor smatral, da to lahko vključi v neko končno oceno, bi to lahko naredil. Seveda bi se to moralo že vnaprej povedati. In mogoče bi potem tudi to motiviralo posameznike, da pristopijo s svojim največjim potencialom, da grejo »all in«.

Koliko pa je v študijskem programu takih ukrepov?

Ja v tem smislu nič. Glede samega načina dela, kako se je timsko delo izvajalo, jaz v treh letih... upam, da ne bom komu naredil krivice, ampak jaz nimam te izkušnje, nikoli se nismo o tem pogovarjali.

Za samo razvijanje timske kompetence bi bilo to gotovo koristno?

Ja, tukaj se strinjam, ampak mogoče to ni cilj nekaterih predmetov, ki so osredotočeni na druge teorije, na samo vsebino predmeta, in je to za njih postranska zadeva.

Bi moral za ta namen obstajati poseben predmet?

Mogoče bi res moral obstajati predmet »timsko delo«, ne vem, verjetno bi se to dalo narediti.

Študijski program sociologija KM, pa tudi drugi programi, med kompetencami, ki jih posameznik na programu pridobi, navajajo timsko delo. Ampak iz tega sledi očitno vprašanje, koliko je v programu aktivnega razvijanja timskega dela, v kolikšni meri pa je to samo metoda za izdelavo seminarske in je ta kompetenca le stranski produkt...

Ja, jaz se bojim, da je to le metoda. Razen nekih diskusij in pisanja seminarskih... ciljnega razvijanja timskega dela po mojem ni.

Zdi se mi, da bi bilo koristno že to, da bi člani skupine razmišljali o tem, kako je delo potekalo in zakaj so imeli določene težave, in bi morda naslednjič poskušali drugače pristopiti...

Ja. No, saj marsikdo sigurno o tem razmišlja, če ima z neko osebo težave... samo verjetno on ne bo tisti, ki bo nekaj naredil kaj glede tega, samo rekel si bo »ok, bilo je slabo, naslednjič ne bom s tabo v skupini«. Ta, ki že v štartu dobro dela, ne bo imel nič od tega, tisti, ki pa ne, pa prav tako ne bo imel nič od tega.

Si se kdaj udeležil kakšnega izobraževanja, seminarja ali delavnice v zvezi s timskim delom?

Bil sem na enem predavanju na temo prenosa znanja, se pravi v smislu poučevanja, vzgajanja, na ta način... konkretno o timskem delu pa ne.

Če pomisliš na svoje kompetence in njihov pomen za tvoje karijerne možnosti: kako bi ocenili pomembnost kompetence timskega dela?

Ja, pomembno, definitivno. Za marsikoga je to neprijetna situacija, ampak se mi zdi, da se zadnje čase veliko dela na tem. Danes je toliko enega znanja in vsega in zelo težko dobiš eno osebo, ki holistično dela, ki ima res vse, in vsak bo vedno nekoga rabil...

Koliko pa se timsko delo zahteva pri zaposlovanju, imaš izkušnje s kakšnimi oglasi za študentsko delo, je timsko delo običajen razpisni pogoj?

To pa težko rečem. Jaz osebno se nisem zelo poglobljal v študentsko delo, sicer delam ampak ne rabim iskati oglasov, tako da ne vem kaj iščejo skozi študentsko delo. Po mojem je odvisno od dela, v skladišču dvomim, da rabijo timskega človeka, za kakšnega programerja je pa že dosti bolj verjetno, da mora imeti to.

Katere so po tvojem mnenju ključne naloge menedžerja človeških virov?

Jaz se precej strinjam s tezo, da kadrovski menedžer ni več samo nek vodja, ampak je neka opora. Tako psihološka, kot v smislu delovnega okolja, torej je človek, k kateremu se bo oseba, ki rabi pomoč pri delu ali svojih težavah, lahko obrnila... mislim, da je tudi struktura vodstva v nekih vsaj malo večjih organizacijah danes tako razvejana, da kjer si lahko privoščijo neko kvalitetno kadrovske službo, da se lahko vodstvo ukvarja s svojimi zadevami, medtem ko se lahko kadrovska služba, sploh večja, še navznoter segmentira, in je potem dejansko kadrovski menedžer vodja, ki skrbi za neko širšo stvar. Po mojem mora imeti jasno predstavo o tem kaj se dogaja okoli njega, ne le skozi človeške vire, pa ne le kaj in zakaj delaš dobro ali slabo. Moraš poznati specifične problemov, da lahko k njim pristopiš in jih poskušaš rešiti.

Katere so po tvojem mnenju ključne kompetence diplomantov sociologije – kadrovskega menedžmenta?

Definitivno vidim, da je to sociološki predmet, zato se veliko dela na razumevanju družbe in medosebnih odnosov, kar je super, ampak veliko večji poudarek se daje na človeškost, na

posameznika, na upravljanje s človeškim virom. Konkretno pa... imaš definitivno vsaj idejo o tem, kako naj bi uspešno vodenje zgledalo.

To je pretežno strokovna kompetenca, kaj pa še kakšne druge kompetence?

Tako kot na večini drugih smeri, tudi tukaj osvojiš nekaj javnega nastopanja, govora pred ljudmi, potisnjen si tudi v to, da se moraš vsesti in napisati in če je človeku težko se vsesti in napisati 20 strani nečesa, verjetno ni prav veliko tega delal. Neko poglobljenost dobiš oz. si je sposoben. Pristop k problemom, znaš analizirati.

Kako je po vašem mnenju timsko delo vsebovano v naslednjih kompetencah? Strokovnost na svojem področju / izkušnost

Mislim, ja. Kot sem že rekel, timsko delo je sestavina katerega koli dela, ampak kot kadrovskega menedžer bi pa moral bolje poznati sestavine.

Ali kompetenca timsko delo tudi vpliva na strokovnost kadrovskega menedžerja?

Ja, rekel bi, da ja. Težko si predstavljam kadrovskega menedžerje, ki bi bil uspešen in dober, pa bi vse delal iz svoje pisarne...

In v okviru študijskega programa to strokovnost tudi razvijaš s pomočjo timskega dela?

Ja, vsekakor, eno je to, drugo je pa to da so predmeti tudi tako zastavljeni, da se teoretsko poglobljaš v ... tim, lahko timsko delo, ali kateri koli drug aspekt kadrovskega menedžmenta.

Torej je timsko delo vendarle tudi teoretsko obdelano?

Tudi, v okviru kadrovskega menedžmenta...

Kaj pa je potem to kar manjka, o čemer sva prej govorila? Je to povezava med teorijo in prakso?

Ja, ne glede na to, kakšna teoretska izhodišča ima nek predmet, je na izvajalcu, kaj bo iz tega predmeta naredil, ne glede na to ali se pogovarjamo o timskem delu ali čemu drugemu, dejanski pomen tega je na izvajalcu.

Učenje novih stvari (v delovnih situacijah)

Po moje je že direktna povezava to, da timsko delo ena kompetenca, ki se jo v delovnih situacijah naučiš, drugo pa je to, da se tudi skozi timsko delo lahko učiš drugih kompetenc. Povezava torej sigurno je.

Komunikacijske veščine

Tu težko še kaj dodam, to je pač povezano s timskim delom, komunikacija je eden od njegovih osnovnih elementov, brez tega timskega dela ni.

Informacijsko-komunikacijska tehnologija

Velikokrat delaš v timu, kjer ostalih članov sploh ne vidiš osebno in vse poteka zgolj z uporabo IKT.

Je to postalo neka sestavina timskega dela?

Ja v marsikaterem delu po moje celo glavna sestavina, mislim, ne glavna sestavina, ampak glavna oblika timskega dela.

Ali seminarske naloge na faksu tudi delate s pomočjo teh orodij?

To je čisto odvisno od tima. Jaz osebno raje vidim, da se dobimo osebno, se mi zdi, da se tako največ dogovoriš, največ tako dosežeš. So pa tudi seminarji, kjer stvar poteka izključno prek IKT. Ampak brainstorming, v končni fazi: Če katera naloga terja več premisleka, je ta premislek pomoje zelo neučinkovit, če se izvaja prek facebookov in podobnih stvari in je veliko bolj učinkovit v živo.

Obvladovanje medčloveških odnosov

... bi rekel, da je to sestavina timskega dela. Tudi če nek tim nima postavljenega nekega vodje, se bo, kot sva se že pogovarjala, oblikoval nek »kvazi vodja« in na njem bo, da bo ostale pripravil do tega, da se bo naredilo čimveč.

Kakšna pa je vloga vodje v timu, lahko tu pride do velike razlike v delovanju tima?

Ja. Ja, brez vodje je pomoje lahko tim izgubljen, z dobrim vodjo pa je isti tim lahko čisto nekaj drugega.

Ali zahteva vloga vodje tima nek drug nabor kompetenc, kot vloga zgolj člana?

Ja, ja. V vse te kompetence, o katerih se zdaj pogovarjava, bi moral imeti vodja precej dobro razvite. Vse. Komunikacijsko spretnost, obvladati IKT in to sebi v prid, mora obvladati medčloveške odnose... kdor bo slep za samo eno od teh kompetenc, bo izpustil nek potencial, ki bi ga nekdo drug kot vodja lahko izkoristil.

Usmerjenost k rezultatom

Lahko je, ne bi pa rekel, da je obvezna. Pomoje nekatere zadeve... mogoče je to zelo abstrakten pojem. Rezultati niso vedno oprijemljivi, interesi so lahko zelo različni, tako da mogoče v tej obliki ne. Bi pa rekel, usmerjenost... ma, no, to bi rekel, da ni nujno je pa plus.

Večkrat se pri timskem delu govori tudi o usmerjenosti k skupnim ciljem?

Ja, to je mogoče že boljši izraz.

Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa

Timsko delo je velikokrat lahko stresno, kajne, pomoje večkrat kot individualno delo. Ravno zaradi nekih komunikacijskih šumov, nestrinjanj, ponosa... v teh primerih oseba, ki ne bo zmožna obvladovati stresa, ne bo funkcionirala. Mogoče pa to lahko izkoristi oseba, ki zna obvladovati stres, jo mogoče take stvari še bolj motivirajo...

Kaj pa, če vzameva neko situacijo, ki je zaradi zunanjih vplivov stresna – ali sposobnost dobrega timskega dela to lajša, ali je že v izhodišču delo v timu bolj stresno?

Odvisno, ali je stres znotraj skupine, ali je to neka zunanja zadeva. Če je to zunanja stvar, je tim tukaj lahko ogromen plus. Pri enih zadevah individualno ne vidiš rešitve, pa so te rešitve lahko zelo preproste, ne rabiš veliko, samo še eno ali dve osebi in boste skupaj prišli k razrešitvi cilja in posledično k tesnejši povezavi znotraj tima, večji zagnanosti, večji motivaciji. Tako da v tem primeru ja.

Imaš izkušnje s konflikti znotraj tima? Na kakšen način se taki konflikti po tvojih izkušnjah razrešujejo?

Vedno so konflikti... mislim, da se tega ne sme ignorirat, jaz sem to delal tako, da smo te konflikte na licu mesta naslovili in če so bili udeleženci zmožni iti preko tega, da smo se lahko racionalno pogovorili, je največkrat prišlo do razrešitve.

In potem je bilo lažje delati?

Seveda, ne le lažje, tudi bolje. Vsak konflikt, ki ga presežeš, je pomoje ena stopnička za boljše delo. Skozi konflikt se kažejo neke razlike, ko pa to presežeš, najdeš skupne točke, zaradi česar lažje skupaj delaš, boljše sodeluješ. Razrešitev konflikta je nujno potrebna, če to ignoriraš se slej ko prej nekje zelo slabo pokaže.

Učinkovita poraba časa

Mislím, da je to taka splošna kompetenca. Za timsko delo pa še toliko bolj, ker se mora neka časovnica dela med posamezniki usklajevati, ker je med njimi soodvisnost. Takrat in takrat je deadline, rabimo to in to...

Je morda tudi kompetenca timsko delo sestavina oz. način bolj učinkovite porabe časa?

Aha, ja seveda, lahko bi se tako reklo, jaz na prvo žogo ne bi na to pomislil, ampak ja.

Si se tekom intervjuja morda spomnil še na kakšen vidik ali kompetenco v povezavi s timskim delom, sva kaj izpustila?

... po mojem osebnem mnenju je pri timskem delu vedno najprej občutek za sočloveka. Če imaš to empatijo dobro razvito, lahko tudi vse ostalo dobro spelješ, tudi če si komunikacijsko malo »awkward« ali kaj podobnega.

Kakšna je oz. bi morala biti po tvojem mnenju vloga fakultete pri prehodu diplomantov na trg dela?

Morala bi biti bistveno večja, kot je. Sploh glede na tujino, s katero se vedno zelo radi primerjamo, menim, da bi moral biti precej večji poudarek na praksi. Tukaj te fakulteta izobrazí in potisne na nek krut trg brez... imamo sicer ta praktikum pol leta, ampak v resnici, razen tega da se to kje izkoristi, pomoje ne pomaga. Plačane prakse – v tujini delujejo, saj se da nekaj z erasmus prakso... treba je usposobiti kader, saj je super da ustanova izobrazí kader, ampak... sicer se te branže potem nekoliko razdelijo, eni grejo v raziskovanje, drugi na trg dela, in ja, raziskovalcem sicer (pa še to na žalost zmeraj manj) zagotavljajo neko okolje, kjer lahko delajo naprej, ampak tem drugim, na trgu dela, bi pa morali precej bolj aktivno pomagati pri usposabljanju...

Na kakšen način?

Mislím, da bi lahko veliko pripomogel nek učinkovit sistem praks. Da bi posameznik lahko dobil neko realno izkušnjo... če pogledaš oglase, vedno zahtevajo ljudi z letom, dvema letoma, tremi leti izkušenj, pa vsi bi imeli pa radi mlade ljudi, nove izkušnje... skozi kaj, kako?! Imaš ljudi, ki so pri 24 končali magisterij, super, čudovito, ampak kaj boš zdaj, si izobražen, lepo, bravo, ampak... v tujini obstajajo sistemi, ki učinkovito to delajo. Tukaj je sicer tudi velika soodvisnost s trgom dela, fakulteta lahko samo do neke mere na to vpliva, ampak ima pa še veliko manevrskega prostora.

Ali poznaš karierni center UL?

Poznam ja, sem naročen na novičke pa to...

Mislím, da je to način, na katerega poskuša univerza iti v to smer, opažam pa, in ne vem zakaj, veliko študentov in javnosti nasploh sploh ne ve. da to obstaja, ali pa so slišali za to, pa niti ne vejo kaj naj bi to pomenilo.

Zadeva je v redu, je super obstranska zadeva, ponujajo ogromno zadev s katerimi ti lahko pomagajo, če si angažiran. To lahko dobro izkoristiš, ni pa dovolj, da bi bilo učinkovito...

Kakšne so tvoje aspiracije pri prehodu na trg dela?

- čim prej najti kakršno koli zaposlitev ali plačano delo
- najti zaposlitev, ki se ujema z vašim področjem študija in izobrazbo
- čim bolje izkoristiti ugodnosti študentskega statusa

Bom čisto iskren in rekel, da sem nekje med drugo in tretjo točko... bolj druga. Vzrok, zakaj upoštevam tudi tretjo točko je to, da če tega ne koristim, sem primoran biti pahnjen na trg in biti soočen s kruto realnostjo...

In sprejemati kompromise, recimo opravljati delo, ki te ne zanima?

Točno to, se pravi razlog je druga točka. In je to kar že zdaj opravljam, veliko enim obstranskih dejavnosti, tako da mi bojo po končani zadevi zagotavljale neke reference, neka poznanstva, zato pač malo vlečem in izkoriščam realno neke bonitete študentskega dela, zastonj zdravstvenega zavarovanja, ampak to zato, da imam opcijo v tem času dobivat neformalna znanja, izkušnje in se boljše usmeriti v to, kar bi dejansko rad počel.

To je to, najlepša hvala za tvoje odgovore.

C.2: Skupina B - "prehod" (študenti ali diplomanti UČV na prehodu med izobraževanjem in delom)

Respondent B1

Kako razumeš timsko delo kot kompetenco zaposlenih? Katere so njene sestavine?

Sestavine...

Recimo, kaj mora človek imeti, v čem mora biti dober, da je uspešen pri timskem delu?

Mora biti prilagodljiv, bi jaz rekel, v prvi fazi, komunikativen, odprt... se mi zdi, da so to tri glavne stvari.

Za lažje razumevanje tega intervjuja me zanima, kako dobro poznaš specifične dela menedžerjev človeških virov, in kako razumeš timsko delo v tem kontekstu? Imaš sam kakšne izkušnje z delom MČV?

Ne, zaenkrat jih nimam.

Si pa imel kdaj izkušnje z drugimi menedžerji človeških virov?

Ja, si predstavljam, pa tudi glede na to, da sem aktiven v MEKSu in SKZju, približno...

No, kako se ti zdi, da je timsko delo relevantno v tem kontekstu? Koliko MČV sploh uporabljajo to kompetenco, kako pogosto, kakšni so timi na tem področju...?

Hm... če pogledam širše zastavljeno, bi rekel, da non-stop, ker gre v bistvu za delo z zaposlenimi na vseh nivojih in gre v bistvu za neke time, lahko so večji ali manjši... po drugi strani je pa to tudi odvisno od velikosti firme in velikosti kadrovskega oddelka, zdaj, če je to večja firma, ima verjetno večji kadrovski oddelk in to pomeni da je tam več ljudi in morajo delati v timu, ampak v vsakem primeru mislim, da je to ena od ključnih kompetenc, ki jo tisti, ki dela to obliko dela pač mora imeti.

Kje in kako se ti srečuješ s timskim delom? Pri kateri dejavnosti? Če je to v poklicu, ki ga opravljaš – kakšni so tukaj timi, kakšna je narava dela...?

Ja, jaz sem tudi v službi vključen v različne time, od področja NFM-ja do PR sektorja, do tima, ki se ukvarja z eno raziskavo, pa še sproti se naredi kakšen tim, tako da je moje delo

konstantno vpeto v neke time... pa tudi v hobijih, v prostem času, kot sem rekel, sem aktiven v MEKS-u – tam je tudi delo v timu, potem sem konec koncev v felinološkem društvu aktiven, kjer je spet en tim, ki dela, tako da... veliko enega timskega dela.

Torej se srečuješ tudi z zelo različnimi oblikami timov, različno velikimi timi, različno formaliziranimi...

Ja.

Katere pa so po tvojih izkušnjah glavne ovire za uspešno timsko delo? Kaj je tisto, kar zavira učinkovitost in uspešnost dela v timu?

Po eni strani, kakor mnoge teorije trdijo, da je raznolikost tima potrebna za uspešnost, bi jaz iz prakse rekel, da je predvsem važno, kakšna je ta raznolikost, ker prevelika raznolikost spet ni dobra. Ne vem, na primer... sploh težko opišem, ampak po mojem gre za to, da si morajo biti podobne osebnosti članov tima, da lahko delujejo skupaj, background imajo pa že lahko drugačen, v smislu, da doprinesejo različne stvari. Tudi, ne vem, lahko so medgeneracijsko različni, pa to ne pomeni, da se ne bojo razumeli, osebnost pa... se pravi morajo biti odprti, komunikativni, imeti neko zdravo pamet razmišljanja, da zadeve funkcionirajo med sabo.

Torej se ti zdi, da bi bila lahko ovira neka velika razlika med osebnostmi, karakterji v timu?

Ja.

To je sicer nekako očitno, ampak kakšne naj bi bile te osebnosti, ki so lahko ovira?

Ja, tako, nasprotje od tega, kar sem prej rekel – od ključnih zadev. Se pravi nekdo, ki je zaprt, ki ne zna skomunicirat zadev, ki zelo egocentrično gleda na zadeve... predvsem to, no, nekdo, ki hrani samo svoj ego in ne gleda na korist celotnega tima. Ker se mi zdi, da tisti, ki gleda na korist celotnega tima, se zna prilagoditi zadevam in zna kdaj sprejeti tudi neke druge ideje, ki mogoče niso čisto v skladu z njegovimi predstavami, kakšne naj bi zadeve bile. Kar mislim, da je itak za vsakega posameznika... mislim, ne za vsakega, eni so pač bolj prilagodljivi, ampak načeloma je za močne karakterje to težko, samo za delo v timu se moraš to naučiti in moraš to prakticirati.

Pa se to da naučiti, po tvojem mnenju?

Ja če sklepam po sebi, potem ja, haha.

Ker glede tega sem v intervjujih dobival precej različne odgovore – koliko je kdo sploh primeren za delo v timu in ali se to da spremeniti...

Ja saj odvisno kakšna skrajnost je to, če si ti tam nekje bolj... jaz sem imel problem v bistvu z naglimi spremembami planov. Na primer, da se mi zmenimo, da bomo nekaj naredili tako in tako in se to dela, in potem na sredi ugotovimo, da nekaj ne funkcionira ali pa, ne vem, da zaostajamo, v glavnem, da bo nekaj treba spremeniti, pa mogoče tudi ni krivda v tvojem delu, ampak v delu enega drugega člana tima, ampak je vseeno treba spremeniti način dela v celoti... sem jaz imel težave takrat to sprejeti, je bilo tisto »ja, zakaj, čakaj, mislim...?!«

Ja, delaš vse kakor je treba, potem se pa zaradi nečesa drugega to spremeni.

Ja, a ne... in se naučiš potem, da kdaj pač pride do tega, da moraš zadevo čisto obrnit pa iti naprej.

Koliko se ti zdi tukaj pomembna organizacija dela v timu, opredelitev vlog...? Ali se v timih, kjer sodeluješ, ponavadi jasno ve, kdo je vodja tima?

Ja. Meni se zdi, da je to ključno, ker to je prva stvar, da se določijo vloge, potem pa odgovornosti vsakega člana, ker če tega ni, potem stvari niso narejene, ne funkcionirajo.

Če pomisliš na svoje kompetence in njihov pomen za tvoje karijerne možnosti (iskanje zaposlitve, napredovanje, poklicno življenje nasploh): kako bi znotraj tega ocenila pomembnost kompetence timskega dela? Bi ga lahko uvrstil med ključne kompetence za prehod na trg dela?

Ja. Definitivno.

Kaj pa po izkušnjah z deli, ki si jih do zdaj opravljal ali želel opravljati, je bilo timsko delo pogosto izpostavljeno? Se ti zdi ta kompetenca pogost razpisni pogoj?

Zdaj, iskreno se tega ne spomnim, se mi pa zdi, da nisem doživel razgovora, kjer me ne bi povprašali o tej kompetenci na tak ali drugačen način. In se mi zdi, da večina del vključuje to. Vsaj takih del, ki mene zanimajo, del v tej smeri, kadrovskega menedžmenta ali kaj podobnega...

In si se potem pri delih, ki si jih opravljal, tudi dejansko srečeval s timskim delom. Torej to ni bila samo neka fraza?

Ja. Ne ne.

Kako ste v okviru študijskega programa, ki si ga opravljal, razvijali kompetenco timsko delo? Na kakšne načine, in kaj je bilo najbolj pomembno za razvijanje te kompetence?

Jaz mislim, da je bil edini način, na katerega smo tam to razvijali, v obliki raznih skupnih seminarskih nalog. Kaj več kot to, niti ni bilo. Mislim, da bi imeli prav nek projekt, kjer bi bilo na koncu kaj bolj konkretnega kot seminarska naloga, mislim, da tega ni bilo.

Pa se mogoče spomniš, če je bilo to eksplicitno vključeno, se je kdaj omenjalo timsko delo kot tako? Se morda spomniš kakšnega predmeta, ki bi bil namenjen prav razvijanju te kompetence? Ali so bile te naloge zgolj ena oblika dela, v katero ste bili vrženi, ali je kdo z vami aktivno razvijal to kompetenco?

Jaz mislim, da pri enem predmetu, ali je bilo podjetništvo ali nekaj takega... ne, projektno delo, projektni menedžment ali nekaj takega se je predmet imenoval, mislim, da je bilo tam omenjeno timsko delo, ker smo pač delali tudi v timu tam.

Glede na to, da si timsko delo že opredelil kot ključno kompetenco, se ti zdi, da je ta kompetenca v študijski program dovolj vključena? In to, na kakšen način je vključena? Bi se dalo to kompetenco graditi bolj načrtno, ali je bolje, da jo zgradiš sam skozi seminarske naloge?

Hm... gre za to, da je treba vse ključne kompetence, generične ključne kompetence, bolj načrtno vpeljevati v učni načrt na vseh ravneh, od osnovne in srednje šole naprej, in tudi na študiju tega ni dovolj. Če jaz ne bi imel zraven izkušenj, ki sem jih imel od študentskega dela, do aktivnosti v študentskih organizacijah, ne bi razvil timskega dela do te mere, se mi zdi.

To bi pomenilo, da je to ena od kompetenc, ki je v program vključena preveč naključno, preveč...

Tako. Sama od sebe.

Si se kdaj udeležil kakšnega dodatnega izobraževanja ali usposabljanja, ki bi bilo usmerjeno prav v delo z drugimi, v timsko delo?

V bistvu imamo zdaj v službi module nekega izobraževanja, kjer so v bistvu po eni strani motivacijske delavnice, ampak hkrati tudi delavnice s fokusom na timske delo. Tako da se vse vaje delajo na področju timskega dela. Pred tem pa ne.

Opažaš kakšne koristi te delavnice?

Ja, mislim, s temi generičnimi je tako: to so zadeve, ki so nam itak vsem jasne in se razvijajo v 90% skozi prakso, se ne da uvesti in naučiti, in so zadeve, ki jih je treba obnavljati. So nam vsem jasne, vse znamo in vemo, ampak pozabljamo. Pa mogoče je fajn opredeliti stvari, da mogoče to, kar delaš podzavestno, da veš zakaj to delaš ali pa da se pač zavedaš, da to delaš. In take delavnice so dobre ravno zaradi tega, zato jaz mislim, da jih je treba ponavljati na določeno periodo.

Če se zdaj malce vrneva na menedžerje človeških virov, katere so po tvojem mnenju ključne naloge MČV?

... ja, v bistvu skrb za zaposlene v taki meri, se pravi, ne upravljanje zaposlenih, se grdo sliši... support zaposlenim, hkrati pa support organizaciji. Se pravi, da je kadrovski menedžer, kadrovski menedžment, v bistvu most med cilji in vizijo, poslanstvom organizacije in pa zaposlenih. In to vključuje od rekrutacije, selekcije kadra, uvajanje, izobraževanje, motiviranje, pa potem spet ciklus, se pravi skrb za karierni razvoj kadra, pa dobro počutje, merjenje uspešnosti... to mora imeti vse »čez« kadrovski menedžer ali pa vsaj biti vključen v to zadevo, da lahko potem podpira ostale dele podjetja.

Katere pa so po tvojem mnenju ključne kompetence diplomantov UČV/MČV?

...

Lahko izhajaš iz svojega primera – katere kompetence si razvil pri študiju UČV?

Jaz bi rekel, da načeloma razviješ bolj del kompetence (če zdaj jemljemo kompetenco, da je sestavljena iz znanj, izkušenj in nekih praktičnih znanj), da ta prva, teoretična znanja osvojiš pri študiju, jih pa ne apliciraš na prakso tekom študija, vsaj v večini primerov ne. Pa potem mogoče tudi neke generične kompetence razviješ, zdaj, ali je to »po nesreči«, kot recimo timsko delo, ali pa pač tako, da se zraven udeležuješ v določenih obštudijskih dejavnostih in razviješ še ta nek dodaten del ključnih kompetenc. Se mi zdi, da predvsem potem v prvih letih

profesionalne kariere začneš res razvijati kompetence, tukaj skozi študij narediš samo neke zametke, bi jaz rekel.

Kako je po tvojem mnenju timsko delo vsebovano v naslednjih kompetencah? Jaz jih bom naštel, ti pa mi prosim povej, kako se povezujejo s timskim delom, kako je timsko delo v njih vsebovano, povezano, koliko je zanje relevantno. Lahko uporabiš primere iz prakse. Najprej strokovnost na svojem področju / izkušnost.

Ja, tukaj bi rekel »predvsem«. Ker če imaš ti tim kadrovikov, ki so izkušeni, poznajo način dela, imajo znanje in prakso, lahko potem sprejmeš v tak tim nekega novega zaposlenega, ki mu pač primanjkuje teh izkušenj. In ga oni dopolnjujejo in ga v bistvu uvajajo skozi timsko delo.

To je povezano tudi s kompetenco Učenje novih stvari (v delovnih situacijah)?

Ja.

Komunikacijske veščine.

Ja, to, kot sem rekel, je del timskega dela.

IKT.

Ja, zdaj, če gledamo, da smo leta 2015, ko večina komunikacije poteka itak preko IKT, težko timsko delaš, če pač tega ne znaš. To je en vidik, drugi vidik pa je učenje, da ti lahko to pomaga, da se naučiš skozi timsko delo, ali pa te prisili v to, recimo.

Obvladovanje medčloveških odnosov.

To je spet del timskega dela, bi jaz rekel. Mislim, pač... tega se učiš.

Usmerjenost k rezultatom.

Hm... no, to je pa ena od tistih zadev, ki se mi zdi, da bi jo načeloma morali imeti vsi člani timskega dela, in če jo imajo, jih to povezuje in tudi bolje deluje tim. Se pravi, vsi morajo biti usmerjeni k istim rezultatom, in to dela potem tim.

Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa.

Delo v timu ti pač lahko povzroča neke vrste stresa, če pride do kakšnih konfliktov... pač, ne vem... s tega vidika mogoče.

Učinkovita poraba časa

To definitivno, če se delo porazdeli v timu, pač prihraniš čas...

Katere (druge) kompetence (znanja, veščine, osebnostne lastnosti...) po lastnih izkušnjah ocenjuješ kot najpomembnejše za uspešno timsko delo? Mogoče še kaj, česar nisva omenila?

Mogoče ta, ki je bila zdaj omenjena – obvladovanje medčloveških odnosov, pa mogoče... mislim, da sem sicer prej rekel odprtost, ampak tudi v smislu zavedanja in sprejemanja raznolikosti, kakršne koli že, ali je to mednarodna, kulturna, karkoli. Pač v timu imaš različne ljudi in se moraš nekako naučiti delati v tem.

Imam še dve vprašanji, ki nista neposredno povezani s timskim delom, sta pa povezani s prehodom iz študija v svet dela. Kakšna bi po tvojem mnenju morala biti vloga fakultete pri iskanju zaposlitve diplomantov?

Jaz mislim, da v prvi fazi predvsem več povezovanja z delodajalci. Ali skozi neke primere, pa se potem rešuje njihove probleme, pa potem na ta način spoznaš... ker se mi zdi, da je čisto premalo tega. In tudi tisti nek praktikum, ki je bil, to si tam, tudi če si delal kot ne vem kaj nekaj, pač neko študentsko delo, so ti napisali, da si delal v kadrovski, pa pač nisi rabil nobenega dodatnega potrdila no.

Če te prav razumem, bi fakulteta morala skrbeti za to, da bi bilo več tega stika z delodajalci, s praktičnim delom?

Ja, predvsem s svetom dela. Se mi zdi, da sta ti dve sferi še vedno preveč ločeni. V vseh pogledih.

In na ta način bi fakulteta lahko pripomogla k zaposlovanje diplomantov?

Ja, ker po eni strani gre za mreženje, po drugi pa za bolj kvalitetno razvijanje kompetenc. Ker se skozi prakso itak več naučiš in si tudi potem bolj kompetenten za konkuriranje na trgu delovne sile.

Zanima me še tvoj prehod. Si v situaciji, ko končuješ študij in začneš poklicno kariero, oziroma si pred kratkim bil v tej situaciji. S kakšnim odnosom prihajaš na trg dela, je bil tvoj cilj čimprej najti kakršno koli plačano zaposlitev; ali ti je bolj ustrezalo čim bolj podaljševati študentsko življenje in neke ugodnosti povezane s tem; ali pa si mogoče ciljala na to, da bi res v stroki dobila zaposlitev? Kaj ti je bilo najbolj pomembno? Na kakšen način ti osebno gledaš na ta prehod?

Pri meni je v bistvu to bilo vse skupaj eno ogromno naključje. Vlekel nisem nobenih koristi, ker sem v bistvu status študenta izgubil že prej, ker sem bil zaposlen že tekom študija. In je bilo čisto tako, da mi je bila pač ponujena ta delovna priložnost raziskovalca na FDV. In potem, ko se je tukaj sodelovanje zaključilo, sem mogoče bolj selektivno gledal, kaj bi delal naprej, hkrati pa se mi je malo mudilo, ker ne moreš biti kar brez službe pa brez prihodkov, ker nisem imel niti statusa študenta več, da bi vsaj tako delal. Nisem mogel priti do dela v kadrovski nekje, ker so mi pač manjkale te izkušnje, ker sem prej delal, mogoče ko so ostali sošolci že prek študenta delali kje v kadrovski, sem jaz pač bil zaposlen kot raziskovalec, tako da pač nisem teh izkušenj nabral... in me je to neslo. Iz tega sodelovanja je sledila zaposlitev na CPI, v bistvu preko mojih izkušenj in mreže poznanstev, in podobno potem spet naprej na to zaposlitev, kjer sem zdaj. Tako da... mogoče sem jaz iskal nekaj drugega, ampak zaradi dela, ki sem ga počel prej in zaradi izkušenj, sem nekako ostal v teh vodah.

Si pa imel že med študijem oziroma proti koncu študija cilj, da boš delal v kadrovski službi?

Ja.

To bi bilo to, hvala!

Respondent B2

Kako razumeš timsko delo kot kompetenco zaposlenih? Katere so njene sestavine?

Razumem ga kot sposobnost dajanja lastnega ega na stran v dobrobit skupnemu cilju določene ekipe. Nekaj kar zelo manjka v novinarstvu.

Katere pa so po tvojem mnenju sestavine timskega dela, skupek nekih znanj, lastnosti in veščin, ki jih mora imeti posameznik?

V bistvu je treba imeti sigurno neke organizacijske spretnosti, da določiš, kaj je za koga najprimerneje, kako bo en tim funkcioniral. Treba je sigurno imeti sposobnost poslušanja, določeno mero empatije, sposobnost življenja v drugega, kaj pač, glede na to kakšen je in kaj se mu dogaja v življenju, lahko pričakuješ od njega. To je pa v osnovi to, saj ne vem, saj timsko delo konec koncev ni noben bavbav, saj ni ene stvari, ki se ne bi delala timsko ... tudi če se misli, da ne.

No, če v tem kontekstu pomisliš, na specifične dela menedžerjev človeških virov, kako dobro jih poznaš? Si kdaj delal na tem področju?

Ne, delal nisem (tega) nikoli, poznam pa jih skozi svoje izkušnje na lokacijah, kjer sem delal, pa mogoče skozi izkušnje kakšnih prijateljev, kolegov, ki so v tem delali...

In kako razumete timsko delo v tem kontekstu? Kako pogosto je delo v timih, kakšni so timi, kakšen je pomen timskega dela v kadrovskem menedžmentu?

Odvisno od velikosti firme, zdaj, če gre za firmo z do 50 ali 60 zaposlenimi, potem niti ne rabiš kadrovskega tima, to je pač stvar, ki bi jo moral oddelati en človek. Če pa govoriš o nekih megalomanskih korporacijah, potem pa seveda je potrebno timsko delo. Kako pa to v praksi deluje ne vem, niti ne poznam. Poznam ene dva, ki delata v taki službi, ampak gre preprosto za to, da imaš tam vodjo projekta in nek ozek vodstveni krog, ki izpeljuje določene projekte in potem operativce, ki to izvršujejo, mogoče imajo celo kakšno možnost vplivanja na ta projekt, ampak bolj ne kot ja, ker gre za bolj tako piramidalno strukturo. Ko ti funkcioniraš v kadrovske službi – če gremo na nek ta idealen tip kadrovske službe – se pravi, da se res ukvarjaš z zadovoljstvom zaposlenih, s človeškimi viri, iztiskanjem maksimuma iz ljudi, z vzpodbujanjem in vsem za dobrobit firme, potem mislim, da je timsko delo precej zahtevno, ker moraš pač tudi dobro poznati te ljudi in mora to biti en tim ljudi, ki se tudi med sabo zelo dobro razumejo, poznajo in si tudi zaupajo. Da ti lahko oceniš, da bo nekaj delovalo, in ti bo ta tvoj sodelavec, so-član tima tudi zaupal. No, saj, v praksi pa... v firmah, kjer sem jaz delal, je kadrovska služba štampjala dopuste in to je bilo to. Zato ne rabiš tima, ampak enega kurirčka Tončka, da gre po črnilo, ko ga zmanjka v štampljki. Ne vem, malo se hecam, ampak ...

Kje in kako se ti srečuješ s timskim delom? Pri kateri dejavnosti, za kako velike time gre, kako so ponavadi razdeljene vloge ... ?

Vsakodnevno se srečujem s timskim delom v gostinstvu. To je tim treh oz. štirih ljudi, kjer mora vsak odigrati svojo vlogo po najboljših zmožnostih in biti sposoben, da skomunicira, da zadeva steče. No, v moji drugi službi – novinarstvu, je delo bolj individualno samo po sebi. Saj končni proizvod je proizvod tima, ampak je v bistvu bolj seštevek nekih individualnih ... v bistvu vsi poskusi timskega dela so bili precej v povojih. Ali bi bilo v novinarstvu boljše timsko delo ali ne, ne vem, težko rečem.

Katere pa so po tvojih izkušnjah glavne ovire za uspešno timsko delo?

Nesposobnost komuniciranja, nezmožnost realne ocene, kaj lahko še nekdo – tvoj sodelavec – naredi, koliko bremen mu lahko naložiš. Mogoče pretirana samopašnost kakšnega človeka, da recimo tlači sebe v ospredje, to je zdaj druga plat istega kovanca, da vidi najprej samo svoj interes, potem šele vse ostalo. Še nekaj sem hotel reči ... ja, medsebojno nezaupanje, to precej hitro zruši delo tima.

Če pomisliš na svoje kompetence in njihov pomen za tvoje karijerne, zaposlitvene možnosti: kako bi ocenili pomembnost kompetence timskega dela?

Z vidika moje kariere?

Ja, kakšna je vloga kompetence timsko delo za tvoje možnosti?

Spet, v delu v gostinstvu je, ampak to je ena kompetenca, ki ni cenjena. Oziroma postane cenjena, ko dobiš človeka, za katerega vidiš, da ni primeren za to. Potem se začne to ceniti. Drugače se pa jemlje kot samo po sebi umevno. Kar pa zadeva novinarsko službo, je pa novinarstvo precej individualen poklic. Saj deluješ navzven mogoče kot tim, ampak končni proizvod je seštevek individualnih inputov, sicer skozi neko vodstvo in odločitve vodilnega, uredništva ali karkoli, ampak recimo, so zelo redki primeri, da dva človeka delata en prispevek. Da bi se pa lotili kakšne take prakse, kot jo pozna Economist, kjer gre pač en članek čez 8, 10, 12 ali več rok in vsaka potem doda nek svoj input v končni proizvod in potem se to vrne nazaj in gre dva kroga čez, tega kolikor vem v Sloveniji ni.

Opravljal si torej že kar nekaj različnih del in verjetno si tudi spremljal razpise in se prijavljal na različne stvari. Je bilo tu timsko delo običajno navedeno kot razpisni pogoj?

Ja, večkrat. Ampak veš, to je tisto, ko ti določiš ene razpisne kriterije, potem pa more tisti, ki daje razpis narediti stvar, da zgleda malo bolj učeno pa malo bolj »new age-rsko«, kako bi rekel, stvar mora zgledati malo bolj... to so v praksi, po pravici povedano, ene modne muhe, ki se pač zraven lepijo, tako kot logotip podjetja ali karkoli. Mislim, samoiniciativnost, timsko delo, kaj je še takega... zagnanost, kreativnost. Mislim, dejansko so to zanimive stvari, ampak mislim, da si sploh ne bi privoščil nekdo napisati, da rabi pač nekoga za sekrete pucat in da bo delal sam in da ne rabi bit... eno odlično parodijo je imel ta njuz.net, satirični časopis, ki je imel ravno to foro, da se je zgodila senzacija, ker je eno podjetje »otac in sinovi« objavilo razumljiv oglas za službo. V katerem je pisalo, da rabijo enega za nosit gajbice in da ne rabijo timskega duha, niti ne vem česa, ker ne sestavljajo nogometne ekipe, ampak zlagajo sadje v zaboje. Ta parodija v bistvu dosti drži. Seveda te tudi na razgovoru vprašajo, če znaš delati v timu, ampak kdo bo pa rekel ne? Kdo bo pa rekel »ne, jaz sem težek individualist, da res ponorim, da bo meni en nekaj...«, sploh spričo te paranoje, da v bistvu si ti že ko prideš na razgovor v zelo podrejenem položaju. Moj zadnji razgovor, se nas je na 4 identična delovna mesta prijavilo mislim da 130 ljudi in smo šli čez 4 postopke izbire in zdaj v taki situaciji verjetno res ko prideš na četrti zadnji zaključni fazon, ki se mu reče razgovor, boš verjetno skušal samo kimati, zato ker... ampak recimo točno na tem razpisu se je kasneje izkazalo, da med izbranimi nismo čisto vsi izpolnjevali teh osladnih kriterijev. Saj pravim, dejansko je problem, ker je to že tako samoumevno kot dober dan, vse najboljše za rojstni dan, pa sreče, veselja in zdravja... to je ratal res en nabor floskul, ki so čisto floskule, čeprav gre za kategorije, ki so resne, samo bi morali z njimi resno operirat. Se pravi, če ti rabiš nekoga, ki bo čistil kemične WCje, ne rabiš timskega delavca, ne rabiš človeka, ki je kreativen, rabiš človeka, ki je priden pa hiter. In v bistvu se mora to napisati, če iščeš enega za kelnarja, iščeš komunikativnega človeka, mora biti že malo timskega delavca, in tako naprej. Če rabiš enega operativca za neke manjše stvari, sploh ni treba, da je timski delavec, gre lahko za človeka, ki ima lahko operativne sposobnosti, neke zamisli speljati v praksi, in če so to dosti skromne zadeve, potem ta tip ne rabi tima, lahko to vse sam dela. Ampak nikoli se ne bo pisalo tako, ampak bo vse naloženo: kreativen, samoiniciativen in tako naprej. To je pa pač tragedija, ki dosti jasno kaže, kje je kadrovski menedžment v Sloveniji.

Kako ste v okviru študijskega programa, ki si ga opravljali, razvijali kompetenco timsko delo? Kaj je bilo najbolj pomembno za vaše razvijanje te kompetence?

Ja, kakorkoli se bo to banalno slišalo – in res sem jih sovražil – so bile najbolj pomembne skupinske naloge. Nesporno so te dosti okrepile... prvič, prisilile so te v to, da si sodeloval z nekom in si mogoče prišel do spoznanja, da se včasih res v dvoje da nekaj narediti hitreje, bolje in učinkoviteje. Težava je pa tudi v tem, recimo če je šlo za večjo skupino... prvič, so se v njej pokazale točno te stvari, da vsaka skupina je močna toliko, kot je močan njen najšibkejši člen, in če je bil ta zelo šibak, se je potem vse skupaj začelo podirati... tukaj si potem pač moral poiskati eno optimalno pot, da se bo zadovoljilo vsem interesom. Konkretno ti povem tako: v prvem letniku smo imeli uvod v sociologijo, kjer je bila več kot polovica ocene skupinska seminarska skupine petih ljudi. In bilo je tako, v naši skupini smo se znašli en strašansko brihten, ampak prilično len in indulenten človek, ki mu je bilo to nebodigatreba, pa je moral pač oddelat in si ga moral nekako spodbuditi, da pač tiste vse svoje intelektualne kapacitete sploh spravi v pogon, potem sem bil jaz, ki sem imel strahotno ambicijo dobiti čim boljšo oceno, ker sem rabil nabiti povprečje, da sem se lahko vpisal na novinarstvo in sem bil edini, ker ostalim v skupini je bilo važno narediti. In to je recimo že en »clash« interesov, kako naj zdaj enega s ciljem 6 prepričam, da moramo dobiti 10, in potem sem jaz tisti, ki mora preteči ekstra miljo, ker je pač moj interes tukaj, individualni. Potem smo imeli noter še eno punco, ki je tudi imela intelektualni potencial, ampak je šla malo predaleč za samopromocijo svojega statusa intel... ne vem, ne, črtaj to, pač, ja, za svojo lastno dušo, iskala je samodokazovanje in je seveda zadevo malo bolj emocionalno vzela in šla dostikrat predaleč. Potem smo pa imeli še enega fanta, ki je bil pa... ne da se z besedami opisati njegove brezbriznosti. On je rekel, da bo zrihtal en intervju z eno gospo, ki je bila zelo relevanten sogovornik za našo temo, in ko si star 20 ali 21 let ne poznaš tako ljudi... in ta je imel pač to srečo, da je v sorodu s to gospo in lahko naredi z njo intervju. In to je bilo tudi vse, kar sem si od njega tudi želel, ker smo pač zelo hitro videli, da kaj dosti več od tega ne bo. Jaz sem si sposodil diktafon, sem naredil intervju, vse po regelcih, bla bla... skupaj smo mu sestavili vprašalnik, ker je bilo čisto preveč, da bi on to sam, in smo mu poslali na mejl skupaj z opombami, »tukaj lahko podvprašaš še kaj v tej smeri« in tako naprej, to je bilo v pogovornem jeziku, mogoče celo z vmesnimi kakšnimi najstniško-študentskimi neokusnimi opazkami... in kaj je on naredil? Preprosto je zadevo forwardiral tej svoji sorodnici, da mu je po mejlu odgovorila. Mislim... dobro, okej, saj pretiravam, ampak skozi to se potem navadiš, da naslednjič, ko smo delali v ekipi, pač približno veš, da nič ne bo teklo, vse po svoje, in se pač temu prilagodiš in glede na to, kaj imaš, pač probaš iztisnit maksimum. Saj na koncu smo vsi vse oddelali. Seveda pa so bile tudi skupine, recimo pri tem istem predmetu je bila ena

skupina, ki je »fasala« eno gospo, ki je bogsigavedi zakaj sploh šla študirat, ko bi lahko uživala zasluženi pokoj in seveda je gospa, kot vsi starejši, ki se odločijo, da bodo začeli študij, kazala navzven izjemno ambicioznost in zaradi njene starosti in značaja je bila tiran in tisti ljudje so res trpeli. In potem sem jaz tudi gledal skozi njo in sem si rekel »ali je moj interes res zdaj tako pomemben, da grenim življenje ljudem, ki bi petkrat raje bili zdaj v kinu s svojimi puncami in fanti«, jaz pa tam zdaj »ne, ne, še to moramo narediti«. Ampak je steklo, potem se pač odkrito pogovoriš, »glej, meni to veliko pomni zaradi tega in tega, prosim, karkoli ti naredim...«, beseda ni konj.

