

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

JANEZ KODELE

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA KOMPETENČNIH PROFILOV USPEŠNIH VODIJ IN
STROKOVNJAKOV V TRGOVSKEM PODJETJU X**

Ljubljana, avgust 2016

JANEZ KODELE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Janez Kodele, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza kompetenčnih profilov uspešnih vodij in strokovnjakov v Trgovskem podjetju X, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem mag. Matjažem Žigonom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 12. avgusta 2016

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA	2
1.1 Organizacija in njeni elementi	3
1.2 Organizacija kot socialni sistem	3
1.3 Organizacijski razvoj in organizacija prihodnosti	4
1.4 Pomen odličnosti v organizaciji.....	6
1.5 Pomen managementa talentov in kariere	7
2 KOMPETENCE	9
2.1 Opredelitev pojma kompetence	9
2.2 Razvrščanje kompetenc	14
2.3 Uvajanje in management kompetenc	15
2.4 Kompetenčni model in profil	18
3 KOMPETENČNI PROFIL VODJE	19
3.1 Opredelitev vodenja in vodje	19
3.2 Vloga in naloge vodje	20
3.3 Ravni vodenja	21
3.4 Opredelitev karakteristik in znanj vodje	21
4 KOMPETENČNI PROFIL STROKOVNJAKA	25
4.1 Opredelitev strokovnega dela in strokovnjaka.....	25
4.2 Vloge in naloge strokovnjaka	26
4.3 Ravni strokovnega dela.....	27
4.4 Opredelitev karakteristik in znanj strokovnjaka	28
5 ANALIZA KLJUČNIH KARAKTERISTIK IN ZNANJ VODJE IN STROKOVNJAKA V TRGOVSKEM PODJETJU X	31
5.1 Trgovsko podjetje X	32
5.2 Razvoj kadrov v Trgovskem podjetju X.....	33
5.3 Vodja v Trgovskem podjetju X	34
5.4 Strokovnjak v Trgovskem podjetju X.....	34
5.5 Predlogi za razvoj karakteristik in znanj vodje in strokovnjaka	35
SKLEP	39
LITERATURA IN VIRI	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključne funkcije managementa in vodenja	20
Tabela 2: Seznam strokovnih kompetenc na tipičnih področjih.....	30
Tabela 3: Seznam najpogosteje izpostavljenih kompetenc	35
Tabela 4: Predlog kompetenc glede na strateško usmeritev	36
Tabela 5: Predlog kompetenc usmerjenih v prihodnost	37
Tabela 6: Predlog kompetenčnih profilov vodje in strokovnjaka	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Slika človekovih zmožnosti	11
Slika 2: Nivoji kompetenc.....	14
Slika 3: Elementi individualne uspešnosti	17

UVOD

Podjetja ves čas iščejo načine, da bi si zagotovila prednosti pred drugimi v poslovnem okolju. Pa naj bodo to tehnične inovacije, marketinški pristopi, infrastrukturne rešitve, stroškovna učinkovitost ali pa kaj tretjega. Podjetje mora v svojem strateškem razmišljanju odkriti osrednjo konkurenčno prednost, le ta pa mora biti unikatna, dolgoročna, nevidna konkurentom in težka za posnemanje ter sprejeta tudi kot konkurenčna prednost z vidika kupcev (Hočevar, Jaklič, & Zagoršek, 2003, str. 53). Ob tem poslovno okolje zaznamujejo še hitro spreminjanje, globalizacija, tehnološki razvoj, komunikacijsko povezovanje, hiter tempo bivanja in prilagodljivo delovanje. Družba je prešla iz industrijskega v komunikacijsko obdobje, zato se je tudi človek in njegov pomen v teh procesih spremenil. In premislek o vlogi človeka v delovnih procesih je dal nov pristop k ravnanju s človekovimi viri – kompetencami. Osrednja sposobnost podjetja postaja dobro ravnanje s človekovimi viri (kompetenčnimi profili).

Organizacija je sistem ljudi, ljudje v njej opravljajo svoje delo. Dandanes se vse bolj krepi pomen intelektualnega kapitala, zato podjetja svojih zaposlenih ne prepuščajo naključju, ampak z njimi želijo ravnati (načrtovati, organizirati, voditi, razvijati). Da je pomen človekovih virov izjemen, s primerom opišeta Nordström in Ridderstrale (2001, str. 91), in sicer, da je več kot 50 % podjetja Ericsson predstavljalo čisto znanje in storitve, v HP in IBM pa je ta delež kar do 90 %. Sodobnim podjetjem vladajo »možgani«. »Možgani« so njihovo bistvo in temelj konkurenčnih prednosti. Zato je vlaganje v zaposlene (Ton, 2011, str. 2) nujno potrebno, celo v diskontni trgovini, ki sicer svojo konkurenčno prednost gradi na nizkih cenah. V njej je še vedno aktiviranega veliko človeškega napora. Najprej je treba pripraviti nabor izdelkov, jih ob pravem času dati na pravo mesto, za pravo ceno, na prav način, da bo vse skupaj prineslo uspešno prodajo. In prodajni proces še vedno zahteva veliko interakcije med zaposlenimi in kupci, zato je nesmiselno razumeti diskontno prodajo le kot posel, ampak je v ospredju še vedno medčloveški odnos.

Pomen intelektualnega kapitala je izjemen (Novak & Beckman, 2007, str. 1) in postaja ključni konkurenčni dejavnik organizacije. Za zagotovitev uspešnosti mora organizacija najti poti za odkrivanje, opredelitev, merjenje, doseganje in izboljševanje lastnih intelektualnih virov. V ta namen so podjetja razvila kompetenčne modele, ki so sodobna zasnova za management delovne uspešnosti, saj omogočajo, da zaposleni bolje razumejo, kaj se od njih pričakuje in kako to lahko uresničijo. Modeli kompetenc obsegajo poleg znanj, veščin, spretnosti tudi vrednote, motive in osebnostnih značilnosti, ki prispevajo k uspešnemu delu. Model kompetenc pa mora upoštevati tudi organizacijske strategije, cilje in vrednote, organizacijsko kulturo, standarde kakovosti ter mora biti usmerjen v prihodnost.

Trgovsko podjetje X se je pomena in vloge kompetenc zavedalo že pred desetletjem in takrat oblikovalo kompetenčne modele in profile za svoji ključni skupini zaposlenih (vodje in strokovnjake). Danes je pred odločitvijo ali sistem kompetenc posodobiti. Iz omenjene

dileme izhaja glavni **namen** diplomskega dela – opredeliti organizacijo prihodnosti, pomen in vlogo kompetenc in kompetenčnih modelov s pregledom teoretičnih prispevkov, opredeliti aktualna kompetenčna profila vodje in strokovnjaka ter aktualno poslovno politiko in usmeritve podjetja in vse to s **ciljem** oblikovati kompetenčna profila vodje in strokovnjaka za prihodnje obdobje, in sicer na podlagi ugotovitev izluščenih iz strokovne literature, strategije organizacije in pričakovanji v prihodnosti.

Glavna teza diplomskega dela je, da se aktualne kompetence vodje in strokovnjaka v Trgovskem podjetju X razlikujejo od kompetenc, ki jih predlaga strokovna literatura, ki jih zahteva aktualna strategija podjetja in da trendi v trgovini prinašajo tako spremenjene okoliščine, da je smiselno posodobiti kompetenčna profila vodje in strokovnjaka.

Pri svojem raziskovanju bom uporabil deskriptivni pristop ter metodo kompilacije, s pregledom domače in tuje literature bom povzel spoznanja, stališča sklepov, rezultatov raziskav ter izoblikoval teoretična izhodišča, medtem ko bom za primerjalno analizo uporabil še interne zapise, baze podatkov Trgovskega podjetja X in z metodo primerjalne analize ter sinteze oblikoval ključne ugotovitve in zaključke raziskovalnega dela. Pri obravnavi teme bom uporabil tako primarne kot sekundarne vire.

Diplomsko delo bo razdeljeno na 5 poglavij. V prvem delu bom opredelil pojem organizacije in izzive s katerimi se sooča v današnjem času ter pomen odličnosti v organizaciji, v drugem bom opredelil pojem kompetenc in njihov pomen in vlogo, v tretjem in četrtem bom obravnaval vlogo in naloge vodje in strokovnjaka na podlagi teoretičnih spoznanj, v petem opisal obstoječi kompetenčni profil vodje in strokovnjaka v Trgovskem podjetju X, organizacijo ter trende v trgovini ter povezal študijo primera Trgovskega podjetja X z ugotovitvami iz obstoječih teoretičnih spoznanj opisanih v prvih štirih poglavjih.

1 ORGANIZACIJA

Ljudje se od nekdaj združujemo, pogosto z namenom doseganja ciljev in zadovoljevanja potreb. Že v pradavnini so se ljudje združevali, da so sploh lahko uplenili žival in si zagotovili hrano, vir preživetja. Z razvojem civilizacije so se ljudje združevali še v bojih, pri gradnji večjih objektov, obdelovanju kmetijskih površin, skratka pri vseh opravilih, ki so presegale individualne sposobnosti. Organizacija je tvorba, ki si jo je izmislil človek. Človek kot osrednja sestavina organizacije je povezal naravne in tehnične elemente, predpisal pravila, po katerih deluje in določil družbeni cilj, ki ga zasleduje organizacija (Lipičnik, 2005, str. 2).

1.1 Organizacija in njeni elementi

V preteklosti so se oblikovale različne opredelitve organizacije, ki se razlikujejo po tem, kako široko obravnavajo organizacijo in kaj vanjo vključujejo. Organizacija je namreč večpomenska, sestavljena. Ivanko (2014, str. 33) združi značilna določila številnih avtorjev, ki opredelijo organizacijo, in sicer kot dejavnost, kot tvorbo, sistem ali združbo, kot sestav razmerij in kot znanstveno disciplino.

Organizacija je torej sistem, sestav, kompozicija elementov. Je sistem ljudi, sredstev in virov, ki ga osnujejo ljudje zaradi svojih interesov in mu določajo zamisli, poslanstvo, vizijo, smotre in cilje ter v njem delajo ali z njim sodelujejo (Kralj, 2003, str. 62). Ljudje sodelujejo drug z drugim, da bi opravili osnovne dejavnosti, ki pomagajo organizaciji doseči cilje (Daft, 2007, str. 10). Organizacija je socialna enota, ki medsebojno deluje in je ciljno usmerjena. Vsak opravlja del dogovorjenih nalog, da bi dosegli čim uspešnejše delovanje (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 127).

Podjetje kot konkretna oblika organizacije nastane na temelju podjetniške zamisli enega ali več podjetnikov kot njihov interes. Podjetje se osnuje in začne poslovati v obstoječem okviru politike. Okviri politike podjetja se nanašajo na zamisli o podjetju, viziji, poslanstvu in smotrih, kar je bistvo temeljne politike podjetja. To pa je podlaga za ustvarjalno usmerjanje k ciljem podjetja. Načini za doseganje ciljev pa morajo biti zasnovani v vodilih in pravih obnašanja kot trajnih načinov ravnanja in v strateškem odločanju kot ustvarjalno oblikovanih strategijah in prilagojenih struktur. Kralj (2003, str. 111) v splošen model ključnih področij organizacije uvrsti temeljne zasnove organizacije, kakovosti poslovanja in interesne, časovne in prostorske usklajenosti.

1.2 Organizacija kot socialni sistem

Organizacija je na eni strani tehnična, na drugi socialna kategorija (Pučko, 1999, str. 6). V tehničnem smislu gre torej za neko urejenost, kar omogoča smotrno delo in način odločanja v organizaciji. V socialnem smislu pa je organizacija sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj organizacije ter smotrno uresničevanje njenih ciljev. Ljudje so torej nosilci vnaprej določenih aktivnosti. Posamične aktivnosti so zasnovane na medsebojnem povezovanju, sodelovanju, usklajevanju. V tem medsebojno prepletenem delovanju in celovitem združenem naporu ljudi je aktivirana človekova energija (Ivanko, 2014, str. 458).

Vsem organizacijam, ne glede na njihovo velikost, vrsto in funkcijo, je skupen človeški faktor, ljudje z vsemi svojimi človeškimi lastnostmi. Ljudje se razlikujejo po svojih sposobnostih, interesih, osebnostih in željah. Organizacije pa se ne razlikujejo zgolj po tem, kakšne in kako različne ljudi imajo v svoji sredini, ampak tudi po tem, kolikšno skrb posvečajo individualnim razlikam. Kot so kompleksni ljudje v organizaciji, je tudi organizacija sama. Ima vrednote in značilnosti, ki urejajo njihovo obnašanje, ki zahtevajo

medosebne odnose in kažejo, če hočejo ali pa ne, svojo edinstveno osebnost. Organizacija je sestavljena iz posameznikov in ti tvorijo celoto. In ti posamezniki razmišljajo vsak zase in vsak ima lastne vrednote. Človeški viri imajo potencial razlikovanja organizacije med seboj in prinašajo konkurenčno prednost. To je edina stvar, ki ne more biti direktno prekopirana – ljudje, njihove ideje (Orr, Sneltjes, & Dai, 2010, str. 3). Zato je pomembno razumevanje organizacije kot celote in njenega poslanstva. Navadno organizacija povprašuje po osebnostnih značilnostih, izkušnjah z delom na določenem področju, dosežkih, ki kažejo, da je posameznik uresničil svoje zmožnosti, kvalifikacije, ki so potrebne za opravljanje strokovnega dela, kot so formalna izobrazba, dodatna izobraževanja, tečaji, strokovni izpiti, ustreznost organizacijskemu okolju, ki vlada v organizaciji in bi se vanjo moral vključiti tudi posameznik in potrebe ter pričakovanja kandidata (Roberts, 2004, str. 72).

Teorija o organiziranosti človeških virov ali človeških zmožnosti obravnava organizacijo kot sestavljen sociotehnični sistem, v katerem so najpomembnejše človeške prvine. Osrednji problemi proučevanja teorije o človeških virih so človeški vidiki organizacije. Njena osnovna domneva je, da je učinkovitost organizacije odvisna predvsem od pravilne organizacije ljudi in izrabe človeških sposobnosti, ki so neizčrpen potencialni vir za izboljšanje delovnih dosežkov (Ivanko, 2014, str. 250). Ne glede na vse opredelitve organizacije nedvomno drži, da imajo organizacije pomembno vlogo za človeka, tako posameznika kot družbo kot celoto. In ker pravzaprav organizacije kreirajo ljudje, imajo ljudje izjemen vpliv na organizacijo in njene značilnosti organiziranja.

1.3 Organizacijski razvoj in organizacija prihodnosti

Ne le pojmovanje organizacije, v zadnjih desetletjih se je drastično spremenilo tudi družbeno in poslovno okolje. Kamorkoli pogledamo, se srečujemo s spremembami. Spreminjajo se tehnologija, znanstvene teorije, družbene navade, vrednote, organizacijske strukture, ljudje, načini komuniciranja. S spremembami se človeštvo srečuje odkar obstaja, za današnji čas pa je značilna visoka stopnja spreminjanja. Še nikoli se namreč spremembe niso odvijale tako intenzivno. V spremembe niso prisiljeni le ljudje, prisiljene so tudi organizacije, ki ne napovedujejo prihodnosti, se pa od njih zahteva, da jih bodisi predvidevajo bodisi se nanje v najkrajšem času odzovejo.

Davis, Naughton in Rothwell (2004, str. 28) opišejo današnji čas kot čas izrazitih osmih trendov. Ostri časi zahtevajo ostre ukrepe, negotova gospodarska klima v zadnjih letih organizacije sili v nov razmislek o rasti in profitabilnosti podjetja. Nove organizacijske strukture spreminjajo naravo dela, zaposlenim brišejo meje med osebnim in poslovnim življenjem. Globalne komunikacijske tehnologije spreminjajo način povezovanja, svet posledično postaja vse manjši in dostopnejši. Vse bolj je izrazita raznolikost na delovnih mestih, več je novih podob, novih pričakovanj. Pospeševanje sprememb zahteva vse večjo okretnost, hitrost, prilagodljivost tako zaposlenih kot organizacij, vse to pa sili v organizacijski razvoj.

Ključni dejavnik pri spreminjanju je seveda človek in njegovo zavedanje, saj se globoka sprememba vselej začne pri človeku. Sposobnost spreminjanja človeku omogoča poglobljeno znanje in razumevanje ter organizacijsko modrost in kulturo. To pa je povezano s človekovo notranjostjo (Ivanko, 2014, str. 459). Na razvoj in poslovanje podjetja vplivajo razmere in okolja, v katerih podjetje deluje, ter sredstva, s katerimi podjetja razpolaga. S spreminjanjem (Kralj, 2003, str. 66) bodisi zunanjih dejavnikov, ki jih določajo znanstveno tehnološki vplivi, državni in družbeni vplivi, gospodarske razmere ali pa s spremembami temeljnih dejavnikov (kapital, lastniki, upravljalci, managerji) se spreminjajo tudi osrednji (zaposleni) ter notranji dejavniki (poslovne prvine, organiziranost).

Naraščajoči pritisk po hitrem odzivanju jemlje svoj davek tako pri organizacijah kot posameznikih. Če ni dovolj časa za premislek, se odločamo na podlagi preteklosti, namesto da bi ocenili prihodnost. Hkrati se srečujemo z naraščajočim občutkom negotovosti, saj odločanje pod pritiskom časa ter neraziskana področja povečujejo negotovost in temu sledi zaskrbljenost. Jones (2004, str. 308) pravi celo, da uvajanje nenehnih sprememb prinaša občutek utapljanja v spremembah, dodelitev novih nalog, spremenijo se pravila medsebojnih odnosov, nekateri mogoče celo izgubijo delo, pojavi se strah, da bodo imeli koristi od sprememb le nekateri. Vse to nas na drugi strani sili, da smo bolj previdni pri uvajanju sprememb in zato bolj osredotočeni na varnost, ki nas vodi v togost v razmišljanju in neodzivnost na spremembe. Bistvena sestavina našega odziva na spremembo mora biti notranja stabilnost. V turbulentnem času potrebujemo veliko znanja in razumevanja, ohraniti moramo notranji mir. In večina zaupa ljudem, ki dobro vedo, česa so sposobni in koliko zmorejo, ki so notranje umirjeni. Notranja uravnovešenost pomaga, da se odzivamo naravno brez pretiranih reakcij in vemo, kdaj se moramo sprostiti in kdaj moramo biti dinamični. Čeprav nihče ne ve, kaj bo prinesla prihodnost, vsi vemo vsaj to, da bodo spremembe velike, nenadne in nepričakovane (Evans & Russel, 1992, str. 26).

