

*Peter CIMPRič, Samo PAVLIN**

RAZUMEVANJE TIMSKEGA DELA MLADIH MENEDŽERJEV ČLOVEŠKIH VIROV1**

Povzetek. V članku z lastno analizo opazujemo spremembe na treh različnih kariernih stopnjah menedžerjev človeških virov: v procesu izobraževanja, prehodu na trg dela ter pri profesionalnem delu. Rezultati pokažejo na sorodnosti in razlike timskega dela med posameznimi kariernimi stopnjami ter na prepletenost opazovane generične kompetence z drugimi. Pojasnimo, da menedžer človeških virov s svojim delom pomembno vpliva na to, kaj se s timskim delom dogaja v organizaciji, hkrati pa razvoj timskega dela predstavlja pomemben izziv tudi za same izvajalce tega poklica. Poleg tega v članku prikažemo inovativen metodološki pristop pri analizi poklicev, izobraževalnih programov in na širšem področju razvoja človeških virov.

Ključni pojmi: timsko delo, kompetence, izobraževanje, zaposlovanje, menedžment človeških virov, menedžer človeških virov

829

Uvod

Z dinamiko družbenih in tehnoloških sprememb v zadnjih desetletjih je močno povezana uporaba koncepta kompetenc. Kompetence so bolj ali manj posredno postavljene v samo središče razvoja človeških virov in tako sodijo tako na področje izobraževanja kot v svet dela.² Uporabljajo se na ravni organizacije in na (nad)nacionalni ravni pri oblikovanju kvalifikacijskih ogrodij in poklicnih standardov (Telling in Serapioni, 2019; Lee in Jacobs, 2021). Koncept kompetenc se namreč nanaša na znanje in osebnostne lastnosti, ki jih posameznik na primeren in konsistenten način uporablja za doseganje zelenega delovanja v različnih kontekstih. Eden od

* Peter Cimprič, strokovni delavec v marketingu, Barjans d.o.o., Slovenija; dr. Samo Pavlin, redni profesor, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Slovenija.

** Izvirni znanstveni članek.

DOI: 10.51936/tip.59.4.829-848

¹ Članek temelji na magistrskem delu: Cimprič, Peter: *Timsko delo v prehodu med izobraževalnim in delovnim okoljem*. Ljubljana, 2018.

² To je mednarodno uveljavljen izraz (angl. *the world of work*), ki je širši pojem kot zaposlovanje.

pomembnih raziskovalnih izzivov na tem področju je povezan z razumevanjem sorodnosti, razlik in povezav ključnih oziroma generičnih kompetenc. Te kompetence lahko opišemo kot tiste, ki so uporabne v različnih situacijah in okoljih in niso vezane na opravljanje posamezne naloge, poklica ali kakšne drugačne vloge.

Na koncept ključnih oziroma generičnih kompetenc v svetu dela sta med drugimi vplivala Prahalad in Hamel, ki sta leta 1990 s tem pojmom (ang. *core competency*) opisovala edinstvene intelektualne, procesne in produktno kompetence (Athey in Orth, 1999: 216). Ključne kompetence so tako neposredno povezane s cilji in namenom organizacije, znotraj organizacije pa segajo prek različnih oddelkov, produktov ali storitev. Opredelitev, ki dobro zajema pomen kompetenc, le-te povezuje z doseganjem želenega delovanja; kompetence vključujejo znanje, veščine, vidike samopodobe, družbene motive, osebnostne značilnosti, prepričanja ter načine razmišljanja, čustvovanja in delovanja (Dubois in Rothwell, 2008: 16).

Na tem mestu velja poudariti, da je ena od kategorij ključnih kompetenc, ki je izredno pomembna za uspešno življenje v sodobni družbi, delovanje v socialno heterogenih skupinah (DeSeCo, 2002: 12–14). To kompetenco lahko povežemo s samim definicijskim jedrom razumevanja kompetenc, saj predstavlja delovanje v socialno heterogenih skupinah oziroma timsko delo most med različnimi generičnimi kompetencami in je za proučevanje na področju razvoja človeških virov še posebej zanimivo. V slovenskem prostoru je na kadrovske področju med prvimi Svetlik kot enega od sklopov ključnih kompetenc poudaril »socialne kompetence v smislu navezovanja dobrih odnosov z drugimi, sodelovanja oziroma dela v timih, skupnosti« (Svetlik, 2005: 22). Timsko delo je danes poudarjeno malone na vseh področjih, kjer sta pomembna kvaliteta in odnos do strank, kjer so delovne naloge kompleksne in kjer se dogajajo nenehne spremembe, izboljšave, inovacije ali pa je od zaposlenih pričakovano kreativno delo (Levi, 2011: 8–9; Chen et al., 2021).

Eno od teh področij je tudi upravljanje s človeškimi viri (London, 2022). Področje se dandanes sooča tako s klasičnimi izzivi, kot je recimo večja učinkovitost zaposlenih (Hermans in Ulrich, 2021), kot tudi z izzivi, ki so se pojavili ob prelomu tisočletja: digitalizacija (Strohmeier, 2020), integracija beguncev v delovna okolja (Lee in Szkudlarek, 2021), delo od doma in ostale spremembe narave dela, ki jih je prinesla pandemija covid-19 (npr. Collings et al., 2021). Osrednja poklica – oziroma poklicni smeri – na polju upravljanja s človeškimi viri sta menedžer človeških virov in strokovnjak za človeške vire.³ Izvajalci teh poklicev načrtujejo, usmerjajo in usklajujejo

³ V nadaljevanju kljub terminološkim in vsebinskim razlikam ter prekrivanjem med poklicnimi specialnostim menedžerja, strokovnjaka oziroma specialista za človeške vire uporabljamo samo termin *menedžer človeških virov*.

aktivnosti upravljanja človeških virov organizacije ter skrbijo za funkcije, kot so nagrajevanje, pridobivanje, izbiranje, napredovanje in uvajanje delavcev ter skladnost s predpisi. Pomembno vplivajo na to, kakšni delavci pridejo v organizacijo, kaj se dogaja z njihovo kariero, kako vplivajo na kariere drugih in na delovanje organizacije kot celote. V teh procesih je pomen kompetence timskega dela izredno velik. To potrjujejo kompetenčni profili, ki jih za menedžerje človeških virov vire že dolgo časa izdelujejo drugi avtorji (npr. Schuler et al., 1995). Ugotovimo lahko, da strokovnjaki na tem področju s svojim delom pomembno vplivajo na to, kaj se s timskim delom dogaja v organizaciji, hkrati pa razvoj timskega dela pomeni pomemben izziv tudi zanje. Razumevanje povezave med timskim delom in menedžerji človeških virov za to predstavlja veliko družbeno relevantnost.