Se pravi, da ste na faksu timsko delo razvijali predvsem s skupinskimi nalogami.

Ja jaz bi rekel, da kar se tiče timskega dela, je bilo to to.

Ali je bilo razvijanje timskega dela v študijski program vključeno eksplicitno (npr. v obliki posebnega predmeta), je bilo kaj vodenja v tej smeri?

Ne.

Se pravi, da si bil prepuščen sam sebi: zdaj delaj v timu in se boš naučil.

Jaz imam občutek, da so bile te skupinske seminarske narejene zato, da je profesor dobil manj seminarskih na isto temo. Da je namesto 60 seminarskih s približno enakimi vsebinami, z mogoče kanec drugačnimi vprašanji ali tezami, jih prebral samo pet. Res da obsežnejših, ampak ni umrl od dolgčasa. Tako sem jaz tako doživel, lahko da se motim, lahko da je vmes kaj bilo... ampak ni se noben ukvarjal s skupino. Kar je po svoje tudi prav, ker najslabši scenarij bi bil, da bi profesor prevzel neko vlogo mediatorja. Ko za te stvari slišim, mi gre na bruhanje. Tudi na mojem delovnem mestu smo imeli zadnjič primer mediacije zaradi enega konflikta, ki je čisto preprosto... »catch« je v totalni in popolni nesposobnosti razumevanja sočloveka. Na eni strani človek, ki je mogoče zelo nespreten pri izražanju, na drugi strani človek, ki je še bolj nespreten pri izražanju... in namesto, da bi se ohladile glave in bi se stvar speljala, ker je šlo za eno dosti nepomembno stvar, se okoli te nepomembne stvari zgodi en blazen incident. Mislim, incident, brezveze. In zdaj, če si predstavljaš, tam imaš profesorja – pol ure piše nek strokovni članek, pol ure piše korekture neke doktorske disertacije, ki je mogoče celo zelo ambiciozna in dobra, in potem prideta dva dvajset let stara debila: »tršica, on pa noče delat!«. To je tudi diskreditacija poklica, to se mi ne zdi prav... pa tudi tako je, timsko delo, učiti se timsko delo, to je... ne vem, ne vem kdaj je družba postala tako bedna,

da mora za vse imet neke mentorje pa vodenje za ročico kot v vrtcu s tisto kačico. Pač, saj vidiš, in ja, prvo delo v skupini je bilo grozno, priznam, ravno zaradi tega, ker si prvič se soočil s konflikti in tako naprej, ampak potem si delal v tretjem, četrtem, na koncu smo se že zelo ustalili in točno vedeli, kdo bo kaj naredil. V 4. letniku smo bili že praktično ista skupina, kot ravno pri tem primeru v prvem, in smo že čisto z levo roko oddelali.

Torej se ti zdi timsko delo kompetenca, ki jo v veliki meri razviješ sam?

Ja, moral bi jo, no. Jaz si res ne predstavljam... pa to je pač trial and error, poskus in neuspeh in potem refleksija tega neuspeha in... mislim, tega ti ne more nekdo razložiti, to je tako, kot bi se nogometa skušal naučiti iz knjige. Štiraj žogo, štiraj jo, štiraj na gol in slej ko prej boš znal fejšat. Seveda je super, da ti pride en profi povedat »glej, tako in tako jo moraš«, ampak ne boš pa ti sedel v predavalnici, pa ti bo on predaval, potem boš pa streljal kot Cristiano Ronaldo, to je nemogoče.

Ali si se kdaj udeležil ali vsaj imel možnost se udeležiti dodatnega izobraževanja/usposabljanja, ki bi bilo usmerjeno v razvijanje timskega dela?

Te seminarje imajo te organizacije, recimo konkretno v novinarstvu ima to društvo novinarjev Slovenije razne take delavnice. Mislim, da se je tudi taka že vmes znašla. Ampak nisem šel ker... spet pravim...

No, saj si že razložil svoj pogled na to.

Plus, problem je, ker se mi zdijo te delavnice vedno tako z eno figo v žepu, plus, vprašanje, kdo spet to vodi, to je dosti... vedno na nek nekritičen način... veš, to je eno tako področje kot psihoterapija pri nas. Zdravnik ne more biti vsak. Moraš pač imeti licenco, za katero stoji neko usposabljanje, da pač nisi s skalpelom v roki smrtonosno orožje, ampak da pač veš kaj delaš in nekdo stoji za tabo. In še kljub temu se najdejo slabi zdravniki. Pri teh zadevah, recimo temu nekih mehkih družboslovnih znanostih pa je veliko šarlatanov, ker ni nobenega kriterija, nobene licence. Midva lahko zdaj ustanoviva d.o.o. za svetovanje, teambuilding, gor dol, mogoče celo res verjameva, da sva vrhunska v tem, ampak fajn bi bilo, da imava v CVju za pokazati kaj drugega kot to, da sva bila brezposelna z eno odlično poslovno startup idejo.

Katere so po tvojem mnenju ključne naloge menedžerja človeških virov? Prosim, če jih našteješ.

Morale bi biti... absolutno bi morala biti na prvem mestu empatija. Empatija v smislu sposobnosti živeti se v drugega. Pri nas se to vedno povezuje z osladno patetiko, ampak ni treba ljudi poniževati, ampak da pač več: ta človek je tak in tak, njega bom lahko stimuliral s tem in tem. Ker je res neverjetno, kako lahko zelo kvalitetnega človeka zelo hitro distanciraš od sebe s par neprevidnimi potezami vodstva. Delal bo, ampak delal bo slabo in on bo nezadovoljen in ti boš imel manj od njega. In tukaj bi moral vskočiti kadrovski menedžer, ki bi moral pač poskrbeti za to, da bo oni vesel, z nasmehom, in da bo na drugi strani delodajalec imel maksimalni izkoristek njegovih kapacitet tudi mogoče za kakšno višjo ceno. Se pravi empatija, neke organizacijske sposobnosti, to sigurno, operativna sposobnost.

Dobro, zdaj opisujeva predvsem kompetence. Kaj pa naloge, kaj delajo kadrovski menedžerji?

Aja, naloge. Kaj delajo ali kaj bi morali delati? Morali bi delati točno to, kar pravim, se ukvarjati s tem, kako najti izkoristek, kako čim bolj spodbuditi ljudi, kako prilagoditi delovni proces temu, da bo čim več ljudi zadovoljnih in da bo njihov izkoristek maksimalen. Sliši se zelo enostavno, v resnici je blazno kompleksna in večplastna stvar. Kaj v praksi delajo, je druga zgodba. Na žalost bore malo tega. Vsaj ti, s katerimi sem se srečeval. Tudi v večjih podjetjih, kolikor mi je znano, potem vse speljejo s kakšnimi projekti, izleti, uno, tretje... kar je dosti super, ampak dosti super je zato, ker malo podjetji to dela. In ti si že vesel, da delaš v podjetju, ki te je, ne vem, peljalo v Sarajevo na festival čevapčičev, ker tvoj kolega pa dela v podjetju, kjer si drobi »kičmo«, pa mu ne izplačajo niti minimalca. Ampak to je problem situacije, to ni zdaj problem, kako vrhunski je nek kadrovski menedžment. To je pač indic tega, na kako zelo nizki ravni je ta veja, da pač zadošča imeti sposobnost organiziranja turističnega izleta, enega na leto, je več kot dovolj. Dosti žalostno, ampak tako je. To je pač Slovenija, mislim, da drugje je... vsaj ZDA imajo to, spet ne vsi, ne gre glorificirat, ampak je to ena panoga, ki je mogoče malo bolj cenjena pa malo bolj vrednotena. Pa saj večje firme imajo tudi... imajo tudi kaj drugega še, ampak firme, v katerih sem jaz delal, so pa štampljale dopuste, pa težile za obrazce pa podpisovanje pogodb, pač birokracija, stvar, ki bi jo lahko delal gimnazijski maturant ali pa človek s srednješolsko izobrazbo no.

No, malo si že nakazal kompetence kadrovskih menedžerjev. Katere pa so po tvojem mnenju ključne kompetence diplomantov UČV/MČV?

To zelo težko rečem, ker sem jaz na dodiplomcu končal analitsko sociologijo, tisto eno leto podiplomskega študija kadrovskega menedžmenta je pa vsekakor premalo...

Ampak neke kompetence bi načeloma moral razviti.

Absolutno. Ena, ki je, je metodološka kompetenca, ta je zelo močna pri študiju kadrovskega menedžmenta. Ta je v praksi tudi zelo... zelo pomembna. Zakaj? Ker, sploh če gremo v ta večja podjetja... meni je recimo bil všeč poudarek na kvantitativni metodologiji, ker v nasprotju s kvalitativnimi, kvantitativne metode imajo svoje pomanjkljivosti, nesporno, ampak imajo pa tudi en plus, in sicer, da je pač precej težja površna posplošitev premajhnega vzorca na populacijo, če je seveda stvar speljana kolikor toliko na nivoju. In to se mi zdi, da je ena zelo pomembna kompetenca, ker vedno lahko potem tudi meriš rezultate. In se potem ukvarjaš z rezultati, narediš anketo, pogledaš, izmeriš, in ugotoviš kakšni so dejansko rezultati tvojih projektov. Ne to, da ti pet kretenov pride in reče »ful si nam dober izlet v Sarajevu prpelu« in ti se trepljaš po ramenu, v bistvu je bil pa izlet namenjen 200 ljudem. Pet ljudi je samo pet ljudi. Ni zadosti. To je nesporno ena kompetenca. Potem poda ti eno znanje in uvid v obstoječe prakse, tega je veliko, sploh v nekih večjih podjetjih z nekimi tudi rezultati, je ta stik, se pravi imaš stik s tem, kako stvari dejansko potem funkcionirajo in je to tudi en dober plus, da imaš malo stika ne samo s teorijo, ampak tudi s prakso. Zdaj, dobro, to je mogoče na podlagi dveh predavanj mogoče težko, ampak glej, nekaj pa je, ni čisto nič. Ti dve recimo... zdaj, timsko delo, ja, verjetno tudi, ampak saj ta mislim, da pride v kompletu s celim konceptom študija na FDV. Neko analitsko razmišljanje tudi, seveda, v povezavi z metodološkimi kompetencami je to spet ena od kompetenc za kakršno koli delo v družboslovju.

Tukaj imava zdaj en nabor kompetenc. Kako je po tvojem mnenju timsko delo vsebovano v njih oz. kako se z njimi povezuje? Strokovnost na svojem področju / izkušnost.

Timsko delo? Ne.

Učenje novih stvari (v delovnih situacijah)

To pa ja, seveda, timsko delo te uči. Ko se enkrat navadiš timsko delat, si mogoče malo bolj odprt za neke nove izkušnje, kar drugače mogoče ne bi bil.

Komunikacijske veščine (Pavlin 2009)

Absolutno, definitivno, brez komunikacije ni tima.

IKT

To pa mislim, da ne, zato ker spet... dobro, če imaš tim ljudi, ki ne znajo delat z računalnikom in mora z računalnikom nekaj naredit, potem seveda imaš problem, ampak... to se neke individualne veščine, ki, če jih nimaš, se pač najde v timu nekoga drugega, pa bo to dal. Zdaj, veščine, vprašanje, kaj so veščine... to je najbolj banalno, ko gledaš razpise za neka nižje izobražena delovna mesta, na katera se prijavljajo tudi diplomanti: računalniška pismenost, obvladanje pošiljanje e-pošte,... ma daj! To je tudi strahotno podcenjujoče do ljudi, jaz mislim, da povprečno pismen človek... to vendarle ne gre za eno veščino, za katero bi bilo potrebno podjetju vložiti procent letnega dobička, da bo svoje kadre usposobilo za to neumnost.

Obvladovanje medčloveških odnosov (Pavlin in Svetlik 2011)

Definitivno. Mislim, obvladovanje, ja... predvsem obvladovanje sebe, saj skozi to obvladuješ medčloveške odnose. Skozi to, da daš ego, svoj ego, na stran.

Usmerjenost k rezultatom

Definitivno. Najhuje je, če tim ni usmerjen k rezultatom, potem je to neko prekladanje s kofeta na pirček...

Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa

Hja, ne vem... težko reči, spet gre za to, da znaš samega sebe kontrolirat, isto kot pri obvladovanju odnosov. Imaš stresno situacijo in če boš začel ven padat, boš škodil timu. Moraš sebe obvladovat, da ne boš prenesel svoje neproduktivnosti na tim.

Učinkovita poraba časa

Jah, to pa ne vem, time management... mislim, ja, seveda, ampak to pride skupaj v kompletu, se to smatra pod operativne sposobnosti, isto kot obvladovanje medčloveških odnosov. Če imaš nek rok, se ga moraš držati, mora bit eden, ki ga postavlja in moraš tudi prepoznati kdo se ga ne bo držal, da skladno s tem tudi ukrepaš.

Katere (druge) kompetence (znanja, veščine, osebnostne lastnosti...) po lastnih izkušnjah ocenjujete kot najpomembnejše za uspešno timsko delo?

Kot sem že rekel: sposobnost empatije je ključna za uspeh timskega dela. Se pravi sposobnost dati lastni ego na stran, zamejiti svoj individualizem.

To je to. Hvala za odgovore.

Respondentka B3

Kako razumeš timsko delo kot kompetenco zaposlenih? Katere so njene sestavine?

Predvsem to, da znaš prisluhniti drug drugemu znotraj določenega kolektiva. Da ne forsiraš samo svojih idej, da znaš sodelovati z drugimi...

Morda še kakšne druge sestavine, osebnostne značilnosti?

Vsak ni timski človek, to tako ali tako, nekateri lažje delajo samostojno. Ja, recimo to, da ne forsiraš samega sebe v ospredje, da ti ni tako pomemben egotrip, da znaš prisluhniti drugim in da upoštevaš druga mnenja. Da nisi avtoritaren kot oseba, ampak da si odprt. Da nisi ozkogleden, ampak sprejemaš različna mnenja.

No, če v tem kontekstu pomisliš, kako dobro se ti zdi da poznaš specifične dela menedžerjev človeških virov, kako dobro jih poznaš? Si kdaj delal na tem področju?

Slabo.

No, to si študirala. Ampak s samim delom na področju UČV pa nimaš izkušenj?

Ne, ampak, kolikor sem se srečala s kadrovskimi zadevami, je bilo to bolj kot ne znotraj novinarskih hiš. To zdaj niso neke neposredne izkušnje, ampak bolj to, kar si opazoval pri delu, ko si imel stik z drugimi kadroviki.

In kako razumete timsko delo v tem kontekstu, koliko je relevantno? Kako pogosto je delo v timih, kakšni so timi, kakšen je pomen timskega dela v kadrovskem menedžmentu?

Pravzaprav je tako, da tisti... mogoče... kar sem imela jaz priložnost to поблиže spoznati, se mi zdi, da timsko delo kot kompetenca ni bilo ravno v ospredju. Predvsem zato, ker je pač bil kadrovik še vedno tista stara različica, kakor je mogoče nekoč veljalo, da se je ukvarjal predvsem s pravnimi zadevami, se pravi, da je urejal pogodbe o zaposlitvi, mislim, da je bil tudi po izobrazbi pravnik, ne FDVjevec, pa je recimo opravljal prijave v zdravstveno zavarovanje, ne vem, to so res te neke...

Formalnosti.

Bazične formalnosti, administrativne zadeve. Da bi se pa zdaj kadrovik nekaj ukvarjal... mislim, drugo je, če bi se pač z nekimi drugimi zadevami ukvarjal... mogoče ti sodobnejši kadroviki to upravljajo, tu se mi zdi pa malo drugače, da tu pa prihaja v ospredje timsko delo, ampak osebnega vpogleda nisem imela, razen morda kar sem spremljala preko kakšnih intervjujev. Tako, da slišiš s čim se ukvarjajo. Potem ugotoviš, da če nekdo pripravlja neke programe, ali pa, ne vem... če gre za neko večje podjetje, je kadrovik lahko oseba, ki ima pod sabo pomočnike, potem seveda prihaja v ospredje timsko delo, da mora upoštevati tudi druge, da spet ni tisti, ki daje sebe v ospredje, ampak da to opravlja z nekim manjšim kolektivom.

Kje in kako se ti srečuješ s timskim delom? Od kje se ti zdi, da imaš največ izkušenj s tem? Pri kateri dejavnosti, za kako velike time gre, kako so ponavadi razdeljene vloge ... ?

Pravzaprav... v novinarstvu je kar veliko timskega dela, se mi zdi da kar sem pridobila, je veliko iz samega dela. Novinarstvo je sicer zelo individualno, ampak večkrat pride v ospredje to, da moraš delati z drugimi. Ne moreš delati na lastno pest, ne moreš forsirati svojih... mislim, lahko jih, ampak je vedno v usklajevanju z nekom drugim. In je tudi dobro, če v novinarstvu funkcionira timsko delo, ker so lahko stvari kvečjemu še boljše.

Kakšni pa so ponavadi ti timi, s kakršnimi si imela izkušnje? So veliki, je njihovo delo formalizirano?

Ne, daleč od tega, da bi bili formalizirani. Ne, predvsem manjši timi. Mogoče je problem v novinarstvu, da je vse delovalo preveč na prijateljski bazi, in potem se nekako... niso se ravno dobro izkristalizirale vloge posameznikov v skupini. To je pač tudi pri timskem delu na koncu... najprej je ta faza zbiranja idej in to je zelo dobrodošlo, ampak na koncu mora nekdo prevzeti pobudo in udariti po mizi in... v novinarstvu je pač tako, ker je to poklic, kjer si ti 12

ur z enimi in istimi osebami, več si recimo z drugimi, kot z lastnim partnerjem, in je potem težko postaviti te meje...

Da bi bile vloge jasno razdeljene?

Ja, da bi bile vloge jasno razdeljene znotraj tima. To je bil pač problem, ker kot sem rekla, na koncu res pač rabiš nekoga, da udari po mizi. Moram še kaj? Mislim, to je recimo nekaj, s čimer imam direktne izkušnje... moram malo pobrskati po spominu... verjetno je v teh večjih podjetjih, kjer imajo tudi bolj stroge organizacijske strukture, bolj vse formalno razdeljeno in razdelano, kot pa v novinarstvu.

Katere pa so po tvojih izkušnjah glavne ovire za uspešno timsko delo? O tem si nekaj že povedala, omenila si egotrip in te zadeve, kaj se ti še zdi, da bi lahko zaviralo uspešno timsko delo?

Ne vem... mogoče karakterne lastnosti posameznika, če je nekdo, ki ima preveč avtoritarno, samodržno vlogo, da sebe preveč postavlja v ospredje, ampak saj ne vem... po drugi strani... mogoče tudi rabiš kakšno tako osebo v nekih fazah, je tudi kakšna taka oseba dobrodošla. Pa tudi to, mogoče tudi avtonomija, preprosto, da imaš ta občutek svobode, da te noben ne kritizira, da veš, da lahko govoriš odkrito, da nimaš nekih zadržkov v glavi, da ne bodo sledile kakšne posledice temu, kar boš govoril, ker vedno, se mi zdi, nasplošno ljudje imajo zadržke, take ali drugačne. Enim je težko spregovoriti, tudi to. Pa mogoče niso razlogi v tem, da ne bi znali ali ne bi bili motivirani, ampak so lahko razlogi čisto drugje, ne vem, tudi v neizkušenosti. To se je recimo dogajalo tudi meni.

Če pomisliš na svoje kompetence in njihov pomen za tvoje karijerne možnosti: kako bi ocenila pomembnost kompetence timskega dela? Je bilo pri delih, ki si jih do zdaj opravljala ali se zanje prijavljala, timsko delo običajno navedeno kot razpisni pogoj?

Meni se zdi, da je pomembna kompetenca. Enim ljudem je zelo težko delovati v timih, ker... preprosto se je treba določenim zadevam podrediti. Se pravi, ali je to urnik... v novinarstvu so tudi kakšne druge stvari. Zelo hitro se potem vidi, ali si ti z nekom kompatibilen ali ne. In potem zelo hitro nastanejo konflikti zaradi tega, pa lahko zaradi čisto banalnih stvari. In se mi zdi, da je tudi tako pravzaprav postalo to timsko delo že prav tako... vsi ga poudarjajo, potem na koncu pa, ne vem... zdaj pri zadnji službi je bilo to tako, da se ga ni ravno prakticiralo v veliki meri, ampak da je bilo vse tako nastavljeno, da je vsak pač prišel v službo, delal za

svojim računalnikom. Zdaj govorimo recimo o oddelku marketinga in je bilo tudi... oni so bili res zanimivi, ker ljudje so sedeli za svojimi računalniki 8 ur in to je bilo to, ni bilo ravno veliko neke komunikacije med njimi, ampak na koncu je marketing zelo projektno delo in si ne predstavljam, da bo zdaj nek projekt v marketingu uspešen, brez da ti konstantno sodeluješ in se pogovarjaš o tem. To me je zmotilo. Ampak tudi ta novinarski del je bil v bistvu zelo uradniški.

Če te prav razumem, se ti zdi, da postaja timsko delo tudi nekakšna trendovska fraza...

Ja, ja! Zato ker tudi, kar sem spremljala te razpise – na nekaj sem se jih prijavljala kakšni dve leti nazaj... pravzaprav je res tako, pomojem je bilo v vsak razpisu mogoče zaslediti ravno to, to poudarjanje timskega dela, na koncu so pa stvari precej drugačne. Nekateri poklici oz. delo v določenih branžah je res zelo povezano s timskim delom, se mi zdi, da drugače stvari sploh ne morejo delovati.

Če se še malo spomniš na svoj študij - kako ste v okviru študijskega programa, ki si ga opravljala, razvijali kompetenco timsko delo? Kaj je bilo najbolj pomembno za tvoje razvijanje te kompetence?

Predvsem sodelovanje pri projektnih nalogah, seminarskih nalogah, se pravi, da se je bilo treba med seboj uskladiti... vsebinsko in sicer, se pravi... ti projekti so trajali določeno obdobje in so tudi zahtevali veliko mero medsebojnega sodelovanja in da si pač nekako znal prisluhneti drug drugemu in upoštevati medsebojne ideje in na koncu pač spraviti to v neko smiselno celoto, kar je znalo biti precej težko, ampak jaz mislim, da je to bilo to. In tudi naš sam študij na podiplomcu je bil kar... je bilo veliko tega.

Koliko se ti zdi, da je bilo tukaj eksplicitnega usmerjanja glede timskega dela? Praviš, da ste se morali v skupinah uskladiti, organizirati delo... ste bili pri tem deležni kakšne podpore, smernic? Se je timsko delo razvijalo načrtno, ali ste bili bolj prepuščeni samim sebi?

Ne, mislim, da ne, je bilo bolj to drugo... pač, ok, bral si o tem, kaj je timsko delo kot kompetenca, kaj naj bi se skrivalo pod tem, kaj pomeni timsko delo kot kompetenca, ampak da bi pa nekdo mogoče čisto tako... nudil pomoč pri tem, dajal kakšne usmeritve, tega pa ni bilo. Mislim, da smo se tukaj tako malo... bolj kot ne morali znajti sami, zato pa so se tudi pokazali določeni minusi. Mislim, da bi lahko bile določene stvari dosti boljše, če bi se bolj poglobljali v to, ker... ne vem...

V bistvu se pričakuje, da boš delal v timu, nihče pa ti o tem ničesar ne pove.

Ja, pravzaprav, kako, kaj, zakaj... saj o TD je literature ogromno, je pa spet vprašanje, koliko tega potem v praksi obvelja in se res uporablja.

Ali si se kdaj udeležila kakšnega dodatnega izobraževanja ali usposabljanja s tega področja? Ste imeli kdaj kakšen tovrsten seminar ali kaj podobnega?

Ne. Imeli smo team-buildinge, ampak to sproščeno različico, se pravi... izlet z ladjico po Ljubljani. To je pa to, ha ha. Več od tega pa ne. Vem pa, da določena podjetja to imajo, ta izobraževanja, ki se jih udeležuje ne samo visokokvalificiran kader, ampak tudi navadni delavci, v proizvodnji recimo. To sem bila recimo presenečena, da recimo Krka oz. Lek pošiljajo svoje delavce, ampak nižje rangirane, pošiljajo na taka izobraževanja, pravzaprav so za njih nujna. To mi je bilo zanimivo. Pač, OK, ta izobraževanja stanejo, to je drug vidik, tako da v novinarstvu, kjer se konstantno špara in je vsakemu škoda dat denar za karkoli, za neke minimalne stvari, kaj takega ne moreš pričakovati... o tem bi lahko nakladal v nedogled.

Katere so po tvojem mnenju ključne naloge menedžerja človeških virov?

OK, čisto praktična naloga bi bila izvajanje teh intervjujev...

Zaposlitvenih.

...zaposlitvenih, skozi katere tudi ugotavlja, kaj te zanima, kakšne so tvoje kompetence... da prisluhne tvojim željam, tudi v smislu napredovanj, mogoče neke motivacije, da zna prepoznati, da je mogoče neka oseba v podjetju nemotivirana in da išče razloge, zakaj. Da kadrovik ni samo tisti, ki se ukvarja z nekimi administrativnimi zadevami, ker pač marsikje kadroviki počnejo predvsem to in se ne ukvarjajo s človekom kot z osebo, z nekimi željami in tako...

Ampak samo s tehničnim vidikom?

Ja, ta tehnični vidik zaposlitve oz. formalni vidiki zaposlitve... Predvsem se mi zdi pomembno to, da je kadrovik tista oseba, ki diha s podjetjem, ki ve, kaj se dogaja znotraj podjetja, da je to oseba na katero se ljudje obračajo, če imajo kakršnekoli probleme, ker pač v nekem večjem podjetju ravno do direktorja ne moreš in rabiš pač neko osebo, ki je pristojna

za te zadeve pa predvsem ima čas se s tem ukvarjat in razume za kaj se gre. Kaj bi še bilo tu...

...predvsem to, da je posrednik med delavci in vodstvom, se pravi, kako se že temu reče, »middle management«, nekje vmes, povezava, nek komunikacijski most.

Katere pa so po tvojem mnenju ključne kompetence diplomantov UČV/MČV?

Znanje tujih jezikov ne, ha ha. Timsko delo je ena od teh kompetenc. Potem... daj mi malo pomagaj.

Kompetence so lahko znanja, osebnostne značilnosti, veščine, ki smo jih na faksu razvijali... ali pa če pogledaš svoj primer, kaj si najbolj razvila pri študiju?

Ja, seveda določena strokovna znanja, razumevanje znanstvenih besedil, neka splošna razgledanost do določene mere, mogoče kakšno javno nastopanje... se pravi tudi komunikacijske veščine bolj na splošno, veščine pisanja (v mojem primeru, ampak ne znanstvenega). Je to to?

Ja, saj si jih kar precej zajela. V naslednjem vprašanju imam te in še nekaj drugih. Kako je po vašem mnenju timsko delo vsebovano v naslednjih kompetencah? Strokovnost na svojem področju / izkušnost.

Mislím, da to niti ni toliko vpleteno v tem...

Učenje novih stvari (v delovnih situacijah)

Ja, to tudi poteka nekako preko timskega dela, se pravi, da se to nekako povezuje in razvijaš to kompetenco tudi s timskim delom...

Komunikacijske veščine

Ja, se mi zdi, da je to zelo pomembno.

IKT

To se mi zdi, da niti nima nekih...

Obvladovanje medčloveških odnosov

Ja. To se... naučiš se prepoznati določene karakterje ljudi in potem sčasoma že točno veš, kaj lahko od določene osebe pričakuješ.

Usmerjenost k rezultatom

Ja, rezultat timskega dela na koncu mora biti nekje... celotno timsko delo je največkrat tako nastavljeno in usmerjeno k nekim rezultatom, da morajo biti za njim neki rezultati, da je to neka logična posledica.

Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa

Tudi to. Mislim, timsko delo lahko blaži tudi ta segment delovnega procesa... ti je lažje zaradi tega, nisi sam z svojimi mislimi.

Učinkovita poraba časa

To pa isto. Ker je potrebna racionalizacija časa pri timskem delu.

Že pri razporejanju vlog in dela...

Ja, je pomembno, da znaš zracionalizirati stvari, ker če ne, lahko to vse skupaj dolgo traja pa na koncu niti ne porodi nekih rezultatov...

Katere kompetence (znanja, veščine, osebnostne lastnosti...) po lastnih izkušnjah še ocenjuješ kot najpomembnejše za uspešno timsko delo?

...

Mogoče kakšna druga znanja in veščine, ki niso tako neposredno povezane s timskim delom. Ali pa kakšne osebnostne lastnosti? Omenila si že egotrip oz. njegovo odsotnost, kot pomembno, avtoritativnost si tudi omenjala...

...brskam po spominu, ampak nimam tukaj nič specifičnega za dodat.

V redu, potem sva zaključila. Hvala za pogovor!

Respondentka B4

Kako razumeš timsko delo kot kompetenco zaposlenih? Kako bi opisala njene sestavine? njene sestavine?

Definicija timskega dela?

Ja, timskega dela kot kompetence.

Ko razmišljam o kompetencah, jih vedno povezujem z drugimi kompetencami, in mi je težko definirati timsko delo, ne da bi govorila o analitičnosti, zmožnosti komuniciranja, sodelovanja. Tako da... ja, to bi bilo to.

Kako dobro pa poznaš specifikke dela kadrovskih menedžerjev? Si morda kdaj delala na tem področju ali imela pri delu intenzivnejše stike s kadrovskimi oddelki?

Jaz nisem zaposlena na takem delovnem mestu, verjamem pa, da imam s tem že veliko izkušenj, ker že dve leti, dve in pol, delam v nekem kolektivu, kjer se jaz ukvarjam s tem, uvajam ljudi... in tako da verjamem, da imam dosti izkušenj. Timsko delo se sliši zelo samoumevno, ampak to je ena kompetenca, ki, meni se tako zdi, postaja vse bolj pomembna. Zdi se mi, da je pomembno, da sploh lahko nekaj delaš, da lahko delaš v timu. Družba je vse bolj kompleksna in ti moraš biti dovolj fleksibilen, da delaš z drugimi osebami, da stvar teče. Tako da ja, glede izkušenj bi rekla, da jih imam.

Ampak dobro, zdaj govoriva o izkušnjah s timskim delom, me pa zanima, kako si predstavljaš delo menedžerja človeških virov? Koliko in na kakšne načine se po tvojem kadrovski menedžerji srečujejo s timskim delom, koliko je to pomembno pri takem delu?

Razmišljam o naši regiji tako... bilo bi zelo fajn, če bi imeli dovolj velika podjetja, kjer dejansko imaš eno osebo, ki se ukvarja s tem, ampak se mi zdi dobra tudi ta situacija pri nas, da te možnosti nimaš. Da se ta menedžment mora vedno ukvarjati tudi s produktom, ne more se ukvarjati samo s človekom, ampak tudi s procesom. Mislim, da je to dobra stran menedžerjev človeških virov.

Hočeš reči, da je v okoljih, kjer so kolektivi manjši, menedžment bolj povezan z izvedbo, z zaposlenimi?

Ja, to hočem povedati, če si ti menedžer in moraš dati kompetenco timskega dela zaposlenim, je lažje, če delaš z njimi kot nekdo, ki verjame v timsko delo, kot pa da jim samo govoriš »delaj na ta način«.

Razumem. Kako se ti najpogosteje srečuješ s timskim delom? Omenila si, da si aktivna v društvu ... kako pogosto je timsko delo, kakšni so timi?

Vsi projekti, ki jih delamo, so timski projekti.

Lahko morda najprej še malo poveš o svojem delu?

Ja jaz sem zaposlena kot koordinator volonterjev v enem društvu. To društvo ima ne samo družbeno-umetniške projekte, ampak tudi profitne projekte in jaz sem project manager za celo stvar – za kolektiv, ampak pogosto sem tudi vodja projektov. S timskim delom se ukvarjam na več ravneh: kot oseba, ki gleda katere resurse mi rabimo, pa tudi kot oseba, ki te resurse razvija in evalvira. Glede timskega dela v našem kolektivu pa ... toliko je prisotno timsko delo, da ga sploh ne znam razločiti od preostalega. Gre za to, da pri nas ... mi ne govorimo toliko o timskem delu, ampak o možnostih sodelovanja, mogoče gre za isto definicijo. Imamo devetnajst mladih oseb, ki intenzivno sodelujejo druga z drugo in se učijo komunicirati in sodelovati in se čedalje bolj zavedajo tega, da da se morajo naučiti sodelovati, da morajo imeti to kompetenco. Skoraj vsaka oseba se na začetku težko znajde, tu je kolektiv, ki že ima svoja pravila, že ima svoje principe. Mi pa vsiljujemo timsko delo, to pomeni, da če ne znaš delat v timu, sploh ne moreš delat.

Kakšni pa so ponavadi ti timi pri vas? Ali zelo jasno določate vloge v timu, je plan dela vnaprej določen?

To je odvisno od projekta. Imamo projekte, na katerih delata dve osebi, imamo zdaj projekt, kjer je v skupini 10 oseb, to je že malo težko koordinirati. Vedno imamo vodjo projekta, imamo pa precej težav najti osebe, ki imajo to kompetenco za vodjo projekta. Vedno imamo tudi deadline, vsi točno vejo, kar morajo narediti. In noben sestanek se ne konča brez tega, da vsi vejo, kaj morajo narediti. To je... »fašizem«, ampak ja ...

Omenila si, da je vodjo težje najti, kot samo člana tima. Ali je to druga kompetenca, se ti zdi, da za moraš za vodenje razviti nekaj več, nekaj drugega od kompetence timskega dela?

Mislil, da če si vodja tima, moraš imeti kompetenco dela v timu, ampak sposobnost voditi projekt, je še ena kompetenca več. Če si predstavljaš seznam, je to potem ta »next level«.

Katere pa so po tvojih izkušnjah glavne ovire za timsko delo? Kje se največkrat zatakne, kaj je problem, ki onemogoča timsko delo ali zaradi katerega to delo ni tao uspešno, kot bi lahko bilo?

Vedno je problem posameznik. Imaš problem, moraš najti rešitev, in to je precej kompleksen proces. Moraš upoštevati druge osebe, jasno artikulirati svoje mnenje, biti dovolj fleksibilen, da lahko sprejmeš, če recimo tvoje mnenje ali tvoja ideja ni bila dovolj dobra, in si dovolj močen, da narediš novo idejo, in to je precej kompleksen proces. Tu moramo imeti v glavi, da moramo priti do skupnega imenovalca. Zdi se mi, da če hočeš biti uspešen v timskem delu, moraš malo izstopiti iz svojega »comfort zone-a«, ne smeš biti trd, moraš verjeti v to, imeti okolje, kjer se spoštuje drugo osebo. To ni enostavno, to je taka organizacijska klima, kjer se moraš stalno dokazovati, stalno moraš biti dovolj mehek, da se ljudje dovolj dobro počutijo, da stvar teče naprej. In ni enostavno, ampak če imaš ljudi, ki hočejo to delat, so po enem ali dveh skupnih projektih že vsi tako, inkorporirani.

Ali se ti zdi, da bi bila tukaj večja ovira pomanjkanje znanja in zavedanja o teh stvareh, ali pa je problem v samem karakterju? Gre tudi za mnenje o tem, koliko se da timskega dela naučiti, koliko pa je odvisno od njegove osebnosti ...

Jaz verjamem, da je to nekaj, kar se vsi lahko naučimo. Kar se tiče karakterja, smo imeli tako... par oseb je prišlo v naše društvo in želelo postati naš član, ampak smo ugotovili na prvem sestanku, da to ne gre. Vedno je kombinacija karakterja in možnosti učenja ... ampak jaz sem navdušena nad dejstvom, koliko se ljudje lahko naučijo sodelovati oz. dobijo to kompetenco. Ampak to morajo biti nekakšna »plodna tla«, moraš narediti vse oz. zelo veliko, da v primeru, da oseba ima težave na tem področju, in vsi imamo težave na tem področju, ker si ranljiv, ker govoriš o nekih idejah, ki so ti zelo pomembne... mislim, da je možno, ampak je treba delat na določen način. Ampak sigurno se da naučit, sigurno. In če imaš zelo močno organizacijsko klimo, če so pravila zelo jasna in so skupno postavljena, je večja možnost in lažje vplivaš na razvoj teh kompetenc.

Če pomislite na svoje kompetence in njihov pomen za vaše karijerne možnosti in prehod na trg dela: kako bi ocenili pomembnost kompetence timskega dela? Kako pomembna je ta kompetenca pri iskanju zaposlitve?

Zdi se mi seveda izjemno pomembna. Jaz imam težave s temi definicijami. Ker ne verjamem, da če nekdo išče neko osebo in ta oseba napiše »jaz znam delati v timu«... to meni nič ne pomeni. Je kompetenca, ki se sliši malo tako... »whatever«. Če bom jaz dobila službo, jo bom dobila zato ker imam kompetenco timsko delo, ne pa zato ker bom rekla, da jo imam. Ljudje bodo prepoznali to, da sem aktivna, da sem naredila že deset projektov ...

In se ti zdi, po tvojih izkušnjah s preходом na trg dela, se ti zdi, da je timsko delo ena od kompetenc, ki je lahko ključna pri tem, da dobiš neko zaposlitev?

Ja ampak spet, jaz ne verjamem, če nekdo napiše, da zna delovati v timu ... kaj mu bo to, povej raje kaj si naredil.

Ja, napiše lahko vsak. Praviš, da se to sliši kot neka taka lepa fraza... si timsko delo pogosto zasledila kot pogoj v zaposlitvenih oglasih?

Ja, zdi se mi da ja.

Vprašanje je potem v tem, koliko je za tem pogojem dejanske vsebine, koliko pa se to samo dobro sliši ... in seveda kako to sploh preverjati pri kandidatih. Kako ste v okviru študijskega programa, ki si ga opravljala, razvijali kompetenco timsko delo? Kaj je bilo najbolj pomembno za vaše razvijanje te kompetence?

Glede na to, da sem jaz študirala po bolonjskem sistemu, se mi zdi, da smo veliko delali na timskem delu in to je bilo tisoč in tisoč esejev in skupnih seminarjev in sem sigurna, da mi je to pomagalo, ampak mislim, da bi bilo boljše ... mislim, lažje je reči »dejmo imet to kompetenco na fakulteti«, težje je pa narediti takšne naloge, da bi pri njih dejansko razvijal timsko delo. Pogosto se je dogajalo, da je nekdo bil perfekcionista in je sam naredil delo za vse, ali pa da nekdo svojega dela ni naredil, to ni bilo pomembno... ni bilo tako... po drugi strani, to je fakulteta in mogoče oni ne grejo v te smeri, ampak je to bolj na površini.

No, timsko delo je lahko tudi nekakšen stranski proizvod, in jasno je, da se nekaj naučiš ob tem, ko to prakticiraš, ampak ali je bilo pri vas potem timsko delo le sredstvo za doseg cilja,

ali pa je bilo tudi samo po sebi cilj? So bile kakšne naloge namenjene predvsem učenju timskega dela?

Meni se zdi, da je bil bolj ta prvi scenarij ...

Moja izkušnja je, da smo bili precej prepuščeni sami sebi v smislu » naredite pač skupinsko nalogo«. Ali ste imeli kakšen predmet, eksplicitno usmerjen v razvijanje timskega dela, ste kdaj poslušali kaj o tem, na kakšne načine se dela v skupini, kako je treba organizirati delo...? Ali se je ta kompetenca razvijala tudi načrtno?

Ne, mislim da ne. Bila je ena super naloga, s katero smo zelo razvijali timsko delo, izvajal jo je Brglez, pogajali smo se znotraj skupin in med sabo, skupine so predstavljale države in so se morale med sabo pogovarjati. Tu si dobil zelo dober občutek in si razvijal to kompetenco samo zato, ker je bila naloga tako zastavljena. To je bil najboljši primer razvijanja kompetence, ampak tudi takrat nismo dobili pravil. Ampak namen je bil – to se mi zdi odlično – pokazati, kako kompleksna je ta stvar, pogajati se, sodelovati, razmišljati, to je bil super trenutek. Ni pa šlo v smeri »bodite pozorni na to in to, poskušajte to...«.

V intervjujih, ki sem jih do zdaj opravil, sem dobil že neko osnovno delitev mnenj, med tem, da se timskega dela sploh ne moreš naučiti, in tem, da kompetenco timsko delo lahko razvije vsak. Ampak če te prav razumem, je bila po tvojih izkušnjah ta kompetenca vedno razvita bolj ali manj naključno, ni bila osrednji namen?

...

Si se mogoče kdaj udeležila kakšnega dodatnega izobraževanja/usposabljanja s tega področja?

Ne.

No, če se malo vrneva k menedžerjem človeških virov: katere so po tvojem mnenju ključne naloge menedžerja človeških virov?

MČV ... tako, delaš selekcijo, gledaš, kakšne kompetence oseba ima, kakšne kompetence ti rabiš v podjetju, jo najdeš, preveriš, vidiš kje je, delaš usposabljanje...

Torej predvsem selekcija in rekrutiranje kadrov.

In delanje na teh kadrih. Te kompetence so... ena oseba se jih zelo hitro nauči, druga bo rabila dve leti. Ti kot menedžer moraš nekako ugotoviti, kje je ta šibka točka in kako boš to razvijal. Moraš gledati, kaj podjetje rabi, kaj oseba ima, kaj ti lahko daš kot menedžer.

Katere so po tvojem mnenju ključne kompetence diplomantov UČV/MČV?

Katere kompetence bi mi morali imeti po končanem študiju?

To je dobro vprašanje definicije. Lahko poveš, katere kompetence se dejansko razvijajo ob študiju in katere bi po tvoje morale biti razvite.

Mislim, da se dosti razvija komunikacija, analitika in tudi disciplina, verjamem da je to precej pomembno. Tudi timsko delo, če že govorimo o tem. Mogoče bi se lahko malo bolj ukvarjali z razvojem teh kompetenc, da bi se – če se že ukvarjamo z UČV – bolj ukvarjali oz. razvijali kompetence ocenjevanja, tako, bolj v tej psihološki smeri...

Če poskušam tvoj odgovor razumeti in preoblikovati, se mi zdi, da si naštela predvsem generične kompetence, mogoče pa manjka strokovnih kompetenc, če prav razumem?

Daj mi primer strokovnih kompetenc, da vidim, kaj misliš.

Ja s tem mislim recimo to kar si omenila – poznavanje nekih psiholoških konceptov, ki naj bi jih menedžer človeških virov uporabljal v postopkih selekcije, verjetno so potrebna neka poglobljena znanja, ki so na višji ravni od neke pavšalne ocene, ko imaš človeka pred sabo in razmišljaš, ali bo pri nekem delu dober ali ne. V kontekstu tvojega odgovora bi potem lahko rekel, da diplomanti UČV znajo biti analitični, disciplinirani, znajo komunicirati, manjka pa jim neke strokovnosti na samem področju dela UČV?

Ja, tukaj se popolnoma strinjam. Mislim, da mogoče ni treba iti zelo v globoko v tem, morali pa bi se zavedati, da te zadeve obstajajo, da so pri intervjuju določena pravila, da se moraš zavedati svoje vloge v tem in druge osebe... to ni nujno zelo težko, ne rabiš iti v tem zelo globoko, ampak bi se lahko s tem ukvarjal. Mene UČV zelo zanima in se mi zdi, da sem veliko več dobila iz knjig, ki sem jih brala in se ukvarjam z njimi, nisem jih dobila s strani svoje fakultete, ampak sem pač prišla do njih. In so mi dosti bolj pomagale od ekonomike dela in ne vem česa še, kar smo imeli...