Pa vendar so lahko v globaliziranem svetu uspešna le tista podjetja, ki so inovativna, sposobna hitrega prilagajanja, imajo fleksibilno strategijo razvoja, se hitro učijo in spreminjajo svoje procese in zaposlenega razumejo in vidijo kot svobodnega posameznika (Florjančič & Vukovič, 1998, str. 25). Če je japonski model spreminjanja sodobnih organizacij usmerjen v oblikovanje ustrezne kulture podjetja kot skupek vrednot in pravil obnašanja t.i. mehkim delom organizacije, je ameriški model na poslovne strategije, strukture organiziranosti, planiranje in kontrolo. Ob teh dveh pristopih Ivanko (2014, str. 487) izpostavi sedem sklopov organizacijskega razvoja: strategija, struktura, sistemi, skupne vrednote, sodelavci, slog vodenja, sposobnosti, znanja in veščine, ki omogoča podjetjem uspešnost in učinkovitost. Clark (2015, str. 2) izpostavi še, da je pomembno, da ima podjetje jasno sliko o tem, kaj ve in česa še ne. Da je najprej potrebno biti največji znotraj organizacije, šele nato je vse pripravljeno, da lahko postaneš največji na trgu. Sprva je treba razumeti lastno vrednost, da veš kje sploh graditi svojo specialnost in nenazadnje prepoznati, kdaj je nastopil trenutek uresničevanja strategije širitve.

Wiig (2004, str. 12) ugotavlja, da delo postaja vse bolj kompleksno, konkurenca je vse bolj ostra, potrebni so novi pristopi managementa, spremembe so hitrejše in pogostejše, potreba po vključevanju vseh zaposlenih je vse večja, le-ti pa potrebujejo še več znanj in veščin – in da bodo organizacije morale spremeniti pristop do managementa uspešnosti, če bodo želele biti kos spremenjenim razmeram. Za odlične organizacije je namreč značilno, da se kadri stalno strokovno izpopolnjujejo in izobražujejo, da lahko zaupane naloge opravljajo kakovostno in strokovno.

Claudel (2003, str. 104) uvedeta pojem kreativne ekonomije, za katerega je značilen izjemen razmah internetne telefonije, elektronskega poslovanja, samostavljivega pohištva, nakupovanje glasbe prek interneta, elektronskih dražb. Če je staro ekonomijo označevalo industrijsko in marketinško obdobje, je nova ekonomija v ospredje potisnila informacijske tehnologije, globalizacijo, dostopnost kapitala, sproščanje spontane domišljije, inovativnost, kontroliranje stroškov, produkcijo materialnih dobrin, dobiček. Novo ekonomijo je nasledilo obdobje kreativne ekonomije, ki pa v ospredje postavlja ljudi. Avtor poimenuje to obdobje kreativna ekonomija, ker zahteva oblikovanje različnih pristopov vključevanja ljudi v organizacijo, ki so jo pravzaprav sami ustvarili oziroma ustanovili. Kreativna ekonomija je osnovana na izhodiščih razumevanja in ustreznega managementa ljudi zadolženih za izvajanje poslovnih aktivnosti. Organizacija je dejansko socialno okolje, osrednji element pa ljudje, zato so pomembni medsebojni odnosi in možnosti za rast in razvoj posameznika. Organizacijski sistem je potrebno razumeti kot celoto, v kateri velja zakon interaktivnosti.

Informacijska tehnologija, razvoj prometnih tokov je svet povezal v eno celoto. Poslovanje družb je tako postalo internacionalno, globalno in posledično interaktivno. Kompleksnost sprememb je vse večja in vse bolj narašča. Zato je nujno, da ljudje vidijo spremembe kot vznemirljiv cilj, ki ga skušajo doseči. Priložnosti generirajo energijo (Hiam, 2003, str. 88). Priložnosti so situacije, v katerih posamezniki vidijo nekaj posebnega, kar bi lahko dosegli z uspešnim in trdim delom. Ljudje ob tem potrebujejo še dobro komunikacijo, pozitivno razpoložensko sliko in dobre povratne informacije.

V prihodnosti bodo imeli ljudje in njihove zmožnosti v organizaciji odločujočo vlogo. Tehnične prednosti konkurentov bodo vse bolj kratkotrajne. Največja konkurenčna prednost so in bodo neizrabljene človeške zmožnosti - psihične, fiziološke, fizične v širšem smislu in sposobnosti, znanje in motivacija v ožjem smislu (Ivanko, 2014, str. 250). Ljudje se bodo soočali z vedno hitrejšim ritmom tehnoloških in socialnih sprememb, s potrebo po visoki izobrazbi, globalni konkurenčnosti, z razvojem specializiranih trgov ter raznolikostjo zaposlenih in kupcev (L. M. Spencer & M. S. Spencer, 1993, str. 342).

1.4 Pomen odličnosti v organizaciji

Odličnost je nekaj izjemnega, vrhunskega, edinstvenega, veličastnega, nadpovprečnega. Savič, Kern-Pipan in Gunčar (2007, str. 5) odličnost razumejo kot izjemno in izstopajočo

prakso v delovanju in v doseganju rezultatov. Za trajnostno odličnost pa je potrebno hitro, učinkovito in izvirno izkoriščanje priložnosti. Odlične organizacije managirajo, razvijajo ter sproščajo vse zmožnosti svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije. Med drugim usklajujejo načrte na področju človeških virov s politiko in strategijo, organizacijsko strukturo ter okvirom ključnih procesov, vodijo politiko zaposlovanja in razvoja poklicne kariere ter načrtovanja nasledstva, prepoznavajo in razvrščajo ter usklajuje znanje in sposobnosti zaposlenih s potrebami organizacije. Hkrati razvijajo in uporabljajo načrte usposabljanja in razvoja zaposlenih za izpolnjevanje sedanjih in prihodnjih potreb organizacije po usposobljenem kadru, razvijajo zaposlene skozi delovne izkušnje, razvijajo veščine za timsko delo, ocenjujejo delovno uspešnost zaposlenih in jim nudijo pomoč pri njenem izboljševanju. Z natančnim poznavanjem zaposlenega prepoznavajo njegove talente in potencialne, ter si zagotavljamo konkurenčno prednost (Model odličnosti EFQM, 2007, str. 17). Za uspeh podjetja postaja vedno bolj pomembno oblikovanje in uresničevanje vizije, strategije razvoja, politike in ciljev managementa človeškega kapitala (Mihalič, 2009, str. 12). Najboljše organizacije posvečajo pozornost maksimizaciji prednosti posameznih članov (Tracy, 2000, str. 101). Človeški kapital je najpomembnejši del intelektualnega kapitala in edini generira novo vrednost. Je vir znanja, izkušenj, zmožnosti, sposobnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost podjetja.

Odlična podjetja se v pristopu k odločanju opirajo na znanje, upoštevajo tudi druge možnosti, skrbijo za kakovost in se ves čas učijo od odjemalcev, skrbijo za avtonomijo in podjetništvo, dovoljujejo domiselnosti, da leti v vse smeri, vzpodbujajo inovativnost, ustvarjalnost, tveganje. V ljudeh vidijo vir zamisli, kakovosti, produktivnosti (Kralj, 2003, str. 216; Zupan, 2001, str. 54). Ključna naloga organizacije je tako zagotavljanje optimalnega usklajevanja organizacije in posameznika učinkovito in uspešno doseganje organizacijskih ciljev na eni ter zadovoljevanje potreb, interesov posameznika na drugi strani. Veliko ljudi v organizaciji namreč združi svoje sposobnosti, ki se med seboj dopolnjujejo, ljudje pa najraje počnejo tisto, kar tudi najbolje obvladajo (Svetlik & Kohont, 2009, str. 195). Zadovoljstvo na delovnem mestu je tesno povezano s skladnostjo posameznika in delovnega mesta (Daft, 2010, str. 444), vse to pa se odraža na uspešnosti posameznika.

1.5 Pomen managementa talentov in kariere

Sodobni pogled na uspešnost podjetja daje primarno vlogo človeškemu kapitalu. Produkcije idej in sposobnosti delavcev postajajo orodje. Kritični vir kapitala podjetja se je iz fizične oblike spremenil v intelektualno. Gospodarstvo, ki temelji na znanju, ima neomejene vire. Kljub spoznanjem o pomembnosti znanja za podjetja in družbo kot celoto, Gomezelj-Omerzel (2008, str. 11) ugotavlja, da je to področje šele v povojih obširnega raziskovanja, saj teorije, ki omogočajo analize konkurenčnosti podjetij na osnovi znanja, šele nastajajo.

Podjetja se navadno pohvalijo, da so njihove konkurenčne prednosti hitrost, prilagodljivost, dobra organizacijska kultura, učinkoviti in odlični procesi, inventivno trženje, izjemna

kakovost izdelkov. In za vsemi zgoraj navedenimi značilnostmi podjetij, koncepti, procesi stojijo ljudje. Ljudje ustvarjajo organizacijsko kulturo, procese, pravila, strukturo. In t.i. socialni kapital izhaja iz interakcij, sodelovanja in drugih relacij v osebnih in poslovnih omrežjih. Socialni kapital podpira in sploh omogoča delovanje človeškega kapitala v podjetju (Mihalič, 2009, str. 88). Človeški kapital pa so ljudje, ljudi pa določajo njihove lastnosti: vrednote, motivi, osebnost, značaj, inteligenca, znanje, sposobnosti, veščine, vedenje, navade, slogi, kompetence (Zagoršek, 2004, str. 32). Poznavanje lastnosti pa je pomembno, da bi jih učinkovito aktivirali za doseganje organizacijskih in individualnih ciljev (Novak & Beckman, 2007, str. 4).

V globalnem okolju poslovanja ne bodo preživeli le najbolj inteligentni, temveč najhitrejši in najbolj prilagodljivi. Organizacije ločuje še človeška ustvarjalnost in inovativnost, znanje in spretnosti. Posameznikove potrebe, vrednote, spretnosti, sposobnosti definirajo organizacijo, zato je načrtovanje razvoja posameznika vse bolj pomembno (Brečko, 2006, str. 22). Posameznik namreč nudi podjetju svoje kompetence in uspešno opravljeno delo, pripadnost podjetju in prispevke k celotni uspešnosti podjetja. Ugotavljanje potencialov, znanj in zmožnosti posameznika, njegovih potreb in znanj osebnostnega potenciala in načrtovanje razvoja in kariere z usmerjanjem v strokovno in vodstveno delo postaja pomemben proces organizacij (Florjančič & Paape, 2004, str. 45). Podjetje mora spremljati in razvijati posameznikove zmožnosti, ambicije in želje, še posebej strokovnjakov in tistih, ki kažejo vodstveni potencial. Nenazadnje uspešno načrtovanje kariere prinese posamezniku večje zadovoljstvo, višjo produktivnost in večjo uspešnost za organizacijo (Brečko, 2005, str. 22).

Z definiranjem kariernih ciljev in ponudbo še drugih možnosti za delo znotraj organizacije se lahko motivira zaposlene za še boljše delo in usposabljanje pri delu, saj se bodo zavedali, da bo njihovo prizadevanje nagrajeno. Načrtovanje karier in razvoja prav tako pomaga organizaciji, da so ti kadri na razpolago, kadar se jih potrebuje. Pa vendar kljub znatnemu pomenu managementa talentov in kariere in zavedanja o tem, podjetje Development Dimensions International (2007, str. 3) ugotavlja, da bo uspešnost podjetij v prihodnje trpela zaradi pomanjkanja kakovostnih kadrov. Med ovirami za uveljavljanje strategije podjetja se je na prvo mesto uvrstila »napačna oseba na delovnem mestu«. Brečko (2005, str. 22) še ugotavlja, da ima le petina vodij vsako leto pogovor o razvoju kariere, tretjina pa le občasne pogovore. Tudi Lamoureux (2009, str. 18) razkriva, da je management naslednikov na ključnih položajih v podjetju dokaj novo, saj je le dobra desetina podjetij vpeljala interni razvoj ključnih kadrov. Učinkoviti management naslednikov podjetju namreč zagotavlja ustrezne kadre na določenih delovnih mestih, hkrati omogoča hitro ukrepanje v primeru uvajanja sprememb, vodjem pa omogoča nevidno povezovanje sposobnosti podrejenih in njihovih kariernih teženj z usmeritvami podjetja in potrebami po talentih. Tracy (2000, str. 204) predlaga vodjem, da skrbijo za povratne informacije. Delavce je prvenstveno treba skrbno izbrati. Na osnovi njihovega vedenja, odnosa do dela, osebnosti, značaja, spretnosti. Ko človek postane del organizacije, ga je potrebno skrbno uvesti v sistem, na samo delovno

mesto, ga izuriti do te mere, da bo znal odlično opravljati svoje delo. Ko delavec odlično opravlja svoje naloge, pa mu je potrebno nuditi povratne informacije. Povratne informacije namreč izboljšujejo delovno uspešnost. Na ta način podrejeni širi nabor svojega znanja, izkušenj, krepi samospoštovanje posledično zvišuje delovno uspešnost.

Za dolgoročno uspešno delovanje organizacije torej potrebujemo ljudi, ki jih opišejo, določajo kdo so, prav kompetence. In nenazadnje ljudje z nekimi osebnimi značilnostmi vstopajo v medosebne odnose, razmerja, ki v celoti opišejo organizacijo kot tako. In to je glavni razlog, da se krepi pomen razumevanja vloge kompetenc v socialnih združbah. In lastnosti posameznika podjetjem prinašajo dodano vrednost v konkurenčnem boju. Odlične organizacije pa so sposobne aktivirati in razvijati vse interne potenciale, ki jih vodijo v uspešnem delovanju.

2 KOMPETENCE

Koncept kompetenc je bil prvič predstavljen leta 1973, dandanes pa je splošna praksa v razvoju človeških virov (Jia & Fan, 2008, str. 107). Če je bila pred leti morda modna muha, je danes močno orodje pri managementu človekovih virov in orodje za krepitev tako posameznikovih kot organizacijskih sposobnosti. Pravzaprav si organizacije že od nekdaj želijo imeti zaposlene s kompetencami, se je pa ta izraz uveljavil bistveno kasneje v razvoju organizacije. Kompleksnost delovnih mest, spremembe, razvoj zahtevajo vse več znanja, sposobnosti, veščin, osebnostnih lastnosti, organizacije pa so kot stoli na treh nogah. Če je uspešnost sedalo, so noge znanje in razumevanje, veščine in sposobnosti, vedenje in ravnanje. In za stabilnost stola potrebuješ vse tri noge in te morajo biti še enako in dovolj močne (Lansley, 2008, str. 17). Organizacija mora za uspeh torej zadostno in usklajeno razviti najmanj številna področja.

2.1 Opredelitev pojma kompetence

Kompetence se kot pojem uporabljajo na različnih področjih različno, torej imajo različen vsebinski pomen in različne definicije. Boyatzis (1982, str. 12) jih opiše kot določene značilnosti in sposobnosti, ki posamezniku omogočajo določeno aktivnost. New (1996, str. 44) jih opredeli kot attribute, ki so potrebni za uspešno opravljeno delovno aktivnost. L. M. Spencer in S. M. Spencer (1993, str. 9) in Hoffmann (1999, str. 276) pa kompetence razumejo kot osnovne značilnosti posameznika, ki se navadno navezujejo na opredeljene kriterije za učinkovito in uspešno opravljanje dela ali druge aktivnosti. Temeljne značilnosti so notranji in trajni del človekove osebnosti na podlagi katerih lahko predvidevamo v širokem spektru opravljanje delovnih aktivnosti. Kompetence sprožajo in predvidevajo ravnanje in obnašanje posameznika, hkrati pa napovedujejo ali bo posameznik uspešen ali neuspešen v skladu z opredeljenimi merili in standardi uspešnosti in učinkovitosti. Ločimo še med kompetencami posameznika in kompetencami organizacije, ki v določenih

okoliščinah zagotavljajo podjetju razmeroma trajno konkurenčno prednost. Podjetje ustvarja vrednost z načinom, kako kombinira človeške in druge vire (Kohont, 2005a, str. 42).

In nenazadnje so kompetence tiste značilnosti, ki ločijo posameznike od povprečja. Boyatzis in Ratti (2009, str. 824) jih poimenujeta ključne kompetence in jih razdelita na tri skupine: kognitivne sposobnosti (sistematično razmišljanje in prepoznavanje vzorcev, povezav), čustvena inteligenca (razumevanje lastnih čustev in odzivov nanje), samozavedanje (čustvena kontrola, prilagodljivost, ciljna usmerjenost, pozitiven odnos do ljudi, prihodnosti), socialne veščine (empatija, odločanje, razumevanje človeških razmerij), medosebni odnosi (navdihovanje, vplivanje, mentorstvo, reševanje konfliktov, timsko delo). Posameznik namreč v svojem delovanju povezuje kognitivne, socialne in čustvene sposobnosti.

Kompleksnost kompetenc Majcen (2009, str. 44) oriše s tem, ko opredeli splošne pojme, tesno povezane s kompetencami. In te so:

- kultura (množica sprejetih idej, vrednot, značilnosti znotraj specifične družbe),
- lastnost (nekaj, kar se relativno trajno kaže pri človeku zlasti v odnosu do ljudi, okolja),
- nadarjenost (sposobnost hitrega, brez večjega napora, pridobivanja znanja, spretnost),
- osebnostna lastnost (trajne značilnosti posameznika),
- sposobnost (osebnostna lastnost potrebna za opravljanje določene aktivnosti),
- spretnost (sposobnosti, ki jih razvijamo z vajo),
- talent (prirojena sposobnost za umsko, fizično dejavnost),
- veščina (sposobnost praktičnega opravljanja dejavnosti),
- vrednote (pojavi, dogajanja, ki jih ocenjujemo kot dobre, pravilne, zaželene),
- zmogljivost (sposobnost določena z dejanjem, delom),
- zmožnost (lastnost nekoga, da zmore uresničiti določene zamisli, cilje),
- značaj (osebnostne značilnosti, povezane z moralo, etiko, voljo, motivacijo),
- značilnost (nekaj, kar osebo določa, loči od istovrstnega).