V tem članku se bomo osredotočili na razumevanje sprememb timskega dela pri prehodu menedžerjev človeških virov iz izobraževanja v svet dela. Predpostavljamo, da se pri tem poklicu vsebine timskega dela na prehodu med izobraževanjem in delom do določene mere razlikujejo. Izvirni prispevek tega članka je konceptualna zasnova, ki kompetenco postavlja v okvir treh različnih obdobij med izobraževanjem in poklicnim delom menedžerjev človeških virov. Na tej podlagi bomo pokazali na inovativen konceptualni pristop za kreiranje izobraževalnih programov in razumevanje tranzicije diplomantov na trg dela. Članek ima tudi metodološki pomen pri analizi poklicev, oblikovanju dela in širšem področju razvoja človeških virov.

Timsko delo

Pomen timskega dela v izobraževanju in svetu dela

Koncept timskega dela je tesno povezan s širšim konceptom sodelovanja in je vpet v širše področje razvoja človeških virov (London, 2022). Sodelovanje ima osrednjo vlogo pri učnih in socializacijskih procesih v procesu izobraževanja in v svetu dela. Učenje na podlagi sodelovanja (npr. v obliki skupinskih problemsko zastavljenih nalog) praviloma ustvarja pozitivno in vključujoče učno okolje, ki omogoča učinkovitejše izvajanje učnih procesov, hkrati pa spodbuja poglobljene odnose in s tem razvijanje medosebni veščin (Kuh, 2008). Kuh (2008) v svojem poročilu o učinkovitih izobraževalnih praksah navaja, da imajo skupinske naloge in projekti pozitiven 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. V podjetjih pa se pogosto zastavlja vprašanje, kakšni so učinki učenja v skupinah na delovno uspešnost, razvoj drugih generičnih kompetenc in kako na uspešnost tima vplivata heterogenost in porazdelitev vlog članov

tima (Perry, 2021). Timsko delo je bilo posebne pozornosti deležno tudi pri proučevanju dela od doma (Van der Lippe in Lippenyi, 2019), ki je doživelo razmah v času pandemije covid-19 (Hočevar in Pavlin, 2021).

Na pomen timskega dela pri razvoju kompetenc mladih diplomantov in pri njihovem prehodu na trg dela opozarjajo asociacije povsod po svetu. V raziskavi Zveze ameriških fakultet in univerz (*Association of American Colleges and Universities, AACU*) je 71 odstotkov 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 odstotkov delodajalcev pri kandidatih za delo preverja njihove sposobnosti dela v timu (Galbraith in Webb, 2013: 223). Nevladna organizacija *The Conference Board* navaja, da je za delodajalce »učinkovito timsko delo in sodelovanje« druga najpomembnejša kompetenca za uspešno delo, takoj za verbalnim sporazumevanjem (Hughes in Jones, 2011: 53). V evropskem prostoru so na velik pomen timskega dela mladih profesionalcev opozorile raziskave o zaposljivosti diplomantov (npr. Allen et al., 2011; Meng et al., 2020).

832

Pričakovanja glede razvoja timskega dela in procesu izobraževanja so logična posledica povpraševanja po tej kompetenci v svetu dela (Chen et al., 2004). Velik motiv razvoja timskega dela, kot že omenjeno, se skriva tudi v pomenu, ki ga ima timsko delo za razvoj in uporabo drugih kompetenc v organizacijah. Zaradi obče prisotnosti timskega dela nekateri avtorji generično kompetenco timsko delo označujejo tudi kot zaposlitveno kompetenco ali poklicno veščino. V številnih delovnih okoljih postaja kompetenca timskega dela standard, kar pomeni, da timsko delo 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.

Vedno večji pomen timskega dela na področju izobraževanja in v svetu dela je posledica širših sprememb in zakonitosti, ki so jim podvržene organizacije v sodobni družbi (Edwards in Wright, 2002: 43–44). Če so nekoč v industrijski družbi za uspešno delo večinoma zadoščale tehnične sposobnosti, je premik v postindustrijsko obdobje spremenil zahteve in pričakovanja organizacij.

Kako razumeti timsko delo?

Timsko delo predstavlja tipično generično oziroma ključno kompetenco. 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. Kot smo omenili uvodoma, konceptualno ogrodje

projekta DeSeCo kot eno od treh med seboj povezanih kategorij ključnih kompetenc – poleg avtonomnega delovanja in interaktivne uporabe orodij – navaja »delovanje v družbeno heterogenih skupinah«. Ta kategorija je povezana z vzpostavljanjem, vzdrževanjem in upravljanjem osebnih odnosov in sodelovanjem z drugimi za doseg skupnih ciljev. To vključuje tudi sposobnost upravljanja in razreševanja konfliktov kot inherentne sestavine medsebojnih odnosov (DeSeCo, 2002: 12–14).

Literatura o timskem delu koncept pogosto definira kot interakcijo med člani tima, pa tudi kot usposobljenost posameznika za timsko delo. Tim se od skupine razlikuje po soodvisnosti članov, strukturi in časovnem okviru (Salas et al., 2000). Sestavljajo ga posamezniki, ki (vsaj do določene mere) delijo skupno identiteto in cilje, so pri svojih nalogah in rezultatih odvisni drug od drugega, imajo znotraj tima določene vloge in so del organizacijske enote. Tim naj bi s pomočjo usklajenega delovanja ustvarjal 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 et al., 2005: 120). Hughes in Jones (2011: 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.