Razumem. Tudi jaz se sprašujem te stvari in se mi zdi, da je morda tu problem tudi v sami zasnovi študija oz. konkretno v tej obliki študija 4 + 1. Vsaj predstavljam si tako, da – jaz sem recimo bil na dodiplomcu na politologiji – to eno leto sociologije se težko primerja s štirimi leti politologije po količini obdelane snovi, prebranih gradiv, napisanih... tu je neka trdna podlaga. Tega pri sociologiji pač nimam, in mogoče še kdo tako čuti. Da je del problema tukaj, da v enem letu enostavno ne moreš razviti nekih zelo trdnih temeljev.

Ja, OK, strinjam se, še vedno pa mi je zelo čudno, kako slabo literaturo smo imeli. Svetličič je recimo imel to globalizacijo in to je bilo super, ker si dobil neko res široko sliko... ampak glede ostalih predavanj pa verjamem, da bi z eno ali dvema knjigama na predavanje dobili dosti več.

Se ti je torej zdelo preveč površinsko vse skupaj?

Ja, šli smo nekako v specifičnosti in to zelo globoko v specifičnosti. Če imaš eno leto, moraš iti zelo široko in se dobro ukvarjati s širino teme, da vidiš to kompleksnost... ukvarjati se moraš na drug način, vsaj tako se meni zdi. Je pa to težko, če imaš na smeri ekipo iz sociologije, ki je to počela že štiri leta, zraven pa imaš politologe. Verjamem, da je težko, ampak govoriva o fakulteti.

OK. V naslednjem vprašanju imam seznam kompetenc – generičnih kompetenc in kompetenc menedžerjev UČV. Zanima me, kako je po tvojem mnenju timsko delo vsebovano v naslednjih kompetencah? Kako se dopolnjuje, kakšni so primeri? Strokovnost na svojem področju / izkušnost.

Lahko si mislim, da so druge kompetence bolj pomembne za timsko delo, kot ta. Mogoče bi bilo dobro, da slišim cel seznam in potem si naredim...

Ja, to vprašanje je nekoliko zahtevnejše, ker so to ločene kompetence in potem sproti vidiš povezovanje med njimi. Ampak glej, predlagam da greva čez, pa boš že povedala, kaj si kje predstavljaš.

OK.

Učenje novih stvari (v delovnih situacijah)

To je odvisno od panoge, kjer delaš. Jaz delam v kreativni industriji in je to zelo pomembno.

Komunikacijske veščine

To je, verjamem da, zelo povezano s timskim delom.

IKT

Mislím, da se da delati timsko tudi prek mejlov ali različnih skupin, programov, in dosti časa smo tudi mi delali na tak način, ampak ko delaš v skupini, ko postane nekaj zelo težko, se moraš pač dobiti z osebo. Timsko delo in informatika grejo skupaj do ene ravni, potem pa se moraš dobiti z osebo. Je pa to zelo dobro, ker do ene ravni tako lahko koordiniraš in sodeluješ z ljudmi, to je kot ena baza zelo... »it fits perfectly«.

Bi torej lahko rekla, da je v kompetenci IKT vsebovano tudi timsko delo?

Ja, da ti lahko tudi uporabljaš te tehnologije, da delaš v timu in to lahko delaš na precej enostaven način. In tako tudi razvijaš to kompetenco. Moraš pa brati vse meje...

Ja, interakcija je drugačna. Kaj pa kompetenca obvladovanje medčloveških odnosov, je timsko delo njena sestavina?

Jaz mislim, da ja. Tu gre za zaupanje. Če ne znaš delati v timu, ti ne bo nihče verjel, ko prideš v situacijo, ko delaš s človeškimi viri in kompetencami.

Kaj pa usmerjenost k rezultatom, tudi to si v intervjuju že nekoliko omenila?

Ja... v našem primeru je to zelo pomembno, ampak če razmišljam o kompetenci timskega dela... bi rekla, da je to usmerjenost k enemu skupnemu rezultatu. Da imaš rezultat, ki je sestavljen od različnih oseb. Ta rezultat mora biti... konsenzualen.

Mhm, usklajen. Pri naslednji kompetenci me tudi zanima, če imaš kakšno izkušnjo, gre za delo pod pritiskom in obvladovanje stresa, koliko je tukaj timskega dela? Se vam kdaj dogaja, da pride do konfliktov, ali da se pritisk veča, ko se bližajo neki roki, »deadline«...?

Mislím, da če imaš dober tim in če dejansko delaš na tem, je tudi ta pritisk manjši. Takrat, ko je drugi osebi težko, ti nekaj prevzameš, pa takrat, ko je tebi težko, nekdo vidi in prevzame, vskoči. Tako, da mislim, da je timsko delo odličen način za... zbijanje, kako bi rekla...

Aha, zniževanje, manjšanje...

Ja, zmanjšanje pritiska.

S tega vidika je torej timsko delo sestavina te kompetence, ker ti lahko pomaga delati pod pritiskom in obvladovati stres.

Ja, če ti delaš v timu, to ni več tako... če dobro delaš v timu, ne gre več samo za to, da neko stvar končaš, ampak razviješ tudi odnose do drugih oseb in ti je pomembno, da je tem osebam v timom dobro in da stvari tečejo.

Učinkovita poraba časa?

To je zelo povezano s timskim delom, ampak je zelo... komplicirano, mislim, težko je – če delaš v timu, vse traja več časa.

Več?

Več časa, ja. Ker imaš sedem oseb z različnimi mnenji, pa še stran društva moraš upoštevati, moraš zorganizirati, narediti zapisnike, skomunicirati... je težko. Meni se zdi, da proces dlje traja. Ampak je pa rezultat vedno boljši.

No, to me je zanimalo. Pogosteje ljudje menijo, da se s timskim delom naloge hitreje izvedejo. Zdaj sem prvič po teh nekaj intervjujih dobil odgovor, da delo v timu traja dlje. Smotrnost dela v timu torej vidiš predvsem v izboljšanju rezultatov dela?

Ja, ker imaš projekt, v katerega verjame recimo 10 oseb. To je velika stvar in takrat, ko se 10 oseb skupaj odloči, da bo delalo eno stvar, bo to stvar delalo bolje.

No, to pa je spet povezano s prej omenjeno usmerjenostjo k rezultatom, kjer si omenjala skupni cilj. Če deset ljudi skupaj dela za isti cilj, bo ta cilj verjetno bolj dosegljiv, kot če si zanj prizadeva samo eden. V redu. Po celotnem intervjuju se včasih rodijo nove ideje. Bi lahko kaj dodala, katere druge kompetence (znanja, veščine, osebnostne lastnosti...), ki se ti zdijo zelo pomembne za uspešno timsko delo?

Fleksibilnost sem že omenila, se mi zdi. Zdi se mi zelo pomembno, da si zelo odprt, mogoče tudi malo ekstravertiran. Pa ta struktura... ker lahko se je izgubiti v timu, odgovornost se lahko nekje... tako, pride na drugega... in če ti hočeš dobro delati v timu, moraš imeti tudi občutek za odgovornost in strukturo, da vidiš kam to gre, kdo bo naredil kaj, to delegiranje.

Torej je pomembna tudi sama organizacija dela v timu, tega nisva veliko omenjala?

To je zelo pomembno.

V redu, kar se tiče neposredno timskega dela, sva z vprašanji zaključila. Bi pa izkoristil to priložnost, ko se pogovarjam z osebo na prehodu, da te vprašam, kakšna bi morala biti po tvojem mnenju vloga fakultete pri tvojem prehodu na trg dela, iskanju zaposlitve?

O tem ne morem govoriti, ne da bi govorila o reformi visokega šolstva. In tukaj bi morala obstajati boljša povezava med trgom in fakulteto. To se mogoče sliši zelo abstraktno, ampak ni tako težko in že obstajajo projekti, ki dovolj dobro merijo... in mislim, da fakulteta bi morala narediti vse, kar lahko, da študenta pripravi za ta trg, da ima nekaj, kar sploh lahko ponudi. Zanimivo je, da imamo recimo mi na hrvaškem veliko nezaposlenih oseb, po drugi strani pa, ko jaz gledam kompetence teh oseb, ki so visoko izobražene, in kompetenc nimajo, mi je to zelo »freaky«...

Nerazumljivo?

Mislim, da FDV je dobro razmišljala o tem, kako je treba razvijati kompetence. In jaz dejansko vidim, kako sem razvijala svoje kompetence. Ampak na koncu trg ne išče tega, da ti tako malo nekaj razumeš, tako, da si malo analitičen pa malo si strokoven pa discipliniran... ampak dejansko ga zanima bolj specifična kompetenca, bolj specifično znanje.

Torej vidiš vlogo fakultete predvsem v tem, da dobro pripravi diplomante, bolj razvije kompetence, ki jih trg potrebuje?

Mislim, da je pomembno, da fakulteta izobražuje ljudi, seveda je znanje... ampak je pomembna tudi ta družbena komponenta. Ampak tretja komponenta je pa, »dajmo jih učiti nekaj, kar je pomembno in kar oni lahko izkoristijo«.

OK. Pri vprašanju vloge fakultete pri prehodu na trg dela torej ti poudarjaš predvsem vlogo priprave študentov za trg, delodajalce, družbene potrebe. Nekateri pa pravijo, da bi fakulteta morala bolj neposredno pomagati tudi pri iskanju zaposlitve, bodisi s pomočjo nekih kariernih centrov, bodisi skozi toliko bolj intenzivno povezovanje z gospodarstvom, da zagotovi več tega stika med diplomantom in delodajalcem.

Mislim, da to ne sme postati edina vloga, da diplomantom omogoči zaposlitev, do tega ne sme priti.

Še zadnje vprašanje: intervjuvam te kot eno od predstavnic skupine diplomantov na prehodu, ne vem sicer, kako svojo trenutno vlogo vidiš sama, me pa zanima, če pogledaš na svoj prehod iz izobraževanja v delo – kakšne so bile tukaj tvoje želje, tvoji plani? Če ti podam par iztočnic: si želela po fakulteti samo čim hitreje najti kakršno koli zaposlitev in si zagotoviti dohodek; ali pa ti je bilo najpomembneje to, da bo to res delo na tvojem študijskem področju, da bo to res UČV; ali pa ti je recimo več pomenilo čim dlje uživati, po možnosti zavleči status študenta in izkoristiti ugodnosti, ki pridejo z njim? Kako si razmišljala oz. razmišljaš o prehodu?

Ko razmišljam o prehodu, sem čedalje bolj razočarana glede na to, koliko sem dobila in koliko sem se morala naučiti, da sploh lahko delam. Če me razumeš. Nisem dobila malo, ampak sem dobila premalo glede na to, koliko pritiskov sem bila deležna, da se naučim drugih stvari. Veš kaj hočem reči?

Hočeš reči da...

... to kar trg rabi, to kar rabim jaz, in to kar mi je dala fakulteta, to... to ni uravnoteženo. Ko sem končala s predavanji, mi nikoli ni bilo pomembno, da dobim kar kakršno koli službo, ampak mi je bilo pomembno, da delam stvari, ki se meni zdijo pomembne. In sem si vzela dosti časa, da si sama ustvarim službo, kjer lahko delam na ta način. Mislim, da je to... ljudem je precej težko, to je to, enkrat, ko nehaš biti študent – jaz se ne vidim več kot študentka – ko končaš s tem in ko ugotoviš, koliko se moraš naučiti, je to neverjetno. Mogoče jaz delam na določen način in mogoče nisem najboljši primer, ampak sem se morala naučiti ogromno.

To je to, glede najinega intervjuja. Hvala za odgovore.

Respondentka B5

Kako razumeš timsko delo kot kompetenco zaposlenih? Katere so njene sestavine?

Moraš se znati razumeti z ljudmi, ne smeš biti preveč avtoritativen... v tem stilu misliš? Kakšne naj bi bile lastnosti človeka...

Ja, tudi to, pa tudi druge sestavine te kompetence, kaj misliš, da so elementi sposobnosti učinkovitega timskega dela? V čem mora biti dober?

Prilagajati se ljudem, biti odprt za komunikacijo, ne sme se zapirati... mora sprejemati mnenje drugih, to so lastnosti. Zdaj, mora se znati zorganizirati z drugimi, ker timsko delo pomeni dosti organizacije. Delovne lastnosti ... izpolnjevati svoje...

No, če v tem kontekstu pomisliš na specifikke dela menedžerjev človeških virov, kako dobro jih poznaš? Si kdaj delala na tem področju, ali poznaš to delo samo prek svojega študija, iz drugih izkušenj ...? Koliko misliš, da je v tem kontekstu timsko delo relevantno?

Hm, nisem imela nobene prakse iz tega, nisem bila nikoli zaposlena na kakšnem takem delovnem mestu. Na faksu ne vem, če smo dejansko spoznali delo nekega kadrovika oz. MČV, ampak smo bolj teoretsko ... premalo, se mi zdi, smo spoznali, kaj naj bi ta človek dejansko delal. Imam pa drugačne izkušnje, ki so po mojem mnenju mejile na to, recimo delo na festivalu, kjer sem kot organizatorica imela možnost oz. nalogo delati z ljudmi in organizirati delo na tak način, da smo čim hitreje naredili čim več s čim manj ljudmi, zato ker je šlo za prostovoljce. Tako da se mi zdi, da je to delo, to delo.

Morda si pri kakšnem svojem delu imela tudi izkušnje s kakšnim kadrovikom ...

Ja, no, glede na to, da sem zdaj v prvi zaposlitvi, tega ni ravno dosti ...

No, saj to zdaj ni bistveno. Bolj me zanima, kako si ti predstavljaš timsko delo pri delu MČV? Na kakšne načine se kadrovski menedžerji srečujejo z njim, koliko je pomembno, da je menedžer dober v tem?

Ja bi rekla, da kar dosti, glede na to, kaj naj bi bilo delo kadrovika, kar si jaz predstavljam, da naj bi bilo – zdaj, ne vem, če je to pravi vidik – se mi zdi, da je, ker se mora usklajevati z drugimi kadri znotraj podjetja, z drugimi vodilnimi kadri... če bi sam delal na svojo roko, se mi zdi, da se ne bi ravno izšlo, ne za ljudi, ne za njega samega.

Kje in kako se ti srečuješ s timskim delom? Omenila si že delo na festivalu, ampak poleg tega me zanima tudi, kje imaš trenutno največ stika s tem?

Ja, sigurno je tisti festival največ timskega dela, kjer delam v timu, kjer dejansko je ekipa več ljudi, ki se moramo uskladiti. Sicer sem se zdaj malo oddaljila iz glavne organizacije, tako da sem bolj support v ozadju... samo mogoče je pa to še dodatno... mi je lepše zdaj, ko vidim

druge, ki naj bi bili v tisti vlogi, v kateri sem bila jaz prej, da lahko pogledam, kako sem jaz delala in kako oni delajo, in imaš malo distance in vidiš na kakšen način oni komunicirajo med sabo. Pa tudi na primer v službi, kjer zdaj delam, to je delo zavarovalnega zastopnika. Bi rekel, da ni to neko timsko delo, pa je, no... moraš nekako skupaj z različnimi ljudmi pripraviti neko ponudbo. Sploh, ko greš k nekemu človeku, mu ne prodajaš, da rečeš jaz bom zdaj tebi nekaj dal, ampak moraš skupaj z njim dobiti nekaj, kar je za njega primerno. Tako, da če gledaš po eni strani je tudi to neko timsko delo, sicer tima dveh ali treh, kolikor jih je pač v družini, k kateri greš...

No, če praviš, da je tvoja najpomembnejša izkušnja dela v timu pri tem festivalu, mi mogoče lahko poveš kaj več o tem. Kako velik je ta tim oz. so timi, v katere si bila vključena?

Ja, to se je spreminjalo, glede na to, da to je mladinsko društvo, delalo se je prostovoljno, neplačljivo... tista jedrna ekipa se je malo spreminjala, vedno smo bili jaz, moj fant in dva kolega, smo bili centrala, zmeraj, in smo potem dobivali dodatne ljudi še zraven, ki so nam pomagali speljat celoten proces, cel festival. Imeli smo probleme s komunikacijo, glede na to, da je zmanjkovalo časa, ker se je recimo s časom eden iz tima nekje zaposlil, potem se nismo imeli časa dobivati, kar je pomembno – stik s tistimi, ki delajo skupaj. Če nimaš konstantno stika, potem pride tako... »ti si rekel to«, »ne, jaz sem rekel to«, »to ni bilo narejeno, zakaj ni bilo narejeno?« ... komunikacija je tisto, kar nam je takrat malo šepalo. Zdaj je mogoče malo lažje, ker so vsi malo bolj odvisni od tega... viber, facebook, ti skupinski pogovori, in odpreš ta skupinski pogovor in lahko istočasno...

Pride komunikacija do vseh.

Ja, vključiš tiste glavne osebe, ki rabijo priti do tiste informacije. Mogoče nekdo cel dan ne bo imel časa, zvečer si bo pa lahko pogledal vse, kar so se drugi pogovarjali in bo dodal svoj komentar, in bo lažje, kakor po telefonu... osem let nazaj se nismo tako pogovarjali. Nekoga si klical, »veš, stvar je taka in taka...«, potem nekoga nisi dobil, ki bi ga nujno rabil, in se je vse zavleklo... potem je na tak način zdaj lažje, vidi se, da jim je lažje, je tudi manj sestankov in vsega.

Omenila si pomen komunikacije. Katere pa so po tvojih izkušnjah glavne ovire za uspešno timsko delo?

Odvisno koliko ljudje jemljejo resno, odvisno, kakšna je situacija. Če si zaposlen, če je to delovni, službeni projekt, je mogoče lažje, ker so ljudje odvisni oz. njihova služba je odvisna od uspeha tega projekta, ki ga delajo skupaj. In se zavedajo, da imajo neke naloge, ki jih morajo izpolniti. Medtem ko v mojem primeru, recimo, so bili to prostovoljci, pa... ni bilo zdaj nič odvisno od tega, bila je njihova dobra volja, da se naredi nekaj, in zdaj, če niso tega naredili, pač niso.

Torej bi eno od ovir lahko opisali kot pomanjkanje zavzetosti za skupni cilj.

Ja, to moraš ti čutiti... ekipa se mora povezat z neko skupno idejo in če nima skupne ideje, ne prideš do konca, bo zmeraj kdo odmanjkal. Saj tudi na faksu, kjer so bili skupni projekti, je bil sigurno eden, ki je veliko delal, eden, ki mu je pomagal – support, eden, ki ga ni bilo nikoli in je prišel samo na koncu...

Če pomisliš na svoje kompetence in njihov pomen za tvoje karijerne možnosti (iskanje zaposlitve, napredovanje, poklicno življenje nasploh): kako bi znotraj tega ocenila pomembnost kompetence timskega dela?

Zmožnost dela v timu?

Kompetenca timsko delo, v primerjavi z ostalimi tvojimi kompetencami – koliko se ti zdi pomembna?

Se mi zdi pomembna ja. V primerjavi z mojimi drugimi?

Ja, recimo, mogoče imaš tudi neke izkušnje, koliko je bilo timsko delo izpostavljeno, tudi kot razpisni pogoj, kot pogoj, da ti sploh prideš na trg dela...?

Se mi zdi, da ni izpostavljeno. Ne vem, no, tako, ko sem gledala oglase, iskala zaposlitev, pošljala prošnje, ni. Potem, ko pa prideš ti na razgovor, pa dejansko je, ker pričakujejo od tebe, da se razumeš z drugimi, da se boš znal povezati z drugimi... ker tudi z vidika kadrovika – človek, ki se bo znal povezati z drugimi, boš tudi dobil več od njega, kot od tistega, ki bo sam zase in bo reševal svoje probleme in bo rabil več časa kot nekdo, ki mu ne bo težko svojih problemov deliti z nekom drugim, ne, in bo prej prišel do rešitve...

Seveda, boš lažje delal z njim.

Meni se zdi kompetenca timsko delo zelo pomembna in se mi zdi, da dejansko potem jo tudi iščejo v tebi, je pa ne izpostavijo na začetku, razumeš kaj hočem reči? Da ni izpostavljena v oglasu za zaposlitev ali pa ko te začnejo spraševati to ni njihov primarni cilj, jo pa iščejo na koncu. In tudi... jaz sama, če bi bila kadrovik, da bi iskala nekoga, bi bila to sigurno zelo pomembna stvar. Tako v delu, kjer delam zdaj, ali pa mogoče kakšnem drugem... se mi zdi, da kjerkoli, je to pomembno.

No, v luči tega, da se ti zdi to pomembna kompetenca, me zanima, kako ste v okviru študijskega programa, ki si ga opravljala, razvijali kompetenco timsko delo? Na kakšne načine, in kaj je bilo najbolj pomembno za razvijanje te kompetence?

Se mi zdi, da smo jih kar dobro razvijali z vsemi možnimi skupnimi projekti, in se mi zdi, da so na fakso kar poskrbeli, da smo kompetentni za timsko delo, in če ne drugega, da smo se navadili delati z drugimi ljudmi.

Se pravi, da je bilo veliko priložnosti za delo z drugimi.

Ja, zato ker smo imeli dosti projektov... če gledam dodiplomski in podiplomski študij, smo imeli ves čas ogromno skupnih projektov, dosti smo delali skupaj...

Verjetno na kakšnih vajah, pa skupinske seminarske naloge...

Ja, zaradi faksa sem bila pogosto v situaciji, da sem delala z drugimi ljudmi. Zdaj, če smo imeli kakšen support pri temu, kako delati z drugimi...

To me zanima.

... no, to pa niti ne. Pač dajo ti, »naredite to, zmenite se sami, kako boste naredili«. Mogoče no, kdaj, zdaj ti ne bi znala povedati, če nam je kdaj kdo razložil, kako naj se lotimo, dejansko se ne spomnim, ampak...

Torej ste v glavnem razvijali to kompetenco s prakso, ker ste bili izpostavljeni takemu tipu dela?

Tako je.

Pa se ti zdi, da bi bilo koristno imeti kakšne usmeritve v zvezi s tem?

Koristno bi bilo za študente na začetku študija. Ne pomagajo naprimer... zdaj, mi smo prišli na kadrovskega menedžmenta na magistrski, ampak se mi zdi, da to bi morali na vseh fakultetah imeti na začetku, prvi letnik, imeti neke usmeritve, ali pa vsaj tisti profesor, ki prvi dodeli nek skupinski projekt, da pove neke smernice tem prvim letnikom. Čeprav se mi zdi, da... če gledam zdaj, imam dosti mlajšo sestro, zdaj je šla na srednjo, pa se mi zdi, da so že v osnovni delali dosti projektov skupaj, ki jih mi nismo dosti. V bistvu se sploh ne spomnim, če smo mi v osnovni šoli delali kaj skupaj z drugimi...

Zanimivo, sem recimo v enem od intervjujev dobil od sogovornika stališče, da je timsko delo nekaj, česar ne moreš ne vem koliko razvijati, ampak je bolj odvisno od tega, ali je posameznik pač dober za to, ali ni. V drugem intervjuju pa sem dobil, ne bom rekel nasprotno, ampak mnenje, da bi lahko dosti bolje delali v timih, če bi nam kdo razložil, kako organizirati delo, kako določiti vodjo, kako reševati konflikte... ne toliko teoretično, ampak čisto praktična izhodišča...

Evo, zdaj sem se spomnila, da so nam nekje razložili te smernice. Ko sem bila v eni študentski skupini smo šli na en vikend, kjer smo imeli izobraževanja, in smo imeli eno delavnico prav na to temo in je bila zelo dobra delavnica. Smo se postavljali v različne skupine in določali, kdo bi bil vodja, kaj bi kdo delal...

V okviru česa ste to imeli?

Študentske organizacije, veš te organizacije, ko so študentske volitve in to... in je bil cel vikend: retorika, timsko delo, organiziranje stvari... Vidiš, sem imela nekaj v glavi, pa se nisem mogla spomniti. Moje stališče je pa tako, glede tega: vsako stvar se da naučiti. Imaš neke predpostavljene stvari v sebi, ampak marsikaj se da naučiti, marsikaj, in s pravim načinom... ker je pa odvisno od tega, kako ti predstavijo nekaj, če ti predstavijo to kot muko, ne bo nikoli šlo in se ne boš ničesar navadil...

Ja, seveda, saj tudi prej omenjeno stališče enega od predhodnih sogovornikov je mogoče razumeti na način, da ne bi imelo smisla razvijati timskega dela tako, da ti o njem bereš iz učbenika. Vsekakor so neke praktične oblike dela...

Jaz mislim, da bi morali v osnovni šoli dosti bolj praktično pristopati do izobraževanja, ker že takrat izoblikujejo nek način, kako se učijo, kako komunicirajo z drugimi, in to potem vlečejo s sabo naprej. Jaz sem tega mnenja, da kar pride na faks, je že dosti navajeno, in kar te tam

učijo, bi marsikaj moralo biti že dosti prej naučeno. In vse te stvari, način, da otroci delajo drug z drugim, timsko delo, jaz bi vse to prestavila v prva leta izobraževanja.

Ja, v bistvu si temu pozno izpostavljen...

Ja, se mi zdi, da bi se otroci že takrat naučili. In mislim, da zadnje čase je trend v tem, imam izkušnje z učiteljicami, sem dosti govorila z njimi, in se mi zdi, da je trend v tem, da otroke čim bolj povezujejo med sabo, ker dejansko tudi družba to zahteva, da se ti znaš povezati z ljudmi, če hočeš priti do večjega števila informacij, če hočeš boljši uspeh.

Ja, pa se mi zdi, da so tudi s tem premikom k razvijanju kompetenc prišle zelo v ospredje različne oblike učenja – projektno učenje, delo z drugimi in tako naprej. Samo še toliko: se mogoče spomniš kakšnega predmeta na FDV, ki bi bil eksplicitno namenjen razvijanju timskega dela?

Ne, saj sem rekla, smo imeli skozi nekaj, samo...

Ne direktno usmerjeno v to?

Ne, da bi šlo prav za neko timsko delo.

Na začetku sem te že vprašal o specifikah dela MČV kot kontekstu njihovega timskega dela. Katere pa so po tvojem mnenju ključne naloge menedžerja človeških virov?

MČV mora pripraviti nek načrt izobraževanja ljudi, na primer, če gledamo... odvisno na kakšni poziciji dela. V enem podjetju, ki ima velik kader, ki se mora razvijati, mora narediti karierni načrt za posameznika znotraj organizacije, ki se bo skladal s cilji organizacije. Neko dodatno izobraževanje, ker ljudje rabijo izobraževanje, na katerem koli mestu so – ali čistiš tla, ali delaš neke zapletene matematične enačbe, se mi zdi, da rabiš...

Zmeraj lahko napreduješ.

...zato ker, če ne, zakrniš. In za človeka je dobro, da zmeraj sprejema neka nova znanja vase. Jaz bi rekla, da je to neko primarno delo kadrovika. Pa da usklajuje, da se usklajuje z delom drugih znotraj firme... pustimo ob strani tiste tehnikaliije, ki bi jih morali tudi mi bolje poznati.

Katere pa so po tvojem mnenju ključne kompetence diplomantov UČV/MČV?

Ti povem popolnoma odkrito, ključna kompetenca se mi zdi, da se človek zna znajti v različnih situacijah. Glede na najin prejšnji pogovor, ko sva govorila o tem, da imamo premalo praktičnega znanja o tem, kaj je delo – še posebej mi, ki smo imeli samo eno leto, ki smo prišli iz drugih študijev, se mi zdi, da nimamo toliko specifičnih znanj, ki jih rabijo kadroviki pri svojem delu, se mi zdi, da imamo bolj to, da bi se znašli v situaciji. Glede na to, da smo se morali znajti na tem magisteriju, ker smo bili vrženi od nikjer tja, morali bi že imeti neko predznanje, ki ga nismo imeli, pa smo vseeno nekako speljali naprej in smo vseeno nekako naredili tiste skupne projekte, seminarske in izpite. To je ključno, da se znajdeš.

Kako je po tvojem mnenju timsko delo vsebovano v naslednjih kompetencah? Jaz jih bom naštel, ti pa mi prosim povej, kako se povezujejo s timskim delom, ali je timsko delo sestavina teh kompetenc, oz. zakaj je pomembno. Lahko uporabiš primere iz prakse.

Strokovnost na svojem področju / izkušnost-

Sama stroka, ne... ti znanje pridobiš sam nekje, samo je pa tudi pomembno, da ga znaš deliti z drugimi, ker če ga znaš deliti z drugimi, ga boš od drugih lahko tudi prejemal. To je tisto zaupanje, in če boš sam sebe hotel naprej izobraževati, boš moral pri ljudeh zbuditi zaupanje, da ti bodo pomagali priti naprej. Ker posameznik ima v svoji stroki neke omejitve, pustimo ob strani določene genije, obstajajo tudi taki, ki lahko sami doumejo skrivnost veselja, ampak večina ljudi nima teh sposobnosti in za doseganje nekih prebojev potrebuje tudi pomoč drugih. In se mi zdi, da je pomembno za svojo strokovnost imeti razvito tudi timsko delo...

Da ti omogoča širiti svoje znanje, priti dlje?

Tako.

Učenje novih stvari (v delovnih situacijah) (Pavlin 2009).

Ja, to je spet odvisno od delovnega mesta in vsega... če gledaš nove situacije... seveda je pomembno.

Komunikacijske veščine (Pavlin 2009).

Ja, bistvo timskega dela je zmožnost komunikacije in je to pomembno, eno z drugim se povezuje, zelo... to se mi zdi da je pogojeno eno z drugim.

IKT (Pavlin in Svetlik 2011, Pavlin 2009). Omenila si že tehnološke komoditete kot so facebook, viber...

Ja, odvisno kakšen je tim, ampak primer, ki sem ga imela jaz - delo na tem festivalu, je to, da se je tehnologija izboljšala in je ta napredek pripomogel k temu, da lažje komunicirajo in lažje delajo med sabo.

In timsko delo poteka bolj učinkovito?

Tako, tako da ja, mejli in take stvari... saj zadnje čase na ta način komuniciramo ljudje.

Saj zdaj se mi zdi, da ta kompetenca že mogoče malo izgublja na pomenu, ker je že tako osnovna in pričakovana, da si je že težko predstavljati, da nekdo te kompetence nima in bi bila to lahko ovira pri timskem delu...

Ja, ti povem, glej, delala sem na projektu simbioze in sem bila vodja delavnice v Komnu in... eni so prišli, ki niso znali nič. Drugi, ki jih je bil poln razred, so znali vsaj vklopit nek pogovor, da so se lahko pogovarjali, eni so imeli hčerko v tujini in poznajo skype bolje kot jaz.

Obvladovanje medčloveških odnosov (Pavlin in Svetlik 2011).

Se zelo povezuje, to je delo v timu, kjer moraš znat komunicirat z drugimi in držati neko distanco, da ravno ne udariš nekoga po glavi, če ti ni všeč.

Usmerjenost k rezultatom (Kohont 2011), kar se povezuje tudi z zavzetostjo za skupni cilj.

Ja, tim ne bo uspešen, če nima nekega skupnega cilja. Če hočejo imeti različne rezultate znotraj nekega tima, to ne bo delovalo. Si moraš na začetku tudi postaviti neke smernice, kaj želimo, kaj hočemo doseči s tem.

Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa (Pavlin in Svetlik 2011).

Ja, je... večina takih projektov vključuje tudi »deadline«, in lahko ti povem, da je tim najbolj pod vprašajem, ko pride do stresa. Lahko se menimo »bla bla bla«, stvari grejo tako in tako, ampak ko pride festival, ko pride nek problem, takrat je pomembno, da tim drži skupaj. Se je zgodilo, da se je nekdo užalil in šel proč, in je veliko stvari skoraj razpadlo, tako da... to, da znaš delati pod pritiskom, je zelo pomembno in če ne drugega, vsaj, da ima tim nekoga, ki zna delati pod pritiskom in istočasno zna pomirjati ljudi.

Učinkovita poraba časa (Pavlin in Svetlik 2011).

Organizacija, ne, tako da ja, je povezano...

Katere (druge) kompetence (znanja, veščine, osebnostne lastnosti...) po lastnih izkušnjah ocenjujete kot najpomembnejše za uspešno timsko delo?

Mogoče – kot sem prej rekla, kaj so mi učiteljice izpostavile – doslednost. Je pomembna tudi za timsko delo, doslednost, da postaviš nek načrt in se držiš tega načrta. Pustimo ob strani, da pride do kakšnih sprememb, ampak to se moraš zmeniti skupaj z ljudmi.

Imam še dve vprašanji, ki nista neposredno povezani s timskim delom, sta pa povezani s prehodom iz študija v svet dela. Kakšna bi po tvojem mnenju morala biti vloga fakultete pri iskanju zaposlitve diplomantov?

Nemški sistem, ki je dosti bolj povezan... meni se zdi, da bi morale vse smeri imeti prakso, ne glede na to, kakšna je smer, ali je teoretska ali ni. Če imaš ti nek program in izobražuješ nek kader, je na koncu gotovo pozicija, ki jo lahko ta kader opravlja in ne mi reči, da se ne da najti neke prakse za vsako stvar. Zdaj, ne tako, kot je bilo prej na FDV, kjer so politologi delali na kmečkem turizmu in je bila to praksa, tega ne bi odobraval nikoli, ampak... se mi zdi, da bi se morala fakulteta bolj povezati s privatnim sektorjem, s podjetji, čeprav ja, če gledaš... /nerazložno/ ... bi morala znotraj sebe najti neke načine, kako opravljati prakso, družboslovci smo dosti bolj tako.

Torej vidiš potencial predvsem v povezovanju že med študijem, da dobiš ta praktičen vpogled?

Saj se mi zdi, da naši kadroviki so imeli prakso na dodiplomskem, vse tiste kadrovice, ki so bile z nami na magisteriju so imele že prakso in so večinoma tudi že delale v podjetjih.

Se pravi neko relevantno prakso.

Tako. In to bi morali imeti, se mi zdi, vsi študiji, ne glede na smer. In to bi znatno izboljšalo vstop študentov na delovna mesta.

Zanima me še tvoj prehod. Si v situaciji, ko končuješ študij in začneš poklicno kariero. S kakšnim odnosom prihajaš na trg dela, je bil tvoj cilj čimprej najti kakršno koli plačano

zaposlitev; ali ti je bolj ustrezalo čim bolj podaljševati študentsko življenje in neke ugodnosti povezane s tem; ali pa si mogoče ciljala na to, da bi res v stroki dobila zaposlitev? Kaj ti je bilo najbolj pomembno?

Jaz sem hotela čim bolj podaljševati svoj študentski staž, zato da bi si dala možnost, da bi našla zaposlitev v svoji stroki. V absolventu in po absolventu sem ves čas pošiljala prošnje, vendar nisem našla nič pametnega...

Takrat si torej pošiljala prošnje za delo v kadrovskih službah oz. na področju UČV?

Tako, take stvari sem pošiljala in istočasno sem delala študentska dela, tako da sem si pospravila na stran toliko, da sem vedela, da lahko kakšnih 6 mesecev živim po izgubi statusa. V tem času sem si zadala, da najdem delo. Ko sem izgubila status, sem še kakšna dva meseca iskala delo, ki bi bilo v smeri moje izobrazbe, potem sem pa rekla, da pač nekaj moram najti, ker me starši ne morejo ravno podpirati, moram se sama, tako da... potem, ko se je bližal tisti šestmesečni rok, je bilo pa že tisto »zdaj pa moram najti nekaj, samo da je« in potem sem pač klicala in sem dobila prvo službo, za katero sem klicala. Kličem kolegico: »jaz moram najti neko službo, nujno, ker mi bo zdaj zmanjkalo denarja«, ona pravi »delam tam in tam, pokliči tega in tega«, kličem jaz njega »veš, mislim, da bi bila jaz zelo dobra za to delo«, on pa meni »ok, dobro, pridi sem«, sem šla in sem bila zaposlena.

Zdaj imaš torej pogodbo za določen čas, ki ti jo podaljšujejo?

Tako, in imam jo še do aprila možnost podaljševanja.

Kakšen imaš pa potem načrt?

Že zadnje pol leta iščem drugo delo, ker vem, kaj me čaka...

Iščeš v smeri študija?

Zdaj iščem v smeri študija, potem, ko pridem na zavod, bom pa iskala karkoli.

OK, hvala za vse, kar si mi povedala, srečno.

C.3: Skupina C - "delo" (aktivni menedžerji človeških virov)

Respondent C1

Kako razumete timsko delo kot kompetenco zaposlenih, kot kompetenco posameznika? Katere so njene sestavine?

To je različno glede na stran, s katere gledamo. Lahko se gledam kot posameznika, ali pa kot funkcijo, ki jo imam. Timsko delo je po mojem ena od ključnih kompetenc, posebej ko govorimo o vodenju. Kvalitetna organizacija dela v timu lahko zagotovi kakovostne rezultate. Ta kompetenca seveda terja en širši vpogled in usposobljenost človeka, ki to kompetenco ima, da zna pravilno oceniti in analizirati svoj tim in temu primerno organizirati delo. Tu ne gre samo za to, da se nek tim dobiva in deluje, ampak za to, da se kompletno delo v timu oblikuje na ta način, da vsak posameznik glede na svoje kakovosti lahko največ pridoda. To sposobnost, če pa ne, pa vsaj pripravljenost ugotoviti, kako kdo najbolje deluje, je treba pridobiti. Eno je, da imaš občutek, drugo pa je, če imaš instrumentarij, ki omogoča, da izmeriš katera funkcija je kateremu posamezniku bolj pisana na kožo.

Vsak posameznik v tim prinese nek širši nabor svojih kompetenc. Katere so po vašem mnenju tiste, ki so neposredno pomembne za to, da posameznik sploh lahko dobro dela v timu, ne glede na specifične naloge, ki jih mora izvajati?

Gre predvsem za to, da če hočeš delati v timu, moraš najprej obvladati stroko. Lahko sem sistematičen, organiziran itn. ampak če stroke ne obvladam, potem ne gre. Strokovna usposobljenost je temeljni predpogoj. Drugo pa je, da v bistvu... kar se mi zdi najpomembnejše, je spoštovanje ekipe, vsakega posameznika. Drugo je razumevanje različnih pristopov, mišljenj, razmišljanj, konceptov. Potem je vprašanje, koliko sem kot posameznik sploh pripravljen v timu sodelovati, se soočati z drugačnimi mnenji in sprejemati jih, se nagniti na eno ali drugo stran, ali pa seveda prepričati... moraš biti tudi sposoben argumentirati, utemeljiti zadeve, in se tudi boriti, ne z močjo ampak z argumentom. Medsebojna komunikacija je temelj, brez tega ne gre. Iz tega izhaja tudi zaupanje, ki se vzpostavi, to je temeljno, da lahko zadeva funkcionira. Po mojem mnenju pa je en zelo pomemben element tudi partnerstvo, ki se v timu razvije. Se reče, da smo v timu soodvisni. Partner je več kot sodelavec, na njega se lahko nasloniš, lahko mu odkrito poveš, postaviš zadeve na ta način. Vsi ti elementi, seveda bi lahko še kakšnega drugega naštel, glede na specifične posameznikov

je potem tudi ravnanje različno. Timi so različni, tudi pristopi so različni... ni univerzalnih resnic, principov, standardov, da bi rekli, če se tako in tako naredi, bo gotovo funkcioniralo. Združba vseh unikumov, ki so posamezniki v timu, definira osnovo za to, kako se bo tim postavil. Za mene, recimo, je zelo pomembno kako posameznik deluje v smislu demokratičnosti, to je zame zelo visoka vrednota. Da stvari odpremo in skušamo z vidika argumentov določiti, ne da jih določim jaz kot vodja: »takole bo«. Na koncu je včasih tudi treba tako odločiti, ko nihamo, pa nič ne prevladuje, se je pač treba odločit. Torej demokratičnost in, kot sem že rekel, ta kooperativnost. Če ste sestavni del tima, ste kooperativni in tudi aktivni. Lahko nekje pasivno funkcioniramo, ampak potem izplena ne bo.

Kot pravijo je tim več kot seštevek vseh posameznikov v njem...

Točno tako, ti elementi so... v vsakem timu se dejansko na novo izpostavijo. Vprašanje je, kako. Tukaj sicer vidim močen pomen in vlogo vodje, da vzpostavi to sodelovanje na nivoju, ki omogoča, da kakovost pride do izraza in da s prepletom teh učinkov pride do rezultatov.

Kaj pa konkretno v primeru dela menedžerja človeških virov, v katerem imate že veliko izkušenj, kako bi v tem okviru opisali specifične timskega dela? Kako pri vašem delu poteka timsko delo, v kolikšni meri je prisotno, kakšne so njegove specifične, kako to izgleda v tej stroki, v tej profesiji?

To področje je zelo široko. Obsega klasično kadrovske področje, razvoja kadrov, izobraževanja, organizacije in sistemov nagrajevanja. Vsak sistem ima neke specifične. Naši svetovalci za kadre delujejo kot posamezniki in tam nekega timskega dela ni – na videz, v resnici pa je. Ker osnova je individualno delo, a že tam so neke osnove timskega dela. Kadrovik vodi postopek, potem se pa že začne... so intervjuji, kjer sodeluje tudi vodja, psiholog, več ljudi iz organizacijske enote... izpeljati ta postopek in zagotoviti dober izbor, pomeni, da morajo svojo vlogo opraviti tudi psiholog in ostali v timu in vsak s svojega vidika presoditi posameznika in se morajo med sabo povezovati in iskati... hočem reči, da je tu zelo pomembno timsko delo, čeprav kadrovske delo po naravi samo v sebi ni tako opredeljeno. Ko se ta izbor naredi in pripravi predlog, potem je spet sama realizacija je ponovno stvar kadrovika, ki kot kadrovske strokovnjak zadevo izpelje do konca, se pravi, da pošlje človeka na zdravstveni pregled, pripravi pogodbo o zaposlitvi, uvajalni program in tako naprej. Se pravi, tukaj se potreba po sodelovanju lepo kaže. Ko govorimo o kadrovske delu, je vodja generalist, psiholog pa deluje kot specialist in dodaja specifična znanja. Če pa pogledamo z

vidika psihologa in razvoja kadrov, je pa psiholog generalist, on vodi to področje in potem v sodelovanju z vodstvom in tako naprej pripravlja stvari, potem pa kadrovik njemu svetuje kot specialist na kadrovskem področju. Hočem reči, da se te slike različno komplementirajo in dodajajo v celoto. V različnih vlogah različno delujejo kot tim. To je kadrovsko delo, ki se tiče zaposlovanja in tako naprej... drugo pa je, ko govorimo o razvoju zaposlenih, tukaj pa gre za koncepte. Gre za to, kako mi oblikujemo nabor ključnih orodij, ki jih bomo uporabili za to, da pridemo do čim bolj kakovostnih podatkov o osebnostnih lastnostih posameznika, da ugotovimo prave stvari, ki omogočajo, da ga lahko usmerimo na področja, kjer lahko največ da. V tem primeru pa naša ekipa psihologov, imamo jih 6 ali 7, deluje kot tim. Mi ne kopiramo nobenega modela, imamo svoj model, ki smo ga razvili na podlagi svojega vedenja, znanja, ugotovitev, do katerih pridemo. Vi gotovo veste, da se na trgu dosti krat prodaja stare stvari kot nove, kot pralni prašek, ki ime enkrat take barve kroglico, naslednjič pa druge barve. Tukaj je velika odgovornost take ekipe, da se poglobi, strokovno itn., drugo je pa to, da se v timu znajo soočiti z različnimi koncepti, različnimi argumenti, tudi glede na to, da so osebnostno različni... Enkrat mi je nekdo pripovedoval, kako ga je v nekem timu, v katerem je delal, en človek stalno motil. Nikoli ni bilo nič v redu in je šel vsem na živce. Potem, kasneje, ko se je došolal, pa je ugotovil, da je bil ravno ta član tima najbolj dragocen. Vsi ostali so imeli ideje in želje kaj vse bi delali, on jih je pa nazaj držal in jim omogočil, da ni vse propadlo. To je vidik posameznika, seveda, vidik vodje je pa, da zna te stvari povezati, integrirati in izluščiti tisto vez, najpomembnejše, zelo pomembno se mi pa zdi to priznavanje tima oz. priznavanje uspeha tima. V človeški naravi je, da smo zelo radi zraven, ko se zmaguje, če je slabo, so pa krivi drugi. Slab je tisti vodja, ko zadeva ni sprejeta in on reče »zelo slabo ste delali«, če je pa sprejeta pa reče »veste, to sem pa jaz naredil« in čestitka pride samo njemu, on je niti naprej ne pošlje. To so ekstremi, ampak v realnem življenju se to dogaja. Zaradi tega je sposobnost timskega dela... tu bi lahko razpravljali o različnih vidikih, tudi osebnosti, kako se privlačijo ali pa ne, pa tudi konflikti – kako razreševati konflikte, kako nasprotja uporabiti, da se zadevo navzgor porine. To, da se vodja bolj zaveda nekih kvalitet nekega posameznika, ki ni v timu akceptiran, kot sem prej rekel, ampak da ga zna pripeljati tja, da bo on tisti, ki bo potem nekaj predlagal, razvil misel... torej, da potegneš najboljše iz človeka, ne pa da iščeš kaj je z njim narobe in zakaj mi ne moremo. Jaz pa moram delovati na vseh področjih. Moram imeti tim, da pokrijemo vsa področja, in skrbeti za to, da timi po posameznih segmentih delujejo. Imamo potem specifične zadeve, kjer se oblikuje tim, uvedli smo recimo sub-sistem, to so zadeve, ki se delajo celo leto, treba je imeti ekipo, delati... in to

je pomembno in težko. In je pomembno, da se zadeve spremljajo, evalvirajo in tudi sproti korigirajo. Tu so tudi notranje zadeve, ti si tudi amortizer, ni fora samo v tem, da se imamo fajn. Moramo priti do rezultata in ob tem vedeti, da bomo še naprej dolgoročno delali, kar je drugače od tega če delava samo enkrat in lahko naredim po svoje. Ta kvalitetna komunikacija, medsebojno sodelovanje, partnerstvo, zaupanje, te zadeve je treba pravzaprav skozi negovat in tudi... spreminjat stvari, ki niso v redu. Mi redno merimo klimo na vzorcu, na vsaki dve leti pa tudi med vsemi zaposlenimi. V podjetju imamo recimo okrog deset tisoč zaposlenih, nekje so enote velike 15, pa tudi do 100 in 200... mi ugotovimo določeno stanje tudi po tem, kje so tista odstopanja, ne samo po primerjavi z drugimi podjetji v regiji. Kaj hočem reči? Iz te klime se da razbrati tudi kakšno je dojemanje timskega dela, tu gre za zaznave, ne za to, kaj je res, no in iz tega lahko potem tudi kaj korigiramo. Ko sem prevzel to vodenje, je bil tu en način vodenja, ki ga ljudje niso dojemali kot najbolj demokratičnega. Recimo, da je bila neka srednja ocena, ni pa bila tako visoka kot v nekih drugih segmentih. Potem smo s tem timom to analizirali in sprejeli določena ravnanja, jih spremenili... in ko smo čez 4 leta merili med vsemi zaposlenimi, me je zanimalo samo to, ali se je kaj spremenilo, ali so ljudje spremembo vodenja in naše ukrepe zaznali, ali ne. In izrazito so zaznali. Prav na teh konkretnih segmentih so bile ocene ne le višje kot prej, ampak tudi višje od siceršnjih ocen v podjetju. Hočem reči, da te zadeve niso nepomembne... ta način analizirana in iskanja povezovalnosti je zelo pomemben. Ne bi vam zdaj razlagal osebnih izkušenj, ampak je bilo kdaj, da so bili dobesečno vsak v svoji hiši in so sodelovali samo s čolnom, pa če se res ni drugače dalo. In potem je vprašanje, ni zaupanja, ni sodelovanja, ni izmenjave znanj, informacij... in mi smo te zadeve popravili, naredili, v praksi se je pokazalo, da se to da. Imamo veliko področij, kot »headquarters« smo zadolženi za vse podjetje in predstavništva v tujini. In seveda imamo te ljudi, ki kadrovsko pokrivajo, imamo te ki pokrivajo organizacijo in nagrajevanje in te, ki pokrivajo razvoj in izobraževanje. In mi imamo tim: trije smo, ki pokrivamo recimo neko državo. Mi moramo vedeti, kaj en dela in kaj drugi, ko jaz grem na teren in zvem neko informacijo, ki je vezana na organizacijo, bom povedal temu, ki je zadolžen za to. In tako naprej... hočem reči, da je to sodelovanje, povezovanje, soodvisnost, zelo pomemben. Če tega ni, so potem očitki »ja, saj smo vam poslali«, »no mi smo to dali naprej, ampak niste ukrepali...« ... če pa ljudje v nekem segmentu sodelujejo, je pretok odprt in niso sebični... ker, je pa pomembno: informacija je moč. Če potem nekdo reče »glejte, na razvoju niste nič naredili«, potem jaz, ki delam v kadrovanju ne morem biti zadovoljen – to je kritika tudi meni.