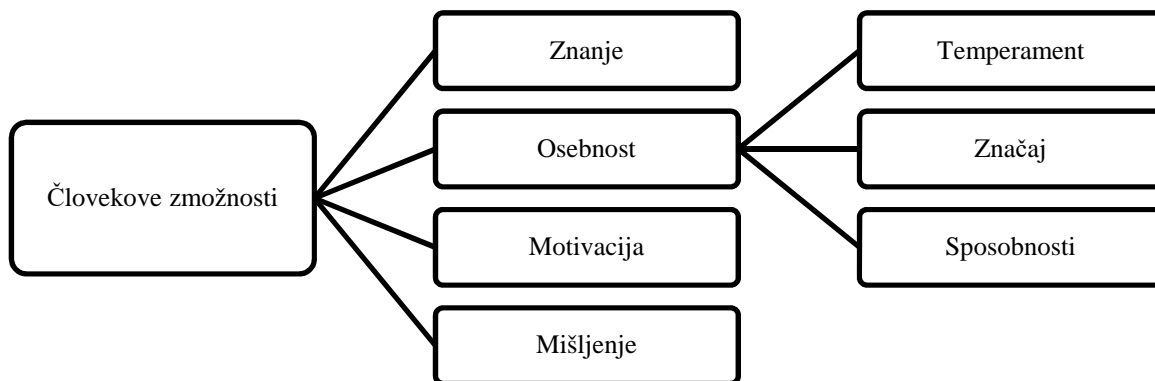
Kompetence so tako osnovne značilnosti posameznika in kažejo na način obnašanja in razmišljanja, v posameznih situacijah v daljšem časovnem obdobju. L. M. Spencer in S. M. Spencer (1993, str. 9) naštejeta pet tipov kompetenčnih značilnosti:

- motivi (motivacija, notranje vzpodbude),
- lastnosti (fizične lastnosti, odzivi na situacije, čustvena samokontrola),
- samopodoba (vedenje, vrednote, samopodoba),
- znanje (informacije o specifičnem področju),
- spretnosti (sposobnost opraviti nalogo).

Kompetence bomo v nadaljevanju razumeli kot tiste lastnosti in značilnosti zaposlenega, ki mu omogoča, da uspešno izvaja delovne naloge, rešuje probleme. Kompetentnost

posameznika zajema vse temeljne vedenjske značilnosti posameznika, ki ga opišejo, kaj je in kaj zna (Lipičnik, 1998, str. 27). Značilnosti posameznika so prikazane na Sliki 1.

Slika 1: Slika človekovih zmožnosti



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 27.

Motivacija

Vsak človek ima v življenju veliko različnih potreb, potrebe pa so lahko biološke ali psihološke. Vse potrebe povzročajo organizmu določeno napetost, ta pa nakazuje na obstoj določene potrebe, ki jo je potrebno zadovoljiti. Motiv pa predstavlja stanje tenzije, da bo potreba zadovoljena. Zato lahko za motivacijo trdimo, da je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresnitvi (Treven, 1998, str. 75). Ljudje namreč nenehno razmišljajo o stvareh in željah, ki jih pripravljajo k aktivnosti. Na primer Kovač, Mayer in Jesenko (2004, str. 208) razkrivajo, da je med mladimi na delovnem mestu kot največjo motivacijo navedlo zanimivost dela, dobre odnose med sodelavci in možnosti osebnega razvoja. Motivi tako vodijo, usmerjajo in izbirajo njihovo ravnanje.

Osebnostne lastnosti

Osebnost je celostni vzorec relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj (Musek, 2015, str. 17). Gre torej za vse tisto, kar nam predstavlja posameznikovo istovetnost in po čemer ga ločimo od drugih. Osebnost je torej celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti. Osebnost sestavlja pet razsežnosti (Logar, 2002, str. 55):

- energija (energično, dinamično delovanje, zgovornost, navduševanje, sposobnost samouveljavljanja, vodenja in vplivanja na druge),
- sprejemljivost (sposobnost razumevanja, nujenja pomoči drugim, sodelovanja z drugimi, zaupanje, odprtost do soljudi),

- vestnost (zanesljivost, natančnost, redoljubnost, vztrajnost, trdnost, delavnosti),
- čustvena trdnost (obvladovanje čustev, notranja mirnost in ravnotežje),
- odprtost (ustvarjalnost, izvirnost, radovednost, obveščenost, ljubezen do novosti).

Izraz osebnost vključuje torej številne osebnostne lastnosti in stanja, toda večina njih je notranjih in težko merljivih. Vsaka osebnost je unikat, neponovljiv splet osebnostnih lastnosti in sposobnosti. Naj bodo definicije osebnosti še tako različne, lahko ugotovimo, da je osebnost več kot le vsota dednosti in vplivov socialnega okolja in vzgoje. Ti trije elementi so sicer osnova za razvoj izkušenj v življenju vsakega posameznika, toda šele izkušnje in socialna interakcija človeku dajeta možnost zorenja in postati unikatna osebnost. Brez delovanja družbe se namreč posameznik ne bi nikoli uspel učlovečiti, postati unikatna osebnost z vsemi svojimi značilnostmi (Brečko, 1998, str. 17). V življenju posameznika se ne pojavljajo posamezniki, med seboj ločeni procesi in funkcije marveč organizirani in edinstveni spleti duševnih in telesnih značilnosti. Ti spleti pa oblikujejo osebnostno različnost in samosovojost, osebnostno individualnost (Musek & Pečjak, 2001, str. 190). Človek postane v tem pogledu edinstven in nezamenljiv.

Samopodoba in vrednote

Samopodoba je predstava in pojem, ki ga oblikujemo o sebi. Je odnos in čustvena reakcija. Je zaupanje vase, ki ga gradijo tri razsežnosti: dobronamernost, zanesljivost in biti sposoben točno to početi. In če se človek doživlja kot dobronamernega, zanesljivega in sposobnega, si zaupa. In pri vzpostavljanju zaupanja vase gre za resno delo ob lastnem vrednostnem sistemu – razviti lastne sposobnosti in veščine. Izgrajeno zaupanje vase postane konkurenčna prednost. Če je človek sam s seboj pomirjen in ve, kaj zmore, potem se je sposoben ukvarjati z vsebino svojega dela, z drugimi (Koražija, 2003, str. 48). Čustva so gonilna, povezujoča silo, energija, ki spodbuja procese in razprave, v katerih si ljudje, postavijo pred obraz zrcalo ter se soočijo s samim seboj. Emocionalni ljudi se zavedajo svojih prednosti in slabosti, svojih vrednot, potreb, ciljev, želja in čustev. Reflektirajo svoja dejanja, odprto sprejemajo odzive nanje, ugotavljajo vzroke za močna čustva ter se z njimi soočijo (Kalčič, 2010, str. 27). Kadar človek doživlja čustvene reakcije, takrat je zanj stvar pomembna. Goleman (2001, str. 41) čustvene spretnosti razdeli v dve skupini, in sicer osebnostne in družbene. Tako osebnostne (samozavedanje, samoobvladovanje) kot družbene spretnosti (empatija, druge družbene spretnosti) so pomembne pri razvijanju lastnih interesov. Te pa so tesno povezano še z vrednotami, kot pojmovanjem in prepričanjem o zaželenih in končnih stanjih ali vedenjih, ki so človekova življenjska vodila. V vrednotah se zrcalijo najpomembnejši motivi in interesi (Musek, 2015, str. 27). Na podlagi vrednot si ljudje oblikujejo svoje življenjske cilje in so eden od ključnih elementov našega ravnanja.

Znanje

Znanje je bogatejše od podatkov ali informacij. Znanje lahko opredelimo kot poznavanje, ki si ga pridobimo z izkušnjami. Znanje lahko ustvarjamo, odkrivamo, zajemamo, si ga izmenjujemo, prečiščujemo, potrjujemo, prenašamo, sprejemamo, prilagajamo, uporabljamo (Collison & Parcell, 2002, str. 30). Pogosto slišimo, da je znanje pravzaprav informacija postavljena v nek vsebinski koncept. Znanje je mešanica izkušenj, uporabnih vrednosti, miselnih povezav, strokovnega poznavanja, ki določa okvir za vrednotenje novih izkušenj in informacij (Davenport & Prusak, 1998, str. 5). Znanje nastaja in je uporabljeno v glavah poznavalcev, je del človekove kompleksnosti, nepredvidljivosti. Znanje je živo, se ves čas razvija preko izkušenj. V organizacijah je znanje pogosto ne le v dokumentih ali bazah podatkov, ampak je vtakano v naloge, procese, prakse, pravila. Ljudje na delovnem mestu ves čas iščejo, uporabljajo, vrednotijo znanje, se učijo. Učenje je spreminjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj, z razmeroma trajnim učinkom. Zajema šolsko učenje, poklicno usposabljanje, nastajanje čustev, pridobivanje interesov, stališč, oblikovanje zaznav, prepričanj. Učenje vpliva na našo osebnost in na njen razvoj (Musek & Pečjak, 2001, str. 134). Ker se učimo, širimo obseg, širino in globino svojega znanja, s tem pa lažje opravljamo svoje naloge, se lažje prilagajamo zahtevam življenja, delovnega okolja, spremembam. V stabilnem okolju poteka učenje počasi, dinamično okolje pa zahteva sprotno prilagajanje, izraža zahtevo po usmerjenem učenju. Nesposobnost za učenje je pogubna (Treven, 1998, str. 94). Znanja so neizbežen element za uspešno opravljanje dela in jih torej štejejo med najpomembnejše kompetence. Znanje sestavljajo tri velike skupine, in sicer strokovna izobrazba, pridobljene delovne izkušnje in funkcionalna znanja (Majcen, 2009, str. 45). Ob tem je smiselno izpostaviti še pomen tihega znanja, ki ga ima organizacija. Management tihega znanja je pomembno, saj do vsega znanega vsa konkurenčna podjetja dostopajo v istem času, do tihega znanja pa ima dostop le organizacija sama. In to je konkurenčna prednost. Vsa znanja, ki so nezaščitena, so tiho znanje, konkurenčna prednost pa postane, ko to znanje v obliki storitve ali izdelka damo na trg (Ihrig & MacMillan, 2015, str. 10).

Spretnosti in veščine

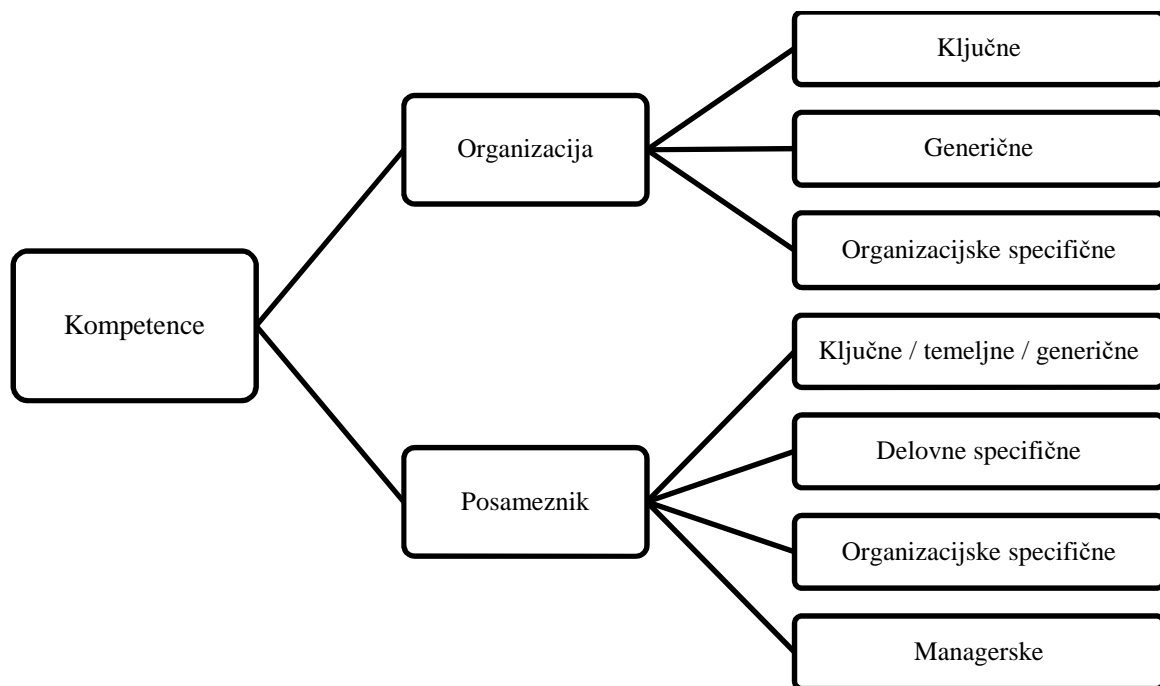
Sposobnosti so osebne lastnosti, ki vplivajo na uspešnost naših dosežkov v primeru, ko je vpliv znanja, motivacije in drugih osebnostnih lastnosti izključen ali pa izenačen. S sposobnostmi mislimo predvsem na notranje dispozicije in kapacitete naše duševne in organske strukture. Te dispozicije pa omogočajo bolj ali manj uspešno izvajanje raznih dejavnosti, bolj ali manj uspešno opravljanje nalog, dela. Sposobnosti se izražajo v vedenju, dosežkih, storilnosti. Sposobnosti so gibalne, čutnozaznavne in intelektualne (Musek, 1982, str. 406). Sposobnosti pomenijo potencial, zmožnost za dosežke. Med gibalne sposobnosti uvrščamo motorične zmožnosti, in sicer ročne spretnosti, spretnosti prstov, sposobnost viziranja, sposobnost hitrega motoričnega reagiranja in soročnost. O človeku z motorično zelo razvitimi zmožnostmi lahko govorimo takrat, kadar ga opredeljujejo lastnosti, kot so

hitrost, natančnost in usklajenost gibov. Med čutnozaznavne lahko uvrstimo vse, ki so povezane z našimi čutili (voh, vid, sluh, tip, okus) med intelektualne pa tiste, ki zahtevajo umske sposobnosti (inteligenca, analitičnost, kreativnost). Intelektualne sposobnosti potrebujemo za izvedbo mentalnih aktivnosti. Če upoštevamo mnenja različnih avtorjev o tem, kaj pomeni pojem inteligenca, lahko posameznega človeka označimo kot inteligentnega takrat, kadar ima vsaj eno izmed navedenih sposobnosti (Treven, 1998, str. 74): sposobnost miselnega presojanja in razumevanja, sposobnost učenja, sposobnost prilaganja in obvladovanja okolja in sposobnost učinkovitega reševanja problemov.

2.2 Razvrščanje kompetenc

Glede na kompleksnost kompetenc se je skozi čas razvilo nemalo načinov razvrščanja le-teh. Na Sliki 2 je predstavljeno razvrščanje, ki kot kriterij uporablja nosilca kompetenc. Kohont (2005a, str. 46) tako deli kompetence z vidika organizacije in z vidika posameznika.

Slika 2: Nivoji kompetenc



Vir: A. Kohont, *Razvrščanje kompetenc*, 2005, str. 46.

Če so generične kompetence osnovni pogoj delovanja organizacije (Kohont, 2005a, str. 46), so ključne kompetence splet sposobnosti in tehnologij, ki prinašajo konkurenčno prednost. Generične kompetence so tiste, ki so potrebne za delovanje vseh organizacij in same zase niso strateško pomembne za nobeno organizacijo (Kohont, 2005a, str. 45). Mednje sodijo strateško zavedanje, zadovoljstvo deležnikov, konkurenčna strategija, implementacija strategij, kakovost ter skrb za kupce, funkcijske kompetence, izogibanje neuspehom ter

krizam, etika ter socialna odgovornost. Na ravni posameznika gre za osnovno znanje in sposobnosti, ki jih mora imeti vsak posameznik, da dosega vsaj minimalno učinkovitost na delovnem mestu in ki ga ne loči bistveno od povprečnega delavca (L. M. Spencer & S. M. Spencer, 1993, str. 15). Ideja o kompetenci se začne že z oblikovanjem vizije, strategije in ključnih ciljev. Gre za splošne oziroma generične kompetence, ki se vključijo v vsa delovna mesta in postanejo nek sprejet okvir obnašanja (Svetlik, 2005, str. 20).

Ključne kompetence so tiste kompetence, ki so za neko področje neizbežne, najpomembnejše, zares potrebne. Ko govorimo o ključnih kompetencah človeka, mislimo na njegove izrazite lastnosti, izrazite zmožnosti, na tisto, kar ga dela zanimivega, s čimer se bistveno odlikuje, kar mu omogoča dosegati odlične rezultate. Gre torej za kompetence brez katerih ne gre, brez katerih ni uspeha (Majcen, 2009, str. 30). Ključna kompetenca mora ustvariti posebno vrednost za kupca, bistveno ločiti organizacijo od drugih in prinesiti konkurenčno prednost v prihodnosti (Palan, 2003, str. 16). Delovno in poklicno specifične kompetence so neprenosljive in so vezane na posameznika. Imenujemo jih tudi strokovne ali profesionalne, gre pa za znanje, sposobnosti in veščine, ki pomagajo posamezniku, da je strokoven pri svojem delu.