Dimenzije timskega dela s perspektive organizacije

Raziskovalci si že več desetletij prizadevajo ugotoviti sestavine oziroma komponente, ki sestavljajo učinkovito timsko delo, vendar jim to otežuje dinamična in prilagodljiva narava tega koncepta. Četudi lahko identificiramo temeljni nabor timskih kompetenc, je vloga oziroma pomembnost vsake izmed njih znotraj tega nabora odvisna od specifičnih značilnosti tima (Salas et al., 2000: 345–346). Pri prepoznavanju timskih kompetenc moramo torej biti pozorni na samo specifikko delovanja tima. 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. Prenosljive kompetence timskega dela lahko razvrstimo v štiri kategorije: *a) razreševanje konfliktov, b) skupinsko reševanje problemov, c) določanje ciljev in upravljanje učinkovitosti ter č) načrtovanje in usklajevanje nalog* (Ellis et al., 2005).

Chen in drugi (2004: 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 *spodbujanje pozitivnega timskega okolja* pomeni utrjevanje teh norm, upoštevanje prizadevanj ostalih članov tima in medsebojno pomoč. *Spodbujanje 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 spodbujanje perspektive*. Ta kompetenca hkrati predpostavlja tudi pripravljenost spremeniti ali prilagoditi pozicijo, če to preostali člani tima ustrezno utemeljijo.

Nekoliko drugače sta dimenzije timskega dela opredelila Steyn in Steyn (2009), ki timsko delo obravnavata kot eno od šestih menedžerskih kompetenc. 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 veččinami v timu, jasno opredelitev vlog in odgovornosti, prilagojenih ciljem posameznika, tima in organizacije ter sprotno in sistematično spremljanje učinkovitosti posameznikov in tima. *Ustvarjanje timskega delu naklonjenega okolja* vključuje sposobnosti omogočanja pričakovanega delovanja članov tima in delegiranje pristojnosti, pomoč 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: 49–51).

V kontekstu prejšnje razprave velja ponoviti, da je razvoj timskega dela povezan z drugimi generičnimi in delovno specifičnimi kompetencami. To se odraža v vsestranski naravi timskega dela in njegovi središčni vlogi v najrazličnejših organizacijskih okoljih. S prikazovanjem različnih pristopov bi lahko nadaljevali, vendar je cilj tega članka drugačen: na študiji primera želimo oblikovati svoj lasten model. Pri tem se ne bomo ukvarjali z

oblikovanjem modela timskega dela na ravni organizacije, temveč se bomo osredotočili na menedžerja človeških virov. Področje na kratko predstavljamo v nadaljevanju. Pred tem želimo posebej na kratko predstaviti obstoječe pristope k oblikovanju kompetenčnega modela in modele timskega dela.

Obstoječi pristopi k oblikovanju kompetenčnih modelov in modelov timskega dela

Vzpostavitev kompetenčnih modelov in modelov timskega dela ima v svetu dela in na področju izobraževanja že dolgo tradicijo. Mansfield kompetenčne modele deli glede na možnosti njihove uporabe. Kot dva najpogosteje uporabljena pristopa k razvijanju in uporabi kompetenčnih modelov navaja: i) model posameznega delovnega mesta in ii) 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 takega kompetenčnega modela ni poceni in traja dolgo časa, zato sta celovita izdelava in uporaba modelov posameznih delovnih mest v organizaciji težko izvedljivi. 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, pa čeprav je njegova uporabnost na ravni posameznih delovnih mest omejena (Mansfield, 1996). Kompetenčne modele je potrebno smiselno prilagajati organizacijskim in družbenim spremembam. Če so spremembe majhne, lahko zadostuje že odzemanje ali dodajanje posameznih elementov v ogrodju, večje spremembe (npr. občutne spremembe v delovanju organizacije) pa lahko zahtevajo spremembe na ravni celotnega ogrodja (Marrielli et al., 2005: 558-559).

Oblika predstavitve modela - oz. način, na katerega so kompetence v modelu organizirane - ni predpisana in je prilagojena potrebam organizacije. 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 et al., 2005: 537-538). Posamezne kompetence lahko glede na kontekst uporabe organizirano predstavimo na ravni posameznega procesa, delovnega mesta, oddelka v organizaciji, organizacije kot celote, določenega poklica ali izobrazbe.

Ugotovimo torej lahko, da v znanstveni in strokovni literaturi obstaja skoraj nepregledno število pristopov k oblikovanju kompetenčnih modelov, pri čemer nas v tem članku še posebej zanimajo tisti, ki so povezani

s timskim delom. Kot eno od mogočih izhodišč za razumevanje in oblikovanje takih modelov lahko razumemo že fenomenološki pregled timskega dela, ki smo ga opravili v prejšem poglavju članka. Nadalje lahko omenimo znansteno zasnovane modele timskega dela, ki so povezani s klasičnimi vprašanji menedžmenta. Kot primer lahko navedemo modele, ki se usmerjajo v razumevanje povezanosti med faktorji osebnosti z medosebnimi interakcijami (npr. Mount et al., 1998), modele povezav med timskim delom in učinkovitostjo (npr. Cohen et. al, 1996), modele za razumevanje principov samoregulirajočih se timov (npr. Perry et al., 2013) ali pa poklicno ali sektorsko specifične modele in pristope timskega dela, kot sta na primer skandinavski in japonski model timskega dela v avtomobilski industriji (npr. Leonora, 1999). Na drugi strani pa različna podjetja in menedžerske platforme ponujajo izrazito v prakso usmerjene modele timskega dela, ki kličejo po svoji univerzalni uporabnosti. Kot primer lahko navedemo menedžersko platformo Wrike (Udoagwu, 2022), ki predstavlja šest modelov bolj učinkovitega timskega dela (npr. model T7, model petih dinamik, Lencioniev model petih disfunkcij delovanja timov, Hackmanov model učinkovitosti ...) ali pa platformo Samewave (O'Neill, 2018) z osmimi modeli timskega dela (npr. model GRPI, Tuckmanov model FSNP ...). Model, ki se ga lotevamo v tem članku je – v primerjavi s slednjimi – bolj generičen, njegov »učinkovitveni« potencial pa je po našem mnenju potrebno preslikati na konkretno organizacijo, kjer menedžer človeških virov deluje z veliko mero previdnosti.

