

# Trendi na področju kadrovskega managementa

Eva  
**JEREB**  
urednica



Univerzitetna založba  
Univerze v Mariboru







Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za organizacijske vede

# Trendi na področju kadrovskega managementa

Urednica  
**Eva Jereb**

Janaur 2024

<b>Naslov</b> <i>Title</i>	<b>Trendi na področju kadrovskega managementa</b> <i>Trends in the Field of Human Resource Management</i>
<b>Urednica</b> <i>Editor</i>	Eva Jereb (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)
<b>Recenzija</b> <i>Review</i>	Blaž Rodič (Fakulteta za informacijske študije v Novem mestu)  Erika Džajč Uršič (Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici)
<b>Jezikovni pregled</b> <i>Language editing</i>	Alenka Plos (Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)
<b>Tehnični urednik</b> <i>Technical editor</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
<b>Oblikovanje ovitka</b> <i>Cover designer</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
<b>Grafika na ovitku</b> <i>Cover graphic</i>	Person using MacBook Pro, foto: Campaign Creators, unsplash.com, 2018; Man writing on paper, foto: Scott Graham, unsplash.com, 2015; Railway station from above 2, foto: Timon Studler, unsplash.com, 2020; Person standing near the stairs, foto: Hunters Race, unsplash.com, 2017; Three businesswomen, foto: Tim Gouw, unsplash.com, 2016; Low-angle photography of metal structure, foto: Alina Grubnyak, unsplash.com, 2018.
<b>Grafične priloge</b> <i>Graphic material</i>	Viri so lastni, razen če ni navedeno drugače. Avtorji prispevkov in Jereb (urednica), 2024
<b>Založnik</b> <i>Published by</i>	<b>Univerza v Mariboru</b> <b>Univerzitetna založba</b> Slomškovo trg 15, 2000 Maribor, Slovenija <a href="https://press.um.si">https://press.um.si</a> , <a href="mailto:zalozba@um.si">zalozba@um.si</a>
<b>Izdajatelj</b> <i>Issued by</i>	<b>Univerza v Mariboru</b> <b>Fakulteta za organizacijske vede</b> Kidričeva cesta 55 A, 4000 Kranj, Slovenija <a href="https://fov.um.si">https://fov.um.si</a> , <a href="mailto:dekanat.fov@um.si">dekanat.fov@um.si</a>
<b>Izdaja</b> <i>Edition</i>	Prva izdaja
<b>Vrsta publikacije</b> <i>Publication type</i>	E-knjiga
<b>Dostopno na</b> <i>Available at</i>	<a href="http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/842">http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/842</a>
<b>Izdano</b> <i>Published at</i>	Maribor, januar 2024



© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba  
University of Maribor, University Press

**Besedilo** / Text © avtorji in Jereb (urednica), 2024

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna. / *This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.*

Uporabnikom je dovoljeno tako nekomercialno kot tudi komercialno reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javna priobčitev in predelava avtorskega dela, pod pogojem, da navedejo avtorja izvirnega dela. / *This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.*

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic. / *Any third-party material in this book is published under the book's Creative Commons licence unless indicated otherwise in the credit line to the material. If you would like to reuse any third-party material not covered by the book's Creative Commons licence, you will need to obtain permission directly from the copyright holder.*

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Univerzitetna knjižnica Maribor

005.95/.96(082) (0.034.2)

TRENDI na področju kadrovskega managementa [Elektronski vir] / urednica  
Eva Jereb. - 1. izd. - E-publikacija. - Maribor : Univerza v Mariboru,  
Univerzitetna založba, 2024

Način dostopa (URL): <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/842>

ISBN 978-961-286-818-5 (Pdf)

doi: 10.18690/um.fov.1.2024

1. Jereb, Eva, 1971-

COBISS.SI-ID 180643587



Javna agencija za znanstvenoraziskovalno  
in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije

**Publikacijo je sofinancirala Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko  
dejavnost Republike Slovenije.**

**ISBN** 978-961-286-818-5 (pdf)  
978-961-286-819-2 (mehka vezava)

**DOI** <https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024>

**Cena** Brezplačni izvod  
*Price*

**Odgovorna oseba založnika** prof. dr. Zdravko Kačič,  
*For publisher* rektor Univerze v Mariboru

**Citiranje** Jereb, E. (ur.). (2024). *Trendi na področju kadrovskega managementa*.  
*Attribution* Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. doi:  
10.18690/um.fov.1.2024

## Kazalo

	<b>Predgovor</b> <i>Foreword</i> Eva Jereb	1
1	<b>Pregled ključnih tehnoloških trendov na področju kadrovske funkcije pri delu na daljavo</b> <i>Overview of Key Technological Trends in the Field of the HR Function in Working Remotely</i> Marko Ferjan, Mojca Bernik	5
2	<b>Težavni pogovori na delovnem mestu</b> <i>Difficult Conversations in the Workplace</i> Eva Jereb, Marko Urh	39
3	<b>Kompetence za obvladovanje kompleksnih kriz</b> <i>Competences for Managing Complex Crises</i> Marina Dežman, Iztok Podbregar	59
4	<b>Kadrovski management in tehnologija veriženja blokov</b> <i>Human Resource Management and Blockchain Technology</i> Marko Urh, Eva Jereb	81
5	<b>Zelene kompetence zdravstvenih delavcev</b> <i>Green Competencies of Healthcare Professionals</i> Vid Indihar Veličkovič, Polona Šprajc	103
6	<b>Zasnova sistema ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih</b> <i>Design of the Employee Evaluation and Reward System</i> Mojca Bernik, Jasmina Žnidaršič	119
7	<b>Pomen predporodnega izobraževanja za razvoj posameznika</b> <i>The Importance of Prenatal Education on Individual Development</i> Tina Berčan, Iztok Podbregar, Nina Kovačević	147
	<b>O avtorjih</b> <i>About the authors</i>	161





# Predgovor

EVA JEREB

Spremembe so naša stalnica in so nujne za ohranjanje razvoja. Dogajajo se na vseh področjih in postajajo vse bolj kompleksne. Priča smo jim tudi v delovnih organizacijah, kjer ima kadrovski management pomembno vlogo, da zaposlenim olajša upravljati nastale spremembe. V pričujoči monografiji avtorji podajajo smernice, kako ravnati na različnih področjih kadrovskega managementa za ohranjanje zagona in prilagajanje zahtevam, ki prihajajo iz našega okolja.

Pretresi, ki jih je povzročila globalna pandemija, so v ospredje postavili drugačno obliko dela, kot smo je bili vajeni, in sicer delo na daljavo. Delo na daljavo je sicer poznano že desetletja, vendar pri nas še nikoli ni bilo tako razširjeno kot danes. Avtorja Marko Ferjan in Mojca Bernik tako v svojem poglavju obravnavata trende na področju kadrovske funkcije pri delu na daljavo. Najprej podata pregled kadrovske funkcije od njenega začetka do danes in njen spremenjen način pogleda na delovanje zaposlenih zaradi razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki je omogočila delo zaposlenih na daljavo. Predstavljeni so ključni tehnološki trendi, ki se uporabljajo znotraj kadrovske funkcije, in posamezna programska orodja, ki omogočajo učinkovito upravljanje zaposlenih pri njihovem delu na daljavo.

Izredno pomemben vidik upravljanja s kadrovskimi viri, ne le pri delu na daljavo, ampak na sploh, pa predstavlja komunikacija. V organizaciji ima komunikacija ključno vlogo pri zagotavljanju potrebnih informacij za nemoteno delovanje procesov ter povezovanje zaposlenih. Na delovnem mestu pa se velikokrat znajdemo tudi v situaciji, ko je potrebno prenesti slabo novico, bodisi da moramo poročati o zaprtju oddelka ali odpustiti posameznika. Ničkolikokrat pa se lahko znajdemo tudi v situaciji, ko moramo nekaj negativnega skomunicirati s timskim sodelavcem. Avtorja Eva Jereb in Marko Urh v svojem poglavju opredelita, kdaj je pogovor težak ter kakšen vpliv imajo osebnostne lastnosti posameznika na komunikacijo oziroma potek pogovora. Podajata nekaj smernic, kako ravnati v primeru, ko smo v vlogi vodje in se moramo pogovoriti s podrejenim in obratno, ter kako ravnati, ko se moramo nekaj neprijetnega pogovoriti s sodelavcem.

Komunikacija pa igra izredno pomembno vlogo tudi pri upravljanju kompleksnih kriz. Avtorja Marina Dežman in Iztok Podbregar v svojem delu poudarjata, da kompleksne krize, zlasti tiste, ki vključujejo več akterjev, predstavljajo potrebo po bolj decentraliziranih okvirjih in zahtevajo intenzivno sodelovanje in prilagodljivost kriznih vodij. Uspešno odzivanje na kompleksno krizo lahko dosežemo le s pravimi in kompetenčnimi ljudmi na pravem mestu. Kakovostno razvite kompetence pripomorejo k uspešnemu in učinkovitemu opravljanju nalog znotraj kompleksne krize. Posamezniki, odgovorni za odzivanje na kompleksne krize, morajo poleg osnovnih kompetenc imeti razvite tudi specifične kompetence, saj se samo tako lahko spoprimejo z izzivi krize. V poglavju predstavljata pomen kompleksne krize in kompetence, ki so potrebne za obvladovanje takih kriz.

Tudi avtorja Marko Urh in Eva Jereb opozarjata na spremembe, ki so nenehno prisotne tako v zasebnem kot na poslovnem področju. Ena izmed teh sprememb je veriženje blokov, ki prinaša revolucijo, ki korenito spreminja poslovanje in organizacijo številnih poslovnih področij. Glavne lastnosti omenjene tehnologije so sledljivost, preglednost, varnost, hitrost, stroškovna učinkovitost, decentralizacija, avtomatizacija in drugo. Te lastnosti so se izkazale za uporabne na številnih področjih, kot so finančno področje, zavarovalništvo, nepremičninsko področje, zaščita osebnih podatkov, varno deljenje podatkov, logistika in sledenje v dobavni verigi, zagotavljanje varnosti v omrežjih interneta stvari, varno shranjevanje podatkov in drugje. Avtorja predstavita uporabo veriženja blokov tudi na kadrovskem področju, in sicer na področju plač in plačilnih sistemov, pametnih pogodb, podatkov o zaposlenih, zaposlovanja in drugje. Uporaba tehnologije

veriženja blokov na področju kadrovskega managementa lahko poveča njegovo učinkovitost, hitrost, natančnost in varnost.

Izredno pomembno področje danes pa predstavljajo tako imenovane zelene kompetence. Naša odgovornost v sedanjem času je med drugim tudi skrb za okolje in za zeleno prihodnost na vseh področjih. Avtorja Vid Indihar Veličkovič in Polona Šprajc na zelene kompetence opozarjata z vidika zdravstvenega sektorja. Glavni okoljski dejavniki, ki izvirajo iz zdravstvenega sistema, so velike količine odpadkov, onesnaževanje voda, izpusti toplogrednih plinov, uporaba strupenih kemikalij ter visoka poraba vodnih virov in energije. Zaposleni v zdravstvu so tako eden izmed dejavnikov, ki v največji meri prispevajo k spodbudi ali zavrtju trajnostno vzdržnega razvoja zdravstvenih sistemov. Avtorja na sistematičen način predstavita aktualno stanje raziskav s področja zelenih kompetenc zdravstvenih delavcev. Ugotovitve prikažejo trende v navedenih kategorijah in izpostavljajo raziskovalne vrzeli, ki bi nadgradile poznavanje področja zelenih kompetenc v zdravstvu.

Avtorici Mojca Bernik in Jasmina Žnidaršič pa obravnavata še eno zelo pomembno področje kadrovskega managementa danes, to je ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih. Menita, da je ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih postalo eno izmed najpomembnejših managerskih orodij. V svojem poglavju tako predstavita ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih ter sistem nagrajevanja zaposlenih, ki se navezuje na finančni vidik in je kot tak del strategije poslovanja organizacij. Zasnovo sistema ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih podpreta tudi s primerom, kjer prikažeta izvedbo ocenjevanja.

Zadnje poglavje avtorjev Tine Brčan, Iztoka Podbregarja in Nine Kovačević pa prikazuje pomen predporodnega izobraževanja za razvoj posameznika. Delo nas postavi na sam začetek razvoja posameznika, na čemer temelji ves njegov nadaljnji razvoj. Predporodno izobraževanje je danes organizirano prostovoljno in njegov obisk je prepuščen volji bodočih staršev. Glede na družbeni pomen družine v družbi in cilje družbe, da je kvalitetna raven življenja po porodu pomemben temelj za celoten nadaljnji razvoj otroka in družine, pa se postavlja vprašanje, do katere meje predporodno izobraževanja organizirati v obvezni obliki. Avtorji predstavijo različne dejavnike, ki narekujejo višjo raven predporodnega izobraževanja in njegov vpliv na razvoj otroka po porodu.

Avtorji pričujoče monografije z naslovom *Trendi na področju kadrovskega managementa* smo v vsakem od poglavij poskušali osvetliti pomen določenega dela v okviru kadrovskega managementa, ki bi lahko vplival na naš nadaljnji razvoj. Upam, da jih boste z veseljem prebrali in da v vas prebudijo željo po raziskovanju omenjenih področij. Zavedati se moramo, da kar je za nas delovalo danes, morda jutri ne bo več.

# PREGLED KLJUČNIH TEHNOLOŠKIH TRENDOV NA PODROČJU KADROVSKE FUNKCIJE PRI DELU NA DALJAVO

MARKO FERJAN, MOJCA BERNIK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
marko.ferjan@um.si, mojca.bernik@um.si

V zadnjih letih se je kadrovska funkcija srečala s spremenjeno obliko dela na področju kadrovskih in izobraževalnih sistemov, in sicer z delom na daljavo. Preučevanje kadrovskega managementa, managementa kadrovskih virov in kadrovske administracije je doživelo spremembe zaradi spremenjenih načinov dela in komuniciranja pri delu na daljavo. Prispevek obravnava pregled kadrovske funkcije od njenega začetka do danes in njen spremenjen način pogleda na delovanje zaposlenih zaradi razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki je omogočila delo zaposlenih na daljavo. Predstavljeni so ključni tehnološki trendi, ki se uporabljajo znotraj kadrovske funkcije, in posamezna programska orodja, ki omogočajo učinkovito upravljanje zaposlenih pri njihovem delu na daljavo.

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024.1](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.1)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Ključne besede:**  
kadrovska funkcija,  
kadrovski management,  
management kadrovskih  
virov,  
kadrovska administracija,  
digitalna orodja



Univerzitetna založba  
Univerze v Mariboru

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024.1](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.1)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Keywords:**

human resource function,  
personnel management,  
human resource  
management,  
human resource  
administration,  
digital tools

# OVERVIEW OF KEY TECHNOLOGICAL TRENDS IN THE FIELD OF THE HR FUNCTION IN WORKING REMOTELY

MARKO FERJAN, MOJCA BERNIK

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia  
[marko.ferjan@um.si](mailto:marko.ferjan@um.si), [mojca.bernik@um.si](mailto:mojca.bernik@um.si)

In recent years, the human resource function (HR) has been confronted with a new way of working in HR and training systems, namely remote work. The study of personnel management, human resource management and human resource administration has been transformed by changes in the way remote working works and communicates. This paper reviews the HR function from its inception to the present day and how it has changed the way it looks at employee performance due to the development of information communication technology that has enabled employees to work remotely. It presents the key technological trends used within the HR function and the specific software tools that allow the effective management of employees in their remote working.



## **1 Uvod**

Prispevek preučuje zaznane trende na področju kadrovske funkcije v organizacijah. V prvem delu so konceptuirani zaznani aktualni trendi na področju vsebine kadrovske funkcije v organizacijah. Pri delu na daljavo znotraj kadrovske funkcije predstavlja enega od ključnih trendov uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije. V drugem delu so tako predstavljena najbolj uporabljena digitalna orodja na področju kadrovske funkcije pri delu na daljavo.

Kadrovska funkcija v organizacijah ima svojo zgodovino in sebi lastne vsebine. Kadrovske dejavnosti štejemo kot eno od temeljnih poslovnih funkcij v podjetju, ki jo upravljamo po principih znanstvenega managementa. Ostale poslovne funkcije so nabavna funkcija, proces preoblikovanja inputov v outpute, prodajna funkcija in finančno-računovodska funkcija. Kadrovske funkcije v organizacijah glede na vsebino nalog lahko delimo na tri med seboj povezane vsebinske sklope.

Prvi sklop se nanaša na kadrovske procese, ki se odvijajo znotraj organizacij in zajemajo naslednje temeljne naloge:

- izračun potrebnega števila kadrov;
- opredelitev kadrovskih virov, vabljenje, selekcija in izbor kadrov;
- zaposlovanje (in odpuščanje);
- uvajanje, izobraževanje in usposabljanje;
- zadeve v zvezi s plačami;
- zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu.

Te naloge s skupnim imenom imenujemo kadrovski management.

Drugi vsebinski sklop nalog kadrovske funkcije je vezan na arhiviranje dokumentov, vodenje evidenc in podobna opravila. Te vsebine kadrovske funkcije imenujemo kadrovska administracija.

Tretji sklop nalog kadrovske funkcije pa je vezan na »človeški faktor«. Da bi organizacija delovala, namreč ni dovolj, da izračunamo potrebno število kadrov, da poiščemo in zaposlimo ljudi, da jim vsak mesec nakažemo plačo in da o vsem tem

vodimo evidence. Vse to na nek način skupaj s pravili sicer res predstavlja okostje organizacije. Vendar zgolj okostje še ni dovolj. Organizacija mora res zaživeti. Pristopi k temu delu kadrovske funkcije so se skozi zgodovino spreminjali, ker je bil namen izvajanja tega dela kadrovske funkcije skozi različna obdobja različen: v začetnih obdobjih industrializacije se je želelo izboljšati produktivnost, nato doseči večjo kakovost izdelkov in storitev, pa doseči večjo inovativnost zaposlenih idr. Različni pristopi so imeli različna poimenovanja, kot npr. organizacijsko vedenje, industrijska psihologija idr. Danes za ta del kadrovske funkcije velja splošno poimenovanje management kadrovskih virov (angl. Human resources management oz. HRM). Naloga HRM je izvajanje vseh potrebnih dejavnosti, da zavzeti, motivirani in zadovoljni zaposleni dajo organizaciji življenje, ki je skladno z družbenimi normami, v zadovoljstvo kupcev oziroma uporabnikov ter zadovolji pričakovanja lastnikov oziroma ustanoviteljev.

V nadaljevanju prispevek obravnava delo na daljavo in IKT tehnologije, ki to omogočajo. 12. 3. 2020 je bila v Republiki Sloveniji razglašena epidemija covid-19 (Uradni list, 2020). V času epidemije tudi več kot 25 % zaposlenih ni delalo na sedežu delodajalca, pač pa je delalo na daljavo. Podobna situacija je bila tudi drugod po svetu.

Področje dela na daljavo urejajo zakonodaje posameznih držav. V Sloveniji je to Zakon o delovnih razmerjih. V Republiki Sloveniji zakonodaja loči:

- delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu, ali
- delo, ki ga delavec opravlja v prostorih po svoji izbiri, ki so izven delovnih prostorov delodajalca, ter
- delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije.

V kontekstu obravnave dela na daljavo in IKT tehnologije bodo v nadaljevanju na kratko povzete ključne pravne norme v okviru mednarodnih organizacij in Evropske unije ter opisana najbolj pogosto uporabljena IKT orodja.

## **2 Trendi na področju kadrovske funkcije**

Kadrovsko funkcijo sestavlja vrsta prepletenih procesov in relacijskih odnosov med zaposlenimi. V globalnem vidiku jo delimo na tri področja: kadrovski management, kadrovska administracija in management kadrovskih virov. V zadnjih letih se ta



področja še poglobljajo, zato prihaja do vedno večjih odstopanj in razlikovanj med njimi. V nadaljevanju bodo podrobneje predstavljena vsa omenjena področja.

## **2.1 Kadrovski management**

Kadrovski management, ki ga v angleščini definirajo kot »personnel management«, se osredotoča na posamezne kadrovske procese in relacije med njimi. Število kadrovskih procesov v organizacijah je različno, odvisno je od njihove velikosti, sestavljenosti in zapletenosti. Tako lahko tudi v najmanjših organizacijah (mikro organizacije) srečamo kadrovske procese, kot so zaposlovanje kadrov, izobraževanje kadrov, izbira in selekcija kadrov in podobno. Pri tem je potrebno poudariti, da najmanjše organizacije nimajo zaposlenega kadrovika, ki bi se strokovno ukvarjal s temi procesi, temveč to funkcijo prevzema lastnik, ki je hkrati tudi direktor.

Večje organizacije imajo seveda več kadrovskih procesov, hkrati pa zaposlujejo večje število kadrovikov, ki se običajno ukvarjajo s posameznimi procesi. Ti kadroviki se imenujejo kadrovski specialisti. Vsak izmed kadrovskih specialistov ima dodeljen izbran kadrovski proces, za katerega je zadolžen, da ga ustrezno razvija. Nekaj takih kadrovskih procesov je navedenih v naslednjih podpoglavjih.

### **2.1.1 Planiranje kadrov**

Pri planiranju kadrov se izhaja iz potreb po kadrih, ki so posledica ponudbe/povpraševanja na trgu dela. Pri tem je potrebno upoštevati posamezne izračune števila delavcev, ki jih dobimo s pomočjo metod planiranja kadrov. Na podlagi potrebe in izračuna potrebnega števila delavcev se opravijo rekrutiranje in selekcijski postopki. Pri tem igra pomembno vlogo plačni sistem, ki predstavlja ne samo enega od pomembnih dejavnikov za prijavo kandidata, temveč je lahko motivacijski dejavnik v prihodnje.

## **POTREBE PO KADRIH**

Trende na trgu dela povzemamo v nadaljevanju:

- število delovno aktivnih prebivalcev Slovenije v obdobju 2021–2022 je
- okoli 900.000, se število pa skozi različne mesece spreminja tudi za več kot

- 10 %;
- tako kot drugje po svetu tudi v Sloveniji narašča število zaposlenih v storitvenih dejavnostih;
- v industriji je bilo v zadnjih desetletjih zaposlenih cca. 200.000 ljudi s toleranco približno 10 %;
- povečuje se število samozaposlenih.

Konec januarja 2021 je bilo v Sloveniji približno 881.800 delovno aktivnih oseb, od tega nekaj več kot 94.400 (ali 10,7 %) samozaposlenih oseb. Januarja 2021 je bilo 29.300 oseb zaposlenih v dejavnostih IKT, v industriji pa 201.700 (Statistični urad Republike Slovenije, 2021). IKT dejavnost je edina dejavnost, v kateri se je število zaposlenih v zadnjih letih samo povečevalo. V vseh drugih dejavnostih so bila nihanja števila zaposlenih v panogi. Februarja 2022 je bilo v Sloveniji nekaj več kot 912.600 delovno aktivnih prebivalcev (Statistični urad Republike Slovenije, 2022b).

V Sloveniji je bilo še leta 1985 v industriji zaposlenih približno 370.000 ljudi, v trgovski dejavnosti pa približno 56.000. Leta 2011 je bilo v industriji zaposlenih samo še približno 180.000 ljudi, v trgovini pa približno 113.000. Delovno aktivnih je bilo konec avgusta 2022 921.600 oseb, od tega moških nekaj več kot 508.100, delovno aktivnih žensk pa približno 413.400 (Statistični urad Republike Slovenije, 2022c).

V nekaterih panogah je bilo opazno pomanjkanje kadra. Pomanjkanje kadra napoveduje Zavod za zaposlovanje RS. Raziskava Poklicni barometer je analizirala 177 poklicev. Primanjkljaj kadra za leto 2022 je predviden v 108 poklicih, 51 naj bi jih bilo v ravnovesju, v 18 poklicih pa je napovedan presežek (Data.si, n.d.).

## **METODE PLANIRANJA KADROV**

Kar se tiče metod planiranja kadra v organizacijah v zadnjih desetletjih, se teoretično-metodološki pristopi na nivoju organizacij k planiranju kadrov niso bistveno spremenili. Metode izračuna potrebnega števila kadrov slej ko prej ostajajo:

- normativne metode za ponavljajoče se procese;
- metode vodenja projektov za enkratne procese;
- modeli strežb za okolja, kjer imajo opravka s strankami.

Problemi s številom zaposlenih se pojavljajo v tistih panogah in okoljih, kjer so procesi po svoji naravi strežbe, ne pa ponavljajoči se procesi, za izračun potrebnega števila kadrov pa so uporabljene normativne metode izračuna potrebnega števila kadrov, namesto da bi uporabljali modele strežb. To pomeni napačen izračun potrebnega števila kadrov. Razlika je namreč, ali je nek proces strežba ali pa ponavljajoč se proces. Zaradi tega prihaja do preobremenitev tam že zaposlenih delavcev, delovna mesta pa so posledično neatraktivna za iskalce zaposlitve. Težave se še povečajo, če gre pri tem za poklice, ki so že zaradi narave dela deficitarni. Tipična primera sta gostinstvo in turizem ter zdravstvo oziroma zdravstvena nega. Po podatkih Ekonomsko-socialnega sveta (Employment Service of Slovenia, 2023) je bilo februarja 2023 v zdravstvu 3.622 prostih delovnih mest. Kot primer posledic kadrovskega deficita navajamo Splošno bolnico Jesenice. V jeseniški bolnišnici je bil novembra 2019 zaradi pomanjkanja kadrov zaprt en internistični oddelek (Kadri v zdravstveni negi, 2019).

Kramar in soavtorji (2021) so sicer pripravili publikacijo Kadrovski standardi in normativi v zdravstveni in babiški negi. Izračuni potrebnega števila kadrov izhajajo iz zatečenega stanja in iz normativne metode. Še vedno pa se izračun potrebnega števila kadrov v zdravstveni negi ne izračunava na podlagi modelov strežb, čeprav ima zdravstvena nega tipične attribute strežbe.

## **REKRUTIRANJE IN SELEKCIJSKI POSTOPKI**

Če spremljamo različne statistike, vezane na zaposlitve, lahko ugotovimo, da v Sloveniji fluktuacija na letni ravni v absolutnem številu znaša več deset tisoč zaposlenih. Tako fluktuacija kot tudi migracije delovne sile so v Sloveniji zelo očitne. Točnega števila oseb, pri katerih gre za fluktuacijo, ni mogoče ugotoviti, kot smo povedali, pa se število meri v deset tisočih letno. Število delovno aktivnih oseb se je februarja 2022 na mesečni ravni zmanjšalo v štirih, povečalo pa v šestnajstih dejavnostih. V teh primerih gre deloma za fluktuacijo, deloma pa tudi za migracije delovne sile.

Migracije (tujcev) pa je mogoče spremljati na podlagi izdanih delovnih dovoljenj za tujce. Februarja 2023 je bilo po podatkih Ekonomsko-socialnega sveta veljavnih 51.748 delovnih dovoljenj. Leta 2016 je bilo takih dovoljenj samo 16.993. To

pomeni, da so nekatere gospodarske panoge praktično v celoti odvisne od delovne sile, ki prihaja iz tujine. Velik problem v Sloveniji so tudi dnevne migracije.

Načini rekrutiranja delovne sile so se v zadnjih letih precej spremenili. Tradicionalni načini vabljenja kandidatov za zaposlitev so bili pridobivanje kadrov direktno iz šol, štipendiranje, razpisi v časopisih, zavod za zaposlovanje, zaposlitvene agencije in osebni viri.

Razpisov v časopisih v zadnjem času praktično ni več. Zelo se je povečal delež zaposlenih preko zaposlitvenih agencij. Če so bile še pred leti zaposlitvene agencije zgolj »butične«, imamo danes tudi v Sloveniji multinacionalne zaposlitvene agencije, ki delujejo v globalnem okolju.

Eden najpomembnejših načinov pridobivanja (vabljenja kandidatov) za zaposlitev so postale objave na spletu. Samo na portalu MOJE DELO (<https://www.mojedelo.com/prosta-delovna-mesta/vsa-podrocja>) je bilo v septembru 2022 vsak dan objavljenih več kot 4.000 prostih delovnih mest.

Pri rekrutiranju kadrov imajo pomembno vlogo različna družbena omrežja, eno najbolj poznanih je LinkedIn. Vendar izpostavljamo, da so v procesu rekrutiranja pomembna tudi druga družbena omrežja; omrežje LinkedIn morda sploh ni najbolj pomembno.

V Evropi je v zadnjih letih tudi zelo opazen trend, da se zlasti v podjetjih, ki imajo bolj dinamično lastništvo, na mesta predsednikov uprav velikih podjetij pogosteje kot v preteklosti rekrutirajo kadri, ki že imajo managerske izkušnje v velikih podjetjih, npr. leta 2017 je vodenje urarskega velikana Breitling prevzel Georges Kern, ki je prej vodil drugega urarskega velikana IWC, leta 2022 je vodenje proizvajalca super športnih avtomobilov Aston Martin prevzel 77-letni Amedeo Felisa, ki je prej vodil Ferrari, junija 2021 je vodenje Huga Bossa prevzel Daniel Grieder, ki je prej vodil podjetje Tommy Hilfiger, predsednik uprave skupine Volkswagen (2018–2022) Herbert Diess je prišel iz BMW. Takih primerov smo v zadnjih letih v Evropi zasledili na desetine, kar pomeni, da tisti, ki rekrutirajo top managerske kadre, trenutno dajejo prednost izkušnim kadrom. Opaziti je, da v podjetjih, kjer imajo bolj stabilno lastniško strukturo, dajejo večji poudarek lastnim

kadrom. Tipičen primer je predsednik uprave Mercedes AG Sten Ola Källenius, ki je večino svoje kariere delal v podjetju, ki ga sedaj vodi.

Skozi desetletja so bili razviti številni tradicionalni selekcijski postopki. Eno od njih je selekcijski intervju, katerega pomen se do danes ni spremenil.

Ugotavljamo, da so v času epidemije covid-19 številne selekcijske postopke delodajalci opravili v celoti na daljavo (npr. selekcijski intervju preko MS TEAMS ali ZOOM), deloma pa tudi hibridno (prve faze zaposlitvenih razgovorov na daljavo, šele zadnja faza osebno).

V procesu zaposlovanja so pomembni tudi psihometrični testi. Za avtorja prvih psihometričnih testov velja angleški psiholog sir Francis Galton (1822–1911). Od takrat do danes se je seveda marsikaj spremenilo. Že od devetdesetih let prejšnjega stoletja se za selekcijske intervjuje uporabljajo tudi osebni računalniki (angl. Computer-Assisted Personal Interviewing – CAPI). Mareschal in Rudin (2010) sta opravila raziskavo na vzorcu upravnega aparata 50-ih zveznih držav ZDA in 50-ih največjih ameriških podjetij. Ugotovila sta, da so vsa preučevana podjetja za rekrutiranje novo zaposlenih uporabljala spletne aplikacije. Takih aplikacij takrat ni uporabljalo 18 ameriških zveznih držav.

## **PLAČE**

Povprečna mesečna plača v Republiki Sloveniji v juliju 2022 je bila 2.002,27 EUR bruto oziroma 1.304,01 EUR neto (Statistični urad Republike Slovenije, 2022a). Bruto minimalna plača za delo po 1. januarju 2023 znaša 1.203,36 evra. Po plačni lestvici (Uradni list Republike Slovenije, 2022), ki se uporablja od 1. aprila 2023, imajo vsi javni uslužbenci, ki imajo plačo nižjo od 27. plačnega razreda, znesek plače nižji od minimalne plače.

Znesek plače se seveda razlikuje tako med gospodarskimi panogami kot tudi v odvisnosti od tega, ali gre za gospodarske družbe ali za tako imenovani javni sektor.

Povprečna bruto plača za maj 2022 je znašala 1.989,53 EUR; v primerjavi s plačo za april se je povprečna bruto plača najbolj zvišala v dejavnosti oskrbe z električno energijo, plinom in paro (za 10,4 %, znašala je 3.183,63 EUR in je bila izmed vseh

dejavnosti najvišja). Po drugi strani se je povprečna bruto plača najbolj znižala v finančnih in zavarovalniških dejavnostih (za 8,2 %, predvsem zaradi nižjih izrednih izplačil).

Ne glede na vse razlike obstajajo neka orientacijska razmerja. Orientacijska razmerja med poklici in glede na zahtevnost del so postavljena v dokumentu Katalog funkcij, delovnih mest in nazivov (2023), ki sicer formalno velja samo za javni sektor, vendar pa tudi mnogim v gospodarstvu dokument služi kot orientacija.

## **2.2 Kadrovska administracija**

Ključni dokument, ki determinira kadrovske administracije v Sloveniji, je Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti (Uradni list RS, št. 40/06). Z vidika dela na daljavo ta zakon velja za zastarelega.

Različne vidike evidenc, ki lahko nastanejo zaradi dela na daljavo, urejajo tudi predpisi Evropske unije (European Commission, 2023). Obstajajo tudi priporočila Mednarodne organizacije za delo (International Labour Organization, 2021), da:

- od delavcev zahtevajte, da pripravijo individualni delovni načrt za delo na daljavo, o katerem se je treba pogovoriti z neposrednim nadrejenim in se o njem dogovoriti. Ti delovni načrti morajo dopolnjevati in ne nadomeščati sedanje delovne načrte in z njimi povezanih postopkov ali pa je treba obstoječe delovne načrte prilagoditi novim razmeram;
- razjasnite prednostne naloge in zmanjšajte prednostne naloge, ki v trenutnih okoliščinah niso bistvene ali realistične;
- se dogovorite o skupnem sistemu za sporočanje razpoložljivosti za delo in zagotovite, da ga bodo vodje in sodelavci spoštovali;
- večje skupine razdelite na manjše medfunkcijske skupine z jasnim poslanstvom in linijo poročanja, kjer je navodila in naloge enostavno izvajati;
- spodbujajte delavce, da sporočajo, kdaj se počutijo preobremenjene, kar bo služilo kot sistem zgodnjega opozarjanja za odkrivanje tveganja izgorelosti, in signal, kdaj je treba naloge ali člane ekipe prerazporediti;
- med delavci izvedete načrtovanje znanj in spretnosti, da bi morebitne premalo obremenjene delavce prerazporedili v preobremenjene ekipe;

- se pogovorite o tem, kako poteka delo. Zaposlene vprašajte, kako delajo, ko se počutijo najbolj produktivni, polni energije in osredotočeni. Spodbujajte delavce, da čim več delajo na ta način;
- zaprosite delavce, naj delijo primere, kako so spremenili svojo vsakodnevno rutino na način, ki jim ustreza;
- priznate, da je za dobro opravljanje vsebinskega dela potreben čas brez povezave.

### **2.3 Upravljanje s kadrovskimi viri (HRM)**

Koncept upravljanja s kadrovskimi viri (angl. Human Resources Management oziroma HRM) je nastal na prelomu iz 19. v 20. stoletje. Začetni razlog za razvoj koncepta je bil problem produktivnosti delavcev v tovarnah. Kasneje se je okolje spreminjalo, kar je povzročilo spremembe na področju ciljev upravljanja s kadrovskimi viri. Cilji so tako bili:

- izboljševanje kakovosti produktov;
- stalno izboljševanje tehničnih lastnosti produktov;
- razlikovanje organizacije od drugih v smislu krepitev identitete organizacije;
- oblikovanje kulture za poslovanje v mednarodnem okolju;
- poslovna odličnost.

V različnih okoljih so se zaradi različnih ciljev razvile različne paradigme oziroma pristopi k izvajanju upravljanja s kadrovskimi viri. Najbolj tipične paradigme so:

- organizacijsko vedenje (v ZDA začetek okoli leta 1930 z eksperimenti Hawthorne);
- kultura kakovosti in različni koncepti TQM (v ZDA in zahodni Evropi začetek okoli leta 1980);
- koncept učeče se organizacije (v zahodni Evropi začetek s knjigo Petra Sengea okoli leta 1990);
- koncepti poslovne odličnosti (v zahodni Evropi začetek s pobudo EFQM okoli leta 1989);

- koncepti družbene odgovornosti (v zahodni Evropi začetek s pobudo Fairtrade okoli leta 1992);
- organizacijska kultura oziroma kultura nasploh (ki v principu izhaja iz paradigme organizacijskega vedenja, vendar se je pojmovanje skozi desetletja zelo spreminjalo);
- koncept zavzetosti (v zahodni Evropi začetek s člankom Wiliama Kahna okoli leta 1990);
- drugo.

## **ORGANIZACIJSKO VEDENJE**

Med leti 1924 in 1933 so v tovarni Western Electric v kraju Hawthorne blizu Chicaga v ZDA s skupino 300 prostovoljcev izvajali serijo poskusov, s katerimi so želeli ugotoviti, kako fizikalni pogoji dela (osvetlitev) vplivajo na produktivnost. Izhodišni problem je bil, kako povečati produktivnost delavcev v tovarni. Pri raziskavi je sodelovala tudi skupina raziskovalcev iz Harvard Business School. Za takratno interpretacijo rezultatov poskusov je bil ključen psiholog George Elton Mayo (1880–1949). Mayo (1933) je trdil, da je večja produktivnost skupine prostovoljcev posledica vpliva skupine na posameznike, pa tudi pogojev dela in odnosov v skupini. Rodila se je paradigma organizacijskega vedenja, ki je postala prevladujoča paradigma kadrovskega managementa skoraj do konca 20. stoletja.

V naslednjih desetletjih so bile pod tem vplivom objavljene številne raziskave in teorije, kot npr.:

- poročilo o prvi raziskavi zadovoljstva pri delu je bilo objavljeno leta 1934;
- Abraham H. Maslow (1908–1970) je leta 1943 prvič objavil motivacijsko teorijo, znano kot »hierarhija potreb«;
- Frederick Irving Herzberg je 1968 objavil dvofaktorsko teorijo motivacije;
- Renato Tagiuri je leta 1968 prvi definiriral pojem »organizacijska klima«;
- idr.

Koncept organizacijskega vedenja v celoti danes velja za zastarel koncept. Razlogov za to je več:



- že od samega začetka obstajajo številne kritike, npr. Mannevu (2018), Izawa, French in Hedge (2011), Franke in Kaul (1978). Sama interpretacija rezultatov v tovarni Hawthorne danes velja za nedvomno sporno, po tem kraju je poimenovan celo »efekt Hawthorne« (ljudje, ki jih opazujemo, se obnašajo na želen način);
- nekateri avtorji so skozi desetletja celo sami spreminjali svoje teorije (npr. Abraham Maslow je izvorno trdil, da obstaja hierarhija petih stopenj človekovih potreb (biološke potrebe, potreba po varnosti, potreba po pripadnosti, potreba po ugledu, samoaktualizacija), kasneje je bil ta model večkrat razširjen in revidiran, govorilo se je o 7-stopenjskem in kasneje o 8-stopenjskem modelu potreb;
- vprašanje produktivnosti delavcev danes ni več aktualno, saj so tovarne robotizirane;
- struktura dela se je spremenila, poskusi, ki so bili temelj paradigmi organizacijskega vedenja, pa so bili opravljeni v tovarnah z industrijskimi delavci;
- sčasoma se je na podlagi novih raziskav spremenil teoretični temelj definicij nekaterih ključnih pojmov paradigme organizacijskega vedenja (npr. motivacija ali zavzetost, pojem zadovoljstva, pojem organizacijske klime, pojem kulture idr.).

Pristopi, ki se ponekod še vedno uporabljajo, kot npr.:

- mnenjski načini za merjenje zadovoljstva zaposlenih;
- mnenjsko merjenje organizacijske klime (npr. po SiOK);
- so nedvomno zastareli, ker temeljijo na kognicijah, ne pa na percepciji zaznanega delovnega okolja.

Aktualni so samo še tisti pristopi merjenja zadovoljstva, ki temeljijo na percepciji zaznave delovnega okolja. V nekaterih okoljih (npr. proizvodnja) pa je še vedno aktualen koncept motiviranja po načelu zadovoljevanja potreb zaposlenih.

## **KULTURA KAKOVOSTI (RAZLIČNI KONCEPTI TQM)**

Področje kakovosti je postalo aktualno po letu 1970. Danes je kakovost samoumevna.

## **UČEČA SE ORGANIZACIJA**

Koncept učeče se organizacije se je uveljavil na Japonskem po letu 1960, na Zahodu je postal popularen po letu 1991, še posebej pa po izidu knjige *The Fifth Discipline*, katere avtor je Peter Senge (Senge, 1994). Koncept učeče se organizacije je še vedno aktualen, prakticirajo ga številna znana podjetja, npr. Google, Samsung. Zgolj prakticiranje tega koncepta še ne pomeni, da bo podjetje uspešno.

## **KONCEPTI POSLOVNE ODLIČNOSTI**

Evropski odgovori na ameriški koncept globalizacije (zlasti po letu 1991) so bili modeli poslovne odličnosti. Eden bolj znanih modelov poslovne odličnosti je model EFQM (angl. European Foundation for Quality Management). Pri modelu EFQM gre za širši, bolj kompleksen model poslovne odličnosti, za HRM je pomemben, ker se navezuje tudi na zaposlene. Po modelu EFQM obstaja pet meril za področje dejavnikov in štiri merila za področje rezultatov. V Sloveniji se po merilih EFQM od leta 1998 podeljuje nagrada za poslovno odličnost (Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost – PRSPO) vendar je to trenutno v krizi, morda celo v zatonu. Leta 2021 nagrada PRSPO ni bila podeljena, ker finalist ni izpolnjeval meril (Podjetniški Portal, 2022.).

## **KONCEPTI DRUŽBENE ODGOVORNOSTI**

Izraz družbena odgovornost podjetij pomeni, da podjetja prostovoljno prevzemajo odgovornost za različna družbena, gospodarska, ekološka in kulturna vprašanja. Ideja, da naj bi se podjetja ukvarjala tudi s temi problemi, sega v 19. stoletje. V tem obdobju so podjetja začela delavcem nuditi bivalne prostore v naseljih ob tovarnah.

Izraz družbena odgovornost je prvič uporabil Howard Bowen leta 1953 v knjigi *Social Responsibilities of the Businessman* (Bowen, 1953).

Ob obravnavi definicij družbene odgovornosti se pogosto omenja Carrollova piramida štirih odgovornosti podjetja (Carroll, 1979):

- gospodarska odgovornost je zavezujoča. Prva obveznost in odgovornost podjetja je, da bo dobičkonosno. Dobičkonosnost je edini način za preživetje podjetja, kar na dolgi rok koristi tudi družbi;
- pravna odgovornost je zavezujoča. To je obveznost spoštovanja zakonov in predpisov;
- etična odgovornost je prostovoljna. To je odgovornost in pripravljenost, da podjetje deluje moralno in etično;
- človekoljubna odgovornost je prostovoljna. To je odgovornost in pripravljenost, da podjetje del dobička vrne nazaj v družbo. Odgovornost je diskrecijska, vendar je še vedno pomembna.

Navedeno velja kot teoretični temelj koncepta. Koncept družbene odgovornosti je še vedno aktualen koncept.

## **SiOK: ZAVZETOST, ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU**

Pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije že od leta 2001 poteka raziskava SiOK (Slovenska organizacijska klima). V tej raziskavi je samo do leta 2010 sodelovalo 893 organizacij (Biro-Praxis, 2023). Vprašalnik je vseboval 69 vprašanj iz 14 vsebinskih sklopov: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere, inovativnost in iniciativnost.

Leta 2020 je bil vprašalnik v celoti prenovljen. Glavna sprememba je zmanjšanje števila vprašanj. Koncept vprašalnika pa ostaja bolj ali manj enak.

Vprašalnik SiOK uporabljajo številne organizacije. Menimo, da vprašalnik kljub prenovi še vedno nima zadostne teoretične podlage, zato je nujno pojasniti sedaj aktualno pojmovanje kategorij, ki se pojavljajo v vprašalniku.

Motivacija, zavzetost, organizacijska klima, kultura in zadovoljstvo pri delu so fenomeni, ki imajo vsak svoje teoretično ozadje.

## KONCEPT MOTIVACIJE VS. KONCEPT ZAVZETOSTI

Koncept motivacije izvira iz paradigme organizacijskega vedenja. Zlasti v prvi polovici 20. stoletja je nastalo nešteto teorij, ki so skušale pojasniti fenomen motivacije in motiviranja. Obstaja splošno prepričanje, da je motivacija pripravljenost človeka, da opravi neko delo. Temeljno delo na tem področju je napisal Abraham Maslow (Maslow, 1943; Maslow, 1954; Maslow, 1970a; Maslow, 1970b). Po njegovem človek dela zato, da bi zadovoljil neko potrebo. Bistvo motiviranja je torej v tem, da se neposredno ali posredno zadovolji človekove potrebe.

Koncept zavzetosti je konceptualno povsem drugačen od koncepta motivacije. Je tudi precej novejši, saj se je pojavil po letu 1991. Za prvega, ki je začel znanstveno preučevati zavzetost zaposlenih, velja William Kahn. Kahn (1990) je ugotovil, da je zavzetost izhaja iz človeka samega. Zavzetost in nezavzetost zaposlenih je treba obravnavati popolnoma ločeno, ker sta to dve različni kategoriji.

Osebna zavzetost je simultani odziv človeka in prednostno odraža človeka samega. Z osebno zavzetostjo človek sam odraža svojo povezanost z delovno nalogo in z ostalimi, ki so s tem v zvezi. Ljudje, ki so zavzeti, imajo v sebi lastnosti, kot so energija, kognitivne sposobnosti ipd. Te se odražijo v delovnem naporu.

V nasprotju s tem pa osebna nezavzetost pomeni simultani umik človeka samega, avtomatsko obrambno reakcijo in prednostno odraža skrivanje prave identitete.

V Evropi se je s področjem zavzetosti v veliki meri ukvarjala Univerza v Utrechtu, še posebej Wilmar B. Schaufeli. Za merjenje zavzetosti zaposlenih je bil razvit poseben model, imenovan Utrecht Work Engagement Scale (UWES), ki meri tri dimenzije zavzetosti: psihično moč in energijo, predanost in absorpcijo. Psihična moč pomeni psihično sposobnost opraviti neko delo, vztrajnost in odpornost na morebitne neuspehe. Predanost se odraža v pomenu, ki ga nekdo pripisuje delu, entuziazmu, navdihu, ponosu na delo in dosežke ter izzivu, ki ga delo nekemu predstavlja. Absorpcija pa se nanaša na to, koliko delo nekoga prevzame, mu je v veselje (Schaufeli in Bakker, 2003).

Vprašanja zavzetosti so danes nedvomno zelo aktualna. Danes merjenje zavzetosti nesporno izpodriva merjenje motivacije in tudi merjenje zadovoljstva zaposlenih. Koncept je aktualen. Obstajajo številne teoretično utemeljene lestvice merjenja zavzetosti.

Zavzetost zaposlenega pomeni njegov osebni trud, ki ga vlaga v delo. Treba je razlikovati med zavzetostjo in zadovoljstvom na delovnem mestu. Kruse (2012) pravi, da podjetje lahko ponudi zaposlenim vse možne bonitete. To sicer lahko pomeni, da bodo zaposleni bolj zadovoljni, ni pa nujno, da bodo zadovoljni zaposleni tudi zavzeti.

Svetovalne agencije so kasneje razvile številne komercialne lestvice za merjenja zavzetosti. Ena od najbolj uporabljenih je Gallupov vprašalnik Q12. Pristop razvrščanja zaposlenih v kategorije po Gallupovem vprašalniku Q12 je nekoliko drugačen, kot ga je imel William Kahn. Gallupov pristop na podlagi 12 vprašanj razvrsti zaposlene v tri kategorije: zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti. Zaposlene torej kategorizira v tri skupine in ne v dve. Tretja kategorija zaposlenih po Gallupovem vprašalniku Q12, torej aktivno nezavzeti, so tisti, ki aktivno izražajo svoje nezadovoljstvo.

## **ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA**

Koncepti pojmovanja organizacijske kulture izhajajo iz paradigme organizacijskega vedenja. Glavni motiv za uvajanje organizacijske kulture je bil dvig produktivnosti delavcev v tovarnah. Predpostavljalo se je, da bodo delavci bolj produktivni, če se bodo ljudje v organizacijah npr. med seboj pozdravljali, če bodo prijazni drug do drugega ipd. V drugi polovici 20. stoletja se je pojmovanje kulture večkrat spremenilo.

Po letu 1980 so bili zelo moderni koncepti kulture organizacije, ki vsebinsko bolj spominjajo na koncept identitete organizacije kot na kulturo. Pojmovanja kulture v osemdesetih letih izhajajo iz knjige *In Search of Excellence* avtorjev Toma Petersa in Roberta H. Watermana. Knjiga je bila prodana v treh milijonih izvodov. Glavno sporočilo knjige je bilo, da je razlikovanje organizacije od drugih glavna konkurenčna prednost. Po takem pojmovanju je kultura pomenila npr. enaka delovna oblačila,

predpisane procedure, protokole ipd., to se je štelo kot del kulture. Ključna razlika med podjetji pa naj bi bila organizacijska kultura.