2.3 Uvajanje in management kompetenc

Mentzas (2006, str. 55) ugotavlja, da je sistem kompetenc uporaben na širokem delu ravnanja s človekovimi viri in ima pomembno vlogo pri načrtovanju zaposlovanja, ravnanju z zaposlenimi, managementu znanja in uspešnosti, kariernem razvoju in načrtovanju poslovanja. Rue in Byars (1992, str. 294) namen planiranja človeških virov vidita v zagotavljanju ustreznega števila ljudi, ustrezno kvalificiranih na ustreznem delovnem mestu in ob pravem času. Za to pa je potrebna analiza delovnega mesta (opis delovnega mesta in opis specifikacij, ki jih terja delovno mesto). Opis delovnega mesta je zapis delovnih nalog, dolžnosti, aktivnosti in lastnosti potrebnih za uspešno opravljanje dela. Določanje lastnosti delavca (Vuković & Miglič, 2006, str. 21) pa je pravzaprav ugotavljanje tistih lastnosti, ki jih mora imeti delavec, da bo čim uspešneje izvajal delovne naloge, pri čemer je posebej opredeljeno tisto, kar naj bi bil delavec sposoben narediti oziroma obvladati. Opis delavčevih lastnosti, usklajen z opisom del, torej pojasnjuje vrste in stopnje človekovih značilnosti, izkušenj in potencialov, ki naj bi jih delavec imel že pred nastopom oziroma prevzemom dela, v nasprotju s tistimi lastnostmi, ki naj bi jih delavec dosegel in razvil z različnimi načini usposabljanja (Hoffmann, 1999, str. 284). Prvi del je analitičen, drugi del pa usmerjen k ciljnemu ravnanju in akcijskim načrtom za razvijanje kompetenc.

Palan (2003, str. 21) poudari, da management kompetenc ni pomemben le za organizacijo ampak tudi za posameznika. Nenehne in hitre spremembe poslovnega okolja ne le podjetja ampak tudi posameznike silijo v to, da so dinamični in prilagodljivi v delovnem okolju. To pa dosežejo na način, da pridobivajo, razvijajo kompetence, ki jih podjetja potrebujejo. Ni dovolj, da si specialist le na enem področju, ampak so danes vse bolj iskani kadri s širokim

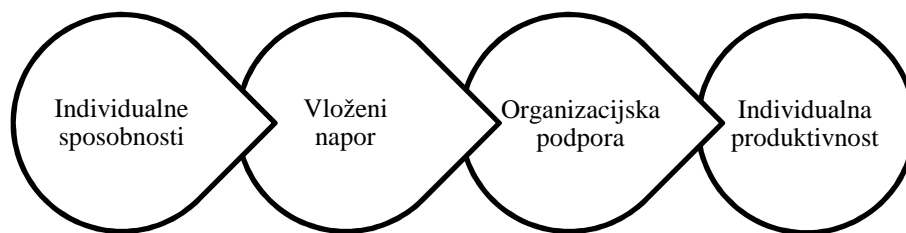
znanjem in številnimi sposobnostmi. Tako ljudje dlje časa ostajajo zaposleni v določeni organizaciji in prehajajo med različnimi delovnimi nalogami. Zato je pomembno, da podjetja zelo dobro opredelijo ključna znanja in druge zmožnosti, ki jih pričakujejo od svojih sodelavcev. In ne le znanje, sposobnosti in osebnostne lastnosti, ampak se v zadnjih letih povečuje tudi pomen skladnosti vrednot posameznika z vrednotami podjetja, saj se tako novi sodelavec precej lažje prilagodi organizacijski kulturi in hitreje postane uspešen (Zupan, 2001, str. 54). Management kompetenc je torej pomemben tudi z vidika usklajenosti posameznikov z vizijo, misijo, vrednotami, kulturo, strategijo organizacije, ustrezno podlago za vodenje in razvoj organizacije, razvoj in krepitev konkurenčnih prednosti, karierno načrtovanje ter vzpodbujanje sodelovanja na vseh ravneh (Kohont & Svetlik, 2005, str. 53). Nenazadnje pa management kompetenc pomembno prispeva k ravnanju s strateškimi viri, intelektualnega kapitala, znanja, vodenja projektov, financ in učinkovitosti. Posamezniki so bolj pravično nagrajeni, opravljajo ustreznejše naloge in sledijo kariernim ciljem (Novak & Beckman, 2007, str. 3). Management kompetenc pa nenazadnje prinaša do 9 % višjo produktivnost ter do 7 % nižje operativne stroške (Lund, Manyika, & Robinson, 2016, str. 3).

Če tradicionalni pristop k analizi delovnega mesta opredeli naloge, dolžnosti, znanja in veščine, kompetenčni pristop raziskuje, kako znanje in veščine uporabiti. Prepoznavanje za delo potrebnih kompetenc, ugotavljanje kompetentnosti zaposlenih, načrtovanje sprememb obstoječih kompetenc, izboljševanje obstoječih, pridobivanje novih, vključevanje nove kompetentnosti v delovni proces pomeni management kompetenc (Majcen, 2009, str. 35). Sam postopek opredeljevanja kompetenc pa je sestavljen iz naslednjih faz (Mathis & Jackson, 2000, str 218):

- skupina vodilnih kadrov opredeli prihodnje rezultate, ki so ključni za poslovne načrte in strategijo.
- oblikuje se skupina različnih zaposlitvenih profilov, ki dobro pozna posamezna delovna mesta. To so lahko nadzorniki, managerji, trenerji in drugi.
- kadrovnik ali zunanji svetovalec opravi pogovore s člani skupine z namenom pridobivanja konkretnih primerov ravnanja in dogajanja na delovnih mestih. Posamezniki posredujejo tudi lastne misli in občutke o opisanih dogodkih.
- na podlagi poizvedbe o delovnih aktivnostih, izpraševalec razvija podrobne opise vsake od kompetenc. Ta faza zagotavlja jasne in natančne opise, tako zaposleni brez težav povežejo kompetence z opisi delovnih mest.
- kompetence so tako ocenjene in raven uspešnosti je opredeljena in to za vsako delovno mesto.
- kriteriji uspešnosti so definirani in vezani na delovno mesto. Selekcija kadrov, usposabljanje in nagrajevanje je na koncu treba izvajati v skladu z opredeljenimi kompetencami.

Podjetje Cornerstone OnDemand (2010, str. 3) izpostavi pomen povezovanja razvoja kompetenc in managementa uspešnosti, ki lahko zaposlene iz manj učinkovitih privede do visoko učinkovitih na njihovih ključnih delovnih mestih. Program dolgoročnega usposabljanja kot podlago potrebuje analizo kompetenc in kompleksne aktivnosti razvoja kompetenc. In to povezovanje poteka skozi proces razvoja zaposlenih za prihodnost, proces sledenja razvoju in proces ciljnega usposabljanja in uresničevanja uspešnosti zaposlenih. Da bodo posamezniki na pravi poti in da bodo imeli ustrezne veščine v času, ko jih bo podjetje potrebovalo, je nujno potrebno ciljno usposabljanje. Povezovanje posameznikovih lastnosti in motivov s podporo organizacije oblikuje koncept posameznikove produktivnosti. Splošna formula uspešnosti je količnik med sposobnostjo, naporom in podporo, kar je vidno na Sliki 3. Mathis in Jackson (2011, str. 156) na takšen način potrdita povezavo med kompetencami posameznika in podpornim okoljem.

Slika 3: Elementi individualne uspešnosti



Vir: R. L. Mathis & J. H. Jackson, Human Resource Management, 2011, str. 157.

Z vidika managementa kompetenc je treba razumeti individualni vidik, kot razvoj posameznika in podjetniški vidik, kot povečevanje produktivnosti. Management znanja je nujen tako na ravni organizacije kot posameznika (Mihalič, 2009, str. 87). Učenje je socialni proces, ki prinaša posameznikom priložnosti, da se njihovo znanje odrazi ne le v njih samih ampak tudi v drugih. Organizacijo, katerih člani so zmožni učnega procesa, je lažje razvijati, ji pomagati k uspehu, jo držati pri življenju. S tem ko nabiramo novo znanje, izboljšamo učinkovitost, omogočamo, napredek ali pa spreminjamo vedenje (Brockbank & McGill, 2006, str.32).

Management kompetenc poteka na več nivojih. S strateškega vidika management kompetenc omogoča usklajevanje poslovne strategije z njegovo realizacijo, kar pomeni zavedanje trenutnega konkurenčnega položaja in omejitev, hkrati pa strateške usmeritve in osredotočenost na strateško načrtovanje, management odnosov s kupci in dobavitelji. Na operativni ravni model kompetenc omogoča ravnanje z vsemi viri (ugotavljanje in razvoj), uspešnosti (ocenjevanje in nagrajevanje), poslovnih procesov (zagotavljanje usposobljene

delovne sile), organizacijskega učenja (doseganje vsesplošne učinkovitosti). Na naslednjem nivoju management kompetenc zagotavlja povezovanje strateških virov (določanje ključnih kompetenc), ravnanje s talenti (odkrivanje talentov kot konkurenčne prednosti) in načrtovanje kariere ter uspešnosti (razvoj, iskanje priložnosti za zaposlene). Na četrtem nivoju management kompetenc pomeni združevanje in dopolnjevanje obstoječega intelektualnega kapitala (prepoznavanje in uporaba), specialistov (odkrivanje strokovnosti), managementa znanja (podpora z znanjem, ki je priostno), sistema strokovnjakov (razkrivanje nevidnega znanja), ki je prisotno v organizaciji. In nazadnje taktični vidik, ko model kompetenc pomeni oskrbo zaposlenih s pravimi kompetencami, v pravem času, v ustrezni količini in kakovosti. To omogoča zaposlenim učinkovito in uspešno rutinsko vsakodnevno delo (Novak & Beckman, 2007, str. 5) in organizaciji jasno sliko o njenih značilnostih, kapacitetah, kapitalu, ki ga lahko vsak trenutek aktivira na neskončnem polju konkurenčnih prednosti.

2.4 Kompetenčni model in profil

Organizacija definira in sistematizira lastnosti za doseganje poslovne uspešnosti. Rezultat tega procesa je kompetenčni model, ki je seznam kompetenc kot podlaga za identifikacijo lastnosti zaposlenih, ki jih bodo potrebovali za uspešno opravljanje delovnih nalog. Hkrati je kompetenčni model uporaben tudi pri ugotavljanju vrzeli oziroma primerjavi razpoložljivih in potrebnih kompetenc. Kompetence so temeljni gradniki kompetenčnega modela (Mentzas, 2006, str. 56). Oblikovanje kompetenčnega modela zahteva večdimenzijski pristop, v katerem je posamezno vedenje samo kriterij. Dosežki, izkušnje, strokovnost, znanje, uspešnost, vloge, odgovornosti, pristojnosti, izobrazba, usposabljanje, samostojno učenje, ostale oblike razvoja, učenje in izboljševanje, poučevanje, mentorstvo, vodenje, posredovanje predstavitev, spoznavanje (objektivno in čustveno), vedenje, komunikacija, socialne in politične veščine, tehnične spretnosti so elementi kompetenčnega modela (Novak & Beckman, 2007, str. 7).

L. M. Spencer in S. M. Spencer (1993, str. 268) proces oblikovanja kompetenčnega modela strneta v tri stopnje: oblikovanje kompetenc potrebnih za učinkovito ravnanje tako v sedanjosti kot prihodnosti, razvoj mešanega modela sistema učinkovitega managementa za doseganje tako rezultatov kot kompetenc in urjenje managerjev in zaposlenih v učinkovitem managementu procesa kompetenčnega razvoja. S kompetenčnim modelom organizacije pomagajo posamezniku povzeti izkušnje in nudijo vpogled v skupek koristnih ravnanj, zagotavljajo orodja, ki jih potrebuje posameznik za osebni razvoj in zarišejo okvir, ki ga lahko uporabi za izbor, razvoj in razumevanje uspešnosti. Posameznik tako prevzame odgovornost in samoiniciativnost za osebni razvoj. Organizacija pa s kompetenčnim modelom razvija odprto komunikacijo, katera vedenja so pomembna, pomaga razlikovati posameznikova ravnanja, povezuje posameznikovo obnašanje s strateškimi usmeritvami, cilji ter določa model vodenja, ki bo uporaben za več položajev in situacij (Hollenbeck, McCall, & Silzer, 2006, str. 402). Podkategorija kompetenčnega modela je kompetenčni

profil. Če kompetenčni model zajema postopke načrtovanja in oblikovanja kompetenčnega profila, pa je kompetenčni profil delovnega mesta le seznam in opis ključnih kompetenc delovnega mesta ter ocena zahtevane razvitosti (pomembnosti) posamezne kompetence na nekem delovnem mestu (Mentzas, 2006, str. 55).

Oblikovanje kompetenčnega modela je osnova za ohranjanje in razvijanje konkurenčne prednosti (Sengupta, Venkatesh, & Sinha, 2013, str. 523). To pa zahteva stalno preverjanje, preoblikovanje, razvijanje kompetenčnega modela, saj je ključnega pomena za uresničevanje strategije podjetja. Je temelj za zaposlovanje ustreznih ljudi, njihovega usposabljanja in razvoja ter podpore uspešnih zaposlenih, razvoja njihovih karier, managementa informacij o zaposlenih, uspešno nadomeščanje in vključevanje specifičnih kompetenc (Campion et al., 2011, str. 229). Uspešnost posameznika in organizacije je dosežena takrat, ko so skladne posameznikove značilnosti, značilnosti delovnega mesta in delovnega okolja. Posameznika namreč določajo vrednote, vizija, osebni pogledi in osebni slog, znanje, veščine, sposobnosti, življenjski in karierni položaj ter zanimanja oziroma interesi. Pomen in smisel oblikovanja modela kompetenc je v oblikovanju enotnega besedišča za razumevanje uspešnega dela. Kompetenčni model pomaga zaposlenim razumeti način in pot doseganja uspešnega dela ter spodbuja dialog med managerji in zaposlenimi. Model je dinamičen in usmerjen v prihodnost, in sicer z namenom zagotavljanja delovanja organizacije na višjem kakovostnem oziroma razvojnem nivoju (Boyatzis & Ratti, 2009, str. 823).

3 KOMPETENČNI PROFIL VODJE

Združevanje ljudi prinaša hierarhično organiziranost. Ta je lahko bolj ali manj razvita, je pa vsekakor naravna. Ljudje preprosto zasedejo eno izmed mest v družbi, organizaciji. Gre za koncept razvrščanja, ko se združujejo enote v celoto. In v tej hierarhiji nekdo prevzame mesto vodje. Vodenje pa je usmerjanje ljudi z vplivanjem na njihovo obnašanje za doseganje in uresničevanje ciljev (Kovač et al., 2004, str. 17).

3.1 Opredelitev vodenja in vodje

Večina avtorjev management opredeli kot planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje dela in nalog za doseganje postavljenih ciljev. Gre torej za dva vidika, na eni strani temeljne funkcije, na drugi strani pa doseganje ciljev organizacije na učinkovit in uspešen način (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 3). Vodenje je del managementa, je ena od funkcij managementa. Managerjem pritičejo naloge planiranja, organiziranja in kontroliranja, vodjem pa motiviranje in navduševanje, definiranje smeri in vizije, razporejanje ljudi skladno s cilji. Vodenje je torej proces, kjer posameznik vpliva na posameznika v skupini za doseg skupnega cilja. Vodenje je proces med vodjo in njegovimi sledilci. Pri vodenju torej ne gre zgolj za seznam nekih značilnosti posameznika, ampak za proces, ki se odvija in vpliva na samega vodjo in na tiste, na katere želi vodja vplivati. Vodja

skuša vplivati na skupino s skupnim namenom in jih voditi do uresničevanja skupnih ciljev (Northouse, 2004, str. 3). Da bi v nadaljevanju vendarle pravilno razumeli vlogo in naloge vodje, ki jih obravnavamo v tem delu, se bomo v nadaljevanju opirali na trditev, da sta manager in vodja osebi, ki tvorita management organizacije.

3.2 Vloga in naloge vodje

Osrednje naloge managementa so izvajanje planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi ter ostalih organizacijskih resursov za doseganje postavljenih ciljev podjetja oziroma organizacije (Kovač et al., 2004, str. 16). Vodenje kot sestavni del procesa managementa obsega načrtovanje lastnega dela in dela sodelavcev, nadziranje, obveščanje, sporočanje, sporazumevanje, dajanje povratnih informacij, usmerjanje k določenemu ravnanju, delegiranje in usklajevanje nalog, motiviranje, vrednotenje in nagrajevanje, določanje in soodločanje, sodelovanje v kariernem razvoju, preprečevanje in reševanje konfliktov, medtem ko so osnovne naloge managerskega dela ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, zagotavljanje strateške usmeritve, razporejanje sredstev, izboljšanje kakovosti managementa, prizadevanje za boljšo organizacijo in zagotavljanje odličnosti pri poslovanju in končnih rezultatih (Collins & Devanna, 1996, str. 20). Management in vodenje opredeljujejo naslednje ključne funkcije, povzete v Tabeli 1.

Tabela 1: Ključne funkcije managementa in vodenja

Management	Vodenje
Planiranje in obračunavanje: Vzpostavitev poslovanja Oblikovanje urnikov Aktiviranje virov	Oblikovanje smernic: Vizija Razjasniti veliko sliko Umestitev strategije
Organiziranje in zaposlovanje: Določiti strukturo Opredeliti delovna mesta Urediti pravila in postopke	Organiziranje ljudi: Oblikovanje ciljev Poskušati doseči zavezo Oblikovanje tima in koalicije
Kontroliranje in reševanje problemov: Razvoj izzivov Ustvarjanje kreativnih rešitev Izboljševanje aktivnosti	Motivacija in navdih: Navdih in energija Pooblastiti podrejene Zadovoljiti neizpolnjene potrebe

Vir: G. P. Northouse, Leadership: Theory and Practice, 2010, str. 10, tabela 1.2.

Med pričakovanimi vlogami managementa, Daft (2010, str. 18) vidi informacijske, medosebne in odločitvene. Management naj bi namreč iskal in posredoval informacije, za kar potrebuje dobre komunikacijske veščine, hkrati je naloga managementa, da skrbi za medosebne odnose, motiviranje, usmerjanje, ter je ves čas na voljo kot podpora sodelavcem ter hkrati se od managementa pričakuje, da bo znal ustvarjati nove ideje, jih tehtati, iskati rešitve, planirati, organizirati in se dobro pogajati.