Kratka predstavitev menedžmenta človeških virov in menedžerja človeških virov

Strateški pomen, ki ga je v luči tehnoloških in družbenih sprememb v zadnjih desetletjih doživelo področje razvoja človeških virov in poklic menedžerja človeških virov,⁴ je izredno težko kvalitetno zaobjeti na omejenem prostoru, ki nam je dan za namene tega članka. Eden od načinov, kako pristopiti k temu izzivu, je iskati odgovor na vprašanje, v čem je proučevan poklic drugačen od vseh ostalih. Odgovor v izhodišču domuje v paradigmatiski spremembi obravnave človeških virov, ki so se s prehodom v moderno družbo na številnih področjih utrdili kot nosilni steber ustvarjanja dodane vrednosti tako v smislu učinkovitosti in pridobivanja konkurenčne prednosti kot tudi v smislu humanističnega pogleda na oblikovanje človeku prijaznega in osmišljenega delovnega okolja. Ne preseneča, da so izobraževalne smeri in organizacijski pristopi za to področje tako zelo heterogeni (Parks-Leduc et al., 2018).

⁴ Glej Opombo 3.

Definicije na področju proučevanja človeških virov opozarjajo, da se v človeške vire oziroma človeški kapital ljudje »spremenijo« prek svojih delovnih vlog in nalog, ki so povezane z doseganjem ciljev na ravni organizacije (Bratton in Gold, 2007: 8). Koncept človeškega kapitala zajema znanje, veščine in sposobnosti določene populacije, vključno z organizacijskim ustrojem in omrežjem odnosov, ki ga je ta populacija izoblikovala (Blair, 2012: 49). Človeški viri med vsemi organizacijskimi viri tako izrazito izstopajo, saj je njihov prispevek k doseganju organizacijskih ciljev zelo spremenljiv in nepredvidljiv: preobrazba ljudi v kapital ne more biti nikoli popolna in delavec vedno ostane tudi razmišljujoč človek. Njegov prispevek je zato vedno odvisen od številnih spremenljivk: sposobnosti, motivacije, osebnostnih značilnosti, dojetja vlog, situacijskih okoliščin, vprašanj pripadnosti in nadzora, lastnih interesov in podobno (prav tam). Upravljanje s temi spremenljivkami je središčni cilj na področju upravljanja s človeškimi viri.

Zgodovinsko gledano kadrovska funkcija torej obstaja, že odkar obstaja organizirano delo, kot strokovno področje pa korenini v obdobju industrijske revolucije, ko so se zaradi neugodnih delovnih razmer začela krepiti 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. Skozi dvajseto stoletje 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; Kohont, 2011).

Od preloma tisočletja dalje se pomen upravljanja s človeškimi viri še naprej povečuje, kar se kaže v vse večji integraciji področja v osrednje poslovne prakse in strateške odločitve v organizacijah (Cheatle, 2001). Strateški vidik torej že v izhodišču poudarja povezanost in usklajenost upravljanja s človeškimi viri s strateškimi cilji organizacije, kar označujemo s pojmom strateško upravljanje človeških virov. Uveljavitev tega pojma lahko razumemo tudi v okviru prizadevanj za krepitev statusa upravljanja s človeškimi viri kot znanstvene discipline in kot kadrovske funkcije v organizacijah (Bratton in Gold, 2007: 48). Kaj pa so glavne naloge nosilcev kadrovske funkcije – menedžerjev človeških virov?

Glavni namen proučevanega poklica je usmerjanje in nadziranje oddelka za upravljanje človeških virov z namenom zagotavljanja izčrpane in strokovne

podpore upravljanja s človeškimi viri v organizaciji (Cushway, 2008: 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 ponuja podrobne opise za stotine različnih poklicev. Menedžerja človeških virov opredelita kot osebo, ki načrtuje, usmerja in koordinira aktivnosti upravljanja s človeškimi viri organizacije z namenom maksimiranja strateške rabe človeških virov ter skrbi za funkcije, kot so nagrajevanje, pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev ter skladnost s predpisi (Tracey in Charpentier, 2004: 390). Naloge menedžerja človeških virov vključujejo nadziranje in usmerjanje uslužbencev oddelka za upravljanje s človeškimi viri, razvijanje in izvajanje politik upravljanja s človeškimi viri v organizaciji, določanje in spremljanje standardov kakovosti upravljanja s človeškimi viri, razvijanje procesov, povezanih z zaposlenimi in pogoji zaposlovanja, svetovanje vodjem v zvezi z upravljanjem s človeškimi viri, zagotavljanje usposobljenega in motiviranega osebja, ugotavljanje potreb po človeških virih in zagotavljanje, da so te potrebe izpolnjene in še bi lahko naštevali (Cushway, 2008: 155–156). Ugotovimo lahko, da timsko delo predstavlja kontekstualni okvir velikega števila nalog menedžerja človeških virov znotraj njegovega oddelka, pa tudi med njegovim oddelkom in ostalimi deli organizacije.

V slovenskem prostoru je Kohont (2011: 209–210) oblikoval obsežen nabor kompetenc menedžerja človeških virov. Nabor vključuje kompetence, kot so analitično, konceptualno mišljenje, inovativnost, kreativno reševanje problemov, strateško razmišljanje in delovanje, poznavanje poslovanja in poslovnega okolja, upravljanje sprememb in kulture, komunikativnost, osredotočenost na kupce, uporabnike in storitve, prepričevanje in vplivanje, usmerjenost k ciljem in še bi lahko naštevali: med njimi poudari tudi timsko delo. Pomemben je komentar, da so našteje kompetence odvisne od okvira izvajanja dejavnosti upravljanja človeških virov v organizaciji in da ni nujno, da ima menedžer človeških virov visoko razvite vse izmed naštetih kompetenc, saj tudi ni nujno, da opravlja vse izmed aktivnosti na področju. Te aktivnosti se v organizacijah izvajajo v sodelovanju z menedžerji in vodji v organizaciji, kadrovske strokovnjaki, sindikati in zunanji izvajalci ... (Kohont, 2011: 201).