Eno najbolj celovitih študij o kulturah je opravil Geert Hofstede. Hofstede v svojem osnovnem modelu na osnovi raziskav oziroma študij zaposlenih v mednarodni korporaciji IBM opisuje pet dimenzij kulture, in sicer (Hofstede, 2001):

- individualizem/kolektivizem: individualizem je značilen za družbe, v katerih so vezi med posamezniki razrahljane. Pričakuje se, da poskrbi vsak sam zase in samo za svojo družino; v kolektivističnih družbah pa so ljudje od svojega rojstva naprej integrirani v močne, kohezivne skupine, ki člane varujejo v zameno za njihovo brezpogojno zvestobo;
- odnos do moči (angl. Power Distance): je dimenzija, ki je definirana kot stopnja, do katere manj močni člani družbe pričakujejo in sprejemajo to, da je moč razporejena neenakomerno. Predstavlja način, kako se različne družbe soočajo z družbeno neenakostjo. Opazna je v pojavih, kot so prestiž, bogastvo in moč. Povezana je s razslojenostjo. Pove nam, koliko je družba razčlenjena na družbene razrede in ali ima različne vrednostne sisteme in pričakovanja za člane različnih družbenih razredov;
- izogibanje negotovosti (angl. Uncertainty Avoidance): temelji na kulturni dediščini družbe in vključuje način soočanja z negotovostjo. Ljudje v družbah z večjo stopnjo izogibanja negotovosti so nagnjeni k urejeni strukturi v organizacijah in k odnosom, za katere poznajo natančne predvidene in znane dogodke. Nasprotno je za drugačne kulture značilno tveganje, kot npr. pogosto menjavanje služb;
- moškost in ženskost (angl. Masculinity and Femininity): predstavljata na spolu temelječe pripisane vloge v družbi. Ženskost izraža predanost družbenim ciljem, skrbi za druge in odnosom. Moškost pa predstavlja egoistične cilje, kot sta kariera in denar. Moškost je usmerjena na ekonomske cilje, ženskost pa na medčloveške odnose;
- dolgoročna in kratkoročna usmerjenost (angl. Long versus Short Term Orientation): je dimenzija, ki temelji na dolgoročnem ali kratkoročnem vidiku razmišljanja, kot so vztrajnost, osebna rast, stabilnost in spoštovanje tradicije. Dolgoročno usmerjene kulture so usmerjene v prihodnost in cenijo izobrazbo,

zmernost in vztrajnost, kratkoročne pa so usmerjene v preteklost in spoštujejo tradicijo, vzdrževanje trenutnega stanja, izpolnjevanje družbenih dolžnosti ipd.

V letu 2010 so raziskovalci utemeljili še šesto dimenzijo kulture po Hofstedu (Hofstede Insights, 2017), in sicer uživanje ali omejevanje (angl. Indulgence versus Restraint): to je stopnja, do katere posamezniki lahko v družbi svobodno zadovoljujejo svoje potrebe brez strogih pravil obnašanja oziroma v kolikšni meri družba tolerira ali ne tolerira uživanje.

Hofstede (2010) pravi, da je kultura kolektivno programiranje uma, ki razlikuje člane ene skupine ali kategorije ljudi od drugih. Organizacijska kultura je opredeljena kot skupek skupnih vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni. To torej niso zaznave iz fizičnega ali socialnega okolja, pač pa je to nekaj, kar ima skupina ljudi »v sebi«. Organizacijska kultura je torej nekaj, kar »od znotraj« uravnava obnašanje neke skupine ljudi.

Organizacijska klima pa je za razliko od kulture bolj vedenjsko usmerjena, je nekaj, kar zaposleni zaznavajo »od zunaj«, npr. od managerjev ali lastnikov, te zaznave pa za njih predstavljajo spodbude za ustvarjalnost, inovacije ipd. Organizacijsko klimo si najlažje lahko razložimo s »S-R« teorijo človekovega obnašanja. Po tej teoriji človekovo obnašanje pomeni odziv (angl. response) na zaznane dražljaje iz okolja. Zaznan dražljaj iz okolja torej pomeni spodbudo (stimulus) za odziv.

Svyantek in Bott (2004) sta predlagala opredelitve, ki pomagajo razlikovati med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo.

Na nekaterih področjih se obravnava organizacijske klime in organizacijske kulture lahko prepleta npr.:

- skupinski kolektivism (angl. In-Group Collectivism – Collectivism II) je stopnja posameznikove pripadnosti in identifikacije s skupino, družino ali organizacijo;
- usmerjenost v prihodnost (angl. Future Orientation) predstavlja stopnjo, do katere družba spodbuja in nagraduje vedenje, ki je usmerjeno v prihodnost (npr. planiranje prihodnosti, investiranje);

- usmerjenost v uspešnost (angl. Performance Orientation) je stopnja, koliko družba ceni in nagraduje individualne dosežke in odličnost.

V teh primerih je organizacijsko klimo mogoče razumeti kot manifestacijo kulture, sicer pa sta klima in kultura dve različni kategoriji.

## **ZADOVOLJSTVO PRI DELU**

Koncept zadovoljstva pri delu izhaja iz paradigme organizacijskega vedenja. Vendar je danes pojmovanje zadovoljstva pri delu drugačno, kot je bilo pred desetletji. Danes velja, da je zadovoljstvo pri delu čustvo, torej odziv celotnega človekovega telesa na zaznavo. Zmotno je mišljenje, da čustvo zadovoljstva samo mislimo. Iz te zmote izhajajo mnenjske ankete o zadovoljstvu, ki so žal zgrešene. Pri čustvih gre namreč za odziv celotnega človekovega telesa (npr. tudi mišic, žlez ki izločajo hormone ipd.). Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo ima lahko tudi zdravstvene posledice. Zato je pri raziskavah zadovoljstva treba spraševati po neposrednih zaznavah in po pogostosti teh zaznav.

Pregled definicij pojma zadovoljstvo pri delu zadnja desetletja pokaže, da imajo vse definicije nekatere skupne značilnosti:

- vsebina oziroma objekt zaznave, na katerega se zadovoljstvo pri delu nanaša, je multidimenzionalen, lahko je objekt iz fizičnega okolja (npr. fizične značilnosti delovnega mesta oziroma delovnega okolja), lahko so socialne interakcije (vezane na konkretnega sodelavca, konkretno skupino, konkretnega vodjo), lahko kombinacija naštetega, v vsakem primeru pa se navezuje na delovno mesto oziroma konkretno delo, ki ga nekdo opravlja;
- večina definicij zadovoljstvo pri delu opredeljuje kot čustvo;
- čustvo je lahko bolj ali manj izraženo, ima pa dve stanji, ki sta si med seboj različni: lahko je v obliki zadovoljstva, lahko tudi v obliki nezadovoljstva;
- nekateri avtorji kot atribut zadovoljstva pri delu poleg čustev naštevajo tudi kognicijo in odzive na zaznave.



Kot smo že navedli, je najpogostejša napaka v merjenju zadovoljstva v tem, da se sprašuje po mnenju o nečem. Posameznikovo mnenje o neki zadevi ni nujno posledica njegove lastne zaznave, pač pa je pogosto lahko posledica socialnih interakcij. Govorimo o fenomenu kolektivne kognicije, to je o »prepisu« spoznanj znotraj skupine. Zato je v anketah o zadovoljstvu treba spraševati o zaznavah in o pogostosti zaznav.

### **3 Trendi na področju uporabe informacijske tehnologije znotraj kadrovske funkcije pri delu na daljavo**

Kadrovska funkcija se pri delu na daljavo srečuje z dvema vidikoma: pravnim in tehnološkim vidikom. Pravni vidik se razlikuje od države do države in je specifičen v določenem okolju, medtem ko je tehnološki vidik globalen. V luči razumevanja delovanja kadrovske funkcije na daljavo je zato potrebno podrobneje opredeliti oba vidika.

#### **3.1 Kadrovska funkcija in pravna ureditev dela na daljavo**

Mednarodna organizacija za delo (ILO, 2020) je delo na daljavo opredelila kot uporabo informacijskih in komunikacijskih tehnologij (IKT), kot so pametni telefoni, tablični računalniki, prenosni in namizni računalniki, za delo, ki se opravlja zunaj prostorov delodajalca. Z drugimi besedami, delo na daljavo pomeni delo, ki se opravlja s pomočjo IKT in zunaj lokacij delodajalca.

Pravne vidike dela na daljavo urejajo:

- priporočila Mednarodne organizacije za delo (ILO),
- nacionalne zakonodaje,
- pravo Evropske unije,
- kolektivne pogodbe,
- interni akti organizacij.

Obravnava pravne ureditve dela na daljavo je zelo široka tema, zato bomo na tem mestu povzeli zgolj najbolj bistvene poudarke ILO in ureditve znotraj EU, ki so postali aktualni v času epidemije covid-19 in ostajajo aktualni še danes.

V času epidemije covida-19 se je obseg dela na daljavo zelo povečal. Na to se je odzvala tudi Mednarodna organizacija za delo in leta 2020 izdala publikacijo *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond – A Practical Guide*, v kateri so priporočila tako za delodajalce kot za delavce.

ILO (2020) pravi, da mora biti delo na daljavo prostovoljno dogovorjeno med delodajalcem in delavcem. Poleg dogovora o lokaciji dela (na domu delavca ali drugje) je treba pojasniti še več drugih vidikov, kot so:

- delovni čas ali urnik,
- komunikacijska orodja, ki se bodo uporabljala,
- delo, ki ga je treba opraviti,
- nadzorni mehanizmi in
- ureditev poročanja o opravljenem delu.

Različne vidike, ki lahko nastanejo zaradi dela na daljavo, urejajo tudi predpisi Evropske unije. Nekatere praktične rešitve povzemamo v nadaljevanju:

- praviloma za delo na daljavo velja zakonodaja države, v kateri nekdo dejansko dela kot zaposlena ali samozaposlena oseba. Ni pomembno, kje živi ali kje je sedež delodajalca;
- če nekdo dela v državi EU, ki ni država, v kateri živi, in se vsak dan ali vsaj enkrat na teden vrača v državo stalnega prebivališča, je čezmejni delavec (tako imenovani obmejni delavec). Država, v kateri nekdo dela, je odgovorna za njegove prejemke iz socialnega zavarovanja;
- če v državi stalnega prebivališča nekdo opravlja znaten del svoje dejavnosti, vsaj 25 %, zanj velja zakonodaja te države;
- če v državi stalnega prebivališča nekdo ne opravlja bistvenega dela dejavnosti, zanj ne velja zakonodaja države, v kateri je registrirani sedež ali poslovna enota delodajalca.

V večini držav zakonodaja določa, da ima delavec, ki opravlja delo na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri v dogovoru z delodajalcem, enake pravice kot delavec, ki dela v delovnih prostorih delodajalca, vključno s pravico do sodelovanja pri upravljanju in sindikalnega organiziranja.

V večini držav zakonodaja nadalje določa, da je delodajalec odgovoren za varnost in zdravje pri delu na enak način, kot če bi delavec delal na sedežu delodajalca. Te odgovornosti ni mogoče delegirati na delavca.

### **3.2 Kadrovska funkcija in uporaba informacijskih tehnologij pri delu na daljavo**

Pri uporabi najnovejših informacijskih tehnologij znotraj kadrovske funkcije je potrebno poudariti, da se je v zadnjih dveh letih zaradi covida-19 kadrovska funkcija soočila z zelo specifično situacijo uporabe informacijske tehnologije. Praktično čez noč so organizacije morale zagotoviti kljub svetovni pandemiji in izolaciji svojih zaposlenih nemoteno delo. Rešitve so jim ponudili tehnološki velikani (Microsoft, Zoom Video Communications ...), ki so v izjemno kratkem času razvili digitalne platforme za delo na daljavo.

Obstaja več programskih orodij za učinkovito upravljanje zaposlenih pri delu na daljavo. Vsem je skupno dejstvo, da lahko olajšajo, poenostavijo in omogočijo učinkovito virtualno komuniciranje in sodelovanje. Vsa orodja za delo na daljavo imajo svoje specifične značilnosti, zaradi katerih se uporabniki lažje odločijo za njihovo uporabo.

Kadrovska funkcija se z informacijsko tehnologijo konstantno spogleduje skozi kadrovske informacijske sisteme, ki predstavljajo sistem za podporo kadrovskim procesom. Kadrovske informacijske sisteme so v drugi polovici 20. stoletja predstavljale ročne kartoteke, kamor so se shranjevali osnovni podatki o zaposlenih. Sčasoma je rast organizacij povečala potrebo po avtomatizaciji kadrovskih podatkov. Temu je sočasno sledil hiter razvoj informacijske tehnologije, ki je omogočil, da so posamezne organizacije namestile na osebne računalnike posebna računalniška orodja, ki so bila specializirana za obdelavo podatkov. Prvo razširjeno informacijsko orodje, ki je doseglo širok krog uporabnikov, je bil Microsoftov Excel, ki je omogočal vnos precejšnjega števila podatkov, njihovo enostavno obdelavo in vizualni prikaz podatkov. Poleg Excela so se v nadaljevanju razvila nova programska orodja, ki so povezovala različne sisteme v organizaciji med seboj in so omogočala povezovanje podatkov iz različnih področij (kadri, nabava, prodaja, marketing, računovodstvo in podobno). Organizacije imajo danes možnost izbirati med paleto raznovrstnih orodij, glede na njihovo dejavnost, velikost in organiziranost. V

Sloveniji se poleg Excela (ki je bil v tem času večkrat nadgrajen) uporablja tudi informacijska orodja podjetij SAP, Pantheon, Navision, HCM in podobno.

Ni pa kadrovski informacijski sistem edino informacijsko orodje, ki se uporablja znotraj kadrovske funkcije. Če je pred covidom-19 kadrovska funkcija bolj kot ne znotraj svojih procesov uporabljala različna orodja kadrovskega informacijskega sistema in se občasno dotaknila še kakšnega orodja za uporabo videokonference, pa je čas pandemije to občutno spremenil. Zaradi dela na daljavo je bila kadrovska funkcija primorana prilagoditi svoje procese na način, da so se začela uporabljati različna orodja za delo na daljavo. Pri tem pa se je srečala ne samo z ovirami dela na daljavo, temveč tudi z najrazličnejšimi novimi orodji, ki so se pojavila čez noč na trgu kot posledica čim hitrejših operativnosti posameznih subjektov. Zaradi izjemno hitre ponudbe večje količine programskih orodij za delo na daljavo je prišlo do tega, da so organizacije pri svojem delu na daljavo uporabljale različna orodja, kar je povzročilo težave pri tudi pri izvajanju kadrovskega procesov. V veliki večini so organizacije začele uporabljati orodja, ki so omogočala izvajanje virtualnih konferenc in sestankov ena na ena, orodja za spletne seminarje in virtualne dogodke za mreženje, najrazličnejša orodja za usposabljanja in delavnice ter številna druga. Pri izboru digitalnih orodij je bilo pomembno v prvi vrsti, kaj je organizacija potrebovala, na drugi strani pa funkcije ter prednosti in slabosti, ki jih je orodje ponujalo. V tem kontekstu uporablja kadrovska funkcija ta orodja še danes.

Uporaba digitalnih orodij pri delu na daljavo je tako danes ključnega pomena pri temeljnem kadrovskem procesu – procesu zaposlovanja. Zaradi pomanjkanja kadrov so organizacije primorane iskati kandidate v širšem okolju, tudi širom sveta. Uporaba digitalnih orodij za delo na daljavo je ta proces revolucionirala in ga naredila hitrejšega in učinkovitejšega. Digitalna orodja za delo na daljavo namreč omogočajo organizacijam, da dosežejo večji nabor kandidatov z vsega sveta. Uporaba digitalnih orodij, kot so video razgovori, spletni testi in igrifikacija, je postala bolj razširjena v procesu zaposlovanja in izbire. Raziskava, ki jo je izvedel Nikolaou (2021), je pokazala, da so video razgovori učinkovitejši od tradicionalnih osebnih razgovorov pri ocenjevanju spretnosti kandidatov za zaposlitev in njihove primernosti za delovno mesto. V drugi študiji Silic et al. (2020) je bilo ugotovljeno, da lahko igrifikacija v postopku zaposlovanja poveča zavzetost kandidatov za zaposlitev in poveča njihovo zanimanje za delovno mesto.

Poleg procesa zaposlovanja predstavlja pomemben kadrovski proces za organizacije tudi proces usposabljanja in razvoja kadrov. Uporaba najrazličnejših digitalnih orodij za delo na daljavo je razširila način razmišljanja v dojemanju tradicionalnega razvoja in usposabljanja kadrov. Digitalna orodja, ki omogočajo razvoj in usposabljanje kadrov, omogočajo, da ta proces nemoteno poteka tudi pri kadrih, ki so v oddaljenih delovnih okoljih. Raziskava (Kanapathipillai, 2021) je pokazala, da so platforme za e-učenje učinkovite pri izboljševanju spretnosti in znanja zaposlenih ter da jih je mogoče uporabljati za različne vrste usposabljanja, na primer za uvajanje v delo in usposabljanje o skladnosti. Simulacije virtualne resničnosti podjetja uporabljajo tudi za usposabljanje zaposlenih v nevarnih in tveganih delovnih okoljih. Raziskava Bhatti et al. (2021) je pokazala, da lahko simulacije virtualne resničnosti izboljšajo učinkovitost zaposlenih ter zmanjšajo tveganje za nesreče in poškodbe na delovnem mestu.

Poleg procesa zaposlovanja in razvoja kadrov uporabljajo organizacije za delo na daljavo tudi različna orodja pri procesu ocenjevanja uspešnosti zaposlenih. Največkrat se poslužujejo orodij, ki omogočajo povratne informacije v realnem času in 360-stopinjske povratne informacije. Raziskava Cohen et al. (2019) je pokazala, da aplikacije za povratne informacije v realnem času izboljšajo zavzetost in motivacijo zaposlenih. Programska oprema za upravljanje uspešnosti lahko vodjem zagotovi tudi podatke v realnem času in analitiko o uspešnosti zaposlenih, kar jim lahko pomaga pri sprejemanju boljših odločitev. Malik et al. (2021) so ugotovili, da je uporaba digitalnih orodij učinkovita pri izboljšanju delovne uspešnosti zaposlenih in povečanju njihove ustvarjalnosti in samostojnosti pri delu.

Na področju kadrovske funkcije obstaja veliko vrst digitalnih orodij za delo na daljavo, ki jih lahko delimo na dve skupini:

1. orodja za sodelovanje/komuniciranje na daljavo,
2. orodja za shranjevanje podatkov.

Orodja za sodelovanje oziroma komuniciranje na daljavo predstavljajo orodja, ki omogočajo delo preko videokonferenc, projektnih upraviteljev, e-pošte, klepetalnice, virtualne deske in podobno. Najpogosteje uporabljena in s tem tudi bolj razširjena, so sledeča:

- Skype – je priljubljeno orodje za komunikacijo na daljavo, ki omogoča glasovne klice in videoklice ter sporočanje. Je enostaven za uporabo in ima preprost uporabniški vmesnik. Uporabniki lahko med seboj komunicirajo z uporabo Skype računov ali pa s pomočjo anonimnih povezav. Skype ponuja tudi funkcijo skupinske videokonference, ki omogoča več osebam, da se povežejo hkrati (Skype, 2023);
- Zoom – je orodje za videokonference, ki je postalo izjemno priljubljeno v zadnjih nekaj letih. Omogoča organizacijo virtualnih sestankov, seminarjev in predstavitev, pri čemer ima uporabnik dostop do funkcij, kot so deljenje zaslona, beleženje sestankov in shranjevanje posnetkov. Zoom je zasnovan tako, da je enostaven za uporabo in podpira številne integracije z drugimi programskimi orodji (Zoom, 2023);
- Microsoft Teams – je orodje za skupinsko delo in komunikacijo, ki omogoča sodelovanje in izmenjavo informacij med člani skupine. Ponuja klepetalnice, videokonference, shrambo datotek in integracijo z drugimi Microsoftovimi orodji, kot so Word, Excel in PowerPoint. Teams je zasnovan tako, da izboljša učinkovitost dela in skrajša čas, ki ga zaposleni porabijo za komunikacijo in usklajevanje (Microsoft, 2023);
- Slack – je platforma za sodelovanje in komunikacijo znotraj ekip in organizacij. Ponuja klepetalnice, kanale, integracijo s tretjimi osebami in nadzor nad obvestili. Slack je zasnovan tako, da izboljša komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi, pri čemer zagotavlja hitro in učinkovito izmenjavo informacij (Slack, 2023);
- Google Meet – je storitev za videokonference, ki omogoča sestanke in sodelovanje na daljavo preko spleta. Omogoča videokonference s pomočjo brskalnika in vključuje funkcije, kot so deljenje zaslona in beleženje sestankov. Meet je zasnovan tako, da omogoča enostavno povezovanje in komunikacijo med ljudmi, ne glede na njihovo lokacijo (Google Meet, 2023);
- GoToMeeting – je orodje za videokonference, ki omogoča organizacijo virtualnih sestankov in seminarjev. Omogoča funkcije, kot so deljenje zaslona,

nadzor nad sestanki in integracijo z drugimi programskimi orodji. GoToMeeting je zasnovan tako, da zagotavlja stabilno in zanesljivo povezavo, kar je pomembno pri organizaciji večjih sestankov ali predstavitev (GoToMeeting, 2023);

- BlueJeans – je orodje za videokonference, ki omogoča sestanke na daljavo preko spleta. Ponuja funkcije, kot so deljenje zaslona, beleženje sestankov in integracijo z drugimi programskimi orodji. BlueJeans je zasnovan tako, da izboljša sodelovanje in produktivnost zaposlenih, ne glede na njihovo lokacijo (BlueJeans, 2023);
- Cisco Webex – je orodje za videokonference in sodelovanje, ki ga ponuja Cisco. Omogoča sestanke na daljavo, skupinsko delo in virtualne sestanke. Ponuja tudi funkcije, kot so deljenje zaslona, beleženje sestankov in integracijo z drugimi programskimi orodji. Webex je zasnovan tako, da zagotavlja stabilno in zanesljivo povezavo, kar je pomembno pri organizaciji večjih sestankov ali predstavitev (Webex, 2023);
- Jitsi – je odprtokodna platforma za videokonference, ki ne zahteva registracije ali namestitve posebnega programa. Je zasnovan tako, da omogoča varne in zasebne videokonference, vključuje pa tudi funkcije, kot so deljenje zaslona in klepetalnice. Jitsi je odlična izbira za tiste, ki želijo uporabljati zanesljivo in varno orodje za videokonference brez potrebe po namestitvi dodatne programske opreme (Jitsi, 2023);
- Asana – je spletna platforma za upravljanje projektov, ki omogoča sodelavcem v realnem času, da vidijo, kaj je treba storiti, kdaj in kdo je odgovoren za opravljanje nalog. Spletna aplikacija vključuje funkcije, kot so dodeljevanje nalog, rokov, opomnikov in drugih upravljaljskih orodij, ki pomagajo pri organizaciji dela in spremljanju napredka. Asana je zasnovana tako, da izboljša produktivnost in učinkovitost dela, kar je še posebej pomembno za oddaljeno delo (Asana, 2023);
- Trello – je orodje za upravljanje projektov, ki temelji na vizualnem prikazu nalog v obliki kartic. Uporabniki lahko dodeljujejo naloge, spremljajo napredek in

sodelujejo s člani ekipe v realnem času. Trello je zasnovan tako, da olajša upravljanje projektov na daljavo in pomaga pri organizaciji dela v ekipah (Trello, 2023);

- Mural – ponuja širok nabor orodij za sodelovanje, vključno z možnostjo dodajanja besedila, slik, videoposnetkov, zvočnih posnetkov, povezav in drugih elementov na virtualno desko. Uporabniki lahko uporabljajo tudi orodja za risanje, barvanje in ustvarjanje grafičnih elementov, da bi dodali kreativni pridih svojim idejam. MURAL prav tako ponuja integracije z drugimi orodji za sodelovanje, kot so Slack, Trello, JIRA in drugi (Mural, 2023);
- Basecamp – je platforma za upravljanje projektov, ki ponuja funkcije, kot so klepetalnice, datoteke, naloge in urniki. Spletna aplikacija omogoča sodelavcem, da ostanejo organizirani in komunicirajo v realnem času, kar pomaga pri učinkovitem upravljanju projektov. Basecamp je zasnovan tako, da omogoča učinkovito sodelovanje v oddaljenih ekipah in projektih (Basecamp, 2023);
- Monday – je orodje za upravljanje projektov, ki omogoča pregledno in učinkovito sodelovanje med sodelavci. Omogoča tudi spremljanje napredka in dodeljevanje nalog. Monday.com je zelo prilagodljiv in ga je mogoče prilagoditi različnim potrebam posamezne ekipe (Monday.com, 2023).

Orodja za shranjevanje podatkov pri delu na daljavo predstavljajo programska orodja, ki omogočajo shranjevanje in upravljanje digitalnih podatkov v oblaku. Med bolj razširjene spadajo:

- Google Drive – je oblak, ki ga ponuja Google, in je brezplačno orodje za shranjevanje in deljenje datotek. Uporabnikom omogoča dostop do datotek z različnih naprav in različnih lokacij (Google Drive, 2023);
- Dropbox – je oblak, ki omogoča enostavno shranjevanje in deljenje datotek s sodelavci in strankami. Omogoča preprost dostop do datotek z različnih naprav in z različnih lokacij (Dropbox, 2023);



- OneDrive – je oblak, ki ga ponuja Microsoft, in je orodje za shranjevanje in deljenje datotek. Uporabnikom omogoča dostop do datotek z različnih naprav in z različnih lokacij, hkrati pa ponuja tudi integracijo z drugimi Microsoftovimi orodji, kot so Office in Teams (Microsoft, 2023);
- Box – je oblak, ki je namenjen predvsem podjetjem in organizacijam, ki potrebujejo varno shranjevanje in deljenje datotek. Omogoča enostaven dostop do datotek z različnih naprav in z različnih lokacij ter ponuja tudi integracijo z drugimi orodji, kot so Salesforce in Slack (Box, 2023);
- iCloud – je oblak, ki ga ponuja Apple in omogoča shranjevanje in sinhronizacijo datotek med različnimi napravami. Uporabnikom omogoča tudi enostavno deljenje datotek s sodelavci in strankami (Apple Inc, 2023);
- Sync.com – je oblak, ki se ponaša s poudarkom na varnosti podatkov. Omogoča shranjevanje in deljenje datotek z različnih naprav in z različnih lokacij ter zagotavlja end-to-end šifriranje datotek (Sync.com, 2023).

Digitalna orodja za sodelovanje/komuniciranje in za shranjevanje podatkov predstavljajo digitalizacijo kadrovske funkcije. Če so bili do sedaj osamljeni primeri uporabe informacijske tehnologije pri digitalizaciji kadrovske funkcije (npr. Jereb, 2003; Bernik in Fischer, 2019), pa razvoj orodij na globalnem trgu povečuje njihovo dostopnost in uporabnost.

#### **4 Zaključek**

Delovanje kadrovske funkcije se je v zadnjih letih močno spremenilo. Če je bila pred desetletjem bolj kot ne birokratska funkcija, so pretresi v okolju povzročili, da je postala ena najpomembnejših poslovnih funkcij. Evidentno je, da je ravno obdobje covida-19 postavilo kadrovske funkcije na piedestal te pomembnosti, saj brez njenega učinkovitega in hitrega delovanja organizacije ne bi preživele oziroma bi se upočasnila njihova rast.

Delo na daljavo ni stvar preteklosti, temveč prihodnosti. Izkušnje, ki jih imamo z uporabo digitalnih orodij pri delu na daljavo na področju kadrovske funkcije, so nas naučile, da zaposleni lahko opravljajo delo tudi z oddaljenih lokacij. Organizacije imajo na voljo vso potrebno infrastrukturo, ki zagotavlja, da lahko posameznik dela od drugod. Pri tem je potrebno poudariti, da seveda ni možno organizirati dela na daljavo pri vseh poklicnih skupinah. Kljub temu pa gre trend poklicev prihodnosti v smer, kjer bo možno vedno bolj izvajati delo na daljavo. Sem spadajo tudi digitalni nomadi, ki predstavljajo vedno večjo skupino ljudi, ki delujejo na daljavo, saj združujejo svoje delo s priljubljenimi svetovnimi destinacijami.

Trendi na področju uporabe tehnologije znotraj kadrovske funkcije se bodo v prihodnosti razvijali na področju uporabe umetne inteligence in najrazličnejših digitalnih orodij, ki bodo omogočila pridobivanje in selekcijo najboljših kadrov. Digitalizaciji kadrovske funkcije se v prihodnje ni moč izogniti, pa vendarle ostaja dejstvo, da je človek socialno bitje, ki za svoje delovanje potrebuje socialne stike. In zaključimo lahko, da kljub vsej tehnologiji na koncu ostane človek kot posameznik in odločevalec.

## Literatura

- Apple Inc, (2023). iCloud. Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.icloud.com/>
- Asana, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://asana.com/>
- Baek, S., & Kim, S. (2021). Effects of performance management software on employee performance and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 25–36. doi: 10.1007/s10869-020-09671-w
- Basecamp, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://basecamp.com/>
- Bernik, M., Fischer, J. (2019). Zaposleni v digitalni dobi. Urednik Iztok Podbregar, Univerzitetna založba Maribor, DOI 10.18690/978-961-286-326-5
- Biro-Praxis. (2023). Kaj je SIOK? [What is SIOK?]. Pridobljeno 28. 1. 2023 na <http://www.biro-praxis.si/kaj-je-siok.html>
- Bhatti, I., Jan, F., & Ali, N. (2021). Impact of virtual reality simulation training on employee performance and risk reduction: Evidence from the oil and gas industry. *Journal of Cleaner Production*, 288, 125616. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.125616
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- BlueJeans, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.bluejeans.com/>
- Box, (2023). Box. Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.box.com/home>
- Carroll, A. (1979). Three-dimensional conceptual model of corporate performance? *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Cohen, I., Brinkman, W.P., Neerinch, M. (2016). Effects of different real-time feedback types on human performance in high-demanding work conditions. *International Journal of Human-Computer Studies*, DOI:10.1016/j.ijhcs.2016.03.007
- Data.si. (2023). Pomanjkanje kadra – vzroki, posledice in rešitve. Data.si. Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://data.si/blog/pomanjkanje-kadra/>

- Dropbox, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.dropbox.com/>
- European Commission. (2023). Employment, social affairs & inclusion. Pridobljeno 2. 2. 2023 na <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=851&langId=en>
- Employment Service of Slovenia. (2023). Trg dela v številkah. [Labor market in numbers]. Pridobljeno 10. 2. 2023 na <https://www.ess.gov.si/partnerji/trg-dela/trg-dela-v-stevilkah/>
- Franke, R. H., Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. *American Sociological Review*, 43(5), 623–643. <https://www.jstor.org/stable/2094540>.
- Google Drive, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.google.com/drive/>
- Google Meet (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://apps.google.com/meet/>
- GoToMeeting (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.goto.com/meeting>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd Edition. Sage. Thousand Oaks.
- Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1339–1346. Pridobljeno 5. 7. 2021 na <http://www.jstor.org/stable/40863983>,
- Hofstede Insights (2017). National culture. Pridobljeno 5. 7. 2017 na <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>.
- International Labour Organization (ILO) (2020): *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond A Practical Guide*, International Labour Office, Geneva, SOURCE: Pridobljeno 6. 9. 2020 na [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf)
- International Labour Organization. (2021). Protecting workers from heat stress: A guide for supervisors and workers. Pridobljeno 10. 9. 2021 na [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf)
- Izawa, M. R., French, M. D., Hedge, A. (2011). Shining New Light on the Hawthorne Illumination. Experiments. *Human Factors. The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*. 53(5), 528–547.
- Jereb, E. (2003). Ekspertni sistem za izbiro kadrov. *Informatika in management: izbrana poglavka*. Uredila Florjančič, J. in Pütz, K., Založba Moderna organizacija.
- Jitsi, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://jitsi.org/>
- Kadri v zdravstveni negi, (2019). V jeseniški bolnišnici zaradi pomanjkanja kadrov zaprt en internistični oddelek, *Dnevnik*. Pridobljeno 19. 11. 2019 na <https://www.dnevnik.si/1042913568>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanapathipillai, K. (2020). A conceptual understanding of the impact of employee training programs on job performance and job satisfaction in the telecommunication companies in malaysia. *European Journal of Human Resource Management*, 4(3), <http://dx.doi.org/10.46827/ejhrms.v4i3.887>
- Katalog funkcij, delovnih mest in nazivov. (2023). Pridobljeno 10. 2. 2023 na <http://www.pportal.gov.si/FDMN/index.html>
- Kramar, Z. in soavtorji (2021) *Kadrovski standardi in normativi v zdravstveni in babiški negi*. Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Ljubljana.
- Kruse, K. (2012). What Is Employee Engagement. *Forbes*. 22. 7. 2012.
- Malik, N., Tripathi, S., Kar, A.K., N., Gupta, S. (2021) Impact of Artificial Intelligence on Employees working in Industry 4.0 Led Organizations, *International Journal of Manpower*, DOI:10.1108/IJM-03-2021-0173
- Mannevo, M. (2018). The riddle of adaptation: Revisiting the Hawthorne studies. *The Sociological Review*. January 19, 2018. <https://doi.org/10.1177/0038026118755603>

- Mareschal, M. P., Rudin, J. P. (2010). E-Government Versus E-Business: A Comparison of Online Recruitment in the Public and Private Sectors. *The American Review of Public Administration*, 41(4) 453–467.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper and Row. New York.
- Maslow, A. H. (1970a). *Motivation and personality*. Harper & Row. New York.
- Maslow, A. H. (1970b). *Religions, values, and peak experiences*. Penguin. New York. (Original work published 1966).
- Microsoft, (2023). OneDrive. Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/onedrive/online-cloud-storage>
- Monday.com, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://monday.com/>
- Mural, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.mural.co/>
- Microsoft, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.microsoft.com/>
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *Spanish Journal of Psychology*, Cambridge University Press, doi:10.1017/SJP.2021.6
- Podjetniški Portal. (2022). Dobitniki priznanj RS za poslovno odličnost. [Recipients of the RS Business Excellence Awards]. Pridobljeno 10. 9. 2022 na <https://www.podjetniski-portal.si/poslovna-odlicnost/dobitniki-priznanj-rs-za-poslovno-odlicnost>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A.B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht Univeristy, Utrecht.
- Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday. New York.
- Silic, M., Marzi, G., Caputo, A.P., Bal, P.M (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human Resource Management Journal*, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12272>
- Skype, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.skype.com/>
- Slack, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://slack.com/>
- Statistični urad Republike Slovenije. (2021). Pregled ukrepov na področju izobraževanja in športa v času epidemije. [Review of measures in the field of education and sports during the epidemic]. Pridobljeno 5. 9. 2022 na <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9448> dne dan mesec leto.
- Statistični urad Republike Slovenije. (2022a). Število prebivalcev, Slovenija, 1. januar 2022. [Population, Slovenia, January 1, 2022]. Pridobljeno 14. 2. 2023 na <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/74>
- Statistični urad Republike Slovenije. (2022b). Prebivalstvo Slovenije: naravni prirastek v letu 2021 negativen, priseljevanje se zmanjšuje. [Population of Slovenia: natural increase in 2021 negative, immigration decreasing]. Pridobljeno 14. 2. 2023 na <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10281>
- Statistični urad Republike Slovenije. (2022c). Bruto domači proizvod v 3. četrtletju 2022 glede na prejšnje četrtletje nižji za 1,5 %, glede na isto obdobje 2021 pa višji za 4,3%. [Gross domestic product in the 3rd quarter of 2022 compared to the previous quarter down by 1.5%, compared to the same period in 2021 up by 4.3 %]. Pridobljeno 14. 2. 2023 na <https://www.stat.si/statweb/News/Index/10649>
- Svyantek, D. J., Bott, J. P. (2004). Organizational culture and organizational climate measures: an integrativereview. Published in: Thomas, J. D. (Ed.) (2004). *Comprehensive handbook of psychological assessment: Industrial and organizational assessment*. Wiley Hoboken, New Jersey.
- Sync.com, (2023). Secure cloud storage. Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.sync.com/>
- Trello, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://trello.com/>
- Uradni list Republike Slovenije. (2020). Odredba o razglasitvi epidemije nalezljive bolezni SARS-CoV-2 (COVID-19) na območju Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 19/20 in 68/20). Pridobljeno na <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2020-01-1030>

Uradni list Republike Slovenije. (2022). Odlok o spremembah in dopolnitvah Odloka o začasnih ukrepih za zmanjšanje tveganja in preprečevanje širjenja okužb s COVID-19 (Ur. l. RS, št. 139/2022). Pridobljeno 22.3.2023 na [https://www.uradni-list.si/files/RS\\_-2022-139-03402-OB~P001-0000.PDF](https://www.uradni-list.si/files/RS_-2022-139-03402-OB~P001-0000.PDF)

Webex, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://www.webex.com/>

Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti (Uradni list RS, št. 40/06).

Zoom, (2023). Pridobljeno 28. 3. 2023 na <https://zoom.us/>



# TEŽAVNI POGOVORI NA DELOVNEM MESTU

EVA JEREB, MARKO URH

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
eva.jereb@um.si, marko.urh@um.si

Na delovnem mestu se velikokrat znajdemo v situaciji, ko moramo podati negativno ali slabo novico ali pa smo kako drugače vpleteni v težaven pogovor. Bodisi da mora management poročati o zaprtju oddelka ali odpustiti posameznika ali pa mora zaposleni poročati o neuspešnem pogajanju s stranko ali izgubi poslovne priložnosti za podjetje. Ničkolikokrat pa se znajdemo tudi v situaciji, ko moramo nekaj negativnega skomunicirati s timskim sodelavcem. V delu najprej opredelimo, kdaj je pogovor težaven ter kakšen vpliv imajo osebne lastnosti posameznika na komunikacijo oziroma potek pogovora. Nato podamo nekaj smernic, kako ravnati v primeru, ko smo v vlogi vodje in se moramo pogovoriti s podrejenim, in obratno, ko smo v vlogi podrejenega in se moramo pogovoriti s svojim šefom. Nazadnje predstavimo tudi ravnanje v primeru, ko se moramo pogovoriti s sodelavcem.

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.2)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Ključne besede:**  
pogovor,  
osebne lastnosti,  
delovno mesto,  
vodje,  
sodelavci



Univerzitetna založba  
Univerze v Mariboru

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.2)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Keywords:**  
conversation,  
personality traits,  
workplace,  
managers,  
co-workers

# DIFFICULT CONVERSATIONS IN THE WORKPLACE

EVA JEREB, MARKO URH

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia  
[eva.jereb@um.si](mailto:eva.jereb@um.si), [marko.urh@um.si](mailto:marko.urh@um.si)

In the workplace, we often find ourselves in a situation where we have to give negative or bad news or otherwise be involved in a difficult conversation. Either management has to report the department's closure or lay off an individual, or an employee has to report failing a contract with a client or losing a business opportunity for the company. Or we often find ourselves in a situation where we have to communicate something negative with a teammate. In this paper, we first define when a conversation is difficult and what influence the individual's personality traits have on communication or the course of the conversation. We then give some guidelines on how to act when we are in the role of a leader and need to talk to a subordinate and vice versa. Finally, we also present essential elements in conversation with a co-worker.



University of Maribor Press



## **1 Uvod**

Nekateri imajo bolj drugi manj radi svojo službo, delovno mesto oziroma delo. Ne glede na to pa na delovnem mestu vedno naletimo na stvari, ki jih moramo narediti, hočemo ali pa nočemo. Večina zaposlenih se tako sreča s stvarmi, v katerih ne uživa, na primer vpletenost v težavne pogovore, komunicirati negativna sporočila ali slabe novice. Ampak tudi to mora biti opravljeno in nimamo izbire. Velikokrat te negativne pogovore odlagamo, dokler lahko. Na koncu pa se moramo spopasti tudi s tem, čeprav nas spreleti srh, ko se zavemo, da bomo morali izgovoriti besede, za katere vemo, da jih je treba, in se sprašujemo, kako in kdaj bomo zbrali pogum, pogledali nekoga v oči in mu prenesli negativno sporočilo, novico ali kaj podobnega. Pri tem gre lahko za managerja, ki mora nekoga odpustiti, za vodjo, ki mora poročati o nesreči pri delu, za prodajalca, ki mora poročati vodstvu o izgubi, za vodstvo, ki mora oznaniti zaprtje celega oddelka, izgubo tržnega deleža in tako dalje. Skratka v okviru dela, ki ga opravljamo, imamo vedno opravka z neprijetnimi pogovori, ki jih je potrebno izpeljati. V prispevku tako govorimo o tem, kako komunicirati v raznih situacijah, ki se pojavijo pri delu. Bodisi ko smo v vlogi zaposlenega in opravljamo pogovor z nadrejenim, s sodelavci, bodisi ko smo v vlogi vodje in opravljamo pogovor s podrejenim ali pa ko se znajdemo na intervjuju za novo delovno mesto.

## **2 Težaven ali težak pogovor**

Na delovnem mestu je težaven pogovor tisti, v katerem moramo obvladati čustva in informacije na rahločuten način za obravnavanje vprašanja oziroma problematike v zvezi z delom. S težkim pogovorom se spopademo takrat, ko je tema potencialno sporna oziroma občutljiva in lahko izzove močna, zapletena čustva, ki jih je težko napovedati ali nadzorovati. Težaven pogovor lahko vključuje (Fair Work, 2022):

- teme, o katerih ne želimo govoriti;
- situacije, ko nismo prepričani, kaj bi rekli;
- nasprotujoča si mnenja;
- okoliščine, v katerih je izid negotov;
- razprave, zaradi katerih se počutimo neprijetno.

Slej ko prej se vsi zaposleni in managerji soočijo s pogovori, za katere predvidevajo, da bodo težki. Pri tem se in eni in drugi lahko počutijo slabo in ne vedo, ali jim bodo kos. Tovrstni scenariji vključujejo obravnavanje nizke ali slabe delovne uspešnosti, spopadanje s primeri nesprejemljivega vedenja, preiskovanje mobinga, zavračanje prošenj zaposlenih, obravnavanje občutljivih osebnih vprašanj, obravnavanje pritožb ali disciplinskih postopkov ali povedati zaposlenemu, da ga bodo odpustili (Chartered Management Institute, 2022). Velikokrat posamezniki pri tovrstnih temah ne najdejo pravih besed in se bojijo, kako bo vse skupaj izpadlo. Ne vedo, ali jih bo sogovornik razumel, kako se bo odzval, kako bo sprejel informacijo in kako bo odreagirал. Zato se zgodi, da so nekateri raje tiho, da odlašajo, predstavljajo in se poskušajo izogniti takim pogovorom. S takim ravnanjem pa ne škodijo samo sebi, ampak tudi sodelavcem in organizaciji. Problem, ki ga vidi Flaggova (2010) pri izboru tišine, je tudi to, da se nikoli ne bomo naučili ustreznega ravnanja v tovrstnih situacijah in se bomo vedno vrteli v krogu.

Jasno je, da se ni lahko soočiti z nekom, ko vemo, da mu moramo sporočiti nekaj, za kar vemo, da ne bo želel slišati. To je za mnoge zelo težko ali celo nemogoče. Kako se bo pogovor odvijal, je odvisno od obeh strani, od tistega, ki prinaša slabo oziroma negativno sporočilo, in prejemnika tega sporočila. Ko nastopamo v vlogi tistega, ki prinaša slabo novico, moramo biti sposobni povedati stvari na način, da ne povzročamo bolečine. Zavedati se moramo, da občutki pri najtežjih pogovorih nikoli ne bodo prijetni super, pa tudi, da ni nujno, da so uničujoči. Kako bo vse skupaj potekalo, je v veliki meri odvisno od osebnosti in trenutnega psihofizičnega stanja sogovornikov. Pri tovrstnih pogovorih je tako smiselno razmisliti o ustreznem času izvedbe pogovora. Če vnaprej vemo, da je nekdo, s katerim se moramo pogovoriti, v tem trenutku na tesnem s časom, ker je tik pred oddajo projektne dokumentacije ali preživlja družinsko krizo, se sooča s smrtjo v družini, moramo razmisliti o smiselnosti pogovora. V kolikor pogovora ni nujno opraviti takoj, je bolje, da ga v takih primerih preložimo.

Težko je, ampak zakaj? Pogovor iz oči v oči z zaposlenim, managerjem ali sodelavcem o težavah ali zadevah, ki so občutljive za oba sogovornika, bo veliko posameznikov spravilo iz cone udobja. Morda nas skrbi, da se bo srečanje spremenilo v soočenje ali da ne bo šlo tako, kot smo načrtovali. Ta občutek tesnobe je zelo naraven odziv na zahtevno situacijo in lahko povzroči občutek, da nimamo popolnega nadzora nad (Acas, 2014):

- dejstvi. Sprašujemo se, ali poznamo do potankosti vse, o čemer se bomo pogovarjali. Ali mogoče naš sogovorec razpolaga z dodatnimi informacijami, kakšen je njegov pogled na temo pogovora in tako dalje;
- našimi čustvi. V mislih imamo, da ima sogovornik določeno mnenje o nas. Sprašujemo se, kaj se lahko zgodi, če nas preplavijo čustva in se zapletemo v vročo razpravo in izmenjavo mnenj ali celo prepir;
- čustvi sogovornika. Lahko se še tako dobro pripravimo na pogovor in imamo celo približen načrt, kaj bomo rekli, vendar ne moremo vedno predvideti, kako se bo odzval sogovornik. Na primer, sogovorniki nas lahko česa obtožijo ali po drugi strani padejo v jok;
- podporo, ki jo bomo dobili od drugih. Da ne bomo na koncu mi tisti, ki se bomo počutili izolirane;
- kaj se bo zgodilo potem, glede na to, kako se bo pogovor končal.

### **3 Vpliv osebnostnih lastnosti na komunikacijo**

Osebnost vpliva na to, kako najraje komuniciramo z ljudmi, pa tudi na to, kako se sami odzivamo na informacije. Različne osebnosti pomenijo različne sloge komuniciranja. Zato je pomembno, da razumemo svojo osebnost, pa tudi osebnosti ljudi okoli nas. Če se dobro poznamo, lahko razumemo, kako najraje in najbolje komuniciramo. In če poznamo svoje sodelavce, se lahko z njimi učinkoviteje pogovarjamo, razvijamo boljše odnose in ustvarjamo prijaznejše in bolj enotno delovno okolje. Bolj ko razumemo lastne komunikacijske sloge in stile komuniciranja ljudi, s katerimi delamo, učinkovitejši smo lahko kot vodje, skupina in sodelavci (Marsh, 2019).

Eden izmed široko uporabljenih konceptov za opis osebnosti je tako imenovani test pet velikih (angl. Big 5). Osebnostne lastnosti v tako imenovanem petfaktorskem modelu osebnosti so odprtost do izkušenj, vestnost, ekstravertiranost, prijaznost/prijetnost in nevroticizem (Costa & McCrae, 1992). Vsako izmed petih velikih lastnosti razčlenimo na šest komponent ali facetov (Musek, 2011):

- odprtost: domišljija, estetski čut, globoko doživljanje, akcije, ideje, vredno-te;
- vestnost: kompetentnost, red, čut dolžnosti, storilnost, samodisciplina, odločnost;

- ekstravertiranost: toplina, druženje, samozavest, aktivnost, iskanje vznurjenja, pozitivne emocije;
- prijaznost/prijetnost: zaupanje, odkritost, altruizem, prilagojenost, skromnost, blagost;
- nevroticizem: tesnoba, sovražnost, depresivnost, pretirana samokritičnost, impulzivnost, ranljivost.

Med petimi velikimi osebnostnimi lastnostmi pa obstajajo korelacije. Tako skoraj vedno najdemo negativne korelacije med nevroticizmom in drugimi dimenzijami ter pozitivne korelacije med ekstravertiranostjo in odprtostjo, pa tudi ekstravertiranostjo, prijetnostjo in vestnostjo. Raziskave pa so pokazale tudi pomembne povezave med štirimi od petih osebnostnih lastnosti in komunikacijo. Ugotovljena je bila pomembna korelacija med komunikacijo in prijaznostjo, vestnostjo, ekstravertiranostjo in nevroticizmom (LePine & Van Dyne, 2001). Aaron (2019, po Barrick & Mount, 1991) navaja, da so ljudje, ki so ekstravertirani, socialni, družabni, samozavestni, zgovorni in aktivni. Ljudje, ki so nevrotični, so verjetno zaskrbljeni, depresivni, jezni, zlahka osramočeni, čustveni, zaskrbljeni, ranljivi ali negotovi. Nadalje pravi, da je prijaznost povezana s skrbnostjo, altruizmom in čustveno podporo v primerjavi s tekmovalnostjo in sovražnostjo ter da imajo ljudje, ki so odprti za izkušnje, običajno široke interese in so jim všeč novosti (Aaron po P. J. Howard & J. M. Howard, 1995). Vestnost pa je bila povezana z izobrazbenimi dosežki in voljo do dosežkov. Vestni ljudje so poslušni, urejeni, odgovorni in temeljiti (Costa & McCrae, 1992).