3.3 Ravni vodenja

V podjetjih je management navadno organiziran na treh ravneh. Najvišje na hierarhični lestvici se nahaja vrhnji management, ki ga predstavljajo predsednik uprave, generalni direktor, izvršni direktor, namestnik predsednika uprave. Vrhni management navadno postavlja strategijo ter politiko podjetja, poslovne cilje, poslovne aktivnosti in poslovne vire, s katerimi bi dosegli zastavljene cilje ter posledično usmerja delo srednjega managementa. Gre torej za predsedujoče organizaciji.

Srednji management tvorijo predvsem direktor proizvodnje, direktor prodaje ali pa glavni revizor, torej gre za vmesne položaje v enotah, oddelkih, funkcijah, ki so odgovorni za izvrševanje in doseganje organizacijskih ciljev, hkrati pa oblikujejo cilje in aktivnosti oddelkov v skladu z organizacijskimi cilji ter usmerjajo podrejene managerje. Njihova odgovornost je uresničevanje strategij in politik, vodenje aktivnosti, ki zadevajo bližnjo prihodnost, vzpostavljanje dobrih odnosov s sodelavci, spodbujanje timskega dela in razreševanje konfliktov.

Nadzorni management pa vključuje delovodje, poslovodje, vodje tima, vodje pisarne. Gre za management, ki vodi operativne kadre, tiste, ki dejansko ustvarjajo izdelke in storitve in sprejema odgovornost za produkcijo rezultatov organizacije. Zajema torej oblikovanje in izvajanje pravil in postopkov za doseganje učinkovite proizvodnje, poudarek pa je na dnevnih nalogah in ciljih (Rue & Byars, 1992, str. 4; Kralj, 2003, str. 68; Dimovski et al., 2003, str. 8; L. M. Spencer & S. M. Spencer, 1993, str. 212).

Vodenje organizacije tako poteka na treh ravneh – vodenje podjetja kot celote, vodenje vodij in vodenje sodelavcev in dela (Ivanko, 2014, str. 211). V tem delu lahko vidimo, da se vodenje in management močno prepletata. Vrhni management tvorijo predvsem managerji, medtem ko nižje ravni managementa tvorijo predvsem vodje.

3.4 Opredelitev karakteristik in znanj vodje

Konceptu vodstvenih kompetenc se v literaturi namenja veliko pozornosti. Vodja je vselej zanimiv z vidika raziskovanja, saj gre za osebo, ki je izrazito izpostavljena, odgovorna za organizacijo in ljudi v njej, glede na naravo in vsebino dela pa mora imeti široko razvite sposobnosti in veščine, izoblikovano osebnost, komunikacijske veščine, motivacijske spretnosti, znati se mora odločati, biti mentor drugim. Zato v nadaljevanju navajam poglede različnih avtorjev na karakteristike in znanja vodje.

Camuffo, Gerli in Gubitta (2012, str. 62) med osnovne kompetence managerja uvrstijo samoobvladanje, iskanje informacij in usmerjenost v prihodnost, med ključne kompetence planiranje, empatijo, iskanje poslovnih priložnosti, vplivanje, razumevanje organizacije in

pisno komuniciranje. McCredie in Shackleton (2000, str. 113) med ključne kompetence uvrstita ciljno usmerjenost, energijo, samoiniciativnost in proaktivnost ter analitičnost in kontrolo, medtem ko Ryan, Emmerling in Spencer (2009, str. 870) v svoj kompetenčni model izvršnega managementa uvrstijo ciljno usmerjenost, samoiniciativnost, timsko delo in sodelovanje ter vodenje timov. Jermaniš (2012, str. 232) ob tem ugotavlja, da so vodstvene kompetence močno korelirane s komunikacijskimi, torej da so spretnejši komunikatorji uspešnejši vodje ter vodje, ki več časa namenijo svojim zaposlenim preko komunikacije celo vsakodnevno nabirajo nove izkušnje in spoznanja. Yukl (2010, str. 52) pa še izpostavi emocionalno stabilnost, prevzemanje odgovornosti, integriteto, medosebne odnose, tehnične in kognitivne sposobnosti kot značilnosti uspešnih managerjev.

Stare in Seljak (2006, str. 142) po analizi tujih kompetenčnih modelov oblikujeta vsebinske sklope oziroma kompetence, ki se pogosteje omenjajo v povezavi z vodenjem, in sicer timsko delo, medosebni odnosi, vizija in ustvarjalnost, razumevanje okolja, oblikovanje in razumevanje procesov, aktivnost za doseganje ciljev, ravnanje z viri, motiviranje, kognitivnost in razvoj, razvoj zaposlenih, zavest delovanja, vrednote, zgled in trdna osebnost.

Brubaker in Simon (1993, str. 25) navajata lastnosti učinkovitih vodij, ki ustvarjajo pogoje za kreativno vodenje, praktičnost, avtoriteta, delavnost, planiranje, delegiranje, poslušanje, poštenost, pristnost, sočutnost, dobronamernost, pripravljenost tvegati, zaupa drugim, vodenje, medosebni odnosi. Florjančič in Paape (2004, str. 191) vidita management prihodnosti kot razvijanje vizij in osmišljanje, uvajanje sprememb in prevzemanje tveganj, sprožanje novih razvojev, sposobnost in pripravljenost za učenje, inovativnost, kooperativno, integrativno in timsko vodenje, vzbujanje zaupanja in sistemsko razmišljanje, sprejemanje odgovornosti, komunikacijsko spretnost, samomotiviranje in učinkovitost.

Boyatzis in Ratti (2009, str. 833) srednjemu managementu dodelita predvsem organizacijske sposobnosti, načrtovanje, empatijo, vodenje skupin in razumevanje konceptov, bo tem pa vrhnjemu managementu strateško razmišljanje, razumevanje vzročnosti, samozavest, prepričljivost, samoiniciativnost, komunikacijske spretnosti ter socialne veščine. Barlett in Ghoshal (1997, str. 105) opredelita kompetence glede na raven managementa. Tako sta vrhnjemu managementu pripisala vizionarstvo, razumevanje organizacije in poslovnega okolja, strateško načrtuje, ob tem pa vzbuja zaupanje, je razgledan, energičen in empatičen in motivira. Za srednji management opredelita povezovanje, prilagodljivost, sodelovanje, medosebne odnose, motiviranje, razumevanje organizacije in razmerij, reševanje problemov, za nadzorni management pa usmerjenost v rezultate, ustvarjalnost, tekmovalnost, praktičnost, razumevanje kupcev, iskanje novih priložnosti, vodenje in motiviranje.

Northouse (2004, str. 36) osnovne sposobnosti vodilnih managerjev razdeli v tri skupine, in sicer tehnične, socialne in konceptualne. Tehnične sposobnosti pomenijo imeti znanje za

opravljanje specifičnih delovnih nalog, analitičnost in sposobnost uporabiti ustrezna orodja, tehnike. Socialne veščine so tista znanja, ki pomagajo vodjem pri učinkovitem delu z ljudmi. Konceptualne veščine pa so sposobnosti razvijanja idej in konceptov. Vodja s konceptualnimi veščinami sproščeno govori o idejah, ki uokvirjajo organizacijo in so zapletene. Organizacijske cilje zlahka ubesedi in razume ekonomske modele, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Konceptualne veščine so pomembne pri oblikovanju prihodnosti, vizije, strategije.

Davila Quintana, Mora Ruiz in Vila (2014, str. 530) ugotavljajo, da dobri vodje posedujejo kompetence kot so pogajalske sposobnosti, odprtost za nove priložnosti, uveljavljanje avtoritete, sposobnost aktiviranja drugih in njihove kreativnosti, koordiniranje aktivnosti, jasno komuniciranje.

Florjančič in Paape (2004, str. 375) naštejeta najbolj zaželene lastnosti dobrega vodje, in sicer jasnost v postavljanju ciljev in vrednot, komunikativnost, pozornost za druge ljudi, doslednost, ustvarjalnost, aktivnost, vztrajnost in pogum, sprejemanje odgovornosti, vizionarstvo ter karizmatičnost. Nadalje Conger (1989, str. 4) izpostavi pomen karizme. Karizmatičen vodja je agent za spremembe. Ves čas stremi za napredkom, izboljševanjem procesov, novimi priložnostmi, karizmatičnost pa ima izjemen vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu, povečuje učinkovitost zaposlenih in krepi občutek povezanosti z organizacijo (Lindblom, Kajalo, & Mitronen, 2016, str. 10).

L. M. Spencer in S. M. Spencer (1993, str. 201) v kompetenčni model vodje vključita moč in vpliv, usmerjenost k dosežkom, timsko delo in sodelovanje, analitično mišljenje, dajanje pobud, razvoj ostalih, samozavest, odločnost, neomajnost, iskanje informacij, vodenje timov in konceptualno mišljenje. Northouse (2004, str. 16) med pomembne lastnosti vodje uvrsti inteligenco, živahnost, sposobnost opazovanja, odgovornost, samoiniciativnost, vztrajnost, samozavest in družabnost.

Brockbank in McGill (2006, str. 173) vodjo vidita tudi v funkciji mentorja in mu pripišeta lastnosti poslušanje, empatija, spraševanje, jasno in kratko izražanje, dajanje povratnih informacij in oblikovanje pravil ter medosebni odnosi.

Zagoršek (2004, str. 33) našteje pozitivne lastnosti vodij: zanesljiv, pravičen, pošten, usmerjen v prihodnost, načrtuje vnaprej, spodbujajoč, pozitiven, dinamičen, gradi zaupanje, motivirajoč, inteligenten, odločen, dober pogajalec, konstruktiven reševalec problemov, administrativno sposoben, komunikativen, koordinator, oblikovalec timov, usmerjen v odličnost, na vrh lestvice pa uvrsti še vizionarstvo, zanesljivost, pripravljenost tvegati, inteligentnost, čustveno stabilnost, poštenost, strokovnost, ambicioznost, odprtost, dominantnost, sočutnost.

Uspešni managerji so predvsem ekstrovertne osebe, ki širijo znanje in odnose navzven, imajo sposobnost vživljanja v čustva drugih ljudi, tako sodelavcev kot tekmecev, so tekmovalni, zaupajo v lastne sposobnosti in v svoje sodelavce (Goljevšček, 2004, str. 31).

Vodje navadno razvijajo poslanstvo in vizijo ter omogočajo njuno doseganje. Razvijajo organizacijske vrednote in sisteme, potrebne za trajni uspeh ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedenjem. Hkrati so vodje sposobni spremeniti usmeritev organizacije in pritegniti k sodelovanju tudi ostale (Model odličnosti EFQM, 2007, str. 14). Dobri vodje znajo motivirati, delati v medkulturnem okolju, znajo ravnati s spremembami, razvijati svoje zaposlene, sprejemati pomembne odločitve, oblikovati strategijo, so kreativni in inovativni. Hkrati imajo integriteto in etičnost (Development Dimensions International, 2007, str. 6). Vodje strateško razmišljajo, so vizionarji, kritično presojujejo in analizirajo, učinkovito upravljajo z viri, zavezujoče komunicirajo, razvijajo, pooblaščajo druge, dosegajo cilje. So motivatorji, vestni, občutljivi, vplivni, čustveno odzivni, intuitivni, imajo lastno vrednost (Müller & Turner, 2006, str. 23).

Med ključne kompetence uspešnih vodij Rausch, Sherman in Washbush (2002, str. 187) uvrstijo samozavedanje, ravnanje s stresom, kreativno reševanje problemov, pozitivna opogumljajoča komunikacija, pridobivanje moči in vplivanja, motiviranje, reševanje konfliktov, delegiranje nalog, oblikovanje timov. Boyatzis in Ratti (2009, str. 833) pa za nadpovprečne rezultate managerjev zahtevata učinkovitost, načrtovanje, smisel za podrobnosti, prilagodljivost, empatija, pogajalske sposobnosti, vodenje skupin, mentorstvo, nepristranskost, ustna in pisna komunikacija, konceptualizacija in razumevanje povezav, vzorcev ter analitičnost.

Aitken in Von Treuer (2014, str. 167) ugotavljata, da so za uvajanje novih storitev v organizaciji ključne naslednje kompetence, in sicer voditeljstvo, razumevanje vizije in strategije organizacije, sodelovanje, komunikacijske sposobnosti, vodenje posameznikov in timov, razumevanje organizacije, procesov in njenega razvoja, strokovno znanje, osebna integriteta ter osredotočenost na rezultate, medtem pa Kohont in Brewster (2014, str. 304) izpostavljata ciljno usmerjenost, strateško razmišljanje, ekonomska znanja, usmerjenost k ljudem ter timsko delo, komunikacija ter motiviranje, če gre za mednarodna podjetja, za globalna podjetja pa so značilna poleg strateškega razmišljanja, usmerjenost k ljudem in timsko delo, uvajanje sprememb, profesionalnost ter medkulturna občutljivost.

Boak in Coolican (2001, str. 216) sta oblikovala model kompetenc vodje v trgovini, ki zajema strateško razmišljanje, vplivanje in motiviranje, proaktivnost, oblikovanje učinkovitih timov, sprejemanje odločitev ter skrb za razvoj in učenje. Kovač et al. (2004, str. 185) pa so izluščili ključne lastnosti uspešnega vodja, in sicer odločnost, samokritičnost, odgovornost, poslušanje, motiviranje, razgledanost, organiziranje, ustvarjalnost, poštenost, energija, duhovitost, izrazna moč, sposobnost logičnega sklepanja in moderiranje. V širši seznam pa so vključili še sposobnost oblikovanja vizije, objektivnost ocenjevanja, široka

razgledanost v stroki, spoštovanje sodelavcev, upoštevanje mnenj sodelavcev, nekofliktna osebnost, samozavest, zdrava avtoriteta, zunanja urejenost, organizacijska urejenost, vztrajnost, pozitivna naravnost, človečnost, pripravljenost svetovati, pomagati ter odkritost. Podobno ugotavlja Gosling (2006, str. 81), ki izpostavi pomen razvoja samega sebe kot vodje in razvoja zaposlenih ter komunikacijo, spremembe, vrednote in vizijo.

Mladentsev (2006, str. 36) pravi, da je vodenje tesno povezano s spremembami, pogledom v prihodnost. Vizija je tesno povezana s pogumom, ustvarjanje prihodnosti pa s prilagodljivostjo ter osredotočenostjo na potrebe ljudi. Seljak (2006, str. 67) doda, da morajo vodje navdihovati ljudi in jim prinašati nove izzive, nove priložnosti, zaupati ljudem in verjeti, da se bodo znali spopasti z izzivi. Vodja mora znati managirati različnost, in jo povezati v harmonijo. Casse (2006, str. 101) izpostavi pomen kreativnega vodenja, kar potrebujemo za rast v timu, organizaciji in družbi. Gre za zmožnost zamišljanja boljših situacij. Zato vodja potrebuje visoko raven energije, odprtost, radovednost, svojeglavost, mobilnost znanja in tehnologije ter sproščanje miselnih tokov, znati prisluhniti ljudem, ki imajo drugačne poglede, ideje in rešitve, graditi na edinstvenosti. Fischer (2006, str. 115) izpostavi še odkrivanje talentov, poslušanje, sodelovanje, izzivanje in izmenjevanje idej ter hitro učenje.

4 KOMPETENČNI PROFIL STROKOVNJAKA

Strokovnjak je pojem večih dimenzij oziroma razlag. Prvič, gre za osebo, ki ima posebna znanja in sposobnost uporabe znanja v praksi. Drugič, gre za osebo, ki ima številne izkušnje in prakso na določenem področju. Obstaja namreč močna povezanost med obsegom praktičnih izkušenj z ravni strokovnosti. Tretjič, je to oseba, ki na določenem področju ravna podzavestno, avtomatično, brez pomisleka, posebnega napora. Četrto pa je to oseba, ki ima različne uradno priznane nazive, certifikate, diplome, kvalifikacije. Petič pa gre za osebo, ki s svojim delom ustvarja nadpovprečne rezultate (Gobet & Ereku, 2016).

4.1 Opredelitev strokovnega dela in strokovnjaka

Strokovnjak je torej oseba, ki ima v primerjavi z drugimi veliko več znanja. Pri tem se je potrebno opreti na tri predpostavke Chi (2006, str. 23):

- strokovnjaki so ljudje, ki so pridobili več specializiranega znanje, to znanje pa je organizirano oziroma strukturirano,
- razlike v sposobnostih in zmožnostih med strokovnjaki in novinci ni,
- prisotne razlike med strokovnjaki in novinci v uspešnosti so posledica pridobljenega znanja.

Strokovnost vodi k uspešnemu delovanju, presega povprečje stanovskih kolegov, strokovnost daje konkretne rezultate delovanja, je ponovljiva in merljiva. Če je namreč ni mogoče izmeriti, je tudi ni mogoče izboljšati (Ericsson, Prietula, & Cokely, 2007, str. 3).

Za razvijanje strokovnosti je potreben skrbno načrtovan sklop usposabljanj in izobraževanj. Pomembno je namreč, da strokovnost nadgrajujemo in razvijamo. To zahteva posebno in trajno prizadevanje, da razvijemo veščine, ki jih še ne obvladamo ali pa jih sploh nimamo in pridobimo znanje, ki ga še nimamo ali pa je to pomanjkljivo. Pri tem ne gre za avtomatiziran proces pridobivanja izkušenj, ampak za strukturirano učenje in nabiranje izkušenj (Ericsson & Charness, 1994, str. 731).

Strokovni delavec je pravzaprav vsak, ki se nenehno usposablja in si pridobiva znanje, ki ga lahko uporablja pri svojem delu. Svoje naloge opravlja na temelju lastnega znanja. Tak človek se nenehno uči, ne samo iz delovnih izkušnej, pač si znanje pridobi tudi iz zunanjih virov. Shanteau (1992, str. 5) opredeli strokovnjaka kot osebo, ki jo njegovi kolegi vidijo kot strokovnjaka, ki svoje delo opravi z odliko. V nekaterih primerih se to odraža v njegovem uradnem nazivu oziroma delovnem mestu. V drugih primerih pa gre za splošno odobritev naziva. V tem primeru pa je strokovnjak tisti, ki je operativno opredeljen s poklicem, ki ga opravlja in ki od njega zahteva veščine in sposobnosti za doseganje visoke uspešnosti. Ob tem velja poudariti še, da je za to, da nekdo postane strokovnjak potrebnih deset let. Tudi zelo nadarjeni posamezniki potrebujejo desetletje intenzivnega usposabljanja, da se lahko primerjajo z največjimi strokovnjaki na svojem področju (Ericsson, 2003, str. 112; Ericsson et al., 2007, str. 7).