Pred izdelavo lastnega modela in njegove izostritve na področje timskega dela posameznih kariernih stopenj velja omeniti še opis poklica, ki ga navaja Zavod RS za zaposlovanje. Po njem ima kadrovske menedžer lahko višjo strokovno, visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo družboslovne smeri (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje). Praksa dela na tem področju kaže, da na delovnih mestih menedžerjev človeških virov najdemo različne izobrazbene profile, kot so sociologi, pa tudi pravniki, psihologi in še bi lahko naštevali. V članku bomo ta poklic opazovali skozi prizmo

izobrazbe, kot jo v slovenskem prostoru razvija Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

Empirični del: model timskega dela mladih menedžerjev človeških virov

V študiji primera ugotavljamo značilnosti, izkušnje in pričakovanja timskega dela na treh stopnjah prehoda menedžerjev človeških virov med izobraževanjem in delom, natančneje v času Izobraževanja, Prehoda med izobraževanjem in delom ter Dela. Cilj članka je izdelati, primerjati in med seboj povezati kompetenčne modele timskega dela za vsako skupino. Pri tem nas bo še posebej zanimalo, kako je timsko delo povezano z razvijanjem in uporabo drugih kompetenc.

Metodologija izdelave pilotskega modela

Ne glede na izhodišče in namen uporabe kompetenčnega modela je kompetenčno modeliranje večstopenjski proces, ki ga avtorji opredeljujejo v različnih, a med seboj povezanih korakih. Različne koncepcije imajo vsaj v grobem podoben potek: od i) načrtovanja in priprave, ii) zbiranja podatkov, iii) analize in oblikovanja modela do iv) njegove uporabe in preverjanja v praksi (Whiddett in Hollyforde, 2003). Tega principa – z izjemo zadnje točke – smo se držali tudi v tem članku.

Za potrebe članka smo uporabili kombinirano metodo proučevanja, ki ustreza kvalitativnemu raziskovalnemu pristopu. Teoretska izhodišča smo oblikovali na podlagi proučevanja literature in sekundarnih virov, empirični del naloge pa smo gradili na oblikovanju kompetenčnih modelov na vsaki od treh opredeljenih kariernih stopenj menedžerjev človeških virov: Izobraževanje, Prehod med izobraževanjem in delom ter Delo. Osrednja metoda zbiranja podatkov, ki smo jo uporabili, je polstrukturiran intervju. Glede na zastavljene raziskovalne cilje je to najustreznejša metoda, saj omogoča zbiranje relativno zadostne količine podatkov in hkrati visoko stopnjo poglobljenosti, npr. dodatno interpretacijo razumevanja posameznih pojmov in širših kontekstov (Roulston, 2010). Pri oblikovanju in interpretaciji kompetenčnih modelov timskega dela bomo upoštevali in primerjali rezultate tudi z obstoječimi opredelitvami dimenzij timskega dela in ključnih kompetenc, ki smo jih opisali v teoretičnem delu.

Pri opredeljevanju izbora respondentov za intervjuje smo uporabili pristop, ki ga lahko označimo s terminom neverjetnostnega vzorčenja – ta vključuje vse načine vzorčenja, ki niso reprezentativni: uporabili smo osebne kontakte, javno dostopne podatke ter metodo snežene kepe, pri kateri posamezen respondent predlaga potencialne druge respondente

(Bryman in Bell, 2003). Na vsaki izmed spodaj opisanih skupin smo vključili pet posameznikov v teh vlogah. Opravili smo intervjuje s študenti menedžmenta človeških virov (visokošolski izobraževalni program smeri s področja upravljanja človeških virov na Fakulteti za družbene vede, in sicer v tretjem ali četrtem letniku študija), intervjuje s študenti in diplomanti, ki prehajajo na trg dela (posamezniki, ki v času izvedbe opravljajo zadnje študijske obveznosti študijskega programa ali pa so takšen program zaključili največ pet let pred intervjujem ter že imajo vsaj nekaj izkušenj z iskanjem zaposlitve in načrtovanjem prihodnje karijerne poti), ter intervjuje z zaposlenimi menedžerji človeških virov.

Pri oblikovanju kompetenčnih modelov so bili glavni vir podatkov odgovori respondentov na eksplicitno vprašanje, *katere so sestavine kompetence timskega dela*. Da bi sogovornike spodbudili k razmišljanju in pridobili bolj poglobljeno sliko njihovega razumevanja timskega dela, smo jih posebej povprašali še po *dejavnikih, 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. Iskanja povezav med timskim delom in referenčnimi kompetencami (dodatne generične kompetence, ki smo jih identificirali s pomočjo teorije) smo se lotili v naslednjem ločenem koraku. Pri analizi, kategorizaciji in sintezi modela smo skušali v čim večji meri slediti interpretaciji in terminologiji respondentov. Podatke, ki smo jih zbrali z vsebinsko analizo transkriptov intervjujev, 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 oblikovali enotne pojme – sestavine oz. kompetence timskega dela.

Rezultat: tristopenjski kompetenčni model

Rezultat analize značilnosti timskega dela menedžerjev človeških virov je skupni model, ki omogoča neposredno primerjavo med posameznimi stopnjami (torej Izobraževanje, Prehod in Delo). Razdeljen je na i) kompetence, skupne vsem trem stopnjam, ii) kompetence, specifične za posamezno karierno stopnjo, ter iii) kompetence, ki smo jih v model vključili naknadno na podlagi lastnega poznavanja teorije (slika 1). Sestavine, ki so skupne timskega delu na vseh treh stopnjah, so *komunikativnost, prilagodljivost, odprtost* ter različni vidiki *zavedanja pomena timskega dela*, kar vključuje prepričanja o smiselnosti timskega dela, pripravljenost timsko delati in zavedanje pomena nalog. Opisi posameznih sestavin so navedeni v Sliki 1 in jim na tem mestu nimamo kaj dodati.