Na podlagi petfaktorskega modela osebnosti je bil izpeljan tako imenovani model Facet5 (<https://www.t-three.com/personality-profiling-beyond-personality-test>). Facet5 meri posameznike na podlagi petih dejavnikov, ki temeljijo na znanstveno priznani teoriji velikih pet osebnosti. Vsak posameznik nosi določen del vsakega od naslednjih dejavnikov, na osnovi katerih se določi celotno sliko njegove osebnosti:

- VOLJA – odločen, siguren, neodvisen;
- ENERGIJA – navdušen, družaben, vključen;
- NAKLONJENOST – odprt, iskren, topel, radodaren;
- KONTROLA – strukturiran, urejen, samodiscipliniran;
- ČUSTVENOST – ta dejavnik je v interakciji z ostalimi štirimi dejavniki in vpliva na toleranco stresa, samozavest in čustvena stanja.

Marsh (2019) navaja, da imajo ljudje, ki imajo močno voljo, trdna prepričanja in so zato lahko precej neposredni v načinu komuniciranja. Lahko rečemo, da so pripravljeni na konfrontacijo in so običajno zelo odločni, kar pomeni, da je težko spremeniti njihovo mišljenje. Če bi jih poskušali prepričati o nečem, bi morali nastopiti z zelo močnim in jasnim argumentom. Ljudje s šibko voljo pa se radi umaknejo v razpravah in zlahka postanejo frustrirani, če jih izzovemo, da izrazijo svoje stališče. Njihov komunikacijski slog je prej podrejen in neodločen, kar pomeni, da bo od njih težko dobiti jasen odgovor o njihovem mnenju. So pa taki ljudje zelo strpni in pripravljeni poslušati, zaradi česar so lahko dostopni in se z njimi lahko pogovarjamo. Če ti dve osebnosti delujeta skupaj, bi to lahko pomenilo, da posameznik s šibko voljo na koncu sprejme stališče drugih, tudi če se z njim nujno ne strinja, samo da ohrani mir.

Ljudje z visoko energijo se pogosto radi pogovarjajo o težavah z drugimi, da bi prišli do rešitve. Brez problema postavljajo vprašanja o tem, kako se drugi počutijo, in govorijo o svojih občutkih. Ljudje z visoko energijo so lahko tudi zelo energični in navdušeni v načinu komuniciranja. Nekaterim se to morda zdi motivirajoče in navdihujoče, drugi pa se lahko umaknejo in se jim zdijo moteči ali prevladujoči. Ljudje z visoko energijo se težko pogovarjajo z ljudmi z nizko energijo, saj se jim zdijo sramežljivi ali nedružabni. Ljudje z nizko energijo so tišji, bolj zadržani in zasebni. Po navadi so dobri poslušalci in bodo vedno poskušali razumeti, preden komentirajo, zaradi česar so lahko prijetna in varna oseba za pogovor.

Ljudje, za katere je značilna visoka stopnja naklonjenosti, običajno komunicirajo na topel in podpirajoč način. Prav tako so odprti in dovezetni za nove ideje, zaradi česar so lahko dostopni. V tem smislu so pogosto dobri managerji in mentorji, saj ljudje čutijo, da se lahko z njimi pogovarjajo, in vedo, da bodo slišani. Ljudje, ki imajo nizko stopnjo naklonjenosti, običajno komunicirajo na bolj pragmatičen način. Hitro sprejemajo odločitve in čeprav bo nekaterim morda všeč njihova proaktivnost, bi drugi morda želeli postavljati vprašanja ali govoriti o alternativah.

Ljudje, za katere je značilno, da imajo radi nadzor, imajo običajno zelo jasne poglede na to, kaj je prav in kaj narobe. Kot vodja bodo običajno zelo jasno povedali, kako in kdaj je treba stvari narediti, kar pomaga pri tem, da so vsi na isti strani. Čeprav to lahko koristi celotni ekipi, lahko nekatere odvrne od predlaganja novih idej v strahu, da ne bi bilo kaj narobe. Ljudje z nizko potrebo po nadzoru so običajno bolj sproščeni in manj togi. Pri vodji bi to lahko omogočilo bolj sproščeno in odprto

komunikacijo, alternativno pa lahko povzroči, da se ljudje počutijo izgubljeni ali celo zaskrbljeni, da ne bodo pravočasno končali projekta ali dosegli širših ciljev, če ni jasne usmeritve. Nekaterim ljudem se je z njimi zaradi njihove lahkotne narave enostavno pogovarjati, drugi pa so lahko razočarani zaradi pomanjkanja strukture in osredotočenosti.

Ljudje, ki so zelo čustveni, lahko komunicirajo na živahen in strasten način, kar je običajno motivirajoče in spodbudno za druge. Vendar pa so lahko nepredvidljivi, kar lahko nekatere odvrne od tega, da bi z njimi spregovorili o vprašanju ali problemu, s katerim se soočajo. Ko se pogovarjamo z zelo čustvenimi ljudmi, je pomembno upoštevati njihovo občutljivo naravo. To ne pomeni, da jim ne povemo neugodnih stvari, ki jih je treba povedati, ampak da to storimo na način, da imajo možnost postavljati vprašanja. Če jim ne nudimo popolne razlage ali ne dovolimo, da postavljajo vprašanja, se lahko počutijo napete ali tesnobne. Ljudje, ki niso tako čustveni, bodo verjetno komunicirali bolj sproščeno. Zaradi tega se načeloma z njimi zlahka pogovarjamo. Ni pa nenavadno, da ob njih drugi postanejo frustrirani zaradi njihovega navideznega nemotiviranega ali neaktivnega odnosa.

Kot že rečeno, je jasno, da osebnost posameznika neposredno vpliva na način komuniciranja. Smo bitja navad, zato je koristno poznati in znati prepoznati najpogostejše tipe komunikatorjev, tako da smo pripravljeni, kako ravnati z njimi.

V delu *Exploring your Mind* (2015) navajajo osem tipov osebnosti in kako komunicirati z njimi:

1. *neodločni*, ki so negotovi in imajo veliko dvomov. Poskušajo ohraniti vse svoje možnosti odprte, da bi se izognili obžalovanju. Z njimi je včasih zelo težko komunicirati. Ni dovolj, da jim ponudimo močne argumente ali pokažemo, da smo o nečem popolnoma prepričani. Najboljši pristop je, da smo mirni in uporabljamo besede, ki spodbujajo sodelovanje, poslušanje in empatijo. Pomembno je, da se izognemo temu, da bi se počutili slabo zaradi svoje neodločnosti. Prav tako se ne zapletamo v podrobnosti ali poskušamo pretirano analizirati, saj je verjetno, da se bodo osredotočili na stvari, ki niso pomembne;
2. *tibi*, ki ne dajejo nobenih namigov o svojih čustvih, bodisi pozitivnih bodisi negativnih. Vse zadržijo v sebi, tudi svoja mnenja. Preprosto razmišljajo o situaciji ter opazujejo in analizirajo, kaj se dogaja okoli njih. Najboljši način

- za komunikacijo z njimi je prijazen in empatičen pristop. Radi imajo zaprta vprašanja, torej vprašanja, na katera lahko odgovorijo z da ali ne. Ker govorijo zelo malo ali pa sploh ne, lahko pomislimo, da nas ne poslušajo, in morda zato povzdignemo glas, kar pa ni dobro. Ko se vključijo v pogovor, je pomembno, da jih ne prekinjamo;
3. *egocentrični*, ki mislijo, da vse vedo. Vedno dajejo svoja mnenja, ne glede na temo pogovora. Delujejo superiorno, ne sprejemajo nasvetov in poskušajo nadzorovati vsako situacijo. Ti komunikatorji so strupeni sami zase, pa tudi za tiste, s katerimi se pogovarjajo. Sprejmejo le pohvale in se nenehno sklicujejo na lastno znanje o temi pogovora, pogosto pa ne upoštevajo, kaj pravijo drugi. Za komunikacijo s tem tipom ljudi moramo biti zelo objektivni in konkretni ter svoje znanje podkrepiti z dejstvi. Pomembno je tudi, da smo samozavestni, a empatični poslušalci, da omogočimo pozitivno interakcijo. Če nismo prepričani, da smo temu kos, je bolje, da se delno umaknemo, ne da bi popolnoma zaprli vrata. Izogibati se moramo nenadnemu prekinjanju pogovora, prepiranju ali izkazovanju nestrpnosti ali negotovosti;
  4. *reflektivni*, ki običajno poskušajo najti veliko informacij o temi razprave. Ko komuniciramo z njimi, je ključnega pomena, da ostanemo potrpežljivi in da objektivno sprejemamo informacije, ki jih predstavljajo. Če želimo imeti tekoč pogovor, jim moramo dati čas, da razmislijo, in se prilagodimo njihovem ritmu. Izogibati se moramo pritisku nanje, saj niso najboljši svetovalci, zaradi česar so zaradi hitenja pri izbiri ene ali druge možnosti živčni;
  5. *pogovorni*, ki se radi pogovarjajo o vsem. Lahko skačejo z ene teme na drugo, zato je pomembno, da smo med pogovorom z njimi zbrani in nenehno pozorni. Vedno jih tudi zanima mnenje drugih. Ko komuniciramo z njimi, moramo kazati navdušenje in ne smemo delovati utrujeno ali zdolgočaseno;
  6. *argumentativni*, ki predstavljajo še en težak tip osebnosti. Uživajo v nasprotju in prepiranju o vsem. Pogovori z njimi nas lahko razburijo, zmedejo ali nam zbudijo občutek krivde. Pogovor s takimi ljudmi lahko vzbudi toksično ozračje, polno njihove superiornosti, in nas lahko pripelje do meje naše potrpežljivosti. Pomembno je, da se postavimo zase in podamo dejstva, ki podpirajo naša mnenja, da nas njihov ego ne potepta. Bolje je, da se izognemo preprirom z njimi, a hkrati ne smemo delovati sarkastično ali kritično;

7. *sramežljivi*, ki so zadržani in običajno ne pogledajo sogovornika v oči. Prav tako se držijo daleč stran od tistih, s katerimi se pogovarjajo. Njihova pogrbljena drža odkriva njihovo negotovost, ne upajo si postavljati vprašanja, ker se bojijo, da bi se iz njih norčevali. Med pogovorom se pogosto počutijo prestrašene in tesnobne. Da se tak tip osebe počuti bolj varno in sproščeno, lahko pomagamo tako, da ga spodbujamo, nudimo nasvete in se osredotočamo na pozitivno. Ključno je ohraniti mirno, sproščeno vzdušje in postopoma vzpostavljati očesni stik, da se ne bodo počutili preobremenjeni s to vrsto neverbalne komunikacije. Bolje je, da jih ne silimo v očesni stik, saj lahko zmanjšamo verjetnost, da se bodo odprli;
8. *skeptični*, ki so lahko prav strupeni za komunikacijo. Vedno so v obrambi, v vsem poudarjajo negativno in minimalizirajo pozitivno. Težko spremenijo svoje mnenje, zato jih redko zanimajo razprave, so previdni in se bojijo manipuliranja. V pogovoru s tem tipom je pomembno, da ostanemo zelo objektivni, da jim ne damo priložnosti, da si napačno razlagajo, kar rečemo. Glede na to, da radi iz miši naredijo slona, moramo biti previdni in sočutni, hkrati pa odločni in samozavestni. Biti moramo potrpežljivi in ohraniti mirnost. Pomembno je, da ne zapustimo pogovora, ker s tem samo okrepimo njihovo prepričanje, da ne dobijo dovolj pozornosti.

#### 4 Pogovor, ko smo v vlogi podrejenega

Pogovor z nadrejenim je lahko stresen, pa četudi gre samo za rutinsko zadevo. Neenak položaj v posamezniku zbuja občutek, da mora pristopiti k svojemu šefu veliko bolj delikatno, kot je v resnici to potrebno. Občutek je še toliko močnejši, če pristopamo k nadrejenemu z negativno novico ali pa prošnjo za nekaj, kar nam osebno veliko pomeni, vemo pa, da nas lahko zavrne zgolj zaradi avtoritete, ki jo ima. Bojimo se zavrnitve, zadrege, sramu, razočaranja, kar povzroča pomisleke, zadržanost in seveda strah. Pri vseh teh občutkih in mislih pa se kar hitro zgodi, da se uresniči najslabši scenarij ravno zaradi našega predvidevanja negativnega in njegove neizogibnosti. Vendar, ko se izognemo nepotrebnemu predvidevanju najslabših scenarijev in ko se znajdemo v dejanskem pogovoru, običajno vidimo, da nikoli ni tako hudo, kot smo si predstavljali v naših glavah.



Avtorica Green (2018) pravi, da bomo dosegli najboljše rezultate, če pristopimo k nadrejenemu kot neki povsem normalni osebi in ne nekemu strašnemu velikanu. To je seveda veliko lažje reči kot pa v dejanski situaciji izvesti. Kljub temu navaja nekaj usmeritev, kako ravnati, ko pristopamo k šefu za pogovor o določeni temi:

- *ne preiščujjajj preveč*. Če preveč preiščujjajjemo in v glavi ponavljajjamo scenarijje pogovora, nam to povzročajjajj še večjji stres in strah. Posledicajjajj tega je običajjajjno to, da bomo v pogovoru le še bolj neefektivni. Določeni posameznikjji se zapletejjo v pravo prežvekovanjje teme pogovora. Na ta način poskušajjajj obvladovati tesnoboj in se pomiriti (Lebow, 2021). Posledicajjajj tega bo, da bomo uporabljajjajjali za situacijjo neustreznjje besede, ker si jih bomo pred tem naložjji v misljih, in bomo izpadljji čudno in nejasno. Zato je najboljje, da dobro poslušajjajjmo sogovornicajjajj, se vživimojj v trenutno situacijjo in smojj pri pogovoru direktni;
- *pazjji na svoj ego*. Ego nas bodisij ukoreninij v superiornostij, kar povzročij, da v resnicij ne poslušajjajjmo, ali manjvrednostij, zaradi česar se ne postavimoj zase (Glaveski, 2017). Proces razumevanjja sebe preko svojegaj ega je sestavljen iz istih kritičnih komponent, ki ljudem omogočajjajj učinkovitoj komunikacijjo v najtežjijih okoliščinah z drugimi. Biti sposoben se iskreno pogovarjajjati sam s seboj je najpomembnejšij pogovor od vseh (Flagg, 2010) in služij kot osnova za uspešnoj komunikacijjo z drugimi. Greenovaj (2017) meni, da bolj ko se lahko oddaljimoj od vpletanjaj čustev v pogovor, večjaj je verjetnost, da bo le-ta uspešen. To seveda ne pomenij, da moramoj izključijti čustvaj, ampak da jim ne smemoj pustijti nadvladaj pri pogovoru;
- *postavij se v vlogoj svetovalcay*. Greenovaj (2018) meni, da relacijaj zaposlenij–nadrejenij velikokrat ponazarjajjajj dinamikoj otrok–starš. Da se temu izognemoj, je dobro, da razmišljajjajjmo o sebi kot o svetovalcu in našem šefu kot o našij strankij. Poskušajjajjmo ugodijti strankij in jo ohranitij srečno, v kolikor pa ne uspevomoj ali vidimoj, da to nij mogočej, pa se s takim pristopom izognemoj morebitnij dramij;
- *izogibajj se besedij hočem*. Težkj pogovori so težkj z razlogom. In ko smoj zaskrbljenij ali pod stresom, se hitro zgodij, da rečemo napačno stvar, ne glede na to, kako dobro smoj pripravljjenij (Detert, 2021). Zato moramoj pazijti, da uporabljajjajjmo prave izrazej in se izogibamoj besedij hočem. Namesto da rečemo »hočem X in ne Y«, lahko rečemo »X se mi zdi zelo pomemben, ali bi lahko poskusilij z X namesto z Y.« Seveda to ne pomenij, da pri zadevah, za katere mislimoj, da bi jih morali realizirajti, nismoj direktni in ne povemoj tako, kot stvarij dejansko stojjijo;

- *zavedaj se drugačne perspektive.* Razumeti moramo, da ima lahko naš nadrejeni drugačno perspektivo in informacije, katerih mi nimamo. Lahko se zgodi, da bo šef dal projekt voditi drugemu zaposlenemu in ne nam, kljub temu da smo bili prepričani, da ga bomo dobili mi. To nas razjezi, imamo kup vprašanj in včasih neumestnih pripomb, zato je bolje, da malo počakamo in k šefu pristopimo potem, ko se umirimo. Tako lahko na lep, miren način ugotovimo, zakaj je tako, in se izognemo neprijetnemu soočenju ali celo sporu zaradi našega trenutnega stanja;
- *popusti in se prilagodi.* Kljub temu da si želimo določene spremembe na delovnem mestu za stalno, moramo biti sposobni popustiti in se prilagoditi, če se naš nadrejeni s tem ne strinja. Na primer, da želimo vsak torek in četrtek delati od doma in naš nadrejeni ni ravno navdušen. V takem primeru lahko predlagamo, da bi vsaj poskusili za en mesec, kako se obnese, in potem videli dalje. Ali pa za začetek vsaj en dan v tednu in bi potem po enem mesecu videli kako in kaj. Velikokrat se to obnese veliko bolje kot vztrajati pri nečem, v kar smo se zapičili in želimo doseči za vsako ceno.

## 5 Pogovor, ko smo v vlogi nadrejenega

Managerji oziroma vodje se obotavljajo, ko vedo, da morajo opraviti težke oziroma neprijetne pogovore, ker niso prepričani, kako pristopiti k svojim zaposlenim. Pogosto se bojijo, da pogovor ne bo šel dobro in da bodo zaposleni razburjeni. Ta skrb je seveda utemeljena. Nekateri zaposleni ne želijo, da bi jim povedali, da niso uspešni ali da delajo napake. Nočejo imeti občutka, da so v težavah (Novakovic, 2022). Kljub temu pa je naša dolžnost kot vodje, da ravno zato, ker imamo moč rešiti problem, le-tega izpostavimo in ga poskušamo rešiti. V bistvu nimamo le avtoritete, ampak tudi dolžnost obligacijo, da od zaposlenih zahtevamo odgovornost za njihovo delo.

Ko smo v vlogi managerja ali nadrejenega in moramo izpeljati težak pogovor s podrejenim, je zelo pomembno, da se na pogovor pripravimo. Najprej razmislimo o tem (Chartered Management Institute, 2022):

- kaj je namen pogovora oziroma zakaj moramo imeti pogovor,
- kaj pričakujemo od pogovora oziroma kaj upamo, da bomo dosegli?

Nadalje moramo biti prepričani, da poznamo vsa dejstva o situaciji. Preveriti moramo ustrezne dokumente, ki jih bomo potrebovali za razgovor in si natisniti kopije, ki jih moramo imeti s seboj. Preučiti moramo ključne podrobnosti in poznati ter razumeti pravice zaposlenih (Fair Work, 2022). Izredno pomembno je, da si vzamemo čas in poskušamo videti situacijo z vseh zornih kotov, se pravi tudi z zornega kota podrejenega sogovornika. Ne smemo delati nobenih dokončnih predpostavk in prehitrih zaključkov. Biti moramo sposobni preseči svoje lastno razmišljanje (Magarrey, 2021).

Težki pogovori so po svoji naravi stresni za obe strani in pogosto izzovejo zelo zapletena čustva. Daniel Goleman v svoji knjigi *Emotional Intelligence* pojasnjuje, da se čustveni odziv zgodi hitreje kot racionalna analiza situacije: del naših možganov, imenovan amigdala, ki je odgovoren za naša čustva, se aktivira veliko prej, preden začnemo uporabljati del možganov, ki so odgovorni za analitično razmišljanje. Z evolucijskega vidika je to mehanizem za preživetje, ki nam omogoča, da se hitro odzovemo na nevarnost. Z vidika produktivnih pogovorov pa to povzroči hitre in pogosto kontraproduktivne reakcije (Marlow, 2020). Težko je sicer ohraniti objektivni pogled na situacijo, ko se znajdemo v čustveno nabitem vzdušju, ampak dajanje zgleда mirnosti in gotovosti sigurnosti bo pripomoglo k umiritvi reakcije druge strani. Samozavest in samonadzor sta tukaj izrednega pomena. Z obvladovanjem lastnih čustev učinkovito spodbujamo tudi sogovornika, da stori isto (Chartered Management Institute, 2022).

Pomembno je, da smo v pogovoru pozitivni. Če imamo negativen pristop, je večja verjetnost, da se bodo zaposleni branili in prepirali. Na primer, ponuditi jim moramo primere pozitivnih stvari, ki jih lahko naredijo za izboljšanje. Ne smemo le povedati, kaj delajo narobe. Vsaka situacija je seveda drugačna. Dobro je, da se postavimo v njihovo kožo in vprašamo, kako želimo, da nam nekdo posreduje novice. Ne želimo, da bi se zaposleni počutili, kot da so v težavah in bodo tako izgubili motivacijo za svoje delo. Naj bo pogovor kot odprt dialog z dokazanimi dejstvi in podatki v podporo primeru. Pogovor vedno zaključimo v pozitivni luči (Novakovic, 2022).

Greenova (2018) poleg omenjenega navaja še štiri principe, ki pomagajo pri težkih pogovorih, ko smo v vlogi vodje:

- *bodimo jasni in odkriti*. Nekateri si govorijo, da so dobra oseba, ker se trudijo, da svoje sporočilo lepo zavijejo, tako da ne bo prizadelo čustev druge osebe, ampak v tem primeru ne delujejo na prijazen način, ampak superioren (Grosaru, 2019). Čeprav nas kot vodje zamika, da bi ublažili sporočilo, to ne gre. Biti moramo jasni in direktni, da ne bi naredili zaposlenemu medvedje usluge. Če ne bomo skomunicirali v celoti in razkrili situacije kot je, se ne bomo počutili dobro in nas bo vse skupaj še naprej frustriralo, zaposleni pa ne bo vedel, kaj sploh od njega pričakujemo. Vse to pa lahko vpliva na njegovo prihodnje delo, napredovanje, povšičo, ugled ali celo ohranitev službe. V bistvu zaposlenim dolgujemo neposrednost in poštenost;
- *pazimo na ton glasu*. Ton glasu je pomemben pri vsakem pogovoru, še posebej pa v težavnem. Ton pomaga zagotoviti dodaten poudarek, namen in čustva za besedami, ki jih izgovorimo, in lahko dramatično spremeni način poteka pogovora in prejetja sporočila (Landsman, 2016). Od tona našega glasu je odvisno, ali bo nekdo zapustil pogovor z mislijo »ni bilo lahko, ampak sem vesel, da sva se pogovorila« ali pa z mislijo »bilo je grozno, skoraj nevzdržno, najraje bi se nekam skrila.« Besede, ki jih izrekamo, so, kot smo že omenili, jasne in direktne, ampak ton je vseeno lahko prijazen in sočuten;
- *ne grajamo*. Ko gre kaj narobe, managerji mislijo, da morajo do zaposlenih pristopiti s trdo roko. Ampak v večini primerov to ni potrebno. Pogovoriti se moramo na miren način. Vprašamo zaposlenega, kaj se je zgodilo, zakaj in kako bi se temu lahko izognili v prihodnosti. Posamezniku moramo dati jasno vedeti, da mora nekaj popraviti pri svojem delu ali vedenju. Če opazimo, da se sam pri tem ne znajde, mu moramo pomagati pri spremembi. Kot vodja skupine moramo dati usmeritev, kako se lahko oseba dejansko izboljša (Williams, 2014). Seveda, če to ne zaleže in se problem še vedno ponavlja, se bomo morali pogovoriti na drugačen način;
- *zapišimo ključne točke pogovora*. Ne glede na to, kako izkušeni smo v pogovorih s podrejenimi, pri zelo težkih pogovorih se tudi mi lahko zmedemo. Določene teme pogovora so izredno zahtevne in neprijetne, prav tako pa pogovor z določenim tipom osebnosti. Zato je dobro, da imamo pred seboj zapisane ključne točke, o katerih se želimo pogovoriti z zaposlenim. To nam bo pomagalo ohraniti rdečo nit pogovora.

Izredno pomembno v pogovoru tako s podrejenim kot tudi s komerkoli drugim pa je, da sogovornika pazljivo poslušamo. Goldsmith in Reiter (2007) navajata, da je prva pomembna stvar poslušanja to, da razmislimo, preden odgovorimo. Če govorimo, ne moremo poslušati. Če želimo sogovornika resnično razumeti, ga moramo poslušati s spoštovanjem. To pa ni tako enostavno in zahteva trud. Govorimo o tako imenovanem aktivnem poslušanju, kjer se držimo naslednjih načel elementov:

- poslušamo;
- ne prekinjamo;
- ne dokončujemo sogovornikovih stavkov;
- ne uporabljamo fraz »to sem pa vedel«;
- prav tako se izogibamo besedam ne, ampak, vendarle;
- ne dovolimo, da nam misli uhajajo stran od teme pogovora;
- pozornost in pogled naj bosta usmerjena na sogovornika;
- postavljamo vprašanja, ki bodo sogovorniku dala vedeti, da ga poslušamo in razumemo;
- govorica telesa naj bo usklajena s tistim, kar govorimo;
- ne poskušajmo impresionirati sogovornika z raznimi humornimi vložki ali dokazovanjem, kako pametni smo.

Mogoče bi omenili še en pristop, ki ga lahko uporabimo, to je pripovedovanje zgodb. Pri sprostitvi napete situacije velikokrat pomaga, da povemo določeno zgodbo oziroma lastno izkušnjo. Managerji se sicer izogibajo govoriti o lastnih izkušnjah, sploh kadar se bojijo, da bi to vrglo slabo luč na njih in vplivalo na njihovo moč oziroma avtoriteto. V delu *The Blog* (2013) navajajo, da imajo zgodbe sposobnost povezovanja in da je pripovedovanje zgodb najlažja pot do srca.

## **6 Pogovor med sodelavcema**

Pogovori s sodelavci o neprijetnih temah prav tako lahko povzročijo občutke nelagodja, kot jih doživljamo, ko se moramo pogovoriti z nadrejenim. Vendar je vseeno malo drugače. V teh razpravah nihče nima moči kaznovati drugega. Kot navaja Flaggova (2010), pa kljub temu da strah, da bi vas zmečkala »zgornja roka«, običajno ni težava, pogovor pogosto preraste v prepir. Odnosi s sodelavci znajo biti

zapleteni. Z njimi preživimo ogromno skupnega časa, ne moremo pa si izbrati, s kom bomo delali. Gre za nek profesionalni pritisk za vzdrževanje dobrih odnosov. Z njimi se večinoma ne moremo pogovarjati kot s prijatelji ali družinskimi člani in jim direktno povedati, kaj si mislimo. Kljub temu pa imajo velik vpliv na kvaliteto našega življenja na delovnem mestu in naše delo. Poleg tega se na delovnem mestu srečujemo še s številnimi internimi akti, ki nas omejujejo. Tako velikokrat oklevamo, ali bi sploh sprožili pogovor s sodelavcem na določeno temo ali raje ne (Green, 2018).

Kljub temu da bi bil pogovor s sodelavcem lahko popolnoma lahkoten in bi na miren način razrešil problem, ki je nastal, se velikokrat znajdemo v napetih in neprijetnih situacijah, ki jih povzročamo z lastnimi napakami napakami. Goldsmith in Reiter (2007) navajata številne napake, ki jih delamo v odnosu do drugih. Te napake so velikokrat krive tudi za to, da pogovor izpade težaven. Napake, ki jih navajata Goldsmith in Reiter (2007), so naslednje:

- *želja/potreba po zmagi*. Potreba po tem, da smo zmagovalec pogovora za vsako ceno in v vsaki situaciji, ne glede na to, ali je to za razrešitev problema sploh relevantno ali ne;
- *dodajanje*. Občutek, da moramo vedno dodati še nekaj z naše strani, čeprav absolutno ni potrebno;
- *obsojanje*. Potreba po tem, da sodimo druge in vsiljujemo svoje standarde;
- *dajanje destruktivnih komentarjev*. Nekateri mislijo, da jih sarkazem in ostrina delata ostre in duhovite;
- *neprestana uporaba besed ne, ampak, vendarle*. Prepogosta uporaba omenjenih besed se občuti tako, kot bi rekli »Jaz imam prav, ti ne«;
- *izkažovanje, kako smo pametni*. Potreba po tem, da pokažemo sogovorniku, da smo pametnejši, kot si on misli;
- *govorjenje z jezo*. Uporaba emocionalno obarvanih opazk. Prepuščanje se čustvenem nihanju;
- *negativnost*. Potreba po izražanju negativnih misli. »Naj razložim, zakaj to ne bo delovalo«, čeprav nas po tem nihče ne sprašuje;
- *zadrževanje informacij*. Zadrževanje informacij, da bi s tem ohranili prednost pred sodelavci;

- *nesposobnost pohvaliti*. Nesposobnost pohvaliti kolego, ki je veliko prispeval k timskeemu delu in doseženim ciljem;
- *pripisovanje zaslug*. Vsakemu uspehu sogovornika bi radi pripisali svoje zasluge;
- *opravičevanje*. Stalno iskanje opravičil za naše ponavljajoče se neustrezno ravnanje;
- *oklepanje preteklosti*. Potreba po odvrtačanju krivde stran od nas na ljudi in dogodke iz preteklosti;
- *favoriziranje*. Nesposobnost, da opazimo, da ravnamo z določenimi posamezniki drugače;
- *nesposobnost izražanja obžalovanja*. Za svoja dejanja moramo prevzeti odgovornost in v primeru, da spoznamo, da smo ravnali napačno, moramo to tudi priznati. Zavedati se moramo, kako naša ravnanja in besede vplivajo na druge, in se po potrebi znati tudi opravičiti;
- *ne poslušanje*. To je v bistvu pasivno-agresivna oblika izražanja nespoštovanja;
- *nesposobnost pokazati hvaležnost*. Predstavlja osnovno obliko slabih manir posameznika;
- *kaznovanje sogovornika*. Napadanje sogovornika zaradi slabih novic ne glede na to, da nam želi samo pomagati;
- *znanšanje krivde na druge*. Krivimo vse druge, samo sami nismo nikoli za nič krivi.

Velikokrat sicer slišimo, da se mora pri pogovoru vodja postaviti v kožo podrejenega, vendar to velja za vsak pogovor. Tudi ko se pogovarjamo s sodelavcem, moramo poskusiti pogledati na problem ali nastalo situacijo z njegovega zornega kota. Tudi če ste strokovnjak na nekem področju, zadržite to zase in pogledajte na situacijo z drugega zornega kota. Postavite se v kožo sodelavca. Poskusite ugotoviti, kje ste vi ali vaš sodelavec naredili kaj narobe. Ne takoj obsojati, vedno moramo dopustiti možnost, da smo morda mi naredili napako (Rahman, 2014).

Pri pogovoru s sodelavcem Greenova (2018) opozarja še na ton glasu. Ne glede na to, da tokratno sporočilo ne bo pozitivno, ne smemo spreminjati tona glasu. Ravnati in vesti se moramo kot vedno. Pomembno je tudi, da nastali problem razrešimo čimprej, preden zadeva eskalira in se v pogovor zaplete še nadrejeni. Vsak si želi, da pristopimo direktno k njemu, če zaznamo nastali problem, in ne vpletamo po nepotrebnem še nadrejenega. Kmalu za tem, ko smo se znašli v neprijetni situaciji ali smo imeli težaven pogovor s sodelavcem, poskušamo najti priložnost za normalen pogovor o kaki drugi stvari. Tako bomo čim hitreje povrnili prvotno

dinamiko sodelovanja. Seveda pa se moramo zavedati, da je včasih bolje, da ne rečemo ničesar. Delo z drugimi ljudmi pomeni, da bomo vedno obkroženi z navadami drugih, čeprav so te za nas moteče. Dobro razmislimo, preden spregovorimo o določeni zadevi, in se vprašamo, ali je res potrebno, da to izpostavimo.

## **Zaključek**

Na delovnem mestu se neprestano srečujemo z nepredvidljivimi situacijami, zaradi katerih nam velikokrat zavre kri. Bodisi da smo delali celo noč na projektu, ker sodelavec ni opravil svojega dela, bodisi nam je šef naložil nerazumno kratke roke dokončanja. V vsakem primeru se bomo pogovorili z enim ali drugim in vemo, da ti pogovori ne bodo prijetni. Obstajajo pa seveda še hujše stvari, o katerih se moramo pogovoriti, bodisi posredovati slabe novice ali negativne povratne informacije, zahtevati na primer povišico ali več odgovornosti, opravičiti se za napako, ki nas je stala dodatne stroške in drugo. V teh primerih pričakujemo, da bo pogovor še posebej težaven oziroma težak. Ko pričakujemo ali vodimo težke pogovore, pa se pogosto sprožijo naša čustva. Že sama misel na konflikt in soočenje lahko povzroči tesnobo. Bojimo se, da bomo razburili svojega šefa ali razočarali svojega sodelavca. Težki pogovori okrepijo našo čustvenost, ker jih naš um dojema kot grožnjo. Skrbi nas, da nas sodelavec ne bo več maral ali da bomo izgubili položaj ali celo službo, to pa povzroča resnično bolečino. Kljub temu pa so pogovori v večini primerov neizogibni in jih moramo izpeljati.

Ne glede na to, s kom se pogovarjamo, imajo vsi pogovori določene skupne elemente, kot tudi specifične glede na položaj posameznika. Poleg tega pa na potek pogovora oziroma na komunikacijo kot tako vpliva tudi osebnost posameznikov, vpletenih v pogovor.

Kljub temu da so določeni pogovori neizogibni, pa včasih naletimo na situacijo, ko je bolje, da ne rečemo ničesar oziroma pogovora ne izpeljemo. Zgodi se, da enostavno ni pravi čas za pogovor. Bodisi da ima podrejeni trenutno preveč obveznosti in je že tako na tesnem s časom in lovi roke ali pa nam je ravno pred kratkim omenil, da mu je težko, da preživlja določeno družinsko ali osebnostno krizo. Tako je včasih bolje, da ga ne obremenjujemo še z dodatnim, če res ni nujno potrebno. Prav tako je bolje pogovor preložiti, če se kot vodja ukvarjamo z večjimi problemi in se ne bi mogli dovolj posvetiti pogovoru s podrejenim.



## Literatura

- Aaron, G. (2019). The effects of personality and emotions on workplace communication. Pridobljeno 8. 4. 2022 na <https://www.ckju.net/en/dossier/effects-personality-and-emotions-workplace-communication>
- Acas (2014). Challenging conversations and how to manage them. Pridobljeno 9. 4. 2022 na <https://www.acas.org.uk/sites/default/files/2021-04/challenging-conversations-and-how-to-manage-them.pdf>
- Chartered Management Institute (2022). Handling Difficult Conversations Checklist 274. Pridobljeno 7. 4. 2022 na [https://www.managers.org.uk/wp-content/uploads/2020/03/CHK-274-Handling\\_difficult\\_conversations.pdf](https://www.managers.org.uk/wp-content/uploads/2020/03/CHK-274-Handling_difficult_conversations.pdf)
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Detert, J. R. (2021). Words and Phrases to Avoid in a Difficult Conversation. Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://hbr.org/2021/06/words-and-phrases-to-avoid-in-a-difficult-conversation>
- Exploring your Mind (2015). 8 Communication Personality Types. Pridobljeno 9. 4. 2022 na <https://exploringyourmind.com/8-communication-personality-types/>
- Fair Work (2022). Manager's guide to difficult conversations in the workplace. Pridobljeno 7. 4. 2022 na <https://www.fairwork.gov.au/sites/default/files/migration/712/managers-guide-to-difficult-conversations-in-the-workplace.pdf>
- Flagg, D. (2010). *Surviving Dreaded Conversations: Talk Through Any Difficult Situation at Work*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Glaveski, S. (2017). Kill Your Ego. Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://medium.com/steveglaveski/kill-your-ego-2bc18fb11eca>
- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2007). *What Got You Here Won't Get You There. How Successful People Become Even More Successful*. New York: Hachette Books.
- Green, A. (2018). *Ask a Manager: How to Navigate Clueless Colleagues, Lunch-Stealing Bosses, and the Rest of Your Life at Work*. New York: Ballantine Books.
- Grosaru, L. (2019). Why Sugar-Coated Communication is Bad for You... And For Everyone Else. Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://psychologycorner.com/why-sugar-coated-communication-is-bad-for-you-and-for-everyone-else/>
- Landsman, I. (2016). Understanding "Tone" & Its Impact On Conversations. Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://www.helpspot.com/blog/toner-impact-on-conversations>
- Lebow, H. I. (2021). What Is Rumination and How Can I Stop These Repeating Thoughts? Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://psychcentral.com/anxiety/rumination-replay-conversations-in-my-head>
- LePine, J., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.2.326>
- Marlow (2020). Difficult conversations: How to control your emotions. Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://getmarlow.com/article/keeping-emotional-conversations-productive--1591915329950x806302991130296300>
- Marsh, E. (2019). Personality and communication styles: do we ever really hear each other? Pridobljeno 8. 4. 2022 na <https://www.t-three.com/thinking-space/blog/personality-and-communication-styles>
- Magarrey, P. (2021). The ultimate guide to having difficult conversations with employees. Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://hypercontext.com/blog/management-skills/guide-to-having-difficult-conversations-with-employees>
- Musek, J. (2011). *Psihologija življenja*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Novakovic, A. (2022). Difficult conversations with employees: 9 crucial rules to remember. Pridobljeno 11. 4. 2022 na <https://www.insperity.com/blog/difficult-conversations-with-employees/>
- Rahman, A. (2014). Just for a moment put yourself in your employee's shoes. Pridobljeno 15. 4. 2022

na <https://www.linkedin.com/pulse/20140617135915-268232969-just-for-a-moment-put-yourself-in-your-employee-s-shoes>

The Blog (2013). Telling Stories in Conversation. Pridobljeno 12. 4. 2022 na

<https://www.improveyoursocialskills.com/storytelling-in-conversation>

Williams, M. (2014). 3 Effective Ways To Reprimand Employees Without Causing Conflict.

Pridobljeno 12. 4. 2022 na <https://www.mtdtraining.com/blog/3-effective-ways-reprimand-employees-without-causing-conflict.htm>

# KOMPETENCE ZA OBVLADOVANJE KOMPLEKSNIH KRIZ

MARINA DEŽMAN, IZTOK PODBREGAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
marina.dezman@um.si, iztok.podbregar@um.si

Vedno pogostejše kompleksne in hitro se spreminjajoče naravne in druge nesreče, globalizacija, tehnološki razvoj in informatizacija so vzroki za vedno bolj nepredvidljive in kompleksne krize. Kompleksne krize ogrožajo temeljne družbene vrednote, cilje, strukture, zahtevajo hitro odločanje, vplivajo na prebivalstvo, ogrožajo življenja in povzročajo škodo. Kompleksne krize zahtevajo nenehen razvoj ter nadgradnjo kriznega upravljanja in vodenja, ki omogočata njihovo obvladovanje. Da pa lahko odgovorni kompleksno krizo obvladujejo, potrebujejo ustrezne kompetence. V prispevku bomo predstavili pomen kompleksne krize in kompetence, ki so potrebne za obvladovanje takih kriz.

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.3)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Ključne besede:**  
kriza,  
kompleksna kriza,  
krizno upravljanje in  
vodenje,  
kompetence,  
obvladovanje

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.3)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Keywords:**  
crisis,  
complex crisis,  
crisis management and  
leadership,  
competences,  
control

# COMPETENCES FOR MANAGING COMPLEX CRISES

MARINA DEŽMAN, IZTOK PODBREGAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia  
[marina.dezman@um.si](mailto:marina.dezman@um.si), [iztok.podbregar@um.si](mailto:iztok.podbregar@um.si)

Natural and other disasters, which are becoming more common, complicated, and quickly changing, as well as globalization, technical advancement, and information technology, are the root causes of these increasingly unpredictable and complex crises. Complex crises threaten fundamental social values, goals, and structures, require quick decision-making, affect the population, threaten lives, and cause damage. Complex crises require continuous development and upgrading of crisis management and leadership, which enable their management. However, for those in charge to manage a complex crisis, they need appropriate competencies. This paper will define a complex crisis and discuss the skills required to manage one.



## **1 Uvod**

Vse večje krize, naj si bodo to naravne (npr. potresi, poplave), človeške (npr. teroristični napadi, vojne), krize javnega zdravja (npr. SARS, ebola, covid-19) ali industrijske nesreče (npr. jedrska eksplozija, tovarniški požari), imajo tri skupne lastnosti – predstavljajo grožnjo javnosti, vsebujejo element presenečenja in nudijo zelo omejen čas za razmišljanje.

Današnje krize združujejo socialne, gospodarske in politične varnostne razsežnosti. Za njihovo obvladovanje je potrebna usklajena uporaba diplomatskih, vojaških, civilnih instrumentov, instrumentov humanitarne in razvojne pomoči. To je tisto, zaradi česar je krizno upravljanje zapleteno (Major & Schöndorf, 2011).

Kontekstno so vrste kriz, ki so opisane v tem prispevku, tiste, ki običajno postavljajo pred izziv sposobnosti in strokovnost odločevalcev in jih postavljajo pred težke dileme, o katerih se je treba pogajati. Govorimo o kompleksnih krizah, ki predstavljajo veliko grožnjo za ljudi, živali, okolico in infrastrukturo. Kompleksne krize se lahko razvijejo počasi, lahko pa se tudi zgodijo nenadoma.

Pri kompleksnih krizah gre za pojav, dogodek ali situacijo hujšega ogrožanja temeljnih družbenih vrednot, kot so ohranjanje neodvisnosti, suverenosti, spoštovanje človeških pravic in temeljnih svoboščin, zagotavljanje javnega reda in miru itd. (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018).

Iz tega razloga potrebujejo strokovnjaki na področju kompleksnih kriz pri svojem delu osnovne in zelo specifične kompetence. Brez tega se ne morejo uspešno odzivati na kompleksne krize. Kompetence so znanje, veščine, spretnosti, ki jih človek ima.

V tem poglavju se bomo najprej posvetili pojmu kriza, nato bomo podrobno razjasnili sam pojem kompleksne krize in pogledali, katere so funkcije kriznega upravljanja za odzivanje na kompleksno krizo v Republiki Sloveniji. Nadalje se bomo posvetili pojmu kompetenca in klasifikaciji kompetenc. V zadnjem razdelku se bomo dotaknili kompetenc, potrebnih za uspešno odzivanje na kompleksno krizo.

## 2 **Opredelevanje kompleksne krize**

### 2.1 **Opredelevanje krize**

Kriza je eden tistih razvpito težkih konceptov, ki jih je v družboslovju ogromno. Zaradi široke uporabe izraza manjka natančnosti in specifičnosti. Strokovnjaki na področju kriznega posredovanja in raziskovanja se zato neradi zavežejo k eni sami definiciji (Eastham, Coates in Allodi, 1970).

Izraz kriza izvira iz grščine, iz besede krino, ki pomeni končno rešitev. Identificirali so ga z občutkom negotovosti, zlomom in iskanja rešitve. Izvor pojma kriza lahko najdemo tudi v latinščini, kjer je crisi pomenil kritično točko (Czarnecki & Starosta, 2014).

SSKJ (2014) definira krizo kot stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati.

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v organizaciji, kot pravi Dubrovski (2010), nastalo zaradi zunanjih in notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj organizacije.

Krize se pojavijo, ko niza družbenih odnosov (vključno z njihovimi povezavami z naravnim svetom) ni mogoče reproducirati na običajne načine. Pogosto imajo več vzrokov, ki medsebojno vplivajo na ustvarjanje določenega dogodka ali zaporedja dogodkov v določeni konjunkturi (Jessop, 2015). Lahko so naključne ali zakoreninjene v sistemski ali strukturalni logiki. Lahko jih je mogoče obvladovati z rutinskimi oblikami kriznega upravljanja ali izzvati krizo pri kriznem upravljanju. Kriza je najbolj akutna, ko se krizne težnje in napetosti kopičijo v medsebojno povezanih trenutkih dane strukture ali sistema, kar omejuje manevrski prostor pri soočanju s katerikoli problemom (Offe, 1984 v Jessop, 2015).

Czarnecki in Starosta (2014) pravita, da lahko krizo poleg interpretacije, da gre za kritično točko, definiramo kot:

- težko situacijo – bodisi tista, ki se dogaja v tem trenutku, bodisi tista, ki se bo zgodila v prihodnosti, običajno je negativna in se dojema kot anomalija, ki moti tipične procese;
- nestabilnost – nestabilna situacija pred bistveno spremembo;
- situacija, ki predstavlja grožnjo normalnemu delovanju – kršitev vrednot, norm in ciljev organizacije in njenih članov;
- odločilni trenutek – točka v času, ko se odloči, ali se bo določena situacija spremenila ali ne.

Ivanović (2014) pravi, da se krize pojavljajo na ravni posameznika ali družbe. Na individualni ravni pomenijo povečano napetost, psihično obremenitev, izpostavljenost stresu, oteženo orientacijo v času in prostoru pri odločanju, torej pomenijo spremembo običajnega delovanja človeka. Na družbeni ravni kažejo na ogrožajoče družbene razmere v političnih, ekonomskih, socialnih in kulturnih sistemih. Predstavljajo oviro, pomembno spremembo, ki moti normalno delo in posledično povzroča drug pojav. Kot razlog za izogibanje izbiri ali odločitvi običajno služi kot utemeljitev, da postane sama sebi namen. To je razlog, zakaj se ji večinoma pripisuje negativen pomen.

Dubrovski (2010) pravi, da je kriza pogosto uporabljena oznaka za negotove, nevarne, težavne in za prihodnost odločilne položaje, saj se nanaša na izredno široko področje naravnih, ekonomskih, družbenih in duševnih procesov, npr. gospodarska kriza, finančna kriza, ekološka kriza, politična kriza, moralna kriza, kriza vrednot, zdravstvena kriza. Pojem kriza je postal popularen leta 2008, ko je skoraj ves svet pestila najprej finančna kriza (drastični padci vrednosti naložb in težave finančnega sektorja), nato pa še gospodarska kriza (težave sektorjev zaradi manjšega povpraševanja in pomanjkanje finančnih virov).

Kriza pomeni zelo težko situacijo, po kateri se pričakuje ali rešitev ali pa katastrofa. Kriza vključuje stanje, ki ga ogroža nekaj, kar je v slabem smislu zelo nevarno. Nanaša se na odločilno prelomnico v razvoju ali uresničevanju politike ali druge družbene dejavnosti, na najpomembnejši trenutek sistema ali procesa. A kriza ni samo negativna za posameznika ali družbo. Vsebuje sposobnosti odkrivanja novih možnosti, ki ne le pomagajo pri premagovanju težav, temveč odpirajo nove možnosti za razvoj in višjo stopnjo razvoja (Ivanović, 2014).

**Tabela 1: Razsežnosti krize**

VIDIK KRIZE	VSEBINA
Ekonomski vidik	Ogroža premoženje in ljudi ter vpliva na ustaljene življenjske in poslovne tokove. Prerazporeja pozicije tržnih udeležencev. Spreminja načela uspešnosti in povišuje zahtevnostni prag preživetja.
Pravni vidik	Zahteva upoštevanje specializiranih zakonov in izvedenih pravilnikov (obligacijsko, statusno in insolvenčno pravo). Zaostruje družbeno in odškodninsko odgovornost organizacije. Približuje delovanje podjetij robu zakonitosti in legitimnosti.
Tradicionalni vidik	Prinaša prelom dotedanje prakse (poslovni model, struktura, sistem, strategija, kultura) in uvaja nov poslovni življenjski cikel podjetja. Zahteva, da se postavijo novi temelji za oblikovanje jedrnih možnosti podjetja in dejavnikov konkurenčnosti. Prinaša novo managementsko ideologijo in metode.
Socialni vidik	Udeleženci krize spremenijo svoje vedenje. Posamezniki ali določene skupine v družbi se soočijo s prerazporejanjem položajev. Povečuje delež posameznikov pod pragom ekonomske in socialne ogroženosti.
Psihološki vidik	Pospešuje stanje napetosti, konfliktov, skrbi, stresa in negotovosti med udeleženci organizacije. Doseganje vrha težav organizacije, katerih razrešitev je le propad ali preživetje, kar spreminja psihološki profil organizacije in njenih članov. Bolezenski simptomi organizacije in njenih članov so pogostejši.

Vir: Povzeto po Dubrovski (2010)

Razsežnosti krize se kažejo na več področjih istočasno, zato je kriza večaspektni ali multidimenzijski pojav, ki zajema ekonomski, pravni, tradicionalni, socialni in psihološki vidik, kar lahko vidimo v tabeli 1.

## 2.2 Opredelitev kompleksne krize

Kompleksnost je izraz, ki ga uporabljamo za označitev nečesa, kar je po navadi sestavljeno iz več tesno povezanih delov ali pa težko razumljivo zaradi velikega števila različnih delov (Prezelj, 2005).

Hillyard (2000) navaja, da je kompleksnost ena izmed ključnih spremenljivk krize. Po njegovem mnenju je kriza kombinacija treh spremenljivk, to so kompleksnost, intenzivnost in poznanost, prikazano v tabeli 2.