Shanteau (1992, str. 4) povzame značilnosti strokovnosti:

- strokovnost je specifična. Strokovnjak svojo strokovnost gradi znotraj svojega specifičnega kroga stroke. Posebne sposobnosti so tako omejene.
- strokovnost zahteva stopnje razvoja, kot pri mentalnem razvoju otroka. Zanje je značilna pot skozi fazo spoznavanja, fazo povezovanja in fazo samostojnosti oziroma samostojne uporabe znanja.
- strokovnjaki uporabljajo različne miselne strategije. Tako z bolj učinkovitimi pristopi razmišljanja o rešitvah problemov in sprejemanju odločitev.
- strokovni razmisleki so bolj avtomatizirani. Ti miselni procesi potekajo kot vzporednice in funkcije kot vidno zaznavanje oziroma prepoznavanje vzorcev.

4.2 Vloge in naloge strokovnjaka

Strokovni sodelavci so v podjetjih nosilci izjemnih izkušenj in znanja na specifičnih področjih. So usposobljeni za posebne, strokovne naloge bodisi na področju marketinga, prodaje, financ, analitike, statistike, psihologije, aranžerstva, interierja, fizike, ipd. V spletu vseh informacij, prepletenosti le-teh, vzpostavljenih razmerij, vzročnih povezav, je osnovna

naloga strokovnjakov izluščiti informacije za uspešno reševanje problemov in odgovorov na vprašanja. Tako so pogosto izhodišča, ki jih pripravijo strokovnjaki, osnova za sprejemanje odločitev, nadaljnjih korakov. Večinoma so strokovnjaki bodisi podpora managementu bodisi je njihovo znanje direktno posredovano kupcem.

Ustvarjanje najboljših idej, rešitev, produktov, oblik, odkrivanje in prepoznavanje namigov, vzorcev, situacij, problemov, kakovostno in hitro analiziranje, nadziranje lastnih sposobnosti, napak, procesov, strateško razmišljanje o ciljih, procesih, usmerjenosti v prihodnost, iskanje priložnosti, uporaba novih virov, informacij, pridobivanje znanja so osnovne naloge strokovnjakov (Chi, 2006, str. 23). Med ključne naloge strokovnjaka pa Franke, Poetz in Schreier (2015, str. 28) uvrstijo postavljanje vprašanj, ki prinašajo spreminjanje, prečiščevanje, nova spoznanja. Ob tem strokovnjaki izluščijo bistva, jedra, aktivirajo kreativnost, različnost pristopov, metod, krepijo povezovanje informacij, dejstev, struktur na najbolj zahtevnih področjih.

Strokovnost je nekaj zelo specifičnega. Natančnost strokovnega dela prinaša prav specializirano znanje. Strokovnjaki zaznavajo obsežne in pomembne vzorce in ti vzorci jih vodijo v njihovem razmišljanju pri vsakdanjem delu. Strokovno reševanje problemov sproža selektivno raziskovanje oziroma uporabo splošnih metod. Medtem ko novinci dobro raziskujejo in procesirajo splošne značilnosti, izkušeni kolegi zlahka prepoznajo vzorce in pospešijo pristope k problemom. Strokovnjaki so visoko procesno in ciljno naravnani. Široka baza znanja in modeli so povezani v procese in pravila ter pogoje za njihovo uporabo. Strokovno znanje omogoča spretno samoupravljanje procesov – sposobni so stopiti korak nazaj, opredeliti ključne točke in pregledati ustrezne rešitve in končne rezultate njihovega dela. Strokovnost je lahko rutinska ali prilagodljiva. Rutinski strokovnjaki navadno rešujejo probleme avtomatizirano, saj se srečujejo z enakimi problemi, v enakih situacijah in jih rešujejo na enak način. Od prilagodljivih strokovnjakov pa situacija terja vedno nove pristope k reševanju problemov. Strokovnjaki so torej dobri iskalci rešitev problemov. Na problem znajo pogledati z več strani in ga na več načinov tudi rešujejo. Njihova hitrost reševanja je tesno povezana z velikim obsegom in širino znanja (McCormick & Paechter, 1999, str. 91).

4.3 Ravni strokovnega dela

Če sem predhodno omenil, da je pot do strokovnjaka dolga, velja ob tem opredeliti še ravni strokovnosti. Ericsson (2003, str. 109) nazorno opiše razliko med novincem in strokovnjakom s hitrostjo pomnjenja in izvajanja aktivnosti. Novinec namreč počasneje razmišlja, povezuje, načrtuje, razvija, medtem ko strokovnjak povezuje in rešuje bistveno hitreje, uspešnejše in z izboljšanimi tehnikami. Če novinec recimo pri učenju novih stvari šele začenja razumeti, se enostavno osredotoči na izogibanje napakam. Ko pa je dosežena raven enostavnega sprejemanja novih znanj, pa je napredovanje in usvajanje novega bistveno intenzivnejše.

Pa vendarle je strokovnost nekoliko težje oblikovati, kot se zdi na prvi pogled. Po nekem zlatem pravilu so strokovnjaki tisti, ki posedujejo neka specifična znanja, ki so jih tudi sami razvili ali pa so nosilci nekih licenc, nazivov. A Hoffmann (1996, str. 2) definicijo eksperta razvije na treh ravneh: preko kognitivnega razvoja, ko lahko njegovo razumevanje področja prehaja iz splošnega razumevanja do absolutnega razumevanja področja, s pomočjo izvajanja prakse in pridobivanja praktičnih izkušenj (od vajenca do mojstra). Potem na podlagi strukturiranega znanja, ko mojster zlahka prepozna številne strukturirane vzorce na določenem področju. Ter tretjič na podlagi zmožnosti razumevanja, reševanja in utemeljevanja problemov oziroma vprašanj.

Strokovnost je kot lestvica, po kateri se vzpenjajo strokovnjaki. Strokovnost se lahko oceni na podlagi akademskih nazivov, delovne dobe oziroma časa opravljanje določene prakse ali pa priznanje oziroma izglasovanje sodelavcev. Lahko pa se tudi izkaže na bolj natančni lestvici specifičnega znanja oziroma na podlagi opravljenih testov. Strokovnjaki prehajajo po lestvici od novince (popolnoma brez poznavanja področja), začetnika (se že aktivno usposablja), vajenca (opravi že del usposabljanja), pomočnika (že sposoben samostojno opraviti del nalog), strokovnjaka (že pridobil strokovna znanja in izkušnje) do predstojnika (poleg strokovnosti je sposoben znanje prenašati na druge). Ob tem je pomembno poudariti, da vzpenjanje po lestvici terja veliko truda in časa (Chi, 2006, str. 21). Če začetnik v svojem strokovnem razvoju na področju npr. poslovnega računovodstva poseduje 79 kompetenc, jih kot specialist kar 375 (Bots, Groenland, & Swagerman, 2009, str. 3). Da postane strokovnjak od posameznika zahteva trdo delo, predano učenje in predvsem iskren odnos do sebe. In za to je potrebno celo desetletje skrbno načrtovanega vlaganja v razvoj znanja in sposobnosti (Ericsson et al., 2007, str. 2).

4.4 Opredelitev karakteristik in znanj strokovnjaka

Strokovnjaki delujejo na različnih področjih, ki terja različno strokovnost. Ta je lahko kognitivne narave, lahko gre za motorično spretnost, lahko gre za izjemno razvite senzorične sposobnosti. Posledično je na voljo manj literature, ki bi opredelila strokovne kompetence. Pa vendar je eno ključnih vlog v timih Belbin pripisal prav strokovnjaku. Ta je zadnja med devetimi vključenimi v tim in zelo pomembna za uspešno delovanje tima, predvsem ko tim potrebuje pri reševanju problema redke veščine in znanja. Je pa za strokovnjaka značilno, da ima lastno mnenje, je samoiniciativen, ima znanje in sposobnosti, ki so redke. Sodeluje zgolj na omejenem, ozkem področju, s tehničnimi posebnostmi in brez vpogleda v celoto. Poseduje znanje, ki je ključno zgolj za njegovo področje, včasih celo spregleda dejstva, ki niso v njegovem področju delovanja. Sicer so strokovnjaki večni učenci, saj nenehno pridobivajo nova in poglobljena znanja. Ob sebi potrebujejo šefa, ki bo cenil njihovo strokovnost in jim puščal svobodo, hkrati pa preložil odgovornost na njih same. Njihova naloga je predstaviti problem, ga raziskati in pripraviti ideje in predloge za rešitev problema.

Njihova posebnost leži prav v inteligentnosti in sposobnosti analitičnega pristopa, kritičnega mišljenja in hladnega, a poštenega odnosa do ljudi (Purg, 2003, str. 90).

L. M. Spencer in S. M. Spencer (1993, str. 163) naštejeta nekaj ključnih kompetenc strokovnih sodelavcev, ki ločijo nadpovprečne od povprečnih:

- usmerjenost na rezultate (merjenje uspešnosti, izboljšanje učinkovitosti, postavljanje novih izzivov, inoviranje)
- vpliv in moč (posluževanje neposrednega vplivanja, dejstev in statistike, uporaba predstavitev primernih za občinstvo, skrbijo za poslovni ugled)
- konceptualno razmišljanje (prepoznavanje ključnih aktivnosti, osnovnih problemov, povezuje in išče vzorce)
- analitično razmišljanje (predvideva ovire, sistematično rešuje probleme, dela logične zaključke, vidi posledice in tesne povezave)
- pobuda (vztraja pri reševanju težav, poišče težave še preden kdo zanje vpraša)
- samozavest (izraža samozavest po lastni presoji, išče izzive in neodvisnost)
- razumevanje medosebnih odnosov (razume vedenje, interese, potrebe drugih)
- skrb za red (išče jasnost vlog in informacij, preverja kakovost dela in informacij, vodi evidence)
- iskanje informacij (poslužuje se različnih virov informacij, bere revije)
- timsko delo in sodelovanje (brainstorming, navaja ideje, spoštuje ostale)
- strokovnost (širi in uporablja tehnično znanje, uživa v tehničnem delu, deli svoje strokovno znanje)
- usmerjenost na kupca (odkriva in zadovoljuje osnovne potrebe)

Strokovnjaka definirajo veščine in sposobnosti, ki so odvisne predvsem od strokovnega znanja, osebnostnih lastnosti, kognitivnih veščin, strategije odločanja, narave dela. Strokovno znanje zajema tako teoretično kot praktično znanje ter izkušnje. Strokovnjaka opisujejo tudi osebnostne lastnosti, kot so visoka stopnja samozavesti, odlične komunikacijske sposobnosti, sposobnost prilagajanja novim situacijam, jasen občutek za odgovornost. Med kognitivne se uvrščajo visoko razvita sposobnost osredotočanja, občutek, kaj je sploh relevantno, izločanje izjem od pravil, sposobnost delati v stresnem okolju. Dobre strokovnjake ločijo tudi načini sprejemanja odločitev (Shanteau, 1992, str. 7).

Wickramasinghe in De Zoyza (2009, str. 351) ugotovita, da so za organizacijo prihodnosti in strokovnjake na posameznih strokovnih področjih potrebne kompetence, predstavljene v Tabeli 2.

Tabela 2: Seznam strokovnih kompetenc na tipičnih področjih

Strokovno področje	Kompetence prihodnosti
Finance	Pisna komunikacija Osredotočenost na kakovost Ravnanje s stresom Poslušanje Prilagodljivost
IT	Upravljanje s časom Ciljna usmerjenost Usmerjenost na kupce
Marketing	Upravljanje s časom Usmerjenost na kupce Uresničevanje planov Pisna komunikacija
HRM	Uvajanje sprememb Upravljanje tehnologij Uresničevanje planov
Pravo	Pogajanja Timsko delo Ciljna usmerjenost Prilagodljivost Učenje Strokovnost
Planiranje	Strokovnost Timsko delo Ciljna usmerjenost Kreativnost Pozitivnost
Proizvodnja	Razumevanje kupcev Uresničevanje planov Strokovnost

Vir: V. Wickramasinghe & N. De Zozya, A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization, 2009, str. 352, tabela III.

Strokovnjak je sposoben delati v timu, ima razvite medosebne veščine, ima strokovno znanje, je inovativen in organiziran (Sengupta et al., 2013, str. 524). Strokovnjak na področju kadrovanja za uspešno delovanje potrebuje usmerjenost k ljudem, komunikacijske sposobnosti, strokovnost, kreativnost in inovativnost, znati mora managirati spremembe, razmišljati strateško, ob tem pa je natančen in vesten (Kohont, 2005b, str. 118). Ob tem supervizor potrebuje strukturirano razmišljanje, sposobnost svetovanja in mentorstva, fleksibilnost, jasno komuniciranje, poštenost, strokovnost (Žorga, 2010, str. 274).

Strokovni delavci v nabavi potrebujejo predvsem komunikacijske in socialne veščine ter sposobnost timskega dela, analitičnost, poznavanje tehnologij, usmerjenost na kupca, uvajanje sprememb in tveganj, finančno poslovanje, samoiniciativnost ter razumevanje

pravnega okvirja delovanja (Prajogo & Sohal, 2013, str. 1541). L. S. Pettijohn in C. E. Pettijohn (1994, str. 23) pa za strokovnjake v prodaji izluščita ključne kompetence kot so poznavanje izdelkov, osebni pristop, sposobnost predstavitve, razumevanje kupcev, jasno komuniciranje, organiziranje, razumevanje dejstev in prepoznavanje potreb. Bohinc (2007, str. 38) med drugim za uspešne prodajalce ugotavlja, da jih odlikuje strokovnost, delovna disciplina, usmerjenost h kupcu in rezultatom, samoiniciativnost, odgovornost in timsko delo.

V visokotehnološkem podjetju so ključne individualne kompetence strokovnih sodelavcev, in sicer timsko delo, usmerjenost na kupca, inovativnost, reševanje problemov, planiranje in organiziranje, komunikacijske veščine, strokovnost ter ciljna usmerjenost (Hafeez & Essmail, 2007, str. 542). Gakova in Nikitina (2014, str. 264) pa za zelo specifičen poklic, kot je prevajalec, zahtevata kreativnost in z njo tesno povezane kompetence kot so samoiniciativnost, ciljna usmerjenost, prilagodljivost, timsko delo, voditeljstvo, analitičnost, upravljanje tehnologij ter konceptualno razmišljanje. Ker je razvoj strokovnosti stalen proces usvajanja in utrjevanja spretnosti na določenem področju specialnosti, so za to potrebne sposobnosti učenja, razmišljanja, znanja in motivacije (Sternberg, 1999, str. 362; Ericsson, 2003, str. 116).

Tassabehji in Moorhouse (2008, str. 59) sta za učinkovitost in uspešnost na strokovnem področju nabave kompetence strnila na poznavanje izdelkov, računalniško pismenost, management kakovosti, poznavanje zakonodaje, strokovnost, analitičnost, komunikacijske sposobnosti, medosebni odnosi, reševanje konfliktov, prepričevanje in vplivanje, razumevanje organizacije in procesov, uvajanje sprememb, načrtovanje, organiziranje, upravljanje tveganj, strateško razmišljanje. Za uspešno delo strokovnjaka v logistiki pa je pomembna komunikativnost, strokovnost, natančnost, zavzetost za delo, timsko in projektno delo, pogajalske sposobnosti, analitičnost, inovativnost in sposobnost iskanja informacij (Knežević, 2010, str. 36). Strokovnjaki tehničnega področja raziskav in razvoja pa morajo razviti ključne kompetence kot so abstraktno mišljenje, samozavest, redoljubnost, iskanje informacij, timsko delo in sodelovanje, usmerjenost h kupcem, razumevanje medosebnih odnosov (Lee, 2010, str. 438).

5 ANALIZA KLJUČNIH KARAKTERISTIK IN ZNANJ VODJE IN STROKOVNJAKA V TRGOVSKEM PODJETJU X

Trgovsko podjetje X je v slovenskem prostoru prepoznavno in prisotno skoraj sedem desetletij, v zadnjih dveh desetletjih pa je intenzivno širilo poslovanje na tuje trge. Podjetje se je v zadnjem obdobju intenzivno ukvarjalo s prestrukturiranjem in optimizacijo poslovanja, saj se je tako domače kot mednarodno okolje močno spremenilo.

5.1 Trgovsko podjetje X

Trgovsko podjetje X je organizirano kot delniška družba in je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij. Ima dvojno nalogo: opravlja trgovsko dejavnost in izvaja različne koncernske naloge za družbe v skupini. Trgovsko podjetje X je ena večjih trgovskih verig v regiji jugovzhodne Evrope, vodilna trgovska veriga v Sloveniji in čedalje bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije in Črne gore. Vizija podjetja ostaja nespremenjena tudi v prihodnje – največji, najuspešnejši in najučinkovitejši trgovec z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu na trgih, kjer je prisotno.

Poslanstvo Trgovskega podjetja X je opredeljeno z naslednjim:

- zadovoljni potrošnik nas prepozna kot najboljšega trgovca, ki ponuja vse, kar ponuja konkurenca, po ugodnejših pogojih in mnogo več.
- zaposleni z nasmehom na obrazu in žarom v očeh so ključna konkurenčna prednost, ki bodo lahko v stabilnem okolju razvijali svoje potenciale.
- podjetje si prizadeva za doseganje zaupanja vseh deležnikov.

Podjetje izpostavlja načela korporacijskega delovanja, in sicer motiviranost, enostavnost, racionalnost, ciljno usmerjenost, ambicioznost, temeljitost, osredotočenost na dobičkonosnost in razvoj ter radoživost.

V poslovnem poročilu podjetja za leto 2015 (Trgovsko podjetje X, 2016, str. 25) so bile opredeljene naslednje strateške usmeritve:

- osredotočenost na program izdelkov za vsakdanjo rabo in približevanja kupcem v lokalnem okolju ne le z dostopnostjo ampak tudi z domačimi izdelki,
- optimizacija na vseh ravneh poslovanja (racionalizacija poslovnih procesov, zaposlenih, upravljanje s tveganji in blagovnimi znamkami, zapiranje nedobičkonosnih enot),
- dobičkonosnost (podjetje svoje poslovanje osredotoča na najdonosnejše trge Slovenija, Srbija in Črna gora, kjer povečuje zadovoljstvo strank in zaposlenih s povečanjem promocij in akcijskih ponudb),
- rast (podjetje je vstopilo s športnim programom na trg Republike Kosovo, z nakupom dela konkurenčnega podjetja je izboljšalo obseg in raznovrstnost ponudbe v Sloveniji, s prevzemom partnerskih trgovin je še močnejše zastopano v Srbiji, rast se nadaljuje tudi v Črni gori).

Trgovsko podjetje X se zaveda pomena rasti v panogi, v kateri je prisotno, predvsem stremi za organsko rastjo ter želi ohranjati osredotočenost na trgih, kjer je potencialna rast najvišja. Za doseg teh ciljev pa sta nujni finančna stabilnost in optimizacija stroškov, pri čemer je potrebno prihranke investirati v trg in zaposlene. To pa vodi v dobičkonosnost poslovanja in zagotavlja ustrezen donos za lastnike.

5.2 Razvoj kadrov v Trgovskem podjetju X

V poslovnem poročilu podjetja (Trgovsko podjetje X, 2016, str. 80) je navedena tudi odgovornost do zaposlenih. Podjetje je v procesu prestrukturiranja in reorganizacije, ki si je za področje zaposlenih zadalo cilje vzpostavitve učinkovitejših procesov dela, zmanjšanje obsega režijskih delavcev in stroškov dela. Kljub temu se v podjetju zavedajo, da so središče delovanja zaposleni, ki pomembno prispevajo k zadovoljstvu kupcev in k uresničevanju poslovnih ciljev.

Središče delovanja podjetja so zaposleni, ki pomembno prispevajo k zadovoljstvu kupcev in s tem k uresničevanju poslovnih ciljev. Trgovsko podjetje X zaposluje preko 21.000 zaposlenih, od tega na tujih trgih skoraj 11.000. Kadrovska strategija pri razvoju in uresničevanju kadrovske aktivnosti udejanja naslednje usmeritve:

- zaposleni so naša konkurenčna prednost,
- povečujemo učinkovitost pri doseganju ciljev,
- strateški kadrovske cilji se spreminjajo v skladu s spremembami na eksternem in internem trgu delovne sile, skladno s poslovnimi usmeritvami vodstva, regionalnimi potrebami ter značilnostmi in možnostmi operativne izvedbe na lokalni ravni.

Naš ključni cilj je zagotavljanje kompetentnih, motiviranih in zadovoljnih zaposlenih. Ta cilje je bil tudi v letu 2015 podprt s številnimi izobraževanji in usposabljanji. Trgovsko podjetje X ima vzpostavljen sistem razvoja talentov, obetavnih sodelavcev, sistem nasledstva, krepitev strokovnih in vodstvenih kompetenc. V tem letu je potekalo tudi ocenjevanje štirih kompetenc tako osnovnih kot vodstvenih.

Trgovsko podjetje X je leta 2007 oblikovalo kompetenčni model za ključni skupini zaposlenih, in sicer za vodjo in strokovnjaka. Kompetenčni modeli so bili sestavni del razvoja obetavnih kadrov in so bili oblikovani z namenom načrtnega vlaganja energije v razvoj zaposlenih s potencialom za doseganje visoke delovne učinkovitosti v prihodnosti. Proces oblikovanja je potekal s predpostavko, da delo temelji na timskem delu in zaposleni delajo pod časovnim pritiskom. Zaposleni pa z omenjenimi lastnostmi prinašajo konkurenčno prednost podjetju.

Kompetenčni profila vodje in strokovnjaka, ki sta bila oblikovana v letu 2007, sta nastala v zelo spremenjenih okoliščinah, če jih primerjamo z današnjimi. Hkrati pa pogled v prihodnost napoveduje številne nove trende in spremembe v trgovini, zato je razkorak med stanjem izpred desetletja, ko je bil trg v razcvetu, nakupovalni centri pa v razmahu, prihodnost obeta drugačno sliko, predvsem pa izrazit konkurenčen boj za vsakega kupca, zmanjšano kupno moč, visoko zavedanje potrošnikov, razvoj digitalnih tehnologij. Podjetje se upravičeno sprašuje o nujnosti sprememb ključnih kompetenc dveh ključnih skupin zaposlenih, in sicer vodje in strokovnjaka.

5.3 Vodja v Trgovskem podjetju X

Vodje so osredotočeni na vodenje organizacijskih enot, iskanje tržnih priložnosti, stroškovno učinkovitost, organizacijo dela, načrtovanje poslovanja in skrb za člane svojega tima. Med vodji najdemo izvršnega direktorja, direktorje sektorjev, pomočnike direktorja, pomočnike predsednika uprave, projektne vodje, vodje programov, vodje distribucijskih centrov, vodje poslovnih centrov, vodje služb, vodje oddelkov. Pomembna komponenta vodij je torej vodenje zaposlenih oziroma koordinacija zaposlenih in zunanjih izvajalcev. Vodje so osredotočeni na planiranje, kontroliranje rezultatov, so bolj generalisti na področju znanja. Poudarek je na osebni energiji, medosebnih veščinah in presojanju alternativ.

Kompetenčni profil vodje sestavljajo naslednje kompetence:

- voditeljstvo (vodnje in usmerjanje sodelavcev)
- strateško razmišljanje (širše razmišljanje, predvidevanje prihodnosti)
- uvajanje sprememb (spodbujanje novega in podpora pri prilagajanju)
- osebna čvrstost (obvladovanje stresa, samokritičnost, prevzemanje odgovornosti)
- mreženje (navezovanje novih in ohranjanje polovnih stikov)
- storilnost (prizadevanje za učinkovito delo)
- podjetniški čut (sprejemanje zahtevanih in tveganih odločitev)
- medkulturna občutljivost (spoštovanje različnosti)
- prilagodljivost (sposobnost sodelovanja)

Za kompetenčni profil vodje je torej opredeljenih devet ključnih kompetenc.

5.4 Strokovnjak v Trgovskem podjetju X

Strokovnjaki so verodostojni poznavalci svojega strokovnega področja. Pripravljajo projekte, analize, raziskave, njihove ugotovitve so osnova za sprejemanje odločitev. Odlikuje jih inovativno in prodorno razmišljanje, pridobljena znanja učinkovito vključujejo v vsakdanje delo in jih prenašajo na druge. Med strokovnjake sodijo pomočnik vodje programa, poslovni sekretar, poslovni svetovalec, samostojni strokovnjak, svetovalec direktorja, svetovalec uprave, viški komercialist-strokovni sodelavec. Strokovnjaki so bolj orientirani na miselno delo, pogosto so v vlogi koordinatorja zunanjih izvajalcev in drugih zaposlenih. Poudarek je na timskem delu. Strokovnjaki skrbijo za strokovno širino in prodorno, analitično razmišljanje.

Kompetenčni profil strokovnjaka sestavljajo naslednje kompetence:

- strokovnost (učinkovita uporaba specialnih znanj)
- iskanje informacij (sposobnost najti prave informacije)
- analitičnost (sposobnost podrobnega analiziranja)

- inovativnost (dajanje predlogov, izvirnih zamisli)
- usmerjenost na kupca (razumevanje potreb kupcev)
- storilnost (prizadevanje za učinkovito delo)
- prepričljivost (prepričljiva argumentacija zamisli)
- verodostojnost (zanesljivost, poštenost, oskritost)

Kot je lahko razbrati s seznama, kompetenčni profil določa osem ključnih kompetenc.

5.5 Predlogi za razvoj karakteristik in znanj vodje in strokovnjaka

Za doseganje trajne konkurenčne prednosti na podlagi specifičnih sposobnosti organizacije bo potrebno stalno spremljanje kompetenc organizacije in ljudi, saj je okolje podjetja podvrženo številnim spremembam. Če so določene kompetence še prinašale prednost v preteklosti, so lahko danes zastarele. Glede na vse ugotovitve iz predhodnih poglavij, lahko strnem, da je oblikovanje kompetenčnega profila povezano s tremi ključnimi elementi:

- kompetenčni profil mora biti oblikovan na podlagi vloge posameznika, ki jo ima v podjetju,
- kompetenčni profil mora biti skladen s strateško usmeritvijo podjetja,
- kompetenčni profil mora biti oblikovan na podlagi pričakovanj, ki jih prinaša prihodnost.

Analiza kompetenčnega profila glede na vlogo (vodja in strokovnjak)

Analiza številnih avtorjev, ki so opredelili potrebne kompetence vodij in strokovnjakov za uspešno in učinkovito delo, izlušči seznam s preko 40 različnimi kompetencami. V Tabeli 3 povzemam ključne oziroma najpogosteje izpostavljene kompetence vodij in strokovnjakov, in sicer po principu »najpogosteje izpostavljene« so na vrhu. V tabeli so »debelo« poudarjene kompetence, ki se visoko na lestvici pojavljajo v obeh obravnavanih skupinah.

Tabela 3: Seznam najpogosteje izpostavljenih kompetenc

Vodja	Strokovnjak
Usmerjenost v prihodnost	Strokovnost, učenje, iskanje informacij
Integriteta	Timsko delo, sodelovanje
Timsko delo, sodelovanje	Usmerjenost na rezultate
Motiviranje	Usmerjenost na kupca
Ciljna usmerjenost, aktivnost	Komuniciranje
Komuniciranje	Redoljubnost, organiziranost
Vodenje	Analitičnost
Empatija	Kreativnost
Ustvarjalnost	Medosebni odnosi
Kognitivne sposobnosti	Prilagodljivost

se nadaljuje

Tabela 4: Seznam najpogosteje izpostavljenih kompetenc (nad.)

Vodja	Strokovnjak
Energija	Konceptualno razmišljanje
Razumevanje organizacije	Spremembe
Medosebni odnosi	Tehnologije
Sistemske razmišljanje	Samoiniciativnost
Iskanje priložnosti	Samozavest
Analitičnost	
Odgovornost	

Analiza kompetenčnega profila glede na strateško usmeritev

Strateška usmeritev Trgovskega podjetja X je jasna in se zadnja leta ni spreminjala, izpostavlja pa osredotočenost, optimizacijo, dobičkonosnost ter rast. Podjetje namreč z osredotočenostjo na ponudbo, blagovne znamke in prodajne enote, zasleduje strategijo približevanja kupcu. Z optimizacijo prodajnih enot, kadrovske potrebe, poslovnih procesov ter uvajanjem novih blagovnih znamk skrbi za dobičkonosnost ter rast podjetja. Kompetence, ki so in bodo skladne z navedeno strategijo podjetja in jo bodo po mojem mnenju podpirale, so predstavljene v Tabeli 4.

Tabela 5: Predlog kompetenc glede na strateško usmeritev

Strategija podjetja	Kompetence za uresničevanje strategije
Osredotočenost	Usmerjenost na kupca
Optimizacija	Ciljna usmerjenost, aktivnost
Dobičkonosnost	Kreativnost, inovativnost
Rast	Usmerjenost v prihodnost

Kompetenčni profil glede na prihodnost

Kompetence morajo biti oblikovane za prihodnost, zato na kratko pogledimo, kaj prinaša prihodnost trgovini, kakšne spremembe lahko pričakujemo. Razmah digitalnih tehnologij tudi trgovini ponuja številne izzive. V poslovanje in delovanje vdira avtomatizacija, ki bo zagotovo spremenila miselnost v prihodnjem obdobju. Vse bolj je pomembno, da so zaposleni sposobni sodelovati s pametnimi napravami in jih uporabiti za reševanje vse bolj kompleksnih problemov (Davenport & Kirby, 2015, str. 61). Tehnologija že omogoča povezovanje ljudi in informacij v vsakem trenutku, komunikacijske poti so lahko odprte na vse strani, nujna sta agilnost in prilagodljivost organizacije, saj se okolje intenzivno spreminja, ob tem je treba spodbujati inovativnost in kreativnost, ljudem pa je treba dovoliti, da izvajajo poskuse, testirajo ideje in realizirajo tiste, ki imajo potencial, da ne bo ostajalo le pri idejah, ampak da bodo te postale inovacije (Morgan, 2015, str. 2).

Tradicionalne trgovine ne bodo izumrle, ker ponujajo socialno izkušnjo, druženje s prijatelji, izkustvo, ki aktivira vsa čutila in prinaša takojšnjo nakupno zadovoljstvo (Landau, b.l.; Nielsen 2015). Doba digitalizacije, vizualizacije pa vendar podjetjem ponuja možnost prehoda iz tradicionalnega načina prodaje v kombiniranega. Cho in Trincia (2012, str. 48) pravita, da sicer nakupovanje v klasični trgovini res prinaša osebno, čustveno izkušnjo, ko v vidijo, občutijo proizvod, ki ga želijo kupiti. A z razmahom spletne prodaje se ta aksiom razblinja, saj splet vendarle ponuja nakupne stimulance, ki delujejo. Kar polovica kupcev pred nakupom poišče informacije na spletu, ta delež pa se stalno povečuje (Rigby, 2011, str. 2). Na spletu je na voljo namreč večja količina uporabnih informacij, objavljeni so tako tehnični podatki kot izkušnje uporabnikov, ljudje se lahko preko spleta povežejo z uporabniki določenih blagovnih znamk, kreirajo skupnosti, nakupovalne izkušnje pa so hitre in preproste, primerjava cen je enostavna. Kupčeve poti postajajo vse bolj naravno integrirane v njegov vsakdanjik (Reinartz, 2016, str. 2). Spletna trgovina je dostopna ne glede na okoliščine, prostor in čas. Nielsen (2015) verjame, da bosta obe obliki trgovin ostali, res pa je, da spletna trgovina ponuja nov prostor za rast in inovativne prodajne pristope. Predvsem pa elektronske komunikacije ponujajo številne možnosti povezovanja s potrošniki in komuniciranje na številne nove načine. To pa terja inovativnost in kreativnost (Rigby, 2011, str. 8). Podjetja z visokim digitalnim količnikom beležijo v zadnjem obdobju 3-krat višjo kapitalsko donosnost kot primerljiva podjetja v panogi (Alldredge, Newaskar, & Ungerman, 2015, str. 5). V zadnjem obdobju tradicionalni trgovci iščejo priložnosti v povečevanju tržnega deleža preko spleta. Podjetja, ki so že vstopila na spletni trg, imajo pred ostalimi veliko prednost. Razvoj spletne trgovine beleži stalno rast, celo na področju svežih izdelkov. Potrošniki namreč vse bolj iščejo sveža, naravna, nepredelana živila (Oliver Wyman, 2014, str. 3). Cho in Trincia (2012, str. 49) opozarita še na en trend, ki je izrazit v zadnjem obdobju. Ljudje namreč od prodajalcev vse bolj želijo ne le njihovo tehnično podkovanost, ampak predvsem začutiti njihovo strast in navdušenost nad izdelki. Če so bile trgovine še nedavno prostor za nakupovanje, danes kupci želijo ne le zidove in pestrost ponudbe, ampak želijo čutiti blagovno znamko, osebnost, vrednote trgovine.

V zgoraj opisanih trendih lahko izluščimo vrsto kompetenc, ki bodo omogočale organizacijam, da se bodo prilagodile prihodnji trendom, potrebam in zahtevam. Predlog kompetenc navajam v Tabeli 5.

Tabela 6: Predlog kompetenc usmerjenih v prihodnost

Značilnosti prihodnosti	Kompetence za prihodnost
Digitalne tehnologije	Usmerjenost na kupca
Avtomatizacija	Prilagodljivost
Nenehne spremembe	Uvajanje sprememb
Spremenjene navade kupcev	Kreativnost in inovativnost
	Empatija
	Komuniciranje

Predlog kompetenčnega profila vodje in strokovnjaka

V tabeli 6 je predstavljen posodobljen predlog kompetenčnih profilov vodje in strokovnjaka v Trgovskem podjetju X, ki upošteva vse ugotovitve iz predhodnih poglavij. Za večjo preglednost in funkcionalnost kompetenčnih profilov, sem kompetenčne profile razdelil v tri sklope. Med skupne kompetence sem uvrstil tiste, ki si jih delita obe skupini zaposlenih, hkrati pa so to kompetence, ki bodo močno konkurenčno orodje v prihodnosti, saj zaradi vse večje kompleksnosti delovnih mest in narave dela zahtevajo veliko sodelovanja med posamezniki in skupinami zaposlenih, kar zahteva zdrave in trdne medosebne odnose, s komunikacijskimi veščinami izboljšujemo pretok informacij in znanja, ustvarjalnost in inovativnost pa je v svetu izobilja tista, ki bo krepila edinstvenost v ponudbi blaga in storitev ter krepila ali pa zgolj ohranjala konkurenčen položaj na trgu. Poleg štirih skupnih kompetenc sem izpostavil še štiri, ki so ključne za vodjo in strokovnjaka.

Tabela 7: Predlog kompetenčnih profilov vodje in strokovnjaka

Skupne kompetence	
Timsko delo Medosebni odnosi Komuniciranje Ustvarjalnost	
Kompetence vodje	Kompetence strokovnjaka
Usmerjenost v prihodnost Ciljna usmerjenost Motiviranje Integriteta	Strokovnost Usmerjenost na kupca Usmerjenost na rezultate Tehnologije

Kot lahko vidimo, predlog kompetenc močno poseže v seznam obstoječih kompetenčnih profilov. Kompetenčni profil vodje ohranja le kompetenco strateško razmišljanje oziroma usmerjenost v prihodnost, kompetenčni profil strokovnjaka pa ohranja strokovnost, inovativnost, usmerjenost na kupca in storilnost oziroma usmerjenost na rezultate.

Tako lahko glavno tezo diplomskega dela, da se aktualni kompetenčni profili v Trgovskem podjetju X razlikujejo od tistih, ki jih predlaga strokovna literatura za vodjo in strokovnjaka in da trendi v trgovini prinašajo tako spremenjene okoliščine, da je smiselno posodobiti kompetence vodje in strokovnjaka, nedvoumno potrdim.