V modelu smo identificirali tudi različne vidike *medosebnih odnosov*. To je v modelu najbolj obsežno opisana kategorija timskega dela, pri čemer je del sestavin razumljen enako na vseh treh stopnjah, del sestavin pa se

glede na posamezno stopnjo razlikuje. To področje se na vseh treh stopnjah nanaša predvsem na različne vidike upoštevanja drugih, kot so empatičnost, sprejemanje mnenj (argumentov, predlogov, kritik) in sposobnosti sodelovanja. Področje medosebnih odnosov je še posebej izrazito elaborirano v skupini Delo, kjer lahko izpostavimo nekatere specifične elemente, ki jih v prvih dveh skupinah nismo zaznali: sposobnost upravljanja konfliktov, etika, čustvena inteligenca in sprejemanje soodvisnosti.

Nadalje lahko v modelu ugotovimo, da vsaka izmed skupin kaže lastne specifične. Samo v skupini Izobraževanje tako najdemo *potrpežljivost* in lastnosti, povezane z *motivacijo* (sposobnost »samomotivacije«, angažiranost, pozitivnost oz. optimizem ter usmerjenost k ciljem), respondenti iz skupine Prehod pa so edini kot sestavine timskega dela navedli *odgovornost* ter *realna pričakovanja* v smislu ocene, kaj lahko naredi sodelavec. Najizrazitejša odstopanja od skupnih značilnosti smo zaznali v intervjujih z respondenti, ki aktivno opravljajo delo menedžerja človeških virov (skupina Delo). Samo v tem okviru se kot sestavine timskega dela pokažejo *strokovne kompetence, tehnična in vsebinska pripravljenost, inovativnost in podajanje predlogov* ter *pogajalske sposobnosti*.

Ugotovimo lahko, da posamezne karijerne stopnje odražajo medsebojne razlike in sorodnosti. Skupno kategoriji Izobraževanje in Prehod so *sposobnosti sprejemanja in izvajanja navodil* in *organizacijske spretnosti*, skupinama Prehod in Delo pa *analitičnost* ter *doslednost in temeljitost*, medtem ko prva in tretja stopnja skupnih sestavin nimata. Glede na ta rezultat lahko sklepamo, da se del narave timskega dela v času izobraževanja in prehoda v svet dela postopoma spremeni, tako da povezave med timskim delom in ostalimi generičnimi kompetencami nadgradijo delovno specifične lastnosti dela v timu. Skupina Delo se najbolj razlikuje od prvih dveh: respondenti v tej skupini so v kontekstu proučevanja timskega dela edini poudarili strokovne kompetence, ob tem pa zelo obsežno in heterogeno opisali kompetence 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.

V modelu smo tudi preverjali, kako respondenti opredeljujejo razmerja med timskim delom in drugimi generičnimi kompetencami, na katere sami niso pomislili, dokler jih s kompetenco nismo soočili. Pri tem smo izhajali iz referenčnega nabora kompetenc v katerega smo na podlagi literature uvrstili učenje novih stvari (v delovnih situacijah), informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, usmerjenost k rezultatom, delo pod pritiskom in obvladovanje stresa ter učinkovito porabo časa. V argumentaciji razmerij med timskim delom in drugimi kompetencami smo sogovornike spraševali po možnosti dopolnjevanja med timskih delom in referenčno kompetenco. Kot primer navedimo kompetenco *usmerjenost k rezultatom*, ki je po

Slika 1: TRISTOPENJSKI KOMPETENČNI MODEL TIMSKEGA DELA NA TREH STOPNJAH PREHODA MED IZOBRAŽEVANJEM IN DELOM MENEDŽERJEV ČLOVEŠKIH VIROV

| | SKUPINA: Izobraževanje | SKUPINA: Prehod | SKUPINA: Delo |
|--|---|--|--|
| Sestavine TD, skupne vsem trem kariernim stopnjam | Komunikativnost spodobnost izražanja, poslušanja in artikulacije mnenj | | |
| | Odprtost odprtost do okolja, ljudi in novega znanja | | |
| | Prilagodljivost spodobnost prilagajanja sodelavcem, okolju in nalogam | | |
| | Zavedanje pomena timskega dela vizija o cilju TD, verjeti v smiselnost TD, lastna pripravljenost delati v timu, zavedanje pomena naloge | | |
| | Medosebni odnosi Empatičnost, spodobnost sodelovanja, sprejemanje mnenj, argumentov, predlogov in 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 |
| | Sposobnosti sprejemanja in izvajanja navodil | | Inovativnost, dajanje predlogov |
| | Organizacijske spretnosti | | Pogajalske sposobnosti |
| | Analičnost Sposobnost razumevanja različnih konceptov (mišljenj, pristopov), spodobnost razumevanja širine | | |
| | Doslednost in temeljitost | | |
| | Kompetence iz referenčnega nabora učenje novih stvari v delovnih situacijah, uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije, usmerjenost k rezultatom, delo pod pritiskom in obvladovanje stresa, učinkovita poraba časa, vodenje | | |
| | Primeri dodatnih kompetenc | | |

Vir: Lasten model.

mnenju sogovornikov nujna za uspešno timsko delo, ker je tudi delovanje tima usmerjeno v določen končni rezultat. Čeprav so bile relacije med kompetencami večinoma pojasnjene na razmeroma enostaven način, kot smo ga ravno opisali, je bilo v argumentacijah zaznati veliko razlik. Razumevanje le-teh bi zahtevalo nadaljnje raziskovalne korake.

Nihče od respondentov, na primer, ni kot sestavine timskega dela omenil uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije. 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, kar še zlasti predstavlja poseben izziv v času pandemije covid-19. 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 spopadanje s pritiskom in stresom lažje s pomočjo drugih, po drugi strani pa je stres pri delu v timu neizogiben. Respondenti so na primer navajali primere občutkov pritiska, ki jih povzročajo slaba organiziranost, neustrezni medčloveški odnosi ali časovne omejitve pri opravljanju nalog. Iz tega izhaja, da sta pomen kompetence delo pod pritiskom in obvladovanje stresa nujno v določeni relaciji s timskim delom. Sklepamo, da je delo v timu z različnimi situacijami, kot je recimo reševanje konfliktov, poligon za razvoj različnih generičnih in delovno specifičnih kompetenc, kot so recimo usmerjenost k rezultatom, učinkovita poraba časa ali pa vodenje; to smo ravno tako vključili v model.

Sklep

Članek poudari razlike, ki se kažejo v razvoju timskega dela in drugih generičnih kompetenc menedžerja človeških virov med procesom izobraževanja in svetom dela. Rezultati kažejo, da je razvoj timskega dela močno prepleten z drugimi generičnimi kompetencami: razvoj določene generične kompetence se bo precej verjetno odrazil v razvoju timskega dela in obratno. Na drugi strani bo manko timskega dela vplival na slabše razvite druge generične kompetence. Zaradi tega, kot smo poudarili v teoretičnem delu, so izobraževalni procesi vedno bolj pozorni do vpeljevanja timskega dela, saj le-to omogoča pridobivanje znanja na različne načine in kasneje v svetu dela krepí delovno uspešnost (Staggers et al., 2008). Model, ki smo ga predstavili v članku, smo umestili med izbrane pristope modelov timskega dela: lasten fenomenološki pregled tipologij timskega dela, primere znanstveno zasnovanih modelov timskega dela kot tudi primere uporabnih modelov timskega dela na menedžerskih platformah. S tem smo poskušali doprinesti k večji konsistentnosti in relevantnosti lastnega modela. V

metodološkem smislu pa smo med drugim pokazali, da razvoj kompetenčnih modelov potrebuje triangulacijske principe ter potrebo po močni strokovni usposobljenosti metodologa: na intervjujih in fokusnih skupinah se udeleženci pogosto nemara ne bodo zavedali pomena določenih kompetenc, pa čeprav so pri njihovem delu ključne.

Inovativni pristop članka se še posebej kaže v analizi ene same kompetence na treh različnih kariernih stopnjah izbranega strokovnega področja oziroma poklica. Rezultati, ki na eni strani kažejo sorodnosti in razlike med posameznimi kariernimi stopnjami in na drugi prepletenost timskega dela z drugimi generičnimi kompetencami, so skladni z izhodišnimi predpostavkami. Osnovna značilnost timskega dela, kot jo lahko razberemo iz našega, pa tudi iz drugih predhodno izdelanih kompetenčnih modelov, je njegova kompleksna narava in povezava s tako imenovanimi »samostojnimi« kompetencami. Ob strukturiranju modela je še posebej pomembna različna interpretativnost povezav. Tako je na primer uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije lahko na eni strani povezana z »modernizacijo« in večjo »učinkovitostjo« timskega dela ali pa z negativnimi vidiki naraščajoče uporabe sodobnih tehnoloških orodij, kot so pomanjkanje osebnega stika, digitalna zasvojenost in pasivizacija, na drugi. Podobno bi lahko razmišljali o sposobnosti dela pod pritiskom ali obvladovanju stresa, ki timsko delo postavlja v različne kontekste in delovne izzive. Rezultati tako ponujajo številna izhodišča za izpeljavo tovrstnih hipotez v presečišču timskega dela z ostalimi kompetencami, ki smo jih obravnavali v analizi. To so predvsem učenje novih stvari v delovnih situacijah, usmerjenost k rezultatom, učinkovita poraba časa in vodenje.

Kot smo opozorili v teoretičnem delu, bi pristop, ki smo ga uporabili v tem članku, znal do določene mere pojasniti, kaj ostaja skupnega vedno bolj diverzificiranem poklicu, področju dela in izobraževalnim programom menedžerja človeških virov. Ugotovitve se tako dotaknejo vprašanj o (ne) ustreznosti razvoja timskega dela v visokošolskem okolju kot tudi (ne) ustreznosti poklicnih praks in načinov vodenja. Vprašamo se lahko tudi o smiselnosti oblikovanja posebnega izobraževalnega predmeta za razvoj timskega dela in ostalih generičnih kompetenc v visokošolskih programih. Ta razmišljanja vodijo do vprašanja o novih možnih poslanstvih in nalogah menedžerja človeških virov tudi v smislu krepitve njihove vloge med sfero izobraževanja in svetom dela.

LITERATURA

- Allen, Jim, Samo Pavlin in Rolf Van der Velden (ur.) (2011): Competencies and early labour market careers of higher education graduates in Europe. Ljubljana, Slovenija: Fakulteta za družbene vede.
- Athey, Timothy R., in Michael S. Orth (1999) Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management* 38 (3): 215–226.
- Blair, Margaret M. (2012): An economic perspective on the notion of ‘human capital’. V: Alan Burton-Jones in J.-C. Spender (ur.), *The Oxford Handbook of Human Capital*, 49–70. Oxford: Oxford University Press.
- Bratton, John, in Jeff Gold (2007): *Human resource management – theory and practice*. 4th edition. Houndmills; New York: Palgrave Macmillan.
- Bryman, Alan, in Emma Bell (2003): *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Cheatle, Kelvin (2001): *Mastering Human Resource Management*. Houndmills; New York: Palgrave.
- Chen, Gilad, Lisa M. Donahue in Richard J. Klimoski (2004): Training Undergraduates to Work in Organizational Teams. *Academy of Management Learning and Education* 3 (1): 27–40.
- Chen, Silu, Youqing Fan, Guanglei Zhang & Yu Zhang (2021): Collectivism-oriented human resource management on team creativity: effects of interpersonal harmony and human resource management strength, *The International Journal of Human Resource Management* 32 (18): 3805–3832.
- Cohen, Susan G., Gerald E. Ledford, jr, in Gretchen M. Spreitzer (1996): A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness. *Human Relations* 49 (5): 643–676.
- Collings, David G., Anthony J. Nyberg, Patrick M. Wright in John McMackin (2021): Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal* 31: 819–833.
- Cushway, Barry (2008): *The Handbook of Model Job Descriptions*. London: Kogan Page.
- Dubois, David D., in William J. Rothwell (2008): *Competency-Based Human Resource Management*. Mountain View: Davies-Black Publishing.
- Edwards, Paul, in Martyn Wright (2002): Alcan: managing change. The case of teamwork. V: Helen Newell in Harry Scarbrough (ur.), *HRM in context: a case study approach*, 39–56. New York: Palgrave.
- Ellis, Aleksander P. J., Bradford S. Bell, Robert E. Ployhart, John R. Hollenbeck, Daniel R. Ilgen (2005a): An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: effects on cognitive and skill-based outcomes. *Personnel psychology* 58 (3): 641–672.
- Fuxman, Leonora (1999): »Teamwork In Manufacturing: The Case of the Automotive Industry«, *International Journal of Commerce and Management* 9 (1/2): 103–130.
- Galbraith, Diane D., in Fred L. Webb (2013): Teams that work: preparing student teams for the workplace. *American Journal of Business Education* 6 (2): 223–234.