**Tabela 2: Ključne krizne spremenljivke**

KRIZNA SPREMENLJIVKA	NIZKA VREDNOST	VISOKA VREDNOST
Kompleksnost	En problem	Več kot en problem
Intenzivnost	Ena dimenzija	Večdimenzionalnost
Poznanost	Neponavljajoč dogodek	Ponavljajoč dogodek

Vir: Povzeto po Hillyard (2000)



Krizna kompleksnost meri število dimenzij, ki jih kriza ima. Za enodimenzionalne krize velja, da imajo nizko kompleksnost, saj se jih enostavno reši, večdimenzionalne pa so visoko kompleksne. Intenzivnost je razumljena kot število problemov v krizi. Intenzivnost je nizka, če jo sestavlja samo en problem, in visoka, če jo sestavlja več problemov. Poznanost pa se nanaša na frekvenco pojavljanja krize. Kompleksna kriza tako nastane v primeru različnih kombinacij teh treh spremenljivk (Hillyard, 2000).

Stern (2003) v svoji razpravi o kompleksnosti v krizah loči med petimi oblikami:

- politična kompleksnost – krize vsebujejo grožnjo eni ali skupku vrednot, kar pripelje do vključitve političnih akterjev (vlade, opozicije, medijev itd.), ker menijo, da so njihovi interesi prizadeti;
- časovna kompleksnost – nanaša se na frekvenčnost in sinhronost krize, ker kriza namreč poteka v več fazah;
- problemska kompleksnost – kriza je sestavljena iz urgentnih problemov, ki jih je potrebno simultano rešiti v določenem času;
- informacijska kompleksnost – nanaša se na probleme nasprotujočih si informacij, poleg tega pa tudi na problem prenasičenosti oziroma pomanjkanja informacij, kar še poveča negotovost;
- institucionalna kompleksnost – gre za vključenost velikega števila organizacijskih akterjev in administrativnih stopenj, kar se izraža v horizontalnem (vključene agencije na isti vladni ravni) in vertikalnem smislu (vključeni akterji z različnih vladnih ravni).

Tradicionalno kompleksnost predstavlja zapleteno entiteto ali tisto, ki je sestavljena iz več komponent (Grint, 2005; Hannah, Uhl-Bien, Avolio, Cavarretta, 2009). Temelji na stališču, da so interakcije med velikim številom ljudi, tehnologije in storitev tisto, kar opredeljuje kompleksen sistem. Z vidika značilnosti mora kompleksen sistem (Okoli & Hatami-Marbini, 2021):

- biti dinamičen;
- biti nepredvidljiv in se nenehno razvijati;
- kazati nelinearne interakcije, kjer lahko manjše spremembe nesorazmerno povzročijo velike posledice;
- vsebovati veliko število medsebojnih delujočih elementov;

- biti samoorganiziran;
- biti hiter.

Vidimo lahko, da je za kompleksno krizo značilno veliko problemov, ogroženih vrednot, časovnih vidikov in vpletenih je veliko akterjev (Prezelj, 2005).

Dogodke, s katerimi se soočamo v Republiki Sloveniji, upravljamo na treh ravneh (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018):

- ko eno ministrstvo ali podsistem sistema nacionalne varnosti samostojno vodi in obvladuje dogodek ali potrebuje podporo drugih ministrstev, a odziv na dogodek še vedno vodi samostojno;
- ko eno ministrstvo ali podsistem sistema nacionalne varnosti ne obvladuje več dogodka samostojno in se upravljanje prenese na vlado;
- ko dogodki ogrožajo obstoj države in zahtevajo razglasitev vojnega ali izrednega stanja.

Izhajajoč iz zgornje delitve se z vidika usklajevanja in vodenja dogodki stopnjujejo na treh ravneh (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018):

- naravne<sup>1</sup> in druge nesreče in področne krize – nesrečo razumemo kot dogodek ali vrsto dogodkov, ki jih povzročijo nenadzorovane naravne in druge sile ter prizadenejo življenja ljudi, živali, poškodujejo kulturno dediščino in okolje. Področna kriza pa je dogodek, ki ga upravlja ministrstvo in usklajuje odzive nanj;
- kompleksne krize;
- vojno ali izredno stanje.

Kompleksna kriza je od leta 2017 opredeljena v 20. členu Zakona o spremembi Zakona o Vladi Republike Slovenije (ZVRS-I), tako je kriza na državni ravni konceptualno poenotena. Razlikovanje med področnimi krizami in krizami na državni ravni je privedlo do tega, da je kriza na državni ravni poimenovana kot kompleksna kriza. To še ne pomeni, da je razglašena vojna ali izredno stanje. H kompleksni krizi spadajo pojav, dogodek ali hujše ogrožanje temeljnih družbenih

---

<sup>1</sup> Naravne nesreče so potres, poplava, zemeljski plaz, snežni plaz, visok sneg, močan veter, toča, pozeba, žled, suša, požar, množični pojav nalezljive človeške, živalske ali rastlinske bolezni in druge nesreče, ki jih povzročijo naravne sile (Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami, 2022: 8. člen).

vrednot. Med kompleksne krize uvrščamo tudi hujše naravne ali druge nesreče, ki so povezane z visoko negotovostjo in kratkim časom za ukrepanje (Novak, 2019).

Kompleksna kriza se lahko razvije nenadoma, lahko pa pomeni stopnjevanje nesreče oziroma področne krize, tudi z vidika upravljanja in usklajevanja. Tako je določen splošni sistemski kazalnik oziroma merilo za kompleksno krizo, po katerem se odzivanje prenese na vlado in se krizno upravljanje in vodenje izvaja na državni ravni. Kot je razvidno s slike 1, je za kompleksno krizo značilno, da je negotova in kompleksna, da imamo zelo kratek čas za ukrepanje, da ogroža temeljne vrednote in presega zmožnosti odziva pristojnih organov (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018).



**Slika 1: Značilnosti kompleksne krize**

Vir: Vuga Beršnak & Ferlin, 2018

Prezelj (2005) pravi, da se kompleksne krize razvijejo kot posledica skrajnega stopnjevanja ogroženosti varnosti v eni dimenziji, kar prispeva k stopnjevanju groženj varnosti v drugih dimenzijah. Kompleksna grožnja varnosti družbe je v tem smislu grožnja s kompleksnimi vzroki (iz več dimenzij) in kompleksnimi posledicami (v drugih dimenzijah).

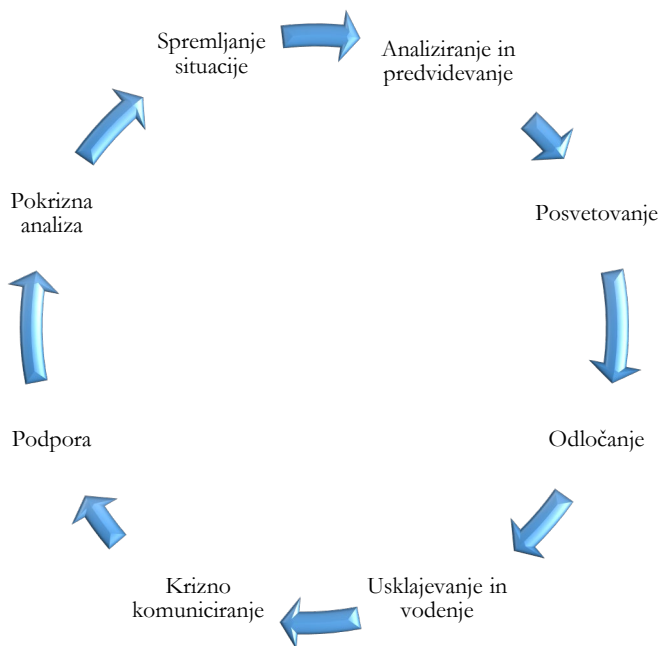
Nekatere krize se razvijejo zelo hitro in se hitro tudi rešijo, spet druge pa se razvijajo počasi in se zavlečejo v dolgotrajne krize. Vse kompleksne krize pa gredo čez enake stopnje, da pridejo do normalizacije (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018):

- odkrivanje znakov kompleksne krize;
- preprečevanje kompleksne krize še pred njenim izbruhom;
- obvladovanje kompleksne krize;
- okrevanje;
- pokrizno učenje.

Odziv na kompleksno krizo je odvisen od okolja, od organizacije družbe ter odziva ljudi. Postopke, odgovore in odločitve za soočanje z njo imenujemo krizno upravljanje in vodenje (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018).

### 2.2.1 Funkcije kriznega upravljanja za odzivanje na kompleksno krizo v Republiki Sloveniji

Ministrstva in podsistemi nacionalne varnosti so odgovorni za obvladovanje razmer na področju, za katerega so zadolženi. Vlada je odgovorna za celovit odziv in usklajevanje v kompleksni krizi (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018).



Slika 2: Funkcije kriznega upravljanja za odziv na kompleksno krizo

Vir: Vuga Beršnak & Ferlin, 2018

Da se kompleksne krize lahko obvladuje, je potreben večinstucionalni pristop ter aktiviranje številnih akterjev ter virov na izvedbeni in strateški ravni, ki pa jih je potrebno med seboj uskladiti in voditi. Na krizo se lahko učinkovito odzovemo le, če dosežemo določeno strukturo, ki pa zagotavlja usklajevanje kriznega odziva. Za pravočasen odziv na kompleksno krizo je potreben enoten sistem kriznega upravljanja in vodenja na ravni vlade. Določena mora biti struktura, ki v kriznih časih prevzame vodenje in usklajevanje, potrebno je določiti osebe, ki opravljajo funkcije za odziv na krizo, in seveda je pomembno, da se te osebe tudi usposablja (Kotnik, 2008). Slika 2 prikazuje funkcije kriznega upravljanja za odziv na kompleksno krizo.

Struktura kriznega upravljanja in vodenja v Sloveniji zajema vse ključne funkcije, ki so nujno potrebne za krizni odziv (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018):

- Vlada Republike Slovenije – sprejema odločitve;
- Svet za nacionalno varnost (SNAV) – posvetovalno telo vlade;
- Sekretariat sveta za nacionalno varnost (SSNAV) – podpira SNAV, opravlja naloge usklajevanja odziva na kompleksno krizo med ministrstvi, vladnimi službami in podsistemi sistema nacionalne varnosti ter pripravi predlog ukrepov za odziv na kompleksno krizo;
- Operativna skupina SSNAV – stalno telo, ki v omejenem obsegu deluje pri vodji SSNAV in v običajnih razmerah zagotovi strokovno in analitično podporo, spremlja situacijo na področju nacionalne varnosti, oceni ogroženost, pripravi metodologijo za pokrizno analizo ter izvede dejavnosti, ki so potrebne za učinkovito delovanje teles kriznega upravljanja, po kompleksni krizi pa uskladi pripravo analize;
- Nacionalni center za krizno upravljanje (NCKU) – zagotovi prostorske, informacijske, tehnične in telekomunikacijske pogoje ter pripravi redno poročilo o stanju na področju nacionalne varnosti;
- Medresorske analitične skupine (MAS) – aktivirajo se ob pojavu kompleksne krize, v izrednih razmerah ali vojni in ob teh dogodkih zagotovijo analitično in strokovno podporo, ocenijo varnostne razmere ter potek dogodkov, pripravijo zbirne ocene stanja in prihodnjega razvoja dogodkov;
- Urad Republike Slovenije za komuniciranje (UKOM) – uskladi krizno komuniciranje, z javnostmi pa v kompleksni krizi komunicirajo predsednik vlade, minister iz pristojnega ministrstva ter vodja SSNAV ali njegov namestnik.

### 3 Opredelitev kompetenc

Majcen (2009) navaja, da so kompetence posamezne lastnosti, znanja, značilnosti, sposobnosti, ki so bodisi potrebne za delo bodisi so tiste, ki jih zaposleni imajo. Zato ločimo kompetence zaposlenih in kompetence za delo. Že leta 1953 se je pojavil sam pojem kompetenca. McLagen, Boyatzis, Spencer in Ulrich so razvili koncept kompetenc za preživetje organizacije in ohranitev konkurenčne prednosti (Chouhan & Srivastava, 2014). Bratianu, Hadad in Bejinaru (2020) pa so postavili eno najnovejših opredelitev, ki se glasi: kompetenca je dinamična integracija znanj, veščin in odnosa, ki lahko v nekem kontekstu na določeni ravni kakovosti opravi nalogo. Kompetence obsegajo tako znanja kot veščine, vedenjske značilnosti, motive, spretnosti, vrednote itd., torej vse tisto, kar je precej večje jamstvo za uspeh, kot pa samo znanje. Najenostavnejše kompetence definiramo kot vedenjske zapise vlog, ki jih imajo ljudje v delovnih procesih (Gruban, 2007).

Kompetence vključujejo zbirko dejavnikov uspeha, ki so potrebni za doseganje pomembnih rezultatov na določenem delovnem mestu ali delovni vlogi v določeni organizaciji (Singh Chouhan & Srivastava, 2014).

Človek je kompetenten, če ima ustrezne kompetence, da lahko opravi delo, nalogo in da doseže zastavljene cilje. Lahko je tudi nekompetenten, zato mora razviti, pridobiti ali izboljšati svoje kompetence. Premalo ali dovolj je lahko kompetentna tudi organizacijska enota oz. organizacija kot celota. Ko premišljujemo o kakovosti izdelkov, imamo v mislih tiste ponudnike, za katere mislimo, da so najbolj kompetentni (Majcen, 2009).

Izraz kompetenca se nanaša na praktične veščine, znanje in razumevanje delovnega okolja in je vezan na delovno uspešnost (Winterton, 2002).

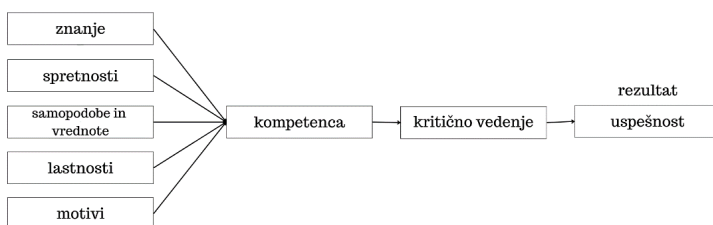
Kompetentnost se osredotoča na vedenje, motivacijo in druge osebne lastnosti ter se uporablja v povezavi z vrhunsko uspešnostjo in visoko motivacijo (Komarkova, Gagliardi, Conrads in Collado, 2015). Ta karakteristika temelji na lastnostih, saj izvira iz pogleda na osebne lastnosti posameznika (Bianchi, 2020). Kompetentnost je element kompetence, ki je kontekstualen glede na okolje ali vlogo in ga je mogoče ovrednotiti z ocenjevanjem kazalnikov znanja o vsebini, vedenju in rezultatih odločanja (Moghabghab, Tong in Hallaran, 2018).

Kot ugotavljajo Komarkova, Garliardi, Conrads in Collado (2015), je jasno, da sta definiciji kompetentnosti in kompetence tesno povezani z njuno odvisnostjo od znanja, spretnosti in odnosa. Medtem ko so znanje in spretnosti skupni obema definicijama, odnos, povezan s kompetentnostjo, postaja vse bolj medsektorsko vprašanje, ki je skupno obema domenama (Bianchi, 2020).

Zaključimo lahko, da je kompetentnost opredeljena kot kombinacija lastnosti, vedenja, znanj in veščin, ki zaposlenemu omogoča, da opravi svojo nalogo ali dejavnost znotraj delovnega mesta. Na drugi strani pa so kompetence opazovana vedenja, ki jih je možno ovrednotiti in izmeriti. Prav zaradi tega so bistvene v smislu opredelitve delovnih zahtev ter zaposlovanja, razvoja in zadrževanja zaposlenih (IAEA, 2018).

Obstaja pet glavnih komponent kompetence (Tucker & Cofsky, 1994):

- znanje: nanaša se na informacije in učenje, ki jih ima oseba v sebi, kot na primer kirurško znanje človeške anatomije;
- spretnosti: nanaša se na sposobnost posameznika za opravljanje določene naloge, kot na primer spretnost kirurga za izvedbo operacije;
- samopodobe in vrednote: nanaša se na odnos, vrednote in samopodobo osebe, kot na primer samozavest kirurga pri izvajanju zapletene operacije;
- lastnosti: nanaša se na fizične lastnosti in dosledne odzive na situacije ali informacije, kot na primer dober vid je nujna lastnost kirurgov, prav tako pa samokontrola sposobnosti ostati miren pod stresom;
- motivi: so čustva, želje, fiziološke potrebe ali podobni impulzi, ki spodbujajo k dejanjem, kot na primer, ko kirurg z visoko medosebno usmerjenostjo prevzame osebno odgovornost za dobro sodelovanje z drugimi člani operacijske ekipe.



**Slika 3: Koncept kompetence**

Vir: Singh Chouhan & Srivastava, 2014

Motive in lastnosti lahko označimo kot pobudnike, kaj bodo ljudje počeli na delovnem mestu brez natančnega nadzora. Kot je prikazano na sliki 3, je rezultat kritičnega vedenja večja zmogljivost. Raven uspešnosti (nizka, srednja ali visoka) vedno določa raven znanja, spretnosti in odnosa (Singh Chouhan & Srivastava, 2014).

### 3.1 Klasifikacija kompetenc

Pojem kompetenca vsakdo razume nekoliko drugače. Posledično je moč najti tudi veliko pristopov za klasificiranje, razvrščanje in strukturiranje kompetenc.

Katz in Kahn (1986 v Singh Chouhan & Srivastava, 2014) sta kompetence združila v štiri področja:

- tehnične ali funkcionalne – znanje, odnosi, spretnosti itd., povezani s tehnologijo ali funkcionalnim strokovnim znanjem, potrebnim za opravljanje vloge;
- vodstvene – znanje, stališča, veščine itd., potrebni za načrtovanje, organiziranje, mobilizacijo in uporabo različnih virov;
- človeške – znanje, odnosi in spretnosti, potrebni za motivacijo, uporabo in razvoj človeških virov;
- konceptualne – zmožnosti vizualizacije nevidnega, razmišljanja na abstraktnih ravneh in uporabe mišljenja za načrtovanje prihodnjega poslovanja.

Carrol in McCrackin (1988 v Singh Chouhan & Srivastava, 2014) sta kompetence razvrstila v tri glavne kategorije:

- ključne kompetence – tvorijo osnovo za strateško usmeritev, so nekaj, kar podjetje počne dobro v primerjavi z drugimi konkurenti, nanašajo se na elemente vedenja, ki so pomembni za vse zaposlene (npr. usmerjenost v rezultat);
- vodstvene kompetence – to so kompetence, ki so povezane z vodenjem organizacije in ljudi (npr. vizionarsko vodenje, strateško razmišljanje, razvoj ljudi);
- funkcionalne kompetence – to so veščine, specifične za delo, potrebne za opravljanje določene delovne vloge.



Kohont (2011) kompetence razdeli po dimenzijah:

- opisne in stopnjevalne kompetence – opise kompetenc uporabljajo organizacije, ki tako kažejo, kakšno sliko ima organizacija o neki kompetenci. Podjetja kompetence prikazujejo na intervalih, ki določijo uspešnost zaposlenega pri opravljanju naloge. Posledično dobimo stopnjevalne kompetence, ki pa so opisi ravni kompetentosti zaposlenega, kar omogoča razlikovanje med zaposlenimi;
- dejanske in potencialne kompetence – dejanske so tiste, ki jih zaposleni ima, potencialne pa lahko razvije. Prve tako lahko merimo in opišemo, druge pa lahko samo napovemo;
- pričakovane kompetence – podjetje od zaposlenega pričakuje, da ima te kompetence, da lahko uspešno opravi zastavljene naloge.

Kompetence lahko delimo tudi po opaznosti (Flogie, Bergoč, Kovačič, Perčič, Pesek, Šverc, Vičič-Krabonja, 2014):

- vidne ali opazne kompetence – razmeroma preprosto jih je razvijati z izobraževanjem in urjenjem (znanje, veščine, spretnosti itd.);
- nevidne ali skrite kompetence – z izobraževanjem jih je težje razvijati, enostavneje je izbrati take ljudi, ki jih že imajo (lastnosti, vedenje, prepričanja itd.).

Khalilzadeh Salmasi, Telebpour in Homayounvala (2016) kompetence razdelijo v dve veliki skupini: organizacijske kompetence in individualne kompetence. Primerjava je prikazana v tabeli 3.

**Tabela 3: Primerjava med organizacijskimi in individualnimi kompetencami**

ORGANIZACIJSKE KOMPETENCE	INDIVIDUALNE KOMPETENCE
Je izraz, ki se v svetu upravljanja uspešnosti uporablja že dolgo. Uporabljajo ga za sklicevanje na različne veščine zaposlenih, ki jih organizacija mora imeti, da doseže zastavljene cilje.	Gradijo se ob upoštevanju praktičnih izkušenj in znanja, ki temeljijo na vedenju.
To so kompetence, ki sestavljajo unikatne faktorje, da so organizacije lahko konkurenčne.	Nanašajo se na znanje, sposobnosti in stališča posameznika.
Gre za integrirano kombinacijo virov, določenih naborov veščin, potrebnih informacij in prave korporativne kulture. To podjetju omogoča, da doseže svoje cilje, konkurenčno prednost in odlično zmogljivost.	Opredelimo jih kot značilnosti posameznikov, ki so učinkoviti pri določeni delovni nalogi. Ne smemo jih identificirati z analizo delovnega mesta, ampak z analizo kompetenc.

Vir: Jacobs, 2019; Khalilzadeh Salmasi et al., 2016; Libânio, Goncalves Amaral, Migowski., 2017; Sanghi, 2016; Tirunch & Robinson Fayek, 2019

#### 4 Kompetence za obvladovanje kompleksnih kriz

Raziskave na področju kriz in vodenja ocenjujejo, da morajo voditelji hitro oceniti situacijo, sprejeti ključne odločitve in odločno ukrepati. Obvladovanje krize je odvisno od vodje, ki upravlja svoje odločitve. Tradicionalni proces odločanja, ki se uporablja v vsakodnevnih operacijah, verjetno ne bo dovolj učinkovit v hitro spreminjajočih se okoljih. Krizni voditelji morajo imeti sposobnost drugačnega razmišljanja pri sprejemanju odločitev v kompleksnih krizah. Pojem drugačnega razmišljanja lahko opišemo kot razmišljanje zunaj okvirjev, razvijanje novih pristopov, povezovanje pik in kreativno razmišljanje (Saltz, 2017).

Lagadec in Topper (2012) sta zelo podrobno opisala potrebo po drugačnem razmišljanju med krizo. Pravita, da današnje hiperkompleksne krize zahtevajo nekaj drugega in verjetno ravno nasprotno – zmožnost zastavljanja težkih vprašanj in priprava na krmarjenje v neznanih situacijah. Vodje morajo biti pripravljeni sprejeti različne miselne strategije, od katerih nekatere lahko vključujejo premikanje onkraj meja trenutnih izkušenj in mentalnih modelov (Okoli & Hatami-Marbini, 2021).

Obstaja veliko primerov, ki kažejo, kako so bili zapleteni krizni dogodki slabo obvladovani zaradi slabega zavedanja o kompleksnem terenu – kje se ti dogodki odvijajo, kako ti dogodki medsebojno delujejo z drugimi elementi v okolju in kako se razvijajo, da ustvarjajo nove težave v zelo kratkem času (Okoli & Hatami-Marbini, 2021). Bila so na primer postavljena vprašanja o tem, zakaj so Natove vojaške sile ukrepale hitreje, kot je bilo pričakovano, ko so bile poslane v Libijo kot odgovor na nalog Varnostnega sveta ZN za zaščito civilistov pred pobojem s strani sil Moamerja Gadafija. Pred kratkim pa so bila z različnih strani zastavljena vprašanja o tem, zakaj so se nekateri svetovni voditelji odločili odložiti uvedbo nacionalne karantene kljub opozorilnim znakom uničujočih učinkov koronavirusa (Aven & Boudier, 2020; Hynes, Trump, Love & Linkov, 2020; Ungureanu & Bertolotti, 2020).

Odločanje v kompleksnem sistemu ni nujno usodno – če bi se izvajalo pravilno, bi lahko delo v neznanih okoljih dejansko pomagalo strokovnjakom in voditeljem pri reševanju težkih problemov na bolj ustvarjalen in inovativen način. Težava pa je v tem, da vodje, ki ne prepoznajo bolj eksperimentalnega način vodenja, ki je značilen za kompleksno področje, zlahka postanejo nepotrpežljivi, ko se rezultati, ko so si jih želeli, zdijo nedosegljivi (Gorzeń-Mitka & Okręglicka, 2014; Koffman, Gross, Etkind & Selman, 2020). Ti voditelji se lahko tudi trudijo tolerirati neuspeh ali

sprejeti paradokse, ki so bistveni vidiki ustvarjalnosti (Okoli & Hatami-Marbini, 2021). Yeo (2020) pravi, da bi strateško razmišljanje brez upoštevanja kompleksnosti, ki se razvija, privedlo do drznih idej, ki bi se izjalovile. Vodi pa lahko tudi do pretirane poenostavitve idej.

Krizni voditelji morajo pri svojem odločanju prepoznati svoje kognitivne pristranskosti. V velikih in zapletenih krizah morajo vodje prepoznati kritične odločitve, ki jih lahko sprejmejo samo oni, in prenesti odločitve na nižjo ustrezno raven (Saltz, 2017).

Voditelji, odgovorni za obvladovanje kompleksnih kriz, se bodo soočili s težavami, ki so povezane s kriznim komuniciranjem, nadzorom medijev, vodenjem in odločanjem ter varnostjo javnosti, pa tudi s težavami s stresom in uspešnostjo pri več deležnikih na posameznikovi, skupinski in organizacijski ravni (Okoli & Hatami-Marbini, 2021).

Pri obvladovanju kompleksnih kriz so pomembne tudi izkušnje. Pomembno je, da vodje ne prevzame stres, zato so izkušnje ključni dejavnik. Izkušeni strokovnjaki so običajno veliko bolj učinkoviti pri ohranjanju uspešnosti pod pritiskom kot novinci (Saltz, 2017).

Vodje v kompleksnih krizah v osnovi najprej potrebujejo razvite osnovne kompetence, da se lahko uspešno in učinkovito odzivajo na krize. Šprajc, Dimić, Podbregar in Župančič (2018) navajajo obseg kompetenc, ki se ga predvideva za kriznega managerja. Med osnovne kompetence so uvrstili sposobnost komunikacije, komuniciranje z mediji, sposobnost timskega dela, določanje timov, koordinacijo med deležniki timov, upravljanje človeških virov, sposobnost upravljanja in kontrole, celovito obvladovanje gotovih in negotovih stanj, prepoznavanje in evalvacijo različnih dogodkov v in zunaj organizacij, upravljanje na nacionalni in mednarodni ravni in simulacijo različnih stanj v organizaciji in zunanjem okolju.

Med osnovne kompetence bi dodali še odločanje, samonadzor, iznajdljivost, organizacijo dela, socialne kompetence, empatijo, strokovnost in samozavedanje.

Na drugi strani pa imamo predmetno specifične kompetence, kot so (Šprajc et al., 2018): management porabe resursov skozi krizo, management tveganj in graditev učinkovitih notranjih kontrol, koordinacija med deležniki, vpetimi v krizo, notranje

krizno komuniciranje, krizno upravljanje na nacionalni in mednarodni ravni, prepoznavanje negotovosti in evalvacija tveganj, celovito upravljanje kritične infrastrukture, celovito upravljanje negotovosti in negotovih stanj, določanje nosilcev reševanja krize, simulacija kriznih stanj z določanjem učinkovitega prehoda med reševanjem in sanacijo z zadostnim in potrebnim prenosom pristojnosti med deležniki.

Okoli in Hatami-Marbini (2021) v svoji študiji opredelujeta sedem strokovnih kompetenc, ki jih imajo strokovnjaki in so zelo pomembne za uspešno odzivanje na kompleksno krizo (prikazano v tabeli 4).

**Tabela 4: Strokovne kompetence strokovnjakov za odzivanje na kompleksno krizo**

STROKOVNE KOMPETENCE	OPIS
Prepoznavanje vzorcev	Strokovnjaki imajo edinstveno sposobnost, da si priključijo vzorce, ki so novincem nevidni, s pomočjo svojih dobro organiziranih in zelo sofisticiranih shem.
Odkrivanje težav	Strokovnjaki vedo, kdaj se bodo dogodki verjetno nepričakovano ali nezaželeno obrnili in zato razumejo vrsto intervencije, ki je potrebna, da se stvari usmerijo v pravo smer.
Bogato poznavanje področja	Strokovnjaki gradijo na svojem repertoarju bogatega mentalnega modela, da bi razumeli težave v smislu verjetnih ciljev, ustreznih namigov, pričakovanih in tipičnih dejanj.
Mentalna simulacija	Strokovnjaki pogosto izvedejo hiter miselni pregled, da bi odkrili morebitne vrzeli v razvitem akcijskem načrtu in ugotovili, ali je predlagani potek ukrepanja skladen s trenutnimi namigi.
Improvizacija/kreativnost	Strokovnjaki se včasih srečujejo s težavami, ki zahtevajo uporabo ustvarjalne intuicije, tj. združevanje dogodkov iz nepovezanih epizod v novo zgodbo.
Identifikacija znaka/razločevanje znaka	Splošno znano je, da strokovnjaki generirajo več namigov kot novinci, vendar tudi reagirajo na te namige bolj strateško in ustvarjalno kot novinci.
Filtriranje informacij	Strokovnjaki imajo kognitivno sposobnost razlikovanja med relevantnimi in nepomembnimi informacijskimi znaki, s čimer ustvarijo dodaten delovni spomin za reševanje bolj perečih potreb.

Vir: Povzeto po Okoli & Hatami-Marbini (2021)

Priprava simulacijskih vaj je še eno področje, za katerega je dokazano, da izboljšuje sposobnosti vodje za vodenje v kompleksnih krizah. Vojaške sile so ugotovile, da je eden najboljših načinov za premagovanje stresa ponavljajoče se in realistično usposabljanje. Pomanjkanje ustreznega usposabljanja za sprejemanje kriznih

odločitev povzroči, da posamezniki zapadejo v neprilagojene strategije obvladovanja, kar ima za posledico slabe odločitve (Saltz, 2017).

## 5 Zaključek

Kompleksne krize, zlasti tiste, ki vključujejo več akterjev, predstavljajo potrebo po bolj decentraliziranih okvirjih. Takšni incidenti zahtevajo intenzivno sodelovanje in prilagodljivost kriznih vodij. Zlasti med zapletenimi krizami lahko na odločanje in vodenje vplivajo organizacije, ki se združijo, da bi skupaj rešile krizo. Vloga zaupanja je pomemben dejavnik med vodjo in njegovo ekipo ter v zvezi z interakcijami vodij z drugimi akterji. Učinkovitost kriznih ekip se poveča, če obstajata medsebojno zaupanje pred in med krizo.

Uspešno odzivanje na kompleksno krizo lahko dosežemo le s pravimi in kompetenčnimi ljudmi na pravem mestu. Kakovostno razvite kompetence pripomorejo k uspešnemu in učinkovitemu opravljanju nalog znotraj kompleksne krize. Posamezniki, odgovorni za odzivanje na kompleksne krize, morajo poleg osnovnih kompetenc imeti razvite tudi specifične kompetence, saj se samo tako lahko spoprimejo z izzivi krize.

Obstaja velik nabor raziskav na področju vodenja in lastnosti oz. vedenja, za katere menijo, da so povezani z učinkovitim vodenjem. Vendar pa večina teh raziskav preučuje vodenje med rutinskimi operacijami in ne v času kaosa in negotovosti. Velik del raziskav, ki obravnava vodenje med krizami, je opredeljen na področju političnega in organizacijskega konteksta. Zelo malo pa je raziskav, ki proučujejo vodstvene sposobnosti, kompetence, vodenje kot odgovor na zapletene krize, ki zahtevajo odziv več akterjev na enkrat. Zato so nujno potrebne nadaljnje raziskave in analize za preučevanje vodenja v kompleksnih krizah.

## Literatura

- Aven, T., & Boudier, F. (2020). The COVID-19 pandemic: how can risk science help? *Journal of Risk Research*, 23(7–8). <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1756383>
- Bianchi, G. (2020). Sustainability competences. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/200956>
- Bratianu, C., Hadad, S., & Bejinaru, R. (2020). Paradigm shift in business education: A competence-based approach. *Sustainability (Switzerland)*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/su12041348>
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22. <https://doi.org/10.9790/487x-16111422>

- Czarnecki, M., & Starosta, A. (2014). Two Faces of Anti-crisis Management: from Definitions to Concepts. *Management*, 18(1). <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0013>
- Dubrovski, D. (2010). Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize. *Management*, 5(1). <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-5RLKEUKD>
- Eastham, K., Coates, D., & Allodi, F. (1970). THE CONCEPT OF CRISIS. *Canadian Psychiatric Association Journal*, 15(5).
- Flogie, A., Bergoč, Š., Kovačič, D., Perčič, K., Pesek, I., Šverc, M., & Vičič-Krbonja, M. (2014). Informacijska tehnologija kot temelj vseživljenjskega izobraževanja človeka 21. stoletja : vsebinski priročnik (D. Kovačič (ed.)). *Zavod Antona Martina Slomška*. [http://mizs.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva\\_ESS/NIO/NIO\\_27ZAMS\\_Informacijska.pdf](http://mizs.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/NIO/NIO_27ZAMS_Informacijska.pdf)
- Gorzeń-Mitka, I., & Okreglicka, M. (2014). Improving Decision Making in Complexity Environment. *Procedia Economics and Finance*, 16. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00819-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00819-3)
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of "leadership." *Human Relations*, 58(11). <https://doi.org/10.1177/0018726705061314>
- Gruban, B. (2007). Uvajanje modelov kompetenc. *Dialogos: Strateške Komunikacije*. [www.dialogos.si](http://www.dialogos.si)
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2009.09.006>
- Hillyard, M. (2000). Public Crisis Management: How and Why Organizations Work Together to Solve Society's Most Threatening Problems. *iUniverse*.
- Hynes, W., Trump, B., Love, P., & Linkov, I. (2020). Bouncing forward: a resilience approach to dealing with COVID-19 and future systemic shocks. *Environment Systems & Decisions*, 40(2). <https://doi.org/10.1007/S10669-020-09776-X>
- IAEA. (2018). The Competency Framework: A guide for IAEA managers and staff. *International Atomic Energy Agency*.
- Ivanović, V. (2014). Pojam krize: konceptualni i metodološki aspekti. *Međunarodne Studije*, XIV(2), 9–29.
- Jacobs, R. L. (2019). Individual Competencies. V *Work Analysis in the Knowledge Economy* (165–178). [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-94448-7\\_11.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-94448-7_11.pdf)
- Jessop, B. (2015). Crisis construal in the North Atlantic Financial Crisis and the Eurozone crisis. *Competition and Change*, 19(2), 95–112. [https://doi.org/10.1177/1024529415571866/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177\\_1024529415571866-FIG1.JPG](https://doi.org/10.1177/1024529415571866/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_1024529415571866-FIG1.JPG)
- Khalilzadeh Salmasi, M., Telebpour, A., & Homayounvala, E. (2016). Identification and classification of organizational level competencies for BI success. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 6(2), 17–33. <https://research.gold.ac.uk/id/eprint/27087/1/170-407-1-PB.pdf>
- Koffman, J., Gross, J., Etkind, S. N., & Selman, L. (2020). Uncertainty and COVID-19: how are we to respond? *Journal of the Royal Society of Medicine*, 113(6). <https://doi.org/10.1177/0141076820930665>
- Kohont, A. (2011). Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije. *Doktorska disertacija*.
- KOMARKOVA, I., GAGLIARDI, D., CONRADIS, J., & COLLADO, A. (2015). Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives - Final Report. *JRC Science and Policy Reports*, 1–158. <https://doi.org/10.2791/067979>
- Kotnik, I. (2008). Oblikovanje sodobnega sistema kriznega upravljanja v Republiki Sloveniji s preoblikovanjem in nadgradnjo dosedanjih rešitev. *Ujma*, 22.
- Lagadec, P., & Topper, B. (2012). How Crises Model the Modern World. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, 2(1). <https://doi.org/10.2991/JRACR.2012.2.1.3>
- Libânio, C. de S., Gonçalves Amaral, F., & Mígowski, S. A. (2017). Classification of competencies in design management: Individual, collective and organizational levels. *Strategic Design Research Journal*, 10(3), 195–203. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2017.103.01>
- Majcen, M. (2009). Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev. *GV Založba*.

- Major, C., & Schöndorf, E. (2011). Comprehensive approaches to crisis management: Complex crises require effective coordination and political leadership. *Stiftung Wissenschaft Und Politik Comments*, 23.
- Moghabghab, R., Tong, A., Hallaran, A., & Anderson, J. (2018). The Difference Between Competency and Competence: A Regulatory Perspective. *Journal of Nursing Regulation*, 9(2), 54–59. [https://doi.org/10.1016/S2155-8256\(18\)30118-2](https://doi.org/10.1016/S2155-8256(18)30118-2)
- Novak, B. (2019). Vloga slovenske vojske ob pojavu kompleksne krize v Republiki Sloveniji. *Sodobni Vojaški Izživi*. <https://doi.org/10.33179/BSV.99.SVI.11.SMC.21.1.6>
- Okoli, J., & Hatami-Marbini, A. (2021). Managing Complex Crises through the Lens of Intuitive Expertise: A Naturalistic Decision-Making Perspective. *International Journal of Mass Emergencies & Disasters*, 39(3). <https://doi.org/10.1177/028072702103900304>
- Prezelj, I. (2005). Nacionalni sistemi kriznega menedžmenta. Fakulteta za družbene vede.
- Saltz, M. E. (2017). Crisis leadership and complex crises: a search for competencies. *Naval Postgraduate School*.
- Sanghi, S. (2016). The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations. *SAGE Publications India*. [https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=tGDIDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=expected+and+actual+competences&ots=qNSGyfkPw&sig=vioKNyWXC40buEO4\\_6LAzPMge5o&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=tGDIDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=expected+and+actual+competences&ots=qNSGyfkPw&sig=vioKNyWXC40buEO4_6LAzPMge5o&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Singh Chouhan, V., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling-A Literature Survey Competency Mapping View project Understanding Competencies and Competency Modeling-A Literature Survey. *Article in IOSR Journal of Business and Management*, 16, 14–22. <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>
- Šprajc, P., Dimić, M., Podbregar, I., & Županič, F. Ž. (2018). Kompetenčni model kriznega managerja. V O. Arsenijević, I. Podbregar, P. Šprajc, D. Trivian, & Y. Ziegled (Eds.), 37. *mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: organizacija in negotovosti v digitalni dobi*. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-146-9>
- SSKJ. (2014). Slovar slovenskega knjižnega jezika. *Založba ZRC*.
- Stern, E. K. (2003). Crisis Decisionmaking: A Cognitive Institutional Approach. *Swedish National Defence College*.
- Tiruneh, G. G., & Robinson Fayek, A. (2019). Feature Selection for Construction Organizational Competencies Impacting Performance. *IEEE International Conference on Fuzzy Systems, 2019-June*. <https://doi.org/10.1109/FUZZ-IEEE.2019.8858820>
- Tucker, S. A., & Cofsky, K. M. (1994). Competency-based pay on a banding platform: A compensation combination for driving performance and managing change. *ACA Journal*, 3(1). <https://www.proquest.com/docview/216362458?parentSessionId=s6oJqR1TN6WgSmH4H SWXSoR%2F2mWcb4ua%2BbjYufxEA%3D>
- Ungureanu, P., & Bertolotti, F. (2020). Backing up emergency teams in healthcare and law enforcement organizations: strategies to socialize newcomers in the time of COVID-19. *Journal of Risk Research*, 23(7–8). <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1765002>
- Vuga Beršnak, J., & Ferlin, A. (2018). Priprave in odziv na kompleksno krizo. *Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije*. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MO/Publikacije/Priprave-in-odziv-na-kompleksno-krizo.pdf>
- Winterton, J. (2002). Entrepreneurship: towards a competence framework for developing sme managers. *United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference Proceedings*.
- Yeo, R. K. (2020). Awakening the leadership anatomy in times of crisis. *Development and Learning in Organizations*, 35(4). <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2020-0175/FULL/PDF>
- ZVNDN. (2022). Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami (ZVNDN). <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO364>





# KADROVSKI MANAGEMENT IN TEHNOLOGIJA VERIŽENJA BLOKOV

MARKO URH, EVA JEREB

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
marko.urh@um.si, eva.jereb@um.si

Prispevek obravnava možnosti uporabe tehnologije veriženja blokov na področju kadrovskega managementa. Tehnologija veriženja blokov ima številne prednosti, ki lahko v določenih primerih nadomestijo ali obogatijo obstoječe rešitve v kadrovskem managementu, ki jih sedaj ponujajo klasične baze podatkov. Glavne lastnosti omenjene tehnologije so sledljivost, preglednost, varnost, hitrost, stroškovna učinkovitost, decentralizacija, avtomatizacija in drugo. Zaradi številnih pozitivnih lastnosti se omenjena tehnologija uporablja na vedno več področjih, med katerimi prevladujejo finančna in avtomobilska industrija, oskrbovalne verige, zavarovalništvo in drugo. Kadrovski management je eno izmed področij, kjer tehnologija veriženja blokov ponuja drugačne rešitve za aktualne probleme. V prispevku so dodatno pojasnjene priložnosti uporabe tehnologije veriženja blokov v kadrovskem managementu s poudarkom na plačnih sistemih, pametnih pogodbah, podatkih o zaposlenih, zaposlovanju in drugih področjih kadrovskega managementa.

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024.4](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.4)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Ključne besede:**  
tehnologija veriženja  
blokov,  
kadrovski management,  
plačni sistemi,  
pametne pogodbe,  
podatki o zaposlenih



Univerzitetna založba  
Univerze v Mariboru

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024.4](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.4)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Keywords:**  
blockchain technology,  
human resource  
management,  
payroll systems,  
smart contracts,  
employee data

# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND BLOCKCHAIN TECHNOLOGY

MARKO URH, EVA JEREB

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia  
[marko.urh@um.si](mailto:marko.urh@um.si), [eva.jereb@um.si](mailto:eva.jereb@um.si)

The article discusses some possibilities of using blockchain technology in the field of human resource management. Blockchain technology has many advantages, which can replace or enrich existing solutions in human resource management, which are now offered by classic databases. The main features of this technology are traceability, transparency, security, speed, cost efficiency, decentralization, automation and others. Due to its many positive features, the blockchain technology is used in many areas, such as financial and automotive sector, supply chains, insurance and others. Human resource management is one of the areas where blockchain technology offers different solutions to current problems. The article additionally explains the opportunities of using blockchain technology in human resource management with an emphasis on payroll systems, smart contracts, employee data, recruitment and other areas of human resource management.



## **1 Uvod**

Spremembe so nenehno prisotne tako na zasebnem kot na poslovnem področju. Zadnja večja sprememba je bila zagotovo pandemija covid-19, ki je prinesla številna negativna presenečenja in neprijetna spoznanja predvsem na področju rabe informacijsko-telekomunikacijske tehnologije. In prav omenjena tehnologija je reševala množico težav, ki so se pojavile v času pandemije. Tehnologija ima velik vpliv na poslovanje in funkcioniranje podjetij in organizacij. Internet pa predstavlja eno izmed ključnih in bolj kritičnih komponent, na kateri sloni sodobna civilizacija. Prav na internetu temelji tudi tako imenovana četrta industrijska revolucija, poznana tudi pod imenom industrija 4.0 (angl. Industry 4.0). Gonilo četrte industrijske revolucije predstavljajo tehnologije, kot so kvantni računalniki (angl. quantum computers), umetna inteligenca (angl. artificial intelligence), internet stvari (angl. internet of thing), kibernetika varnost (angl. cybersecurity), 5G omrežje (angl. 5G networks) in tehnologija veriženja blokov (angl. blockchain technology) (Canos, 2018).

Prav slednja, torej tehnologija veriženja blokov, je prinesla revolucijo, ki korenito spreminja poslovanje in organizacijo številnih poslovnih področij. Od leta 2008 pa do danes lahko zasledimo bliskovit razvoj in uporabo tehnologije veriženja blokov. Zaradi lastnosti, ki jih ima tehnologija veriženja blokov, bodo številna področja v prihodnosti deležna velikih sprememb. Pri tem naj omenimo finančno področje, kjer tehnologija veriženja blokov drastično posega v ustaljene poslovne modele.

Lastnosti tehnologije veriženja blokov so se izkazale za uporabne na področjih in pri aktivnostih, kot so izvajanje denarnih nakazil, finančni posli, posojanje finančnih sredstev, zavarovalništvo, nepremičnine, zaščita osebnih podatkov, volitve, državni posli, varno deljenje podatkov, izplačila avtorskih honorarjev, nezamenljivi žetoni (angl. non-fungible token), logistika in sledenje v dobavni verigi, energija, mediji, skrb za zdravje, zagotavljanje varnosti v omrežjih interneta stvari, varno shranjevanje podatkov in igre na srečo (Levy, 2022; Insider Intelligence Inc., 2023). Obstajajo še številna druga področja, ki niso tako izrazito zanimiva za uporabo tehnologije veriženja blokov, pa vendar kljub temu veliko obetajo. Eno izmed takšnih je zagotovo kadrovski management.

Kadrovski management ima pomembno vlogo v vsakem podjetju in organizaciji. Vloga kadrovskega managementa je skozi čas postajala vedno bolj specializirana in profesionalna. Ferjan (2018) navaja, da je naloga kadrovskega managementa pridobivanje in razvoj kadrov, ohranjanje talentov, usklajevanje števila zaposlenih in strukture. Isti avtor omenja tudi temeljne funkcije kadrovskega managementa, ki so kadrovanje, usposabljanje kadrov in njihov razvoj, motiviranje in vzdrževanje optimalne kadrovske strukture. V hitro spreminjajočem se okolju je izvajanje omenjenih funkcij pogosto težavno. Rešitve za težave lahko iščemo tudi v novih tehnologijah. Tehnologija veriženja blokov prinaša določene rešitve na področju kadrovskega managementa. V kontekstu tehnologije veriženja blokov in kadrovskega managementa moramo omeniti plačne sisteme, pametne pogodbe, podatke o zaposlenih, zaposlovanje in drugo. V kombinaciji z drugimi tehnologijami, poslovnimi praksami in modeli lahko bistveno izboljšamo učinkovitost in hitrost poslovanja ter s tem posledično tudi stopnjo konkurenčnosti. Seveda pa tehnologija veriženja blokov ne rešuje vseh problemov, ki jih imajo podjetja. Številne dobre rešitve lahko še vedno najdemo v preišljeni uporabi klasičnih podatkovnih baz, v obstoječih tehnologijah in delujočih poslovnih modelih. V nadaljevanju so predstavljena področja, kot so kadrovski management, tehnologija veriženja blokov in drugo.

## 2 Kadrovski management

Stewart in Brown (2014) definirata kadrovski management kot področje znanosti in prakse, ki ima svoj fokus na ljudeh v organizacijah in organizaciji sami. Dessler (2017) definira kadrovski management kot proces pridobivanja, usposabljanja, ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih ter skrb za njihova delovna razmerja, zdravje in varnost ter pošteno obravnavanje. Armstrong (2017) navaja, da so glavne naloge kadrovskega managementa predvsem ukvarjanje z zaposlenimi v smislu njihovega zaposlovanja, vodenja, usposabljanja in razvoja. Avtorji Boxall, Purcell in Wright (2007) navajajo, da kadrovski management operira z znanji in veščinami za podporo zaposlenim, za njihovo dobro fizično in čustveno počutje ter posledično za njihov intelektualni razvoj.

Z razvojem kadrovskega managementa se spreminja tudi njegova vloga. Opazimo lahko, da je delo kadrovskega managementa skozi leta in desetletja vedno bolj prehajalo od pretežno administrativnega dela do upravljanja zaposlenih. Ocepek (2020) je mnenja, da naj kadrovski management zaposlenim nudi pomoč pri

vklučitvi v procese razvoja (tako osebnega kot kariernega) ter nudi čim hitrejšo prenašanje znanja in veščin, ki jih zaposleni potrebujejo. Čim več časa pa naj se porabi za motiviranje zaposlenih in njihov razvoj. Primerjava pretekle dejavnosti kadrovskega managementa z njegovo današnjo vlogo pokaže, da se sodobni kadrovski management hitreje prilagaja spremembam v okolju. Kljub temu pa so pred njim še mnogi izzivi, povezani s kadri in splošnim razvojem kadrovskega managementa (Kohont, Svetlik in Bogičević-Milikić, 2015). Sodobni kadrovski izzivi, s katerimi se srečujejo podjetja in organizacije, so ohranjanje zadostnega števila ustreznih zaposlenih, privabljanje in zadrževanje talentov v podjetju, izvajanje izobraževanj, usposabljanje in razvoj zaposlenih, skrb za poslovanje, ki je skladno z zakoni in predpisi, spremljanje produktivnosti in uspešnosti zaposlenih, upravljanje sprememb, skrb za splošno zdravje in varnost zaposlenih, zagotavljanje dobrega počutja zaposlenih (tako fizičnega kot psihičnega) in drugo.