Če skušam to povzeti v nek opis vloge timskega dela kadrovskega menedžerja, je torej on v okviru nekih projektov v timih skupaj s predstavniki različnih enot, oddelkov, vodstva itd., hkrati pa je tudi vodja svojega kadrovskega tima?

Mi imamo celo tako, da jaz kot direktor sektorja tudi operativno vodim kadrovske službe. Ampak jaz imam recimo na nivoju sektorja »kolegij sektorja« - tam delamo kot tim, kjer pogledamo skupaj kaj se v vseh segmentih dogaja. V tem delu, kjer sem pa tudi na operativnem nivoju menedžer, se pa s to ekipo srečujem. Ko imamo pa zadeve, ki so širše, se pa povezujemo iz vseh treh timov, to lahko potem vodi eden od vodij, eden od strokovnih sodelavcev, mi pa se vključujemo kjer je potrebno. Včasih se tudi sami dobivajo, včasih glede na zadevo, so pač tudi vodje operativno vključeni.

Ti timi so torej različno veliki? Nasploh pa bi lahko ocenili, da v timih delate pogosto?

So zelo različno veliki. In ja, pogosto, skoraj bi rekel, čeprav se da samo naravo posla razumeti kot ena-na-ena... kadrovik, sploh ko gre za razvojne zadeve, absolutno dela v timu. Bi rekel, da brez timskega dela ne gre. Vprašanje je samo, kaj komu pomeni timsko delo. Nekateri rečejo »imamo projekt, torej delamo v timu«. Ne, to delo opravljamo na različne načine, med temi načini pa je timsko delo zelo pomembno. Če imamo zadevo, ki jo je treba preučiti, se zgodijo tudi »ad-hoc« timi, kot bi se temu lahko reklo, ampak... je to to.

Katere pa so po vaših izkušnjah glavne ovire za timsko delo, kaj se največkrat kaže kot problem, sploh na ravni posameznika?

Tako bom rekel: vse je od posameznika odvisno. Tukaj je lahko egoizem, lahko je prepričanje o superiornosti. Lahko je ovira nekompatibilnost s kom, ali pa s celo ekipo. Posamezniku se lahko naloga ne zdi pomembna, se mu zdi nekaj brezveze. V tej kombinaciji je seveda potem vprašanje, kako izrazita je kakšna od teh zadev. In kako nek vodja ve, da je problem tak in tak pri neki osebi, ki pa je zelo dragocena. Ali zna tako osebo notri povleči, ker ga rabi, ali zna iz njega povleči tisto najboljše. Ali pa nevarnost, da se začne v timu »sektašenje«. Vodja mora znati to preplesti in prepričati. Velikokrat je potem tako: »Takole delamo, in tako bo. Tako gremo tudi na malico skupaj, tako bomo tudi stališča uskladili...« in tako ne gre. Za to, da tim ne funkcionira je verjetno še ogromno enih zadev, ampak to je tisto, kar najbolj vidim ali pa začutim v realnosti.

Če pomislite na svoj nabor kompetenc, kako bi ocenili pomembnost timskega dela za vašo kariero – začetno iskanje zaposlitve, napredovanje, uspešnost na delovnem mestu...? Je bila to izpostavljena kompetenca, vam je v karieri zelo pomagala?

Če bi analiziral, bi rekel, da pravzaprav je to za moje pojme ena od ključnih zadev. Zato ker če to vrednoto imaš in jo kot tako jemlješ, si težko predstavljaš, da bi delal drugače. Ker sam ne pomeniš nič. Lahko si krasen direktor, dober strokovnjak, ampak če ne znaš ekipe povezati in iz nje izvleči najboljšega, ne moreš nič. Meni se absolutno zdi, da brez tega... menedžer, ki tega ne... veste kako je, imamo dobre strokovnjake, potem pa iz njih naredimo slabe menedžerje. Če nekdo nima tega v sebi, se lahko delno nauči, ampak tim ne bo nikoli funkcioniral tako kot bi moral. Tako da bi si upal reči, da je tukaj en del danosti. Imaš neko dispozicijo, ali pa je nimaš. V nekem delu se lahko doizobrazim, lahko se ozavestim, lahko to delam, ampak... če imamo lestvico do 5, ne bom prišel več kot do 3, pa sem ogromno vložil, pa se bistveno spremenil... ampak ne dosežeš niti tiste stopnje, ki jo ima nekdo po naravi, tudi ko je na začetku. Meni se zdi, da je, sploh če govorimo o vodenju, to ena ključnih zadev. Drugo je tudi empatičnost, pa nasploh ta vidik, da na ljudi gledaš kot na ljudi v vsej specifičnosti posameznika, ne pa kot le na delavca, ki ti mora opraviti to in to. To je človečnost, to se mi zdi skoraj temeljno. Kjerkoli sem delal... moja želja od otroštva je bila biti učitelj in način razmišljanja in dela, iskati, pomagati, razvijati, to mi je tako... ne vem če bi zmožel drugače delati. Obstajajo koncepti, ljudje tudi rečejo, da nekdo dela preveč sodelovalno in da bi moral bolj pritiskati, bolj na silo stvari... glejte, obstajajo timi, kjer je treba stvari tudi zaostri, ampak v večini je tako, da s pritiskom stvari samo poslabšaš. Seveda pa mora vodja svoj tim poznati in vedeti »na kaj primejo«, mora znati pristopit... temu se reče »žar in čar«. To je ena zadeva. Drugo je pa to, da je treba voditi z zgledom. Ne morem svojim tukaj razlagat, da morajo prihajati točno, če jaz zamujam. Če sem pa prvi tukaj pa, ne bom rekel, da zadnji grem, ker to ni tapravo spričevalo, ampak če je treba, ni vprašanje, pa naj bo to petek in svetek, kot se reče. Jaz svojim sodelavcem nikoli nisem rabil reči, da morajo podaljšati – tukaj je v bistvu intelektualna, visoko izobražena ekipa, in ne morem se z njimi obnašat kot do nekoga, ki mu je treba vsakokrat povedat itn., oni čisto vse vejo in je jasno. Ampak tudi vidijo, da to kar pričakujem tudi sam delam. Nekdo je prav rekel, pa nisem nikoli pritiskal, »ja kako pa naj drugače, vi tako delate«. Tako je približno.

Se morda spominjate na kakšen način ste kompetenco timsko delo razvijali v okviru študija, predvsem me zanima magistrski del, ki ste ga opravljali na FDV?

Jaz sem na FDV prišel podiplomsko. Najprej, ko sem začel študirati, je bila ta zadeva... imel sem dobre ocene na dodiplomskem nivoju in sem se lahko hitro vpisal... mene je motilo, da je ta študij potekal na isti način, kot na dodiplomskem, da ne rečem na srednješolskem nivoju. To imaš na točno tisti strani, pa točno to in to moraš povedat, pa še po vrsti, če tako rečem. Jaz študija nisem hitro zaključil, vmes sem delal in tako naprej, čeprav sem imel temo že odobreno. Potem, ko sem prišel v službo, sem pa rekel, to je treba zdaj zaključit in potem so se seveda zadeve že spremenile in sem lahko tukaj že tudi oblikoval svoj program, ki sem ga seveda s tega svojega strokovnega področja in moram reči, da to je bilo pa že bistveno drugače in mi je bilo všeč. Bila so gradiva, ki jih je bilo treba preštudirat, smo jih prediskutirali, imeli smo seminarske naloge, tudi timske naloge, diskusije... bi rekel, da je bilo dosti bolj tako usmerjeno. Ne bi rekel, da je bilo zelo izrazito v timsko delo, zdaj mislim, da je bolj, ampak, smo pa tam delovali v timih. Naj bo pri obdelavi nekih tematik, pripravi prezentacij in tako. Dosti bolj je bila zadeva ne ena-na-ena vis-a-vis profesorju, ampak bolj ekipno... zanimive diskusije so bile, prihajali smo iz različnih smeri in to je bilo tudi profesorjem koristno, ker na ta način dobijo informacijo kako se kje dela in kako se razmišlja... tako je bilo.

Kdaj približno pa ste delali magisterij?

Magisterij sem delal leta 95. Ja, ja. Takrat je bil ta program socialnega menedžmenta razvit, takrat se je začelo, to je Svetlik vodil... tudi ti profesorji so imeli različne pristope. Vpisal sem pa že v začetku 80-ih, potem sem pa pustil, sem rekel »bom že«, potem sem pa videl, da so se v 10 letih stvari bistveno spremenile. Iz tistega ex-catedra je postalo dosti bolj odprto, timsko, sodelovalno... to se mi zdi dobro.

Ste bili kdaj na kakšnih seminarjih ali delavnicah, dodatnih izobraževanjih, kjer je bil poudarek na timskem delu?

Tako vam bom povedal: načeloma velja, da je mehkih znanj in veščin zelo malo. Mi družboslovci smo vsaj nekaj dobili, če pa pogledamo tehnološki, tehnični del, tega nič nimajo. Oni ne znajo... in prav zaradi tega smo v firmi razvili šole vodenja. Šli smo postopno, pri merjenju klime smo ugotovili, da vodenje ni dovolj razvito, zato smo šli in razvili najprej vodenje, dodali najprej ta finančna, ekonomska, organizacijska znanja, da sploh veš kaj je budget itn., potem smo pa nadgrajevali pa v teh zadevah. Tudi sam sem bil, pri nas smo

naredili lastno »šolo vodenja«, ki jo imamo na mednarodnem nivoju, na srednjem nivoju in na operativnem nivoju, potem imamo pa še vodenje projektnih timov.

Kako pa se zaposleni vključujejo v to šolo?

Imamo sistem izobraževanja, imamo katalog in zaposleni se lahko prijavljajo. Drug vidik je sistem razvoja kadrov, torej mi imamo v naboru ključnih in perspektivnih kadrov približno 10% ljudi, za katere se točno ve, kje so, kaj delajo, kako razviti so, ali so v fazi formacije, ali so že pred zaključkom, in te zadeve se potem ugotavlja, njihove osebne potenciale in kompetence, ki jih imajo, in jih potem dodajamo. In ta del – kompetenca timskega dela je izrazito pomembna. Na vseh teh šolah se ta kompetenca posebej obdeluje, na nižjih nivojih, da dobivajo osnove, na višjih nivojih zahtevnejše zadeve, kjer morajo tudi kaj narediti, kaj spremeniti, v mednarodni šoli imajo dva segmenta po sedem dni, ko imajo svojega coach-a in se sami organizirajo, izvajati vloge vodij itn. Hočem reči, da to intenzivno razvijamo. Poleg tega pa tudi za druge ljudi, ki kakor koli sodelujejo, mi to razpoznavamo kot izjemno pomembno. Z vidika razvoja kadra direktor oz. vodja usmerja ljudi, z vidika osebnostnih analiz posameznikov vidimo, kje so šibki, kaj bi rabili, kaj bi bilo dobro. Pa tudi ni ena zadeva, ki se sto let predava, ampak stvari spreminjamo, dodajamo, razvijamo... to ni nikoli do konca dobro, treba je permanentno razvijati. Pri nas ni vodje, ki ne bi šel čez neke zadeve in jih ne obnavlja. Če pogledamo kakšno je stanje bilo in kakšno je, smo zelo napredovali. Ampak mi nismo zadovoljni, mi vidimo... ker to je tako, treba je računati tudi gaussovo krivuljo... moramo dodajati ta znanja. Saj je logično, ljudje delajo v dobri veri, tako dojema in tako ravna. Če mu ni nobeden povedal kaj je dobro... prav zanimivo je videti, kako vodje na operativnem nivoju to sprejemajo in kako so potem navdušeni. Ali pa da na nekem srednjem nivoju vodenja dobim informacijo, da se je nek šef čisto spremenil, da so vsi zadovoljni zdaj. Ni fora, da je bil tam, fora je, da je nekaj dojel in da nekaj spremeni.

Katere so po vašem mnenju ključne naloge menedžerja človeških virov?

Glejte, ključno je tako: on mora najprej zelo dobro poznati strategijo firme, biti v ključni v ta del in aktivno prispevati k oblikovanju strategije. Ni gol izvrševalec, ampak je sokreator. Najprej mora to narediti. Drugo je, da si mora oblikovati strokoven tim, kar tudi ni tako enostavno. Ti ko prideš imaš danost, drugo pa je, kar imaš v procesu, eni prihajajo, drugi odhajajo, ti moraš imeti koncept, kako politiko firme udejanjiti. Če to veš, potem veš tudi, kakšno ekipo bi potreboval. In to je dolgoročna strateška usmeritev, da tim komplementiraš z

novimi ljudmi, s pogledom naprej, da veš kaj rabiš za v tujino, kaj rabiš za razvojno, raziskovanje... iščeš ljudi, ki to obvladajo. Se reče: imamo strateško, imamo kadrovske. Naprej je operativno postaviti stvari. Moraš oblikovati tim, ker sam po sebi ne pomeniš čisto nič, lahko si odličen, ampak si nezadosten. Torej tim, ki bo lahko te strateške cilje uresničil. Ti ljudje, ki dobijo feedback, da so neke strateške odločitve na višjem nivoju sprejete, morajo vedeti, da so jih tudi samo sooblikovali. Treba je pa za to, da na tem področju delaš, zagotoviti tudi visoko moralno in etično držo. Tu se zadeve vedno in povsod tičejo ljudi, v vseh segmentih, kaj to pomeni? Izredno pomembna je doslednost pri svojem ravnanju, svojih standardih. Ko imaš tak okvir postavljen, lahko zadeve tudi uspešno funkcionirajo. Seveda je to v povezavi s posameznimi področji v firmi, kadrovskega menedžer mora biti aktiven sogovornik... jaz zdaj operativno za vsakega delavca ne vem, ampak če se direktor katerega koli predstavništva ali enote pri nas ali v tujini sreča s problemom, moram biti sposoben ne le se pogovarjat, ampak povedati to, kar je verodostojno in uporabno, da on to lahko uporabi. Najvažnejša je visoka strokovnost in na tem temelju zagotovljeno zaupanje. Mora biti razpoznavno, da smo mi tukaj, da smo pomoč menedžerjem in firmi na sploh. Pomembna je tukaj samo ena stvar: celotna stvar mora biti v funkciji doseganja zastavljenih strateških ciljev. ... Mi ne uporabljamo pojma delavec, ampak sodelavec, ne uporabljamo pojmov nadrejeni in podrejeni – delava različne naloge, ampak sva sodelavca. Poleg zakonskih zadev, ki so, moramo izpolnjevati najvišje standarde varnosti in zdravja pri delu, na drugi strani pa omogočamo, da zaposleni tudi svoj prosti čas aktivno preživijo tudi s pomočjo podjetja. Imamo 40, 50 aktivnosti, športnih, rekreativnih, s katerimi se lahko ukvarjajo sodelavci... imamo določene socialne programe, imamo svoj klub zdravljenih alkoholikov, smo jih detektirali in dali na zdravljenje in mi skrbimo za to, da delajo... po eni prosti ljudski teoriji bi rekli, »pije, ne hodi redno, slabo dela, ga bomo vrgli iz službe«, mi pa ne: mi smo to vzeli kot zdravstveni problem, smo dosegli, da se je posameznik pozdravil in da dela. In smo tako rešili recimo 40 socialnih problemov, družin. Govorim o družbeni odgovornosti. Da ne govorim še o vseh drugih programih za druženje, športne dneve, jubileje, nagrade take in drugačne... moj moto je, da je naše podjetje uspešno, ker smo vsi na eni strani brega. Nismo na drugi strani. Tudi ko govorimo o rezultatih... pri nas je tako, da če imamo uspešno obdobje na vsake pol leta in smo dosegli planske cilje, je obvezna še nagrada za vse zaposlene, od 45 do 55 %, torej na letnem nivoju še ena plača. Ker smo mi to ustvarili. Naš predsednik tudi pove, da če bomo dosegli rezultate, to bo. Za to se sindikatom ni treba boriti, to je dogovor. Mi smo tudi še ena od redkih firm, ki je ohranila vse počitniške kapacitete. Zdaj sva najbrž malo zašla... ...okrog

nalog se mi zdi zelo pomembno še to, da menedžer razvija kompetence strokovnega tima. Mora tudi zagotoviti, da se razvije partnerstvo med, če tako rečem, uporabniki – on je odgovoren za to! Pred 25 leti je prišlo do te spremembe v teoriji iz personalnega menedžmenta v menedžment človeških virov, kar je pomenilo, da smo se mi morali postaviti kot visoko kompetentna strokovna služba, da nas oni sprejmejo in rečejo, da smo to, kar oni potrebujejo. Mi imamo tudi ocenjevanje, se reče, da 200 do 300 menedžerjev ocenjuje kadrovske funkcije, kako jo po posameznem segmentu uresničujemo. Pri nas so bile najvišje ocene za visoko strokovnost, zaupanja vrednost in pomoč vodjem – tisto, za kar smo tu.

Katere so po vašem mnenju ključne kompetence diplomantov menedžmenta človeških virov, kompetence, ki naj bi jih diplomant razvil tekom študija?

Glejte, tako bom rekel, pa se bom ponovil: stroko mora obvladati. Seveda, glede na to, da delaš na tem področju, so komunikacijske veščine ena od ključnih zadev. Pa veščine timskega dela. Potem bi rekel... moral bi razviti veščino sodelovanja, če lahko tako rečem, in opravljanja te podporne funkcije. On je na nek način skrbnik nekega področja, tukaj je zelo pomembna tudi samostojnost, neodvisnost, visoka osebna integriteta, samozavest... vse to bi moral ta posameznik imeti. Samo zato, ker nek direktor reče, da bi bilo nekaj fajn, jaz ne morem reči, da bi to bilo v redu, čeprav je v nasprotju s strokovnimi argumenti – ne. In to je pomembno, če imaš visoko znanje in si suveren, boš lahko tako povedal: lahko se tako odločite, ampak mi tega ne podpremo, iz našega vidika se to ne izkazuje in vam bo dolgoročno škodilo. Vsak podzavestno teži k temu, da izbere ljudi, ki so mu podobni. To ni nič slabega, ampak če si jih 10 takih zbral... potem bomo v tistih štirih stvareh, kjer smo dobri, najboljši, ampak v stvareh, kjer nismo, bomo pa padli na vseh točkah. Treba je zagotoviti, da bo direktor izbral rešitev, ki je strokovna, najbolj kompetentna in tako. Tukaj so tiste zadeve, bi rekel... to se čez študij da oblikovati, določenih veščin ne, ampak ta del, o katerem sem govoril, se da. Je veliko tudi osebno pogojeno, seveda če hočeš v tem segmentu delati, pa si konflikten, nekomunikativen, ne znaš sodelovati, ja potem ne moreš... mislim, to, če sem po naravi konflikten, bolje da ne grem tega študirat. Na tej bazi je ta nadgradnja, ki jo je treba delati.

No, v vsakem intervjuju pridem slej ko prej do vprašanja, v kolikšni meri je timsko delo sploh kompetenca, ki se jo da razviti, koliko pa je pogojena z vnaprejšnjimi danostmi?

Sigurno so ljudje, ki imajo dispozicije za to, da lažje razvijajo timsko delo, in so ga sposobni razviti, bodisi pri športu, v kulturi, socialni... imajo to v sebi, sploh ni vprašanje. Jaz v glavnem mislim, da se to da razviti, je pa nekaj, ne, to potrebujemo. To je veščina, ki jo je potrebno razvijati, ne glede na to, koliko je posameznik ima. Delati na kadrovskem področju in ne biti »timski človek«, to je bilo možno tam nekje do leta 1990, ko je bila to personalna funkcija. Tako se je reklo, veste: potrebujemo enega farmacevta. V redu, kadrovska ga je izbrala, tukaj ga imate, so ga vzeli in to je bilo to. Ko sem jaz prišel v firmo, sem še kdaj slišal, da to zdaj ni prav, mi smo bili tisti, ki smo odločali, to bi morali mi... niso došli še, niso došli. Ampak sčasoma je napredovala cela ekipa, tudi tisti od prej, izpred 40 let – oni so se zaposlovali s srednjo šolo, in potem so naknadno naredili višjo šolo in potem še visoko strokovno šolo, nekateri so tudi magistrirali itn. Hočem reči, da se je pridobilo tudi formalna znanja, ker so jih tudi potrebovali... koncept se je spremenil. Ko smo merili zadovoljstvo naših uporabnikov, smo prišli do tega, da so spoznali, da smo mi visoko strokovna ekipa. Ko mi pripravimo razgovor z vodji in pripeljemo deset kandidatov, že kompetentnih ljudi, med katerimi lahko izbirajo in če bodo izbrali kogarkoli od njih, ne bodo zgrešili. Imamo pa primer nekega izbora, kjer je bilo predstavljenih 5 ljudi, pa mi je potem tisti vodja rekel: »prosim, naslednjic mi ne vozite takih, mi bi vseh pet vzeli«. So bili pač tako dobri. Mislim, da to večino (*timsko delo, op.*) bi bilo mogoče razvijati bistveno prej. Srednja šola, da ne rečem od vrtca gor, ne. Ker tam se že lahko kombinira in uči nekega timskega dela. Ker tam gre tudi za to, da se moram jaz tudi podrediti, tudi razumeti, da nisem zmeraj glavni itn. Tukaj pedagoški proces lahko ključno prispeva. Pa bi morda celo lahko rekel, da so v vrtcih neki nastavki za to že nastavljeni... potem pa pridejo v prvi razred in bi kar naenkrat vsi vse... jaz sem imel enega učitelja zemljepisa in zgodovine, ki nas je učil skozi življenje, to je bilo kot poezija, lahko bi ga kar poslušal, ampak kaj hočem reči, kako je on preverjal znanje? Vedno je spraševal po datumu in vedno je vprašal dva. In če nisi bil pripravljen, si moral povedati sošolcu, ki bo za tabo na vrsti, da se boš opravičil, da se je on lahko pripravil. Nič ni bilo stresno. Ko je pa hotel preverjat stvari, je pa naredil skupine in dajal vprašanja, na katere smo morali skupinsko odgovarjati.

Očitno se je zavedal pomena tega sodelovanja...

In tako smo recimo v eni uri predelali vse zadeve, predebatirali, tudi točkovali, da je bilo nekaj te tekmovalnosti... meni se zdi, da je teh mehkih veščin, ki jih potem rabiš... bom rekel

za intelektualca skoraj nujno. Drugo je, da nek delavec tisto svoje dela... čeprav nazadnje je ista fora; vprašanje odnosa, pristopa...

Ja, timsko delo je vendarle taka stvar, ki se uporablja na vseh področjih življenja, zato se mi zdi zanimivo, da se tega ne razvija bolj metodično.

... samo malo, če počakate, bom tukaj našel... en predlog za napredovanje... ... mi drugače nikoli nismo šli v to smer, da bi nas kompetence obsedle. Če gremo malo nazaj, je potem ta tehnični pristop, ne, ko se tako teži, da... čeprav moram reči, da mi smo, mi smo že pred tolikimi leti ugotavljali, kakšni smo kot menedžerji, smo šli v to da smo razdelali in obdelali kompetence menedžerjev, to je bila tudi osnova, da smo te šole delali. In smo posebej za menedžerje na marketinškem področju razdelali zadeve... najbolj izrazita pri nas je tujina, to so strokovni sodelavci. Njihove veščine. Potem veščine za marketing menedžerje, za district menedžerje itn. In seveda smo temu primerno tudi oblikovali program, kako pravzaprav... bi rekel... dodajati v tistih segmentih, kjer ugotavljamo, da obstajajo manjki. V bistvu je to osnova za cel kadrovske postopek. Tudi intervjuji se vodijo po teh kompetencah, da pridemo čim bolj do stvari. Tudi ko govorimo o napredovanju: merimo delovne rezultate, odnos do dela, odnos do sodelavcev in timsko delo, osebna učinkovitost... (*kaže obrazec za napredovanje*). In potem kakšne so osebne lastnosti posameznika, s tem da imamo posebej za tiste, ki vodijo, tukaj tudi vodenje in upravljanje, kakšni so pri tem, in kakšni so pri vodenju zaposlenih. S tem, da... kako planira, kako organizira, kako koordinira, kako delegira, kako odloča in ukrepa, kako vpliva... potem kako gradi zaupanje in motiviranje, kako skrbi za razvoj sodelavcev, kako gradi in razvija tim. Se reče, vsi ti elementi so tisti, ki so prezentni in ki se presojujejo, ko recimo ugotavljamo, ali nekdo nekaj je, ali je kompetenten, da lahko napreduje, ali pa ne, če rečem zelo poenostavljeno.

Zanimivo je, da pedagoški proces pogosto zgleduje po razmerah in zahtevah v gospodarstvu, da bi čim bolje pripravil študente, vendar hkrati marsikaj izpušča – recimo to, da se veliko dela v timih, ampak se tega skorajda nikoli ne analizira, preverja, ocenjuje?

Zato se meni zdi, da je tega – kot sem povedal že ob mnogih priložnostih, tudi na fakultetah – pravzaprav bi morali po mojem mnenju nekdo, ki konča univerzo, te zadeve moral vedeti. Ne le se jih naučiti, ampak vedeti osnovne stvari, da potem ko se s stvarmi srečaš, veš v katerem segmentu je, greš lahko pogledat, se naučit, videt in tako naprej. Zdaj, če govoriva o menedžerju, kot sva prej govorila, je tu cel sklop... koliko ima »žara in čara«, koliko zna

zmotivirat, potegniti iz sodelavcev... to je cela zgodba. Če si sposoben ljudi motivirat, nimaš nobenih problemov, da bi se stvari naredilo, če pa ne, je pa tako... »bomo že«.

Za konec imam tukaj seznam izbranih kompetenc, povezanih ali vsebovanih v timskem delu. Nekatere sva morda že precej obdelala, druge manj... zanima me, če jih lahko umestite, vrednotite, kakorkoli s primeri povežete s timskim delom: prva je strokovnost na svojem področju.

Ja, o tem sva že rekla, večkrat.

Kaj pa kompetenca učenja novih stvari v delovnih situacijah?

Bi rekel, da je to povezano, ne. Veste zakaj? Ker posebej v takih, kako se temu reče, raznorodnih timih. Pri nas je to izrazito, ko nekaj razvijamo, imamo razvojne, kontrolne, tehnološke itd. elemente in je ta del prenašanja vedenja in znanja, skoraj ključen. Ko se tak tim »prekvasi« s tem znanjem, je lahko tudi uspešnejši že naslednjič. Tudi, če smo ista ekipa, je to, da se bolj študiozno posveča nekim zadevam in jih prenese – iz tega se vsi nekaj naučimo.

Komunikacijske veščine?

To za moje pojme, kot sem rekel, mora biti, brez tega ne gre, in to je treba pridobivat, razvijati in – zelo pomembno – posameznik, ki tega nima, mora v to zelo veliko vlagati. Lahko je uspešen pri večini drugih segmentov, ampak če v tem ni, so stvari težje in rezultati niso pravi. To je vsaj moje mnenje.

Potem imam tukaj eno aktualno kompetenco: IKT. Koliko je to povezano s timskim delom?

Zelo zanimivo vprašanje, moram reči. Drugače bi rekel tako: danes je to že sestavni del življenja, ampak je pa problematičen, pa vam bom na konkretnem primeru povedal: od več ljudi, menedžerjev itn., sem že slišal, da imajo sestanke, vsi pridejo z računalniki, potem se razpravlja o temi, ampak med tem gledajo tja in pol ne slišijo, potem je sestanek mimo in pol stvari sploh ne vejo točno, pa rečejo »saj tega se nismo zmenili«, ker niso poslušali... hočem reči, da je ta zadeva zelo pomembna in povečuje učinkovitost in to je OK. Kar je pa zelo slabo je, da se diskusija vodi preko mejlov itd. ... brez veze! Eno zadevo, ki bi se jo morala dva zmeniti, se pošilja vsem, potem še nekdo nekaj sporoči... tisti, ki nimajo kaj delati.

Kar bi dva v pogovoru rešila v nekaj minutah, vzame pol ure dvajsetim ljudem.

Točno to. Hočem reči, da je to res zelo pomembno, vendar je tukaj treba prave meje postaviti. Če smo se usedli za eno uro da se zmenimo stvari, potem je treba stvari odložiti. Se točno ve, kdaj je kdo kje tako pomemben, kdo nas lahko pokliče, če je treba odreagirati. Ve se, kje sem, ve se, da ne gledam vsako minuto. Saj se napiše: pokliči me ASAP, pika. Saj ni problema, lahko se sporoči v tajništvo: nujno je, vezano na upravo, na nadzorni svet... se pokliče, pride ven, se naredi. Ne pa to, da se te zadeve, ne bom rekel zlorablja, pokvarili smo se. In to je slaba navada.

In to verjetno tudi na samo komunikacijo slabo vpliva.

Imate prav.

Mislim, da se pogosto to izrablja za neko prelaganje odgovornosti, ko se nečesa na hitro rešimo, ko to pošljemo naprej in je stvar za nas opravljena, med tem ko ima nekdo lahko 500 neprebranih sporočil in mu to nič ne pomaga.

Ja, točno tako! Nekaj, kar rabimo za ponedeljek, nekdo pošlje v petek zvečer in reče »ja saj sem poslak«. Je zelo pomembno... v tej meri zdrave, racionalne, premišljene uporabe in razmejitve. Kot pravim, slišim, da je to problem... ko imamo mi sestanek, tega ni, ni telefona, ni računalnika, nič. Zato se dobimo: da bomo v tisti uri tiste stvari, ki se jih moramo pomeniti, pomenili.

Naslednja taka kompetenca je obvladovanje medčloveških odnosov?

Ja, to je... mislim, da sva rekla.

... kaj pa usmerjenost k rezultatom?

Ja, to sem vam v začetku povedal, ker prva točka naše strateške usmeritve je podpora doseganju teh rezultatov. Ta podpora v zagotavljanju kadrov, razvoja, nagrajevanja, organizacije itn. Zato je to zelo pomembno.

Bi lahko rekli, da ta kompetenca vključuje tudi timsko delo?

Absolutno! Absolutno, bi rekel – ga zagotavlja. Vse kar delamo, delamo zato, da bomo uspešni. Zato moramo tudi narediti bistveno več, zato da je več znanja s tega področja in več organizacije, postavljene tako, da bodo ti timi učinkoviti.

Bi lahko rekli, da je timsko delo vsebovano tudi v kompetenci dela pod pritiskom, obvladovanja stresa?

Je, seveda je! Ker, veste, stres je tudi... ni nujno, da je v tistem slabem smislu, ampak ko govorimo o menedžerju je tudi vprašanje delegiranja: to da misliš, da si sam za vse, to ne gre. Zato iz tega izhaja vrednota zaupanja. Ti moraš zaupati, ker če veš, da imaš človeka, ki zna, bo on naredil, če ne pa misliš, da moraš vse sam in to je pritisk, stres in tako naprej. Ko enkrat prideš čez to, da ne moreš sam narediti nič, ti si odgovoren... če je nekaj narobe, ne bom nikoli rekel, kdo tega ni naredil – jaz sem odgovoren, ker sem se pod to podpisal. V življenju vse rata, ne more pa biti tako, da bom kar naprej delal napake, to ne gre.

Kaj pa kompetenca učinkovite uporabe časa?

Time management. Ja, glejte, to je pa... mi imamo v tem kontekstu tudi posebna usposabljanja, da se znajo ljudje organizirati, da vejo, po principu a, b, c... tudi glede delitve, kaj bom sam, kaj bomo v timu, kaj bom delegiral, itn., to so zadeve, ki so med sabo povezane.

Glede timskega dela sva zaključila, imam samo še dve kratki vprašanji, ki nista neposredno povezani s tem: Zanima me, kakšna bi morala biti po vašem mnenju vloga fakultete pri prehodu diplomantov na trg dela? Na kakšen način bi jih morala pospremiti?

... mislim, da ta smer, ki je zdaj, za razliko od tistega, kar sem razlagal, je prava. Kaj hočem reči? Aktivno povezovanje v času študija – seminarske, obiski v podjetjih, koncepti, ki jih imamo... mi ne delamo po enem modelu, imamo pa iz različnih modelov zadeve, ki so najpomembnejše in dajejo največje učinke, to bi moralo tako biti. Je pa nekaj, na kar sem opozarjal že večkrat tudi na fakulteti: razvijamo neke nove programe, za katerimi živ bog ne ve kaj je zadaj. Pred kratkim je bila obletnica fakultete in ena okrogla miza, pa sem povedal primer. Marketinška smer, ki jo imate, ne vem točno kako se reče... imeli smo razpis, ko smo iskali tržnika, in smo dobili tudi prijave s FDV-ja. Ko smo se pogovarjali z direktorico, smo gledali prijave, pa je rekla, da mora biti kandidat z ekonomske fakultete. Sem rekel »glejte, imamo tukaj program na FDV-ju, bi to vključili, pa da vidimo, saj še nismo probali«. V glavnem, nabor se je opravil in kdo je bil izbran? Iz FDV-ja. Ta kandidatka je začela delat in bila zelo uspešna. V tistem segmentu smo potem delali transformacijo, ljudje so šli v različne oddelke... ona je bila seveda marketinška, in potem smo se pogovarjali z marketingom, da bi šla tja. Oni so rekli »FDV? Kaj bomo mi z njo?«. Pa smo rekli, naj jo vzamejo, naj ona dela,

pa bomo že potem videli kako in kaj. In kaj je bilo? Bilo je odlično in ko smo imeli naslednjič razpis, so rekli, naj napišemo tudi ta program v razpis. Hočem reči, glejte, takrat sem razlagal... delodajalci ne vedo. Treba je napisati poljudno, kaj je to. Sociologi, komunikologi, tržniki... to so zelo različni profili, tudi kulturologi. Za moje pojme je FDV dosti široko zastavljen, da da eno splošno kompetenco in eno intelektualno širino, ki omogoča, da če ne gre za specifično naravoslovno vedo, se ti lahko relativno hitro v posel vzpostaviš in seveda pridobiš tisto, kar ti manjka, in si pri tem uspešen. Jaz to mislim, tako gledam.

Tudi jaz imam občutek, da so nas poleg nekih določenih strokovnih vsebin predvsem dobro naučili nekako procesirati informacije, analizirati stvari in biti sposobne razviti se v neko smer...

...to je to. To so te veščine, ki so zelo pomembne, da stvari razumeš, najdeš, se organiziraš, imaš to neko širino.

Potem bi naj bila s tem povezana vloga fakultete, da zna to predstaviti, spromovirati delodajalcem?

Ja, to je informacija... eno je da ti pošlješ programe. Če bi pa rekel, da imaš eno brošuro, ki bi jo mogoče vsaka tri leta poslali v firmo in napisali študijski program, recimo sociolog obvlada to in to, na tem in tem segmentu je sposoben delat, ne da ga zapreš. Mi smo spremenili, ko smo sistemizacijo delali – včasih je bilo napisano sociologija, komunikologija, mednarodna smer... ne. Ne! Družboslovje! Jaz sem sicer s filozofske fakultete po osnovni profesiji, kar precej jih je iz FDV-ja, nekaj jih je spet iz Ekonomske fakultete itn. Jaz pravim, da tudi ko iščemo – nobena zadeva ni napisana na kožo – to se bodo morali tile pri nas šele naučiti. Kaj ti da fakulteta? Moja osnovna misel je bila vedno, da ti fakulteta da neko znanje in usposobljenost za to, da si ti kompetenten, da se na tem področju, ko prideš, tam pogovarjaš. Da razumeš za kaj gre, veš o čem se govori, bi znal tiste zadeve tudi naredit, seveda imamo stroje, kakršnih na fakulteti nimajo, ampak ni problema – on je usposobljen, se reče, to ti da fakulteta. Druga stvar je pa to, da novo fakultet narediš tukaj. Zato ker moraš čez ta proces, videti kaj imajo, se poglobiti, spoznati relacije, socialno mrežo...

Saj to niti ni vloga fakultete, ne more biti.

Ne, saj pravim! Ti jo tu komplementiraš in ko si na koncu, rečeš: »zdaj pa sem strokovnjak«. Ker sem teoretično obdelal, praktično sem se usposobil in delam. Zato bi jaz, v delu, ko

govorimo o programih, to dodajal, jaz bi to informacijo dajal. Ko smo imeli ob tisti obletnici tam še neke zadeve po skupinah, sem to razlagal. Če nekdo ni... pa jaz nisem več tako mlad, ampak nisem tisti, da bi rekel »ne, ne, samo tisti veljajo« - ne, dajmo iskat, dajmo odpret, dajmo najti, ampak mora biti z druge strani tudi nek impulz, da vidiš, da je dostopno, da je fakulteta aktivna v – ne bom rekel ponujanju, ampak – odpiranju vrat, da delodajalce ozaveščaš, kateri programi katere veščine dajejo. Jaz ne verjamem, da je lahko kadrovik samo tisti sociolog, ki je šel na kadrovske smer. Ni res, ni res.

Hvala za pogovor!

Respondentka C2

Kako razumete timsko delo kot kompetenco zaposlenih, kot kompetenco posameznika?

Zdi se mi, da je predpogoj za to kompetenco čustvena inteligenca in socialna inteligenca, kot neka generalna zadeva. Temu bi rekla osnovna predispozicija, če tega nimaš, osnovnih komponent čustvene in socialne inteligence, potem je zelo velika verjetnost, da si čisti individualist, in če si čisti individualist, potem imaš s TD precej težav. Tako da se mi zdi, da je ta kompetenca zelo zelo skonstruirana iz različnih stvari, predvsem ti dve bi izpostavila. Pri čustveni inteligenci je seveda zelo... timsko delo je zelo stvar čustev. Tisti rezultat, vsebinski, ki pride, je zelo pogojen s tem čustvenim delom. Če imaš ti to... to je kot polje, če nimaš rodovitne zemlje, pa imaš ti lahko ne vem kakšno sadiko ali seme – reci vsebina, če nimaš zemlje, potem nimaš kaj naredit iz tega. V eni trdi ilovici ne bo nič zraslo. Tako neko to dojemam. Se mi zdi da ta del čustvene inteligence predvsem v smislu poznavanja svojih čustev in čustev drugih, potem krmiljenje svojih čustev in čustev drugih, pa predvsem to prepoznavanje in empatija. Če nimaš empatije... ker ko se zgodi eno timsko delo, so tiste kompetence potem tukaj za uspešno timsko delo ključne: da znaš sebe obvladat, na drugega vplivat, da si tudi empatičen, da razumeš, zakaj nekdo tako razmišlja in se znaš postaviti v njegovo kožo... ker pri timskem delu, ko se srečuje toliko enih različnih mnenj, je to osnova, da sploh lahko »shendlaš« s temi stvarmi. In ta socialna inteligenca, da imaš ta čut za povezovanje, da skupina deluje, da je ta soodvisnost skupine, da je delovanje skupine se mi zdi da tel ključen. In potem ta vsebinski del, kjer stvari v timu štimajo, kjer je to spoštovanje,

obvladovanje čustev, kjer znaš na obeh tih delat, to se pravi na čustveno-socialnem in na vsebinskem, potem je, bom rekla, produkt uspešno timsko delo, ki je sestavljeno iz vseh teh komponent. Poleg tega je tukaj zelo pomembna komunikacija, ker če ne znaš komunicirati, to pomeni poslušati in sporočati na razumljiv in strukturiran način, je že druga stvar, kjer se zadeva lahko zaplete...

Torej poleg tega, da razumeš čustva drugih, moraš znati to tudi skomunicirati...

Ja, ta del se mi zdi zelo pomemben. In pa tretji del, vsaj po moji praksi, ker sem veliko hodila po podjetjih, je, da ljudje v Sloveniji na sestanke prihajamo nepripravljene in imamo sestanke kot nek debatni klub, ki se raztegne v cel dopoldne, ki ne more biti uspešen. In ker pridemo nepripravljene, gremo tam iskat variante, namesto da bi tam že iskali rešitve. To se mi zdi, se pravi, če rečem soc. in čust. Inteligenca, komunikacija in pa priprava, tehnični del, vsebina, na prezentacijo. To so ključni deli te kompetentnosti timskega dela, ker bi jo težko označila kot eno kompetenco.

Kaj pa konkretno v primeru dela menedžerja človeških virov, v katerem imate že veliko izkušenj, kako bi v tem okviru opisali specifične timskega dela? Kako pri vašem delu poteka timsko delo, kako to izgleda v tej stroki, v tej profesiji?

V tej stroki je neskončno timskega dela. V bistvu je samo timsko delo, ker moraš usklajevati, ker jaz sem pristaš, iz te pozicije kjer sem, se mi zdi, da lahko to funkcijo dobro opraviš samo takrat, ko z ostalimi vodji ustvariš res zelo dober tim in predvsem eno zelo dobro zaupanje, ker na tem področju je veliko nezaupanja, veliko enih strahov, tukaj pač ni samo sladek del posla, ko so nove zaposlitve in razvoj ljudi, ampak so tu žal tudi odpuščanja, zmanjševanja, in takrat se v bistvu pokaže to, v težkih razmerah šele vidiš. Če si ne znaš ustvariti dobrega tima z ostalimi vodji, s katerimi si soodvisen, potem je pa to kar težko garanje. Ker, zdaj, ti vodje bi zelo radi solirali, kadar je kaj dobrega, bi bili zelo radi sami, kadar pa ne, bi pa radi, da to nekdo drug naredi, da oni pri tem nimajo nič. Ampak si skupaj v dobrem in slabem, kot v zakonu (*smeh*). In skupaj moraš do odločitev priti. Jaz pravim, vodje se zelo radi ukvarjajo s kadri pa z marketingom, o čemer imajo ponavadi res manj pojma, kot bi ga morali imeti, ker tega ne dojemajo kot stroko. To je stroka, koga ti zaposliš in izbereš, to je stroka. To ljudje težko nekako sprejmejo, ampak se jim zdi, tako, socialno dopadljivo zaposliti človeka, ker, a ne, si dobro delo nekomu naredil, ampak ko je tega človeka treba razvijati, pa tudi v slabih trenutkih, takrat pa ne bi bili toliko zraven. Zato je to, da ustvarjaš dober tim, da se veliko

pogovarjaš, tukaj mora biti veliko komunikacije. Da znaš krmilit, včasih moraš tudi malo popustiti, da ustvarjaš to vzdušje, da je to skupno delo, timsko delo. Da morava skupaj prit, čeprav so pogajanja včasih zelo težka, in čeprav moram tudi jaz včasih kaj popustiti na strokovnem delu, zato, da ne izgubim dolgoročno na zaupanju.

Kakšni pa so običajno timi, v katerih sodeluje menedžer človeških virov, kako so sestavljeni?

En tim je verjetno tim, ki ga vodite na ravni kadrovske službe?

Ja, ja, sigurno.

Potem so verjetno tudi timi, kjer...

To je situacijsko, a veste. Enkrat imam eno obdobje, ko imam z enim področjem ogromno dela. Je pa v bistvu to stalno. Z maloprodajo so nenehno upokojitve, zaposlitve, kroženje ljudi, to je na top obratih, res, tako, noro. Potem imamo kakšen tim, kjer se menimo za izobraževanje, potem imamo tim, kjer smo delali letne pogovore, pa združiš različno, potem... bom rekla, glede tega je tukaj ogromno dinamike, to je kljub vsemu še 800 do 1000 zaposlenih in to je res zelo zelo veliko dinamike. Nisem pa pristaš zelo formaliziranih timov in tega, da tim deluje tudi takrat, ko ni konkretnega razloga za to, ker to gre potem veliko krat ljudem potem na živce, da jih utesnjuje, tukaj notri imamo dosti tako, svobodno kulturo, no, tako da pri kakšnih zelo formaliziranih oblikah se mi zdi, da več izgubljaš, v smislu, zakaj moramo zdaj čas izgubljati za nekaj.

Ali imate kot vodja kadrovske službe pogosto vodstveno vlogo v timu?

Velikokrat dajem pobude, ne želim pa se izpostavljati kot vodja. Ampak to raje naredim bolj subtilno, raje dajem njim vodilno vlogo, ampak zadaj, tako, prefinjeno... ker veste, vodje svoje enote morajo imeti občutek, da so kapitani. Jaz sem zelo pristaš tega, da je ta služba support. To ne pomeni nič manjvrednega in pomanjševalnega. Tako kot, ko živiš, je zdravstvo support, če nimaš dobrega supporta... tako, jaz nisem pristaš, da kadrovska vodi druge in jim vsiljuje, ampak jih moraš pripeljati s svojo strokovnostjo in kompetentnostjo do tega, da ima občutek, da je on to zadevo izpeljal. Ker on potem tudi veliko več časa s tem človekom živi in deluje, kot jaz, ki sem le na obrobju. In velikokrat rečem, če imam tri kandidate, ki so si približno enakovredni, pa tudi če imam na tiho enega favorita, pustim, ker je to njegov kandidat in on bo z njim živel, on se je zanj odločil.

Katere pa so po vaših izkušnjah glavne ovire za timsko delo, kaj se največkrat kaže kot problem?

Ja, en del je to, da hočejo sami imeti stvari v oblasti in da ne želijo, da se kdo drug vtika. To je pač to slovensko vrtičkarstvo in tako je povsod, »to je moje in noben drug se ne bo v to vtikal, jaz se bom odločal«. Potem jih jaz kdaj spomnim, ker se kdaj zgodi, ko se zatakne je pa »boš prišla rešit«... »hja... bom, ne, ampak... mi mogoče ne bi bilo treba, če bi...«. Zdaj, ta egoizem ali pa individualizem, ta je že, da bi vsak sam, veliko je še tega vtisa, da če bom nekoga prosil za nasvet ali pomoč, potem sam ne delujem suvereno, to je pač problem. Kar seveda ni res. Tako da tega je nekaj. Včasih je tudi površnost, da se te stvari prelahkotno jemljejo, potem, ko se pa zaplete, pa vidijo, da ni. Ampak ta kadrovska je dejansko zelo na dolgi rok. Ampak, ta lahkotnost, ta čustveni problem... pa to, da je v teh vedenjskih kompetencah, ki sem jih na začetku omenila, je kdo tudi res tako nespreten v komunikaciji, da enostavno tudi ne zna. Kakšnemu se tudi ne da prav veliko pogovarjat in naredi horuk brez kakšnega premišljanja in je to to.

Pa pride kdaj do kakšnih konfliktov, na kakšen način se to običajno rešuje?

Hja, seveda pride do konfliktov... a veste, to je živ organizem, to so ljudje z razno raznimi travmami, takšnimi in drugačnimi vzorci, ljudje smo samo ljudje, radi drug drugega potunkamo, smo Slovenci, radi bi prišli višje, tukaj je potem...

Ali se te stvari rešujejo znotraj tima, ali je bolj posameznike izolirati in reševati z individualnimi pogovori...?

Ja, čim bolj subtilno. Takih stvari ni za reševati na odprti sceni, ker dosežeš samo kontra efekt.

Če pomislite na svoj nabor kompetenc, kako bi ocenili pomembnost timskega dela za vašo kariero – začetno iskanje zaposlitve, napredovanje, uspešnost na delovnem mestu...? Tudi z vidika sestavin, ki ste jih omenjali na začetku – vam je to zelo pomagalo?

Ja, zelo. In tudi celo življenje moraš na tem delati. In tukaj, kot kadrovski menedžer moraš biti na tem delu par stopenj močnejši od drugih, če hočeš to dobro delati. To je pač predpogoj, da si lahko kadrovski menedžer: ne smeš biti konflikten, znati moraš pomirjati, harmonizirati, tudi jaz tukaj velikokrat dobim feedback, da če pa kaj dobro, sem pa res vrhunska v tem, kako znam pri ljudeh iz še tako slabe situacije dobro ven potegniti in da tudi iz zelo konfliktnih

stvari znam pomirjati... veste, v kadrovski si na dolgi rok, to ni šprint, to je maraton. In moraš delat na dobrih odnosih, če to delaš, gradiš zaupanje... dober si takrat, ko ljudje sami pridejo, potrkaajo, pa ti povejo tudi o osebnih problemih, se olajšajo... ker tukaj ta rek »služba je služba, družba je družba« ne gre, ti imaš človeka z isto glavo, kjer so notri lahko tudi težki osebni problemi, in tudi te moraš znat olajšat, pomagat razreševati, da človek lahko čimbolj učinkovito dela. Zato moraš tukaj biti res izjemno močan, da lahko potem tudi na druge vplivaš, pa malo gasiš, malo miriš, popihaš zadeve... pa predvsem da v drugih vidiš kaj se jim dogaja. Če sam nimaš te kompetence, saj ne moreš zaznati, kaj se z drugimi dogaja, kje je problem. Če vidim z nekom da morava nekaj rešiti, da je v komunikaciji zelo šibek, moram jaz tisti manjkajoči del...

...kompenzirati. Če zdaj pomislite na študijski program, ki ste ga opravljali, na kakšen način ste pri študiju razvijali kompetenco timsko delo?

Jaz sem imela takrat še uno staro gardo profesorjev, ki je bila res vrhunska, od profesorja Markiča, do profesorja Bibiča, do... .. Klinarja, Južniča, in profesor Kaučič je bil na tem področju res nenadkriljiv, po kadrovski plati, bil je pa glede same kompetentnosti je bil pa profesor Markič, on nam je vcepil, kar sem mnogo let kasneje ugotovila, kako pomembno je, oz. nam je to povedal Zoran Milivojevič, ko sem se k njemu hodila izobraževati za psihološki del, videti stvari iz različnih zornih kotov in postaviti se na različne točke procese. Na fakulteti sem dobila strašno malo ali pa premalo glede same kadrovske funkcije, malo več operative bi morali te naučiti, ampak dobila sem pa neverjetno veliko te širine. Da najprej pogledaš kontekst, potem greš pa v detajl. S tem imajo pa problem psihologi, ker ne vidijo širine, kar je rekel tudi Milivojevič: mnogo boljši svetovalci so sociologi, zato ker znajo pogledati to širino. In iz te širine v to kako je človek v neki sredini. Ker če nimaš tega konteksta, ti nič ne pomaga, kaj se z njim dogaja. Nekdo je »fajn kandidat«... ni te kategorije. Ta je lahko fajn kandidat v neki sredini, ob nekih ljudeh, nekje drugje bi bil pa flop, čisti flop. Sem imela ne vem koliko takih izkušenj čez življenje. Ko smo ga dali nekam drugam: konec, popolnoma drug človek, zato je pač ta kombinacija tega tako pomembna. Jaz mislim, da so zdaj zelo drugi profesorji, ne verjamem da dajo tako širino, imela sem par izkušenj, ko sem bila mentorica za magistrske pa diplomske... v tistih časih smo morali ogromno knjig prebrati, ogromno, in nisi prišel s skripto na izpit, niti slučajno. To je bil eden izmed najbolj garaških študijev takrat. Tudi to, da si se poglobil, moral si priti do svojega zaključka, svojo razlago te knjige profesorju, moral si se z njim na izpitu argumentirati, izpiti so trajali več kot eno uro,

moral si argumentirat zakaj tako razmišljaš. To te izgrajuje, pusti pečat. Markič nam je rekel, na kateri koli poziciji ste, morate biti ogledalo družbe, ogledalo stvari, ne smete pasti noter, ampak morate z distanco gledati. In to mi je pri tem poslu zelo, zelo, zelo pomagalo, da ne padeš noter v te scene razno razne.

Kaj pa konkretno v zvezi s timskim delom, je bil poudarek na tem? Ste imeli kakšne vaje iz tega?

Tako bom rekla, v tistih časih socializma, je bilo timsko delo top. Ker se je vse delalo timsko, ker je bila skupnost. Ni se reklo temu timsko, ampak je bila skupnost, te odbori, drugi odbori, komisija... to so bili timi. To je bilo samo po sebi umevno, ni bilo tega individualizma, ki se je pojavil potem ko smo s tem socializmom zaključili in padli v ta krvavi kapitalizem in se je ta zadeva čisto pomešala. Bili so krožki kakovosti, pa je to delovalo, kot lahko danes po firmah z lučjo iščeš. Kadrovska funkcija je bila v tistih časih na vrhuncih. Čeprav si zdaj mislimo, da je, ampak...

Tudi jaz to povezujem s poudarkom na individualizmu. Tudi na faksu je precej govora o timskem delu, ampak je to vse bolj ena taka lepa misel... vsaj moja izkušnja je taka, da je pomemben predvsem produkt, npr. kakšno nalogo je naredila skupina študentov, ne pa sam proces, kako so sodelovali, kako je delo potekalo in kako bi moralo potekati.

Ja, tega zelo manjka. Danes je pomembna hitrost, včasih smo delali 50kmh, danes je 100kmh. Prej bi morda lažje tudi z individualizmom nekaj naredil, zdaj pa moraš hitro reagirati, rabiš druga mnenja, hitro se ti mora vrteti in sam si bos. Zato je tudi toliko slabih odločitev. Saj veste, brainstorming je eno od ključnih orodij timskega dela, ki se ga mnogo, mnogo premalo uporablja. Slovenci imamo že po nacionalnem profilu s tem problem, ker smo individualisti in se timskega dela bojimo. To je nek prastrah, da če sem del tima, nisem pomemben, moja vrednost je majhna, če se moje delo ne izpostavi. Ampak v firmah, kjer hitro delajo in so procesno usmerjeni in je veliko razvoja, brez tima ne moreš delati.

Ste bili kdaj na kakšnih seminarjih ali delavnicah, kjer je bil poudarek na timskem delu?

Jaz sem to delala, to sem predavala. Imeli smo zelo dobre programe: proces reševanja problema in hkrati podpora za timsko delo. Da ti zemljo pripraviš za to, da sploh lahko funkcioniraš. Da si prej kot vodja ocenil kdo dobro komunicira, kdo je švoh v čustvih, da jih potem usposobiš da naprej funkcionirajo. To je bilo malo programov, da bi firmam

dopovedal, kako je to pomembno. Je pa res, da je bilo v enem obdobju veliko teambuildinga, ta pa naj bi na nek tak igriv način pripomogel k temu. Čeprav so bili eni teambuildingi tudi zelo neposrečeni, ker to da jajca v drugega mečeš pa se greš neko agresijo, to pač ni učenje timskega dela. Lahko pa teambuilding tako zapelješ, da se skozi igro hitro pozna in človek ozaveš, kje ima primanjkljaj.

Katere so po vašem mnenju ključne naloge menedžerja človeških virov?

Hm... en del je pač operativa, tega je kar nekaj, zelo veliko, ali pa, bom tako rekla z izrazom, ki ga sovražim – ta »kontrolingški« del kadrovske službe, kjer se žal sploh v tujih firmah ukvarja s stroški dela in upravičenostjo, česar zelo nisem pristaš, ker pri človeku ne moreš vsega izračunati, včasih je tudi zelo na dolgi rok, ko imaš človeka ki ti ne da nič, potem pa čez dosti časa se razcveti in je »wow«, ali pa obratno. Potem pa je ta, bom rekla, razvojni del, kjer so letni pogovori, ki se mi zdijo tako osnovno orodje, kjer pregledaš cilje in kjer, kot jaz to vidim, gre predvsem za razvoj, govoriš o kompetencah, predvsem vedenjskih, katere mora nekdo razviti, kaj mora spremeniti, kaj utrditi, kateri je primer za pohvalo itn. Funkcija kadrovskega menedžerja – kjer vidim velik hendikep – je to, da moraš odlično poznati procese v firmi. Večina kadrovskih menedžerjev je tukaj zelo šibkih. Ker če vi ne poznate procesov, ne morete izbirati kadra. Prvič, ne poznate ljudi, pa morate poznati ljudi, koga boste kam umestili, in seveda proces, da se najde pravega človeka za ta proces.

To je prav to, o čemer ste govorili prej – v kateri sredini se nekdo znajde...

Točno to, ja. Zato mora biti kadrovski menedžer zelo, zelo vpet v procese. In tukaj moram reči, da imam veliko srečo, da predsednik to ve, in sem tudi vključena v vse te kolegije in tako, da spremljam kaj se po drugih prodajnih poteh, in velikokrat potem posežem, ko začutim, da zmanjka znanja in lani smo imeli eno tako situacijo in smo hitro na horuk organizirali eno dobro izobraževanje, usposobili, trening, coaching in potem naredili eno hudo ekipo, hitro nabrali ljudi, jih usposobili in naredili en prodor na trgu. Če jaz v te procese ne bi bila vključena, pač ne bi vedela, kakšen primanjkljaj je tam in bi še danes bili na tem področju šibki. Vedno več je tudi tega, da tudi vodje prepoznajo to vlogo, da je pomembno, da sem vključena. Bom rekla, da je to dosti subtilna vloga. Včasih je dosti, da vidiš koga, kako komunicira, pa zelo subtilno pa naokrog malo greš pa mu poveš, da ta način komunikacije pa ni ravno primeren, do tega, da si zelo odgovoren tudi pri reorganizacijah, da si tudi njihov pobudnik, da vidiš, da procesi malo narobe potekajo. Zdajle imamo v teku ene delavnice za

reorganizacijo enega dela procesa... ampak tukaj je zelo pomembno, da daš iniciativo, sprožiš zadevo, potem pa spremljaš, ampak se umakneš. Si tisti aktivni opazovalec. In da potem posežeš na pravi način, in hkrati tudi vključiš noter.

Ker verjetno veš, kaj hočeš doseči.

Ja. Samo če deluješ »zdaj bomo pa tole pa tole pa tole«, v tistem trenutku si pogorel.

Katere so po vašem ključne kompetence diplomantov UČV? Kaj je ključno?

Kot prvo mora imeti rad ljudi. Ti kot kadrovik, si ata in mama v firmi. To je dejstvo. In če tega flinga nimaš, potem tega ne moreš delat. Če nimaš rad ljudi, če jih ne razumeš v njihovih slabih, težkih, grdih in lepih situacijah in če nisi z njimi... to ne pomeni, da jim popuščaš v nekih situacijah, dober ata in mama tudi rečeta »tega pa ne boš delal, to ni dobro. Tega ne smeš delat.« Ali pa tudi »boš šel ven, če boš to delal«. Do tega, da jim pomagaš, jih vzpodbujaš, jim kdaj tudi kakšno osebno težavo rešiš, a ne. Ampak če nimaš rad ljudi, potem pojdi stran od tega posla. Ker je preveč naporen. Ta posel je med vsemi menedžerskimi funkcijami sigurno najtežja. Po čustveni in komunikacijski plati. Druga stvar: moraš imeti ogromno empatijo. In za vodenje, in za delo z vodji, in za strategijo delat, in za delo z ljudmi. Zelo, zelo močna empatija. Zelo visok čustvena inteligenca, zelo močne komunikacijske sposobnosti, zelo, zelo zelo močne. Ne za 10, za 15! Zelo močno socialno inteligenco, zelo močno. In pa pač non-stop spremljati trende na tem kadrovskem področju in delat ne na silo, ampak »s feelingom«. Tukaj jaz ne priporočam strategije »na horuk«, ampak večkrat je treba dva koraka nazaj stopit, pogledat iz različnih perspektiv, to je res zelo pomembno, res, iz vidika vodje, sodelavcev, firme, lastnika, iz človeškega vidika. Res. Šele takrat, ko si pogledate vse te vidike... zato kadrovske odločitve nikoli ne smejo biti »na horuk«. Vedno si je treba vzeti čas. Ker včasih, ko stvar pogledaš čez tri tedne, ali pa ko zmrežiš vse te stvari, tukaj ni nikoli za pozabit – to ni delo s stroji. Stroj vklopiš in izklopiš. Človek je kompleksno bitje. Ko največ vemo o človeku, vemo 5%. In tukaj je treba res menjat, veliko razmišljat, veliko te strpnosti zahteva profil kadrovskega menedžerja, veliko veliko strpnosti.

Ne vem, kakšne profile največ zaposlujete, ampak imate morda izkušnje z dandanašnjimi diplomanti sociologije?

Mislím, imam, kolikor sem jih imela pred leti, ko sem jim pomagala pri kakšnih diplomskih pa to...

In kako opazujete njihovo razvijanje kompetenc, recimo na fakulteti?

Ma, mislim, da je tega premalo, res. Resnično mislim, da je te globine, kar so nas res »drilali« do nezavesti, te različne zorne kote, da jih do smrti ne bom pozabila... ok, si imel na izpitu neko stališče, ampak potem kaj pa iz tega zornega kota, kaj pa iz drugega... to si potem res nadrilan. In to se mi zdi zelo dobro. Žal mi je, da je preveč površnosti, da ni te globine... zelo se mi zdi, da manjka, fakulteta bi vas morala naučiti te globine, ne da samo tehnično oddelate stvari. Ker samo na tak način lahko z ljudmi delaš kvalitetno. In na tak način si tudi spoštovanje... ker kadrovski menedžer ne more delati, če nima zaupanja, ugleda. In če nimate globine in vseh teh kompetenc, si tega ne morete pridobiti pri ljudeh. Pri vodstvu in pri ljudeh. (sogovornica sprejme telefonski klic)

Ampak po drugi strani, četudi je premalo – kakor pravite – globine, je morda še večji primanjkljaj pri vpogledu v in stiku s prakso...

Absolutno. Jaz sem imela sicer srečo, da sem imela Kavčiča, ki je delal veliko po firmah in smo vsi delali neko raziskavo in smo potem čez tisto raziskavo dobili malo vpogleda. Ampak: jaz vedno pravim, kadrovski menedžer, ko dobi diplomo, bi moral biti pol leta v neki kadrovski službi. Pika. Ker to je taka specifika, to je področje, kjer rabiš najdaljši staž, da prideš noter v sistem. Vse drugo, če si ekonomist, če si na finančnih, pravnih področjih, prideš mnogo hitreje noter. A veste, jaz sem stara mačka na tem področju, ampak v tej firmi sem rabila 3 do 4 leta, da rečem »zdaj pa poznam ljudi, poznam sistem, sem suverena«. Pa sem res tukaj... ne...

Ja, to je funkcija, ki je prepletena z vsem...

Z vsem! In če ti ljudi dobro ne poznaš, dobro, tukaj jih je 800, ti si nič. Ti to moraš dobro poznati. Zato bi fakulteta tukaj nujno morala v pogodbe s podjetji in lepo brezplačno za pol leta noter, naredit kakšen projekt...

Ne vem zakaj se to v večji meri ne prakticira.

Ma, ni več takih profesorjev.

Meni se zdi, da je ta problem bolj na strani fakultete. Kolikor sem se pogovarjal po podjetjih, vsi pravijo, da je tega premalo in da bi bili pripravljene sodelovati. Ker potem imajo tudi podjetja verjetno boljši stik in vpogled v generacije, ki prihajajo.

Jaz sem zdaj gledala na kadrovcih. Vodje kadrovskih in kadroviki, to so stari 27 do 30 let... ne moreš bit, res ne moreš bit! Ker si narediš večjo škodo, kot korist. Ker delaš na osnovi nečesa, kjer nimaš izkušenj. Jaz s toliko leti izkušenj še včasih kakšno pihnem. Ko si pa mlad, pa nimaš niti življenjskih izkušenj, niti strokovnih. Bi pa moral biti. In tukaj rabiš 5 let fajn drila, fajn dela, da si v nekem okolju noter, da si lahko začneš graditi toliko zaupanja in spoštovanja, da te ljudje prepoznajo, da lahko opravljaš to starševsko vlogo.

Imam še en sklop vprašanj, ki se nanaša na povezanost kompetence timske delo z drugimi kompetencami. Kako je po vašem mnenju timske delo povezano s strokovnostjo na svojem področju?

Ja, seveda je povezano, normalno. To sem prej govorila, to gre z roko v roki. Do strokovnosti ne moreš priti na silo, timske delo je pač osnova, da lahko sploh do tega prideš.

Kaj pa vloga timskega dela pri kompetenci učenja novih stvari v delovnih situacijah?

Blazna. Zaradi tega, ker recimo, mi smo šli v projekt usposabljanja na delovnem mestu, smo iz zavoda dobili 15 ljudi, ki jih bomo usposabljali in na podlagi tega tudi izbrali ljudi, če bodo dobri za zaposlitve. In recimo tukaj timskega dela posameznika ne more naučiti sam poslovođa, ampak mora biti cela ekipa. In tudi sam proces usposabljanja imamo tako narejen, da so tu različni ljudje, ki usposabljajo različna področja.

In je potem verjetno skozi timske delo ta napredek lažji?

Ja. In oni se naučijo, ne.

Komunikacijske veščine?

Ja, sva že rekla o tem...

En morda zanimiv in vsekakor aktualen sklop je IKT. Glede na doslej opravljene intervjuje in lastne izkušnje bi rekel, da se ti kanali precej uporabljajo tudi pri samem tiskem delu. Nekateri, ki jim to ni preveč všeč, pravijo, da je danes že težko prepričati tim, da se usede skupaj v živo. Kako bi gledate na to?

Jaz... ne. Mislim, ja, v smislu, da si vnaprej pošlješ neka izhodišča za pripravo na nek sestanek. V smislu priprave ja, ker ti skrajša, če nas je 5 v timu si lahko vsi napišemo naša stališča, naše poglede, argumente za in proti in potem se lahko pripraviš. Drugače pa... tukaj smo pri čustveni inteligenci. Če vas jaz ne vidim v oči ali pa če vi ne morete uporabiti svojih oči, ko me želite nekaj prepričati, ste hendikepirani. Po mejlu skozi besede... včasih je kdo neroden pri pisanju, pa zapiše kakšno tako besedo, da samo gledam, kaj je zdaj to. »Pa saj nisem tega mislil.« In če bi ga jaz videla v obraz, bi videla, da ni tako mislil. Komunikacija je zelo subtilna stvar in to pač ne gre... jaz vedno pravim, da je to kot ljubezenski odnos. Tak odnos ne more iti po mejlu. In isto je s komunikacijo. Ne more iti. TO je pač zakonitost. Ker imamo obraz, ker imamo tolikšen del neverbalne komunikacije, skozi katero sporočamo neke zadeve... brez tega lahko izgubiš najbolj ključne informacije.

Kaj pa timsko delo in obvladovanje medčloveških odnosov.

To sva tudi že obdelala.

Kako pa se timsko delo povezuje z usmerjenostjo k rezultatom?

Ja seveda. Saj zato pa smo.

In verjetno je v okviru tima pomembna tudi usmerjenost k skupnemu rezultatu, cilju?

Ja. Kar je problem. Če ti zadaj nimaš dobrih vseh teh kompetenc – čustvene, socialne, komunikacije... če samo govoriš in se ne znaš dogovoriti, potem tudi do rezultata ne moreš priti.

Ja, lahko je problem tudi v prevladovanju nekih osebnih interesov, lastnih ciljev...

Pa zamere. Ne vem, imam jaz zamero do vas ker sva se 16 projektov nazaj nekaj, in če boste zdaj rekli da je ta svinčnik plav, bom jaz rekla, da ne, kje pa. To smo ljudje, to imamo pač v sebi. In to je hkrati lepota in tudi težava tega timskega dela in hkrati kadrovskega menedžmenta.

Zdaj se bom nekoliko vrnil, ampak v vsakem intervjuju se mi to vprašanje nekje sproži: koliko je pri kompetenci timskega dela predispozicije? Ali se tega lahko vsak nauči, do kolikšne mere je razvijanje te kompetence s tem pogojeno?

Ne, eni so pač... imate patologijo narcisa. Ampak ga dobite v tim, ker se vam lahko zgodi, da je točno ta narcis visoko strokoven in da brez njega nimate kaj. In to pomeni, da morajo vsi ostali imeti ostale kompetence ne na 10, ampak na 15, in pač razumet to in uporabiti njegovo strokovnost, ker brez nje smo pa ostali boski in si lahko pod nosom obrišemo ostale komunikacijske kompetence pa čustvene pa ne vem kaj. Ampak vedno v timu eden da več nečesa, drugi več drugega in v tem je lepota timskega dela. In pri timskem delu moraš videti cilj, če skupnega cilja ne vidiš, se lahko pobiješ med sabo. Velikokrat so ravno ti strokovnjaki zelo posebni ljudje. In ga moraš razumeti, ko začne s tistimi svojimi poniževanji, da pač to požreš in ga spelješ in mu daš potrditev, da prideš do skupnega cilja. Ker drugače ga ni.

Kaj pa timsko delo v kontekstu kompetence dela pod pritiskom in obvladovanja stresa ter kompetence učinkovite uporabe časa?

Ja, saj... to sem na začetku vam rekla... zdaj, ko se tako hitro vrti, rabiš timskega še toliko več, ne. Včasih si lahko počasi šljakal pa razmislil zadeve, zdaj je pa treba vse hitro, hitro se moramo dobit, hitro zadeve caka caka caka, skompletirat.

Iz tega sledi, da je kompetenca obvladovanja stresa zelo pomembna za timsko delo?

Ja, tudi zaradi tega, ker, prvič, je hitrost, in drugič, jaz sem v stiski, ker nimam rešitev in ko si v timu imamo to moč skupnosti, ki me vseeno razbremeni. Imam večje zaupanje, večji občutek varnosti, kar je zelo pomembno. Če se počutim bolj varno, si bom tudi upala reči, da sem prišla do ene ideje, ampak nekako ne znam naprej, ne vem, in nekdo drug to vidi in reče »pa dajmo to in to«. Tam, kjer bi jaz zablokirala in se ustavila, me to pelje naprej. Tako da z vidika obvladovanja stresa, ja, seveda. Samo res, da so tudi te kompetence pač noter, ne da je to neka skupina, ki nima teh kompetenc. Potem pa lahko rata...

...še bolj stresno.

Ja. In ko oblikuješ tim, je zelo pomembno, da paziš in ne daš noter samih problematičnih in konfliktnih. Ker če vas je pet in so od tega trije konfliktni, potem pozabi.

Ste kdaj v vlogi, ko morate sestavit tim, pa potem razmišljate konkretno katerih oseb ne bi bilo dobro dati skupaj?

Seveda. Vedno je treba to razmišljat, seveda. Potem moraš ali nabrati jih toliko več, ali... zmeraj moraš gledati na kritično maso. Tukaj je fizika, kritična masa mora v plus. Drugače je

brez veze, se ti zadeva sesuje. Zato včasih tudi ne narediš tima. In greš individualno z vsakim posebej, ker veš, da nimaš druge rešitve.

Tudi to je zanimiva stvar: včasih se zdi, da se pozablja na to, da delo v timu ni idealna oblika dela za vsako nalogo.

Ne, ne... res je. »Bomo naredili tim«, zaradi tega, ker se jaz ne upam odločit, ali se ne upam izpostaviti, in je potem krinka za to, da se razbremenim in odgovornost preložim na druge. Tisto, kar se imam za odločit, se imam za odločit, pika. Če je to moja vloga in moja funkcija, ni zdaj, da bom še na pet drugih. Jaz moram to speljati in konec.

Glede timskega dela sva zaključila, imam samo eno zanimivo vprašanje, ki ni neposredno povezano s tem: Zanima me, kakšna bi morala biti po vašem mnenju vloga fakultete pri prehodu diplomantov na trg dela?

Ja, jaz mislim, da bi se morala fakulteta s firmami zmeniti, ker koliko vas je v letniku?

Recimo kakšnih 30...

Ja, to je isto kot je bilo nas takrat. Glejte, to bi morali s firmami se zmeniti, jaz sem prepričana. Pol leta, pa da delaš mogoče skozi neke projekte za to firmo.

In predvidevate, da bi bil tu interes obojestranski?

Po mojem bi bil. Veste kaj, kadroviki toliko poznamo in vemo, kako stvari izgledajo... dobro, imate firme, ki so izrazito, kako bi rekla, stroškovno naravnane, ampak jaz mislim, da so pa še firme, ki znajo še tudi za 2 leti naprej razmišljati kam bo to šlo in tak človek ti prinese, to je vseeno sveža energija. Jaz vas sicer ne morem ne vem kam vse umestiti, ampak za neke stvari se mi zdi, da je to volontersko delo in usposabljanje odlično.

Mislim, da tudi praksa kaže pozitivne učinke tega. Pomagal sem pri nekem projektu, ki je preučeval sodelovanje med univerzo in podjetji in se je pokazalo kar nekaj odličnih projektov iz tujine, kjer npr. podjetja predstavijo nek konkreten problem in ga potem skupine študentov rešujejo, tudi v obliki tekmovanj recimo...

Mhm. Je to lahko težko za firmo, ker, a veste, vi ne poznate okolja. Pri nas recimo kadrovice, ki so tu že dolgo in res poznajo v nulo, in to res moraš, vi pa pridete v čisto temo. Z ljudmi, s

čim delate, tega ne poznate nič. Ampak bi pa vsaj procese spoznali, operacijski sistem, nek vpogled...

Seveda je pa tukaj tudi čas pomemben faktor. Težko je krčiti stroške, ker človek, ki pride nekaj analizirat, verjetno ne more v enem mesecu vsega preučiti v globino.

Ta časovni vidik je najbolj res tako... vsake toliko časa se kar zgrozim nad tem, koliko časa, res, koliko časa. In veste, to je totalno intenzivno delo, to je bilo, a veste, tri, štiri leta norega garanja. In intenzivnega dela, intenzivnega spoznavanja, projektov... ti moraš poznati vsa razmerja, kako kdo s kom komunicira, ker če tega ne veš, boš usekal tako mimo in takšen bumerang naredil... moraš vedet, kdo so prijatelji, komu boš nekaj rekel, ko veš da bo ta temu in temu povedal. Tako da to so subtilne stvari. Vam svetujem, da si preberete Marijo Terezijo. Kako se je ona takrat timsko lotila. Kako je znala svetovalce, kako je bila ona, kako je funkcionirala kot mama naroda. Se mi zdi, da vam bo to zelo prav prišlo.

Hvala.

Respondentka C3

Kako razumete timsko delo kot kompetenco posameznika?

Po mojih, naših izkušnjah je kompetenca TD to, da se je član tima sposoben dobro in na produktiven način vključit v timsko delo, torej da doprinese tisto nekaj, česar drugi nimajo. Se pravi, da vsak s svojimi, kako naj rečem, prednostmi, tem v čemer je dober, prispeva k skupnemu delu. Se pravi, da zna poslušat, se zna prilagodit, izrazit svoje mnenje, spoštuje mnenje drugih, ... da se podpira drug drugega in je pripravljen pomagat, da je konstruktiven pri konfliktih, ko se to zgodi, se pravi da reagira v smislu da se zadeve čimprej konstruktivno rešijo, pri čemer tudi spoštuje mnenje drugih, da ne prihaja potem brezveze do teh konfliktov. Skratka, to je tako kot tisti pregovor »vsi za enega, eden za vse«, torej da skupaj vsak prispeva tisto, v čemer je najboljši, zato da se dosežejo cilji tima. V tem smislu, ne vem če sem prav odgovorila, ampak... to no, da posluša, prispeva, je produktiven, se zna prilagodit, zna uveljavit svoja argumentirana stališča na nek pravi in prijeten način s tem da ne prizadene drugih. To je zelo široko, bi lahko kar govorila...

Se spomnite še kakšnih kompetenc ali veščin, ki se vam zdijo pomembne za uspešno timsko delo?

Mislite...?

Na primer komunikacijske veščine.

Ja, ja, komunikacijske veščine, aktivno poslušanje, inovativnost, dajanje predlogov. Potem, to je sicer znotraj tima, te, kako naj rečem... veščine medsebojnih odnosov, »relationship«. Zdaj gledam izključno na to, da oseba dobro funkcionira v timu. Drugače pa pri posamezniku seveda pričakujem več kompetenc.

Seveda, vključno z drugimi kompetencami, ki jih potrebuje pri delu. Kakšne pa so značilnosti timskega dela, specifične za profesijo MČV?

Kot vodja v timu?

Ja, lahko je to ključni vidik. Vi ste tukaj vodja kadrovske službe...

Ja, mislim, da predvsem mora imeti neko integriteto, skrbeti za to, da vladajo neki odnosi zaupanja, spoštovanja, se pravi dopuščanja, da je lahko v timu vsak drugačen, da se spoštuje raznolikost, biti more tisti, ki povezuje stvari v celoto, imeti nekak širši pogled, zna nekako strategijo podjetja prilagoditi timu, jo nekako operacionalizirati zato, da vsak s svojim spet prispeva k temu, da strategija oz. vizija podjetja gre v načrtani smeri. Enako, kot velja za druge člane tima, mora dobro poslušati, biti zelo dober v komunikacijskih veščinah, vsaj kar se tiče vodje v kadrovske službi no. Biti mora zelo taktičen, diplomatski, ciljno usmerjen... dobro, zdaj v bistvu že govorim kompetence vodje, ne toliko specifično za tim. No, to, da mora povezovati.

Kako pogosto pa MČV sploh dela v timu? Kakšni so ti timi?

Ja, mi imamo v bistvu mali tim – to smo jaz in še dve sodelavki – psiholog in organizator. Delo si porazdelimo po področjih: jaz imam bolj strateški, pa delno tudi operativen del, potem eni bolj administrativno, eni pa bolj ta strokovni del. To se porazdeli. Timsko delamo veliko krat, ko pride do kakih problemov, se usedemo vse tri pa na hitro »brainstormamo«, ker vsak vidi drugače zadevo, in pridemo do kakih koristnih predlogov. V tem smislu delamo timsko zelo veliko, pa potem tudi pri postavitvi planov dela, to je vedno timsko delo. Ko pride do

kakih večjih problemov, več glav več ve. Tudi v primerih pravnih dokumentov, postavitve novih sistemov, optimizacije procesov... to je vedno timsko delo. Tu mi je všeč, da ima vsak možnost da pove svoje mnenje, sigurno vsak nekaj ve in iz tega potegnemo veliko koristnega...

Gotovo pa so v nekaterih procesih sestavljeni širši timi, ki vključujejo tudi druge v podjetju?

Ja, ja, ja, so, absolutno... mislite generalno gledano? Ja, ja, seveda, se povezujemo. Odvisno sicer od področja, zelo veliko delamo v timu s financami, ko imamo kakršne koli zadeve povezane s plačami, optimizacijo procesov, regijskega usklajevanja... potem ima podjetje tudi vodstveni tim vodij, potem ko se delajo kakšne preнове, znotraj vseh sektorjev. Tako da se zelo veliko timsko povezujemo z različnimi oddelki.

Bi torej lahko ocenili, da je delo v timu pogost način dela kadrovskega menedžerja?

Absolutno! Je, to pa je, zelo je tako, tudi odločamo se ponavadi... lahko vam dam primer dobrega timskega dela: selekcija kadrov. Pri nas je to vedno timsko. Kadrovska naredi pre-selekcijo na podlagi CV-jev, potem ima kadrovska prvi razgovor, potem pa tega človeka vidi še neposredni vodja, kakšen sodelavec, potem še direktor drugega sektorja, potem pa še generalni direktor. V bistvu te najožje kandidate, ne vsi vseh. Po pre-selekciji se dobimo vsakič kot tim in potem izberemo pravega človeka. Tega je zelo veliko pri nas.

Katere so po vaših izkušnjah na ravni posameznikov glavne ovire za timsko delo?

Nekateri izstopajo na kakršen koli način oz. se nočejo nekako prilagoditi tej timski dinamiki. Ne mislim, da vedno kontrirajo, ampak enostavno niso... ljudje smo različni, eni enostavno ne morejo delati v timu in so najbolj srečni, če so v tistem svojem področju sami strokovnjaki in ne rabijo nekih velikih inputov od ljudi. Čeprav tudi take velikokrat vključimo v timsko delo... no, to bi bilo najbolj, neki moteči posamezniki, ki pa itak – če so zelo moteči – niso dolgo člani tima. Zdaj sem to grdo rekla, ampak... najbolj so to neke osebnostne veščine, da je nekdo res zelo konflikten in se potem veliko časa porabi na reševanju konfliktov, čisto neproduktivno. Da ni usmerjen v rešitve ampak v probleme. Karakteristike posameznikov, ki enostavno nočejo biti del tima.

Kakšno pa je vaše mnenje o tem, v kolikšni meri lahko tak posameznik izboljša in razvije svojo kompetenco timskega dela?

Saj veste, če poznate tisti TASK model: eno je znanje, eno so veščine, na kar še lahko vplivaš, če hočeš delat na tem, tudi vedenje se še nekako da... če pa so to neka osebna prepričanja, ki te ovirajo že v štartu, tega ne moreš premaknit. Taka oseba na dolgi rok škoduje sebi in timu, zato je bolje, da gre. Določene stvari se mislim da lahko prilagodi, tudi s pomočjo EQ – emocionalne inteligence, se da veliko narediti, ampak če ni celote in nisi z glavo, s prepričanjem in s srcem pri stvari, pa ne boš nikoli...

... če niti ne verjameš, da timsko delo...

...da funkcionira, potem nikoli ne boš za to.

Ali je potem pod vprašajem smiselnost razvijanja timskega dela kot kompetence?

Pri takih je škoda. Bolje, da je na svojem in je tam strokovnjak, se ga kvečjemu kdaj vpraša za nasvet ali povabi na kako srečanje, da se uporabi njegovo znanje, da pa bi ga vključevali nekam, kjer se ne počuti dobro, pa ne vem če je dobro. Pač nismo vsi timski.

Kako ste kompetenco timsko delo razvijali v okviru študijskega programa, ki ste ga opravljali?

Čisto konkretno jaz? Mi smo se timsko lotili kakšne seminarske naloge, smo se vedno skupaj dobili, drug drugega vzpodbujali, pač v tem smislu, da smo si delo porazdelili, da je vsak nekaj prispeval in smo potem v bistvu naredili dobre naloge. V tem smislu timsko delo.

Kaj pa eksplicitno, se morda spomnite, ste pri študiju obravnavali timsko delo kot metodo, kompetenco? So bile kakšne naloge postavljene prav z namenom, da boste razvijali timsko delo?

Samo tako, da je bilo že v osnovi treba neko nalogo delati v skupinah.

Se vam zdi, da je bil v ozadju nek namen razvijanja te kompetence, ali je bil to zgolj nek najbolj praktičen način dela?

Ne, jaz mislim, da ja, to je dobro. Mislim, da je bil to namen (razvijanje kompetence timsko delo).

V zvezi s tem zaznavam zelo različna mnenja intervjuvancev.

Ne, meni se zdi to zelo dobro, ker tudi potem, ko greš v službo imaš tega ogromno... so izjeme, ki se ne bojo nikoli vklopile, ampak načeloma je to dobro, da vidiš tudi prednosti tega. Delo se porazdeli, drugače bi morala sama preštudirati toliko in toliko virov, tu si pa porazdeliš, pa vsak da svoje ideje, drugačno videnje. In predvidevam, da je to v učnem načrtu namensko, ne zato, da bi študentom delo olajšal, ampak tudi zato, da bi se teh veščin naučili.

Se morda spomnite, če je bil kakšen predmet zelo usmerjen v timsko delo?

... pri komu smo že delali waldorfsko šolo, imeli smo en projekt... morda je bila Zinka Kolarič, meni se zdi, da smo pri njej delali tako, da smo po skupinah vse...

Aha, razumem. Ampak tu me predvsem zanima, koliko je timskega delu posvečene neke metodične pozornosti, npr. teoriji, metodam, zakaj je timsko delo dobro, na kakšne načine ga je mogoče izboljšati...

Kar nismo delali in pogrešam ... ker mogoče, da je teoretično celo bilo kaj povedano, predvidevam, da je bilo, res se ne spomnim ... da bi pa delali nek »follow-up«, neko refleksijo tega, kje se je izkazovalo, na kak način, tega pa se sploh ne spomnim. Se mi zdi, da je vedno bilo neko delo v skupinah, da bi se pogovarjali o tem, kaj je kdo prispeval, kako smo se počutili, kako ste se počutili, ko na nekaj niste imeli vpliva... to prilagajanje, refleksija, tega pa res nikoli nismo delali.

Meni se zdi, da bi s tem lahko močno nadgradili razvijanje te kompetence.

Jaz mislim, da ja, tudi jaz tako mislim... ne bi pa rada delala krivice, sigurno smo o timskega delu veliko slišali, vsaj tako.

Ste se kdaj udeležili kakšnega predavanja ali usposabljanja na temo timskega dela?

Prav o timskega delu ne, smo imeli pa veliko team-buildingov v različnih firmah, veliko teh aktivnosti, od bolj strokovnih, do čisto zabavnih. Da pa bi bila tema prav timskega dela, to se pa nisem...

Ko pomislite na svojo karierno pot, kako pomembna se vam zdi v tem kontekstu vaša kompetenca timskega dela? Npr. pri iskanju zaposlitve, napredovanju, kariernemu uspehu...

Ta kompetenca ponavadi ni bila eksplicitno zahtevana, ampak je bila neka naravna pot, da gre vse v tej smeri. Vedno smo se nekako timsko povezovali, sodelovali... jaz s tem nikoli nisem imela problema, že v prvi službi je bilo tako – več mnenj, več glav več ve, dajmo skupaj...

Vam je tak način dela tudi blizu?

Ja, meni je to super.

In koliko vam je to koristilo na karierni poti?

Ja, se mi zdi, da zelo. Veliko stvari... noben ni v vsem strokovnjak in veliko krat, ko česa ne veš, ne samo da dobiš svež vidik... ogromno, ogromno mi je koristilo. Res se tega poslužujem, tudi svoj tim, ko delamo kar koli, se vedno povežemo, preverimo mnenja, in se to upošteva in je lažje. Ta povezanost in zaupanje, se mi zdi da mi je koristilo, in še naprej delamo na tem. Vedno si lahko boljši.

Katere so po vašem mnenju ključne naloge menedžerjev človeških virov?

Mislite z vidika tima ali sicer?

Nasploh vse glavne naloge, ki sodijo v njegov opis dela.

V čisto pravem smislu so to strateške stvari, se pravi gledanje naprej, zagotavljanje, da bodo tudi v prihodnosti pravi ljudje na pravih delovnih mestih. Da bo imelo podjetje zagotovljeno neko zdravo nasledstvo. Da se gradi na ljudeh, da se delajo razvojni načrti, da se v praksi to izvaja, specifično za vsakega posameznika. Da je nekakšen vezni člen, ko pride do problemov v podjetju, da zna na pravi način biti nek mediator v korist obeh sprtih strani za doseganje konsenza. Potem, da je na razpolago ljudem v podjetju, vedno. Mi imamo tukaj stalno odprta vrata, telefone, karkoli. Da zna svetovati v zvezi s kakšno problematiko znotraj tima, npr. s kakšnimi težavnimi sodelavci, da zna dati dober nasvet, da gradi na zaupanju... kar se pa vsako leto bolj izkaže kot ena najbolj pomembnih stvari, je pa tudi taktičnost. Se pravi v smislu, da znaš z različnimi ljudmi na različne načine najti skupne točke. V tem smislu. Zdaj že malo filozofiram, ampak ja, to je pomembno. Se pravi, da se zna prilagoditi različnim ljudem in sodelovati z njimi. Ampak predvsem pa mislim, da je tista temeljna stvar, da je usmerjen v prihodnost in, jasno, da zagotavlja prave kadre, prave ljudi...

No, saj to, zdaj sva se že malo odmaknila od nalog in približala kompetencam, kar pa se seveda povezuje...

Ja, ja, k kompetencam, ampak to je tako povezano, da... absolutno torej morajo biti pravi ljudje in tudi v prihodnosti morajo biti, glede na to kako se bo poslovno okolje spreminjalo, kakšne bodo zahteve, da bodo ljudje pravočasno pripravljene na to, se pravi izobraženi, usposobljeni... da bodo dobro funkcionirali v drugačnem okolju. Se pravi ta pogled v naprej. Kolikor pač čas to dopušča... *(smeh)* ... ampak ja, to bi morala biti prioriteta. Strateške stvari.

Katere pa so po vašem mnenju ključne kompetence diplomantov menedžmenta človeških virov?

...

Vzemiva za orientacijo torej kompetence, ki naj bi jih imeli diplomanti po zaključku študija.

Če izhajam iz sebe, se mi zdi komunikativnost, to da znajo poiskati različne stvari, da se znajdejo, znajo vzpostavljati stike, znajo navezovati kontakte, da imajo nekak širok pogled, širina je sigurno... kaj bi še rekla... dobro, pustimo zdaj predmetnik, delovno pravo in tako naprej... strokovnost, to lahko rečem, da so strokovno podkovani. So usmerjeni v rešitve, se znajo usmeriti v rešitve, tudi če je zaguljeno... dobro, saj to se mi zdi, da je vsepovsod. Da se znajdejo no, imam občutek, da so iznajdljivi. Znajo povezovati, tudi timsko delo, mislim, da se toliko razvije.

Se vam zdi, da tukaj še kaj manjka? Morda kakšne kompetence, ki bi jih morali razviti, pa jih ne?

... več povezovanja s prakso. To se mi zdi da FDV-ju zelo manjka. Mi gremo z največjim veseljem, vem, da smo v preteklosti tudi že sodelovali z ekonomsko fakulteto, z upravnico fakulteto... da dobivajo te izkušnje iz podjetij. Ker eno je tisto, kar se pač v šoli učiš, eno je teorija, potem ko pa prideš v realnost... saj je osnova, ampak...

Tista obvezna delovna praksa med študijem...

Ja tisto ni nič. Več povezovanja bi moralo biti s podjetji, se mi zdi, da je premalo tega, res...

Morda prek kakšnih projektov...

Projektno delo, ja, da se tudi fakulteta ponudi navzven, da se zna oglaševati samo sebe, kakšno imajo koristi od tega, da se podjetja povezujejo z njimi. V končni fazi si lahko na tak način tudi podjetja zagotovijo dober kader, fakulteta pa spozna prakso. To je zelo, tega je na FDV čisto premalo. Enkrat smo šli na Gorenje, enkrat smo šli v Kamnik... to je bilo to, da smo šli pač pogledat podjetja. Ampak tudi, da kot goste povabijo koga...

Tudi sam sem sodeloval pri enem mednarodnem raziskovalnem projektu, ki se je ukvarjal s sodelovanjem med univerzo in gospodarstvom, in tam se je pokazalo kar precej zanimivih primerov in praks iz tujine, kjer npr. v okviru nekih prireditelj skupine študentov iščejo konkretne rešitve za realne probleme podjetij, debatirajo o tem... to je definitivno koristno za obe strani.

Saj to, take stvari, za obe strani. Tega je premalo. Lahko, da je zdaj že kaj drugače, jaz že kar nekaj časa nisem tam... bilo je veliko teorije, saj tudi veliko dobrega, dobrih predavanj... ampak tega resnega stika, ki bi prišel prav kasneje v službi, je pa premalo. Zdaj sem se spomnila še nekaj v zvezi z nalogami vodij človeških virov: v mojem primeru je to tudi globalno razmišljanje oz. razmišljanje izven lokalnih meja. Ker jaz sem v bistvu odgovorna tudi za podjetja v tujini. Tam nimamo posebnih kadrovske služb, kogar koli, ampak smo mi odgovorni tudi za to. Se pravi je tu tudi nek občutek za lokalne specifične, tudi na teh medkulturnih odnosih je treba graditi, upoštevati zakonodajo...

Torej vaše podružnice ali izpostave nimajo svojega kadrovskega oddelka?

Ne, vse poteka od tukaj.

Potem veliko potujete?

Ne toliko, ampak tudi, ja, npr. ko imamo selekcijo novih kadrov, razgovore, kakšne sestanke, kaj pravnega... tega je kar nekaj ja. Hrvaška, Bosna, Srbija, Madžarska, Avstrija, Makedonija...

Za konec imam tukaj seznam izbranih kompetenc, povezanih ali vsebovanih v timskem delu. Nekatero sva morda že precej obdelala, druge manj... zanima me, če jih lahko umestite, vrednotite, kakorkoli s primeri povežete s timskim delom: prva je strokovnost na svojem področju.

Timsko je to zelo pomembno, če imaš raznolik tim, je to super, ker vsak prispeva svoj del strokovnosti in na koncu, ne... različna mnenja, znanja.

Učenje novih stvari.

...

Prej ste npr. omenili, kako ste timsko opravljali nekatere študijske obveznosti.

Ja, to je res. Tu je veliko učenja drug od drugega, znotraj tima. Je pa res, da še zmeraj... se mi zdi, da je učenje novih stvari bolj v domeni posameznika, razen tega učenja drug od drugega. Ko bo imel en željo, bo šel pogooglat, prebrat knjigo, članek, pa bo potem to delil s timom in to je učenje novih stvari in deljenje znanja.

Kako pa so s timskim delom prepletene komunikacijske veščine?

Ja mislim, da ja, zelo. Na dnevni bazi, mislim, to pa res, brez tega enostavno ne gre.

Kaj pa IKT?

Ja, to je pri nas zelo fajn, ker imamo eno sodelavko, ki je zelo usmerjena v te socialne medije ali kako naj temu rečem, zelo veliko smo se tudi od nje naučili, veliko uporabljamo te stvari, ampak... ne razumem zdaj, v kakšnem smislu? ... Če mislite razne mreže, da se recimo strokovnjaki povezujejo preko linkedin-a in podobno, v tem smislu?

Ali pa to, koliko sama kompetenca IKT vsebuje oz. je pomembna za delo v timih?

Aha, ja, je, ker če imamo time po drugih državah, se lažje dela, ne rabiš vsakič potovat... tako da je, je pomembna. Posebej tam, če si prisoten v drugih državah. Mi tukaj, ki smo v isti pisarni, ne toliko, drugače pa ja, sigurno. Pa vedno bolj.

Kaj pa kompetenca obvladovanja medčloveških odnosov kot sestavina timskega dela?

To se mi zdi, da je zelo pomembno, ker smo si tako različni pa... da znaš ti funkcionirati s tako različnimi posamezniki, je najbolj... »learning by doing« ali kako naj temu rečem. Da se vsak prilagodi vsakemu, z vsemi plusi in minusi... jaz mislim, da je to ena najbolj pomembnih kompetenc za timsko delo.

Kako pa je s timskim delom povezana usmerjenost k rezultatom?

Tudi, absolutno. Pač, vsak s svojim delom, ampak vsi v eno smer.

Kaj pa delo pod pritiskom in obvladovanje stresa?

(Smeh) Timsko delo pomaga pri tem, včasih ko imaš kaj, je tako fajn s kom kaj reči pet minut, da se... te pomiri, te potolaži, mogoče si v afektu pa ne vidiš najbolj racionalno stvari, in te malo prizemlji... to se mi zdi zelo pomembno, da take stvari timsko, da si pomagamo v bistvu.

Bi lahko rekli, da kompetenca dela pod pritiskom vsebuje timsko delo? Da je za spopadanje s pritiskom treba znati to reševati tudi s pomočjo drugih?

Ja, ja, jaz mislim, da ja, absolutno.

Pogosto je to povezano s kakšnimi roki, »deadline-i«, to so taki stresni trenutki... s tem pa je verjetno povezana tudi zadnja kompetenca na mojem seznamu: učinkovita poraba časa.

Aha. Tudi to, v bistvu. Eden drugega vzpodbujamo, eden je tisti, ki preganja, da vse skupaj pravočasno naredimo...

Pomembna je najbrž tudi razporeditev dela in podobno?

Razporeditev dela, da imaš neko časovnico, ki se je držiš. In takoj se slabo počutiš, če svojega dela nisi naredil. Jaz mislim, da je to pomembna kompetenca, in tudi je vsebovana...

Eno področje timskega dela je tudi reševanje konfliktov, pa me zanima kakšne imate vi izkušnje s tem?

Odvisno za kakšen problem gre. Če se tiče celotnega tima, je fajn da se rešuje v timu. Vedno vsega ne moreš reševati v timu. So določene stvari, ki so pač občutljive in jih moraš individualno. Ko gre za posameznika. Večino stvari, ki vplivajo na timsko delo, se pa pomenimo, »to pa to ni v redu, to bi morali drugače...«. Tako da imamo nekako odprte karte, damo na mizo stvari... to je nujno, da se normalno funkcionira.

Ste se morda med intervjujem spomnili še kakšnih kompetenc, znanj, veščin... ki bi jih ocenili kot pomembne za kompetenco timskega dela? Sva še kaj izpustila?

Se mi zdi, da sva se kar večine stvari dotaknila... mislim, da sva obdelala. Komunikacija, poslušanje, usmerjenost k ciljem...

Komunikacija tukaj verjetno zajema celoten spekter interakcije: pisno izražanje, ustno izražanje, jezikovne kompetence...

Ja, vse, vse. To, upravljanje časa, spoštovanje časa vseh članov tima, zaupanje, integriteta...

Glede timskega dela sva zaključila, imam samo še dve kratki vprašanji, ki nista neposredno povezani s tem:

Zanima me, kakšna bi morala biti po vašem mnenju vloga fakultete pri prehodu diplomantov na trg dela? Na kakšen način bi jih morala pospremiti?

Že prej bi morala fakulteta se povezati z delodajalci, da bi tudi delodajalci povedali, katere so tiste kompetence, ki jih najbolj cenijo pri dobrih mladih kadrih, ko pridejo. Da bi fakulteta načrtno delala na teh kompetencah. Ker to se ne dela, v bistvu je neka teorija, ampak ne vem čisto... banalen primer: večšine prezentiranja. Kako veliko bi lahko fakulteta naredila pri tem, ne da prideš v službo pa moraš narediti eno prezentacijo pred senior management teamom, pa je ne znaš niti skupaj spraviti... se pravi – dobro prezentacijo narediti, ne da prepíšeš 3/4 teksta direkt iz literature, ampak da znaš narediti neko atraktivno, dobro prezentacijo, da znaš dobro nastopiti. Ampak to je banalen primer. To, da si iznajdljiv, da znaš poiskati različne vire... saj se mi zdi da je FDV kar OK kar se tiče tega no... to, da si delaven, priden, je itak nekaj, kar imaš ali nimaš. Ampak, da bi se več povezovala, da bi definirala profil, ki ga... čisto enostavno je: gre v podjetje v določeno branžo vprašati, katere so tiste kompetence, ki se jih najbolj ceni in naredi učni načrt v to smer, da se to razvija. V tem smislu. Pa tudi nasplošno da več sodeluje, da se pozanima, kje so največji problemi, kaj je tisto, česar nekdo, ki pride v firmo sploh nima – nekaj česar mu fakulteta popolnoma nič ni dala, ni razvila v smeri kolikor bi ga pač lahko.

Delodajalci so gotovo lahko dober vir...

Vir so, mi se srečujemo skozi, imamo tudi ogromno štipendistov in tudi selekcijske postopke delamo, da dobimo res take mlade, ki so res, ki imajo kompetence razvite, so kompetitivni, delavni, zagnani, bistri, znajo poiskati informacijo, da ne čakajo, da se jim delo da, ampak ga sami iščejo... v tem smislu, da bi jim take kompetence, ki so res pomembne. Ker na začetku, ko ti prideš v neki teoriji ne moreš izstopati, v neki strokovnosti še ne, pri vsem drugem bi pa lahko: koliko si hiter, iznajdljiv, prilagodljiv, dober in profesionalen v komunikaciji, kako se

odzivaš... za take stvari bi res lahko fakulteta več sodelovala, se mi zdi da se na tem res premalo dela. Ali pa mogoče zdaj že kaj bolj, no.

Kakšna pa je vaša osebna zgodba prehoda na trg dela? Kakšne so bile vaše želje pri zaključku študija – čim prej najti kakršno koli plačano delo, delo v specifični smeri, ali si čim dlje pomagati z ugodnostmi študentskega statusa?

Moja izkušnja je, da sem kot študent ogromno delala in sem bila tudi pridna in delavna in so me takrat zadržali in sem imela pač srečo, da ker je v tistem oddelku potem ravno ena sodelavka manjkala, pa so me takoj dali v kadrovski oddelek in sem tam ostala, mislim, pač v prvem podjetju. Tako, da sem imela v bistvu pozitivno izkušnjo. Je pa res, da nič kaj dosti nisem znala, mislim... hitro sem se učila, ampak. Aja, mogoče tudi to: malo več takih uporabnih znanj, powerpoint, excel, v praksi to stalno rabiš. Na FDV pa enkrat nismo omenili vrtilne tabele, čisto brez veze, pa ti zelo pomaga, olajša delo, take stvari, tudi operativne, ne samo mehke. Kaj takega tudi pogrešam. Ko pridejo novi, pa nimajo osnovnega znanja kar se tiče takih stvari, ki zelo olajšajo delo. Jaz sem imela, moram reči, kar pozitivno izkušnjo s prehodom.

Dobro. To bi bilo vse, zahvaljujem se vam za intervju.

Ni za kaj. Hotela sem vam še to povedati, da je našemu podjetju zelo pomembno timsko delo, ker mi tudi vsakega zaposlenega, ki pride k nam testiramo s pomočjo Belbinovih timskih vlog. Mi čisto vsakemu zaposlenemu damo najprej to samo-oceno, potem pa po določenem obdobju ga ocenijo še ostali sodelavci, in zelo uporabljamo to orodje, tudi npr. znotraj različnih timov, ko razmišljamo kdo bo novi vodja, ker ti to v bistvu da specifične posameznih ljudi in potem s tem lahko delamo dobre time, da vidimo kdo je za kaj dober, pa če se nam prosto delovno mesto odpre, da lahko potem najdemo dobrega človeka. Zelo ga uporabljamo, pri nas je to zelo pomembna zadeva.

Kako pa se v praksi kaže razkorak med samo-ocenjevanjem in zunanjim ocenjevanjem?

Čisto dobro, pri tistih, ki se zelo dobro poznajo, se zelo ujame lastna ocena in ocena sodelavcev. Imaš pa tudi take, ki se sploh ne vidijo v neki realni luči, tako da... moja osebna izkušnja je, da se zelo dobro poznam, ker so me tudi drugi zelo podobno ocenili. Imaš pa kar... posebej mlajši, ki še niso, še nimajo izkušenj pa to... ampak eni se kar. Saj tendenca se

že takoj vidi, če je nekdo bolj usmerjen pedantno, natančno, če je dovrševalec, ali je bolj iskalec virov... to se pa pokaže. Damo kar poudarek na to.

Hvala.

Respondentka C4

Pri nas je organizacija zasnovana tako, da je v Sloveniji »mama« in vse »back office« službe so locirane tukaj in vodimo regijo. Skratka, smo regijski vodja. Zdaj pa še nekaj besed o samem podjetju: mi smo trenutno v osmih državah, pokrivamo preko 90 brandov, od tistih malo bolj »low« do najvišjih, premiumskih. Imamo 2000 zaposlenih skupaj s povezanimi družbami, drugače samo ___ brez povezanih družb nas je 1200. Trenutno se širimo na nove trge, uvajamo nove koncepte, kar bi mogoče poudarila je, da imamo poleg teh 90 brandov tudi lasten brand ___, ki se mora sicer še pravilno pozicionirati, je pa to naš velik up. Samo toliko na kratko o sami družbi.

Omenili ste število zaposlenih pri vas in povezanih družbah. V zvezi s tem me zanima, kako imate organiziran kadrovski oddelek, poteka vse tukaj na sedežu družbe?

Naj vam najprej razložim, kaj je ___ in kaj so povezane družbe in kje je tukaj razlika. Povezane družbe so ___, ___, ___, ___, ___. In za vse te družbe ne samo kadrovska, ampak vse ostale službe – accounting, IT, logistika – izvajamo servis za njih. Z nekaterimi smo tudi lastniško povezani, z nekaterimi čisto nič. Oni nam plačajo za storitve, da mi kadrujemo, opravljamo računovodske storitve in tako naprej. No, potem so pa v bistvu naše konkretne družbe v vseh državah. Zdaj, kako pa je organiziran in razdeljen kadrovski oddelek: tukaj v Sloveniji je v bistvu »mama« in tukaj smo locirani vsi vodje, cel razvoj gre od tukaj, potem pa imamo po državah zelo majhne enote svojih služb – ne v vseh državah, tam kjer je potreba. Recimo Hrvaška, Srbija, tam imamo svoje time – jaz konkretno kot HR imam v vsaki državi dva človeka, ki pokrivata, recimo Hrvaška in Srbija, tukaj je 500 ljudi, 500 zaposlenih. Tukaj se v bistvu izvaja zgolj tisti obračun plač, prijave, odjave, bom rekla zelo nizka raven supporta, kar se tiče rekrutacije in selekcije, vse kar je razvoja prihaja iz Slovenije in se potem implementira regijsko, seveda z njihovo koordinacijo, tudi oni so vključeni v te zadeve,

ampak vedno se vse zgodi in razvija tukaj. Ostale države niti nimajo specializiranih HR oddelkov, tam so nekako osebe, ki so »multitaskerji« - Bolgarija, Kosovo, Črna Gora, no, Bosna ima no, Hrvaška in Srbija, to so največji trgi in tam pač imamo tudi svoje ljudi, drugače pa je to multitasking. Skratka, vse gre od tukaj in potem na regijo.

Če začneva z vprašanji, ki so bolj vezana na timsko delo, me najprej zanima, kako vi osebno razumete timsko delo kot kompetenco zaposlenih? Katere sestavine, elemente, mora posameznik imeti, da lahko timsko dela in da lahko dobro dela v timu?

Najprej bi rekla to, da timsko delo je pač postala ena ključna zadeva v organizaciji, mislim, da je v ___ dobilo eno novo dimenzijo v teh zadnjih letih. Zakaj? Zaradi tega, ker če hočeš implementirati karkoli, moraš razmišljati integrirano – ne samo kot HR-jevec, ampak moraš se povezati z maloprodajo, moraš z njimi imeti fokusne skupine, moraš razumeti, kako bo logistika to zadevo izpeljala, moraš razumeti cel proces in razmišljati v tej logiki. In tukaj je ta multidisciplinarnost nujna. In to je timsko delo. Zdaj smo začeli tudi s start-up-i znotraj podjetja, kjer so se konfigurirale skupine, od prodajalca do najvišjega menedžerja, in opazili smo, da je bil ta »feed« zmagovalna kombinacija. Imeli smo pa v bistvu usmeritve v popolno strategijo podjetja. Zdaj pa če se vrnem na konkretno vaše vprašanje, katere kompetence... najprej, kako prepoznati timsko delo? Najprej mora človek razumeti, zakaj je nekaj dobro, a ne. Zakaj timsko delo? Ne zato, ker je to nek »freaky« in moderen konstrukt, ampak zato, ker dejansko tak načine dela prinaša boljše rezultate, zato ker če ti združiš več glav z različnih področij, lahko prideš do bolj optimalnih rezultatov. Samo ena sama profesija, samo en HR oddelek, da bo delal nagrajevanje, pa smo lahko ne vem kakšni strokovnjaki, lahko smo ne vem kako »open minded«, poznamo, kaj se na trgu dogaja... ne moreš naredit tistega, kar pač, recimo, konkretno govorim, bo motiviralo ljudi v maloprodaji. Ne veš njihovih vsakodnevnih težav, kaj so njihovi glavni motivatorji, in do tega »match-a« mora priti in tako je pri vsaki stvari. Je pa res, da je to neka past, ki lahko potem pomeni dosti sestankov, slab time-management... to so stvari, ki so velik plus, moraš pa biti zelo dobro organiziran, če hočeš tukaj neke konkretne rezultate.

Ampak če pogledamo posameznika, zaposlenega: kakšna znanja in kakšne lastnosti mora po vašem mnenju imeti, da je dober pri timskem delu?

Razumeti širino, mora biti dober komunikator in poslušalec, mora znati sprejemati nek konsenz... to, in mora biti fleksibilen. To bi rekla.

Kaj pa bolj specifično pri delu kadrovskega menedžerja, delu, ki ga vi opravljate, kakšno je na tem področju timsko delo, koliko ste vi aktivni v timih, bi rekli, da je taka oblika dela pogosta?

Jaz sem pomoje v tem podjetju v vlogi, kjer sem vključena v največ projektov, ki nimajo, bom rekla, skoraj nobene veze s kadrovsko. In sem vključena v vse možne time, vse možne projektne skupine, prej sem omenila tudi start-up, ki je v bistvu popolnoma strateška stvar, je v bistvu to moj projekt in projekt kolegice iz marketinga – tudi z marketingom, s PR-jem smo zelo zelo povezani v hiši. Potem so tukaj tudi drugi projekti, vezani na finančne odločitve, kjer sem prav tako vključena. Mislim, da to pač izhaja od našega lastnika navzdol, da je pač on prepoznal to, da se morajo pomembne odločitve v podjetju pač sprejemati v timu.

Po vaši izkušnji kadrovski menedžer torej zelo veliko uporablja timsko delo in mora imeti razvito to kompetenco?

Ja. To mora biti, definitivno. Meni se zdi to zelo pomembna kompetenca HR-jevca, zato ker tudi samo razumevanje vloge, sam trend, kam gre sploh HR... včasih so bili to neki dislocirani oddelki. Jaz danes gledam in se tudi trudim, da vse kar pri nas delamo, da smo mi support našim ljudem. Jaz se bom obračala na našo komercialo, maloprodajno mrežo, 330 trgovin, ki jih imamo: jaz moram biti njihov support, moram biti njihovim »retail managerjem« support, moram biti njihov, kako bi rekla, »consigliere«, in jih naučiti, da morajo oni biti nekako podaljšana roka HR-jevcev, se pravi ti ljudje, ki vodijo mrežo trgovin. In tukaj je timsko delo, če govorim, support, timsko delo, to sta tukaj dve zadevi, ki sta si pač zelo blizu. Jaz si sploh ne predstavljam drugače. In mislim, da tudi tretiranje s strani podrejenih, gledano na kadrovsko službo, je bistveno drugačno, če ti delaš tako.

Kakšna pa je vaša kadrovska služba, koliko ima zaposlenih?

Mi smo v bistvu zelo podhranjeni. Bom povedala samo tako na hitro zgodovino: jaz sem tukaj dve leti pa par mesecev, jaz sem prišla na nepopisan list, ni bilo ničesar, razen obračuna plač, pogodb, prijav in odjav, čista, »plain«...

Kadrovska funkcija je bila torej prej zelo nerazvita?

Ja, ni bilo, v bistvu tega ni bilo, ker je podjetje zelo hitro zraslo, vmes so sicer bile neke vodje, ampak se je to delalo malo tako... v glavnem, prišla sem na nepopisan list. In to je bil pač

dodaten strošek za podjetje, normalno, prej niso imeli sploh vodje, in jaz sem dobila tisti kader, ki je tam bil – obračun plač in tako naprej. Zdaj, verjetno veste, da je standard na sto ljudi en kadrovik... nas je v timu 8 za dva tisoč ljudi. S tem, da nimamo ločenega obračuna, kar je drugje v računovodstvu. Cel razvoj, vse kar delamo, delamo jaz in še ena kolegica, ki je zdaj tukaj 3, 4 mesece, čisto na novo. Vse brez agencij, tako... mi smo se tega lotili zelo skromno, ampak zelo srčno. Gremo ven z ogromnimi projekti, ampak to je zelo tako... ni smo mi premera Lek, Krka, kjer so ogromni budgeti, kjer je v kadrovski toliko ljudi, nad dvajset... ker dvajset je tisto, ko pokrivaš regijo je 20+, še za razvoj... tako da pri nas je, kar se kadrov tiče, zelo podkrepjeno (op. PC: podhranjeno) in se tega zavedam, celo preveč, je pa vizija taka: najprej dajmo sami pokazati par zadev, par projektov, in smo jih že, mislim, da bo 2016 ključno, kar se tiče parih stvari, in potem bomo šli z jačanjem kadrov, pač, precej nam manjka kvalitetnih kadrov, je samo več ali manj obračun plač, pač tista super znanja za funkcioniranje, ampak za razvoj pa ne, tako, da bomo šli v prihodnosti v iskanje ljudi s takimi kompetencami.

Se pravi, da bi lahko timsko delo kadrovskih menedžerjev opredelili na dveh ravneh: ena je vodenje tima znotraj kadrovskega oddelka, druga pa so projektno oblikovani različni timi, ki vključujejo posameznike iz različnih oddelkov.

Ja, mhm.

Kako veliki so ponavadi ti timi, je to zelo različno od projekta do projekta?

Ja, je različno od projekta do projekta, s tem, da, tako bom rekla, kar se je ugotovilo, zaradi tistega time-managementa, o katerem sem vam prej govorila, da maksimalno pet (op. PC: ljudi). Ker potem je že preveč konglomerat... če ti hočeš biti na »full efficiency«, je pet že tista zgornja meja. Meni je najboljša, ko smo tam, trije, štirje.

Potem postane verjetno že uskajevanje zahtevnejše?

Ja, ja.

Katere pa so po vaših izkušnjah glavne ovire za timsko delo, kaj je tisto, kar zaznavate kot neke stvari, ki zavirajo...?

Mhm, to kar sem rekla, definitivno – usklajevanje, tukaj je tudi pomembno, da imaš pač neko IT orodje. Mi smo se pri vseh teh timskih projektih poslužili One drive-a, kjer imaš eno

različico dokumenta, spreminjaš in vsi – cela grupa – že vidijo, da je na mestu, se pravi tudi vse arhivirano, to je pač važno. Drugače je pa problem s time-managementom, to pač, če so člani ti, ki so na vodilnih pozicijah, imamo tako zabookiran urnik, da se težko tudi uskladimo. Tako da potem so to lahko nehvaležne ure, vikendi itn. Drugače pa, kar se je nam pokazalo, ampak to je pač problem naše organizacije, ne bi rekla, da je to problem timskega dela, da: ok, to je neka »radna grupa«, neka delovna skupina, potem pa recimo sklicatelj te delovne skupine, v našem primeru recimo direktor, pozabi določiti »a ha, ti boš vodja, ti pišeš zapisnik, ti nas sklicuješ, ti moraš zahtevati, da je to in to narejeno«, se pravi določitev vlog.

Razdelitev vlog mora torej biti jasna, da stvari funkcionirajo.

Ja, to se mora vedeti. Tudi če gre za malo bolj »flat« projekt, kjer ni potrebno, da je vodja, jaz poskušam – če sem na neki recimo najvišji funkciji, poskušam, da ko zapustimo in ko začnemo, »danes bomo naredili to, to in to, cilji so taki in taki«, in ko zapustimo, pogledamo za nazaj, za naprej, »to, to, to«. Se pravi, veliko bolj moraš biti organiziran, in če nisi, je to lahko past.

Kaj pa na ravni posameznika, razvitosti kompetence timskega dela pri njem, so tukaj kakšne značilne zadeve, ki v določenih primerih zavirajo? Se pravi neke karakterne lastnosti itn.

Ja, seveda so, definitivno. Tisti, ki so bolj introvertirani, tisti, ki so večji individualisti, tisti, ki so zelo tekmovalni, in tisti, ki imajo močne egote, to so ljudje, ki niso... ki težko... Mi te projekte, ki jih delamo, tako bom rekla, za neke dodane vrednosti v podjetju – jaz nikoli ne delam z ljudmi, ki imajo te štiri lastnosti.

Potem že veste kako organizirati time, koga vključiti...

Ja. Sicer je pa to, da ti ti ljudje lahko zaradi drugih znanj, ki jih imajo, lahko dajo veliko dodano vrednost. Tako da jih potem lahko vključiš, bom rekla, samo začasno...

Preko nekih nalog...

Ja, zato ker vseeno ti požreš tisti nek sarkazem, ki ga imajo, ali karkoli, zato da ti dajo neko dodano vrednost, ampak jih potem pač izključiš ven in vključiš samo, ko to rabiš. Ko pa gre za neke stvari, kjer ne moreš, je pa definitivno to velik velik zatiralec, ker pač razglabljaš o stvareh, ki so lahko neracionalne, poslušáš neke izpovedi nekoga in tako naprej, skratka...

zato pravim, če so vloge določene, če je vodja, ki zna koordinirati sam pogovor, je potem to tudi lažje. So pa karakterji, ki niso za to delo, niso.

V zvezi s tem je zanimivo vprašanje smiselnosti razvijanja te kompetence: ali je torej možno pri vsakemu posamezniku razviti timsko delo do določene stopnje, ali je razvijanje te kompetence smiselno samo pri ljudeh, ki so že nekako usmerjeni v timsko delo...? Nekateri pravijo, da če nisi za to, pač nisi, spet drugi pa pravijo, da se vse da razviti, samo je pač treba delati na tem.

Ma... jaz bom tako rekla, to ni samo pri timskem delu, ampak pri več kompetencah: imaš tisto mapo ljudi in so problemi z njimi in ti kot kadrovik se vprašaš, je to človek, ki ga boš lahko spremenil, in če ga boš spremenil za 30% bo dosegel nek tvoj optimum, ali misliš, da kljub ogromnemu vložku, ne bo nič. Tukaj se po moje moraš najprej to odločiti, oceniti nek potencial, bom jaz rekla, možnosti spremembe. To se da oceniti. Sem pa definitivno za, da mora pač, če je zdaj tu kadrovik, povedati, zakaj je ta pristop dober, zakaj gremo v tak način, zato, da ljudje razumejo. Ker dostikrat se ene stvari pač odredi in ljudje pač že po inerciji »ne tega ne bomo, zato ker tako pa tako, pa zato ker tistega ne maram...«... pač ko ti poveš, nam je vsem cilj promet, mi smo vsi tukaj zaradi istega fokusa. In če ti poveš zakaj je nekaj dobro, potem je ta stvar nekako lažje razumljena, tudi če potem pokažeš efekt, rezultate tega in tega. Ker, timsko delo – kar je meni fascinantno – ti se zbereš, da izvedeš neko točko A, ki je pač cilj tega projekta, ampak poleg tega ima to timsko delo toliko multiaplikatornih učinkov... jaz vidim, to je motivacija: nekdo pač nima priložnosti, en prodajalec se počuti vesel, da je lahko z vodjo kadrovske v neki skupini in to njega motivira za pol leta. Zato, ker vidi, da sem ravno tak človek, kot je on. Se pravi motivacija, nek uvid v to, kaj sploh delajo drugi oddelki, neka pripadnost, prijateljstvo na koncu, nek odnos... in ko ti enemu takemu predstaviš malo širše, kaj to je, potem tudi on to lažje začne razumet. Se pa strinjam tudi s temi, ki ste jih omenili prej – pač, črno in belo – da določeni ljudje za to nikoli ne bojo. In jaz tudi pravim: takih ljudi ne silit v to. Ker če so profiji v nečem drugem, in so individualisti, ne vem, programerji, mi imamo v kontrolingu recimo take ljudi, so zelo specializirani za nekaj drugega in za tim nikoli ne bojo. Če veš, da ti tam dela maksimalno dodano vrednost, ga tam pusti in ga interveniraj samo, kadar je treba. Zdaj, zaradi neke sile kulture timsko delo – ne. Jaz nisem tega mnenja.

Kaj pa, če pomislite na svojo karierno pot in kompetence, ki ste jih doslej razvili – kako bi ocenili pomembnost kompetence timsko delo v tem kontekstu? Je pri vas osebno timsko delo ena od ključnih kompetenc?

Mogoče ja, pa se ne zavedam, tako bom rekla. Jaz sem drugače za ene stvari velik individualist, ampak dobro, s tem so povezani tudi šport in druge stvari, po drugi strani pa ogromno stavim na tim in ogromno dam za tim, vedno sem dala, tudi na faksu, ko smo bili člani različnih projektov, tudi v gospodarstvu, vedno smo delali timsko, sem se pa tam prvič – bom rekla tudi bolj kot otrok – soočila s tem, da jaz vse delam, uni ne dela nič, ta se »šlepa«, takrat smo bili v drugačnih odnosih. Ampak to je dobra izkušnja in ta izkušnja ti je dala neke lastnosti, da rataš malo bolj volk in po drugi strani da rataš malo bolj medvedek in vidiš pri ljudeh določene specifike, tako da... timsko delo: jaz bom rekla sočutnost do ljudi, ker so to vse povezane stvari, jaz mislim, da za enega HR-jevca je to ena alfa.

Zelo pomembna kompetenca torej?

Ja. In to ne samo za enega HR-jevca, ampak tudi za enega menedžerja.

Ko ste začeli s poklicno kariero, kako ste se srečevali z zahtevo po timskem delu? Je bila po vaših izkušnjah to kompetenca, po kateri so delodajalci pogosto povpraševali? Je bila ta zahteva tudi eksplicitno izražena v razpisih za delovna mesta?

Bom rekla tako: delodajalci niso tega eksplicitno navajali, verjetno sem, če pogledam malo za nazaj, tudi kar se tiče organizacije, v kateri sem, lahko rečem, da sem za veliko timskega dela bila jaz iniciator in tudi prebudila to, da nehamo po oddelkih delat, ampak se dajmo skupaj uvesti, mogoče tudi zaradi tega, ker sem mogoče jaz rekla, da komercialnih stvari sama tako dobro ne poznam, da lahko sama naredim bonusni sistem... tako da jaz bi rekla, da sem mogoče ene bariere premaknila, so pa potem ljudje to kar hitro pokupili, marsikje, kjer sem s tem začela in poskušala, je bilo to pozitivno sprejeto. Da bi pa to delodajalec od mene zahteval? Ne, zahteval je rezultate.

Vi ste torej na FDV študirali kadrovskega menedžmenta...

Mhm, potem pa še ekonomijo.

...mene sicer bolj zanima študij na FDV, ker sem raziskavo na ta način zastavil primerjalno, zato me zanima, kako ste v okviru študijskega programa razvijali timsko delo?

Mislím, da se je fakulteta, da so vse seminarske naloge, ampak res vse, v različnih letnikih pri različnih predmetih, temeljile na timskem delu. So. Oni so nas pač v to vrgli, imeli smo za narediti, na koncu prezentirati, ocenili so celo skupino, vsi smo dobili isto, in v bistvu smo bili vrženi v tisti ogenj, saj sem vam že prej povedala moje občutke, vedno sem nekako imela občutek, da moram delati še za pol drugih, in sem dobila to izkušnjo nepravilnosti sveta, bla bla bla... samo tako se naučiš, žal. Po drugi strani pa, če zdaj gledam, z njihovega pedagoškega vidika in kaj bi oni meni poleg te fenomenalne izkušnje dali za podjetje, bi mi morali to timsko delo malo bolj razložiti. V smislu tega, kar me zdaj vse sprašujete: pasti, kako organizirati timsko delo, zakaj sploh timsko delo, ta multidisciplinarnost, kako HR-jevec mora narediti okoli sebe nek tim – ali je to notranji tim v HR službi, ali je to z drugimi oddelki – zato, da bo lahko HR stvar dobro implementiral. In ta razlog, zakaj, kako se to dela, to bi morali oni tudi naučiti. Je že prav, da te oni vržejo in ti poskusiš kako zgleda, samo eno je to tam, eno je pa tukaj, ko se gre za resne stvari...

Se pravi tam je to ena od oblik dela, ni pa dovolj »feedbacka«, ocenjuje se samo končni izdelek skupine, samo delo pa ne...

Ja, ja, recimo način, da bi nas kdo vprašal »kako ste pa vi funkcionirali kot skupina, kolikokrat na teden ste se dobivali, kako so izgledali vaši zapisniki, kako je izgledal vaš napredek, kje ste izgubili največ časa, ste dosegli cilj, ali ste zamudili« take stvari...

To bi bile koristne stvari za razmislek, ki bi posamezniku tudi pomagale razvijati to kompetenco.

Ja, ja. Ker ti, ko enkrat pač prideš... mislim, jaz samo to očitam, mislim, ne očitam FDV-ju... bolj konkretno, bolj konkretno stvari... ker delodajalci in HR-jeveci, ki smo po podjetjih in smo šli čez ta program, smo pripravljene pomagati fakulteti in študentom, zato da bomo mi imeli boljše ljudi v kadrovske službi, da oni pridejo malo bolj kompletni. Ker jaz vem, da če se sama ne bi angažirala vzporedno skozi faks in marsikatero predavanje tudi zaradi tega zamudila, zato da sem lahko pridobivala izkušnje, marsičesa pač ne bi znala. Tako da: bolj praktično usmerjeno... ok, dajte timske seminarske, ampak dajte povedati kaj je timsko delo, kako to izgleda v podjetju, kako en projekt realizirati.

To bi verjetno študentom zelo pomagalo, če bi poznali ozadje tega dela. Pa se mogoče spomnite kakšnega predmeta, oz. ali je obstajal kakšen predmet, ki je bil vseeno usmerjen v to, da bi tudi teoretično kaj rekli o timskem delu, projektne delu... ?

Da bi teoretično o temu govorili... ne, ne, tega se ne spomnim.

To se mi zdi zanimivo, namreč fakulteta v predstavitev študijskih programov povsod izpostavlja tudi timsko delo kot eno od ključnih kompetenc, ki jih osvojijo študenti, če pa pogledaš učne načrte in učne vsebine, te kompetence praktično nikjer ni, razen v obliki študijskih nalog, ki jih delajo skupine študentov.

To je ok, ni pa dovolj. Ker jaz vem, da dosti mojih sošolcev je bilo tudi zafrustriranih »oh, spet skupina, raje bi sam naredil trikrat več, samo da ne bi bilo treba...«, skratka...

Če bi vedeli več o tem, bi bilo mogoče drugače...

Ja, ja!

Ste se vi mogoče kdaj udeležili kakšnega dodatnega izobraževanja ali usposabljanja, ...

Ves čas.

...ki bi bilo recimo usmerjeno tudi v timsko delo, delo v skupini?

Jaz se izobražujem odkar sem na FDV konstantno. O timskem delu... ja, ampak tako bom rekla, ob drugih tematikah. Kot neka metoda, kompetenca... ampak da bi prav rekla, da sem šla na...

Recimo na neko delavnico timskega dela.

...ne, to ne. Kot metoda je pa vedno prisotna, vedno je neka diskusija tudi na to temo.

Več kot na fakulteti?

Ja, ja, ja, definitivno.

Katere so po vašem mnenju ključne naloge, ki jih opravlja menedžer človeških virov?

Tako bom rekla, najprej moraš imeti nek pregled. Jaz se bom ozrla na naše podjetje: jaz moram vedeti, kaj se meni v vsaki državi dogaja. Mi nismo razparcelirani na razvoj, izobraževanje, pravni oddelek... pač, jaz sem vse to. Tako da, prvo, kar mi je ključno, je, da

delamo v vseh državah po zakonu, da smo pravični, pošteni do ljudi, ker jaz sem pač ambasador teh ljudi in moja etika mora biti zadovoljena, to je pač meni prvo. Da kljub temu, da sem med delodajalci in zaposlenimi, da moram zagotoviti, da delodajalec ne bo v minusu, če se izrazim na grobo, da se vseeno ljudem ohrani dostojanstvo. To se mi zdi ena taka generalna stvar, a ne. Skrbet za zaposlene, jih slišat, imet odprta vrata zanje, delati vse po zakonu, to je ena osnova. Potem pa kaj je ključna naloga HRjevca: to, da v bistvu zavoljo doseganja cilja podjetja predstavi to zaposlenim, da to razumejo, in da so hkrati še zadovoljni in motivirani. Kako zdaj to narediš? Ali to narediš z nagrajevanjem, izobraževanjem, nekimi projekti, mitingi... imaš molijon možnosti, kot HRjevec imaš res paleto stvari, samo domišljija ti mora delati in neka avtentičnost. Jaz mislim, da, da dosežeš to, da pride človek zadovoljen in zavzet v službo, da je motiviran, da je ponosen na to, da je v tem podjetju, da se čuti »dedicated« svoji nalogi in da je na koncu dneva uspešen in se ne počuti utrujen, to je tisti generalni cilj. Zdaj sem vam zelo na široko govorila. Lahko greva po vseh nalogah, ampak mislim, da dostikrat se nekaj zatikamo v neke parcialne naloge in potem pozabimo videti gozd, kajne. Pač to so orodja, kako priti do tega. In dobiti eno zmagovalno kombinacijo, da imaš ljudi, da dosežeš to energijo, mislim, da je to glavni »catch«, ki ga mora HRjevec doseči.

Katere pa so po vašem mnenju ključne kompetence HR-jevcem, oz. kot sem opredelil v vprašanju – diplomantov kadrovskega menedžmenta? Katere so te kompetence, ki jih razvijajo pri študiju, ali tiste, ki bi jih morali razviti?

Zdaj bom malo zmešala znanje, kompetence, splošne, specifične... če greva najprej na diplomante... fajn je, da ima diplomant neko strukturo, kaj sploh HR pomeni v praksi. Fajn je, da pozna delovno zakonodajo, ker tukaj so okviri, kaj sploh lahko in kaj ni mogoče, kolektivna zakonodaja itn. Bom spet groba: da ima en »package« nekih lastnosti, ki jih mora HR-jevec imet: neko empatijo, razumevanje za človeka, komunikacijo, strpnost, preudarnost, zgled, pač to mora biti ena služba, ki je umirjena, ki deluje zgledno, ki ve, da mora biti razvoj, mora gledat na to kot na neko človeštvo... pač razvijati ljudi, jim dajati nekaj, pač mora imeti v sebi ta paket lastnosti. Definitivno to ne morejo biti neki individualisti, egoisti itn. Sicer faks tega ne more dati, lahko da neko znanje, ne pa karakterja. To je če gledamo diplomanta, potem pa ko stvar pride na menedžerja – HR-jevca, tukaj pa... bom rekla vse tiste menedžerske lastnosti, mogoče malo bolj »tough«, kot menedžer, potem pa mislim, da vsak dober HR manager mora imeti ravno tako to dušo za ljudi, to je včasih zelo težko preklapljati iz tega nekega »tough« človeka, ki sedi na nekem »boardu« in zagovarja stroške in tako

naprej in mora biti trd, do tega, da te nekdo od tvojih ljudi pokliče in ti izpove svoje osebne probleme, da si ti človek in profesionalna služba. Tako, mislim, zdaj da mi rečete kaj vse mora imet... jaz poskusim malo tako karikirat, mogoče ste me razumeli. To toplino, skrb za razvoj, za motivacijo, za to, da se ne ustaviš... in meni je zelo pomemben razvoj, mogoče tudi zato to poudarjam, zame noben HR manager ne bi smel biti brez te kompetence, da se izobražuje, da gleda kaj se dogaja na trgu, da je tudi sam udeležen v nekih projektih razvoja, ne da samo delegira in najema agencije. Ker ti če to delaš, tudi čutiš, si zraven in ima zadeva neko srce. Drugače ljudje čutijo, če so projekti brez srca...

Tukaj imam en kratek seznam kompetenc, ki sem jih izbral iz določenih modelov. Te kompetence so lahko bolj ali manj povezane s timskim delom, zanima pa me, kako je po vašem mnenju in vaših izkušnjah timsko delo vsebovano v naslednjih kompetencah oz. če je njihova sestavina ali kako drugače povezano z njimi. Prva je strokovnost na svojem področju.

Dajte mi pomagat. Strokovnost na svojem področju in timsko delo?

Ja, recimo kako je poznavanje področja kadrovskega menedžmenta povezano s kompetenco timskega dela.

Aha. Recimo, da človek, ki je dober strokovnjak, je tudi dober v timskem delu? ... ja mislim, da tukaj je močna povezanost. Zame nekdo, ki je dober strokovnjak, pomeni, da ga niso samo izkušnje naredile, ampak tudi, da se zjutraj zbudi in prebere dva članka, da hodi na konference, ve kaj se v svetu dogaja... in če vse to akumuliraš, dobro veš, kaj pomeni timsko delo, in je močna korelacija.

Učenje novih stvari v delovnih situacijah

Tudi, tudi. Tudi jaz konkretno imam s tem izkušnje in se je izkazalo, da nekaj, kar je mogoče zame čisto novo, je dosti lažje delati v timu.

Mogoče na ta način tudi spoznati nove stvari, do katerih posameznik sam ne bi prišel?

Definitivno. Mi z ogromno projekti v timskem delu smo se toliko presegli nad sabo, nad nekimi tremi posamezniki, zato ker je ideja nekoga dala signal za neko četrto idejo, in to se, kot sem že rekla, multiplicira. Ne moreš verjeti. Tako, da ja, tudi to.

Komunikacijske veščine

Definitivno. Zelo očitno.

Veščine IKT. Prej ste recimo omenili neko programsko opremo, s katero lahko simultano spremljate dokumente itn.

Ja, zelo. Pač, glejte, mi smo regijski, vse projekte, ki se jih lotimo, moramo skomunicirati na osem trgov. In različic, jezikovnih in... res, pa nismo zelo dobro IT-jevske podprti, tukaj moramo še veliko narediti, ampak en brezvezen one-drive, rešitev v oblaku, da ko ti popravljaš vidiš že tiste v Srbiji zraven... to so taki prihranki časa, brez tega se ne da. Exceli, papir, to je totalno...

Torej so ta znanja tudi zelo pomembna za timsko delo? Dandanes dosti timskega dela poteka po teh kanalih?

Ja, zelo.

Obvladovanje medčloveških odnosov. To sva tudi že omenjala...

Ja, to sem že odgovorila.

Usmerjenost k rezultatom.

Ja, tukaj bom pa rekla tako: dosti timov se tukaj izgubi. Zato ker je pač fajn biti skupaj, fajn je filozofirati, brainstormati, kar vsak tudi rabi... in tukaj so mogoče rezultati kdaj slabši. Saj zato pa pravim, da je treba biti zelo organiziran, ker drugače lahko zaideš. In ko sva se prej pogovarjala o fakulteti: to te mora fakulteta naučiti. Timsko delo – ja, brainstormaš, filozofiraš, vse mogoče, ampak ti moraš priti do cilja. Ker pač na faksu je že v redu, pišeš gor, dol, ampak tukaj v podjetju je čas omejen, vsi smo čisto preobremenjeni, in če nisi »goals-oriented«, pogoriš povsem. Vsi roki so prekratki... skratka, kako v čimkrajšem času priti do čimveč ciljev in do čimboljšega cilja. To je ta »catch«, ki je definitivno povezan, marsikdo pa tega ne zna, tudi jaz še vedno nisem prepričana, da to najboljše znam.

Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa

Po eni strani je to velik plus... mislim, ne vem kako je drugje, pri nas je pritisk pač ogromen, deadline-i isto, sicer si jih sami postavljamo, ampak so pričakovanja, da se nekaj hitro implementira, zelo visoka. Ko imaš tim, si soodgovoren, saj si vodja, ampak delo pač podeliš. In ko delo enkrat podeliš ti pade nek kamen, veš da ni vse na tebi in ti je lažje, in mogoče je to

en plus tega. Po drugi strani pa, če gre za stvari, kjer mogoče trije člani malo manj podpirajo in je bolj na enem človeku, je pa tukaj vedno to usklajevanje, ki ti ustvarja pritisk. Jaz imam ene projekte in druge – pri enih čutim to kot olajšanje, pri drugih kot pritisk, ne bi mogla enoznačno odgovoriti.

Učinkovita poraba časa. To je verjetno tudi povezano z delom pod pritiskom...

Ja, saj pravim... jaz definitivno, če potegnem črto, timsko delo in čas: sem za timsko delo, za delo v projektih, ker so rezultati stokrat bolj kvalitetni. Moraš pa pač biti organiziran, saj to pač po kmečki pameti, ni treba nekega masterpiecea izumljati, obstajajo ne vem kakšna vse orodja za to, ampak po nekih ključnih načelih se to da... jaz definitivno sem za timsko delo.

Spomnil sem se še nekaj, česar vas prej najbrž nisem dovolj eksplicitno vprašal, ko sva govorila o tem, kako se vi srečujete s timskim delom: kakšna je ponavadi vaša vloga v teh timih, ali ste velikokrat vodja tima kot predstavnik kadrovske službe, ali pa to vlogo prevzimate predvsem na ravni svojega oddelka?

V bistvu ja, sem večkrat vodja tima, ne samo mojega oddelka... zdaj konkretno trenutno sem pač vodja ene projektne skupine, kjer gre za kompletno strategijo cele korporacije, kar v bistvu ni neposredno kadrovska stvar... to je res ena ogromna stvar, ko samo pomislim na to, mi postane vroče. Sicer pa eno in drugo...

Najbrž je to odvisno od narave vsakega posameznega projekta, koliko je usmerjen v kadrovske zadeve...

Ja. Imaš pa definitivno več dela, če si vodja. Še posebej če hočeš vsakič pripraviti nek timeline, milestone-e... pač, vsaj da tisto skupino vodiš z nekim ciljem in z neko periodiko.

Se vam zdi kompetenca vodje tima drugačna od splošne kompetence timskega dela?

... ja, je...

Je treba imeti tukaj še neke druge...

...ja, definitivno. Jaz vidim pri nas nekatere, ki jim je vodenje tima, projekta... vesoljna fizika, jaz ne vem...

Pa so lahko sicer dobri timski delavci?

Ja, očitno ja, v možganih morajo biti neki predalčki, jaz ne vem, meni se zdi to tako, zdrava kmečka pamet, nekemu pa pač ne... tako da... to so stvari, ki so lahko tako nepomembne, ampak to je treba ljudi naučiti, ljudi je treba naučiti osnovnih stvari, teh, zdravorazumskih...

Se morda zdaj spomnite še kakšnih drugih kompetenc, znanj, veščin, osebnostnih lastnosti... ki bi lahko bile pomembne za timsko delo? Vem, da sva že precej pokrila to tematiko, vendar so mogoče še kakšne zadeve s tem povezane, četudi manj očitne...

... pomoje ne, kot sem rekla: razumevanje različnih profesij, to lahko da enormne učinke.

Mogoče bi lahko še kaj povedali o komunikacijskih veščinah. To je sicer zelo očitna sestavina, v timu je pač komunikacija pomembna, zanima pa me, kako v tem okviru ocenjujete pomen nekih jezikovnih znanj, pisnega in ustnega izražanja,...

Jaz mislim, da je pri tinskem delu pisno izražanje bolj sekundarnega pomena, da je dosti bolj pomembno ustno izražanje. Je pa res, da ko pa preideš neko fazo »brainstorminga« in moraš neke stvari zapisati, je treba tudi znati zapisati prave stvari... ti ne smeš zapisati ene klobase, ampak moraš tisto... to je tudi ena kompetenca, ki je po mojem pol nas menedžerjev ne obvlada. S tem se srečamo, ko moramo delati pred lastniki »buy-in« za različne stvari, za različne projekte. In ko imaš 15 minut časa, ker on več kot 15 minut ne bo imel, da mu ti predstaviš nekaj, kar si tri mesece razvijal, in moraš to dati v pet alinej, da bo on razumel vse. Ti si v bistvu fokusiran na operativo, na to, kako se bo to implementiralo, na koncu izgubiš širino. In to je ta zapis, ki ga poudarjam: treba je znati ljudem izven te skupine to razložiti na enostaven način. To je pa velika kompetenca. Jaz grem takoj v šolo, da me to nekdo nauči (*smeh*).

Glede timskega dela sva zaključila, imam samo še dve kratki vprašanji, ki nista neposredno povezani s tem: Zanima me, kakšna bi morala biti po vašem mnenju vloga fakultete pri prehodu diplomantov na trg dela? Na kakšen način bi jih morala pospremiti?

Jaz mislim predvsem to, da bi morala fakulteta že pred samim prehodom razmišljati za naprej, že v času študija. Prehod je že odskočna deska... treba je iti en korak nazaj in se vprašati: so potrebni res vsi tisti programi? Jaz sem bila res vzoren študent, jaz sem prebrala res vse, še tisto kar ni bilo treba, in sem hvaležna da sem, ker mi je to dalo neko širino za življenje. Ampak, ko sem prišla delat... zdaj brskam po svojih zapiskih, ker hočem ene stvari potegniti ven, zato da vidim... imam tako malo uporabnih stvari, da se je za zjokati. In sem ogromno

prebrala in zdaj noro kupujem knjige povsod... fakulteta bi morala najprej biti bolj »up-to-date« s profesijo, ki jo uči. V knjižnici ne dobiš literature, ki je danes aktualna, skoraj je ne dobiš... jaz vse kupujem. Bolj in bolj praktično bi moralo biti, jaz tukaj ne bi kaj dosti komplicirala... povezovanje z realnostjo, jaz mislim, da so pripravljena podjetja tukaj dati svoj doprinos, več teh nalog... glejte, meni je tole zdaj vzelo eno uro, ampak mi moramo vračat nazaj, to kar so nas oni naučili, ene snovi, ki so mogoče nepomembne in so zgodovina nečesa – naj si to študentje preberejo doma in daj jih osredotoči na to, kako se bodo znašli v podjetju! Kako dejansko implementirat... ne vem, kako naredit pogodbo, kako se lotit novega pravilnika o nagrajevanju, kako se ukvarjat z organiziranjem nekih lokalnih mitingov, da zaposlenim do zadnjega prineseš, kaj se s podjetjem dogaja, različne stvari...

In tega študentje nimajo?

Ja. To imajo tisti, ki so že po naravi malo bolj odprti za ene stvari. In to je... jaz bi rekla, da je tukaj treba narediti eno veliko spremembo in malo pogledat, kako se dela v tujini in mogoče povabit podjetja zraven in pogledat, kaj lahko skupaj naredimo. Potem pa sama odskočna deska je pa že ena taka stvar, ki jo zdaj tukaj delajo, da vas pošiljajo k nam, da se imate nam možnost predstaviti, je pač to ena super stvar, plus to, da bi moral bit ustanovljen... no, karierni center vem, da obstaja, ampak kadar koli sem se obrnila nanj, ni bilo nobenega efekta. Jaz zdaj konkretno, ko smo iskali HR-jevca, mi je Andrej pač pomagal, ampak sem se jaz na njega obrnila, on je bil tak da se je angažiral in je rekel »glej, ta, ta in ta, povabi jih na razgovor«. To bi moralo nekako sistemsko funkcioniralo, jaz ne vem kako, da pač naredimo neko platformo, to se sigurno da rešit. In imamo toliko »case-ov« v kadrovski, v IT-ju, v podjetjih... kjer rabimo študente. Ker jih rabimo, da slišimo, kaj si oni mislijo, imamo kupce, imamo novo generacijo ljudi, ki ima popolnoma druge potrošniške navade. Naš marketing ima en projekt, kjer sodeluje s študenti na ekonomiji, zato da bodo oni delali za nas vsebine, ker so oni tista generacija, ki so naši targetirani kupci, ker mi ne znamo delat vsebine za njih, ker to mora nekdo delati snapchat in te stvari... te stvari bi dale tako izkušnjo vam, mi imamo potem nek »pook« ljudi, ker jih skozi iščemo, ampak je problem, da je težko dobiti dobre, in ko imaš z nekom izkušnjo, ko vidiš kako dela, je vse lažje.

Sodeloval sem pri enem projektu, kjer smo preučevali dobre prakse in poglede univerz in delodajalcev na ta povezovanja, tudi iz tujine, in obstaja veliko dobrih praks, obstajajo recimo nekakšni sejmi, študijski dnevi, kjer se konkretne izzive iz prakse delodajalcev rešuje s

pomočjo študentov, in tako pride do zanimivih idej, študentje spoznavajo delodajalce in obratno... tu je veliko prostora.

To so super stvari. Jaz konkretno, če samo sebe pogledam, imam zdaj trenutno tri projekte, za katere bi bila vesela, če bi jih lahko delila z neko študentsko skupino, in se tudi dobivam z njimi, vzporedno delam, da vidim na koncu kako... to je na koncu bogastvo, tega ful manjka. Kar je dobro delala fakulteta, pri čemer sem tudi jaz bila recimo »pasivno-aktivna«, je bilo društvo študentov kadrovskega menedžmenta, ki je organiziralo ekskurzije, npr. v Luko Koper in podobno, in so potem ta podjetja dala en »case« in se je potem to delalo po skupinah. Sicer to so bile polurne zadeve, nisi mogel nekaj naštudirat, to je zame premalo, ampak na nek tak način bi se morali stvari lotiti. Govoriti, da podjetja ne želijo zaposlovati novih diplomantov, da se vse zaposli preko vez... to so floskule. Ker mi imamo problem najt kvaliteten kader. Lahko govorimo o prodajalcu, kontrolingu, HR-ju... vedno se »namatramo«, vedno! Tako da, ko meni kdo govori, da se ne da... da se. Mi je pa jasno, da sami diplomanti ne morete nič narediti... in zato mislim, da je to misija fakultete.

Kakšen pa je bil vaš osebni prehod iz študija v delo?

Moj je bil tak, da pač izhajam iz ene podjetniške družine, kjer sem delala tako, od šestega leta. Tako, malo grše otroštvo, ker sem res dosti delala. Potem sem v študiju redno delala in v tretjem letniku fakultete sem začela delati »full time« na ministrstvu za promet, potem so me že hoteli takoj zaposliti, pa sem rekla ne, končala četrti letnik in vzporedno že končala diplomu, da sem se lahko vpisala na znanstveni magisterij, ker je bil takrat zadnji letnik, in sem v bistvu takoj potem že začela delati. Takoj so me zaposlili na ministrstvu za promet, tako da ta prehod je bil pri meni tako, zelo... ampak sem se, kljub temu, da sem že prej ogromno delala, sem se precej sekirala. Moja štiri leta so bila usmerjena v to, kako se bom potem zaposlila. Zelo. In vse to, kar ste me prej spraševali: izobraževanje in tako naprej... jaz sem bila aktivna v društvu, fotografirala sem tam, zato da sem lahko brezplačno šla na vse kongrese, pomagala sem pri organizaciji, da sem lahko šla na vse konference, plačevala sem si sama... skratka, bila sem vsa 4 leta fokusirana na to, kako bom dobila službo. Je tudi minus: ni bilo žurov, dobro, mogoče tudi nisem tak tip... kar ni prav, tudi to mora človek izkusiti, ampak jaz sem imela tukaj močan fokus.

Ste tudi zdaj kaj aktivni pri kadrovski zvezi, sodelujete pri kakšnih zadevah?

Sem članica, hodim, ko imam čas, grem na te dogodke, funkcije tam sicer nimam. Zdaj se nekaj pogovarjamo, da bi na tem kadrovskem kongresu mogoče en del predavala v povezavi z merjenjem organizacijske klime in vitalnosti, ampak drugače ne. Bi rada bila bolj, ampak mi zaenkrat ne dopušča...

Najlepša hvala, da ste si vzeli čas za ta intervju.

Ja, malenkost.

Respondentka C5

Vodim oddelek, ki se ukvarja s selekcijo, z razvojem kadrov in tako naprej, imamo pa še en oddelek, ki se ukvarja posebej z izobraževanjem in pa potem celotni oddelek, kjer se ukvarjamo še z vodstvom, pa z strategijami, kadrovskimi politikami, praksami, in pa, ne vem, določenimi specifikami, kot so razni pravilniki, od sistemizacije do nagrajevanja... toliko za en tak oris.

Za začetek me zanima, kako razumeš timsko delo kot kompetenco posameznika?

Kako to sploh razumem?

Ja, katere so po tvojem mnenju sestavine te kompetence?

Za timsko delo jaz mislim, da je v prvi vrsti pomembno, da je človek sodelovalno naravnan, da je sploh... da ni pač to nek individualist, ampak da je pripravljen sodelovati, da rad sodeluje in ima konec koncev tudi rad ljudi. Nek individualist v timskem delu sigurno ne bo uspel, mislim, lahko se potruji, ampak jaz mislim, da je to pač ena izmed sestavin, ki sestavljajo timsko delo. Pa absolutno bi rekla, mogoče malo hecno, ampak to smo kadroviki: bi rekla čustvena inteligenca. To pa zaradi tega, ker se mi zdi, da brez čustvene inteligence ti v timu zelo težko sodeluješ, ker v timu so ljudje diverzificirani, so drugačni, vsak ima neke svoje pristope, delovne navade, lastnosti, ki tim sicer delajo različen, ampak hkrati mora pa tim tudi funkcionirati in mora vladati neka sinergija. Čustvena inteligenca je nekaj, kar se mi zdi ključno za člane tima, zato da znajo prepoznati prednosti, pomanjkljivosti svojih članov, konec koncev tudi vase znat pogledat, kaj bi lahko pri sebi spremenili, da lažje razumejo,

povezujejo in sodelujejo skupaj. To sta dve taki, ki se mi zdita res ključni, absolutno pa potem vse ostalo kar sledi, to se pravi... od tega, da se znaš pogajat, pogajanje, sodelovanje, vodja tima mora absolutno biti tudi motivator, inspirator, mora znati potegniti ljudi naprej, sestavit pravi tim, mora vedeti kdaj prihaja do kakšnih zastojev ko organizira delo, ko ga koordinira, mora tudi znati te zastoje na en primeren način uravnati, v vsakem timu so določeni konflikti, s katerimi je treba znati upravljati, ne pa jih še spodbujati ali pa recimo podpihovati, ampak je dejansko treba znati to uravnati. Pa mogoče včasih tudi vzpodbutiti, zaradi tega da se razvije neka debata ali pa mogoče nek drugačen princip, da se pride do kakšne lažje rešitve, seveda pa mora biti to pozitivno. Tako da... to se mi zdijo mogoče neke ključne sestavine. Mogoče sem še kakšno spustila, ampak se bom gotovo še kaj spomnila. Ampak to je tisto, kar se mi je zdi res najbolj pomembno.

Kako pa bi timsko delo opredelila v kontekstu specifik dela menedžerjev človeških virov?

Na podlagi izkušenj... dosti ljudi, pa moram reči da tudi moji doma, ne razumejo čisto točno kaj v kadrovske delamo. Kaj jaz delam cele dneve v službi... ampak če je kadrovska funkcija res strateška, da ni operativna, da ni samo na nivoju neke operacionalizacije procesov, da se dejansko zavedaš pomena, da moraš upoštevati vse deležnike, ne samo internih, kot so recimo uprava, zaposleni, direktorji, vodje, ne vem, pač vsi ostali zaposleni, ampak konec koncev tudi lastnike, pa v našem primeru konkretno je pomembno tudi javno mnenje... če te stvari razumeš in poznaš gospodarsko okolje in imaš neka poslovna znanja, potem lahko definitivno tudi marsikaj narediš. Timsko delo pa se mi zdi v tem kontekstu pomembno predvsem zaradi tega, ker če ima kadrovska neko strateško vlogo, se pravi da te stvari razumeš in se povezuješ, potem razumeš da imaš znotraj podjetja neke procese in jih znaš usklajevati. In če to znaš, točno veš kje te oni rabijo, kakšen support lahko nudiš. Recimo, konkreten primer, recimo da se spreminja nek kreditni proces, zdaj si izmišljujem, potem moramo točno vedeti, kaj ta sprememba prinese. Ne samo da razumeš, kaj to pomeni, ampak da tudi razumeš, ali za to rabiš novega človeka, nova znanja, nove kompetence, kako bomo do tega prišli, bomo razvili izobraževalne programe, moramo organizirati kakšno mentorstvo, učenje na delovnem mestu, coaching, karkoli... skratka, kaj je tisto, kar lahko mi kot kadrovska služba nekomu damo. In to je timsko delo, ne, ali pa recimo, da razumeš prodajnike, da veš s kakšnimi težavami se soočajo, to pomeni tudi, da greš recimo za nekaj časa v ožjo organizacijsko enoto, ki jo pokrivaš, spoznaš njihovo delo, absolutno moraš biti za to timski človek. In potem dejansko lahko nudiš support. In to je tisto največ, kar kot kadrovik lahko dosežeš. Moraš pa za to

seveda imeti določene kompetence in to je tisto, kar sem prej rekla: moraš biti prepričljiv, suveren, dobro poznati notranje procese, ljudi, da lahko postaneš enakovreden – ne samo partner, ampak tudi sogovornik – direktorjem, konec koncev tudi upravi in vsem ostalim zaposlenim. Ko ti oni zaupajo, tudi lažje koordiniraš aktivnosti in si supporter.

Pri opravljanju dela menedžerja človeških virov torej največ deluješ v timih, ki so sestavljeni iz posameznikov iz različnih oddelkov?

Tako, se pravi različni oddelki, predvsem tisti, ki so lahko najbolj strateški. V nekem podjetju je to lahko prodaja, ali pa je to recimo neka skupna služba, ki se ukvarja s strategijo, vizijo in poslanstvom podjetja, in pa vse tiste podporne aktivnosti, ki sodijo zraven. Odvisno od podjetja. Ampak definitivno mora biti kadrovik del tega tima. Zdaj, ali je to kadroviski menedžer, odvisno od velikosti nekega podjetja, ali je to lahko kadrovik... so pač večja podjetja, kjer je funkcija bolj razdelana, nas je 30 – 40, in lažje je nekoga poslati v neko enoto, ki jo pozna, pozna ljudi, pozna direktorja... kadroviski menedžer je pa vedno tisti na koncu, ki ima neko zadnjo besedo. Ker ti kot kadroviski menedžer imaš tudi največ informacij, pomembno je, da jih znaš tudi naprej razdeliti, ker imaš nek drug pogled, ampak vseeno si ti tisti, ki vedno uravnavaš te stvari, v bistvu zadnji člen v verigi, ki se pogovarja z direktorji, z upravo...

Iz tvojega opisa torej lahko sklepam, da je timsko delo pri delu MČV zelo pogosto?

Jaz mislim, da brez timskega dela kadroviska funkcija ne obstaja. Mislim, strateška ne. Operativno je lažje... čeprav tudi pri tem rabiš nek način sodelovanja, moraš razumeti, kako zaposliš, kakšno pogodbo... ampak še večji pomen pa dejansko dobiš takrat, ko si na neki strateški poziciji. Ko razumeš, kaj neka enota rabi, kam se bodo razvijali, lažje pripraviš karijerne načrte, če razumeš zakaj so eni bolj uspešni kot drugi, ne smeš vsega prepustiti samo direktorju, absolutno pa ne smeš prevzemati nase preveč odgovornosti. Kar pomeni odgovornost nosi vedno direktor, nosijo jo zaposleni, ti si v bistvu v vlogi nekega svetovalca, stratega, partnerja, v tem smislu.

Kakšne pa so po tvojih izkušnjah najpogostejše in največje ovire uspešnega timskega dela?

Mislim, da se timsko delo vedno izvaja od zgoraj navzdol, kar pomeni, da moraš vedno imeti nek support nadrejenih. Zdaj, če se slučajno zgodi, da v nekem podjetju neki vodilni niso tako timsko naravnani oz. ne prenašajo informacij dovolj navzdol, so informacije pomanjkljive,

lahko vsak po svoje razume navodila. In potem se lahko zgodi, da se začneš med sabo spraševati, kako ti to razumeš, ali imaš ti prav, ali nimaš prav, potem včasih lahko prevlada kakšna moč ega in se potem boriš za svoje pravice in ugotoviš, da se boriš v napačno smer. Ključna je podpora in komunikacija od zgoraj navzdol, pa absolutno tudi pravilna sestava tima. Tako v smislu koga postaviti za vodjo, kot v smislu članstva v timu. Če imaš zaposlene, ki so individualisti, ki so konflikti, ki jih bodo drugi težje sprejemali, je sicer tvoja naloga – če nimaš druge izbire, da te zadeve uravnavaš in poskusiš omiliti – ampak vseeno se mi pa zdi, da je sestava tima tista, ki je ključna. Ne samo po strokovnih kompetencah, ampak tudi po drugih kompetencah, kot so recimo vedenje, obnašanje, konec koncev tudi potencial posameznika, da veš do kje lahko razmišlja... če imaš skupino 10 kreativcev, ne boš dobil izdelka. Če imaš pa enega kreativca, pa eno mravljo, pa nekoga, ki zna zaključevati naloge, bo bistveno lažje. Ali pa če imaš 10 takih, ki ne funkcionirajo pred 11h zjutraj, ti pa rabiš recimo nekaj že do 9h, bo to zelo težko. Tako da moraš tim res dobro poznati. Ključno pa se mi zdi, kar tudi res opažam pri svojem delu, da imaš podporo: recimo kot vodja, da imaš podporo nadrejenih, komunikacija se mi zdi res zelo pomembna. Ti imaš dostop do nekkih informacij, ki jih drugi nimajo. In najbolj pomembno je, da tega ne držiš zase. Kot pravijo, da informacija je moč. TI moraš biti pri sebi toliko sam pri sebi, bom rekla, »pošlihtan v glavi«, da veš, da moraš informacije naprej dajati, ker sicer ljudje ne bodo delali tistega, kar ti želiš. Tako kot tudi ti moraš te informacije dobiti od drugih, in če jih ne dobiš od zgoraj oz. so pomanjkljive, ali pa, ne vem, ne znaš postavljati pravih vprašanj, boš potem tudi navzdol to težje spustil. In ne boš mogel navzdol prenesti, širiti, motivirati... ker konec koncev tudi spodbujati, ker enostavno ne boš vedel, kaj se dogaja.

S kakšnimi ovirami pa se pri timskem delu največkrat srečuješ, ko gre za kompetence in značilnosti posameznika?

Največja ovira se mi zdi mogoče res način, kako vodja uravnava zadeve med člani. Ko pa člane pogledam, bi pa rekla da je največja ovira, ki jo vidim, pomanjkanje čustvene inteligence. Če se nekdo spusti na nek nivo, ki ni primeren nekemu poslovnemu krogu, ali pa nekdo nima nekega občutka za soljudi, bo zelo težko pripeljal neko zadevo do konca. Ker sodelovanje v nekem takem projektu, kot je recimo kadrovski proces, je zelo zahtevno. Bom dala primer, ki se nam je zgodil. Kadrovik ima vedno, bom rekla, palico in korenček, mora znati spodbujati, ampak hkrati moraš pa znati tudi pipico zategniti, ko je treba. Če bi recimo vse dovolili, bi seveda direktorji zaposlovali, vsakič ko nam kdo ne bi bil všeč, bi novega

dobili in tako naprej, to bi se širilo in širilo... in ti moraš biti tisti, ki dejansko si odgovoren, da se izbere kompetentnega človeka, ampak še vedno je pa direktor odgovoren, ti si v vlogi neke svetovalne funkcije. Kar hočem povedat je to, da v primeru, ko moraš malo zategniti pa se mogoče tudi skregati s kom, da nečesa ne dovoliš, pa moraš imeti podporo in zaslono na strani nadrejenih, moraš to tudi na primeren način sporočit. Ker včasih stvari znajo tudi eksplodirati. Zdaj če nekdo eksplodira, pa vstane s sestanka pa te malo manj kot nekam pošlje, moraš biti tukaj še vedno toliko suveren, da se znaš postaviti zase, da imaš hrbtenico, vztrajaš pri svojem... se pravi, etika, in pa da znaš upravljati s svojimi čustvi in s konflikti.

Vse to pa približno povzema pojem čustvene inteligence.

Tako, to se mi zdi ključno. Nekateri gredo potem recimo na zlorabo moči... ti kot vodja tega ne smeš nikoli uporabljati. Če pa gledam recimo samo člane med sabo je ponavadi tisto rivalstvo, bom rekla nezdravo tekmovanje med sabo, in tukaj je tudi neka vloga, ki te stvari mora uravnavat. Drugače pa bom rekla individualist. Individualist, ki se hrani samo s svojimi uspehi, skriva informacije, kopiči delo pri sebi, pa ga potem mogoče niti ne zmore... bolj individualizem, kot močen ego. Recimo ljudje enostavno včasih tudi ne zmorejo, ker drugim nočejo prepustiti tega, ker se hočejo sami okitit s svojimi rezultati. Ampak en tak rezultat enega res strateškega projekta je rezultat tima. Imaš pa seveda boljše in slabše posameznike.

Če pomisliš na svoje kompetence, ki si jih razvila tekom študija ali na drugih področjih: kakšna se ti zdi vloga timskega dela pri tvojem iskanju zaposlitve in karierni poti nasploh? Se ti zdi timsko delo pri tem močna točka?

Mislím, da ja, ampak zelo pomembno je pa tudi mreženje. Strogo timsko delo – ja, ampak če pogledam s tega vidika, kako sem dobila zaposlitev po zaključku študija... se mi zdi, da moraš biti kar zelo ekstrovertiran. Ne da si zaprt, ampak da si ekstrovertiran, da te imajo ljudje radi, da pridobijo tudi tvoje zaupanje, da se mrežiš, da spoznaš ljudi, da se znaš na pravi način predstaviti, prezentirati... in to je neke vrste timsko delo. Jaz sem začela kot študent in tam sem bila deklica za vse, najprej sem začela zlagati pogodbe po abecednem redu, potem so mi zaupali, da sem vnašala v kadrovske informacijske sisteme, spoznavala sem ljudi iz drugih oddelkov, ker sem morala sodelovati, z administracijo je bilo treba veliko delati... tako so me ljudje spoznavali, potem sem začela malo po drugih oddelkih krožiti... gre za to, da te nekdo prepozna, pa da te vzame za svojega, ker ga ne oviraš, ker pomagaš, jaz mislim, da je to ključno. Ni pa to edina zadeva, moramo vedeti, da se včasih timsko delo tudi precej ocenjuje. Ti

moraš pokazati tudi kakšne druge kvalitete, predvsem recimo za službo je ključno to, da si vztrajen, odgovoren, da si zaupanja vreden, da si etičen in pa da si delaven. Jaz mislim, da v bistvu vsak po diplomi mora biti v bistvu en material za oblikovanje, ki ga ti lahko oblikuješ. Ampak določene stvari so pa karakter, ki ga ti ne spremeniš... to se mi zdi v bistvu bolj pomemben kot to, kako ti timsko sodeluješ. Saj to se pa potem izkazuje pri tem, karakter je karakter. Če nekoga oceniš, da se mu ne da, da gre vedno po liniji najmanjšega odpora, takega človeka jaz ne bi nikoli zaposlila. Če se pa trudi, ima širino, razmišlja... da bi še kaj drugega delal kot pa samo sedel ob knjigah pa žural, to je pa tisto kar šteje, koliko si tudi aktiven. Absolutno pa ne smeš biti individualist.

Omenila si ekstrovertiranost, bi lahko to opredelila tudi kot sestavino timskega dela?

Ja, lahko ja. Absolutno. Introvertiran človek je zelo težko... z njim sodelovat v timu. Čeprav je tako, ne... glede na to, da delam v banki... pri nas je zelo veliko analitikov. Brez analitikov tu ne gre... in zato je toliko bolj pomembno, da ga znajo vkomponirati v svojo sredino in ga vprašat prave stvari in mogoče iz njega zvleči stvari, ki jih mogoče drugače ne bi zvedel. Ampak s takimi ljudmi je tudi treba zelo delati in take ljudi dobiš, vedno je tako, ne moreš sestavit idealnega tima. Ali nimaš resursov, ali jih ne moreš zaposliti ker pač nimaš stroškov, gospodarsko okolje je pač tako kakršno je in je ta potreba, da s čim manj narediš čim več. Zelo veliko je odvisno od članov tima, pa predvsem od vodje. Imaš lahko tudi introvertiranega človeka, ampak ko pride odprt človek, ki se zna pogovarjat, ki se rad mreži, rad sodeluje, ni mu težko govoriti o lastnih čustvih, se prezentirat... takemu človeku je v timu veliko lažje delovat kot nekemu, ki je introvertiran. Ne smemo pa ob timskem delu zanemarit strokovnih kompetenc. In to je to...

To je mogoče ena sestavina, ki se včasih kar malo pozabi...

Ja. Ker tim ljudi, ki ne poznajo dobro svojega dela, ne poznajo dovolj dobro zadeve, o kateri teče delo, ti ne bo dosti pomagal, ne glede na to, če so introvertirani ali pa sodelovalni, to nima veze. Tako da rabiš tudi analitika.

Ko se spominjaš svojega študija, kako bi opisala razvijanje kompetence timskega dela pri študiju?

Bom zelo direktna: ni ga čez FDV, res ga ni. Spomnim se tudi študija na ekonomski fakulteti, saj je bilo nekaj timskega dela, ne morem reči, da ga ni bilo, ampak mislim, da je tudi

razlika... začela sem na univerzitetnem programu ekonomije, pa sem potem obupala, ker, kako naj temu rečem... meni statistika ni šla, pa konec. Jaz sem šla statistiko devetkrat delat in ko sem imela desetič, sem rekla dosti imam in sem šla potem na VPŠ, kjer sem naredila zadevo dosti lažje, lahko rečem z levo roko. In je razlika med univerzitetnim študijem in visoko poslovno šolo. Timskega dela je bilo zelo malo, razen mogoče kakšne seminarske, so bila to bolj predavanja, ne vem, 1000 ljudi v tisti predavalnici in potem si šel. Mogoče na kakšnih vajah, ampak tudi na vajah ni bilo toliko spodbujanja timskega dela, je bilo pa o tem veliko govora. Ampak manj kot na FDV. Na FDV je imel vsak predmet neko timsko delo, ko smo delali vaje so bili praktični primeri, kjer si se moral z nekom povezati, hočeš nočeš ali si maral tistega človeka ali ne, zdaj malo karikiram, ampak dejansko je bilo treba veliko več. Spominjam se tudi na koncu, podiplomski študij, bi bilo nemogoče brez timskega dela, pa ne samo zaradi seminarskih, ampak tudi zato, ker se začneš povezovati. Spomnim se enega predmeta, kaj je že bil, mislim da ekonomika dela, ki je bil v angleščini. Tam recimo enkrat manjkaš in se zgubiš... in če nimaš nekoga, da ti je pripravljen kaj razložiti, kakšne zapiske dat, zelo zelo težko prideš naprej. Mislim, saj prideš, ampak je lažje, če nekoga imaš, da se z njim povežeš. Všeč mi je bilo tudi to, ker se mi zdi da smo na podiplomskem študiju imeli že precej različne izkušnje, pa se potem malo povežeš, človeka spoznaš, se povezuješ potem tudi izven, se pravi na poslovnem področju... tako da FDV je tukaj veliko dal, veliko.

Koliko pa se ti zdi to razvijanje kompetence na fakulteti načrtno? Kritiki včasih očitajo, da je to le način za zmanjšanje količine dela, ki ga imajo profesorji, ali pa le metoda dela, ki je usmerjena le v lajšanje dela, ne pa tudi razvijanje kompetentnosti v tej metodi?

Jaz mislim, da je to mogoče malo pretirano. Sicer nisem bila na dodiplomskem študiju, nisem hodila v 4 letnike, ampak samo v 2, ker sem imela eno fakulteto že narejeno. Ampak veliko sodelujemo s prof. Kohontom in točno vemo, kako stvari pri njemu potekajo. Meni se zdi fenomenalno, da fakulteta sodeluje z delodajalci, ker tega na ekonomiji ni bilo. Da dejansko se gre v podjetje, posname stanje, naredi neko seminarsko, kar pomeni, da je to timsko delo izven njihovih okvirjev, dometa, spoznajo še kaj drugega, sodelujejo s firmami... je dosti spodbujanja. Ne bom rekla, da ni možnosti izboljšav, ampak... če pogledava obštudijske dejavnosti, imate zaposlitvene sejme, imate recimo tudi druge dogodke, gostujoče profesorje, pa... cel kup enih takih zadev, ki sicer niso neposredno povezane s timskim delom študentov, ampak meni se to tudi zdi timsko delo, da fakulteta vključuje zunanje vire v njihovo delo.

Da, gotovo tudi to prispeva k razvijanju teh kompetenc. Se ti potem zdi, da se z vidika učnih načrtov fakulteta zaveda tudi pomena te kompetence?

So priložnosti za izboljšave, to je vedno. Zdaj sicer ne vem kako je na bolonjskem programu, se mi zdi, da je tega verjetno še več, ampak moje izkušnje, ki sem jih imela kot študentka, se mi zdi, da je bilo več timskega dela, kot pa recimo na prejšnji fakulteti.

Ali se morda spominjaš kakšnega predmeta na fakulteti, ki bi bil bolj izrecno usmerjen v timsko delo oz. bi timsko obravnaval tudi teoretično v smislu nekih smernic in analize timskega dela?

Zdaj se ne bom spomnila naziva predmeta, ampak Dana Andošek, nje se spomnim... organizacija, nekaj, zdaj se ne spomnim točno, pri njej smo imeli veliko, je tudi pripeljala koga zunanjega pa smo res veliko delali na timskem delu, drugače pa pri UČV 1, UČV 2, pri Svetliku tudi se mi zdi, da smo veliko o tem govorili, ampak nikjer ni tako blazno izstopalo, da bi se lahko zdaj spomnila, čisto iskreno.

No, saj, to že nekaj pove. Ker očitno prisotnost te kompetence vendarle ni tako naključna.

Nekaj je, ja, ne bi rekla, da je to naključno. Se mi zdi, da to udejanjajo, definitivno. Da bi se pa res spomnila, da smo se nekaj blazno dosti pogovarjali o timskem delu, pa ne. Je pa tudi stvar v tem, da je to tipična tema sociologije in kadrovskega menedžmenta, tako da smo jo gotovo obravnavali. Mi je pa fajn no, da je to res fakulteta, ki se zna povezovat.

Si se mogoče kdaj udeležila dodatnega izobraževanja (npr. seminarja, delavnice...) na temo timskega dela?

Ja, Belbina obvladam, znam teste naredit (*smeh*), res no, smo se to učili, imam tudi licenco za opravljanje teh testov, lahko naredim nek profil. Tudi sama sem bila večkrat testirana. Na kar pa sem najbolj ponosna, da sem sploh lahko sodelovala, ko smo to uvedli, pa je »assessment center«, ocenjevalni center, kjer dejansko v realni situaciji vidiš človeka, in je čisto drugače od belbina. Belbin ti recimo pokaže, kako razmišljaš, kako sam sebe ocenjuješ, kar je odlična podlaga, da veš kje se precenjuješ, kje se podcenjuješ, kje sploh ne vidiš sam sebe dobro, in pa kako te vidijo drugi. Mi smo recimo postavili direktorje v to vlogo, kjer smo morali narediti nek projekt, kako vidijo svoje organizacijske enote. Ocenjevalci smo bili mi, pa seveda tudi drugi nadrejeni z vidika posla, ker tega jaz logično ne morem ocenjevati, in smo jih postavili v različne vloge. Kjer se je dejansko pokazal njihov karakter, koliko si ti borec,

koliko se znaš postaviti zase, koliko si dosleden, koliko znaš pustiti drugim do besede... smo imeli ljudi, ki so se skoraj stepli... zdaj malo pretiravam, ampak je bilo res to nekaj najboljšega. Tako da mislim, da če res hočeš oceniti timsko kompetenco človeka, je assessment center daleč najboljši. Mora biti pa vedno še kakšna podlaga zraven. Meni se zdi, da kakršni koli testi so nekje 20 procentov vsega, vse ostalo je pa kako ti dejansko funkcioniraš. Tako da se mi zdi AC s tega vidika odlično, ker lahko tu človeka sprovočiraš, pa tudi na koncu ga postaviš na nek »vroči stok«, kjer se lahko pogovoriš o odstopanjih, ker včasih ima nekdo lahko tudi slab dan, lahko mu mama umira, ima bolnega otroka, ne vem, to so take zgodbe in je fajn, da jih veš. Zato ker potem lažje...

...postaviš v kontekst?

Tako, testi osebnosti sicer so, ampak zame je to 10 procentov.

Tudi v literaturi na to temo je zelo pogost poudarek, da je pomembno kompetence preučevati v okviru njihove uporabe, kolikor je le mogoče v realni situaciji...

Pa ne samo to. Tudi tako, lahko imam tukaj en krasen profil: jaz sem čudovit vodja, vse kompetence imam, top, sem super, ampak ko se boš pa en čas z mano pogovarjal, boš pa ugotovil...

Katere pa so po tvojem mnenju ključne naloge menedžerja človeških virov?

Naloge kot opravila? Jaz absolutno mislim, da en kadrovski menedžer ne sme biti operativec. Tega ne govorim z vidika funkcije, da se mu ne bi dalo, ali pa da bi se precenjeval, ampak mislim, da si ne more privoščiti tega, da bi kontroliral pogodbe o zaposlitvi, ali so jih prav naredili, ali so upoštevali vsa pravila... absolutno je odgovoren za to, ampak moraš svojim ljudem zaupati. Jaz mislim, da je ključna naloga kadrovskega menedžerja, da razume strategijo, zna usmerjati zaposlene pri tem, kako to strategijo uresničevati skozi neko vizijo in poslanstvo. Zdaj pa, kako to v resnici v praksi izgleda, da se ne bo samo lepo slišalo: Mora dejansko biti idejni vodja pripravi strategij, politik, pravilnikov... in pa mora ljudi znati povezovati. Ključna mi je komunikacija. Mora svojim ljudem omogočati, da vidijo »big picture«, ne sme biti edini, ki vidi »big picture«, ker drugače od svojega tima ne bo veliko dobil. Njegovi ljudje morajo razumeti, kaj so cilji, kaj so naloge, zakaj je to pomembno in konec koncev tudi kako do tega priti. Tako mora tudi biti strokovni support, zdi se mi pa pomembno, da ima tudi večine coachinga in mentorstva. Ker to je oseba, ki mora znati tudi

strokovne kompetence naprej podajati, ampak tudi ostale kompetence, se pravi, kako se obnašati, kako recimo komunicirati na sestanku z upravo, z direktorji, s težavnimi sogovorniki, kako se pogajati, lahko imaš na drugi strani sindikate... in tukaj se mi zdi, da neko klasično izobraževanje v neki učilnici je brez veze. Tukaj moraš videti človeka, biti z njim. Mislim, da je ključna naloga tudi, da zna vzgajati svojega naslednika, da ni nepogrešljiv. In pa absolutno mora biti »team-worker«. Če se že o tem pogovarjava. Ključno je, da je to oseba, ki je odprta, da je čustveno inteligentna, zna razumeti težave ljudi, se vživeti v njihove probleme, ampak da zna tudi bom rekla mogoče včasih odreagirati na način, ki ni ravno najbolj prijeten, samo zato da ostane na tisti poti, kjer mora biti, da ostane etičen, se pravi da upošteva strategijo in interna pravila. Ni pa to neka oseba, ki bi bila operativec, ki bi samo kljukala pogodbe pa rekla »tega ja, tega ne«. Te zadeve mora prepustiti svojim strokovnjakom. On je idejni vodja, strateg, načrtovalec in mentor. Pa strateški partner tudi, absolutno – mora biti enakovreden sogovornik vsem nivojem v organizaciji. Mogoče edino, kar opažam, da kompetence manjkajo kadrovskim menedžerjem, je predvsem strokovno znanje. Pravijo, da ekonomist ne more biti kadrovskega menedžerja, pa mislim, da ni čisto tako. Odvisno kje delaš. Poslovna znanja so zdaj postala tako pomembna, da to ni več tisto, da moraš biti sociolog... ali pa pravnik, še najmanj. Sicer je fajn, da imaš pravnika v kadrovske službi, zato da se mogoče ne ukvarjaš toliko s kakšnimi težavami pri delovnih razmerjih, ampak biti ekonomist pa sploh ni slabo za enega kadrovskega menedžerja ali pa šefa kadrovske, zaradi tega, ker imaš poslovna znanja. Zdaj, če jih nimaš, je mogoče fajn, da jih pridobiš s kakšnim MBA ali pa kakšnimi drugimi strok. izobraževanju. Mi smo v ta namen delali poslovne akademije, ker moraš razumeti posel in gospodarsko okolje v katerem delaš, ker boš na ta način tudi lažje razumel, povezoval in uresničeval politiko.

Timsko delo MČV torej izgleda tako, da so timi pogosto sestavljeni iz predstavnikov različnih oddelkov. Hkrati pa je MČV tudi vodja svojega kadrovskega tima?

Absolutno, absolutno. Ampak zelo dostikrat pa je tudi v vlogi, če gledam projektne time, kjer imaš vodjo projekta, sponzorja projekta... mi smo vključeni v čisto vsak projekt. Naj bo to zdaj... vedno s tega vidika, ker moramo biti, da stvari razumemo in znamo uravnavati, ker smo support. Hkrati pa smo tudi enakovreden partner, to pa si lahko samo, če te stvari dobro razumeš. Lahko sicer dobro razumeš notranje procese, ampak če ti ni jasno kako do tega pride z ekonomskega vidika, boš zelo težko suveren. Če nisi suveren, te hitro spregledajo, in ko te

spregledajo, te lažje vrtijo okrog prsta. Če pa vse štekaš in razumeš in imaš svoja stališča, ti pa težko pridejo do živega. Zato mislim, da so poslovna znanja zelo pomembna.

Zdaj sva pravzaprav že prešla od nalog MČV k njihovim kompetencam. Bi še kaj dodala v zvezi s tem, katere so ključne kompetence MČV? Mogoče specifično kompetence diplomantov UČV?

Tako bom rekla, ravno zdaj smo spet iskali dva človeka in sem imela tudi malo smole. Ker še zmeraj mislim, da kadrovik, ki pride s fakultete, mora imeti dve lastnosti, ki gresta težko skupaj: mora biti priden, natančen, ampak hkrati tudi razvojno usmerjen. To je težko doseči. Recimo pri oddelku, ki ga jaz vodim, to je kadrovanje in razvoj: mi smo še vedno operativci, smo pa tudi strategji. Oboje skupaj je težko združiti. Biti moraš zelo odporen proti rutini. Ker rutina je, moraš delati pogodbe, vedeti kako se to dela, upoštevati pravila... in to zna biti duhamorno. Ampak istočasno moraš vedeti, kakšnega človeka boš zaposlil, kaj ga boš vprašal, kakšne kompetence mora imeti. Ti si tudi soodgovoren za to, da bodo pravi ljudje na pravih mestih. In to dvojje je včasih mogoče malo skregano. Če si ti zelo razvojno naravnan, ponavadi nisi najbolj vztrajen pri rutinskih nalogah. Ampak če nisi vztrajen pri rutinskih nalogah, zelo hitro narediš napako. Ker so stvari zelo... bulletproof. Če ti recimo zaserješ nek postopek na zavodu, pa ne oddaš nekega obrazca, lahko dobi firma zelo veliko kazen. Pa še vse ostale zadeve, ki sledijo. Kaj ti pomaga, če si izbral super človeka, če imaš tukaj problem. In v bistvu res rabiš človeka, ki je dosleden in marljiv, ampak ki je hkrati razvojno naravnan in razume zakaj mora biti kadrovska funkcija strateška, se zna vživeti v človeka, zna predvideti njegove lastnosti, postaviti vprašanja, zna biti »tricky«, hkrati ne izdati zakaj točno stvari sprašuje... mora biti malo diplomata, torej diplomatska kompetenca, mora se znati tudi kaj izpogajati, tudi budget ni neomejen, določene omejitve so že s pravili. To dvojje no. Za diplomante bi rekla, da so res pridni, da imajo voljo do tega, da se še razvijajo, da se hočejo še naučiti, pa da imajo nek pogled naprej.

Kaj pa še kakšne generične kompetence diplomantov UČV, ki so lahko pomembne pri delu MČV?

Ja, to sem čisto pozabila, ker se mi zdi že čisto samo po sebi umevno: angleščina je »a must«, to je osnova. Pri nas je fino, če obvladaš tudi kakšnega od balkanskih jezikov, ker smo na jugu tudi prisotni. Neke osnovne jezikovne kompetence, angleščina... skoraj že težko najdeš človeka, ki tega ne bi znal. Angleščina pa mora biti pri nas na nekem... »C-level-u«, ne more

biti to neko jamranje. Imamo sicer tudi prevajalca, če gre za neko dolgo, strokovno gradivo, ampak ti moraš biti suveren. Drugače pa predvsem to, kar sem rekla: na prvem mestu mi je res čustvena inteligenca, da se zna uživati, prepoznati tudi svoje napake, da ve v čem je slab in v čem je dober, da se zna razvijati, empatija, brez empatije tukaj ne gre. In pa pogled vnaprej, neko vizionarstvo.

Lahko bi rekli, da neke kombinacije, ki so najbolj nasprotujoče, pokrivajo najširši spekter in pripeljejo do največjega uspeha.

Ja, res je. Recimo, če dam za primer, ko smo objavili delovno mesto, sem dobila mislim da 500 prošenj. Ampak na razgovor sem jih povabila samo pet. Samo pet. Pa ne zaradi izkušenj ali česar koli, ampak enostavno, ker si že iz CVja videl, da nekdo, ki je v tej branži, ni upošteval niti navodil, ki smo jih dali, da je bil CV pomanjkljiv, da so bile notri traparija, da me ni prepričal... to se dogaja. Ni več kompetenca to, da si ti zaposlen v nekem podjetju 10, 15 ali 20 let, kompetenca je, da si čimbolj izkušenj v različnih podjetjih, še posebej multinacionalk. Pri diplomantih mi je pa zelo pomembno, kako razmišlja, pa kaj je delal med študijem. Se mi je že zgodilo, da sem na razgovoru vprašala, kaj si počel med študijem, pa mi je nekdo rekel, da je imel doma mačka. Ja in, kaj? Pač, mačka si imel, kaj si pa počel? Pa recimo klasično vprašanje: kateri predmeti so ti bili najbolj všeč. Iz tega lahko marsikaj vidiš. Če bi mene nekdo vprašal in bi rekla, da mi statistika res ni bila, pa bi nekoga rabili za to, me seveda ne bi vzeli. Če bi mi pa nekdo povedal, da je bil njegov najljubši predmet, kaj jaz vem, strategija UČV, pa recimo ta Svetlikov del, pa kompetenčni del... bi šgurno vedela, kaj ga zanima, katere projekte bi lahko delal... pomembno je, da so to ljudje, ki so odprti, živahni, energični, da ne zaspijo na razgovoru, da imajo en »power«, to že vidiš po očeh. Ampak hkrati pa ne sme biti agresiven. Pomembno mi je tudi kako se bo ujel z mojim timom, ki je zelo diverzificiran, tu jih je nekaj 40 plus, pa tudi nekaj, ki so pod 30, zdaj kako to nekako koordinirati in usklajevati... v bistvu lahko marsikaj iz tega narediš, povezat mlajšo pa starejšo generacijo je super, če dobiš takega človeka. Če pa dobiš nekoga, ki se mu zdi pri 28-ih izpod časti, da mu nekdo, ki je star čez 50, soli pamet... s takim nimam kaj počet. Lahko je nekdo star pa mogoče res ne ve, kaj je zdaj novega, ampak ima veliko izkušenj in od njega se lahko veliko naučiš, pa tudi če je dolgočasen ali ne vem kaj, moraš se znat prilagoditi situaciji. Zato mi je to tako pomembno, da je čustvena inteligenca na nivoju. Pa »power«, napol mrtvih ne maram. Dostikrat pa dam tudi kakšno strokovno nalogo, čisto tako, da vidim na kakšen način razmišlja. Zdaj nazadnje je bila naloga, da je moral narediti karierni načrt za en primer, kjer je

imel podatke o enem človeku, kako bi ga razvijal, kaj bi naredil, kako bi se lotil. Eni so bili fenomenalni, eni pa brez veze. En je napisal na desetih straneh, kaj bi naredil, ampak nič konkretnega. Nekdo je pa potegnil iz tega nekaj, sem videl to pa to, vidim da imate ta certifikat, to pa to bi se dalo še narediti, in je konkretno predlagal, se je pozanimal. Takega človeka ceniš.

Iz tvojih opisov kompetenc MČV zaznavam, da daješ precejšnjo težo psihološkemu vidiku kompetenc.

Absolutno, zelo pomembna so znanja psihologije in sociologije. Fajn je da ima MČV psihološka znanja, ni pa to pogoj. Ker konec koncev imajo velika podjetja dve možnosti: ali imajo psihologa, za razna ugotavljanja potencialov in take zadeve, pa tudi za kakšno svetovanje, ali pa to dajejo pač nam delat, sploh manjša podjetja. Psihološka znanja pa absolutno morajo bit, ne samo, da ti znaš človeka prebrat, ne samo kaj govori, ampak tudi neverbalna komunikacija je pomembna...

Tako kot preliminarna selekcija CV-jev, ki si jo prej omenila: že iz stila, načina, izbora vsebin... lahko marsikaj zveš o človeku.

Marsikaj lahko ugotoviš. Ja. Je pa to včasih lahko zamudno. Samo ponavadi druge ni, pa veliko jih že odpade, ker nimajo pogojev, pa je potem malo lažje.

Zdaj se že bližava koncu. En vidik kompetence timsko delo je tudi to, kako se povezuje z drugimi kompetencami – tudi ena od mojih hipotez se ukvarja z instrumentalno vlogo timskega dela kot generatorja drugih kompetenc oz. s povezavo med uspešnim timskim delom in uspešnostjo pri drugih kompetencah.

Absolutno mislim, da je povezano.

No, tukaj imam nek nabor kompetenc, ki se mi zdijo tukaj relevantne, pa bi te za vsako od njih vprašal, kako ocenjuješ, da je timsko delo vsebovano v njej. Lahko si pomagaš s kakšnimi praktičnimi primeri.

Strokovnost na svojem področju – si že omenila kot pomembno sestavino.

Ja, zdi se mi izjemno pomembna, ker brez strokovnih kompetenc tudi težko funkcioniraš, lahko blefiraš, ampak na dolgi rok ne. Je pa res, da se lahko ta strokovnost poveča, ker se tudi učiš od drugih. Konkretno, jaz sem bila vključena v nek projekt, tam so bili res eksperti na

svojem področju, pa vodilni na izvršnem področju, tudi direktorji, uprava... koliko se tam naučiš, že samo s tem ko predsednik uprave pove, kaj se je dogovarjal, s kom, na kakšen način, o čem razmišljajo, v katero smer naj bi stvari šle. In to je ogromna, ogromna prednost, če v takem projektu sodeluješ, ne glede na tvoje predznanje, da se od njih ogromno naučiš. Pa tudi oni se od tebe. Meni je bilo vedno najbolj hecno, kot vsak ve, ko te direktor vpraša: kaj bi pa s tem in tem naredili. Pa rečeš, osebo dobro poznaš, rečeš, ta oseba je sicer produktivna, ampak jo je treba mal po domače rečeno »porivat«, zaspala je, to sem opazila. In tako se tudi oni od tebe učijo, ker hočejo drugače spoznati svoje ljudi. Ali pa, ne vem, nekdo sploh ni bil motiviran, tiščali so ga v vodenje, pa je bil že čisto »gotov«, kozlarije je počel, ljudje ga niso marali, ampak ker je bil najboljši ekspert, so ga porivali tja not. In ko predočiš določene situacije v konkretnih primerih, takrat te začnejo poslušati. Ne pa s teorijo, ampak zakaj je tako kot je, kako ti to vidiš, kaj so ti ljudje povedali. Če ljudi poznaš, ti tudi bolj zaupajo, in ko ti zaupajo, potem lahko strneš neko celoto neodvisno od tega, kaj ti vidiš. Se moraš pa zanašati tudi na svoj čut, seveda.

Strokovnost je torej pomembna za uspešno timsko delo...

Točno tako.

...in hkrati je uspešno timsko delo pomembno za razvijanje strokovnosti.

Točno to.

Omenila sva tudi že kompetenco učenja novih stvari, gre za kompetenco učenja novih stvari v delovnih situacijah.

S timskim delom je to sigurno povezano, zdaj, kako pa to vpliva... lahko ja, lahko tudi ne, odvisno od človeka. Nekateri dajo zelo malo od sebe in samo čakajo, da igrajo neko svojo vlogo, nekateri pa ja. Če si ti postavljen v nek tim, sploh multidisciplinaren, lahko marsikaj iz tega ven potegneš, ker se učiš. Kot sva rekla za strokovnost, saj to je v bistvu povezano...

Kako je timsko delo vsebovano v komunikacijskih veščinah?

Jaz bi prej rekla kontra, mislim, da je to osnova, kot sem prej rekla, če ni komunikacije, ni TD, ga ni. Komunikacija mora vedno potekati v vseh smereh, moraš imeti dovolj informacij, da lahko delaš, pa dovolj informacij dati, da lahko drugi delajo, sploh če imaš nek tim, kjer imaš različne strokovnjake z različnih področij, pa drug za drugega ne vejo, delo se lahko

začne tudi podvajati, vsak v svojo smer rine, ljudje imajo različne cilje... to ni ok. V vsakem primeru moraš vedeti kaj povedati pa kako povedati, da bodo ljudje to razumeli.

Kaj pa IKT?

...

To je mogoče bolj operativna stvar, bolj povezana s samo komunikacijo med člani.

Zdaj bom rekla nekaj, kar ne bo ravno najlepše (*smeh*), mene mejli blazno motijo. Na dan dobim v povprečju 400 mejlov, od tega jih je recimo ene 100, ki me z nečim seznanjajo, okrog 300 pa jih pričakuje nek odgovor. Jaz mislim, da ta komunikacijska tehnologija je prinesla zelo veliko prenašanja odgovornosti. »Saj sem poslal mejl, bo že odgovorila ali pa ne bo«, ti pa včasih že komaj dihaš ker imaš toliko dela, pa je kakšna stvar, v katero se moraš poglobiti... jaz mislim, da je to prelaganje odgovornosti. V veliko primerih. Absolutno pa včasih je to neizogibno, ker omogoča hitro komunikacijo, smo v sodobni dobi... ampak to ne sme biti prelaganje odgovornosti. »Sem dal šefa v CC«, on dobi pa 300 mejlov. Je pa odličen način komunikacije, kadar je tega preveč, recimo če maš nek projekt, pa maš 100 gradiv, da nimaš vsega v enem fasciklu pa da mora vsak vse to met skopirano, je pa to super. Pa se vsak lahko seznanj, prebere, tudi če ni dobil, lahko vidi za kaj se gre... saj je tudi to ključno, ampak so pa pasti. To se je tako razširilo, da se pričakuje, da je vsak 100 procentno dosegljiv in da se ga takoj dobi. Pa pustiva zdaj usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, ampak tudi v času delavnika... imaš sestanke, ne moreš vsega takoj. Pokliči me, pridi do mene, bomo uredili, ne mi pa mejla poslat in misliti, da se bo kar zgodilo. To se vse dogaja tudi zato, ker imajo ljudje premalo razvito zavedanje za nujnost, pravočasnost, predvsem pa za odgovornost.

Obvladovanje medčloveških odnosov.

Ja, to je zelo pomembno.

To je najbrž tudi povezano s čustveno inteligenco, o kateri sva precej govorila.

Ja. Mogoče lahko en svoj primer povem: jaz sem zelo impulzivna, tako da včasih hitro prst potegnem pa človeku roko stresem... in to je nekaj, kar sem se od svojih šefov naučila, pa skozi timsko delo, kako te stvari znat kontrolirati. Ker ti s tem povzročiš veliko več panike in stresa ljudem, sam se itak bolje počutiš, ampak samo 5 minut... ker ponavadi se ljudje potem

sekirajo. Pomembno je, da se znaš opravičit, nazaj postaviti. Za enega kadrovskega menedžerja je absolutno nesprejemljivo, da nimaš te kompetence. Ker ti si odgovoren, da je v timu neka sinergija, da tim funkcionira, ne moreš sicer ljudi prepričati, da se imajo radi, če se nimajo, morajo pa znati skupaj delati. Mene nič ne zanima, če se Micka in Macka v mojem timu ne marata pa se vsako leto skregata katera bo šla prej na dopust, ampak mi je pomembno, da ko pride skupna naloga, jo naredita tako kot je treba. In če vidim, da je nek problem, se probamo dogovoriti, ampak... na nek način se je treba včasih tudi s kakšno kozlarijo ukvarjati, ampak je pa treba te stvari uravnavati. Ti si vzpodbujevalec, lahko ljudi tudi skregaš včasih... ena izkušnja, recimo pred 10 leti sem imela šefa, ki se je bal moči skupine, in potem narediš vse, da ljudi probaš skregati. Mi smo bili čisto nemotivirani, nič nismo naredili... včasih štejejo malenkosti, saj ljudje ne rabijo veliko, res ne rabijo veliko. Če gremo decembra na enega kuhanca, vidim, da lahko tudi še en mesec ljudje lažje funkcionirajo. Ker se tam sprostijo, malo povežejo... ali pa če vidiš, da ima nekdo težek dan, ga lahko malo toleriraš... je pa zelo pomembno, da ti ljudje povejo, da ti zaupajo. Smo pa v timu pri nas same ženske, tako da je tega veliko (*smeh*). Na začetku se nisem čisto znašla, ker mi je bilo to nekaj novega pa tujega, prej sem delala v bolj mešanem timu, in mi je bilo to težko, sčasoma pa ugotoviš, spoznaš ljudi, pomembno je da si srčen, odprt, da znaš prisluhnuti... ampak da znaš pa tudi biti trd, ko je treba. Lahko se hecamo, lahko so intermezzi, lahko je kava, cigaret, karkoli, ampak ko se dela, se pa dela. Delo mora biti narejeno. Šef mora imeti eno zlato sredino pa hkrati zaupanje v ljudi. Če to imaš, je vse lažje speljati. Tudi sam moraš znati to ustvariti.

Usmerjenost k rezultatom.

Ja, brez tega ni. To sem pozabila, če človek ni ciljno usmerjen, ne gre, brez tega ni. To ja, to sem pa pozabila. Absolutno.

Delo pod pritiskom in obvladovanje stresa.

To je meni zelo pomembno, ker pritiski so, vedno so. Ponavadi so tudi vedno hujši in imaš težke situacije... tako da... se mi je zgodilo tudi pregorevanje v svoji sredini in te znake moraš znati prepoznati, človek je bil tudi pol leta na bolniški zaradi tega.

Kako pa se to povezuje s timskim delom?

Zelo. Zelo. Ker v bistvu tim te lahko potegne navzdol ali pa navzgor... če malo karikiram, če daš v tim skupaj sedet dva človeka, ki sta malo negativistično usmerjena, pa recimo malo nagnjena k depresiji ali karkoli, res nisi nič dobrega naredil. Če daš pa enega živahnega pa enega malo manj živahnega skupaj, pa moraš spet paziti, da enega ne zatreš. Res moraš paziti, ampak lahko veliko narediš s timskim delom, ker tim te lahko dvigne, lahko te pa tudi dol povleče.

V timu verjetno vedno prihaja do nekih medsebojnih pritiskov, tudi zaradi rokov, sodelovanja z ljudmi, ki ti niso najbolj simpatični itn., hkrati pa ti lahko ravno tim pomaga pri premagovanju teh pritiskov.

Točno tako. V timu nas je recimo 14 in imam zelo različne sodelavce. Imam eno sodelavko, ki naredi vse pet pred dvanajsto, in imam eno, ki naredi že tri dni prej. In ti dve se non-stop »bockata«, ker ena ne more čakati, da druga konča, druga je že vsa živčna... sicer se imata čisto radi, ampak stalno je nekaj in ne moreš. Tako da se res trudim, da če se da, ju za eno nalogo ne dam skupaj, ker enostavno ne moreš, človeka ne boš spremenil. Je pa zelo pomembno, da so ljudje tudi tako zreli, da se znajo zmenit. Je pa pomembno kako kot vodja daješ ljudi skupaj.

Kaj pa učinkovita poraba časa?

To je tudi nekaj zelo pomembnega, sploh kar se tiče pritiskov. Jaz sem v okviru letnih pogovorov ravno v lanskem letu ugotavljala, da je največji stresor tudi problem, da ne znamo upravljati z lastnim časom. Ljudje smo naravnani, da se najprej lotimo najlažjih stvari, na koncu pa najtežjih, pa za najtežje porabiš največ časa. Ne znamo postavljati prioritet. Če ti direktor reče »jutri rabim človeka«, ga gotovo jutri ne bo dobil. Ker to pač ne gre, daš pač čez dva dni oglas gor, če pa predsednik uprave rabi nujno ene podatke, ker ima jutri intervju ali konferenco, in kaj boš naredil?! Tukaj se mi zdi, da včasih ni tega občutka in sam sebi delaš stres, sebi in nadrejenim. Se mi zdi, da tistih služb, ko se je delalo od 8h do 4h pa, ne vem, bolj počasi pa »lagano sportski«, tega ni več. Moraš znati prioritete postaviti. In tukaj smo imeli kar nekaj izobraževanj, tudi tako, da si je vsak napisal prioritete za teden in potem poročali, kako jih je naredil... in tako smo se tudi naučili kako prioritete obravnavat, kako jih postavljat, kako znati komu tudi reči »ne«, pa kaj če je direktor. Pač jutri ne moreš imeti človeka, ne moreš ga imeti, to je pač bolj pomembno. In če imaš eno integriteto, ljudje to tudi

spoštujejo in ti ne bo zameril. Če boš pa stalno napake delal in ne boš suveren, pa pač ne boš mogel tega.

Verjetno tudi ni dobro, če imaš prevelik strah, če si ne upaš povedati slabih odgovorov, si preveč zadržan...

Točno tako. To je tista ekstrovertiranost. Ali pa vsaj prezenca. Čeprav prezenca je lahko tudi ponarejena. Treba se je znati tudi predstaviti... nekateri se vedno mečejo ven, nekateri so vedno bolj v ozadju, in tudi take je treba včasih malo spodbuditi, da pridejo malo bolj v ospredje.

Zdaj sem se spomnil na eno vprašanje, povezano z razvijanjem kompetence timsko delo, ki se vedno pojavlja: v kolikšni meri je ta kompetenca nekaj, kar se da naučiti, koliko pa je tu predispozicij, nespremenljivega, prirojenega? Nekateri pravijo, da za timsko delo si ali pa nisi. Kakšen je potem pomen razvijanja te kompetence?

To je zelo subjektivno mnenje, tukaj teoretizirat je težko, ampak jaz verjamem, da ljudje se spreminjajo. Nekaj pa je karakter, z določenimi lastnostmi se pač rodiš. Mislim, da introvertiranca boš težko spremenil v ekstrovertiranca, se pa da naučiti.

Da funkcionira v timu, čeprav je introvertiran.

Točno to. Imeli smo en primer analitikov, ki so morali znat storitve, ki so jih razvili, tudi prodati. In to je bilo težko, ker prvič, jih živ bog ni razumel, drugič, so jih nazaj pošiljali, prodajalci niso vedeli za kaj se gre... in so morali narediti recimo prezentacijo in prepričati ljudi. To je zelo težko. Mogoče je v IT-ju tudi podobno... ko imaš razvojnika, ki razvije en program, potem ga mora pa še prodat. Ampak ga lahko naučiš, veliko je delavnic, programov, ki te znajo postaviti v neko vlogo. Mislim, da je s timskim delom enako. Ne da se pa naučiti čustvene inteligence, vendar tudi to lahko razvijaš. Imaš pa ljudi, ki nimajo čisto nobene čustvene inteligence, ki mislijo da so statističen vzorec, da tako kot mislijo, tako je. Ampak mislim, da če ga dovolj dolgo razvijaš in imaš energijo in voljo, se da tudi to spremenit... ne bo sicer nikoli tak kot nekdo, ki je že po defaultu tak, ampak nekaj bo. Da se, mislim da se da marsikaj, ampak en individualist nikoli ne bo pravi timski delavec.

To pa ne pomeni, da ni smiselno tudi pri njem razvijati te kompetence.

Točno tako. Pa da ni smiselno ga vključit nekam, da bo nekaj naredil, pa da bo malo izboljšal svoje pomanjkljivosti... vsak človek ima priložnost razvoja in se da kakšne stvari spremenit.

Za konec še eno čisto odprto vprašanje: se morda spomniš še kakšne kompetence, bolj ali manj pomembne za timsko delo? Si dobila še kakšno idejo?

Etiko sem omenila, a ne? Za vodjo tima se pravi da zna usklajevati, usmerjati delo, preprečevati zastoje, uravnavat konflikte, vizionarstvo... za člane tima pa komunikacija, ekstrovertiranost, povezovalnost, prezentiranje... v bistvu tiste klasične. Moram še malo razmislit kaj bi bilo še takega bolj zanimivega... no, poslovna znanja, strokovne kompetence. Zmeraj pravijo, da kadrovik mora biti sociolog in psiholog, pa mislim, da ni čisto tako, mora imeti poslovna znanja. Mislim, da mora biti taprava energija, da človeka vidiš, začutiš, da se ga čuti, to je meni zelo pomembno.

Tu gre verjetno tudi za neko neformalno kreiranje vzdušja, ustvarjanje povezav...

Tudi. Kakšen dober tim building... ampak energija, to se mi zdi da lahko največ naredi. Govorim za člane tima. Lahko si čisto pasiven, lahko si pa dinamičen... ampak to je že karakter. Aha, upoštevanje raznolikosti tudi, to sem pozabila, sicer v Sloveniji to mogoče ni toliko prisotno, ampak je pomembno. Tale referendum me je malo na to spomnil zdaj, ker se mi zdi, da smo Slovenci kot družba res... ne vem kje, malo zahojeni. Pri nas imamo ljudi, ki so istospolno usmerjeni, in me blazno moti, da še vedno slišim neke opazke. Pa tudi, če so hecne pa je to humor, meni to pač ni humor. Ker tukaj pač moraš znati te stvari upoštevati.

To se dejansko dogaja?

Se. Pa ne tako, da bi to bilo zdaj to... ampak tako, neformalno, recimo, ne vem, »si videl Francko, spet je tam s tistim svojim glasom, tra la la nekaj nekaj«... to ne moreš tako. Saj ne morem reči, da so vsi taki, ampak jih še vedno najdeš. Pa ni odvisno od tega, ali so iz Ljubljane ali iz ruralnih delov, stari ali mladi... vedno jih najdeš. Se mi zdi, da kot družba še nismo... diverzifikacija pa to, to še ni.

Imam še eno končno vprašanje, ki ni neposredno povezano s timskim delom, ampak bolj s prehodom na trg dela. Zanima me, kakšna je po tvojem mnenju (oz. bi morala biti) vloga fakultete pri prehodu posameznika na trg dela?

Mislim, da v primerjavi s časom, ko sem jaz študirala, se je to bistveno spremenilo. Mislim pa, da je tega še vedno premalo. Je pa res, da je mogoče kadrovski menedžment ena taka disciplina, ki ji podjetja v Slo. dajejo premajhen pomen, delovnih mest kaj dosti ni. In mislim, da tukaj lahko fakulteta veliko naredi v smislu povezovanja s podjetji... meni blazno veliko pomeni, zdaj si izmišljujem, da lahko mogoče, če rabim ekonomista, pokličem na fakulteto in vprašam koga bi priporočili za neko področje, rabim začetnika, ki bi se vpeljal, lahko pokličem kakšne centre, ki jih imajo... pa dobim te informacije. Ko iščeš kadre, jih lahko dobiš samo tako, da se povezuješ s pravimi ljudmi, in pravi ljudje so na fakulteti.

Fakulteta bi morala torej dobro vedeti koga ima.

Točno to, fakulteta mora zelo dobro vedeti, kakšne kompetence imajo njeni študenti, kdo vstopa, kako vstopa, zakaj... jaz sem prepričan, da bi meni Samo znal razložiti kako tebe vidi, ne vem pa če vsak profesor vso svojo skupino v resnici vidi. Mogoče je na FDV vseeno lažje, ker so skupine manjše, fakultete a la pravna, ekonomija težje... ampak se da. Mi smo recimo letos organizirali akademijo, kot eno poletno šolo, na katero smo povabili ekonomiste, IT-jevce in pravnike, da bi pomagali razviti sistem, ki ga uporabljamo, konkretno lahko rečem za nas podjetniški informacijski center, da je bilo fenomenalno, študenti so se sami prijavljali, fakulteta je že naredila neko selekcijo na podlagi ocen, udeleževanja, ne vem, bilo je bistveno lažje, ker smo dobili priporočila, ni nam bilo treba 300 študentov povabiti na srečanje, opravljati razgovorov... to je bilo fenomenalno, bilo je turbo, delali so kot nori, ideje, produktivnost... tukaj lahko fakultete več naredijo. Ena ideja, ki jo že peljejo, so karierni centri, to se mi zdi super. Pa predvsem ta priprava na trg dela. Zelo veliko naredi karierni center UL, samo ne vem, koliko študentov se dejansko tja prijavlja. Ampak oni imajo delavnice, kako napisati CV, kaj pričakovati na razgovoru, kako te lahko konec koncev ocenjujejo... tudi mi smo s FDV in EF pred leti no, sodelovali, kjer smo demonstrirali, kako izgleda »assessment center«, imeli smo tudi ene štipendije oz. so potem prišli na prakso k nam... samo ne moreš pa biti ti iniciator, mora biti fakulteta tista, ki ima neko bazo svojih potencialov.

Ja, zanimivo, da med mojimi vrstniki na prehodu, s katerimi sem tudi delal intervjuje, se je redko kdo spomnil na karierni center in podobne, recimo temu aktivne oblike podpore pri prehodu, vsi po vrsti pa so poudarjali, da bi fakulteta morala že v času študija omogočiti študentom več vpogleda v realno delovanje na trgu, v delovno prakso... tako da sem bil kar

nekoliko presenečen, da ocenjuješ, da je tega povezovanja na FDV več kot recimo na EF. Kaj bi potem šele rekli njihovi študentje...

Ja, mogoče se je tudi kaj spremenilo, ekonomijo sem jaz delala deset let nazaj, pa tudi mogoče nisem najbolj kredibilna za to oceno. Ampak pri FDVju mi je všeč, ker konkretno jaz sodelujem. Vem, da se zelo trudijo... sicer dobiš »svega i svašta«, ampak večinoma so to ljudje, ki so zagnani. Naredijo nekaj iz tistega, kar jim lahko daš. Je razlika med prvimi letniki in podiplomci, ampak mislim, da se veliko na tem dela. Da se povezujejo, hodijo na konference, spoznavajo strokovnjake... je pa res, da je Bolonja prinesla te obvezne prakse in vse te stvari, kjer pa ne vem čisto točno kako to deluje in kako se povezujejo, ampak prav veliko nekih iniciativ mi nimamo. Mogoče tudi za to, ker se odpušča in je treba take stvari tudi zavračat... ampak se mi zdi, da na tem delu bi fakulteta lahko več naredila. Mi smo sicer malo varnostno občutljivi glede nekaterih delovnih mest, ampak recimo za en kadrovskega menedžment ni problema, da pride nekdo k nam na prakso, da mu pokažemo kakšne stvari, pa da ima neko mentorstvo v smislu tega kaj delamo in kako delamo. Jaz sem imela eno študentko psihologije, ki je zmagala na tistem natečaju, ki sem ga prej omenjala in meni je bilo fenomenalno delat z njo en mesec... res. Marsikaj je naredila in videla je kako funkcioniramo, kaj delamo... je pa tega mogoče res malo malo. Mislim, da je za to kriva tudi država, pa naša ureditev, ker dokler bo to volontersko, mislim, roko na srce, kdo bo plačeval en mesec, da se boš ti učil... prvič, imam delo s tabo, moram angažirati še par ljudi, ti sisteme pokazati, pa v bistvu... te moram za to še plačati. Predvsem za tiste, ki znižujejo stroške, je to težko. Če ti odpuščaš, ne moreš imeti študentskega dela, volonterstva pa ne poznamo... kaj hočeš potem.

Kakšne pa so bile tvoje aspiracije pri prehodu na trg dela? Ko si zaključevala študij, kako si razmišljala o svoji situaciji: si iskala čim hitrejšo zaposlitev in osamosvojitvev, ali ti je bilo primarno, da se zaposliš v svoji stroki, ali pa si želela pragmatično še kaj podaljševati status študenta?

Oboje (*smeh*), moja filozofija je bila vedno, da je boljše biti eno leto dlje študent, kot pa eno leto dlje penzionist (*smeh*). Jaz sem sicer naredila stvari v roku, nisem vlekla, sem pa vmes veliko stvari doživela, ni mi žal za nobeno stvar, tudi med študijem sem v bistvu ves čas delala, tako da sem si lahko tudi kakšno potovanje privoščila, imela sem srečo, da ne izhajam iz kakšne problematične družine, kjer bi bil boj za obstanek, normalno smo živeli, tako da mi ni bilo treba kot nekaterim iti za vsako ceno takoj delat... ampak sem pa vedno skrbela, da

sem vseeno delala, da sem pač kaj novega spoznala. Absolutno te najbolj mika stroka... ampak potem proti koncu študija sem začela tudi malo bolj konkretno gledati, kje bi lahko bila, kaj bi lahko počela, katere firme me zanimajo... tako da sem potem prek študenta nekaj časa delala kot tajnica, malo v enem oddelku, malo v drugem, tako da so me malo spoznali, potem sem pristala v kadrovski, ker sem pač tudi to študirala, začela sem na obrazcih, na pogodbah... ampak takrat sem imela očitno dovolj časa, da sem lahko te pogodbe tudi brala, videla kaj vsebujejo, kaj sploh počnejo ti ljudje, in me je začelo zanimati delo kadrovika, razvojnika, tako da sem v bistvu s tem rasla. Mislim da je to res odvisno tudi od tega, ali imaš ti neko vizijo, kaj bi v življenju počel, iskreno si sicer nisem mislila, da bom delala v banki, videla sem se mogoče na kakšnih bolj neprofitnih zavodih, mislim pa, da je zelo pomembno kakšna oseba si, pa kakšno imaš ozadje v družini. Imam med kolegi veliko primerov, ki zelo dolgo niso dobili nobene službe, pa tudi primere, ki so sprejeli karkoli, pač zato, da so lahko preživeli. S tega vidika mi je bilo mogoče malo prihranjeno, ker mi ni bilo treba od prvega dne delat. Sploh na ekonomiji se spomnim tistih začetkov, ko so bila obvezna predavanja... jaz nimam pojma, kako so lahko ljudje ob tem še delali in zdržali. Res, kapo dol. So pa to največji borci, ki so ponavadi tudi najboljši delavci. Mi je pa res pomembno s čim se ukvarjaš, kaj počneš, ko študiraš... ker tisti, ki res hodijo samo na faks pa domov, pa mogoče na kakšno pijačo pa kakšen žur, se mi zdi, da veliko zamudijo. Faks ti ne bo nikoli dal tistega, kar boš rabil, da boš nekam prišel. Pa povezovanje, zdaj je tega veliko več, imamo facebook, linkedin in vse to ti lahko pomaga pri mreženju... takrat je bilo to precej drugače, sploh v nekem podjetju si moral imeti res... kako naj se izrazim... pogum, da si nekaj takega naredil.

Hvala za pogovor!

PRILOGA Č: DOBRE PRAKSE KOMPETENČNEGA MODELIRANJA

Po Championu in drugih (2011) v nadaljevanju povzemamo dobre prakse kompetenčnega modeliranja v treh točkah: (a) analiziranje informacij o kompetencah (prepoznavanje kompetenc), (b) organiziranje in predstavljanje informacij o kompetencah, in (c) uporaba informacij o kompetencah.

a. Analiziranje informacij o kompetencah (prepoznavanje kompetenc)

1. Upoštevanje organizacijskega okvira

Kakovostni kompetenčni modeli so prilagojeni organizacijskemu okviru, ki določa organizacijsko specifične kompetence in kompetence, ki so strateško usmerjene in zagotavljajo konkurenčne prednosti organizacije. Poleg tega organizacijski okvir določa način opisovanja kompetenc, saj vključuje dejavnike vpliva na vedenje, ki ga skuša kompetenčni model izboljšati (npr. organizacijsko kulturo, značilnosti trga in strank, prisotnost sindikata).

2. Povezovanje kompetenčnih modelov z organizacijskimi cilji

Kompetenčni model določa kompetence, ki so potrebne za doseganje organizacijskih ciljev, in s tem usmerja pozornost in prizadevanje zaposlenih k doseganju teh ciljev. Razvoj učinkovitega kompetenčnega modela se tako začne prav z določanjem organizacijskih ciljev. To sicer lahko vodi v zelo kompleksno sestavljene kompetence, ki pa so učinkovite, ker opisujejo skupek potreb za doseganje posameznega organizacijskega cilja.

3. Začenjanje na vrhu

Klasična analiza dela se začne s pridobivanjem informacij od zaposlenih, kar ima svoje prednosti, vendar je za oblikovanje kompetenčnih modelov učinkovitejši pristop od zgoraj navzdol, saj z njim zagotovimo vključenost in podporo menedžmenta v organizaciji. Podpora menedžmenta je ključna za zagotovitev financiranja in kasnejše uporabe kompetenčnih modelov, hkrati pa vzpodbuja usmerjenost modela v prihodnji razvoj organizacije.

4. Uporaba striktnih metod analize dela za razvijanje kompetenc

Zgodnje prakse kompetenčnega modeliranja so izvajali predvsem svetovalci, ki niso bili raziskovalci, vendar so imeli širok pregled nad menedžmentom in kompetencami zaposlenih. Kljub temu je za učinkovito kompetenčno modeliranje pomembno

vključevanje standardov industrijske in organizacijske psihologije ter strožje določenih metod analize dela (npr. intervjujev, fokusnih skupin, vzorčenja, statistične analize).

5. Upoštevanje v prihodnost usmerjenih zahtev delovnih mest

Ena od ključnih prednosti kompetenčnega modeliranja v primerjavi s klasično analizo dela je upoštevanje prihodnjih potreb organizacije, ki ga je mogoče zagotoviti s pomočjo različnih metod, kot so fokusne skupine, pregledi literature o trendih na področju poslovnih modelov ali oblikovanje scenarijev.

6. Uporaba dodatnih izvirnih metod

Prakse kompetenčnega modeliranja je mogoče zelo izboljšati s pomočjo različnih dodatnih metod. Poglobljeni intervjuji o preteklih izstopajočih situacijah omogočajo preučevanje vedenjskih vzorcev, ki vodijo k uspehu ali neuspehu, in razjasnjevanje slabše opredeljenih kompetenc. Sicer pogosti anketni vprašalniki so lahko nadgrajeni s posebnimi ocenjevalnimi lestvicami za vrednotenje pomena posameznih kompetenc v sedanosti in prihodnosti ali v povezavi z stopnjami uspešnosti in organizacijskimi cilji. Zanimiv pristop je tudi preučevanje izstopajočih skupin zaposlenih ter primerjava kontrastnih skupin (npr. najbolj in najmanj uspešnih).

b. Organiziranje in predstavljanje informacij o kompetencah

7. Opredelitev anatomije kompetenc

Opis kompetenc ponavadi vključuje več delov: opisni naslov oz. ime kompetence, opredelitev kompetence, ki opisuje njeno pojavnost pri delu, in podroben opis ravni razvitosti kompetence. Podrobneje kot so kompetence opisane, širše so možnosti njihovih aplikacij. Pri tem je seveda treba paziti tudi na jasnost, vložke, stroške in druge dejavnike kompetenčnega modeliranja.

8. Opredelitev ravni kompetenc

Čeprav to spada v anatomijo kompetenc, je treba posebej poudariti ravni kompetenc, ki lahko določajo stopnje razvitosti, ravni uporabe, hierarhične položaje ali druge ravni, odvisno od namena. Število ravni naj bi bilo odvisno od tega, koliko ravni lahko uporabnik zazna, najpogosteje pa se uporablja petstopenjska lestvica, na kateri so eksplicitno opisane prva, tretja in peta stopnja.

9. Uporaba organizacijskega jezika

V kompetenčnih modelih je priporočljiva uporaba organizacijsko specifičnega jezika z značilnimi izrazi, okrajšavami, nazivi delovnih mest, produkti in podobno, ker to

pozitivno vpliva na komunikacijo v organizaciji ter pripomore k uporabi in sprejetju kompetenčnega modela. Opozoriti je treba tudi na slabosti, kot so težavnejše razvijanje kompetenc, možnost neujemanja s sorodnimi organizacijami, nepoznavanje jezika pri kandidatih za zaposlitev ter možnost zastaranja, vendarle pa se je v splošnem bolje spopadati s stroški razvijanja in standardizacije, kot uporabiti pogosto odtujen jezik raziskovalcev.

10. Vključevanje tako temeljnih (prenosljivih), kot tehničnih (delovnospecifičnih) kompetenc

Če uporaba modela obsega različna delovna mesta, mora model vključevati tako prenosljive (temeljne), kot tudi specifične (tehnične) kompetence.

11. Uporaba kompetenčnih zbirk

Kompetenčne zbirke so sezname kompetenc, iz katerih lahko črpamo pri oblikovanju kompetenčnih modelov, kar omogoča večjo učinkovitost, poleg tega pa zagotavlja konsistentno terminologijo ter upoštevanje vseh relevantnih kompetenc. Tak pristop ima dve potencialni pomanjkljivosti: kompetence niso dovolj ukrojene po meri organizacije, uporabniki pa jih tudi težje ponotranjijo, ker v razvijanje niso vložili dovolj truda. Zato je najbolje, da zbirke služijo kot izhodišče, na podlagi katerega je model razvit in prilagojen specifični organizaciji.

12. Doseganje primerne ravni podrobnosti

Ena od najzahtevnejših nalog pri razvijanju kompetenčnih modelov je doseganje primerne števila kompetenc in primerne količine podrobnosti, pri čemer gre predvsem za iskanje ravnovesja med željo po podrobnosti in natančnosti na eni ter željo po enostavnosti in varčnosti na drugi strani. Organizacije skušajo ponavadi omejiti število kompetenc tako, da se osredotočijo na tiste, ki razlikujejo med izstopajočo in povprečno uspešnostjo, opis posamezne kompetence pa naj ne bi bil daljši od ene strani. V splošnem velja, da je bolje imeti manjše število natančno opisanih kompetenc, kot veliko število pomanjkljivo opisanih. Če so kompetence razvrščene v več ravni (npr. ko je njihovo število večje zaradi vključevanja prenosljivih in specifičnih kompetenc), je priporočena uporaba največ dveh ravni.

13. Uporaba diagramov, slik in hevristik za sporočanje kompetenčnih modelov zaposlenim

Za lažje pomnjenje in komunikacijo je informacije dobro predstaviti na več načinov, vključno z vizualnim poudarjanjem. Pri vizualni predstavitvi kompetenčnih modelov je treba paziti predvsem na enostavnost in poudarjanje osnovnih idej, ne pa vseh podrobnosti.

c. Uporaba informacij o kompetencah

14. Uporaba tehnik organizacijskega razvoja za zagotavljanje sprejemanja in uporabe kompetenčnih modelov

Modeliranje ustreza definiciji organizacijskega razvoja, ker: temelji na behaviorizmu; je prilagodljiv in iterativen proces; zahteva intenzivno vključevanje deležnikov; vključuje tako razvijanje, kot implementacijo; ter se osredotoča tako na organizacijsko učinkovitost, kot na zadovoljstvo pri delu. Pri vzpodbujanju uporabe modela je lahko vključevanje velikega števila zaposlenih v oblikovanje modela celo pomembnejše od samega modela.

15. Uporaba kompetenc za razvijanje sistemov UČV

Uporaba za razvijanje sistemov UČV (npr. zaposlovanja, ocenjevanja, napredovanja, nagrajevanja) je glavni namen razvijanja kompetenčnih modelov, ki so za te aktivnosti tudi dosti primernejši od klasične analize dela.

16. Uporaba kompetenc za usklajevanje sistemov UČV

Ker različni sistemi UČV lahko služijo različnim funkcijam, se pogosto ne ujemajo. Kompetenčni modeli so odlično orodje za uskladitev takšnih sistemov v smislu poenotenja jezika in nabora kompetenc, to pa pripomore k uresničevanju organizacijskih ciljev.

17. Uporaba kompetenc za razvijanje praktične »teorije« učinkovitega dela, prilagojenega organizaciji

Kompetenčne modele lahko razumemo kot teorijo, ki razlaga pomen kompetenc za uspešno delo, pri čemer opisujejo proces in vsebino uspešnega dela za širok razpon domen. So konsistentni, saj se kompetence med seboj ne izključujejo, temveč krepijo. Omogočajo tudi sprejemanje odločitev (npr. o zaposlitvah ali napredovanjih) in vzpodbujajo razmišljanje in razpravo o učinkovitosti.

18. Uporaba informacijske tehnologije za izboljšanje uporabnosti kompetenčnih modelov

Informacijska tehnologija nudi (virtualni) prostor, kjer je kompetenčni model na voljo vsem v organizaciji, hkrati pa omogoča vključitev v različne aplikacije. Poleg tega obstajajo številna elektronska orodja, ki so v veliko pomoč pri razvijanju kompetenčnih modelov (npr. pri zbiranju in obdelavi podatkov). Pri tem je treba paziti, da tehnologija ne postane namenjena sama sebi in da dela z modeli na kakršenkoli način ne omejuje.

19. Vzdrževanje aktualnosti kompetenc

Poleg začetnega vlaganja v razvoj kompetenčnega modela, je treba skrbeti tudi za njegovo sprotno veljavnost in uporabnost, na kateri lahko vplivajo številni dejavniki, kot so poslovno okolje, organizacijski cilji ali vodstveni kadri. Že v času začetnega oblikovanja modela je zato kritičnega pomena tudi oblikovanje vzdrževalnega načrta.

20. Uporaba kompetenčnega modeliranja za pravno zaščito

Pravni vidik sistemov UČV je pomemben v skorajda vseh večjih organizacijah (npr. pri dokazovanju veljavnosti testov, sprejemanju odločitev). Ker se zdijo preglednejše in bolj rigidne, se zaradi pravne zaščite še vedno pogosto uporabljajo analize dela, vendar so lahko primerno razviti kompetenčni modeli celo bolj učinkoviti. Bolj neposredno so povezani z organizacijskimi cilji, zato so primernejši za utemeljevanje odločitev iz poslovnih razlogov. Ker kompetence ponavadi temeljijo na vedenjih, ki jih je mogoče opazovati, je z njimi lažje potrditi veljavnost vsebin dela, poleg tega pa so lahko za laike bolj očitni.