- Hermans, Michel, in Michael D. Ulrich (2021): How symbolic human resource function actions affect the implementation of high-performance work practices: The mediating effect of influence on strategic decision-making. *Human Resource Management Journal* (31): 1063–1081.
- Hočevar, Marjan, in Samo Pavlin (2021): Implikacije pandemije covid-19 in različnih oblik teledela ter mobilnega dela za razvoj sociološkega raziskovanja (uvodnik). *Teorija in praksa* 58 (3): 711–718.
- Hughes, Richard L., in Steven K. Jones (2011): Developing and assessing college student teamwork skills. *New Directions for Institutional Research* (149): 53–64.
- Kohont, Andrej (2011): Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kuh, George 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.
- Lee, Andrew Sanghyun, in Ronald Lynn Jacobs (2021): A Review of National Occupational Standards and the Role of Human Resource Development in their Implementation. *Human Resource Development Review* 20 (1): 46–67.
- Lee, Eun Su, in Betina Szkudlarek (2021): Refugee employment support: The HRM–CSR nexus and stakeholder co-dependency. *Human Resource Management Journal* 31: 936–955.
- Levi, Daniel (2011): *Group Dynamics for teams*. Los Angeles: Sage.
- London, Manuel (2022): Team Learning and the Human Resource Development/ Human Resource Management Interface, *Human Resource Development Review* 21 (1): 15–23.
- Mansfield, Richard S. (1996): Building competency models: Approaches for HRM professionals. *Human resource management* 35 (1): 7–18.
- Marrielli, Anne F., Janis Tondora in Michael A. Hoge (2005): Strategies for developing competency models. *Administration and policy in mental health* 32 (5/6): 533–561.
- Mount, Michael K., Murray R. Barrick in Greg L. Stewart (1998): Five-Factor Model of personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions, *Human Performance* 11 (2–3): 145–165.
- Parks-Leduc, Laura, Matthew A. Rutherford, Karen L. Becker, and Ali M. Shahzad (2018): The Professionalization of Human Resource Management: Examining Undergraduate Curricula and the Influence of Professional Organizations. *Journal of Management Education* 42 (2): 211–238.
- Perry, E. Emmet., Dennis, F. Karney in Daniel G. Spencer (2013): »Team establishment of self-managed work teams: a model from the field«, *Team Performance Management* 19 (1–2): 87–108.
- Perry, Lyn Jamie (2021): Work team diversity: Refocusing through the lens of team power and status. *Sprejeto v objavo* 13. 9. 2021.
- Robbins, Stephen P., Seema Sanghi in Tim Judge (2005): *Essential of organizational behavior*. 8. izdaja. Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall.
- Roulston, Kathryn (2010): *Reflective interviewing: a guide to theory and practice*. Los Angeles: Sage publications.

- Salas, Eduardo, C. Shawn Burke in Janis A. Cannon-Bowers (2000): Teamwork: emerging principles. *International journal of management reviews* 2 (4): 339-356.
- Schuler, Randall S., Susan Jackson in John Storey (1995): HRM and its link with strategic management. V: John Storey (ur.), *Human resource management: a critical text*, 113-130. London: Thompson learning.
- Staggers, Julie, Susan Garcia in Ed Nagelhout (2008): Teamwork through team building: Face-to-face Online. *Business Communication Quarterly* 71 (4): 472-287.
- Steyn, Elanie, in TFJ (Derik) Steyn (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.
- Strohmeier, Stefan (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification, *German Journal of Human Resource Management* 34 (3): 345-365.
- Svetlik, Ivan (2005): O kompetencah. V: *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 11-28. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Telling, Kathryn, in Martino Serapioni (2019): The rise and change of the competence strategy: Reflections on twenty-five years of skills policies in the EU. *European Educational Research Journal* 18 (4): 387-406.
- Tracey, J. Bruce, in Abigail Charpentier (2004): Professionalizing the Human Resources Function: The Case of ARAMARK. *J. Bruce Tracey. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45 (4): 388-397.
- Van der Lippe, Tanja, in Zoltán Lippényi (2019): Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment* 35 (1): 60-79.
- Whiddett, Steve, in Sarah Hollyforde (2003): *A practical guide to competencies: how to enhance individual and organisational performance*. 2nd edition. London: Chartered institute of personnel and development.

VIRI

- 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 <https://www.deseco.ch/bfs/deseco/en/index/02.parsys.34116.downloadList.87902.DownloadFile.tmp/oecddesecostrategypaperdeelsaedcericd20029.pdf>, 28. 7. 2022.
- Meng, Christoph, Katarina Wessling, Kai Mühleck in Martin Unger (2020): EUROGRADUATE Pilot Survey. Design and implementation of a pilot European graduate survey. Bruselj: Evropska komisija. Dostopno prek <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/51f88c2e-a671-11ea-bb7a-01aa75ed71a1/language-en>, 20. 10. 2022.
- O'Neill, Matthew (2022): Promises at Work - The 8 Best Team Effectiveness Models and How They Work (With Examples). Samewave. Dostopno prek <https://www.samewave.com/posts/team-effectiveness-models>, 20. 11. 2022.

O*NET. (2022): O*net OnLine. Dostopno prek <http://www.onetonline.org/link/summary/11-3121.00>, 19. 10. 2022.

Udoagwu, Kelechi (2022): 6 Different Team Effectiveness Models to Understand Your Team Better. Wrike. Dostopno prek <https://www.wrike.com/blog/6-different-team-effectiveness-models/>, 20. 11. 2022.

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Opis poklica kadrovski menedžer. Dostopno prek https://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=100&Filter=K, 10. 10. 2022.