Becker in Gerhart (1996) navajata, da ima kadrovski management pomemben vpliv na splošno uspešnost podjetja ali organizacije. Kadrovski management mora biti v današnjem času vse bolj agilen, kar pomeni, da je sposoben hitrega in učinkovitega odzivanja na pričakovanja zaposlenih, zahteve poslovanja in motnje, ki se pojavljajo v delovnem okolju (Tarken, 2016). Naloga vodij posameznih kadrovskih procesov je tudi izraba prednosti, ki jih omogoča digitalizacija, in s tem podpora ciljem agilne organizacije. Digitalizacija procesov pa posledično pomeni manj rutinskih opravil, povečanje učinkovitosti in hitrosti procesov (Rozina, 2020). Digitalizacija je povzročila, da se v okviru procesov, ki jih opravlja kadrovski management, zbere vedno več podatkov. Avtorja Bernik in Fischer (2019) navajata, da so kadrovski podatki sčasoma postali kadrovske informacije, s tem pa so se posledično pojavili managerski informacijski sistemi, v katerih so bili integrirani razni sistemi, ki so podpirali vsak svoje področje. V takšnih informacijskih sistemih so običajno integrirani razni dokumentni sistemi, sistemi za uporabo procesov, sistemi za upravljanje elektronske hrambe, upravljanje pošte, naročil, pogodb in drugih zadev, ki jih kadrovski management potrebuje za opravljanje svojih nalog.

Uporaba takšnih sistemov je zelo priporočljiva in relativno enostavna, drugače pa je z njihovo implementacijo. Za implementacijo informacijskega sistema, ki podpira procese v nekem podjetju ali organizaciji, je potrebno predhodno zelo natančno poznati in ustrezno popisati procese, ki se pojavljajo. Na področju kadrovskega managementa so najbolj značilni procesi povezani z delovnimi mesti, analizo dela, selekcijo, načrtovanjem kadrov, izobraževanjem, usposabljanjem in razvojem

kadrov, spremljanjem kadrov, razvijanjem delovne uspešnosti zaposlenih, njihovim nagrajevanjem in drugo. Z uspešno uvedbo informacijskega sistema na področju kadrovskega managementa se poveča stopnja avtomatizacije kadrovskega managementa. Posledično se olajša delo z zaposlenimi, vodenjem procesov in delo s podatki. Poleg informacijskih sistemov, ki podpirajo delo kadrovskega managementa, se vzporedno pojavlja vse večja potreba po digitalizaciji. Digitalizacija aktivnosti kadrovskega managementa in njihovih izdelkov (npr. dokumenti) prinaša številne ugodnosti, kot so manjši stroški, boljši dostop do informacij, večja varnost podatkov, konkurenčnost, večja učinkovitost, manj napak pri delu in drugo. Digitalizacija dokumentov zahteva celotno obravnavo nekega procesa, v katerem nastopa nek dokument (zajem, upravljanje in hramba). Informacijsko podprte in digitalizirane dejavnosti kadrovskega managementa omogočajo hitrejšo izdelavo poročil in analiz, ki jih pri svojem delu potrebuje kadrovski management.

### 3 Tehnologija veriženja blokov

Trenutno poslovanje zahteva hitro reagiranje na dogodke zunaj in znotraj podjetja. Pri tem je lahko v veliko pomoč informacijsko-komunikacijska tehnologija. Tehnologija veriženja blokov ima del svojih temeljev prav v informacijsko-komunikacijski tehnologiji. Zanja je značilen izjemno hiter razvoj. Leta 2018 je znašala velikost trga tehnologije veriženja blokov okoli 1,57 milijard dolarjev, ocenjuje se, da bo leta 2027 le-ta dosegel vrednost okoli 162,84 milijard dolarjev (Taylor, 2018). Avtorji Baggia, Hriberšek in Leskovar (2021) v grobem delijo razvoj tehnologije veriženja blokov in njeno uporabo na štiri obdobja, ki so: 1) obdobje preskušanja idej (1990–2008); 2) razmah kriptovalut (angl. cryptocurrency) (2008–2013); 3) poslovna uporaba tehnologije veriženja blokov (2013–2021); (4) vsesplošna uporaba tehnologije veriženja blokov (od 2021 naprej). V obdobju preskušanja idej izpostavijo koncept pametne pogodbe (Szabo, 1997), razvoj in objavo modela konsenza (Lamport, 1998) in izum bitcoina (Nakamoto, 2008). Obdobje poslovne uporabe zaznamuje izum Etheruma (Buterin, 2013) in kasneje Hyperledgerja (Hyperledger Project, 2020). Od leta 2021 naprej pa je govora o vsesplošni uporabi tehnologije veriženja blokov.

Mednarodna raziskava, izvedena s strani podjetja Deloitte (2021) o stanju na področju tehnologije veriženja blokov, je bila izpeljana v Braziliji, Kitajski, Nemčiji, Hongkongu, Japonski, Singapurju, Združenem kraljestvu, Združenih državah Amerike in Južni Afriki na vzorcu 1280 višjih izvršnih direktorjev. V raziskavi

ugotavljajo, da so največji potenciali za uporabo tehnologije veriženja blokov na področjih in procesih, kot so varna izmenjava informacij (angl. secure information exchange) – to meni 45 % vprašanih, digitalne valute (angl. digital currency) – 44 %, sledenje in upravljanje sredstev (angl. asset tracking and management) – 40 %, digitalna identifikacija (angl. digital identification) – 40 %, skladnost s predpisi (angl. regulatory compliance) – 36 %, sledljivost finančnih tokov (angl. financial flow traceability) – 34 %, digitalizacija dokumentov in evidenc (angl. digitalization of documents and records) – 33 %, licenciranje (angl. licensing) – 32 %, tokenizacija sredstev (angl. asset tokenization) – 32 %, sledenje dobavni verigi izdelkov (angl. product supply chain track and trace) – 31 %, obdelava plačil/trgovanja (angl. payments/trading processing) – 31 %, upravljanje pogodb (angl. contract management) – 31 %, notranja kontrola (angl. internal control) – 31 % in preprečevanje ponarejanja (angl. anticounterfeiting) – 28 % vprašanih.

Kasireddy (2017) opredeljuje tehnologijo veriženja blokov kot tehnologijo, kjer so vse transakcije medsebojno deljene in vidne ter so zavarovane z asimetrično kriptografijo. Tehnologija veriženja blokov omogoča posameznikom opravljanje medsebojnih transakcij, in sicer z uporabo varne tehnologije, ki je ne nadzoruje noben posameznik ali katera koli centralna institucija (Nakamoto, 2008). Tehnologija veriženja blokov rešuje problem vzpostavljanja zaupanja v decentraliziranih sistemih (Di Piero, 2017). V grobem se omenjena tehnologija deli na tri vrste, ki so lahko javne, konzorcijske ali zasebne (tabela 1).

Kot vsak produkt, storitev, proces in tehnologija ima tudi tehnologija veriženja blokov svoje prednosti in slabosti. Slabosti in pomanjkljivosti tehnologije veriženja blokov, predvsem kriptovalut, lahko iščemo v njenem nerazumevanju, povezavi s kriminalom, pomanjkljivi pravni ureditvi, dokaj zahtevni uporabi in drugih dejavnikih.

Zanimanje širše javnosti za tehnologijo veriženja blokov, predvsem za kriptovalute, je večinoma pogojeno oz. sovпада z vrednostjo bitcoina. Vrednost pa je pogojena s cikli, ki se dogajajo vsake štiri leta. Omenjeni cikli so vezani na proces razpolovitve (angl. halving) količine bitcoinov, ki so na voljo rudarjem. Rudarjenje bitcoina (angl. Bitcoin mining) bo teoretično končano okoli leta 2140, ko naj bi bilo narudarjeno vseh 21 milijonov bitcoinov. Slabosti v tehnologiji veriženja blokov so hkrati tudi priložnosti za izboljšave v novo prihajajočih tehnologijah.

**Tabela 1: Primerjava različnih tehnologij veriženja blokov**  
(Monrat, Schelen in Anderson, 2019)

Lastnost	Vrste tehnologij veriženja blokov		
	Javna	Konzorcijska	Zasebna
Narava poslovanja	Odprto in decentralizirano	Nadzorovano in omejeno	Nadzorovano in omejeno
Udeleženci	Anonimni	Morajo biti identificirani	Morajo biti identificirani
Dovoljenje za branje/pisanje	Brez dovoljenja	Z dovoljenjem	Z dovoljenjem
Možnost spreminjanja	Ni mogoče	Lahko je mogoče	Kontrolirano z možnostjo spreminjanja
Učinkovitost	Nizka	Visoka	Visoka
Nadgradljivost	Visoka	Nizka	Visoka
Pogostost odobritve transakcij	Dolga (10 minut in več)	Kratka	Kratka
Poraba energije	Visoka	Nizka	Nizka
Transparentnost	Nizka	Visoka	Visoka
Primeri	Bitcoin, Ethereum, Litecoin, Factom, Blockstream, Dash	Ripple, R3, Hyperledger	Multichain, Blockstack, Bankchain

#### 4 Integracija tehnologije veriženja blokov v poslovne procese

Uvedba novih tehnologij v nek poslovni proces zahteva svoj čas in energijo. S tehnologijo veriženja blokov ni nič drugače. Zavedati se moramo, da tehnologija veriženja blokov ne rešuje vseh problemov in težav v podjetjih. Prav tako so določene panoge in področja bolj zanimiva za uvedbo tehnologije veriženja blokov kot druga. Aplikacije tehnologije veriženja blokov so zanimive za panoge, kot so finančno upravljanje in računovodstvo (angl. financial management and accounting), upravljanje zapisov (angl. record management), spletna varnost (angl. cybersecurity), veliki podatki (angl. big data), shranjevanje podatkov (angl. data storage), internet stvari (angl. internet of things – IoT) (Insider Intelligence Inc., 2023).

Avtorji Baggia, Hriberšek in Leskovar (2021) navajajo dva koraka, ki sta pomembna pri vključevanju tehnologije veriženja blokov v poslovne procese. Prvi je odločitev, v kateri del procesa je smiselno vpeljati tehnologijo veriženja blokov. Drugi pa je izbira modela tehnologije veriženja blokov, ki naj bi se najbolje obnesel v izbranem procesu. Nove rešitve bodo povzročile spremembe poslovnih procesov. Pravilno implementirana tehnologija veriženja blokov v poslovne procese pa lahko



posledično vpliva na celoten poslovni model podjetja (Arun, Cuomo in Gaur, 2019; Morkunas, Paschen in Boon, 2019). Vpliv je lahko pozitiven ali negativen, zato je potrebno pred uvajanjem tehnologije veriženja blokov natanko razumeti tehnologijo in njene vplive. Tehnologijo veriženja blokov pogosto povezujemo z eno izmed njenih najbolj poznanih aplikacij – kriptovalute oz. digitalna sredstva. Omenjena sredstva imajo določene prednosti pred klasičnim načinom poslovanja, ki ga ponujajo tradicionalne inštitucije (npr. banke). Tehnologija veriženja blokov in posledično digitalna sredstva bodo imela največji vpliv na bolj učinkovite poslovne procese (npr. hitrejša plačila), kar meni 44 % udeležencev že omenjene Deloittove raziskave, na večjo skladnost in preglednost (44 %), večje zaupanje (41 %), konkurenčno prednost (39%), večjo izpolnitev pričakovanja strank (37 %), zmanjšano tveganje poslovanja (36 %), dostop do virov financiranja (36 %) in ustvarjanje novih virov prihodkov (35 %) (Deloitte, 2021).

## **5 Kadrovski management in tehnologija veriženja blokov**

Informacijsko-komunikacijska tehnologija je prinesla številne spremembe tudi na področje kadrovskega managementa. Številni procesi so postali hitrejši, učinkovitejši in manj monotoni. Tehnologija veriženja blokov ima svoje pozitivne lastnosti, s katerimi lahko dodatno podpremo določene kadrovske procese in funkcije. Zagotovo pa bo tehnologija veriženja blokov korenito spremenila tudi določene poslovne modele in številne procese znotraj kadrovskega managementa na številnih poslovnih področjih. Med drugim lahko z uporabo tehnologije veriženja blokov inštitucije, kot so banke, javne službe, energetska podjetja in drugi, zmanjšajo skupne transakcijske stroške (Khatoon in drugi, 2019). To pa ne velja zgolj za omenjena področja, temveč tudi za druga, med katerimi je zagotovo kadrovski management, čeprav ne v takšnem obsegu kot prej omenjena področja. Poleg transakcijskih stroškov pa se kadrovski management v dobi četrte industrijske revolucije srečuje še z drugimi težavami. Ena izmed teh je veliko število podatkov, ki so danes pretežno v digitalni obliki. Zbiranje, shranjevanje in obdelava takšnih podatkov ni več tako enostavna kot v preteklosti. Poleg znanja informatike je potrebno upoštevati tudi zakonske omejitve (npr. Zakon o varstvu osebnih podatkov ZVOP-1, Splošna uredba o varstvu podatkov in drugo). Odgovori na omenjene zahteve se bodo v prihodnosti lahko našli na področju tehnologije veriženja blokov. Nekatere prednosti, ki jih prinaša tehnologija veriženja blokov pri shranjevanju in obdelavi podatkov, so (FinancesOnline, 2023):

- možnost preverjanja informacij in podatkov brez posrednikov;
- podatke lahko samo dodajamo in s tem je zagotavljana konsistentnost podatkov in odpravljena redundanca – podatkov ni mogoče spremeniti ali zbrisati;
- podatkovni bloki so odvisni od sosednjih blokov, kar je pomembno za dokončevanje kriptografskih procesov;
- vse transakcije so označene s časovnim žigom vsakič, ko se zgodijo;
- zapis so vidni vsem udeležencem, kar zagotavlja konsistenco in varnost podatkov, in
- decentralizirana narava podatkov povečuje zaščito pred grožnjami, ki so v centralizirano organiziranih podatkih bistveno večje.

Uporaba tehnologije veriženja blokov na področju kadrovskega managementa lahko posledično poveča njegovo učinkovitost, hitrost, natančnost, varnost ... V nadaljevanju prikazujemo možnosti aplikacije tehnologije veriženja blokov v določene procese kadrovskega managementa. To so področja plač in plačilnih sistemov, uporaba pametnih pogodb, ki temeljijo na tehnologiji veriženja blokov, podatki o zaposlenih in zaposlovanje.

### **5.1 Plačilni sistemi, plače in nagrade**

Kadrovski management je pogosto vpet v pogajanja o višini plače, spreminjanje obstoječe višine plače, podeljevanje nagrad in druge zadeve, povezane z zaposlenimi. Današnje poslovanje zahteva hitre odzive, zato so izplačila večinoma posredovana in nakazana elektronsko. Internetno poslovanje je prineslo številne prednosti v primerjavi s tradicionalnim načinom dela na področju izplačil. Nakamoto (2008) navaja, da se internetno poslovanje pri obdelavi elektronskih plačil zanaša v veliki večini izključno na finančne inštitucije (npr. banke), ki služijo kot zaupanja vredne tretje osebe.

Tehnologija veriženja blokov ponuja alternativo klasičnemu finančnemu poslovanju. Z omenjeno tehnologijo so stroški izvajanja aktivnosti oz. procesov med strankami (npr. izvajanje mednarodnih plačil) bistveno manjši. Prav tako so poenostavljena opravila, ki bi na klasičen način trajala dolgo in niso enostavna (npr. preverjanje pogodb). Poleg omenjenih prednosti navajamo tudi nekatera dejstva, zaradi katerih tehnologija veriženja blokov (predvsem uporaba kriptovalut) pridobiva na pomenu in veljavi. Po podatkih Svetovne banke 1,7 milijarde ljudi, starejših od 15 let, nima

bančnega računa (The World Bank, 2018). V poročilu World Migration Report 2020, ki opisuje stanje na področju svetovnih migracij prebivalstva, lahko zasledimo podatek, da je v bilo letu 2020 na svetu okoli 281 milijonov migrantov, kar je v tistem času znašalo okoli 3,6 % celotne svetovne populacije (UM Migration, 2023). Poleg migrantov obstajajo še številni ljudi, ki živijo v diaspori. Največji odstotek ljudi, ki živi v diaspori, prihaja iz Gvajane – 36,4 %, Bosne in Hercegovine – 34,0 %, Albanije – 30,7 %, Sirije – 29,8 % in z Jamajke – 28,6 % (Statista, 2022). Številčno pa je največ ljudi, ki živijo v diaspori, iz Indije (15,6 milijona), Mehike (12,3 milijona), Rusije (10,6 milijona), Kitajske (9,5 milijona) in Bangladeša (7,2 milijona) (World Economic Forum, 2016). Številna podjetja in posamezniki za pošiljanje finančnih sredstev v druge države uporabljajo uveljavljene storitve in inštitucije (npr. Western Union), ki pa za svoje storitve zaračunavajo dokaj visoke provizije (tudi do okoli 10 %). Za primerjavo naj omenimo plačila za storitve posredovanja na borzah, ki omogočajo prenos digitalnih sredstev (kriptoalut). Te so odvisne od višine sredstev in od tega, ali ste v vlogi prejemnika (angl. taker fee) ali pošiljatelja sredstev (angl. maker fee). Višina plačila za posredovanje se giblje od 0 % do največ 0,6 % (Bitstamp, 2023; Coinbase, 2023). Razlike med odstotki, ki jih zaračunavajo tradicionalne inštitucije za prenos sredstev in borze za prenos digitalnih sredstev (npr. Bitstamp, Coinbase ...), so precejšnje. Kadrovski management lahko svojim zaposlenim nudi pomoč pri prenosu sredstev in s tem omogoči prihranke, ki jih lahko zaposleni porabijo za osebni razvoj. Zaradi tega lahko pričakujemo, da bodo podjetja, ki poslujejo predvsem v mednarodnem okolju, v prihodnosti prilagodila sisteme izplačil plač in celotne plačne sisteme. Omeniti moramo, da so kriptoalute v nekaterih državah legalno plačilno sredstvo. Ljudem, ki nimajo bančnega računa, ki živijo v izgnanstvu, diaspori in drugim, nudi tehnologija veriženja blokov cenejšo alternativo bančnim in drugim storitvam. Potreben je zgolj dostop do interneta, kar pa je danes možno že z uporabo pametnega telefona. Posamezna podjetja se že sedaj poslužujejo izplačil v kriptoalutah, predvsem za nekatere specifične zunanje partnerje, t. i. samozaposlene (angl. freelancer), ki delujejo v drugih državah. Izplačila zaposlenim in obveznosti do zunanjih partnerjev podjetja večinoma poravnava preko klasičnih plačilnih sistemov, ki jih večinoma omogočajo banke. Kljub prednostim, ki jih nudi tehnologija veriženja blokov, pa obstajajo tudi zadržki za uporabo digitalnih sredstev, ki po mnenju strokovnjakov zadevajo kibernetško varnost (71 %), regulativne ovire (63 %), finančno infrastrukturo (62 %), zasebnost (59 %), obstoječe procese in sisteme (50 %), sekundarne trge (47 %), splošno razširjenost (47 %), pomanjkanje dodane vrednosti (43 %), dostop do talentov (41 %) in druga tveganja (13 %) (Deloitte, 2021).

Različna podjetja imajo različne sisteme nagrajevanja zaposlenih. Noe, Hollenbeck, Gerhart in Wright (2022) navajajo, da evropska podjetja v primerjavi z ameriškimi običajno nagrajujejo zaposlene z deležem podjetja (običajno delnice) v primerih, ko so doseženi določeni cilji, kot je povečanje cene delnice podjetja. S pomočjo tehnologije veriženja blokov lahko podjetja še dodatno motivirajo svoje zaposlene s sistemi nagrajevanja. Tehnologija veriženja blokov namreč omogoča podjetjem izdelavo lastnih kriptovalut in kriptožetonov (angl. tokens). Kriptožetoni predstavljajo del sredstev ali delež, ki je zapisan v verigi blokov neke kriptovalute. Vodstvo podjetja lahko uporabi kriptovalute ali kriptožetone podjetja kot nagrado zaposlenim, bodisi v obliki deleža podjetja ali zgolj kot vnovčljivo nagrado. V prihodnosti lahko pričakujemo nove sisteme nagrajevanja zaposlenih, in sicer v obliki kriptovalut podjetja ali kriptožetonov.

## 5.2 Pametne pogodbe

Koncept pametne pogodbe (angl. smart contract) je razvil Nick Szabo leta 1997. Tehnologija veriženja blokov pa je temu konceptu prinesla praktično in uporabno vrednost. Za pametne pogodbe lahko rečemo, da so to programi, shranjeni na tehnologiji veriženja blokov. Z njimi lahko shranjujemo zapise v distribuirani glavni knjigi, kar daje takšnim pogodbam veliko stopnjo varnosti. Poleg necentraliziranih zapisov podatkov takšne pogodbe ne moremo spreminjati (angl. immutable). V kontekstu tehnologije veriženja blokov lahko pametne pogodbe opredelimo kot (Lewis, 2016; Greenspan, 2021):

- vnaprej napisan in samoizveden računalniški program;
- shranjene na platformi za skupno hranjenje zapisov (veriga blokov);
- izvaja jih omrežje računalnikov (običajno tistih, ki delujejo v omrežju verige blokov);
- pobotanje s transakcijami v verigi blokov;
- obdelovanje in shranjevanje podatkov v verigo blokov ter posodabljanje zapisov v »skupni glavni knjigi« (npr. nakazila v kriptovalutah).

Pametne pogodbe omogočajo avtomatično izvajanje predpostavk, pravil, določil in dogovorov, ki so zapisani v pametni pogodbi. Z avtomatizacijo sestave pogodbe, poenostavitvijo postopkov in enostavnimi grafičnimi vmesniki lahko pričakujemo bolj enostavno in učinkovito izdelavo in uporabo pametnih pogodb. Na osnovi

pametnih pogodb lahko vpletene stranke medsebojne pravne odnose in dogovore uresničujejo in preverjajo na osnovi tehnologije veriženja blokov, tako da ni potrebe po tretji osebi (npr. notar, razni posredniki ...) oz. organizaciji (npr. banka, pošta, zavarovalnica ...) oz. so takšne potrebe minimalne.

Verjetno najbolj poznana aplikacija oz. produkt tehnologije veriženja blokov je Bitcoin, ki se pojavil leta 2008. Pametne pogodbe, temelječe na tehnologiji veriženja blokov, pa dobijo svoj zagon leta 2013 z izumom Etheruma. Največja razlika med Bitcoinom in Ethereumom je v tem, da Ethereum omogoča programiranje oz. izdelavo aplikacij v programskem jeziku Solidity. Omogoča transakcije in komunikacijo brez nadzora drugih oseb ali organizacij. Uporaba Etheruma ne zahteva osebnih podatkov, kot to zahteva večina finančnih inštitucij. Ethereum ima lastno kriptovaluto ether, ki se uporablja za plačilo določenih dejavnosti v omrežju Ethereum (Ethereum, 2023). Ethereum je druga največja kriptovaluta na svetu s tržno kapitalizacijo v vrednosti okoli 190 milijard €, tržna kapitalizacija Bitcoina pa znaša okoli 444 milijard € (Coinmarketcap, 2023). Seveda obstajajo tudi alternative oz. druge platforme, kot so Fantom, Polygon, BNB Chain, Hyperledger, Neo, Avalanche, Arbitrum, Ubiq in drugi.

Kadrovski management lahko uporabi prednosti pametnih pogodb za avtomatizirano plačevanje zaposlenih in zunanjih izvajalcev. Številna podjetja imajo proces izplačil še vedno organiziran na način, da je potrebno ročno preverjanje pogojev v sklenjenih dogovorih med podjetjem in zaposlenim ter obdelava izplačila. S pametnimi pogodbami lahko avtomatiziramo način preverjanja dogovora med podjetjem in zaposlenim in s tem tudi izplačila. V pametni pogodbi lahko podjetje in zaposleni določita pogoje, pod katerimi se bo zaposlenemu izvedlo izplačilo za opravljeno storitev. Izvajanje plačil se lahko zgodi brez nepotrebnega čakanja. S takšnim načinom izplačil se povečuje likvidnost oseb ali podjetij, ki dobijo izplačilo. To pa je nadvse pomembno pri mednarodnih plačilih, ki so pogosto zapletena, zamudna in draga. Kombinacija plačnih sistemov, ki temeljijo na tehnologiji veriženja blokov (npr. kriptovalute), in pametnih pogodb nudi številne prednosti pred klasičnimi izplačili in postopki, s katerimi ima tradicionalen kadrovski management veliko administrativnega dela.

### 5.3 Podatki o zaposlenih

Podjetja pri svojem poslovanju zberejo čedalje več podatkov. Več kot ima podjetje podatkov o svojem poslovanju, večje so možnosti, da tako zbrane podatke uporabi za analiziranje in posledično optimizacijo procesov in aktivnosti. Zato postajajo podatki vedno bolj pomemben element za oblikovanje poslovnih strategij in posledično celotnega poslovnega modela. Med pomembnejšimi podatki, ki jih zberejo v podjetju, so tudi podatki o osebah, ki imajo opravka s podjetjem. V tem kontekstu lahko govorimo o podatkih o zaposlenih, poslovnih partnerjih, zunanjih izvajalcih in podatkih o kandidatih, ki so v procesu zaposlovanja ali pa so bili v tem procesu. Takšni podatki so za podjetje zelo pomembni. Prav tako so takšni podatki izredno občutljivi, saj je njihovo obdelovanje in shranjevanje podvrženo številnih predpisom in zakonom. Z razvojem in vse širšo uporabo interneta se večja tudi verjetnost, da do takšnih podatkov pridejo nepooblaščen osebe. Največkrat je to posledica vdorov v računalniške sisteme podjetja. S podatki o osebah, ki na takšen ali drugačen način sodelujejo s podjetjem, imata najpogosteje opravka oddelek ali sektor informatike in kadrovskega managementa. Tehnologija veriženja blokov lahko kadrovskemu managementu olajša opravljanje aktivnosti na več načinov in z več zornih kotov. Dve lastnosti tehnologije veriženja blokov, ki jih kadrovskega managementa lahko izrabi pri delu z osebnimi podatki, sta varnost in nespremenljivost podatkov, zapisanih v verigo blokov. Kot je bilo že omenjeno, se kadrovskega managementa sooča z dvema vidikoma uporabe tehnologije veriženja blokov. Prvič, stalna uporaba omenjene tehnologije za delo s podatki o zaposlenih, zunanjih sodelavcih, poslovnih partnerjih in drugo. Drugič, uporaba podatkov, zapisanih na tehnologijo veriženja blokov, ki jo podjetju ponudijo kandidatom, ki se potegujejo za neko razpisano delovno mesto. Takšni podatke se lahko podjetju ponudijo za stalno ali začasno uporabo oz. vpogled.

Kadrovskega managementa pri svojem delu z zaposlenimi zbere veliko podatkov, ki so občutljive narave. Nekateri izmed njih so podatki o izobrazbi, plači, napredovanju, delovni uspešnosti zaposlenega, podatki o rednih letnih razgovorih, podatki o usposabljanju in drugo. Izguba ali kraja takšnih podatkov lahko povzroči številne neprijetnosti za podjetje. Kadrovskega managementa ima možnost uporabe različnih tehnologij veriženja blokov, kot so javna, konzorcijska in zasebna. Ker podjetja ne želijo, da podatki o zaposlenih pridejo v javnost, sta posledično najboljši opciji uporaba konzorcijskih in zasebnih verig blokov. Številna podjetja in organizacije imajo svoje izpostave (npr. oddelke, franšize in drugo) po vsem svetu. Za učinkovito

in uspešno poslovanje takšnega podjetja morajo biti deli podjetja medsebojno usklajeni. Tehnologija veriženja blokov ponuja varno in nespremenljivo zapisovanje in decentralizirano hranjenje podatkov zaposlenih in s tem posledično zmanjšuje možnost neželjenih dogodkov, ki se lahko zgodijo v ali zunaj podjetja. Številna podjetja so bila že priča in tarče industrijskega vohunjenja, spreminjanja podatkov z namenom sabotiranja podjetja in kibernetских napadov. Kibernetски napadi na podjetja so še posebno nevarni, saj so napadeni podatki podjetja, ki se ob uspešnem napadu zaklenejo (zakriptirajo). Podjetju pa je ponujena možnost odkupnine za dostop do podatkov. Takšni dogodki predstavljajo težavo predvsem za kadrovski management malih in srednje velikih podjetij, ki nimajo ustreznih kadrovskih resursov, finančnih sredstev in varnostnih kopij podatkov.

Dejstvo je, da podjetja postajajo vse bolj mednarodna in posledično medsebojno povezana ter soodvisna. Za iskalce zaposlitve to pomeni več priložnosti za zaposlitev izven meja svoje države. V procesu zaposlovanja prejme kadrovski management podjetja ali organizacije veliko število dokumentov, ki jih predloži posamezen kandidat. Najpogosteje prejeti dokumenti so prošnja za zaposlitev, življenjepis, dokazila o izobrazbi, certifikati in drugo. Še posebno zahtevno in težavno pa je preverjanje dokazil, ki jih predložijo kandidati iz tujine. Znano je tudi, da se na določene razpise za delovno mesto prijavi veliko število kandidatov. Preverjanje podatkov iz tujine in velikega števila kandidatov pa od zaposlenih v kadrovskem managementu zahteva čas in energijo. Z uporabo tehnologije veriženja blokov se lahko olajša delo v kadrovskem managementu, in sicer v procesu preverjanja kandidatovih dokazil. Tehnologija veriženja blokov namreč omogoča izdelavo osebne verige blokov, kjer lahko kandidati vnesejo svoja dokazila, kot so potrdila o diplomiranju, certifikati, akreditacije in drugo. Tako vneseni podatki v verigo blokov pa bodo morali biti potrjeni s strani uradnih inštitucij, ki so izdale takšna potrdila (npr. fakulteta potrdi pristnost diplome v osebni verigi blokov). Kandidat bo imel tako možnost podjetju ponuditi celoten ali delni vpogled v podatke. Prav tako bo mogoče nastaviti rok vpogleda v podatke, ki bo lahko trajen ali začasen. S takšnim načinom preverjanja podatkov bi zaposleni v kadrovskem managementu lahko prihranili veliko časa in energije. Kandidat pa bi imel nadzor nad podatki, ki jih posreduje podjetju.

## 5.4 Zaposlovanje

Med naloge, ki jih opravlja kadrovski management, navadno sodi tudi zaposlovanje in s tem povezane aktivnosti, kot so razpisi za delovna mesta, selekcijski postopki, izbira kadra in drugo. Zaposlitev ustreznega kadra ima lahko dolgoročne posledice za podjetje ali organizacijo. Kadrovski management tako nosi veliko odgovornost. V procesu zaposlovanja kadrov je s strani kadrovskega managementa potrebno vložiti precej napora v preverjanje verodostojnosti podatkov, ki so jih v vlogah navedli kandidati za zaposlitev (dokazila o izobrazbi, potrdila o dodatnem usposabljanju, življenjepisi, pretekle delovne izkušnje, razna potrdila in licence, vozniška dovoljenja in drugo). Raziskava, narejena leta 2017 na 2575 osebah, ki se poklicno ukvarjajo s kadrovskim managementom (zaposlovanjem), je pokazala, da je 75 % kadrovskih menedžerjev že zaznalo, da je kandidat za zaposlitev v svojem življenjepisju navedel lažne podatke. V raziskavi tudi navajajo, da dva od petih kadrovskih menedžerjev porabita manj kot eno minuto za ogled življenjepisa (CareerBuilder, 2017). Kot zanimivost naj omenimo podatek, ki ga je v svojem intervjuju za CNN navedel George Gollin, član upravnega odbora Sveta za visokošolske akreditacije v ZDA (angl. U.S. based Council for Higher Education Accreditation), ki ocenjuje, da se v ZDA vsako leto proda več kot 100.000 lažnih diplom. Takšna diploma pa v povprečju stane okoli 1000 ameriških dolarjev (Tutton, 2010). Za kadrovski management podjetja je zato zelo pomembno, da so podatki, ki jih kandidati navedejo v svoji vlogi, verodostojni ali pa da se lahko navedene podatke kar se da hitro in poceni preveri. S tehnologijo veriženja blokov se lahko zagotovi večja stopnja varnosti in verodostojnosti podatkov (npr. diplome, certifikati ...). Podatki, zapisani v verigo blokov, imajo lastnost, da se jih ne da ponarediti oz. z njimi ne moremo na kakršen koli način manipulirati. V ta namen sta Jeong in Choi (2019) razvila platformo za upravljanje digitalnih potrdil, ki temelji na tehnologiji veriženja blokov (platforma Blockcerts) in se uporablja pri postopkih zaposlovanja. Kandidatom, ki iščejo zaposlitev, je omogočen vnos podatkov, ki se nato preverijo. Na osnovi preverjenih podatkov se izda certifikat, ki temelji na tehnologi veriženja blokov in ga ni mogoče spreminjati. Zanimiva je tudi ideja in sistem, ki sta ga razvila Dhanala in Radha (2020), namenjen kot pomoč pri zaposlovanju in temelji na tehnologiji veriženja blokov (platforma Ethereum). Deluje tako, da kadrovski management podjetja ali podjetja, ki se ukvarjajo s selekcijo kadrov, v sistem vnese seznam kandidatov, prijavljenih za zaposlitev. Sistem nato preveri vnesene podatke iz drugih podatkovnih baz, kot so izobraževalne institucije (npr. diploma), sodišča (npr. nekaznovanost) in drugo. Preverjeni podatki so nato shranjeni v verigi blokov



in tako pripravljeni za proces odločanja o izbiri kandidatov za zaposlitev. Michailidis (2018) navaja, da tehnologija veriženja blokov omogoča decentralizirano preverjanje informacij in posledično bolj zanesljivo zaposlovanje, kar pa spreminja način funkcioniranja kadrovskega managementa. Uporaba tehnologije veriženja blokov v procesu zaposlovanja posledično pomeni manj napak, več odkritih nepravilnosti v podatkih, ki jih navajajo kandidati, in hitrejšo izvedbo celotnega procesa zaposlovanja.

Takšen način dela kadrovskega managementa ima več pozitivnih vidikov. Prvič, podjetja pogosto izvedejo prvi in drugi krog selekcije kandidatov. Z uporabo tehnologije veriženja blokov se podatki hitreje preverjajo in kandidati dobijo hitro povratno informacijo o tem, ali so izbrani ali ne. Drugič, kadrovski management ima z omenjeno tehnologijo orodje, s katerim preverja verodostojnost podatkov. S tem se zmanjša verjetnost za neprijetnosti (npr. afere), ki so posledica pri izbiri kandidata, ki je navedel lažne podatke (npr. ponarejena diploma). Tretjič, tehnologija veriženja blokov v kombinaciji z umetno inteligenco bo omogočala bolj objektivno preverjanje in selekcioniranje kandidatov. Seveda pa pri tem velja omeniti, da imajo dolgoletne izkušnje in intuicija zaposlenih v kadrovskem managementu še vedno pomembno vlogo. Četrtrič, kadrovski management v procesu zaposlovanja pogosto najema zunanje agencije (npr. Adecco, Manpower ...), ki olajšajo postopek izbire kadrov. Z uporabo tehnologije veriženja blokov lahko kadrovski management samostojno izvede določene postopke zaposlovanja in s tem privarčuje določena finančna sredstva.

## **6 Zaključek**

V prispevku je predstavljena tehnologija veriženja blokov in možnosti njene uporabe v kadrovskem managementu. V primerjavi z drugimi področji, kot so finance, oskrbovalne verige, zavarovalništvo, državna uprava, je uporaba tehnologije veriženja blokov v kadrovskem managementu omejena, saj lahko številne težave rešujemo z uporabo klasičnih podatkovnih baz in z obstoječimi poslovnimi modeli. Zagotovo pa ponuja tehnologija veriženja blokov nekatere unikatne rešitve. V prispevku so omenjena področja plač in plačilnih sistemov, pametnih pogodb, podatkov o zaposlenih in zaposlovanje, kjer lahko tehnologija veriženja blokov bistveno spremeni procese in funkcijo kadrovskega managementa.

Glavne lastnosti tehnologije veriženja blokov so zaupanje, zasebnost, varnost, celovitost podatkov in preglednost. Zaradi teh lastnosti je v prihodnosti pričakovati porast uporabe omenjene tehnologije. Na trg dela prihajajo generacije, ki so naklonjene omenjeni tehnologiji, jo bolje razumejo in jo uporabljajo več kot starejše generacije, ki niso odrasle obdane z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo. Posledično se pričakuje rast zaposlitev, povezanih s tehnologijo veriženja blokov, ter hitrejši razvoj produktov in storitev na vseh področjih poslovanja, ki so zanimiva za implementacijo omenjene tehnologije. Rast števila zaposlitev in poslovnih priložnosti, ki so povezane s tehnologijo veriženja blokov, je iz leta v leto več. Plače na tem področju pa so nad povprečnimi plačami v informatiki in računalništvu.

V podjetjih, kjer bodo vpeljevali in uporabljali tehnologijo veriženja blokov, bo moral kadrovski management igrati pomembno vlogo v procesu pridobivanja in ohranjanja strokovnjakov z omenjenega področja. Talentiranih kadrov, ki resnično razumejo tehnologijo veriženja blokov, je v primerjavi z drugimi kadri relativno malo, saj je potrebno razumevanje številnih področij, kot so kibernetika, varnost, programiranje, podatkovna infrastruktura, informacijske tehnologije in drugo.

Vse večja razširjenost, prepoznavnost in uporaba tehnologije veriženja blokov in potrebe poslovnega sveta po omenjeni tehnologiji bo posledično rezultiralo v večjem številu študijskih smeri in programov, ki jih bodo začele ponujati visokošolske inštitucije (trenutno je teh relativno malo). Nekaj takšnih programov, predmetov in tečajev sicer obstaja predvsem v tujini. Takšni programi pa so zaradi kompleksnosti in narave tehnologije omejeni predvsem na študij informatike in računalništva. Prvo delo v Sloveniji v izobraževanju s področja tehnologije veriženja blokov najdemo pod ključno besedo blockchain v letu 2012 (COBISS, 2023). Od leta 2012 do leta 2022 lahko v sistemu COBISS zasledimo vse večje število zaključnih nalog, diplomskih del, magistrskih del, zbornikov, doktorskih del in drugih del. V letih 2012, 2013 in 2014 se vsako leto pojavi eno zaključno delo. V letu 2022 pa je bilo že 149 zaključnih nalog, diplomskih del, magistrskih del, zbornikov, doktorskih del in drugih del. Na osnovi tega lahko sklepamo, da se večja tudi število oseb, ki razumejo pomen in moč tehnologije veriženja blokov. Kadrovski management lahko tudi v tem delu odigra veliko in aktivno vlogo z določenimi aktivnostmi. Na tem mestu je smotno omeniti atraktivne sisteme štipendiranja talentiranih dijakov in študentov, ki jih zanima omenjena tehnologija. Z aktivno politiko štipendiranja si lahko podjetja zagotovijo talentirane posameznike in jih že tekom šolanja/študija še dodatno

usmerjajo s financiranjem izobraževanj s področja tehnologije veriženja blokov, ki so na voljo predvsem v tujini in na spletu.

Potrebe po talentiranih posameznikih, ki razumejo moč in delovanje tehnologije veriženja blokov, naj bi zaznal kadrovski management. Posledično se bo povečalo število podjetij, ki potrebujejo omenjeno tehnologijo. Bilo bi priporočljivo, da bi podjetja svoje zaznave in trende posredovala inštitucijam (npr. Gospodarska zbornica Slovenije in druge), ki imajo vpliv na kreiranje politike, povezane s tehnologijami. V mislih imamo predvsem ustrezno politiko na nivoju države (npr. obdavčitev dela strokovnjakov) in obdavčitev sredstev, povezanih s tehnologijo veriženja podatkov (npr. kriptovalute). Ugodna politika na področju dela lahko pritegne tuje strokovnjake in s tem posredno vpliva na večjo konkurenčnost Slovenije v mednarodnem okolju. Več strokovnjakov s področja tehnologije veriženja blokov olajša delo tudi kadrovskemu managementu pri selekciji kadrov in njihovem usposabljanju. Ustrezna in stabilna zakonodaja na področju tehnologije veriženja blokov pa lahko pritegne tudi tuje vlagatelje.

## Literatura

- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Book of Human Resource Management* (14. izd.). London: Kogan Page.
- Arun, J. S., Cuomo, G., & Gaur, N. (2019). *Blockchain for Business*. Addison-Wesley.
- Baggia, A., Hriberšek, J. & Leskovar, R. (2021). *Pristopi k transformaciji modela poslovnega procesa v pametne pogodbe. Znanstveno-raziskovalni trendi na področju digitalne preobrazbe [Elektronski vir] / urednika Uroš Rajkovič, Alenka Baggia ; [avtorji Alenka Baggia ... et al.]*. - 1. izd. - E-knjiga. - Maribor : Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, 2021.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Acad. Manag. J.* 39(4), 779–801 (1996). <https://doi.org/10.5465/256712>
- Bernik, M. & Fischer, J. (2019). Digitalizacija kadrovskega managementa z uporabo informacijske tehnologije. *Zaposleni v digitalni dobi [Elektronski vir] / urednik Iztok Podbregar*. - 1. izd. Podbregar. - 1. izd. - El. knjiga. - Maribor : Univerzitetna založba Univerze, 2019.
- Bitstamp. (2023). *Unified Fee Schedule*. Pridobljeno 15. 2. 2023 na <https://www.bitstamp.net/fee-schedule/>
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Handbooks.
- Buterin, V. (2013). *A next-generation smart contract and decentralized application platform*. Ethereum white paper. <https://github.com/ethereum/wiki/wiki/White-Paper>
- Canos, F. (2018). *Disrupting technologies 4th industrial revolution blockchain explained*. Pridobljeno 10. 2. 2023 na <https://fcanos.com/wp-content/uploads/2018/06/4th-industrial-revolution-blockchain-explained.pdf>
- CareerBuilder. (2017). *75% of HR Managers Have Caught a Lie on a Resume, According to a New CareerBuilder Survey*. Pridobljeno 19. 3. 2023 <https://press.careerbuilder.com/2017-09-14->

- 75-of-HR-Managers-Have-Caught-a-Lie-on-a-Resume-According-to-a-New-CareerBuilder-Survey
- COBISS. (2023). COBISS+. Pridobljeno 6. 3. 2023 na <https://plus.cobiss.net/cobiss/si/sl/bib/search>
- Coinbase. (2023). Exchange fees. Dostopno na <https://help.coinbase.com/en/exchange/trading-and-funding/exchange-fees>
- Coinmarketcap. (2023). Today's Cryptocurrency Prices by Market Cap. Pridobljeno 15. 2. 2023 na <https://coinmarketcap.com/>
- Deloitte. (2021). Deloitte's 2021 Global Blockchain Survey - A new age of digital assets. Pridobljeno 20. 2. 2023 na [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/US144337\\_Blockchain-survey/DI\\_Blockchain-survey.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/US144337_Blockchain-survey/DI_Blockchain-survey.pdf)
- Dessler, G. (2017). Human Resource Management, 15th ed, Boston: Pearson.
- Dhanala, N. S., Radha, D. (2020). Implementation and Testing of a Blockchain Based Recruitment Management System. In Proceedings of the 5th International Conference on Communication and Electronics Systems (ICCES), Coimbatore, India, 10–12 June 2020.
- Di Pierro, M. (2017). What Is the Blockchain?. Computing in Science & Engineering. 19. 92-95. 10.1109/MCSE.2017.3421554.
- Ethereum. (2023). WHAT IS ETHEREUM? Pridobljeno 7. 3. 2023 na <https://ethereum.org/en/what-is-ethereum/>
- Ferjan, M. (2018). Kadrovski management - od industrijske revolucije do digitalizacije [Elektronski vir] / urednik Marko Ferjan. - 1. izd. - El. knjiga. - V Mariboru : Univerzitetna založba Univerze, 2018.
- FinancesOnline. (2023). Number of Blockchain Wallet Users 2022/2023: Breakdowns, Timelines, and Predictions. Pridobljeno 7. 3. 2023 na <https://financesonline.com/number-of-blockchain-wallet-users/>
- Greenspan, G. (2021). Why many smart contract use cases are simply impossible. Pridobljeno 9. 3. 2023 na <http://www.coindesk.com/three-smart-contract-misconceptions/>
- Hyperledger Project. (2020). Fabric whitepaper. Pridobljeno 17. 3. 2023 na [https://www.hyperledger.org/wpcontent/uploads/2020/03/hyperledger\\_fabric\\_whitepaper.pdf](https://www.hyperledger.org/wpcontent/uploads/2020/03/hyperledger_fabric_whitepaper.pdf)
- Insider Intelligence Inc. (2023). The growing list of applications and use cases of blockchain technology in business and life. Pridobljeno 8. 3. 2023 na <https://www.insiderintelligence.com/insights/blockchain-technology-applications-use-cases/>
- Jeong, W. Y., & Choi, M. (2019). Design of recruitment management platform using digital certificate on blockchain. Journal of Information Processing Systems Vol. 15, No. 3, 707–716, Jun. 2019.
- Kasireddy, P. (2017). Fundamental challenges with public blockchains. Pridobljeno 1. 3. 2023 na <https://medium.com/@preethikasireddy/fundamental-challenges-with-public-blockchains-253c800e9428>
- Khatoon, A., Verma, P., Southernwood, J., Massey, B., & Corcoran, P. (2019). Blockchain in Energy Efficiency: Potential Applications and Benefits. Energies, 12(17), 3317. MDPI AG.
- Kohot, A., Svetlik, I., & Bogičević-Milkić, B. (2015). The evolution of the personnel function in Slovenia and Serbia. Pridobljeno 20. 9. 2018 na [http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/TiP2015\\_5\\_KohontSvetlikBogicevic-Milicic.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/TiP2015_5_KohontSvetlikBogicevic-Milicic.pdf)
- Lampert, L. (1998). The part-time parliament. ACM Transactions on Computer Systems Volume 16 Issue 2, 133–169 <https://doi.org/10.1145/279227.279229>
- Levy, A. (2022). 15 Applications for Blockchain Technology. Learn about all the different applications and use cases for blockchain technology. Pridobljeno 2. 2. 2023 na <https://www.fool.com/investing/stock-market/market-sectors/financials/blockchain-stocks/blockchain-applications/>
- Lewis, A. (2016). A gentle introduction to smart contracts. Pridobljeno 26. 2. 2023 na <https://bitsonblocks.net/2016/02/01/a-gentle-introduction-to-smart-contracts/>

- Michailidis, M. P. (2018). The Challenges of AI and Blockchain on HR Recruiting Practices. *The Cyprus Review* (Vol. 30:2 Fall 2018)
- Monrat, A. A., Schelen, O., & Anderson, K. (2019). A Survey of Blockchain From the Perspectives of Applications, Challenges, and Opportunities. DOI 0.1109/ACCESS.2019.2936094 IEEE Access
- Morkunas, V. J., Paschen, J., & Boon, E. (2019). How blockchain technologies impact your business model. *Business Horizons*, 62(3), 295–306. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.01.009>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill Education. 2021.
- Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. Pridobljeno 1. 2. 2023 na <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>
- Ocepek, D. (2020). Potencial sodobne kadrovske. *HR & M*, 25(5), 26–28.
- Rozina U. (2020). Digitalna orodja pomagajo pri izvajanju poslovne strategije. *HR & M*, 22(5), 48–49.
- Statista. (2022). The World's Biggest Diasporas. Pridobljeno 20. 3. 2023 na <https://www.statista.com/chart/4237/the-countries-with-the-most-people-living-overseas/>
- Stewart, G. L. & Brown, K. G. (2014). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*, 3rd ed, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Szabo, N. (1997). Formalizing and Securing Relationships on Public Networks. *First Monday*, 2(9). Pridobljeno 18. 1. 2023 na <https://doi.org/10.5210/fm.v2i9.548>
- Tarken, W. (2016). What is HR Agility? What's Your Definition? Pridobljeno 12. 4. 2021 na <https://www.linkedin.com/pulse/what-hr-agility-whats-your-definition-wayne-tarken-csm-sphr/>
- Taylor, P. (2018). Blockchain technology market size worldwide from 2017 to 2027 (in billion U.S. dollars). Pridobljeno 15. 3. 2023 na <https://www.statista.com/statistics/1015362/worldwide-blockchain-technology-market-size/>
- The World Bank. (2018). Gains in Financial Inclusion, Gains for a Sustainable World. Pridobljeno 11. 3. 2023 na [https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2018/05/18/gains-in-financial-inclusion-gains-for-a-sustainable-world?cid=ECR\\_TT\\_worldbank\\_EN\\_EXT](https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2018/05/18/gains-in-financial-inclusion-gains-for-a-sustainable-world?cid=ECR_TT_worldbank_EN_EXT)
- Thomas, M. (2017). How blockchain will disrupt your industry. Pridobljeno 25. 2. 2023 na <https://www.slalom.com/insights/how-blockchain-will-disrupt-your-industry>
- Tutton, M. (2010). Uncovering the multi-million dollar fake degree industry. Pridobljeno 19. 3. 2023 na <http://edition.cnn.com/2010/BUSINESS/01/11/fake.college.degrees/index.html>
- UM Migration. (2023). World Migration Report 2022. Pridobljeno 9. 3. 2023 na <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/>
- World Economic Forum. (2016). Which country has the largest diaspora? Pridobljeno 14. 2. 2023 na <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/which-country-has-the-largest-diaspora/>



# ZELENE KOMPETENCE ZDRAVSTVENIH DELAVCEV

VID INDIHAR VELIČKOVIČ, POLONA ŠPRAJC

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
vid.velickovic@student.um.si, polona.sprajc@um.si

Prispevek na sistematičen način predstavi aktualno stanje raziskav s področja zelenih kompetenc zdravstvenih delavcev. Analiza se omejuje na metapodatke 118 publikacij z namenom identifikacije vzorcev v frekvenčni distribuciji glede na leto objave, revije, pojavnost besed, avtorje in geografske povezave s prvo navedenim avtorjem. Ugotovitve prikažejo trende v navedenih kategorijah in potencialne raziskovalne vrzeli. Prispevek predstavi predloge za nadaljnje raziskave, ki bodo naslovile izpostavljene raziskovalne vrzeli in nadgradile poznavanje področja zelenih kompetenc v zdravstvu.