Nenazadnje je takratno gospodarstvo bistveno drugačno od današnjega, prav tako takratni pogled v prihodnost od današnjega in tako obstoji potreba po posodobitvi kompetenčnih profilov vodje in strokovnjaka. Splošno pa velja, da če je poslovno okolje podvrženo hitrim spremembam, potem naj se te posodobijo najmanj vsakih 5 let, sicer lahko tudi kasneje (Campion et al., 2011, str. 249; Cheng, Dainty & Moore, 2005, str. 393).

SKLEP

V diplomskem delu obravnavam kompetence, ki so eno izmed orodij za krepitev konkurenčnih prednosti organizacije in doseganje odličnosti. Odlične organizacije namreč učinkovito upravljajo, razvijajo ter sproščajo vse svoje razpoložljive vire, med temi tudi človekove. Kompetence so tiste človekove značilnosti, ki ločijo posameznika od povprečja.

Težišče raziskovanja je pregled strokovne literature o kompetencah, organizacijski odličnosti in trendih v trgovini. V središče sem postavil kompetence ključnih skupin zaposlenih v Trgovskem podjetju X, ki je pred odločitvijo ali naj posodobi pred desetletjem oblikovana kompetenčna profila dveh ključnih skupin zaposlenih, in sicer vodje in strokovnjaka.

Glavna teza diplomskega dela, da se aktualne kompetence vodje in strokovnjaka v Trgovskem podjetju X razlikujejo od kompetenc, ki jih predlaga strokovna literatura, ki jih zahteva aktualna strategija podjetja in da trendi v trgovini prinašajo tako spremenjene okoliščine, da je smiselno posodobiti kompetenčna profila vodje in strokovnjaka, je potrjena. Opravljen pregled strokovne literature, strategije podjetja in napovedi trendov v trgovini je namreč ponudil nabor kompetenc, ki se razlikujejo od uveljavljenih v Trgovskem podjetju X, pridobljenih z metodo 360. Aktualna kompetenčna profila vodje in strokovnjaka je v pretežnem delu torej smiselno posodobiti. Predlagam, da se za vsako izmed obravnavanih skupin zaposlenih izpostavi po osem kompetenc, in sicer štiri skupne in štiri individualne. Med skupne uvrščam timsko delo, medsebojne odnose, komuniciranje in ustvarjalnost. V kompetenčni profil vodje vključim še usmerjenost v prihodnost, ciljno usmerjenost, motiviranje in integriteto, medtem ko kompetenčni profil strokovnjaka vključujejo individualne kompetence, in sicer strokovnost, usmerjenost na kupca in rezultate ter razumevanje tehnologij.

Ob tem je potrebno poudariti, da so v literaturi na voljo splošna spoznanja, ponekod vezana na zelo specifične primere in organizacije. Zato ima predlog omejeno uporabno vrednost v smislu, da ga ni smotrno zgolj kopirati v konkreten kompetenčni model, tudi zaradi omejenega dostopa do občutljivih informacij obravnavanega podjetja. A predlog kompetenčnih profilov ponuja dobro osnovo za vsebinske spremembe kompetenčnih profilov v Trgovskem podjetju X.

LITERATURA IN VIRI

1. Aitken, K., & Von Treuer K. (2014). Organisational and leadership competencies for successful service integration. *Leadership in Health Services*, 27(2), 150–180.
2. Alldredge, K., Newaskar, P., & Ungerman, K. (2015, oktober). The digital future of consumer-packaged-goods companies. *McKinsey&Company*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-digital-future-of-consumer-packaged-goods-companies>
3. Barlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997, januar). The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for new Management Roles. *California Management Review*, 40(1), 92–116.
4. Boak, G., & Coolican, D. (2001). Competencies for retail leadership: accurate, acceptable, affordable. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(5), 212–220.
5. Bohinc, K. (2007). *Kompetence uspešnega prodajalca v Sportini Bled d.o.o.* (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
6. Bots, J. M., Groenland, E., & Swagerman, D. M. (2009). An empirical test of Birkett's competency model for management accountants: Survey evidence from Dutch practitioners. *Journal of Accounting Education*, 27, 1–13.
7. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.
8. Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*, 28(9), 821–838.
9. Brečko, D. (1998). *Kako se odrasli spreminjamo?* Radovljica: Didakta.
10. Brečko, D. (2005, marec). Horizontalne kariere. *Manager*, 3, str. 22–25.
11. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.
12. BrockBank, A., & McGill, I. (2006). *Facilitating Reflective Learning Through Mentoring & Coaching*. London: Kogan Page.
13. Brubaker, D. L., & Simon L. H. (1993). *Teachers as Desicion Maker: real life cases to hone your people skills*. Newbury Park: Corwin Press.
14. Champion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262.
15. Camuffo, A., Gerli, F., & Gubitta, P. (2012). Competencies matter: modeling effective entrepreneurship in northeast of Italy small firms. *Cross Cultural Management*, 19(1), 48-66.
16. Casse, P. (2006). Creative leadership: Can we train creative leaders? V D. Purg & A. Walravens (ur.), *Leadership for a better world* (str. 101–110). Bled: IEDC.
17. Cheng, M. I., Dainty, A. R. J., & Moore, D. R. (2005). Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework. *Journal of Managerial Psychology*, 20(5), 380–396.

18. Chi, M. T. H. (2006). The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance. V K. A. Ericsson, N. Charness, R. R. Hofman & P. J. Feltovich (ur.), *Two Approachs to the Study of Experts' Characteristics* (str. 21–30). Cambridge: Cambridge University Press.
19. Cho, D., & Trincia, B. (2012). The Future of Retail: From Revenue Generator to R&D Engine. *Roman magazine*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.ideo.com/images/uploads/news/pdfs/THE_FUTURE_OF_RETAIL.pdf
20. Clark, D. (2015, 19. avgust). Establish Expertise Inside Your Company. *Harvard Business Review*. Najdeno 11. junija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2015/08/establish-expertise-inside-your-company>
21. Claudel, P. (2003). Teams in the Creative Economy. V D. Purg (ur.), *Leaders and Teams: the winning Partnership* (str. 103–144). Ljubljana: GV Založba, Bled: IEDC.
22. Collins, G. C. E., & Devanna, M. A. (1996). *Temelji MBA*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Collison, C., & Parcell, G. (2002). *Učimo se leteti*. Ljubljana: GV Založba.
24. Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
25. Cornerstone on Demand. (2010). *Failing to learn: Why Learning is Critical to Strategic Talent Management*. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu https://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/whitepaper/csod-wp_learning-critical-tm_2010.pdf
26. Daft, R. L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason OH: Thomson South-Western.
27. Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. Australia: South-Western, Cengage Learning.
28. Davenport, T. H., & Kirby, J. (2015, junij). Beyond Automation. *Harvard Business Review*, str. 59–65.
29. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
30. Davila Quintana, C. D., Mora Ruiz, J., & Vila, L. E. (2014). Competencies which shape leadership. *International Journal of Manpower*, 35(4), 514–535.
31. Davis, P., Naughton, J., & Rothwell, W. (2004, april). New Roles and New Competencies for the Profession. *American Society for Training & Development*, str. 27–36.
32. Development Dimensions International. (2007). *Growing Global Executive Talent: High Priority, Limited Progress*. Pittsburgh: Development Dimensions International.
33. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Ericsson, K. A. (2003). The Search for General Abilities and Basic Capacities. V Sternberg R. J., & Grigorenko E. L. (ur.), *The psychology of abilities, competencies, and expertise* (str. 93–125). Cambridge: Cambridge University Press.

35. Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert Performance. *American Psychologist*, 49(8), 725–747.
36. Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007, julij). The Making of an Expert. *Harvard Business Review*. Najdeno 11. junija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2007/07/the-making-of-an-expert>
37. Evans, R., & Russel, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
38. Fischer, W. A. (2006). Smart people, leading smarter people. V D. Purg & A. Walravens (ur.), *Leadership for a better world* (str. 113–117). Bled: IEDC.
39. Florjančič, J., & Paape, B. (2004). *Kadri in management: izbrana poglavja*. Kranj: Moderna organizacija.
40. Florjančič, J., & Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija - management*. Kranj: Moderna organizacija.
41. Franke, N., Poetz, M. K., & Schreier, M. (2015, junij). To innovate better, find divergent thinkers. *Harvard Business Review*, str. 26–28.
42. Gakova, Y. V., & Nikitina E. K. (2014). Competency-based approach to effective performance of future competent and creative translators of professionally oriented texts. *European Scientific Journal*, 10(8), 259–266.
43. Gobet, F., & Erekü, M. (2016, 23. februar). What is Expertise? Najdeno 22. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.psychologytoday.com/blog/inside-expertise/201602/what-is-expertise>
44. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
45. Goljevšček, K. (2004, november). Geni, vzgoja in lastna odgovornost. *Manager*, 14, str. 30–34.
46. Gomezelj-Omerzel, D. (2008). *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
47. Gosling, J. (2006). Research on Leadership: Facts and Trends in Europe. V A. Walravens (ur.), *European Leadership Trends and Success Stories. 4th International Conference Proceedings* (str. 80–83). Bled: IEDC.
48. Hafeez, K., & Essmail, E. A. (2007). Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*, 30(8), 530–547.
49. Hiam, A. (2003). *Motivational management: inspiring your people for maximum performance*. New York: Amacom.
50. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek M. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
51. Hoffmann, R. R. (1996). How can expertise be defined? V Williams, R., Faulkner, W. & Fleck, J. (ur.), *Exploring expertise* (str. 81–100). Edinburgh: University of Edinburgh Press.
52. Hoffmann, T. (1999). The Meanings of Competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275–286.

53. Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competence model. *The Leadership Quarterly*, 17, 398–413.
54. Ihrig, M., & MacMillan, I. (2015, januar). Managing your Mission-Critical Knowledge. *Harvard Business Review*. Najdeno 11. junija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2015/01/managing-your-mission-critical-knowledge>
55. Ivanko, Š. (2014). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
56. Jermaniš, M. (2012). Razvoj komunikacijskih in vodstvenih kompetenc pri vodjih tehnične stroke. *Management*, 7(3), 221–235.
57. Jia, J., & Fan, L. (2008, november). Research Framework of Human Resource Development based on Competency about Knowledge Enterprise. *International Journal of Business and Management*, 3(11), 107–111.
58. Jones, G. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
59. Kalčič, V. (2010, 15. november). Kako čustva vodijo managerje. *Dnevnik*, str. 27.
60. Knežević, N. (2010). *Analiza pričakovanih kompetenc strokovnjaka logistike v slovenskih podjetjih*. (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za logistiko.
61. Kohont, A. (2005a). Razvrščanje kompetenc. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 29–48). Ljubljana: GV izobraževanje.
62. Kohont, A. (2005b). Kompetence slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 103–123). Ljubljana: GV izobraževanje.
63. Kohont, A., & Brewster, C. (2014). The roles and competencies of HR managers in Slovenian multinational companies. *Baltic Journal of Management*, 9(3), 294–313.
64. Kohont, A., & Svetlik, I. (2005). Uvajanje in uporaba kompetenc. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 49–73). Ljubljana: GV izobraževanje.
65. Koražija, N. (2003, julij-avgust). Egobuilding. Malo amerikanizacije ne škodi. *Manager*, 7/8, str. 48–51.
66. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
67. Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
68. Lamoureux, K. (2009, junij). Succession Management. Do it also for non-management roles. *Leadership Excellence*, 26(6), 18.
69. Landau, C. (b.l.). What Is the Future of Retail? Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://articles.bplans.com/the-future-of-retail>
70. Lansley, C. (2008, marec). Developing managerial performance. *Training Journal*, str. 17–19.
71. Lee, Y. (2010). Exploring high-performers' required competencies. *Expert systems with Applications*, 37, 434–439.
72. Lindblom, A., Kajalo, S., & Mitronen, L. (izide v letu 2016). Does a retailers charisma matter? A study of Frontline employee perceptions of charisma in the Retail Setting. *Journal of Services Marketing*, 30(3).

73. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
74. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Logar, M. (2002, december). Genijev je le dva odstotka. *Manager*, 12, str. 55–57.
76. Lund, S., Manyika, J., & Robinson, K. (2016, marec). Managing talent in a digital age. *McKinsey&Company*. Najdeno 11. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/managing-talent-in-a-digital-age>
77. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
78. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2000). *Human Resource Management*. Ohio: South-Western College Publishing.
79. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. Natorp Boulevard: South-Western Cengage Learning.
80. McCormick, R., & Paechter, C. (1999). *Learning and Knowledge*. London: Sage Publications.
81. McCredie, H., & Shackleton, V. (2000). The unit general manager: a competency profile. *Personnel Review*, 29(1), 106–114.
82. Mentzas, F. D. G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & Computer Science*, 14(1), 51–64.
83. Mihalič, R. (2009). *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
84. Mladentsev, A. (2006). Leadership: The ability to change the world. V D. Purg & A. Walravens (ur.), *Leadership for a better world* (str. 35–38). Bled: IEDC.
85. *Model odličnosti EFQM. Javni in prostovoljni sektor*. (2007). Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.
86. Morgan, J. (2015, 14. januar). The 14 Principles of the Future Organization. *Forbes*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/01/14/the-14-principles-of-the-future-organization/#4e6cce482f70>
87. Müller, R., & Turner, J. R. (2006). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25, 21–32.
88. Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza.
89. Musek, J. (2015). *Osebnost, vrednote in psihično blagostanje*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
90. Musek, J., & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
91. New, G. E. (1996). Reflections: A three-tier model of organizational competencies. *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 44–51.
92. Nielsen (2015, april). The future of grocery. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/vn/docs/Reports/2015/Nielsen%20Global%20E-Commerce%20and%20The%20New%20Retail%20Report%20APRIL%202015%20\(Digital\).pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/vn/docs/Reports/2015/Nielsen%20Global%20E-Commerce%20and%20The%20New%20Retail%20Report%20APRIL%202015%20(Digital).pdf)

93. Nordström, K. A., & Ridderstrale J. (2001). *Ta nori posel*. Ljubljana: GV Založba.
94. Northouse, G. P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications.
95. Northouse, G. P. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage Publications.
96. Novak, M. J., & Beckman, T. (2007, april). Competency-based Succession Planning: A Strategic Approach to Addressing Human Capital Challenges. *E-Gov Insitute Knowledge Management Conference*, str. 1–35.
97. Oliver Wyman (2014). The Future of Online Grocery. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/global/en/2014/oct/OW_Future%20of%20Online%20Grocery_Final_ENG.pdf
98. Orr, J. E., Sneltjes, O., & Dai, G. (2010). The Art and Science of Competency Modeling: Best Practices in Developing and Implementing Success Profiles. *The Korn/Ferry Institute*. Najdeno 01. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/Final_CompMdling_web_2.pdf
99. Palan, R. (2003). *Competency Management – A Pracitioner's Guide*. Kuala Lumpur: Specialist Management Resources.
100. Pettijohn, L. S., & Pettijohn, C. E. (1994). Retail Sales Training. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 17–26.
101. Prajogo, D., & Sohal, A. (2013). Supply Chain professionals. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11/12), 1532–1554.
102. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
103. Purg, D. (2003). Building a Team. V D. Purg (ur.), *Leaders and Teams: the winning Partnership* (str. 77–102). Ljubljana: GV Založba, Bled: IEDC.
104. Rausch, E., Sherman, H. & Washbush, J. B. (2002). Defining and assessing competencies for competency-based, outcomes focused management development. *Journal of Management Development*, 21(3), 184–200.
105. Reinartz, W. (2016, 10. marec). In the Future of Retail, We're Never Not Shopping. *Harvard Business Review*. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2016/03/in-the-future-of-retail-were-never-not-shopping>
106. Rigby, D. K. (2011, december). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping/ar/pr>
107. Roberts, G. (2004). *Recruitment and selection – a competency approach*. London: CIPD House.
108. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Managament*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
109. Rue, W. L., & Byars, L. L. (1992). *Management: skills and application*. Boston: Irwin.
110. Ryan, G., Emmerling, R. J., & Spencer, L. M. (2009). Distinguishing high-performance European executives. *Journal of Management Development*, 28(9), 859–875.

111. Savič, N., Kern-Pipan, K., & Gunčar, U. (2007). *Poslovati odlično z uporabo modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.
112. Seljak, I. (2006). Creating a positive leadership culture: The Hidria case. V D. Purg & A. Walravens (ur.), *Leadership for a better world* (str. 67–72). Bled: IEDC.
113. Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & Sinha, K. A. (2013). Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 504–527.
114. Shanteau, J. (1992). Competence in Experts: The Role of Task Characteristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53(2), 252–266.
115. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
116. Stare, J., & Seljak, J. (2006). *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
117. Sternberg, R. J. (1999). Intelligence as Developing Expertise. *Contemporary Educational Psychology*, 24, 359–375.
118. Svetlik, I. (2005). O kompetencah. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 11–27). Ljubljana: GV izobraževanje.
119. Svetlik, I., & Kohont, A. (2009). Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 191–232). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
120. Tassabehji, R., & Moorhouse, A. (2008). The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14(2008), str. 55–68.
121. Ton, Z. (2011, 20. december). Retailers Should Invest More in Employees. *Harvard Business Review*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2011/12/retailers-should-invest-more-i/>
122. Tracy, B. (2000). *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar Consulting.
123. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
124. Trgovsko podjetje X (2016). Letno poročilo Trgovskega podjetja X za leto 2015. Ljubljana: Trgovsko podjetje X.
125. Vukovič, G., & Miglič, G. (2006). *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Moderna organizacija.
126. Wickramasinghe, V., & De Zoyza, N. (2009). A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization. *Journal of Management Development*, 28(4), 344–360.
127. Wiig, K. M. (2004). *People-focused knowledge management: how effective decision making leads to corporate success*. Burlington: Elsevier Butterworth–Heinemann.
128. Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education.
129. Zagoršek, H. (2004, februar). Generali za vse razmere. *Manager*, 2, str. 32–35.
130. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.

131. Žorga, S. (2010). Kompetence in razvoj supervizorja. V A. Kobolt (ur.), *Supervizija in koučing* (str. 267–278). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.