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.5)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Ključne besede:**  
zelene kompetence,  
zdravstvo,  
trajnostni razvoj,  
pregled področja,  
GHIRM



Univerzitetna založba  
Univerze v Mariboru

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.5)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Keywords:**  
green competencies,  
healthcare,  
sustainability,  
mapping review,  
GHRM

# GREEN COMPETENCIES OF HEALTHCARE PROFESSIONALS

VID INDIHAR VELIČKOVIČ, POLONA ŠPRAJC

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia  
[vid.velickovic@student.um.si](mailto:vid.velickovic@student.um.si), [polona.sprajc@um.si](mailto:polona.sprajc@um.si)

This review explores the current state of research on green competencies of healthcare professionals. The study is limited to descriptive analysis of metadata from 118 publications, with the aim of identifying patterns in the frequency distribution by publishing year, journals, commonly used words, authors and their geographic affiliation. The findings identify trends within these categories and show potential gaps in current knowledge. The study also provides recommendations for future research to address these gaps and improve our understanding of green competencies in healthcare.



University of Maribor Press



## 1 Uvod

Zdravstveni sektor se z vidika okoljskih sprememb nahaja v edinstvenem položaju, saj z ene strani bistveno prispeva k degradaciji okolja (Deng et al., 2022), medtem ko z druge strani nosi odgovornost naslavljanja iz tega izhajajočih negativnih učinkov na človekovo zdravje (Jagals & Ebi, 2021). Leta 2017 izdan strateški dokument Svetovne zdravstvene organizacije izčrpno analizira okoljsko vzdržnost zdravstvenega sistema, predstavi njegove glavne okolju škodljive dejavnike in temeljne načine pristopa k njihovemu izboljšanju. Kot glavne okoljske vplivne dejavnike, ki izvirajo iz zdravstvenega sistema, navaja visoko produkcijo odpadkov, onesnaževanje vode, občutne izpuste toplogrednih plinov, uporabo strupenih kemikalij ter visoko porabo vodih virov in energije. Zaposleni v zdravstvu so navedeni kot eden izmed treh temeljnih dejavnikov, ki največ prispevajo k spodbudi ali zavrtju trajnostno vzdržnega razvoja zdravstvenih sistemov (*Environmentally Sustainable Health Systems: A Strategic Document*, 2017). Upoštevajoč obsežne učinke na zdravje, kot so povečana razširjenost astme, respiratornih alergij in dihalnih obolenj, večje tveganje za pojav rakavih obolenj, srčno-žilnih bolezni in kapi, bolezni, ki se prenašajo s hrano, spremembe v prehrani, umrljivost zaradi vročine, učinki na človeški razvoj, nevrološke bolezni in motnje, vektorske bolezni in zoonoze, bolezni, ki se prenašajo z vodo, ter z vremenom povezane umrljivosti, ki izhaja iz okoljskih posledic, kot so dvig vodne gladine, spremembe v percepciji zaradi poplav in suše, vročinski valovi, intenzivnejši orkani in nevihte ter poslabšana kakovost zraka (Portier et al., 2010), imajo zdravstveni delavci nedvomno osrednjo vlogo pri naslavljanju okoljskih sprememb, prispevku k njihovi omilitvi, povečevanju zdravstvenih koristi okoljsko usmerjenih intervencij in ozaveščanju o potrebi po pospešenem odzivu (Watts et al., 2021).

Da bi zdravstveni delavci lahko s tem povezane cilje in naloge učinkovito naslavljali, potrebujejo poseben set okoljsko usmerjenih kompetenc, v znanstveni literaturi poznanih kot zelene kompetence (Cabral & Lochan Dhar, 2019). Kljub obsežnemu korpusu sistematičnega raziskovanja delovnih kompetenc zdravstvenih delavcev pa ostaja področje njihovih zelenih kompetenc pomanjkljivo raziskano in brez jasnega sistematičnega pregleda. Ta prispevek je pripravljen s ciljem nasloviti izpostavljeno raziskovalno vrzel in pridobiti vpogled v trenutno stanje znanstvene raziskanosti zelenih kompetenc, ki jih morajo imeti zdravstveni delavci, da bi lahko učinkovito prispevali k trajnostni vzdržnosti zdravstvenega sistema.

Ker v času pisanja prispevka v znanstveni sferi ni splošno sprejete definicije zelenih kompetenc, smo pri analizi področja kot teoretični okvir uporabili sistem opredelitev različnih avtorjev, ki posamične pojme povezujejo v zaokroženo celoto. Subramanian et al. zelene kompetence opredeljuje kot »potrebno ekološko znanje, ki ga ima posameznik v oporo pri pravičnem in odgovornem obnašanju do splošnega blagostanja svojega neposrednega okolja« (Subramanian et al., 2016). Ta koncept razčlenita Cabral C. in Dhar D. v zelene kompetence kot multidimenzionalen konstrukt, ki ga sestavlja šest domen: zelena ozaveščenost, zeleno znanje, zelene spretnosti, zelene sposobnosti, zelen odnos in zeleno obnašanje (Cabral & Dhar, 2021). Tabela 1 predstavlja vsebino pojmov posamične domene, kot jo razume ta prispevek.

**Tabela 1: Vsebina pojmov domen konceptualnega modela zelenih kompetenc**

Pojem	Vsebina
Zelena ozaveščenost	Percepcija, občutek in zavest o okolju in z njim povezanimi problemi (Zareie & Jafari Navimipour, 2016); zavest o trajnostnem razvoju s poudarkom na okolju, družbi in gospodarstvu (Thomas & Day, 2014).
Zeleno znanje	Znanje, ki združuje discipline naravoslovnih in družboslovnih znanosti, osredotočeno na nižanje porabe energije, zmanjševanje okoljskih odpadkov in ohranitev ekosistemov (Alvarez-García et al., 2018); znanje, ki vodi v zmanjšano porabo energije in surovih materialov, znižanje učinka tople grede, zmanjšanje količine odpadkov in onesnaževanja ter ohranjanje naravnih ekosistemov (Esposto & Annakis, 2016).
Zelene veščine	Veščine, potrebne za zelena delovna mesta, ki vključujejo zmanjševanje porabe energije in surovih materialov, znižanje izpusta toplogrednih plinov in onesnaževanja ter ohranjanje ekosistema (Brown, 2015); Veščine, pridobljene s formalnim izobraževanjem in treningom, ki se nanašajo na okolje in njegove ekosisteme (Subramanian et al., 2016)
Zelene sposobnosti	Posameznikove sposobnosti integracije teoretičnega znanja in praktičnih izkušenj v naravnem okolju, povezane z reševanjem resničnih okoljskih problemov (Cabral & Dhar, 2021).
Zelen odnos	Odnos, podkrepjen z občutkom odgovornosti do okoljskih problemov, spoštovanjem do narave in družbe ter oceno socio-okoljskih problemov (Alvarez-García et al., 2018).
Zeleno obnašanje	Obnašanje, zaradi katerega zaposleni svoje delo opravlja trajnostno vzdržno, ohranja vire, odvrča druge od okoljsko škodljivega obnašanja, spodbuja dejavnosti, usmerjene v ohranjanje okolja in odvrčanje od njegovega propadanja (Wiernik et al., 2016).

## 2 Metodologija

Sistematični pregled sledi strukturnim korakom, predlaganim s strani Tranfield et al. (2003) in prilagojenim namenu raziskave: 1) identifikacija potrebe po raziskavi in razvoj raziskovalnega protokola, 2) identifikacija relevantnih raziskav, 3) izbor raziskav, 4) izvleček in pregled podatkov in 5) sinteza podatkov.

Temelj raziskovalnega procesa smo postavili s pregledom področja zelenih kompetenc, kjer smo se osredotočili na podpodročje zelenih kompetenc zdravstvenih delavcev. V prvem koraku smo opravili obsežen pregled literature, ki je temeljil na podrobnem pregledu bistvenih člankov, odkritih s pomočjo ključnih besed »competencies«, »sustainable«, »green« in »healthcare«<sup>1</sup> ter z njimi tesno povezanih izpeljank. Obseg pridobljene literature smo povečali z metodo snežne kepe<sup>2</sup>.

Na točki, ko je naša seznanjenost s področjem dosegla točko nasičenosti, smo ustvarili preliminarni raziskovalni protokol. Ugotovili smo, da se naše raziskovanje vrti okrog treh temeljnih sfer: zdravstvo, okolje in kompetence. Za nadaljnjo razčlenitev kategorije kompetenc smo uporabili konceptualni model zelenih kompetenc (Cabral & Dhar, 2021), s katerim smo identificirali pripadajoče podkategorije.

V drugem koraku smo na temelju navedenih ugotovitev izbrali ustrezne ključne besede za vsako izmed področij in jih razvrstili, kot je predstavljeno v tabeli 2.

**Tabela 2: Ključne besede**

Področje	Ključne besede
Zdravstvo	Healthcare, medical, professional, worker, employee, expert, nurse, doctor, physician <sup>3</sup>
Okolje	Climate change, environmental change, sustainability, green <sup>4</sup>
Kompetence	Competencies, skill, knowledge, awareness, behaviour, attitude, abilities <sup>5</sup>

Iz ključnih besed smo razvili iskalne nize, s katerimi smo v podatkovnih bazah Web of Science (WoS), Scopus in EBSCOhost identificirali izdatno količino relevantnih publikacij. Tabela 3 vsebuje iskalne nize, prilagojene posebnostim vsake izmed podatkovnih baz.

<sup>1</sup> Kompetence, trajnost, zelen in zdravstvo

<sup>2</sup> Forward snowballing method in backward snowballing method

<sup>3</sup> Zdravstvo, zdravstven, strokovnjak, delavec, zaposleni, ekspert, medicinska sestra, zdravnik

<sup>4</sup> Podnebne spremembe, okoljske spremembe, trajnost, zelen

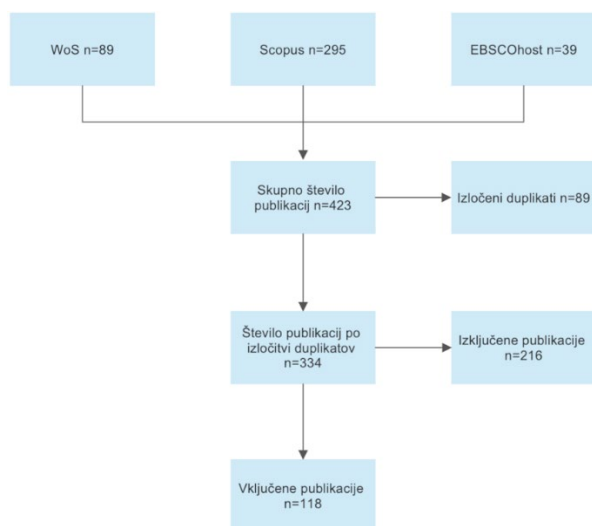
<sup>5</sup> Kompetence, spretnost, znanje, ozaveščenost, obnašanje, odnos, sposobnosti

Tabela 3: Iskalni nizi

Podatkovna baza	Iskalni niz
Web of Science (WoS)	(AB=("health* professional*") OR AB= ("health* worker*") OR AB=("health*employee*") OR AB=(medical*) OR AB=(nurse*) OR AB=(doctor*) OR AB=(physician*)) AND (AB=(competencies) OR AB=(skill*) OR AB=(knowledge) OR AB=(awareness) OR AB=(behaviour) OR AB=(abilities) OR AB=(attitude)) AND (AB=(sustainable) OR AB=(sustainability)) AND (AB=("climate change") OR AB=(green) OR AB=("environmental change"))
Scopus	(TITLE-ABS-KEY("health* professional*") OR TITLE-ABS-KEY("health* worker*") OR TITLE-ABS-KEY("health*employee*") OR TITLE-ABS-KEY(medical*) OR TITLE-ABS-KEY(nurse*) OR TITLE-ABS-KEY(doctor*) OR TITLE-ABS-KEY(physician*)) AND (TITLE-ABS-KEY(competencies) OR TITLE-ABS-KEY(skill*) OR TITLE-ABS-KEY(knowledge) OR TITLE-ABS-KEY(awareness) OR TITLE-ABS-KEY(behaviour) OR TITLE-ABS-KEY(abilities) OR TITLE-ABS-KEY(attitude)) AND (TITLE-ABS-KEY(sustainable) OR TITLE-ABS-KEY(sustainability)) AND (TITLE-ABS-KEY("climate change") OR TITLE-ABS-KEY(green) OR TITLE-ABS-KEY("environmental change"))
EBSCOhost	AB ("health* professional*" OR "health* worker*" OR "health* employee*" OR "medical*" OR "nurse*" OR "doctor*" OR "physician*" ) AND AB ( competencies or skills or abilities or knowledge or awareness or behaviour or attitude ) AND AB ( sustainable or sustainability ) AND AB ( "climate change" or "environmental change" or "green" )

Izbor relevantnih raziskav smo zožili z določitvijo kriterijev ustreznosti publikacij. Aktualnost raziskave smo zagotovili s tem, da smo izbrali le raziskave, izdane v zadnjih 20 letih (od 2003 do 2023). Izključili smo publikacije s področij, ki ne spadajo v širšo pojmovanje zdravstva, kot so npr. kemija, fizika, agronomija, inženiring, in torej za raziskavo niso relevantna. Z namenom omejitve pregleda izključno na znanstveno raziskovanje teme smo kot relevantne upoštevali zgolj znanstvene članke in konferenčne prispevke.

Z iskalnim procesom smo pridobili 89 publikacij iz podatkovne baze Web of Science, 295 publikacij iz podatkovne baze SCOPUS in 39 publikacij iz podatkovne baze EBSCOhost, v skupnem številu 423 publikacij. Po odstranitvi duplikatov je nabor obsegal 334 publikacij. Po pregledu naslovov in povzetkov smo skladno z izključitvenimi kriteriji izločili publikacije, ki se ne osredotočajo na zdravstvo ali pa se osredotočajo na paciente in zdravljenje, publikacije, ki se ne navezujejo na okoljske ali podnebne spremembe, in publikacije, povezane s širšim pojmovanjem pojma zdravstveni delavec, kot so npr. veterinarji ali farmacevti. Končna baza publikacij, uporabljenih v raziskavi, je obsegala 118 prispevkov. Slika 1 predstavlja vizualno ponazoritev iskalnega procesa v obliki diagrama.



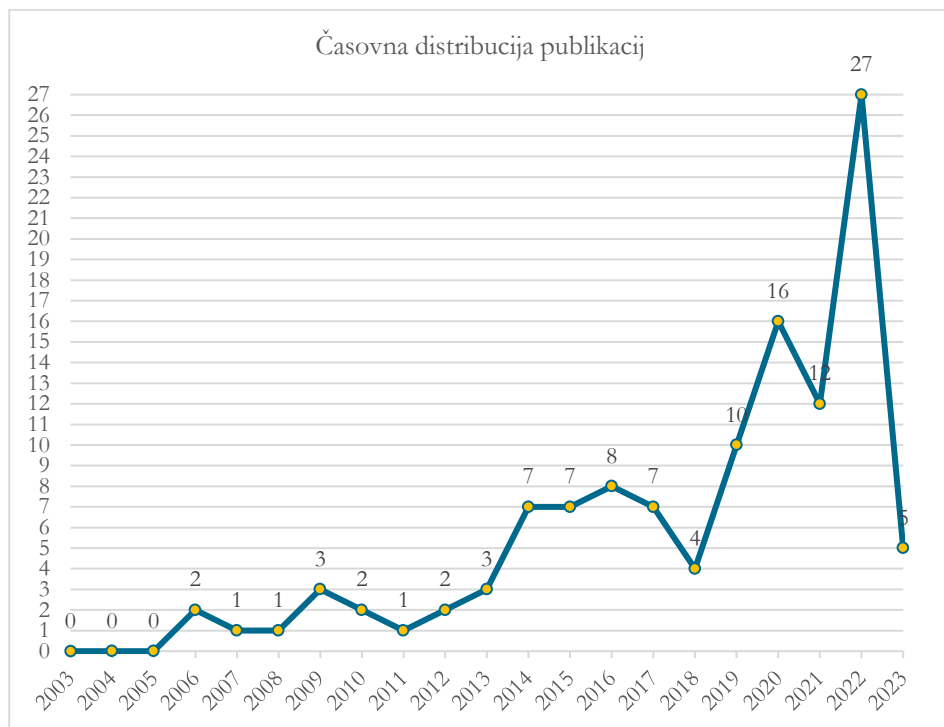
Slika 1: Diagram iskalnega procesa

Vir: Lasten.

### 3 Rezultati

#### 3.1 Kronološka distribucija publikacij

Z iskalnim procesom nismo zajeli nobene publikacije, ki bi izšla v obdobju med letoma 2003 in 2005. V posamičnih letih med 2006 in 2013 so izšle največ tri publikacije. Prvi občutni porast izdanih publikacij je moč zaznati med leti 2014 in 2017, z najvišjim številom osem publikacij letno, kar predstavlja povečanje obsega za več kot 100 % napram prejšnjim letom. V sledečih letih (z izjemo leta 2018) se količina izdanih publikacij ponovno občutno poveča, do 27 publikacij, izdanih leta 2022. Ker je analiza prispevka nastajala v začetku leta 2023, to leto ni relevantno za vzorec temporalne analize. Količina izdanih publikacij leta 2022 je enaka količini izdanih publikacij v prvih 12 letih časovnega okna. Podobno količina publikacij, izdanih leta 2020, presega količino publikacij prvih desetih let časovnega razpona. Rezultati so grafično ponazorjeni na sliki 2.

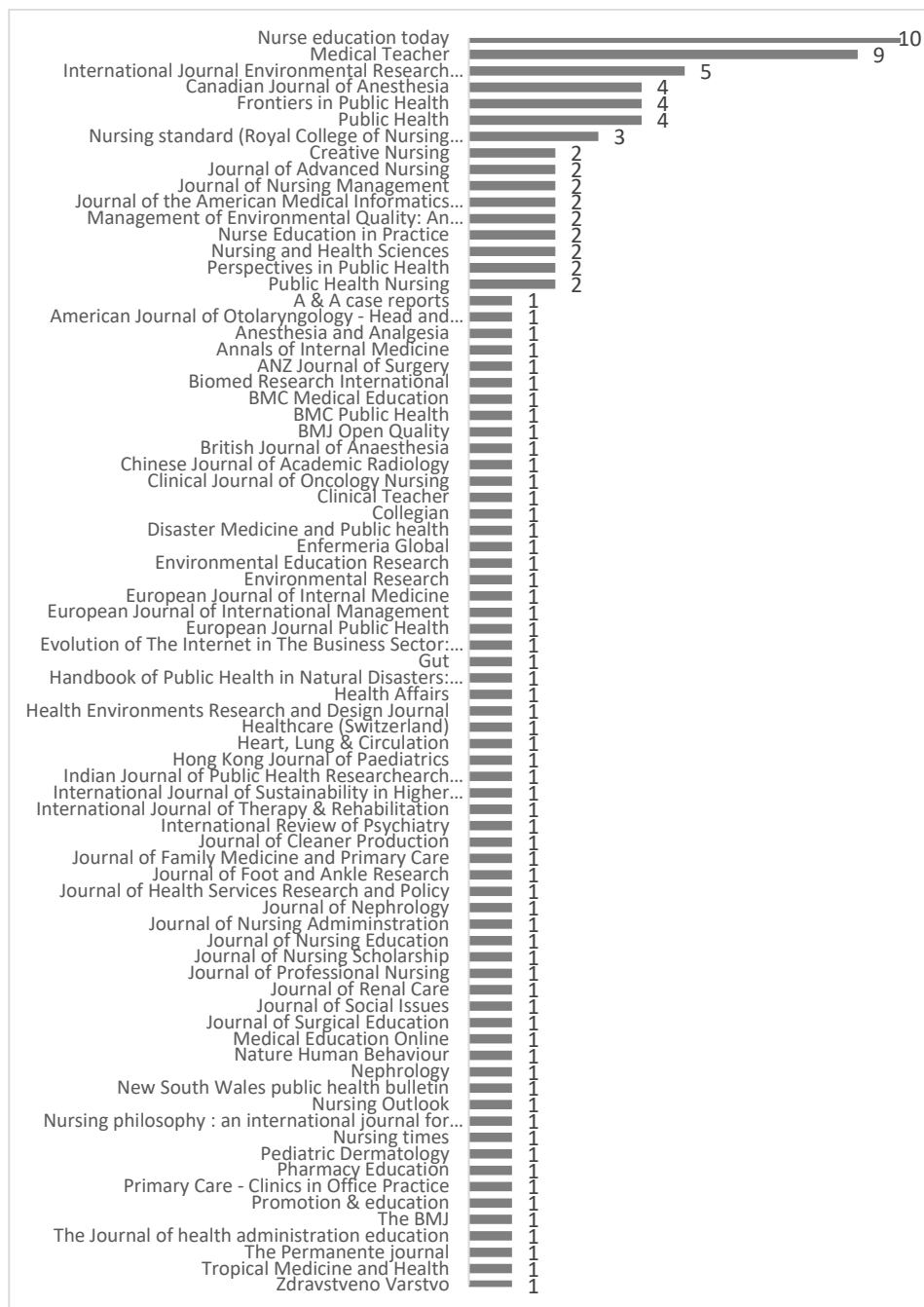


Slika 2: Graf kronološke distribucije publikacij

Vir: Lasten.

### 3.2 Distribucija glede na revije

Slika 3 predstavlja distribucijo publikacij glede na revije, ki so jih izdale. Prispevki, zajeti v raziskavo, so bili izdani v širokem razponu revij, ki obsegajo različna znanstvena področja. Skupno smo identificirali 75 revij, pri čemer je večina revij izdala eno publikacijo, 16 revij več kot eno publikacijo, od katerih je sedem revij izdalo več kot dve publikaciji. Revije so večinoma specializirane za različna področja zdravstva, kot so zdravstvena nega, javno zdravstvo in zdravstveno izobraževanje. Kljub temu pa nabor revij zajema tudi druga raznolika področja, kot so okoljska znanost, management in človeško obnašanje, kar nakazuje na široko interdisciplinarnost, raznolikost perspektiv in širok obseg raziskovalnih področij.



Slika 3: Distribucija glede na revije

Vir: Lasten





### 3.4 Distribucija glede na avtorje

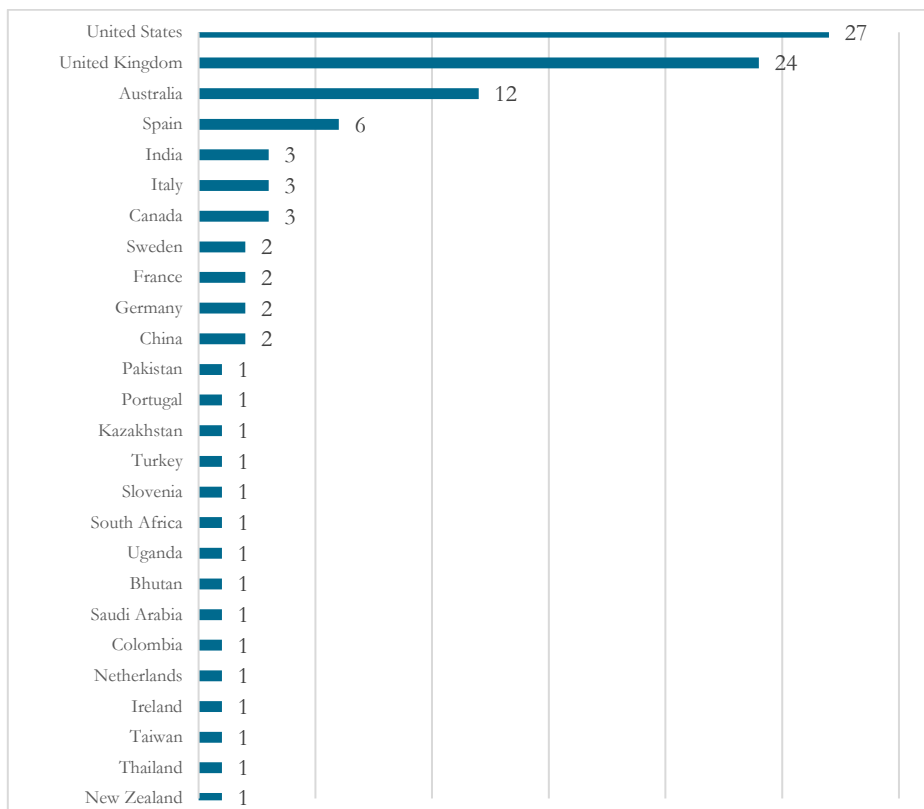
Analiza avtorjev publikacij kaže na raznoliko distribucijo avtorstva. Večina avtorjev je izdala le eno publikacijo, medtem ko manjše število avtorjev izstopa z več publikacijami. S sedmimi publikacijami opazno izstopa Janet Richardson. Sledijo ji Maria Alexandra Petre in Carmen Alvarez-Nieto s štirimi publikacijami ter Benny Goodman in Isabel Maria Lopez Medina z dvema publikacijama.

Nadaljnji pregled je pokazal, da je Janet Richardson navedena kot avtorica ali soavtorica pri skupno 13 publikacijah, vključujoč dve publikaciji Carmen Alvarez-Nieto in eno publikacijo Isabel Marie Lopez Medine. Njena prisotnost na raziskovalnem področju v aktualnem obdobju je konstantna, saj je vsako leto med 2014 in 2022 (z izjemo leta 2021) avtorica vsaj ene publikacije.

Poleg tega je iz podatkov razvidna določena stopnja sodelovanja med tremi pogosto publiciranimi avtoricami. Isabel Maria Lopez Medina je kot soavtorica navedena v vseh publikacijah, kjer je kot prva avtorica navedena Alvarez-Nieto, hkrati pa je navedena kot soavtorica ene publikacije, kjer je kot prva avtorica navedena Janet Richardson. Enako je Alvarez-Nieto navedena kot soavtorica ene publikacije, kjer je kot prva avtorica navedena Lopez Medina.

### 3.4 Geografska distribucija glede na institucionalno povezavo prvo navedenih avtorjev

Rezultati analize geografske distribucije institucij, s katerimi so povezani prvi avtorji, kažejo signifikantno zastopanost s strani institucij, ki se nahajajo v angleško govorečih državah. Tri države z največjo količino zastopanosti so Združene države Amerike ( $n = 27$ ), Združeno kraljestvo Velike Britanije in Severne Irske ( $n = 24$ ) in Avstralija ( $n = 12$ ), kar predstavlja zaokroženo 62 % celotnega spektra zastopanih držav. Španija ( $n = 6$ ), Italija ( $n = 3$ ), Kanada ( $n = 3$ ), Švedska ( $n = 2$ ), Francija ( $n = 2$ ), Nemčija ( $n = 2$ ), Portugalska ( $n = 1$ ), Slovenija ( $n = 1$ ), Nizozemska ( $n = 1$ ), Irsko ( $n = 1$ ) in Nova Zelandija ( $n = 1$ ), skupaj prispevajo zaokroženo 22 % celote. Združeno 84 % celotnega vzorca predstavljajo publikacije, povezane z institucijami zahodnega sveta. V nasprotju s tem druge države predstavljajo le 16 % celotnega vzorca, pri čemer sta samo Indija ( $n = 3$ ) in Kitajska ( $n = 2$ ) povezani z več kot eno publikacijo.



Slika 4: Geografska distribucija

Vir: Lasten

#### 4 Diskusija in zaključek

Opravljen raziskava razkriva pomembne vidike stanja raziskanosti področja zelenih kompetenc zdravstvenih delavcev.

Na prvem mestu je časovna analiza pokazala občutno naraščajoč trend izdanih publikacij. Odsotnost publiciranja v obdobju med letoma 2003 in 2006 ter relativno nizka frekvenca publikacij do vključno leta 2013 nakazuje na začetek zavedanja pomembnosti elementov koncepta zelenih kompetenc v zdravstveni industriji v tem časovnem obdobju. Obdobje med letoma 2014 in 2017 predstavlja prvo povečanje frekvenca izdanih publikacij, ki v obdobju med letoma 2018 in 2022 preide v eksponentno rast. Trend jasno kaže na vse večjo prepoznavnost problematike in zavedanje njene pomembnosti v znanstvenih krogih.

Iz analize distribucije glede na revije izhajata dve pomembni ugotovitvi. Najprej je potrebno opozoriti, da sta dve reviji izdali občutno večje število publikacij v primerjavi s celotnim vzorcem. Reviji *Nurse Education Today* in *Medical Teacher* sta objavili deset in devet publikacij zaporedno v upoštevanem časovnem oknu, kar nakazuje na prevlado raziskovanja izobraževalnega vidika zelenih kompetenc zdravstvenih delavcev. Prav tako močno povezavo med raziskovanjem zelenih kompetenc in izobraževanjem v svojih raziskavah ugotavljata Cabral in Dhar (Cabral & Dhar, 2021). Na drugem mestu gre opaziti nesorazmerno visoko število prispevkov, objavljenih v revijah povezanih z zdravstveno nego, kar nakazuje na močno osredotočenost na poklice zdravstvene nege kot primarni fokus raziskovanja zadevnega področja.

Rezultati analize pojavnosti besed sovpadajo z rezultati distribucije glede na revije. V prvi vrsti se iz širokega spektra povezanih pojmov opazi raznolik in interdisciplinaren spekter področja, ki pokriva teme, kot so zdravstvena nega, izobraževanje, upravljanje z odpadki, javno zdravstvo in okoljska problematika. Visoka pojavnost besed »nursing<sup>17</sup>« in »education<sup>18</sup>« potrjuje, da je levji delež raziskav zadevnega področja povezanih z zdravstveno nego in/ali izobraževanjem. Pomembno dejstvo predstavlja pogosta pojavnost besede »global<sup>19</sup>«, iz česar je moč sklepati na zavedanje o mednarodni, naddržavni oziroma svetovni razsežnosti problematike, kot tudi povečani pomembnosti globalne perspektive delavcev v zdravstvu pri opravljanju svojega dela (Butterfield et al., 2021); (Martin et al., 2022); (Pearson et al., 2015).

Analiza geografske distribucije razkriva občuten odklon opravljenih raziskav k državam zahodnega sveta, s tem pa tudi potencialno kulturno pogojenost znanja in razumevanja problematike ter pomembno znanstveno vrzel. Ozek kulturni fokus se kaže v dejstvu, da je kar 84 % analiziranih publikacij povezanih z državami zahodnega sveta, pri čemer je 62 % publikacij povezanih z institucijami angleško govorečih držav. Nasprotno avtorji, povezani z institucijami drugih držav, tvorijo le neznamenat delež raziskav. Dodatna razčlemba preostalih 16 % zastopanosti kulturno diskriminacijo dodatno poveča. Skupno pet publikacij je povezanih z institucijami iz Indije in Kitajske, kar predstavlja manj kot 5 % celotnega vzorca.

---

<sup>17</sup> Zdravstvena nega

<sup>18</sup> Izobraževanje

<sup>19</sup> Svetovni

Na tem mestu je smiselno zastopanost držav v vzorcu primerjati s populacijo držav<sup>20</sup>. Ocena številčnosti celotnega svetovnega prebivalstva v letu 2022 je bila 7,9 milijarde. Ocena skupnega števila prebivalcev držav, zastopanih v vzorcu leta 2022, je 4,3 milijarde, kar predstavlja približno 55 %. Skupno število prebivalstva Kitajske in Indije je bilo v tem letu ocenjeno na približno 2,8 milijarde. To predstavlja 35 % celotne svetovne populacije in 65 % populacije vzorca. Če prebivalstvu Kitajske in Indije prištejemo število prebivalstva drugih držav vzorca, ki ne spadajo v sfero zahodnega sveta, dobimo skupno približno 3,5 milijarde prebivalstva, kar predstavlja skoraj 45 % celotnega prebivalstva in kar 81 % prebivalstva, zajetega z vzorcem. Nasprotno je skupna ocena količine prebivalstva zahodnega sveta, zajetega v vzorcu, približno 776 milijonov, kar pomeni približno 10 % celotne svetovne populacije in 18% populacije vzorca (United Nations, Department of Economic and Social affairs[DESA], 2022). Vse to kaže na potencialno pomanjkanje kulturne diverzitete in zastopanosti tem, z disproporcionalno visokim številom publikacij, pripadajočim majhnemu deležu svetovnega prebivalstva.

#### 4.1 Raziskovalne vrzeli in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Kljub naraščajočemu korpusu raziskav, povezanih z zadevnim področjem, so raziskovalne vrzeli v razumevanju teme zelenih kompetenc zdravstvenih delavcev, ki jih je potrebno nasloviti, še vedno občutne.

Menimo, da je v prvi vrsti potrebno opraviti tematsko analizo literature, povezane z zelenimi kompetencami zdravstvenih delavcev, ki bo temeljila na modelu zelenih kompetenc avtorjev Cabral & Dhar (2021), kar bo omogočilo podrobnejše razumevanje skupnih tem in konceptov, povezanih s področjem. Za pridobitev celostnejšega razumevanja zelenih kompetenc v zdravstvenem sektorju naj prihodnje raziskave prioritizirajo raziskovanje zelenih sposobnosti<sup>21</sup> in zelenega obnašanja<sup>22</sup>. Pomen le-teh je posebej poudarjen, saj sta se z raziskavo v primerjavi z drugimi sestavnimi deli modela zelenih kompetenc koncepta izkazala kot pomanjkljivo raziskana. Z osredotočenjem na ta področja lahko raziskovalci zagotovijo pomemben vpogled v potrebne veščine in obnašanje zdravstvenih delavcev, potrebnih za učinkovito naslavljanje trajnostno vzdržnih praks na delovnem mestu.

---

<sup>20</sup> Vsi podatki o številčnosti prebivalstva so zaokroženi in izhajajo iz vira, navedenega ob koncu odstavka.

<sup>21</sup> Green abilities

<sup>22</sup> Green behaviour

Poleg navedenega je potrebno raziskati koncept zelenih kompetenc zdravstvenih delavcev v delovnem okolju in širšem spektru poklicev, povezanih z zdravstvom, saj je pretežna količina raziskav posvečena zdravstveni negi. V metodološkem smislu bi bilo potrebno raziskave nadgraditi s širšim spektrom raziskovalnih metod, kot so npr. študije primera, opazovanje ali pristop z mešanimi metodami. Kot zadnje gre ponovno opozoriti, da je levji delež raziskav povezanih z institucijami zahodnih držav, zaradi česar bi bilo potrebno v prihodnosti koncept raziskati tudi v drugih državah.

Pri interpretaciji rezultatov tega pregleda je potrebno upoštevati določene omejitve. Omejitve iskalne strategije na določene podatkovne baze in izključujoče kriterije lahko pomeni, da določene relevantne publikacije niso bile zajete v raziskavi. Na drugem mestu je potrebno upoštevati, da je bila analiza geografske razporeditve omejena izključno na prvo navedene avtorje. Kljub našemu mnenju, da je ta način v zadostni meri ponazoril geografsko distribucijo raziskav, bi lahko vključitev soavtorjev ali analiza lokacije raziskave, izluščena iz celotnega besedila prispevkov, pokazala bolj celostno sliko.

Opravljen pregled literature nudi pomemben vpogled v trenutno stanje raziskav, povezanih z zelenimi kompetencami zdravstvenih delavcev. Naša analiza je bila opravljena s ciljem identifikacije raziskovalnih vrzeli in spodbude nadaljnjih raziskav. Naslovitev identificiranih vrzeli bo omogočila podrobnejše razumevanje zelenih kompetenc zdravstvenih delavcev, hkrati pa jim bo omogočila boljše razumevanje trajnostnih praks pri opravljanju svojega dela. Z nadaljnjim raziskovanjem področja lahko izboljšamo našo sposobnost spodbujanja trajnostno vzdržnih praks v zdravstvu in boljše razumemo načine, s katerimi lahko zdravstveni delavci prispevajo h globalnemu prizadevanju pri vzpostavljanju trajnostnih praks.

## Literatura

- Alvarez-García, O., Sureda-Negre, J., & Comas-Forgas, R. (2018). Assessing environmental competencies of primary education pre-service teachers in Spain: A comparative study between two universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(1), 15–31. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2016-0227>
- Brown, M. (2015). Developing and using green skills for the transition to a low carbon economy. V *Australian Journal of Adult Learning* (Vol. 55, Issue 2).
- Butterfield, P., Leffers, J., & Vañquez, M. D. (2021). Nursing's pivotal role in global climate action. *The BMJ*, 373. <https://doi.org/10.1136/bmj.n1049>

- Cabral, C., & Dhar, R. L. (2021). Green competencies: insights and recommendations from a systematic literature review. *Benchmarking*, 28(1), 66–105. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2019-0489/FULL/PDF>
- Cabral, C., & Lochan Dhar, R. (2019). Green competencies: Construct development and measurement validation. *Journal of Cleaner Production*, 235, 887–900. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.07.014>
- Deng, Y., Cherian, J., Ahmad, N., Scholz, M., & Samad, S. (2022). Conceptualizing the Role of Target-Specific Environmental Transformational Leadership between Corporate Social Responsibility and Pro-Environmental Behaviors of Hospital Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph19063565>
- Esposito, A., & Annakis, J. (2016). From Standard Jobs to “Green Jobs”: A Strategy For Developing Markets. *Corporate Ownership & Control*, 14(1).
- Jagals, P., & Ebi, K. (2021). Core Competencies for Health Workers to Deal with Climate and Environmental Change. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2021, Vol. 18, Page 3849, 18(8), 3849. <https://doi.org/10.3390/IJERPH18083849>
- Martin, M. F., Maturen, K. E., Foster, C., Woolen, S., & Dunnick, N. R. (2022). Environmental stewardship and healthcare: global reflections for radiology. *Chinese Journal of Academic Radiology*, 5(4), 244–248. <https://doi.org/10.1007/s42058-022-00103-8>
- Pearson, D., Walpole, S., & Barna, S. (2015). Challenges to professionalism: Social accountability and global environmental change. *Medical Teacher*, 37(9), 825–830. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2015.1044955>
- Portier, C., Thigpen Tart, K., Carter, S., Dilworth, C., Grambsch, A., Gohlke, J., Hess, J., Howard, S., Luber, G., Lutz, J., Maslak, T., Radtke, M., Rosenthal, J., Rowles, T., Sandifer, P., Scheraga, J., Strickman, D., Trtnaj, J., & Whung, P.-Y. (2010). A Human Health Perspective on Climate Change: A Report Outlining Research Needs on the Human Health Effects of Climate Change. *Environmental Health Perspectives*. <https://doi.org/10.1289/ehp.1002272>
- Subramanian, N., Abdulrahman, M. D., Wu, L., & Nath, P. (2016). Green competence framework: Evidence from China. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1047394>
- Thomas, I., & Day, T. (2014). Sustainability capabilities, graduate capabilities, and Australian universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(2), 208–227. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-05-2012-0046>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. V *British Journal of Management* (Vol. 14, Issue 3, 207–222). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2022). World Population Prospects 2022, Online Edition. Pridobljeno 16. 2. 2023 na <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/MostUsed/>
- Watts, N., Amann, M., Arnell, N., Ayeb-Karlsson, S., Beagley, J., Belesova, K., Boykoff, M., Byass, P., Cai, W., Campbell-Lendrum, D., Capstick, S., Chambers, J., Coleman, S., Dalin, C., Daly, M., Dasandi, N., Dasgupta, S., Davies, M., di Napoli, C., ... Costello, A. (2021). The 2020 report of The Lancet Countdown on health and climate change: responding to converging crises. V *The Lancet* (Vol. 397, Issue 10269, 129–170). Lancet Publishing Group. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)32290-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)32290-X)
- Wiernik, B. M., Dilchert, S., & Ones, D. S. (2016). Age and employee green behaviors: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 7(MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00194>
- World Health Organization. Regional Office for Europe (2017). Environmentally sustainable health systems: a strategic document. World Health Organization. Regional Office Europe. Pridobljeno 28. 3. 2023 na <http://apps.who.int/iris/handle/10665/340375>
- Zareic, B., & Jafari Navimipour, N. (2016). The impact of electronic environmental knowledge on the environmental behaviors of people. *Comput. Hum. Behav.*, 59, 1–8. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2016.01.025>

# ZASNOVA SISTEMA OCENJEVANJA IN NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH

MOJCA BERNIK, JASMINA ŽNIDARŠIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
mojca.bernik@um.si, jasmina.znidarsic@um.si

V globalnem tržnem okolju je ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih postalo eno izmed najpomembnejših managerskih orodij. V prispevku je podrobneje predstavljeno ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, ki sodita v sklop sistema ocenjevanja zaposlenih. Nadgradnja tega je v nadaljevanju predstavljen sistem nagrajevanja zaposlenih, ki se navezuje na finančni vidik in je kot tak del strategije poslovanja organizacij. Ta spoznanja so v nadaljevanju prispevka podprta s primerom sistema ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih znotraj slovenskega podjetja. Prikazani so posamezni koraki izgradnje sistema ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih, vključno s končno obliko ocenjevalnega lista in njegovo izvedbo.

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024.6](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.6)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Ključne besede:**  
ocenjevanje zaposlenih,  
zavzetost,  
nagrajevanje zaposlenih,  
podjetje,  
merila delovne uspešnosti



Univerzitetna založba  
Univerze v Mariboru

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024.6](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.6)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Keywords:**  
employee evaluation,  
commitment,  
rewarding,  
company,  
work performance  
standards

# DESIGN OF THE EMPLOYEE EVALUATION AND REWARD SYSTEM

MOJCA BERNIK, JASMINA ŽNIDARŠIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia  
[mojca.bernik@um.si](mailto:mojca.bernik@um.si), [jasmina.znidarsic@um.si](mailto:jasmina.znidarsic@um.si)

In the global market environment, evaluating and rewarding of employees has become one of the most important management tools. The paper presents the evaluation of the efficiency and effectiveness of employees, which are part of the employee evaluation system. Therefore, the following section presents the employee reward system, which is related to the financial aspect and as such is part of the organization's business strategy. These findings are supported by an example of an employee evaluation and reward system within a Slovenian company. The individual steps of building an employee evaluation and reward system are presented, including the final form of the evaluation sheet and its implementation.





## **1 Uvod**

V času globalizacije in hitrega razvoja tehnologije, ki omogoča povezovanje različnih virov med seboj, se organizacije srečujejo z vedno večjo konkurenčnostjo, kar jih vodi k temu, da želijo imeti v svojih vrstah čim bolj uspešen in sposoben kader. Zato se v zadnjih letih kadrovskega managementa v organizacijah pospešeno ukvarja s sistemom razvoja kadrov, kamor sodi tudi sistem ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih.

Sistem za ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih je sestavni del strategije kadrovskega managementa vsake organizacije, saj je nepreklicno povezan tudi s finančnim načrtom organizacije. Ti sistemi običajno vključujejo ocenjevanje uspešnosti zaposlenega glede na določene standarde uspešnosti in zagotavljanje ustreznih nagrad na podlagi njegove uspešnosti. Cilj takšnih sistemov je motivirati zaposlene za čim boljše delo in zagotoviti, da so njihova prizadevanja usklajena z nameni in cilji organizacije.

Sistemi za ocenjevanje in nagrajevanje se razlikujejo med seboj glede na velikost organizacije, zapletenost organizacije in njeno lastniško strukturo. Na to se navezuje tudi zakonodajni vidik, ki je specifičen za vsako državo posebej. V Sloveniji prihaja do največjega razkoraka v različnosti zakonodajnih aktov pri delitvi organizacij na javne in zasebne. Zato je težko posplošiti sisteme za ocenjevanje in nagrajevanje na vse organizacije v Sloveniji.

V nadaljevanju je prikazan sistem ocenjevanja in nagrajevanja na primeru gospodarskega podjetja X, ki se je odločilo, da bo nadgradilo obstoječ sistem. V podjetju se namreč zavedajo, da so učinkoviti sistemi ocenjevanja in nagrajevanja ključnega pomena za uspeh podjetja, saj pomagajo zagotoviti, da so zaposleni motivirani in zavzeti ter da so njihova prizadevanja usklajena s cilji podjetja. Poleg ustreznega definiranega sistema ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih je potrebno tudi poudariti, da je za dobre rezultate pomembna tudi pravilna izvedba, ki pomaga pri ugotavljanju področij, na katerih zaposleni morda potrebujejo dodatno usposabljanje ali podporo, in zagotavlja okvir za stalno izboljševanje uspešnosti.

Učinkoviti sistemi ocenjevanja in nagrajevanja zahtevajo skrbno načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje, da bi zagotovili, da izpolnjujejo potrebe organizacije in njenih zaposlenih.

## 2 Ocenjevanje zaposlenih

Ocenjevanje zaposlenih je že vrsto let prisotno znotraj organizacij, saj predstavlja osnovo za nadgradnjo posameznikovih sposobnosti. Tako v teoriji kot tudi v praksi se ocenjevanje deli na ocenjevanje delovne učinkovitosti zaposlenih kot tudi na ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih. Kljub temu nekateri avtorji delovno uspešnost še vedno enačijo z učinkovitostjo. Med njimi je tudi (Podsakoff et al., 2017), ki pravi, da je »delovna uspešnost celostni pojem, ki obsega sposobnost, učinkovitost in uspešnost zaposlenega v delovnem okolju.«

Delovna učinkovitost in delovna uspešnost sta povezani, vendar pa ju ni mogoče obravnavati kot sinonima. Delovna učinkovitost se nanaša na to, kako dobro posameznik opravlja svoje naloge in koliko časa ter kakšne vire porabi za to. Po drugi strani pa se delovna uspešnost nanaša na to, kako dobro posameznik doseže zastavljene cilje in pričakovanja organizacije.

Razlika med delovno učinkovitostjo in delovno uspešnostjo je v tem, da delovna učinkovitost opisuje, kako dobro posameznik izvaja dodeljene naloge, medtem ko delovna uspešnost opisuje, kako dobro dosega cilje in prispeva k uresničevanju organizacijskih ciljev. Prav tako se delovna učinkovitost nanaša na količino opravljenega dela in uporabo virov, medtem ko se delovna uspešnost nanaša na kakovost opravljenega dela.

V nedavni raziskavi (Zeng, Xie, & Tam, 2020) so avtorji ugotovili, da obstaja pozitivna povezava med delovno učinkovitostjo in delovno uspešnostjo, vendar je ta povezava odvisna od različnih dejavnikov, kot so vrsta dela, delovno okolje in posameznikove lastnosti. Drugi avtorji (Bai, Zhu, & Li, 2019) so v svoji raziskavi ugotovili, da lahko organizacije povečajo delovno uspešnost z izboljšanjem delovne učinkovitosti zaposlenih.

Nekateri avtorji razlikujejo med kvantitativnimi in kvalitativnimi vidiki dela, pri čemer delovna učinkovitost predstavlja kvantitativno plat, delovna uspešnost pa kvalitativno plat dela (Mathis & Jackson, 2019). Drugi raziskovalci opozarjajo, da je delovna uspešnost bolj holističen koncept, ki upošteva tudi druge vidike dela, kot so znanje, veščine, sposobnosti, vedenje in odnosi (DeNisi & Murphy, 2017).

Glede na to, da je delovna uspešnost bolj kompleksen koncept, se v praksi pogosteje uporablja ocenjevanje delovne uspešnosti kot ocenjevanje delovne učinkovitosti. Vendar pa je ocena delovne učinkovitosti lahko pomembna pri načrtovanju izboljšav procesov in povečanju produktivnosti, kar lahko posledično vpliva na delovno uspešnost zaposlenih.

Ne glede na to, ali organizacija ocenjuje delovno učinkovitost ali delovno uspešnost, je primorana definirati delovne cilje. Pri tem je pomembna vključenost in podpora vodstva, ki sodeluje pri postavljanju ciljev. Študije so pokazale, da lahko postavljanje ciljev privede do znatnega izboljšanja delovne uspešnosti (Jiang & Probst, 2017; Wang, Lu, & Lu, 2019). V eni od raziskav je bilo ugotovljeno, da so zaposleni, ki so si zastavili specifične cilje, dosegli višjo raven uspešnosti v primerjavi s tistimi, ki si ciljev niso zastavili (Jiang & Probst, 2017).

Delovni cilji morajo biti primerno ter razumljivo postavljeni, da so jih zaposleni zmožni doseči. V kolikor so delovni cilji s strani vodstva previsoko zastavljeni, jih zaposleni ne bodo mogli doseči, posledica tega pa je izguba motiviranosti in zavzetosti za delo. Temu pritrjujejo tudi Wang et al. (2019), ki so v raziskavi ugotovili, da so zaposleni, ki so bili vključeni v proces določanja ciljev in so imeli pri svojem delu avtonomijo, pokazali višjo raven motivacije in zadovoljstva pri delu.

Učinkovitost določanja ciljev je zato odvisna od vrste cilja in posameznikove motivacije za njegovo doseganje (Kanfer & Ackerman, 2019). Notranja motivacija, ki izhaja iz notranjih nagrad, kot sta osebno zadovoljstvo ali užitek, bo bolj verjetno privedla do uspešnega doseganja ciljev v primerjavi z zunanjo motivacijo, ki izhaja iz zunanjih nagrad, kot so nagrade ali napredovanja (Kanfer & Ackerman, 2019).

Poleg motivacije zaposlenih za doseganje delovnih ciljev je pomembno, da so cilji usklajeni s splošnim poslanstvom in vrednotami organizacije (Searle in Lee, 2018). Ko zaposleni razumejo, kako njihovi individualni cilji prispevajo k večjim organizacijskim ciljem, se bodo pri svojem delu bolj verjetno počutili zavzete in motivirane (Searle & Lee, 2018).

Iz tega sledi, da je določanje ciljev dragoceno orodje za izboljšanje delovne uspešnosti in učinkovitosti. Postavljanje specifičnih, zahtevnih ciljev s povratnimi informacijami in vključevanje zaposlenih v proces lahko privede do boljših rezultatov. Vendar je za zagotovitev učinkovitosti procesa določanja ciljev

pomembno upoštevati vrsto cilja, motivacijo posameznika in usklajenost z organizacijskimi vrednotami ter merila delovne uspešnosti.

Merila delovne uspešnosti se nanašajo na standarde in pričakovanja, ki se uporabljajo za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika ali skupine. Ta merila lahko vključujejo kvantitativna in kvalitativna merila. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti imajo prednost kvalitativna merila, saj jih lahko številčno merimo in so zato bolj oprijemljiva.

Jasna in specifična merila uspešnosti so pomembna za učinkovito upravljanje uspešnosti ter lahko vodijo k večjemu zadovoljstvu pri delu in večji motivaciji zaposlenih. Merila uspešnosti lahko vodjem pomagajo tudi pri prepoznavanju področij za izboljšave in zagotavljanju konstruktivnih povratnih informacij zaposlenim.

Eden od pomembnih vidikov pri oblikovanju meril uspešnosti je, da morajo biti objektivna in pravična. To je mogoče doseči z uporabo standardiziranih orodij za merjenje in z zagotavljanjem, da se merila uspešnosti dosledno uporabljajo za vse zaposlene (DeNisi in Murphy, 2017).

Drug pomemben dejavnik pri oblikovanju meril uspešnosti je uskladitev ciljev posameznika s cilji organizacije. Ko zaposleni razumejo, kako njihovo delo prispeva k splošnemu uspehu organizacije, je večja verjetnost, da bodo motivirani in vključeni v svoje delo (Locke & Latham, 2013).

Pomembno je tudi redno pregledovanje in posodabljanje meril uspešnosti, da se zagotovi, da ostanejo ustrezna in usklajena s spreminjajočimi se potrebami organizacije in panoge. Zato je pomembno, da se merila uspešnosti spreminjajo skladno s strateškimi cilji organizacije. Avtorji (Nikočić et al., 2020) so v svoji raziskavi dokazali, da so cilji in delovanje zaposlenih skupaj s cilji in delovanjem organizacije neposredno povezani s ključnimi dejavniki uspeha.

Na splošno ima lahko uporaba jasnih in specifičnih meril uspešnosti pomembno vlogo pri izboljšanju delovne uspešnosti, spodbujanju zavzetosti zaposlenih in prispevanju k uspešnosti organizacije.

Za ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljamo naslednje temeljne skupine meril (Cascio, 2018; Denisi in Griffin, 2017):

1. produktivnost: meri se količina dela, opravljenega v določenem časovnem okviru. Enota je lahko različna, saj se nanaša tako na število izdelanih izdelkov kot število opravljenih nalog ali storitev;
2. kakovost: s kakovostjo se ugotavlja stopnja natančnosti, popolnosti in učinkovitosti rezultatov dela. Meri se lahko s stopnjo napak, povratnimi informacijami strank ali upoštevanjem industrijskih standardov;
3. pravočasnost: predstavlja zmožnost dokončanja nalog v določenem časovnem okviru. Meri se lahko z izpolnjenimi roki ali časom izvedbe;
4. prisotnost: ugotavlja se stopnja prisotnosti in točnosti. Meri se lahko s številom odsotnosti ali poznih prihodov;
5. komunikacija: pri tem se meri sposobnost učinkovitega komuniciranja s člani ekipe, nadrejenimi in strankami. Meri se lahko s povratnimi informacijami drugih ali sposobnostjo reševanja sporov;
6. sodelovanje: izpostavlja sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi pri doseganju skupnega cilja. Meri se lahko s kazalniki uspešnosti skupine ali povratnimi informacijami drugih;
7. varnost: beleži se upoštevanje varnostnih postopkov in predpisov. Meri se lahko s številom incidentov ali rezultati revizije varnosti;
8. strokovnost: ugotavlja se raven strokovnosti, etike in integritete na delovnem mestu. Meri se lahko z upoštevanjem pravilnikov in postopkov podjetja ali povratnimi informacijami drugih.

Merila uspešnosti in ocenjevanje zaposlenih sta tesno povezana pojma, saj se merila uspešnosti pogosto uporabljajo kot podlaga za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Avtorja Kulik in Bainbridge (2016) sta v svoji raziskavi preučevala vpliv meril uspešnosti na ocenjevanje uspešnosti zaposlenih v organizaciji javnega sektorja. Rezultati so pokazali, da so merila uspešnosti pozitivno povezana tako z natančnostjo kot s pravičnostjo ocenjevanja zaposlenih in da so zaposleni, ki so prejeli povratne informacije na podlagi jasnih in specifičnih standardov uspešnosti, bolj verjetno dojemali postopek ocenjevanja kot pravičen in objektivni. Na podlagi tega sledi, da imajo merila uspešnosti pomembno vlogo pri ocenjevanju zaposlenih ter da lahko jasni in specifični standardi izboljšajo natančnost in pravičnost postopka ocenjevanja.

### 3 Nagrajevanje in napredovanje

Ocenjevanje zaposlenih je podlaga za napredovanje ali nagrajevanje zaposlenih. V nadaljevanju bo predstavljeno horizontalno in vertikalno napredovanje, nagrajevanje ter vpliv nagrajevanja na zavzetost zaposlenih pri delu.

#### 3.1 Horizontalno in vertikalno napredovanje

Napredovanje je prehod zaposlenega z enega na drugi, praviloma višji organizacijski položaj oziroma prehod delavca z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše delovno mesto (Možina, Florjančič & Gabrijelečič, 1984). Napredovanje je zelo pomemben motivacijski dejavnik pri zaposlenih, zato je dober sistem napredovanja v delovni organizaciji še kako potreben. Strokovno pripravljen sistem napredovanja mora imeti dovolj ravni, da lahko posameznik razvija svoje potenciale in jih nadgrajuje z uspešnostjo svojega dela (Karan, 2016).

Napredovanje v karieri lahko zajema več različnih vrst uspeha in napredovanja. Najpogostejša načina napredovanja sta horizontalno napredovanje in vertikalno napredovanje (Možina, Jereb, Florjančič in drugi, 1998). Praviloma mora napredovanje potekati najprej horizontalno (tj. pridobitev znanja, sposobnosti za opravljanje dela na višji stopnji zahtevnosti) in šele nato sledi vertikalno napredovanje (tj. premestitev na odgovornejšo funkcijo). S takšnim načinom napredovanja dosežemo, da so delavci bolj navezani na organizacijo, kar se odraža z zmanjšanjem fluktuacije zaposlenih.

**Horizontalno napredovanje** (višja plača na istem delovnem mestu) je napredovanje na osnovi razširitve obsega znanja in je povezano z večjo zahtevnostjo dela. Horizontalno napredovanje je običajno pogojeno z ustrežno strokovno izobrazbo, dodatnim funkcionalnim znanjem, pridobljenimi delovnimi izkušnjami, saj posameznik dobi večji obseg odgovornosti, samostojnosti in zahtevnosti dela.

**Vertikalno napredovanje** je premeščanje delavca z manj odgovorne funkcije dela na zahtevnejše funkcije oziroma z nižje na višjo pozicijo. Temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše vodstveno delovno mesto in zahteva menedžerska znanja skladno z organizacijsko strukturo oz. vodstveno hierarhijo, pri čemer se posamezniku spremenita plača in status (Karan, 2016).

Pri napredovanju je potrebno biti pazljiv, da ne postavimo delavca na odgovornejše delovno mesto zgolj na osnovi njegove uspešnosti pri sedanjem delu, pri čemer pa ne upoštevamo dodatnega znanja, ki ga mora obvladati, da bi lahko opravil zahtevnejše naloge na novi poziciji. Pri napredovanju zaposlenih v ospredje prihaja individualnost, kar pomeni, da mora biti napredovanje prilagojeno vsakemu posamezniku. Napredovanje tudi ne sme biti samoumevno, ampak mora pomeniti spodbudo zaposlenim, da so še boljši (Florjančič & Vukovič, 1999).

Uspešnost zaposlenih je potrebno ugotavljati v določenih časovnih intervalih. Prepogosto ocenjevanje je neracionalno in povzroča nenehne razprave o delovni uspešnosti in o plačah. Druga skrajnost pa so predolga časovna obdobja, ki zmanjšujejo učinkovitost celotnega sistema zaradi zmanjšanja motivacije zaposlenih.

### **3.2 Delovna uspešnost in napredovanje**

Pogoj za napredovanje je delovna uspešnost (npr. redna delovna uspešnost, delovna uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela in delovna uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu). Jurančič (1995) delovno uspešnost opredeljuje kot rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posameznik ali določena skupina v delovni organizaciji. Delovna uspešnost se ocenjuje na podlagi rezultatov dela, samostojnosti, ustvarjalnosti in natančnosti pri opravljanju dela, zanesljivosti pri opravljanju dela, kvalitete sodelovanja in organizacije dela ter drugih sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

Pregled različnih ocenjevalnih listov in internih aktov podjetij je pokazal, da so najbolj pogosti kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti:

- delovna obremenjenost,
- delovni rezultati,
- samostojnost pri delu,
- kompetence,
- opravljanje dodatnih nalog delovnega mesta,
- povečan obseg dela na delovnem mestu,
- opravljanje nalog odsotnega delavca poleg svojega dela in nalog,
- opravljanje dodatnih nalog v projektnih in delovnih skupinah,

- opravljanje nalog, ki jih je zaradi njihove pomembnosti oziroma nujnosti potrebno opraviti v krajših rokih od običajnih,
- opravljanje dela v zahtevnejših, težjih ali nevarnejših delovnih razmerah od običajnih.

Delavcu se lahko torej izplača del plače ali nagrada za delovno uspešnost iz naslova uspešnosti in kakovosti opravljenega dela, lahko pa tudi iz naslova povečanega obsega dela v posameznem obdobju. Redna delovna uspešnost se običajno ocenjuje enkrat letno z vnaprej določeno lestvico. Ugotavljajo se letni dosežki zaposlenih na vseh nivojih v okviru posameznih organizacijskih enot. Običajno so določena posebna merila za ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih na vodilnih in vodstvenih, strokovnih, operativnih in administrativnih delovnih mestih. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti mora omogočiti vodjem, da motivirajo in zadržijo dobre sodelavce, lahko pa je tudi podlaga za nagrajevanje zaposlenih.

### 3.3 Denarno in nedensarno nagrajevanje zaposlenih

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od zaposlenih, njihove motivacije in zavzetosti za delo ter produktivnosti. Pri motiviranju zaposlenih igra pomembno vlogo tudi nagrajevanje, saj posamezniku pomeni potrditev, da je pri svojem delu uspešen in da je njegov prispevek v organizaciji viden in cenjen.

Oblak in Jereb (2008) sistem nagrajevanja opredelujeta kot »uskajeno politiko, procese in prakse neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno.«

Nagrajevanje je lahko finančno ali pa nefinančno. Pri finančnih nagradah gre za različne denarne nagrade, kamor poleg osnove plače, dodatkov k osnovni plači in nadomestil plače, uvrščamo še plačilo za posebne zmožnosti, plačilo za uspešnost posameznika (nagrada na podlagi delovne uspešnosti, napredovanje) in plačilo za uspešnost skupine (nagrada za dosežene rezultate, udeležba zaposlenih pri dobičku (Radišek, 2012). Harinski (2021) dalje deli finančne nagrade na posredne in neposredne. Med neposredne finančne nagrade spadajo plača, honorarji, bonusi in spodbude, nadomestila za inovacije in izboljšave ter nadomestila za širjenje znanja in fleksibilnost. Med posredne finančne nagrade pa spadajo zavarovanja, štipendije, službena potovanja, službeno vozilo ter plačana odsotnost in dela prosti dnevi.



Poleg finančnega nagrajevanja je za povečanje produktivnosti zaposlenega velikega pomena tudi nefinančno nagrajevanje, saj zadovoljuje intelektualne in čustvene zahteve posameznikov. Lipičnik (1998) opredeli nefinančno nagrajevanje kot nagrade, ki so vezane na vrednote in kulturo organizacije. Mednje spadajo različne oblike prejemkov v naravi, nematerialne ugodnosti (višji ugled) ter nematerialne nagrade (pohvale in priznanja) (Stupar, 2008). Harinski (2021) nefinančne nagrade deli na delo in delovno okolje. K delu spadajo izzivi, pohvale, odgovornost, možnost napredovanja in stiki; pod delovno okolje pa se uvrščajo politika podjetja, delovna klima, medsebojni odnosi, delovni pogoji in fleksibilni delovni čas.

Nagrajevanje, pa naj bo finančno ali pa nefinančno, ima pomembne kratkoročne in dolgoročne posledice, tako za posameznika kot organizacijo. Pomembno je, da je pravilno zasnovano in prilagojeno sposobnostim, potrebam in željam posameznikov, saj bo le na ta način doseglo svoj namen in to je povečanje motiviranosti, produktivnosti in zavzetosti zaposlenih.

### **3.4 Nagrajevanje in zavzetost zaposlenih**

Delovna zavzetost je opredeljena kot pozitivno stanje, povezano z delom, za katerega so značilni energija, predanost in učinkovitost (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Energija pomeni, da ima posameznik med delom visoko raven energije in je psihično odopen. Predanost se nanaša na dejstvo, da je zaposleni močno vključen v svoje delo in hkrati doživlja občutek pomembnosti, navdušenja in izziva. Absorpcija oziroma učinkovitost pomeni, da je posameznik popolnoma potopljen v svoje delo z minimalnimi napakami (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). Delovna zavzetost je torej relativno trajno stanje duha, ki se nanaša na hkratno vlaganje osebne energije v delovne izkušnje oziroma uspeh (Christian, Garza & Slaughter, 2011).

Koncept zavzetosti pri delu je predmet številnih študij. Na delovno zavzetost pogosto pozitivno vpliva zdravo delovno okolje, zato je pomembno, če ne nujno, da se organizacije zavedajo pomena spodbudnega delovnega okolja ter potreb in želja zaposlenih v organizaciji (Timms, Brough & Bauld, 2009). Na ta način spodbujajo delovno zavzetost in s tem večjo produktivnost. Delovna zavzetost vključuje tudi čustveni in psihološki odnos med zaposlenimi in njihovo organizacijo in ta se lahko kaže bodisi v negativnem ali pa pozitivnem vedenju, ki ga zaposleni kažejo na delovnem mestu (Andrew & Sofian, 2012; Saks, 2006). Na splošno,

zaposleni je zavzet pri delu, ko se s strani delovne organizacije počuti cenjen in vključen (Taghipour in Dezfuli, 2013).

Gallup (2006) deli zaposlene na tri tipe: zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete. Zavzeti zaposleni delajo s strastjo in občutijo globoko povezavo do svoje organizacije. Spodbujajo inovacije in premikajo organizacijo naprej. Nezavzeti zaposleni so v bistvu »odklopljeni«. Čas v službi preživijo pasivno, delu namenijo čas, ne pa energije ali strasti. Aktivno nezavzeti zaposleni pa niso samo nezadovoljni na delovnem mestu, ampak to nezadovoljstvo celo ustvarjajo. Ti delavci spodkopavajo to, kar ustvarijo njihovi zavzeti sodelavci.

Raziskave kažejo, da ima delovna angažiranost številne pozitivne učinke, ki so pomembni tako za organizacijo kot za posameznika. Na splošno se organizacije soočajo s problemom pomanjkanja zavzetosti na delovnem mestu. Podatki Gallupove raziskave kažejo, da je v Sloveniji zavzetih le 15 % zaposlenih, 70 % je nezavzetih in 15 % aktivno nezavzetih (Gallup, 2013).

Zavzetost je odvisna od razpoložljivih virov na delovnem mestu in vpliva na posameznikov delovni rezultat (Schaufeli & Bakker, 2004). Mogoča je torej le, če imajo zaposleni delovno okolje polno izzivov in priložnosti, da uporabijo svojo ustvarjalnost in veščine (Gujral & Jain, 2013). Poleg tega na zavzetost vpliva tudi pozitivna organizacijska klima v podjetju (Taghipour & Dezfuli, 2013), h kateri pomembno prispeva tudi pravičen in pravočasen sistem nagrajevanja.

Če so posamezniki v podjetju, v katerem delujejo, za svoje delo ustrezno nagrajani, bodo v podjetju še bolj zavzeti in si bodo bolj prizadevali za uresničitev ciljev podjetja. Značilno je, da so zaposleni ob začetku zaposlitve v podjetju zelo motivirani in zavzeti, sčasoma pa njihova motiviranost in zavzetost upadeta (Treven, 1998). To poraja vprašanje, kako voditi in upravljati zaposlene, da ohranimo visoko raven zavzetost na daljše časovno obdobje njihove kariere.

Zaposleni želijo v podjetju živeti produktivno, polno, uspešno in zadovoljno življenje. Želja zaposlenega ni biti nezavzet, ampak ohraniti zavzetost na delovnem mestu, saj jih to izpolnjuje (Harinski, 2021). Da ohranimo zavzetost, je tako poleg primerne plačila za delo pomembno tudi primerno nagrajevanje. Sistem nagrajevanja, ki je pomemben v podjetju, vključuje tako finančne kot nefinančne nagrade (pohvale, dosežki, priznanja, osebni razvoj, razne ugodnosti pri delu ipd.)

Če želimo, da so nagrade učinkovite in kot take vplivajo na zavzetost zaposlenih, je potrebno paziti na več dejavnikov. Med drugim je ključno, da se nagradijo dosežki in vedenja, ki so za podjetje pomembna in vplivajo na njegovo uspešno poslovanje. Če je strategija nagrajevanja ustrezna, lahko večjo zavzetost, učinkovitost in produktivnost dosežemo v vsakem podjetju. (Treven, 1989).

Podjetja pričakujejo od zaposlenih, da bodo pomagali pri uresničevanju ciljev podjetja in da bodo pomagali graditi dobro kulturo podjetja. Na uspešnost poslovanja želi večina podjetij vplivati z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja. To lahko dosežejo le z vplivanjem na zavzetost zaposlenih, posebej, če je plačilo povezano z uspešnostjo podjetja, saj lahko tako povečajo obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju (Zupan, 2014 v Harinski, 2021). Zavzeti zaposleni si za podjetje, v katerem delajo, želijo, da je uspešno, saj so z njim povezani socialno, čustveno ter tudi duhovno prek poslanstva.

## **4 Zasnova ocenjevanja in nagrajevanja na primeru**

V podjetju X se je pojavila potreba po postavitvi modela ocenjevanja in nagrajevanja z namenom izboljšanja motiviranosti in produktivnosti zaposlenih. Najprej je bila narejena analiza obstoječega načina ocenjevanja in nagrajevanja, na podlagi tega pa je bila izdelana zasnova novega ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih. V nadaljevanju bo predstavljen konkreten primer izdelave zasnove ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih v podjetju X.

### **4.1 Primer analize obstoječega ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih**

Analiza obstoječega sistema ocenjevanja v podjetju X je pokazala, da so v podjetju v preteklih letih opravljali letne ocenjevalne razgovore (LOR), na katerih so kvartalno ocenjevali uspešnost zaposlenega. Ocenjevanje ni bilo namenjeno izločanju določenega števila najboljših zaposlenih, temveč nagrajevanju nadpovprečno uspešnih, ki pa jih je lahko bilo poljubno število.

Nagrajevanje se je izvajalo na vsaki od stopenj vertikalnega napredovanja, če je delavec presegal naslednje kriterije:

- kvaliteta opravljanja predvidenih nalog na tej stopnji;

- izkazoval jasno samoiniciativnost na tem delovnem mestu;
- se usposobil za interdisciplinarna znanja in naloge tudi z drugih delovnih mest, kjer je potrebna pomoč;
- je bil več let popolnoma samostojen, proaktiven in delovno uspešen.

Večletno pozitivno ocenjevanje je zaposlenemu prineslo možnost horizontalnega napredovanja. Zaposlenemu se je horizontalno napredovanje oz. mesečno nagrajevanje skozi leto lahko vsako leto podaljševalo oziroma ukinilo, če ni več dosegal zahtevanih meril.

Za namen ocenjevanja so uporabili tri različne verzije ocenjevalnega lista: ocenjevalni list A (tabela 3), ocenjevalni list B (tabela 4) in ocenjevalni list C (tabela 5). Ocenjevalni list A je bil namenjen ocenjevanju delavcev, ki so neposredno povezani s proizvodnimi enotami, ocenjevalni list B je bil namenjen delavcem, ki so posredno povezani s proizvodnimi enotami, ocenjevalni list C pa je bil namenjen vodstvenim delavcem in administraciji, torej zaposlenim, ki niso neposredno povezani s proizvodnimi deli. Kriteriji so bili enaki na vseh treh ocenjevalnih listih, razlikovali pa so se v postavljenih utežeh. Ocenjevalni list A je vseboval le šest kriterijev, na ocenjevalnem listu B in C pa sta bila dodana še dva individualno postavljena cilja.

**Tabela 3: Primer ocenjevalnega lista A v podjetju X**

Zap. št. kriterija	Kriterij	Ocena					Utež za A	Korigirana ocena
		Q1	Q2	Q3	Q4	AVG		
1.	Količina opravljenega dela						5	
2.	Kakovost dela						12,5	
3.	Skrb za material, delovna sredstva, urejenost /6S						25	
4.	Odnos do strank in sodelavcev						20	
5.	Iniciativnost/koristni predlogi						25	
6.	Pravočasnost izvedbe						12,5	
Vsota							100 %	
Višina stimulacije:								

Vir: Interno gradivo podjetja X

**Tabela 4: Primer ocenjevalnega lista B v podjetju X (delavci, ki so posredno povezani s proizvodnimi enotami)**

Zap. št. kriterija	Kriterij	Ocena					Utež za B	Korigirana ocena
		Q1	Q2	Q3	Q4	AVG		
1.	Količina opravljenega dela						5	
2.	Kakovost dela						20	
3.	Skrb za material, delovna sredstva, urejenost/6S						20	
4.	Odnos do strank in sodelavcev						15	
5.	Iniciativnost/koristni predlogi						20	
6.	Pravočasnost izvedbe						20	
Vsota		Delež:					50 %	%
CILJ 1:		DA/NE/delež					25 %	%
CILJ 2:		DA/NE/delež					25 %	%
		Višina stimulacije:						%

Vir: Interno gradivo podjetja X

**Tabela 5: Ocenjevalni list C (vodstveni delavci in administracija – zaposleni, ki niso neposredno povezani s proizvodnimi deli)**

Zap. št. kriterija	Kriterij	Ocena					Utež za C	Korigirana ocena
		Q1	Q2	Q3	Q4	AVG		
1.	Količina opravljenega dela						5	
2.	Kakovost dela						20	
3.	Skrb za material, delovna sredstva, urejenost/6S						20	
4.	Odnos do strank in sodelavcev						15	
5.	Iniciativnost/koristni predlogi						20	
6.	Pravočasnost izvedbe						20	
Vsota		Delež:					50 %	%
CILJ 1:		DA/NE/delež					25 %	%
CILJ 2:		DA/NE/delež					25 %	%
		Višina stimulacije:						%

Vir: Interno gradivo podjetja X

Pri vseh treh je bil maksimalni letni bonus 2 % letnega BOD ocenjenega. Oceniti je bilo treba vseh šest kriterijev. Vodja je ocenil vse izbrane kriterije v razponu od 0 do 2 in izračunal korigirano oceno. Na koncu je bila dodana utemeljitev predloga osebne ocene.

Za namen horizontalnega napredovanja in iskanja najboljših zaposlenih v podjetju je bil naknadno pripravljen dodaten ocenjevalni list (tabela 6), ki je zajemal še ocenjevanje kompetenc in ocenjevanje ključnega vedenja. Ta dodatni ocenjevalni list nam je kasneje služil kot osnova za zasnovo novega ocenjevalnega lista.

**Tabela 6: Ocenjevalni list – horizontalno napredovanje**

Horizontalno NAPREDOVANJE (30 % iz kriterijev in ciljev + 70 % iz ocene – H)		Ocenjevanje H:	70 %	%
1	Doseganje kompetence AA (npr. točnost)	npr. 100 %		
2	Doseganje vsote kompetence x-z (vse, kar je pod »+« pri kompetencah za DM)	Npr. > 95 %		
3	Ključno vedenje AB, ki nam v timu pomaga			
4	Kriteriji + cilji iz LOR		Min. 3 _Yr 100 % LOR	
	Doseganje enotnih kriterijev skozi min. 3 leta povprečno > npr. 93 %		DA/NE	30 %

Vir: Interno gradivo podjetja X

Na osnovi pregleda in analize kvantitativnih in kvalitativnih primerov smo izdelali primer z subjektivnimi in objektivnimi kriteriji (kazalniki) (tabela 7).

**Tabela 7: Izhodiščni predlog ocenjevalnega lista**

	1 nikoli	2 redko	3 običajno (100 %)	4 redno/dosedno	5 vedno brez izjem (zglede)
<b>OBJEKTIVNI KAZALNIK 1</b> Količina opravljenega dela	Obseg opravljenega dela nikoli ne doseže pričakovanih ciljev OE.	Obseg opravljenega dela je redko v skladu s pričakovanimi cilji OE.	Obseg opravljenega dela je v skladu s pričakovanimi cilji OE in občasno presežen.	Obseg opravljenega dela je redno nad pričakovanimi cilji OE.	Obseg opravljenega dela je vedno, brez izjem visoko nad pričakovanimi cilji OE.
<b>OBJEKTIVNI KAZALNIK 2</b> Kakovost opravljenega dela	Kakovost opravljenega dela nikoli ne doseže pričakovanih ciljev OE.	Kakovost opravljenega dela je redko v skladu s pričakovanimi cilji OE.	Kakovost opravljenega dela je v skladu s pričakovanimi cilji OE in občasno presežena.	Kakovost opravljenega dela je redno nad pričakovanimi cilji OE.	Kakovost opravljenega dela je vedno, brez izjem visoko nad pričakovanimi cilji OE.

	1 nikoli	2 redko	3 običajno (100 %)	4 redno/dosledno	5 vedno brez izjem (zglede)
<b>SUBJEKTIVNI KAZALNIK 1</b> Sposobnost obvladovanja sprememb	Sposobnost obvladovanja sprememb je precej pod pričakovanji in jo je potrebno izboljšati.	Sposobnost obvladovanja sprememb je v posameznih situacijah redko izražena in terja razvoj.	Sposobnost obvladovanja sprememb je v skladu s pričakovanji in se v dani situaciji pogosto izraža.	Sposobnost obvladovanja sprememb je nadpovprečna ter se uporablja tudi v izjemnih in nepredvidljivih okoliščinah, se pa lahko zgodi, da se v izjemno redkih situacijah ne prakticira čisto dosledno.	Sposobnost obvladovanja sprememb je izražena vedno in v vseh situacijah, je zglede drugim in visoko presega pričakovanja.
<b>SUBJEKTIVNI KAZALNIK 2</b> Komunikacijske sposobnosti	Komunikacijske sposobnosti so precej pod pričakovanji in jih je potrebno izboljšati.	Komunikacijske sposobnosti so v posameznih situacijah redko izražene in terjajo razvoj.	Komunikacijske sposobnosti so v skladu s pričakovanji in se v dani situaciji pogosto izražajo.	Komunikacijske sposobnosti so nadpovprečne ter se uporabljajo tudi v izjemnih in nepredvidljivih okoliščinah, se pa lahko zgodi, da se v izjemno redkih situacijah ne prakticirajo čisto dosledno.	Sposobnost komunikacije je izražena vedno in v vseh situacijah, je zglede drugim in visoko presega pričakovanja.

Vir: Lasten

## 4.2 Primer zasnove novega ocenjevanja in nagrajevanja

Na podlagi obstoječih ocenjevalnih listov podjetja X (tabele 4, 5, 6 in 8) in drugih primerov ocenjevalnih listov smo pripravili predlog novega ocenjevalnega lista (tabela 9), namenjenega nagrajevanju najboljših zaposlenih.

Tabela 8: Izhodiščni ocenjevalni list podjetja X

Horizontalno NAPREDOVANJE (30 % iz kriterijev in ciljev + 70 % iz ocene – H)		Ocenje-vanje H:	70 %	%
1	Doseganje kompetence AA (npr. točnost)	Npr. 100 %		
2	Doseganje vsote kompetence x–z (vse, kar je pod »+« pri kompetencah za DM)	Npr. > 95 %		
3	Ključno vedenje AB, ki nam v timu pomaga			
4	Kriteriji + cilji iz LOR		Min. 3 _Yr 100 % LOR	
	Doseganje enotnih kriterijev skozi min. 3 leta povprečno > npr. 93 %		DA/NE	30 %

Vir: Interno gradivo podjetja X

Merska lestvica na ocenjevalnem listu (tabela 9) je: 1 = nikoli, 2 = redko, 3 = občasno, 4 = običajno/pogosto, 5 = redno/dosledno in 6 = vedno brez izjem (zgled).

Tabela 9: Predlog ocenjevalnega lista

	KRITERIJ	1	2	3	4	5	6	%	Utež	Korigirana ocena
1	Najpomembnejša kompetenca									
2	Vsota zahtevanih kompetenc									
	– Kompetenca 1									
	– Kompetenca 2									
	– Kompetenca 3									
	– Kompetenca 4									
3	Pomembno ključno vedenje					X				
4	Zavzetost			X						
	Vsota								100	
	Kriteriji + cilji iz LOR									
	Doseganje enotnih kriterijev skozi min. 3 leta povprečno > npr. 93 %									

Vir: Lasten

Na podlagi predloga (tabela 9) smo pripravili primer ocenjevalnega lista za delovno mesto strokovnjaka za kadrovske dejavnosti s pripadajočim opisom in metodologijo za posamezni kriterij (tabela 10). Merska lestvica na ocenjevalnem listu je 1 = nikoli,



2 = redko, 3 = občasno, 4 = običajno/pogosto, 5 = redno/dosledno in 6 = vedno brez izjem (zglede).

**Tabela 10: Primer ocenjevalnega za delovno mesto strokovni sodelavec za kadrovske dejavnosti**

	KRITERIJ	1	2	3	4	5	6	%	Utež	Korigirana ocena	
1	<b>Komunikacijske in pogajalske sposobnosti</b>										
2	<b>Vsota (zahtevanih) kompetenc</b>										
	– Zanesljivost, spoštovanje in zaupanje										
	– Medsebojni odnosi, čustvena stabilnosti in pozitivna naravnost										
	– Umerjenost k strokovnosti, kakovosti in rezultatom										
	– Sposobnost obvladovanja sprememb										
	– Komunikacijske in pogajalske sposobnosti										
	– Timsko delo										
	– Sposobnost reševanja problemov, kritično in analitično mišljenje										
3	<b>Pozitivna naravnost (ključno vedenje)</b>										
4	<b>Zavzetost</b>										
	Vsota								100		
5	<b>Kriteriji + cilji iz LOR</b>	Min .3 _Yr 100 % LOR									
6	<b>Doseganje enotnih kriterijev skozi min. 3 leta povprečno &gt; npr. 93 %</b>	DA/NE									

Vir: Lasten

## Opis in metodologija posameznega kriterija

### 1. Kompetenca komunikacijske in pogajalske sposobnosti

*Opis:* sposobnost podajanja bistva v pisni in govorni obliki na razumljiv način. Sposobnost javnega nastopanja in razumljivega predstavljanja idej. Sposobnost usklajevanja različnih interesov z uporabo različnih pogajalskih taktik in strategij za doseganje obojestranskega zadovoljstva. Zmožnost podajanja in argumentiranja ideje ter doseganje sprejemanja idej pri sogovorniku. Sposobnost govorjenja na jasen in razumljiv način. Obvladovanje nemotenega in odprtega prenosa in sprejemanja informacij z uporabo različnih komunikacijskih kanalov. Zmožnost podajanja informacij in vzpodbujanja sodelavcev pri izražanju povratnih informacij. Sposobnost optimalne razrešitve konfliktov in navzkrižij interesov v korist vseh udeležencev.

*Metodologija:* nikoli – posameznik te kompetence nima izražene. Sposobnost komuniciranja in pogajanja je precej pod pričakovanji in jo je potrebno zelo izboljšati. Redko – sposobnost komuniciranja in pogajanja je redko izražena, le v posameznih situacijah ter terja razvoj. Občasno – sposobnost komuniciranja in pogajanja je občasno izražena, vendar ne vedno in ne v vseh situacijah. Običajno/pogosto – sposobnost komuniciranja in pogajanja je v skladu s pričakovanji in se v dani situaciji pogosto izraža. Redno/dosledno – sposobnost komuniciranja in pogajanja je nadpovprečna ter se uporablja tudi v izjemnih in nepredvidljivih okoliščinah, se pa lahko zgodi, da se v izjemno redkih situacijah ne prakticira čisto dosledno. Vedno, brez izjem (zglede) – sposobnost komuniciranja in pogajanja je izražena vedno in v vseh situacijah, je zgled drugim in visoko presega pričakovanja.

### 2. Vsota vseh kompetenc

*Opis:* V kriterij vsote vseh kompetenc so vključene tiste kompetence, ki so v opisu delovnih mest označene kot obvezne (+). Naštete so v nadaljevanju.

**Zanesljivost, spoštovanje in zaupanje** – upoštevanje rokov in dogovorjenih terminov. Pripravljenost sprejemanja drugega mnenja, sposobnost sklepanja dogovorov in njihovih izvedb. Spoštovanje svojega dela in dela drugih, zavedanje psiholoških in organizacijskih mej. Delovanje v skladu z normami, vrednotami in

pravili organizacije in delovnega mesta. Enakost obravnave vseh sodelavcev, načelnost pri delu. Sposobnost preverjanja vseh možnih virov. Pravilno odzivanje v dani situaciji. Zavedanje in sprejemanje posledic odločitve.

**Medsebojni odnosi, čustvena stabilnost in pozitivna naravnost** – pozitiven odnos do sodelavcev in dela, optimistično spopadanje z izzivi. Skrb za lasten izgled, delovno mesto in izdelke. Sposobnost obravnave izzivov z različnih zornih kotov, neodvisno od lastnih prepričanj in čustvenega doživljanja. Vztrajnost in sledenje k zastavljenemu cilju. Zaupanje v svoje sposobnosti in kompetence. Zmožnost mirnega odziva na konflikte in izzive. Izkazovanje želje po neformalnem druženju in sproščeni komunikaciji. Sposobnost razumevanja čustev sodelavcev. Izkazovanje prijaznosti do sodelavcev, poslovnih partnerjev in kupcev.

**Usmerjenost k strokovnosti, kakovosti in rezultatom** – sposobnost določanja ciljev in načinov za njihovo doseganje. Usmerjenost k delu brez napak. Osredotočanje na doseganje rezultatov brez nepotrebnega izgubljanja časa in ovinkarjenja. Izkazovanje aktivnega iskanja izboljšav ter njihova realizacija. Izkazovanje samostojnega opravljanja naloge. Pripravljenost za izobraževanje, usposabljanje in izkazana vedoželjnost. Zavzemanje za strokovno odličnost. Sposobnost uporabe strokovnega znanja v praksi.

**Sposobnost obvladovanja sprememb** – sposobnost prilagajanja trenutni situaciji. Izogibanje nekritičnemu zavračanju sprememb. Sprejemanje novosti in sposobnost hitre prilagoditve novi situaciji. Navdihovanje sodelavcev pri uvajanju sprememb. Nenehno iskanje priložnosti za spremembe.

**Komunikacijske in pogajalske sposobnosti** – sposobnost podajanja bistva v pisni in govorni obliki na razumljiv način. Sposobnost javnega nastopanja in razumljivega predstavljanja idej. Sposobnost usklajevanja različnih interesov z uporabo različnih pogajalskih taktik in strategij za doseganje obojestranskega zadovoljstva. Zmožnost podajanja in argumentiranja ideje ter doseganje sprejemanja idej pri sogovorniku. Sposobnost govorjenja na jasen in razumljiv način. Obvladovanje nemotenega in odprtega prenosa in sprejemanja informacij z uporabo različnih komunikacijskih kanalov. Zmožnost podajanja informacij in vzpodbujanja sodelavcev pri izražanju povratnih informacij. Sposobnost optimalne razrešitve konfliktov in navzkrižij interesov v korist vseh udeležencev.

**Timsko delo** – pripravljenost za sprejemanje in posredovanje idej v timu. Sposobnost sodelovanja, podpore komunikacije, izmenjave znanja in izkušenj med člani tima. Sprejemanje vlog in nalog v timu. Kreativno in proaktivno podajanje idej v timu. Sposobnost sodelovanja pri oblikovanju skupnih odločitev. Realizacija nalog skladno s cilji tima.

**Sposobnost reševanja problemov, kritično in analitično mišljenje** – sposobnost prepoznavanja in opredelitve problema. Sposobnost natančnega definiranja problema. Zmožnost ugotavljanja, povezovanja in preverjanja vzrokov problema. Sposobnost sprejemanja delnih odločitev za rešitev problema. Zmožnost kritične in analitične presoje sprejetih odločitev. Sposobnost določanja ciljev na osnovi sprejetih odločitev. Zmožnost iskanja poti za doseg ciljev. Zmožnost zagotavljanja okoliščin za izvedbo poti za doseg ciljev in rešitve problema. Sposobnost rešitve problema na sistematičen način.

*Metodologija:* ocenjuje se posamezno obvezno kompetenco, ki je vključena v nabor »vsote kompetenc«. Za posamezno kompetenco ocenimo pogostost izražanja kompetence na način: nikoli – posameznik te kompetence nima izražene. Izražanje kompetence je precej pod pričakovanji in jo je potrebno zelo izboljšati. redko – kompetenca je redko izražena, le v posameznih situacijah ter terja razvoj. Občasno – kompetenca je občasno izražena, vendar ne vedno in ne v vseh situacijah. Običajno/pogosto – kompetenca je v skladu s pričakovanji in se v dani situaciji pogosto izraža. Redno/dosledno – kompetenca je nadpovprečna ter se uporablja tudi v izjemnih in nepredvidljivih okoliščinah, se pa lahko zgodi, da se v izjemno redkih situacijah ne prakticira čisto dosledno. Vedno, brez izjem (zglede) – kompetenca je izražena vedno in v vseh situacijah, je zglede drugim in visoko presega pričakovanja.

Ko imamo ocenjene posamezne kompetence, izračunamo povprečje vseh kompetenc, in sicer tako, da rezultate oziroma ocene posameznih kompetenc seštejemo in delimo s številom vseh vključenih kompetenc. Rezultat povprečja vseh vključenih kompetenc pretvorimo v odstotek.

### **3. Pozitivna naravnost**

*Opis:* poimenuje problem in najde rešitev zanj. Preusmerja misli k pozitivnim. Dojema vsako vlogo v podjetju kot pomembno. Je mnenja, da vsak prispeva svoj del v mozaik uspeha. Izraža pozitivne misli na sestankih in pri vsakdanjem delu.

*Metodologija:* nikoli – pozitivna naravnost ni izražena, je precej pod pričakovanji in jo je potrebno izboljšati. Redko – pozitivna naravnost je redko izražena, le v posameznih situacijah ter terja razvoj. Občasno – pozitivna naravnost je občasno izražena, vendar ne vedno in ne v vseh situacijah. Običajno/pogosto – pozitivna naravnost je v skladu s pričakovanji in se v dani situaciji pogosto izraža. Redno/dosledno – pozitivna naravnost je nadpovprečna ter se uporablja tudi v izjemnih in nepredvidljivih okoliščinah, se pa lahko zgodi, da se v izjemno redkih situacijah ne prakticira čisto dosledno. Vedno, brez izjem (zglede) – pozitivna naravnost je izražena vedno in v vseh situacijah, je zgled drugim in visoko presega pričakovanja.

### **4. Zavzetost**

*Opis:* med delom ima visoko raven energije in je psihično odporen. Močno je vključen(a) v svoje delo in hkrati doživlja občutek pomembnosti, navdušenja in izziva. Je popolnoma potopljen(a) v svoje delo z minimalnimi napakami.

*Metodologija:* ocenjuje se, koliko v povprečju je posameznik zavzet na delu. Nikoli – zavzetost pri delu ni izražena, je precej pod pričakovanji in jo je potrebno izboljšati. Redko – zavzetost pri delu je redko izražena, le v posameznih situacijah ter terja razvoj. Občasno – zavzetost pri delu je občasno izražena, vendar ne vedno in ne v vseh situacijah. Običajno/pogosto – zavzetost pri delu je v skladu s pričakovanji in se v dani situaciji pogosto izraža. Redno/dosledno – zavzetost pri delu je nadpovprečna ter se izraža tudi v izjemnih in nepredvidljivih okoliščinah, se pa lahko zgodi, da se v izjemno redkih situacijah ne izraža čisto dosledno. Vedno, brez izjem (zglede) – zavzetost pri delu je izražena vedno in v vseh situacijah, je zgled drugim in visoko presega pričakovanja.

### 4.3 Dopolnitev novega lista za ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih

Ocenjevalni list smo na podlagi konkretne izvedbe ocenjevanja nekaterih delovnih mest v podjetju in dodatnega »brainstorminga« nekoliko dopolnili, tako da smo dodali priporočene kompetence (tabela 11). Merska lestvica na ocenjevalnem listu je 1 = nikoli, 2 = redko, 3 = občasno, 4 = običajno/pogosto, 5 = redno/dosledno in 6 = vedno brez izjem(zgled).

Predlagali smo dva različna kriterija, to sta vsota zahtevanih kompetenc in vsota priporočenih kompetenc. Ni smiselno, da se zahtevane in priporočene kompetence združuje. Izhaja se iz tega, da so na različnih delovnih mestih zahtevane oziroma priporočene različne kompetence (tudi različno število) in da morajo vsi zaposleni v podjetju imeti enake možnosti za biti najboljši v podjetju, ne glede na zahtevnost delovnega mesta.

Tabela 11: Dopolnjena različica ocenjevalnega lista

	KRITERIJ	1	2	3	4	5	6	%	Utež	Korigirana ocena
1	<b>NAJ kompetenca</b>									
2	<b>Vsota zahtevanih kompetenc</b>									
	– Zahtevana kompetenca 1									
3	<b>Vsota priporočenih kompetenc</b>									
	– Priporočena kompetenca 1									
	– Priporočena kompetenca 2									
4	<b>Ključno vedenje</b>									
5	<b>Zavzetost</b>									
	Vsota								100	Rezultat, na podlagi katerega se razvrsti zaposlen
	Kriteriji + cilji iz LOR									
	Doseganje enotnih kriterijev skozi min. 3 leta povprečno > npr. 93 %									

Vir: Lasten

Vodje sami postavijo uteži glede na posamezno delovno mesto. Uteži postavijo tako, da rangirajo glede na to, kaj se jim zdi za posamezno delovno mesto najbolj pomembno, kaj manj. Uteži postavijo tako, da je skupna vsota (naj kompetenca, vsota zahtevanih kompetenc, vsota priporočenih kompetenc, ključno vedenje, zavzetost) enaka 100. Uteži so za različna delovna mesta različno postavljene, saj niso vse postavke oziroma vsi stebri enako pomembni na vseh delovnih mestih.

Glede na to, da se išče nekaj najboljših zaposlenih, se ne dela rangov, ampak se razvrsti vse zaposlene glede na pridobljene skupne ocene oziroma dosežene odstotke. Razvrsti se jih od najboljšega do najslabšega. Določi se število zaposlenih, ki bodo dobili nagrado (npr. trije in potem se pogleda, kateri trije so imeli najvišji odstotek oziroma najvišjo oceno).

#### 4.4 Končna oblika novega lista za ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih

Ocenjevalnemu listu so bile dodane še uteži, ki so za vsa delovna mesta enake. V tabeli 12 je predstavljen primer končne verzije novega ocenjevalnega lista s postavljenimi utežmi in izračunano korigirano oceno. Merska lestvica na ocenjevalnem listu je 1 = nikoli, 2 = redko, 3 = občasno, 4 = običajno/pogosto, 5 = redno/dosledno in 6 = vedno brez izjem (zgled).

Tabela 12: Primer novega ocenjevalnega lista

	KRITERIJ	1	2	3	4	5	6	De-lež (delež ocene od 6)	Utež	Korigirana ocena <i>Test = (5)Redno/ Doal</i>	Kori-girana ocena
1	NAJ podkompetenca Link (na 71 podkom-petenc)				X			$4/6 = 0,667$	40	$,83 \times 40 = 33,2$	26,7
2	Vsota zahtevanih kompetenc							0,83	30	24,9	24,9
	Zahtevana kompetenca 1					X		0,83			
3	Vsota priporočenih kompetenc							0,667	10	8,3	6,7

KRITERIJ	1	2	3	4	5	6	Delež (delež ocene od 6)	Utež	Korigirana ocena <i>Težka - (5) Redna / Dob</i>	Kori-girana ocena
Priporočena kompetenca 1				X						
Priporočena kompetenca 2				X						
4 Zavzetost			X				,50	20	16,6	10
Vsota	Rezultat, na podlagi katerega se razvrsti zaposlene							100	83	68,2

Vir: Lasten

## 5 Zaključek

V prispevku je predstavljen primer zasnove ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih. Prikazani primer temelji na že obstoječem sistemu ocenjevanja, ki smo ga analizirali in nadgradili skladno z željami vodstva podjetja. Ocenjevalni list je bil dopolnjen z zahtevanimi kompetencami na posameznem delovnem mestu, ki smo jih predhodno združili v deset skupnih kompetenc za celotno podjetje. Dodali smo tudi priporočene kompetence, saj je cilj ocenjevanja zaposlenega prepoznati tudi kompetence, ki niso nujne za posamezno delovno mesto, lahko pa kljub temu doprinesejo dodano vrednost k doseganju ciljev ne samo na nivoju delovnega mesta, temveč tudi podjetja kot celote. V ocenjevalni list je bil dodan tudi kriterij ključno vedenje (določi ga vodja glede na posamezno delovno mesto) in zavzetost, za katero smatramo, da je pomemben del pri delovanju podjetja.

S predstavljenim modelom ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih smo želeli osvetliti dejstvo, da cilj ocenjevanja zaposlenih ni samo vzpodbuditi tekmovalnost in motiviranost zaposlenih, temveč tudi podati povratno informacijo zaposlenemu, kako trenutno deluje in na katerih področjih se lahko izboljša. Cilj ocenjevanja zaposlenih znotraj rednih letnih razgovorov je namreč tudi del sistema razvoja kadrov, ki je eden izmed temeljev dolgoročnega uspeha podjetja.



## Literatura

- Andrew, O. C., Sofian, S. Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012, 40, 498–508.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>
- Bai, Y., Zhu, Y., Li, X. (2019). The impact of employee efficiency on job performance: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 102, 157–167.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill Education.
- Christian, M.S., Garza, A.S., Slaughter J.E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. 2011, 64(1), 89–136.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2017). Human resource management: The importance of measuring and managing employee performance. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431–441.
- DeNisi, A. S., Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- Florjančič, J., Vukovič, G. (1999) *Kadronska funkcija – management*. Moderna organizacija, Kranj.
- Gallup (2006). Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation. Gallup Study, *Gallup Management Journal*.
- Gallup. *State of the Global Workplace*. 2013. Pridobljeno dne 11. 3. 2023 na  
<https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>
- Gujral, H. K., Jain, I. (2013). Determinants and outcomes of employee engagement: A comparative study in information technology (IT) sector. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. 2(5), 207–220.
- Harinski, S. (2021). *Nagrajevanje in zavzetost zaposlenih v podjetju Petrol d.d.*, Magistrsko delo. Univerza v Mariburu, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jiang, K., Probst, T. M. (2017). The importance of goal setting in the job satisfaction of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1054–1067. doi: 10.1002/job.2156
- Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistematizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana, časopisni zavod. Uradni list RS, 1–63.
- Karan, M. (2016). *Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi*. Pridobljeno dne 28. 3. 2023 na  
<https://www.mojcedelo.com/karierni-nasveti/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-3213>
- Kanfer, R., Ackerman, P. L. (2019). Aging, adult development, and work motivation. *Current Opinion in Psychology*, 32, 96–101. doi: 10.1016/j.copsyc.2019.04.012
- Kulik, C. T., Bainbridge, H. T. (2016). Performance standards and employee appraisal: An examination of the impact of regulatory fit. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 252–263.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu: human resources management*. Gospodarski vestnik, 1998.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. London: Routledge.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2019). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Možina, S., Florjančič, J., Gabrijeličič, J. (1984). *Osební, skupinski in organizacijski razvoj*. Moderna organizacija, Kranj.
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F. in drugi (1998). *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Nikolić, T.M., Perić, N., Bovan, A. (2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program, *Quality – Access to Success*, 21 (177), 3–8.
- Oblak, I., Jereb, J. (2008). Ocenjevanje delovne uspešnosti učiteljev v osnovni šoli. *Organizacija* 41(1), 47–56.
- Podsakoff, P.M., LePine, J.A., LePine, M.A. (2017). Performance management: A review and recommendations for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 1–25. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113215

- Radišek, T. (2012). Nagrajevanje koristnih predlogov v podjetju. *Zbornik 9. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*. Pridobljeno dne 28. 3. 2023 na <https://www.fm-kp.si/zalozba/isbn/978-961-266-135-9/prispevki/031.pdf>
- Saks, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Searle, R. H., Lee, C. (2018). Goal setting and task performance: Theory and research spanning 30 years. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 218–236. doi: 10.1037/apl0000279
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*. 2003. Pridobljeno dne 25. 3. 2003 na [https://www.google.com/url?sa=t&rcrt=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiph\\_6c277lAhUplIsKHVluBX8QFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.wilmarschaufeli.nl%2Fpublications%2FSchaufeli%2FTest%2520Manuals%2FTest\\_manual\\_UWES\\_English.pdf&usg=AOvVaw27fY3f5T8QZ2k5o6GhkKkV](https://www.google.com/url?sa=t&rcrt=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiph_6c277lAhUplIsKHVluBX8QFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.wilmarschaufeli.nl%2Fpublications%2FSchaufeli%2FTest%2520Manuals%2FTest_manual_UWES_English.pdf&usg=AOvVaw27fY3f5T8QZ2k5o6GhkKkV)
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Stupar, R. (2008). *Model nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju Ključ d.d.*, Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Taghipour A., Dezfuli Z.K. 3rd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance (WCPCG-2012). Designing and Testing a Model of Antecedents of Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2013, 84, 149–154.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wang, Z., Lu, X., Lu, D. (2019). The influence of goal setting on employee performance in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 31–38. doi: 10.1016/j.jhtm.2019.07.001
- Zeng, Y., Xie, H., & Tam, K. Y. (2020). Revisiting the relationship between job performance and job satisfaction: Evidence from China. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 435–457.

# POMEN PREDPORODNEGA IZOBRAŽEVANJA ZA RAZVOJ POSAMEZNIKA

TINA BERČAN,<sup>1</sup> IZTOK PODBREGAR,<sup>2</sup> NINA KOVAČEVIĆ<sup>3,4</sup>

<sup>1</sup> Univerzitetni klinični center Ljubljana, Dispečerska služba zdravstva, Dispečerski center Ljubljana, Ljubljana, Slovenija  
bercanb.tina@gmail.com

<sup>2</sup> Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
iztok.podbregar@um.si

<sup>3</sup> Univerza v Ljubljani, Medicinska fakulteta, Ljubljana, Slovenija  
nkovacevic@onko-i.si

<sup>4</sup> Onkološki inštitut Ljubljana, Ljubljana, Slovenija  
nkovacevic@onko-i.si

Poporodno obdobje in kakovost življenja po porodu sta pomembna dejavnika v življenju žensk. V trenutku rojstva postaneta mati in oče odgovorna za novega družinskega člana, ki ni sposoben skrbeti zase. Med nosečnostjo predstavljajo šole za starše poglobitveni način izobraževanja ter priprave na sam porod in poporodno obdobje. Predporodno izobraževanje je organizirano, ne glede na njegov ključni pomen, kot prostovoljno in je prepuščeno bodočim staršem, s kakšno zavzetostjo se ga udeležijo. Glede na družbeni pomen družine v družbi in cilje družbe, da je kvalitetna raven življenja po porodu pomemben temelj za celoten nadaljnji razvoj otroka in družine, pa se postavlja vprašanje, do katere meje predporodno izobraževanja organizirati v obvezni obliki. Prispevek bo predstavil različne dejavnike, ki narekujejo višjo raven predporodnega izobraževanja in njegov vpliv na razvoj otroka po porodu.

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024.7](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.7)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Ključne besede:**  
predporodno varstvo,  
šola za starše,  
nosečnost,  
porod,  
novorojenec

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024.7](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.7)

ISBN  
978-961-286-818-5

# THE IMPORTANCE OF PRENATAL EDUCATION ON INDIVIDUAL DEVELOPMENT

TINA BERČAN,<sup>1</sup> IZTOK PODBREGAR,<sup>2</sup> NINA KOVAČEVIČ<sup>3,4</sup>

<sup>1</sup> University Clinical Center Ljubljana, Health Dispatch Service, Dispatch Center  
Ljubljana, Ljubljana, Slovenia  
[bercanb.tina@gmail.com](mailto:bercanb.tina@gmail.com)

<sup>2</sup> University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia  
[iztok.podbregar@um.si](mailto:iztok.podbregar@um.si)

<sup>3</sup> University of Ljubljana, Faculty of Medicine, Ljubljana, Slovenia  
[nkovacevic@onko-i.si](mailto:nkovacevic@onko-i.si)

<sup>4</sup> Oncology Institute Ljubljana, Ljubljana, Slovenia  
[nkovacevic@onko-i.si](mailto:nkovacevic@onko-i.si)

## Keywords:

antenatal education,  
prenatal care,  
pregnancy,  
labour,  
newborn

The postpartum period and the quality of life after childbirth are important factors in women's lives. At the moment of birth, the mother and father become responsible for a new family member who is unable to take care of himself. During pregnancy, the School for Parents represents the main method of education and preparation for the birth itself and the postpartum period. Antenatal education is organized, regardless of its key importance, voluntarily and it is left to future elders with what commitment they attend it. Considering the social importance of the family in society and the goal of society, that the quality level of life after childbirth is an important foundation for the entire further development of the child and the family, the question arises as to what limit prenatal education should be organized in a mandatory form. The paper will present various factors that dictate a higher level of prenatal education and its impact on the development of the child after birth.



## **1 Uvod**

Postati starš je velika prelomnica v življenju posameznika, ki je lahko hkrati izjemna in navdušujoča, kot tudi zastrašujoča. Po porodu starši poročajo o različnih psihičnih, kot tudi fizičnih spremembah, ki vplivajo na njihovo življenje. Kot telesne spremembe ženske najpogosteje navajajo boleč presredek, boleče rane po carskem rezu, boleče dojke, urinsko inkontinenco, zaprtje in bolečine v hrbtu. Na psihološki ravni omenjajo utrujenost, tesnobo, depresijo, pomanjkanje spanja in spremenjen partnerski odnos. (Barimani et al., 2018)

V večini evropskih držav obstaja oblika predporodne vzgoje, ki izobražuje, krepi in podpira starše ter jim tako pomaga pri soočanju s poporodnimi spremembami. Tako izobraževanje je postalo sestavni del zdravstvenih storitev in je pomemben del predporodne oskrbe. Cilji predporodne vzgoje se razlikujejo na nacionalni in mednarodni ravni, vendar je vsem skupni cilj pripraviti starše na porod in starševstvo. (Gagnon & Sandall, 2007)

## **2 Zdravstveno varstvo nosečnic**

V Sloveniji je na podlagi Zakona o zdravstveni dejavnosti in Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju oskrba nosečnice sestavljena iz rednih individualnih ginekoloških pregledov pri specialistu ginekologu porodničarju in diplomirani babici ter iz organiziranega izobraževanja o zdravi nosečnosti, porodu in starševstvu.

Zdravi nosečnici pripada deset preventivnih sistematičnih pregledov, dve ultrazvočni preiskavi in individualizirano svetovanje. Prvi pregled nosečnice opravi ginekolog do 12. tedna nosečnosti. Takrat se pregleda zdravstvena dokumentacija, opravi splošni somatski in usmerjen ginekološki pregled, ultrazvočno potrdi nosečnost in odvzame kri za laboratorijske preiskave. Izda se materinska knjižica in nosečnici se svetuje glede zdravega načina življenja in poda priporočila v zvezi z nosečnostjo. Ponovni sistematični pregledi nosečnice so še v 24., 28., 35. in 40. tednu nosečnosti in jih opravi ginekolog. Preventivni pregled v 16., 32., 37., 38. in 39. tednu lahko opravi diplomirana babica ali diplomirana medicinska sestra. V 20. tednu nosečnosti ženski pripada drugi ultrazvočni pregled za oceno rasti in razvoja ploda.

Predporodna vzgoja o nosečnosti in porodu ter poporodnem obdobju poteka v sklopu šol za starše, med rednimi obiski pri ginekologu in patronažnimi obiski. Informiranje je odvisno od posameznika oziroma para in v današnjem času lahko poleg naštetih načinov poteka tudi samostojno z uporabo elektronskih virov. (Javanmardi et al., 2018)

Raziskave so pokazale, da predporodna vzgoja, ki jo izvaja zdravstveno osebje, izboljša sprejemanje nosečnosti in s tem pogojenih sprememb, zmanjša strah pred porodom, ne spremeni pa se dojemanje materinstva. (Karabulut et al., 2016) Starševstvo je za oba partnerja stresen dogodek, ki negativno vpliva na dojemanje kakovosti življenja. Negativnost je mogoče zmanjšati oziroma izničiti z ustrezno predporodno vzgojo in izobraževanjem. (Delicate et al., 2018) Dokazan je bil pozitiven vpliv vzgoje in informiranosti o fizičnih in psiholoških spremembah, ki vplivajo na dojemanje kakovosti življenja. (Fabian et al., 2005) Zdravstveno osebje, ki je vključeno v patronažno službo in zdravstveno nego, z nasveti, izobraževanjem in pojasnili odločilno prispeva k čustveni podpori nosečnic in predvsem prvorodnic. (Hong et al., 2021)

Zdravstveni vzgoji ženske v nosečnosti, ob porodu in po porodu bi morali posvečati izjemno pozornost, kajti ravno preko matere vzgajamo ostale člane družine in s tem vplivamo na zdravje na sploh. Najbolj organizirano zdravstveno izobraževanje bodočih mater in očetov je v obliki šol za starše.

### **3 Dojemanje nosečnosti in pomen predporodne vzgoje**

Po mnenju psihoanalitične avtorice Helen Deutsch je dobro počutje ženske med nosečnostjo in porodom povezano z njeno notranjo predstavo matere. Če je ta predstava razvrednotena ali osovražena, ji to preprečuje, da bi ohranila pozitivno predstavo o sebi kot ženski. (Deutsch Helen, 1945)

Nosečnica naj bi v prvem trimesečju nosečnosti sprejela dejstvo, da je noseča. Ob tem so normalno lahko prisotna nasprotujoča si čustva sreče, hrepenjenja, odklanjanja, zanikanja. To je tudi obdobje, ko se mora ženska začeti prilagajati. Pomoč babice ali medicinske sestre v tem trenutku je, da ženski pomaga sprejeti novo realnost, da jo seznanijo s čustvi, ji nudi razumevanje, podporo in je ne obsoja v primeru njenih negativnih čustev. Ženski je pri prilagajanju v pomoč, če čimprej na

ultrazvočnem pregledu vidi plod in sliši bitje njegovega srca. Smiselni so začetni nasveti o prehrani, prehranskih dopolnilih, kroničnih razvadah in zdravem življenjskem slogu.

V nadaljevanju nosečnosti in v drugem trimesečju se mora ženska zavedati, da v njej raste novo, samostojno živo bitje. Na to jo opozarjajo telesne spremembe in ko čuti gibanje ploda. Žensko je potrebno seznaniti z obstojem šole za starše in jo napotiti na tečaj zgodnje nosečnosti, kjer bo izvedela vse potrebne informacije o poteku nosečnosti. Tečaj poteka v skupinski obliki, kar omogoča ženski, da spozna, da se ostale nosečnice spopadajo z enakimi težavami, strahovi in zaskrbljenostjo kot ona. To ji omogoča tolažbo in uvid v njene težave. Za nosečnico je pomembno, da bo novorojenec dobro sprejet pri njenih bližnjih in partnerju. Nosečnica naj bo obdana z ljubeznijo partnerja in družine, saj bo le tako z veseljem sprejemala nosečnost.

V zadnjem trimesečju se mora nosečnica pripraviti na rojstvo otroka. Pojavijo se težave, kot so povečanje telesne teže, okorelost, pogosto uriniranje, težko dihanje, krči, zaprtje in otekline spodnjih okončin. Nosečnice so bolj razdražljive in občutljive. Prevzema jih skrb, kako bodo rodile in dojile. Zdravstveno osebje mora pomiriti nosečnico glede strahu pred porodom in porod prikazati kot nekaj normalnega. Nosečnico je smiselno usmeriti na tečaj preporodne priprave, da se nosečnica seznaní s potekom poroda in tako izgubi strah pred neznanim.

#### **4 Šola za starše**

Šola za starše je sodoben pristop k izobraževanju in vzgoji bodočih staršev. Udeleženci prejmejo informacije o nosečnosti, porodu in poporodnem obdobju. Šole za starše izvajajo v Sloveniji zdravstveni domovi, določene porodnišnice in tudi nekaj zasebnikov.

Predavatelji so strokovnjaki z različnih področij. Vključene so medicinske sestre, babice, ginekologi in porodničarji, anesteziologi, pediatri, neonatologi, stomatologi, fizioterapevti in profesorice zdravstvene vzgoje in zdravstvene nege.

V Sloveniji ne obstaja standardizirana oblika šole za starše, kajti šole se razlikujejo po obsegu, številu in trajanju predavanj. Vse šole obravnavajo nosečnost, porod, nego dojenčka, prehrano in dojenje. Dodatno pozornost določene šole namenijo še

psihološki pripravi na porod in starševstvo, pripravi na družinsko življenje in informiranju o socialnem varstvu. Anesteziologi imajo predavanja o različnih oblikah in možnostih lajšanja porodne bolečine v posameznih porodnišnicah, o možnosti anestezije v primeru carskega reza in predporodne akupunkturo. Določene porodnišnice omogočajo tudi organiziran ogled porodnišnice in pogovor z babico. Na voljo je tudi organizirana vadba za nosečnice, ki jo pogosto vodi fizioterapevt.

Udeležba v šoli za starše je za bodoče starše brezplačna in je financirana s strani Zavoda za zdravstveno zavarovanje Republike Slovenije. V javnem zdravstvenem sistemu sodi šola za starše med storitve, ki krepijo zdravje, preprečujejo bolezni in so del vzgoje za zdravje. Tako je potrebno vsem nosečnicam in njihovim partnerjem zagotoviti brezplačen dostop oziroma storitve šole za starše. (Drglin, 2011) Organizatorji šol za starše pa morajo zagotoviti ustrezne pogoje, okoliščine in prostore za kakovostno pripravo in izvedbo predavanj, vključno s strokovnim izpopolnjevanjem predavateljev.

#### **4.1 Cilj šole za starše**

Cilj šole za starše je zagotoviti nosečnici in njenemu partnerju celostno informiranje, osveščanje, usposabljanje in krepitev spretnosti pri aktivni pripravi na nosečnost, porod, starševstvo in družinske spremembe. Šole želijo poudariti zdrav način življenja in izpostaviti teme, kot so gibanje, spolnost, prehrana, prepovedane substance, alkohol, kajenje, varnost na delovnem mestu in v gospodinjstvu, nalezljive bolezni, ki ogrožajo nosečnico in plod. (Drglin, 2011)

Z vidika javnega zdravja je vzgoja za zdravje v nosečnosti in po porodu prepoznana kot pomembna entiteta za ohranjanje in krepitev zdravja ter za preprečevanje bolezni in poškodb ženske, moškega in novorojenega otroka. Družba bi zato morala imeti željo po dobri oskrbi v nosečnosti in pripravi na porod, ker to v nadaljevanju vpliva na materinstvo, očetovstvo oziroma odnose v novo nastali družini. (Drglin, 2011)



## **4.2 Program šole za starše**

Predno moški in ženska prvič postaneta starša, praviloma nimata izkušenj z nosečnostjo in porodom. Veliko mladih pred prvim porodom še ni imelo priložnosti skrbeti za novorojenčka, niti ga še niso držali v naročju niti od blizu videli dojenja.

V grobem bi lahko šolo za starše razdelili na tečaje:

- tečaj za zgodnjo nosečnost,
- tečaj predporodne priprave,
- tečaj za bodoče očete,
- organizirana telesna vadba,
- ogled porodnišnice,
- individualno zdravstveno-vzgojno delo.

### **4.2.1 Tečaj za zgodnjo nosečnost**

Tečaj za zgodnjo nosečnost je namenjen nosečnici in partnerju, predvsem tistim, ki pričakujejo prvega otroka.

Vsebina zajema:

- potek normalne nosečnosti,
- zdrav način življenja,
- prehrana in skrb za sebe,
- pomen telesne aktivnosti v nosečnosti in tehnike relaksacije.

### **4.2.2 Tečaj predporodne priprave**

Namen tečaja je priprava nosečnice na rojstvo otroka, kjer je v ospredju psihoprofilaktična priprava na porod. Psihoprofilaksa poroda je pomembna dejavnost sodobnega porodništva, ki želi ublažiti oziroma popolnoma odstraniti porodno bolečino. Obstajajo različni načini priprave. Osnovni metodi pa sta psihoprofilaktična metoda po ruskih avtorjih ter metoda naravnega poroda po Readu.

Ruski avtorji učijo, da je porodna bolečina posledica zmanjšane aktivnosti možganske skorje in posledica delovanja negativnih pogojnih refleksov. Negativni pogojni refleks kontrakcija – bolečina nastane zaradi mišljenja, pridobljenega z napačno vzgojo, da je porod boleč akt. Na ta negativni pogojni refleks se navezuje še strah pred porodom, ki je vzrok, da se zniža prag za bolečino v možganski skorji. Če se aktivira možganska skorja s pomočjo pozitivnih pogojnih refleksov, se lahko prepreči nastanek bolečine. Ta metoda spodbuja pristop, da se nosečnico seznanijo s potekom poroda in se jo uči pravilnega dihanja in relaksacije. (Oberstar B, 1993)

Leta 1933 je britanski porodničar Grantly Dick-Read napisal knjigo z naslovom Naravni porod, v kateri je domneval, da je pretirana bolečina pri porodu posledica mišične napetosti, ki izhaja iz strahu pred porodom. Strah je vzrok duševne napetosti, kar pa posledično vodi v fizično napetost in napetost mišic medeničnega dna in materničnega vratu. Predpostavljal je, da je strah posledica neznanja in če se nosečnica seznanijo z anatomijo in potekom poroda, potem se bo osvobodila strahu in posledično tudi bolečine. Predlagal je, da se nosečnice udeležijo tečaja, da bi izvedele več o porodnem procesu in se poučile o dihalnih tehnikah in sprostitvenih vajah, ki so uporabne med porodom. Dick-Readova metoda je postala priljubljena sredi petdesetih let prejšnjega stoletja. Nekatere metode naravnega poroda, ki so se razvile iz metode Dick-Read, vključujejo metode Fernanda Lamazeja, Elisabeth Bing, Roberta Bradleyja in Charlesa Leboyerja. Čeprav obstajajo razlike med njihovimi metodami, si vse delijo osnovno prepričanje, da če se bodoča mati nauči in izvaja tehnike fizične in psihološke priprave na porod, bo njeno nelagodje med porodom manjše. Priprava na porod vključuje tudi izobraževanje o anatomiji in fiziologiji porodnega procesa, s čimer se nosečnici omogoči boljše sodelovanje med porodom, namesto da se upira procesu. Številne metode tudi spodbujajo sodelovanje bodočega očeta med porodom, predvsem zaradi zagotavljanja čustvene podpore. (Dunn, 1994; Signore, 2004; Zwelling, 2000)

#### **4.2.3 Tečaj za bodoče očete**

Na Ginekološki kliniki v Ljubljani so začeli z zdravstveno vzgojo nosečnic že leta 1955. Tečaj so sprva obiskovale samo nosečnice, kasneje pa so se začeli vključevati tudi bodoči očetje. Ker se je število bodočih očetov iz leta v leto povečevalo, so leta 1991 prvotno Materinsko šolo preimenovali v Šolo za starše. Po podatkih iz Perinatalnega informacijskega sistema tudi delež očetov pri porodu iz leta v leto

narašča. (IVZ, 2023) Program za bodoče očete obsega znanje in veščine o porodu in poporodnem obdobju, kjer so moški seznanjeni tudi z nego in prehrano dojenčka.

Pomembno je, da skupaj z nosečnico v partnerju vzbudimo zanimanje za vse, kar je povezano z nosečnostjo in starševstvom, in ga pritegnemo k sodelovanju. Partnerju svetujemo aktivno udeležbo v poteku nosečnosti, v smislu da partnerko spremlja na ginekološke preglede in ultrazvoke. Pozitiven odnos partnerja je pomemben tudi za nerojenega otroka, kajti v tej partnerski ljubezni in skrbi za ženo je že prisotna njegova očetovska ljubezen do otroka, kar pa je pogoj za razvoj dobrih odnosov med otrokom in starši. Kar vpliva na enega starša, ima posledično vpliv tudi na drugega. Tako velja, da so tudi očetje lahko ambivalentni do nerojenega otroka in so v strahu in skrbeh za partnerko. Očetje tudi občutijo potrebo po komunikaciji in razumevanju. (LeMasters, 1957) Prav je, da bi se partner udeležil tečaja za očete v sklopu šol za starše in tako dobil potrebno psihično podporo in informacije o porodu. Bodoči oče si bo tako pridobil ustrezno mero samozaupanja in bo tudi v poporodnem obdobju sprejel odgovornost za psihično in fizično oskrbo otroka in ženske.

#### 4.2.4 Individualno zdravstveno-vzgojno delo

Nosečnice, partnerji in spremljevalci se lahko v določenih ustanovah udeležijo tudi individualnih razgovorov. Posebna srečanja so pripravljena tudi za posameznike s posebnimi potrebami (slepe, gluhe, psihiatrične ali drugače bolne nosečnice). Biti moramo previdni, ker ne želimo izključevati ali stigmatizirati tečajnikov, temveč jih želimo vključevati in olajšati obdobje tranzicije in sprememb. (Drglin, 2011)

## 5 Oblike in metode učenja

Šola za starše je danes še vedno aktualen in zanimiv način izobraževanja nosečnic, partnerjev in drugih spremljevalcev. Odrasli se v šole za starše vključujejo prostovoljno, brez obveznosti in dolžnosti. (Drglin, 2011) Nosečnice in spremljevalci odkrijejo mesto, kjer se počutijo sprejete in kamor lahko prihajajo po nasvete v nosečnosti in po porodu. Ponuditi je treba objektivne, realistične podatke in tako udeležencem omogočiti, da si ustvarijo lastno mnenje, stališče in se odločijo po svoji volji. Ključno izhodišče mora biti, da so informacije, ki jih dobijo bodoči starši,

verodostojne, preverljive in temeljijo na zadnjih znanstvenih izsledkih. Bodoči starši pričakujejo, da bodo priprave na porod in starševstvo realistične.

V posameznih ustanovah programi še vedno potekajo tako, da predavatelj predava pred skupino slušateljev, ki bolj ali manj pasivno sedijo v prostoru in hrepenijo po uporabnih informacijah in novih znanjih. Program poteka po programu, ki ga je oblikoval organizator in bolj ali manj odraža prepričanje organizatorja, kaj morajo bodoči starši vedeti o porodu in poporodnem obdobju.

Izobraževalni koncepti, na katerih sloni izobraževalni proces, temeljijo na sodobnih spoznanjih, da bodoči starši pričakujejo od izobraževanja več kot samo suhoparno poslušanje predavanj in branje s prosojnic. Potrebno je poiskati njihovo motivacijo za pridobivanje novih znanj in veščin. V nadaljevanju predstavljamo nekaj takšnih konceptov.

Koncept poslušanja in postavljanja vprašanj: predavanja, ki jih izvajajo strokovnjaki s svojega področja, z namenom zagotoviti preverjene in relevantne informacije večjemu številu slušateljev v kratkem časovnem oknu.

Koncept učenja in razpravljanja: princip je delovanje v majhnih skupinah, kjer je glavni poudarek na poglobljenem raziskovanju vprašanj ter reševanju problemov in razvoju spretnosti ali veščin.

Koncept deljenja in podpore drug drugemu: osnova je socialni dialog med slušatelji, ki jih zanima ista tematika in delijo svoje izkušnje, pričakovanja, strahove. (Svensson et al., 2008)

Zavedati se moramo, da ima vsak svoja lastna prepričanja in predstave o nosečnosti, porodu, materinstvu, starševstvu in družini. In to moramo upoštevati tudi pri podajanju informacij in predporodni vzgoji. Izbirati moramo metode, ki dovoljujejo izmenjavo mnenj, osvetljevanje stališč in prepričanj, kjer je prostor za pogovor in dialog ter čas za izmenjavo lahko tudi nasprotujočih si mnenj. Bodoči starši potrebujejo praktične nasvete, koristne informacije in priučitev uporabnih veščin. Poudariti je potrebno pozitivno ter ne krepiti negativnega. (Cutajar et al., 2020)

Najučinkovitejše je tisto učenje, kjer slušatelji aktivno sodelujejo in uporabljajo vsa svoja čutila. Šole za starše naj potekajo v obliki predavanj, pogovorov, kratkih videoprezentacij, z uporabo učnih pripomočkov, z demonstracijami, monotonost naj se prekine s telesno vadbo, tehnikami sproščanja in zavedanjem dihanja. Svoje mesto pa ima tudi igranje vlog in simulacija različnih situacij. (Drglin, 2011)

Nosečnice želijo prejeti čustveno zahtevne ali intelektualno zapletene informacije osebno od strokovno podkovanega zdravstvenega osebja. Želijo imeti možnost postavljati vprašanja, iskati pojasnila in povezovati informacije s svojimi lastnimi situacijami. Želijo znanje o porodu, rojstvu in materinstvu v skupinah, ki jih sestavlja manjše število nosečnic, s predavateljem, ki je sposoben ugotoviti, koliko in kakšne informacije podati, ter ima večšine, ki jih zna predstaviti na enostaven način. Predavatelj naj spodbuja razpravo, ponudi priložnost za vadbo večšin in spodbuja k spoznavanju in podpori drug drugega. Velike skupine, v katerih je težko postavljati vprašanja, in predavatelji, ki se predstavljajo kot strokovnjaki in ne komunicirajo z nosečnicami, ustvarjajo neučinkovito izobraževanje v predporodnem obdobju. (Nolan, 2009) Predporodna vzgoja naj temelji na sodelovanju in dialogu. Nosečnice uživajo v učenju druga od druge ter spoštujejo in cenijo prispevek drugih žensk, ki so pred kratkim doživele izkušnje, s katerimi se bodo same soočile. (Abrahamsson et al., 2005)

## **5.1 Splet kot vir informacij**

Ženske in moški v rodni dobi, predvsem tisti, ki pričakujejo otroka, pogosto uporabijo splet kot vir informacij. V razvitih državah ima več kot 90 % nosečnic dostop do spleta in več kot 80 % ga pogosto uporablja kot vir zdravstvenih informacij, zlasti v zgodnjih fazah nosečnosti. (Lima-Pereira et al., 2012)

Tako bi morale tudi šole za starše upoštevati splet kot vir verodostojnih informacij in svoje izobraževanje ponuditi preko spleta ali pa vsaj nuditi povezave do visokokakovostnih spletnih mest. (Lima-Pereira et al., 2012) V času epidemije covid-19, ko so obstajale omejitve gibanja in druženja, so se tudi šole za starše prilagodile novo nastali situaciji in so svoja izobraževanja ponudila preko spletnih platform. Vsaka šola se je znašla po svoje, določene šole so ukinile svoje programe, določene so jih prilagodile v trajanju in obsegu. Zmanjšala se je tudi individualna

obravnavo nosečnice oziroma para v sklopu šol za starše. Prav tako ni bil mogoč obisk porodnišnic.

## **6 Obveščanje o šoli za starše**

V Sloveniji je nosečnicam in njihovim partnerjem oziroma spremljevalcem zagotovljena brezplačna udeležba na šoli za starše. Po podatkih Perinatalnega informacijskega sistema se šol za starše udeleži več kot 50 % nosečnic, pri prvorodnicah je ta odstotek še višji in znaša preko 80 %. (IVZ, 2023)

Večina nosečnic se redno udeležuje sistematičnih preventivnih ginekoloških pregledov, kjer pridejo v stik z ginekologom, medicinsko sestro ali babico. Ponudniki zdravstvenih storitev, kot so porodničarji, babice in družinski zdravniki, lahko usmerijo nosečnice k obisku šole za starše in podajo informacije o prednostih obiskovanja predavanj in o tem, kako najti lokalno šolo za starše.

Papirnato vabilo, plakat, zložanka ali letak so standardna oblika obveščanja in navadno tudi ena izmed prvih brošur, ki jih nosečnica prejme ob obisku ginekološke ambulante. Ta gradiva lahko nudijo informacije o tečajih, njihovih prednostih in o tem, kako in kdaj se prijaviti.

Številne zdravstvene ustanove in bolnišnice ponujajo spletne vire in informacije o šolah za starše preko spleta.

Družbeni mediji so lahko močno orodje za širjenje novic o šolah za starše. Ponudniki zdravstvenih storitev in organizacije lahko uporabljajo platforme družbenih medijev, kot so Facebook, Instagram in Twitter, za izmenjavo informacij o predavanjih, prihajajočih predavanjih in pričevanjih prejšnjih udeležencev. (Lima-Pereira et al., 2012)

Pomembno je zagotoviti informacije o šoli za starše v različnih oblikah in prek več kanalov, da dosežejo čim več nosečnic. Z zagotavljanjem informacij in virov o šolah za starše lahko izvajalci zdravstvenega varstva in organizacije pomagajo nosečnicam pri sprejemanju ozaveščenih odločitev o njihovi predporodni negi in izboljšanju rezultatov poroda.

## 7 Zaključek

Šole za starše izvajajo tečaje, ki so zasnovani tako, da bodočim staršem nudijo znanje, veščine in podporo, ki jo potrebujejo za zdravo nosečnost, varno in zadovoljjujočo porodno izkušnjo ter uspešen prehod v starševstvo.

V okviru izobraževanja in priprave na porod in poporodno obdobje šole za starše nudijo bodočim staršem informacije o nosečnosti, porodu in starševstvu, vključno s temami, kot so prehrana, vadba, porodne možnosti, obvladovanje bolečine, dojenje, nega novorojenčka in okrevanje po porodu. To znanje lahko pomaga staršem pri sprejemanju ozaveščenih odločitev o njihovi negi in jih pripravi na izzive in radosti starševstva.

Šole za starše lahko pomagajo zmanjšati tesnobo in stres, povezana s porodom in starševstvom, tako da bodočim staršem zagotovijo točne in posodobljene informacije ter jih naučijo spretnosti obvladovanja in sprostitvenih tehnik.

Ko govorimo o podpori in povezovanju, šole za starše bodočim staršem nudijo priložnost, da se povežejo z drugimi pari, ki gredo skozi podobno izkušnjo. To lahko zagotovi čustveno podporo, prijateljstvo in priložnost za izmenjavo informacij in izkušenj.

Raziskave so pokazale, da obisk šole za starše izboljša izhod poroda, vključno z zmanjšano verjetnostjo prezgodnjega poroda, poroda s carskim rezom in uporabe zdravil proti bolečinam med porodom.

Pomemben dejavnik je boljša prilagoditev po porodu: šole za starše pomagajo pripraviti bodoče starše na izzive poporodnega obdobja, vključno s pomanjkanjem spanja, težavami z dojenjem in poporodnimi motnjami razpoloženja.

Na splošno lahko šole za starše bodočim staršem pomagajo, da se počutijo bolj samozavestni in pripravljeni na porod in starševstvo ter da izboljšajo njihovo celotno porodno in poporodno izkušnjo.

### Literatura

- Abrahamsson, A., Springett, J., Karlsson, L., Håkansson, A., & Ottosson, T. (2005). Some lessons from Swedish midwives' experiences of approaching women smokers in antenatal care. *Midwifery, 21*(4), 335–345. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2005.02.001>

- Barimani, M., Forslund Frykedal, K., Rosander, M., & Berlin, A. (2018). Childbirth and parenting preparation in antenatal classes. *Midwifery*, *57*, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2017.10.021>
- Cutajar, L., Miu, M., Fleet, J.-A., Cyna, A. M., & Steen, M. (2020). Antenatal education for childbirth: Labour and birth. *European Journal of Midwifery*, *4*, 11. <https://doi.org/10.18332/ejm/120002>
- Delicate, A., Ayers, S., & McMullen, S. (2018). A systematic review and meta-synthesis of the impact of becoming parents on the couple relationship. *Midwifery*, *61*, 88–96. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2018.02.022>
- Deutsch Helen. (1945). *The Psychology of Women* (Motherhood, Vol. 2). Grune & Stratton New York.
- Drglin, Z. (2011). *Za zdrav začetek šola za starše - priprava na porod in starševstvo kot del vzgoje za zdravje: Teoretična izhodišča, izvedbeni in metodološki predlog*. Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Dunn, P. M. (1994). Dr Grantly Dick-Read (1890-1959) of Norfolk and natural childbirth. *Archives of Disease in Childhood - Fetal and Neonatal Edition*, *71*(2), F145–F146. <https://doi.org/10.1136/fn.71.2.F145>
- Fabian, H. M., Rådestad, I. J., & Waldenström, U. (2005). Childbirth and parenthood education classes in Sweden. Women's opinion and possible outcomes. *Acta Obstetrica Et Gynecologica Scandinavica*, *84*(5), 436–443. <https://doi.org/10.1111/j.0001-6349.2005.00732.x>
- Gagnon, A. J., & Sandall, J. (2007). Individual or group antenatal education for childbirth or parenthood, or both. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*, *2007*(3), CD002869. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD002869.pub2>
- Hong, K., Hwang, H., Han, H., Chae, J., Choi, J., Jeong, Y., Lee, J., & Lee, K. J. (2021). Perspectives on antenatal education associated with pregnancy outcomes: Systematic review and meta-analysis. *Women and Birth*, *34*(3), 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.wombi.2020.04.002>
- IVZ. (2023). *Perinatalni informacijski sistem Republike Slovenije*. <https://nijz.si/podatki/podatkovne-zbirke-in-raziskave/perinatalni-informacijski-sistem/>
- Javanmardi, M., Noroozi, M., Mostafavi, F., & Ashrafi-Rizi, H. (2018). Internet Usage among Pregnant Women for Seeking Health Information: A Review Article. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, *23*(2), 79–86. [https://doi.org/10.4103/ijnmr.IJNMR\\_82\\_17](https://doi.org/10.4103/ijnmr.IJNMR_82_17)
- Karabulut, Ö., Coşkuner Potur, D., Doğan Merih, Y., Cebeci Mutlu, S., & Demirci, N. (2016). Does antenatal education reduce fear of childbirth? *International Nursing Review*, *63*(1), 60–67. <https://doi.org/10.1111/inr.12223>
- LeMasters, E. E. (1957). Parenthood as Crisis. *Marriage and Family Living*, *19*(4), 352. <https://doi.org/10.2307/347802>
- Lima-Pereira, P., Bermúdez-Tamayo, C., & Jasienska, G. (2012). Use of the Internet as a source of health information amongst participants of antenatal classes: Use of the Internet as a source of health information. *Journal of Clinical Nursing*, *21*(3–4), 322–330. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2011.03910.x>
- Nolan, M. L. (2009). Information Giving and Education in Pregnancy: A Review of Qualitative Studies. *Journal of Perinatal Education*, *18*(4), 21–30. <https://doi.org/10.1624/105812409X474681>
- Oberstar B. (1993). Šola za starše. *Zdravstveni Obzornik*, *5*(6), 332.
- Signore, R. J. (2004). Bradley method offers option for natural childbirth. *American Family Physician*, *70*(4), 650.
- Svensson, J., Barclay, L., & Cooke, M. (2008). Effective Antenatal Education: Strategies Recommended by Expectant and New Parents. *Journal of Perinatal Education*, *17*(4), 33–42. <https://doi.org/10.1624/105812408X364152>
- Zwelling, E. (2000). The History of Lamaze Continues: An Interview with Elisabeth Bing. *Journal of Perinatal Education*, *9*(1), 15–21. <https://doi.org/10.1624/105812400X87464>



# O Avtorjih

*About the authors*

## Tina BERČAN

Tina Berčan je magistrica zdravstvene nege. Dodiplomski študij je zaključila na Zdravstveni Fakulteti za zdravje, podiplomski študij je zaljučila na Fakulteti za zdravstvene vede v Izoli. Zaposlena je kot zdravstveni dispečer v dispečerski službi zdravstva. Marko Tina Berčan has a master's degree in nursing. She completed her undergraduate studies at the Faculty of Health, and completed her postgraduate studies at the Faculty of Health Sciences in Izola. She is employed in University clinical center Ljubljana as a health dispatcher in the health dispatch service.

## Mojca BERNIK

Doc. dr. Mojca Bernik je od leta 2004 zaposlena na UM, Fakulteti za organizacijske vede. Njeni raziskovalni interesi se osredotočajo na dve področji: razvoj kadrovskega managementa v organizacijah in izzivi na področju planiranja kadrov. V svoji karieri je sodelovala v številnih projektih na področju gospodarstva v Sloveniji kot tudi pri mednarodnih projektih. Rezultat njenega raziskovalnega dela je razviden iz številnih objav tako doma kot tudi v tujini. Je vodja Katedre za kadrovske sisteme na UM FOV in članica strateškega sveta programa Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov, kjer s svojimi raziskovalnimi dosežki prispeva k aktualnosti programa. Assist. dr. Mojca Bernik has been employed at the UM, Faculty of Organizational Sciences since 2004. Her research interests focus on two areas: the development of human resource management in organizations and challenges in the field of human resource

planning. During her career, she participated in numerous projects in Slovenian companies as well as in international projects. Her research work results are evident from multiple publications at home and abroad. She is the head of the Department of Human Resource Systems at UM FOV and a member of the Strategic Council of the Organization and Management of Human resources and Education Systems program, where she contributes to the actuality of the program with her research achievements.

## Marina DEŽMAN

Marina Dežman je asistent na Fakulteti za organizacijske vede na področju managementa in organizacije. Svojo izobrazbo je pridobila na isti fakulteti, in sicer je diplomirala leta 2017, magistrski naziv pa je pridobila leta 2019. Njeno glavno raziskovalno področje je management, krizni management, kritične infrastrukture in kompetence ter znanje. Marina Dežman is an assistant professor in the field of management and organization at the Faculty of Organizational Sciences. She received her education at the same faculty, graduating in 2017 and obtaining her master's degree in 2019. Her main research interests are management, crisis management, critical infrastructure and competencies and knowledge.

## Marko FERJAN

Marko Ferjan (rojen 1964) je redni profesor za kadrovsko in izobraževalno področje. Od leta 1998 je zaposlen na Fakulteti za organizacijske vede. Bil je tudi prorektor Univerze v Mariboru, v obdobju 2008 do 2016 pa dekan Fakultete za organizacijske vede. Je avtor več monografij in

številnih izvirnih znanstvenih člankov. Marko Ferjan (born 1964) is a full professor in Human Resources and Education. Since 1998 he has been a professor at the Faculty of Organisational Sciences. He was also Vice-Rector of the University of Maribor and Dean of the Faculty of Organisational Sciences from 2008 to 2016. He is the author of several monographs and numerous original scientific articles.

## Vid INDIHAR VELIČKOVIČ

Vid Indihar Veličkovič je študent 3. Stopnje programa Management kadrovskih in izobraževalnih sistemov na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. V sklopu doktorskega študija raziskuje povezave med digitalnimi kompetencami, zelenimi kompetencami in trajnostnim delovanjem organizacij. Vid Indihar Veličkovič is a second year doctoral student of Organization and Management of Human Resources and Educational Systems program at the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor. In his doctoral studies, he researches connections between digital competencies, green competencies, and sustainable practices of organizations.

## Eva JEREB

Eva Jereb je redna profesorica Katedre za kadrovske in izobraževalne sisteme na Fakulteti za organizacijske vede, Univerze v Mariboru. Njeni raziskovalni interesi so predvsem na področju e-izobraževanja, igrifikacije na področju izobraževanja, plagiarizma, razvoja kadrov, kadrovskih ekspertnih sistemov, delno pa tudi na področju dela na daljavo. Svoje delo je predstavila

na več mednarodnih in domačih strokovnih in raziskovalnih konferencah in posvetovanjih. Je avtorica ali soavtorica znanstvenih in strokovnih člankov, objavljenih v domačih in tujih revijah in soavtorica več knjig. ORCID iD: 0000-0003-1768-3787. Eva Jereb is a professor in the Department of Personnel and Education Sciences at the Faculty of Organisational Sciences, University of Maribor, Slovenia. Her main research interests are in higher education, e-learning, plagiarism, gamification in education, human resource development, self-management, personnel expert systems, and the phenomenon of telework. She has introduced her work at several international and national professional and research conferences. She is the author or co-author of scientific and professional articles published in national and international journals and author or co-author of several books. ORCID iD: 0000-0003-1768-3787

## Nina KOVAČEVIČ

Doc. dr. Nina Kovačević je zdravnica, specialistka ginekologije in porodništva. S pohvalo je leta 2010 diplomirala na Medicinski fakulteti v Ljubljani. Nadaljevala je s specializacijo s področja ginekologije in porodništva ter istočasno vpisala doktorski študij. Zaposlena je na Onkološkem Inštitutu Ljubljana, kjer se ukvarja z najzahtevnejšo ginekološko onkološko kirurgijo. Vključena je v študijski proces in izobraževanje študentov Medicinske fakultete, specializantov ginekologije in porodništva, ter študentov zdravstvene nege in babištva. Assist. prof. Nina Kovačević is a medical doctor, a specialist in gynecology and obstetrics. In 2010, she graduated with honors from the Faculty of Medicine in Ljubljana. She continued her specialization in the field of gynecology and obstetrics while enrolling in doctoral studies. She is employed at the Oncology Institute of Ljubljana, where she deals with the most

demanding gynecological-oncological procedures. She is involved in the study process and training of medical students and residents, as well as nursing and midwifery students.

## Iztok PODBREGAR

Iztok Podbregar je redni profesor za področje varnostnih ved in organizacijskih ved na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru in dekan fakultete. Je avtor in soavtor številnih znanstvenih in strokovnih člankov, knjig in drugih del. Njegovi glavni raziskovalni interesi so krizno upravljanje, organizacija in vodenje. Iztok Podbregar is a full professor in the field of security sciences and organizational sciences at the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor, Slovenia and the dean of the faculty. He is the author and co-author of numerous scientific and professional papers, books and other works. His main research interests are crisis management, organization and management.

## Polona ŠPRAJC

Polona Šprajc je redna profesorica za področje organizacija in management na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru, Slovenija in prodekanica za izobraževalno dejavnost na fakulteti. Je avtorica in soavtorica številnih znanstvenih in strokovnih prispevkov, knjig in ostalih del. Njeni glavni raziskovalni interesi so vezani na habilitacijsko področje. Polona Šprajc is a full professor of organisation and management at the Faculty of Organisational Sciences, University of Maribor, Slovenia, and Vice Dean for Educational Activities at the Faculty. She is the author and co-author of

numerous scientific and professional articles, books and other works. Her main research interests are related to the habilitation field.

## Marko URH

Marko Urh je doktoriral s področja organizacijskih ved na Univerzi v Mariboru. Trenutno je višji predavatelj na katedri za kadrovske sisteme na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Njegovo glavno raziskovalno področje je visokošolsko izobraževanje, e-izobraževanje, razvoj človeških virov, igrifikacija in informacijski sistemi. ORCID iD: 0000-0003-0278-2934 Marko Urh obtained his Ph.D. in the field of Organizational sciences from the University of Maribor. He is a senior lecturer in the Department of Personnel and Information Sciences at the Faculty of Organisational Sciences, University of Maribor, Slovenia. His main research interests are in higher education, e-learning, human resource development, gamification and information systems. ORCID iD: 0000-0003-0278-2934

## Jasmina ŽNIDARŠIČ

Jasmina Žnidaršič je docentka na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Doktorirala je s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter zavzetosti zaposlenih pri delu na Fakulteti za organizacijske vede. Raziskovalno se ukvarja s področji kot so: management kadrovskih virov, organizacijsko vedenje ter organizacija poklicnega in zasebnega življenja. Je avtorica več izvirnih znanstvenih in strokovnih člankov ter referatov na znanstvenih konferencah. Sodelovala je pri več raziskovalnih projektih tako z gospodarstvom kot negospodarstvom. Jasmina Žnidaršič is an

assistant professor at the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor. She holds a Ph.D. from the Faculty of Organizational Sciences in the field of work-life balance and work engagement. Her research deals with areas such as: human resources management, organizational leadership, and organizational professional and private life. She is the author of several original scientific and professional articles and papers at scientific conferences. She has participated in several research projects with both economy and non-economy organizations.



# TRENDI NA PODROČJU KADROVSKEGA MANAGEMENTA

EVA JEREB (UR.)

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
eva.jereb@um.si

Monografija predstavlja trende na različnih področjih kadrovskega managementa. Prvo poglavje se osredotoča na pregled ključnih tehnoloških trendov na področju kadrovske funkcije pri delu na daljavo. Drugo poglavje obravnava težavne pogovore na delovnem mestu in ravnanje posameznikov, ko se z njimi soočijo. V tretjem poglavju so predstavljene kompetence za obvladovanje kompleksnih kriz. Četrto poglavje obravnava tehnologijo veriženja blokov na področju kadrovskega managementa. Peto poglavje prikazuje sistematičen pregled zelenih kompetenc na področju zdravstva. Šesto poglavje nas popelje skozi zasnovano sistema ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih. Zadnje, sedmo poglavje, pa opozarja na pomen predporodnega izobraževanja in vpliv le-tega na kvaliteto življenja po porodu in sam razvoj posameznika.

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Ključne besede:**  
delo na daljavo,  
težavni pogovori,  
kompetence v krizah,  
veriženje blokov,  
zeleno kompetence,  
delovna uspešnost,  
izobraževanje



Univerzitetna založba  
Univerze v Mariboru

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.1.2024](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024)

ISBN  
978-961-286-818-5

**Keywords:**

telework,  
difficult conversations,  
competences in crises,  
blockchain,  
green competences,  
work performance,  
education

# TRENDS IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

EVA JEREB (ED.)

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia  
[eva.jereb@um.si](mailto:eva.jereb@um.si)

The monograph presents trends in various areas of human resource management. The first chapter focuses on an overview of the key technological trends in the HR function in telework. The second chapter examines difficult conversations in the workplace and how individuals deal with them. In the third chapter, competencies for managing complex crises are presented. The fourth chapter deals with blockchain technology in the field of HR management. The fifth chapter presents a systematic review of green competencies in healthcare. The sixth chapter takes us through the employee evaluation and reward system design. The last, seventh chapter points out the importance of prenatal education and its impact on the quality of life after childbirth and the development of the individual.



University of Maribor Press





Znanstvena monografija vsebinsko ustreza naslovni temi vsebuje vse potrebne elemente. Tematika oziroma problematika, obravnavana v monografiji, je aktualna. Struktura monografije je ustrežna. Monografija je izvirna in projicira nove možnosti in rešitve ter tako prispeva tako k teoriji kot praksi obravnavanega področja. Uporabljena literatura in viri so relevantni, citiranje virov je v skladu z uveljavljeno prakso. Delo je jezikovno korektno in oblikovno ustrežno. Znanstvena monografija bo uporabna za znanstveni in strokovni krog bralcev, ter kot učno gradivo za študente.

Izr. prof. dr. Blaž **RODIČ**  
Fakulteta za informacijske študije v Novem mestu



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Znanstvena monografija vsebuje vse potrebne elemente: naslov, predgovor in poglavja. Monografija je celovita in ustrezno strukturirana. Uporabljena je obsežna, aktualna ter glede na področja, katera avtorji obravnavajo, ustrežna literatura. Obravnavane teme so aktualne in nadgrajujejo znanstveni prostor ter vzpodbujajo nova raziskovanja na področju kadrovskega menedžmenta. Znanstvena monografija je namenjena tako znanstvenemu kot strokovnemu krogu bralcev in študentom.

Doc. dr. Erika **DŽAJIČ URŠIČ**  
Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici

