

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA UPORABE MEHKIH VEŠČIN ZAPOSLENIH V
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, januar 2021

IRENA MESOJEDEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Irena Mesojedec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza uporabe mehkih veščin zaposlenih v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 dovljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV MEHKIH VEŠČIN	2
1.1 Opredelitev najbolj pogostih mehkih veščin v poslovnem svetu	2
1.2 Mehke veščine v primerjavi s trdimi veščinami	3
2 POMEMBNOST MEHKIH VEŠČIN	4
2.1 Vloga mehkih veščin pri zaposlovanju na delovno mesto	4
2.2 Vloga mehkih veščin v timu na delovnem mestu	5
3 RAZVOJ MEHKIH VEŠČIN PRI ZAPOSLENIH.....	7
3.1 Treniranje in učenje mehkih veščin	7
3.2 Metode razvoja mehkih veščin v visokošolskem okolju	7
4 OPREDELITEV ANALIZIRANEGA PODJETJA	10
4.1 Dejavnost, vizija in cilji.....	10
4.2 Zaposlovanje in vodenje v oddelku razvoja kadrov	11
4.3 Organizacijska struktura podjetja	12
5 EMPIRIČNA RAZISKAVA	13
5.1 Namen in cilj	14
5.2 Metode raziskovalnega dela	14
5.3 Analiza rezultatov	14
5.3.1 Anketa	14
5.3.2 Intervju	18
SKLEP.....	19
LITERATURA IN VIRI	20
PRILOGE	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Uporabne spretnosti in osnovna znanja katera glede na študijo iščejo delodajalci....	4
Tabela 2: Model Kirka Patrica za vrednotenje usposabljanja mehkih veščin	8
Tabela 3: Model družbenih stilov.....	9
Tabela 4: Rezultati odgovorov	15

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja	13
Slika 2: Vrednotenje pomembnosti mehkih veščin.....	16
Slika 3: Veščine sodelujočih v anketi	17
Slika 4: Manjkajoče veščine v timu	17

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Intervju.....	4

UVOD

Za zaključno strokovno nalogo sem se odločila raziskati temo uporabe mehkih veščin in izvesti analizo na primeru iz prakse in sicer v izbranem podjetju. Da bi delavci lahko konkurirali v tem konkurenčnem globalnem delovnem okolju, tehnična znanja niso več dovolj (Dean & East, 2019). Mehke veščine so ene pomembnejših veščin zaposlenih, lahko bi rekli celo najpomembnejših pri zagotavljanju uspešnega delovanja podjetij. To so tiste veščine, ki povedo lastnosti osebe, spretnosti ljudi in njihove attribute, medtem ko so trde veščine tiste, ki so potrebne za delo in tehnično znanje (Robles, 2012).

Namen zaključne naloge je raziskati uporabo in pomembnost mehkih veščin pri zaposlovanju in na delovnem mestu pri zaposlenih v timu. Tema se mi zdi zelo zanimiva in aktualna. Namen je raziskati temo iz strokovnih del v teoretičnem sklopu naloge, nato pa še na primeru izbranega podjetja v praksi, in sicer z vidika dveh strani. Ena stran je stran zaposlenih pri podjetju, po celotni Sloveniji in druga je stran vodstva kot delodajalca v povezavi s pričakovanji podjetja.

Cilj moje zaključne strokovne naloge je analizirati, kakšno je zavedanje glede mehkih veščin ter uporaba in znanje o teh veščinah v izbranem podjetju. Izvedeti želim, kako pomembne so mehke veščine za poslovanje podjetja in kako dojemajo ter se z mehкими veščinami srečujejo zaposleni. Odkriti želim, če morda na kakšni točki pride do problematike povezane z mehкими veščinami in kje bi bile potrebne in možne izboljšave.

V prvem delu, ki je teoretični, bom predstavila nekaj interpretacij mehkih veščin, ki so najpogostejše v poslovnem svetu. Naredila bom primerjavo mehkih veščin s trdimi veščinami. Opredelila bom mehke veščine, ki so pomembne na delovnem mestu, nato pa še mehke veščine, ki pomembno vplivajo na posel prodaje. Sledil bo opis naraščanja pomembnosti mehkih veščin v tem stoletju ter kako vplivajo na sam izbor kadra na delovno mesto in pomembnost mehkih veščin na samem delovnem mestu v timu. V zadnjem teoretičnem sklopu pa bom predstavila, na kakšen način je možen razvoj mehkih veščin pri zaposlenih, kako si jih lahko trenira in uči, kakšne metode uporabljajo podjetja.

Drugi del zaključne naloge pa je empirični. Izvedla sem anketo med zaposlenimi v podjetju. Z analizo ankete bom predstavila ugotovitve glede uporabe mehkih veščin v izbranem podjetju X. Najprej bom predstavila samo dejavnost podjetja, vizijo, cilje, organizacijsko strukturo ter vodenje in zaposlovanje oddelka razvoja kadrov. S strani zaposlenih me zanima katere mehke veščine so po njihovem mnenju najbolj pomembne. Katera veščina je njihova prednost ali menijo, da so bili zaradi tega tudi izbrani na delovno mesto in zaradi tega tudi ostajajo. Zanima me tudi za katere veščine menijo, da manjkajo v timu in bi želeli, da se jih sodelavci priučijo. S strani vodstva pa bom izvedela ali iščejo ljudi za zaposlitev z mehкими veščinami ali trdimi veščinami. Analizirala bom ali razvijajo mehke veščine, jih utrjujejo ter na kakšen način to izvajajo.

1 OPREDELITEV MEHKIH VEŠČIN

Za izraz mehke veščine obstaja veliko interpretacij. Razlog za to je v tem, da mehke veščine zajemajo veliko področij. Izraz mehke veščine temelji na letih raziskav iz psihologije, sociologije in izobraževanja z dolgo zgodovino v preteklosti in sedanjosti. Pomen mehkih veščin se spreminja skozi leta, saj se vključujejo nove kompetence, kot na primer kulturna raznolikost (Kamin, 2013).

1.1 Opredelitev najbolj pogostih mehkih veščin v poslovnem svetu

V nadaljevanju povzemam nekaj opredelitev pojma mehke veščine.

"Mehke veščine so skupni izraz za skupino značilnosti, ki opisujejo človekova dejanja v družbenih situacijah, ki omogočajo uporabo različnih vedenj (Wolff, 2008, str.9)."

"Mehke veščine so veščine, ki resnično štejejo. So veščine, ki jih delodajalci iščejo, iz katerih so narejene promocije in s katerimi uspevajo družine (Kamin, 2013, str.12)."

"Trde veščine so tehnično znanje in znanje, potrebno za delo. Mehke veščine so medosebne lastnosti, znane tudi kot spretnosti ljudi, in osebne lastnosti (Robles, 2012, str.1)."

Znanja mehkih veščin se razlikujejo glede na panoge, vključujejo znanje o učenju, komunikacijske veščine, ustvarjalnost, reševanje problemov, medosebne veščine, vodenje in sposobnost delovanja v skupini (Mansour & Dean, 2016).

Robles (2012) navaja deset mehkih veščin, ki so v današnjem času potrebne na delovnem mestu, te pa so:

- Komunikacija - ustna, govorna, pisna, prezentacije, poslušanje.
- Vljudnost - manire, bonton, poslovni bonton, prijaznost, spoštljivost.
- Prilagodljivost - pripravljenost na spremembe, vseživljenjsko učenje, sprejemanje novih stvari, učljivost.
- Integriteta - poštenost, etičnost, visoka morala, osebne vrednote, delanje tistega kar je prav.
- Medsebojni odnosi - privlačni, smisel za humor, prijazni, vzgojni, empatični, samokontrola, potrpežljivost, družabnost, toplota, socialne sposobnosti.
- Pozitiven odnos - optimizem, navdušenost, spodbujanje, veselje, samozavest.
- Profesionalnost - poslovna.
- Odgovornost - zanesljivost, opravljeno delo, iznajdljivost, samodiscipliniranost, želja po dobrem opravljanju dela, vestnost, zdrava pamet.
- Timsko delo - sodelovanje, prijetno, podporno, koristno.
- Delovna etika - marljivost, zvestost, iniciativa, samo-motivacija, pravočasnost, prisotnost.

Mehke veščine močno vplivajo na posel kot je prodaja, saj je prodaja usmerjena v stranke, kjer so temeljnega pomena odnosi, kljub temu, da je znanje o izdelkih pomembno. Potrebno je vzpostaviti povezave s strankami in ugotoviti njihove potrebe. Mehke veščine prodajalca vplivajo na to, kako se stranke počutijo v celotnem postopku prodaje (Kamrath, 2019). Stranke si želijo stika z usposobljenim prodajnim strokovnjakom, ki je vešč komunikacije. Želijo si, da je prodajno osebje odzivno, to pa pomeni spoštljiv pogovor in ne obrambni pri ponujanju svojih izdelkov. Prodajni zastopnik mora dobro poslušati, saj se od njega pričakujejo povratne informacije, ki pokažejo, da je sogovorca slišal in razumel. Če prodajni zastopnik ne posluša dobro, lahko sproži konflikt s kupcem, kateri bo pokazal odpor ali pa bo mentalno odsoten. Uspešna komunikacija mora potekati v obe smeri (Seidman & Seidman, 2012).

Kot pravi Kamrath (2019), različne organizacije različno cenijo kompetence. Pogosto pa se kaže uspeh pri naslednjih področjih:

- Komunikacija. Jasno komuniciranje in aktivno poslušanje je nekaj, kar mora biti prodajalec sposoben.
- Sodelovanje s strankami za najboljšo rešitev njihovih potreb. Univerzalni pristop običajno ne daje dobrih rezultatov.
- Kritično razmišljanje, saj je vsak prodajni klic drugačen. Prodajalci morajo znati analizirati informacije in se ustrezno odzivati na nenehno spreminjajoče se razmere.
- Reševanje problemov. Težave se pojavijo na različnih točkah prodajnega cikla, zato morajo biti predstavniki na to pripravljeni in najti rešitve za nemoten potek postopka.
- Prilagodljivost. Situacije narekujejo ukrepe, zato se morajo prodajalci prilagoditi temu, če želijo zavarovati svoje podjetje.
- Sočutje. Uspeh pride, ko prodajalci razumejo potrebe kupcev in jim dajo prednost pred svojimi. Stranke se ne bodo zanimale za izdelek ali storitev, dokler prodajni predstavniki ne bodo pokazali, da vanje vlagajo.

1.2 Mehke veščine v primerjavi s trdimi veščinami

Mehke veščine dopolnjujejo trde veščine (Ngang, Hashim & Yunus, 2015). Trde veščine lahko predstavite v življenjepisu medtem, ko mehke veščine lahko dokažete na intervjujih za zaposlitev (Rao, 2017). Z razliko od mehkih veščin so trde veščine naučene. Mehke veščine se je veliko težje naučiti, težko jih je tudi izmeriti in ovrednotiti (Doyle, 2020). Trde in mehke veščine so ključnega pomena za lasten poklicni uspeh. Trde veščine so fiksne veščine, katere se obvlada s trdim delom in zavestnim naporom. Naučimo se jih lahko v šolah, fakultetah, z učbeniki in priročniki. To so na primer reševanje matematičnih problemov, uporaba računalniškega programa, hitrost pisanja, branje, pisanje in mnogo drugih. Te sposobnosti je mogoče opredeliti in oceniti. Pri trdih veščinah pravila ostanejo enaka ne glede na različnost družbe, okoliščine in ljudi, ki so vključeni v sodelovanje. Pri mehkih veščinah pa se pravila spreminjajo s kulturo in ljudmi, ki so vključeni v sodelovanje (Chaitanya e, 2018).

Casner-Lotto, Barrington in Partnership for 21st Century skills (2006) predstavljajo študijo, ki je bila izvedena med več kot štiristo delodajalci. Med izbranimi so bila podjetja, kot so Microsoft, Dell, Inc. Phillip Morris. Študija je pokazala, da uporabne, mehke veščine na vseh ravneh izobraževanja prevladajo nad osnovnim znanjem in veščinami, kot so razumevanje branja in matematika. Ugotavljajo, da čeprav je branje, pisanje in računanje bistveno za zmožnost opravljanja dela, so uporabne spretnosti, kot so timsko delo, sodelovanje in kritično razmišljanje zelo pomembne za delovno uspešnost. Spodnja tabela 1, prikazuje uporabne spretnosti ter osnovna znanja in veščine katere glede na raziskavo iščejo delodajalci (Casner-Lotto, Barrington & Partnership for 21st Century skills, 2006).

Tabela 1: Uporabne spretnosti in osnovna znanja katera glede na študijo iščejo delodajalci

Osnovno znanje / veščine	Uporabne sposobnosti
govorno, znanje angleškega jezika	kritično razmišljanje in reševanje problemov
bralno znanje angleškega jezika	ustna komunikacija
pisno znanje angleškega jezika	pisna sporočila
matematika	timsko delo / sodelovanje
znanost	raznolikost
politika in ekonomija	uporaba informacijske tehnologije
humanistika in umetnost	vodenje
tuji jeziki	ustvarjalnost / inovativnost
zgodovina / geografija	vseživljenjsko učenje / delovna etika
	etika / družbena odgovornost

Prerejeno po Casner-Lotto, Barrington & Partnership for 21st Century skills (2006).

2 POMEMBOST MEHKIH VEŠČIN

Raziskave, katere so izvedeli na mednarodnem raziskovalnem inštitutu Stanford in fundaciji Carnegie Mellon so pokazale, da je dolgoročni uspeh na delovnem mestu odvisen v 75 odstotkih od obvladovanja mehkih veščin, 25 odstotkov uspeha pa je odvisnega od tehničnih znanja zaposlenih (Hansen, 2018).

2.1 Vloga mehkih veščin pri zaposlovanju na delovno mesto

Izbor zaposlenih je potrebno izvesti zelo previdno. Stroški zaposlitve in usposabljanja so visoki zato je kasneje izbor, ko je zaposlen že izbran na delovno mesto, težko odpovedati. Kot rečeno so napake pri izboru kadra kasneje lahko zelo drage, kot na primer, ko se zaradi neprimernih kandidatov učinkovitost organizacije zmanjša, saj so takšni zaposleni precej pogosto odsotni z

dela in se izogibajo službi. Tak zaposlen navadno zapusti organizacijo in povzroči izgubo časa, energije in denarja (Murugan, 2018). Ko je izbrano primerno osebje za delo je učinkovitost in produktivnost visoka, osebje pa je zadovoljno in z visoko moralo. Posledično so odsotnosti z dela in fluktuacije delovne sile nizke (Murugan, 2018). Na delovnem mestu morajo ljudje biti razporejeni na položaje, kjer lahko počnejo tisto kar najbolje znajo. Tam pa morajo vedeti kaj je njihovo delo in skrbeti, da ga čimbolj kakovostno opravljajo. Za to morajo imeti primerno orodje, poleg tega pa morajo verjeti v pomembnost svojih delovnih mest, biti morajo cenjeni in vsakodnevno motivirani (Pauley & Pauley, 2009).

Delodajalci v današnjem času od zaposlenih želijo in zahtevajo poleg tehničnih veščin tudi mehke veščine oziroma ne tehnične sposobnosti. Razlog za to je, da se je zaposlovanje v sedanosti močno spremenilo saj družba postaja vse bolj globalna in multikulturna. Z večanjem globalizacije postaja zaposljivost eden glavnih ciljev izobraževanj. Mansour in Dean (2016) navajata: "...zaposljivost je zmožnost posameznikov, da učinkovito uporabljajo svoje znanje, veščine in stališča v določenem kontekstu, da samozadostno uresničijo svoj potencial za ohranjanje lastne zaposlitve." Bizovičar (2018) v svojem članku, v katerem je predstavljen intervju z eno od direktoric kadrovske službe, pove, da so bili še pred leti pri zaposlovanju v podjetju zelo pozorni na tehnično znanje, zdaj pa dajejo poudarek mehkim veščinam. Menijo, da se znanja vedno da pridobiti, vedenje pa je težko spremeniti, zato preverjajo mehke veščine. Pomembno je, da ima kandidat za zaposlitev podobne vrednote kot podjetje in je človek, ki se bo znal vključiti v ekipo.

Tulgan (2015) pravi, da ko imajo zaposleni velike pomanjkljivosti v svojih mehkih veščinah pride do negativnih posledic in se spregledajo potencialno dobre zaposlitve. Dobri kadri se poslabšajo, slabšim pa gre še slabše. Pride do nesporazumov, produktivnost pade, delajo se napake, trpi kakovost servisa strank, na delovnem mestu pogosteje pride do konfliktov in na koncu odidejo dobri kadri, ki bi sicer ostali (Tulgan, 2015).

2.2 Vloga mehkih veščin v timu na delovnem mestu

Zaradi vse bolj kompleksnih nalog in problemov s katerimi se srečujejo organizacije in na drugi strani vedno večjo usposobljenostjo izvajalcev, je vedno manj možnosti, da bi lahko posameznik deloval samostojno. Zato je nujno povezovanje v time, kjer je namen posameznika, da se nauči skupnega opravljanja nalog in postane pri delu uspešnejši, medtem ko se bogati z idejami drugih (Zupan in drugi, 2009). Dobre ekipe imajo raznolikost v tehničnih veščinah, največje raznolikosti pa v načinu razmišljanja, vrednotah, prioritetah in pristopih. Gre za način reševanja problemov, konfliktov, odločanja in posredovanja idej. Torej na kakšen način član tima počne to kar počne (Parker, 2009). Veščine timskega dela vključujejo zmožnost dela in sodelovanja z ljudmi, ki so iz različnih družbenih in kulturnih okolij, z namenom doseči skupni cilj (Ngang, Hashim & Yunus, 2015). Kaj želi ekipa doseči določajo cilji. Kako želijo člani ekipe sodelovati pa določajo pravila oziroma norme. Nekateri jih poimenujejo tudi kot vedenjska pogodba. Večinoma ta pravila niso zapisana in tudi ne vedno zaželeni, vsi pa morajo

razumeti, da se dela tako kot pravijo pravila. Ta pravila ekipi pomagajo pri medsebojnih pričakovanjih in kadar vedenje posameznika postane problem (Parker, 2009). Povzemam nekaj primerov pravil, kot jih navaja Parker (2009) v obliki sporazumov. To so na primer, da član ne moti drugega člana, ko ta izraža idejo, mnenje ali predlog, naslednji primer sporazuma je, da pravočasno pridejo na vsa srečanja, da ostanejo osredotočeni na temo, so kratki in natančni (Parker, 2009).

Ena najpomembnejših kompetenc v timu je vzpostavljeno zaupanje. Člani tima ne rabijo biti prijatelji, da bi lahko sodelovali, morajo pa si zaupati. To pomeni, da mora biti član ekipe vreden zaupanja in tudi zaupljiv drugim, biti mora obojestransko. Z zaupanjem je mišljeno podpiranje drugih, kadar to potrebujejo, izvajanje nalog in izpolnjevanje obljub, dajati pozitivne povratne informacije in prav tako koristne in konstruktivne ter ohranяти zaupnost. Biti prisoten na sestankih ekipe in biti na voljo za pomoč članom v ekipi (Dyer, Dyer & Dyer, 2013). Težave, ki se pogosteje pojavijo v timih so konflikti in sovražnost. Te težave se lahko povečajo tako zelo, da člani tima, ki morajo sodelovati, sploh ne govorijo več med seboj. Navadno je razloga za to razlikovanje med osebnostmi, to pomeni, da se vrednote, občutki, potrebe in izkušnje tako močno razlikujejo od osebnosti drugega, da ne morejo sodelovati. Navajanje tega razloga ni najbolj primerno, saj bi to pomenilo, da bi se za rešitev konflikta moral nekdo osebno spremeniti, tega pa na globoki ravni nihče noče. V timu je potrebno pričakovanja razumeti, o njih razpravljati in jih reševati, drugače vodijo v konflikt (Dyer, Dyer & Dyer 2013). Dyer, Dyer in Dyer (2013) opredeljujejo tipične načine, kako vodje timov kršijo pričakovanja podrejenih, te pa so, ne dajanje samostojnosti članom pri odločanju, sprejemanje odločitev, ki vplivajo na podrejenega, ne da bi ga vprašali, dovoljevanje nekaterim članom ekipe, da se izogibajo svojim dolžnostim brez negativnih posledic, ne dajejo pohval in nagrad za dobro opravljeno delo, ne zavedanje, da imajo podrejeni življenje tudi izven delovnega mesta in včasih tudi prednost pred delom. Po drugi strani pa navajajo tudi tipične načine, ko podrejeni kršijo pričakovanja vodij ekip. Ti pa so, da ne kažejo zavzetosti in podpore programu vodje in prednostnim nalogam, ne izpolnjujejo nalog pravočasno, vodji ne povedo, ko pride do težav, da vodja potem ni presenečen. Teorija pričakovanj je koristna pri reševanju konfliktov, saj se osredotoča na razjasnitev pričakovanj do sebe in drugih. Ko člani ekipe začnejo prepoznavati vedenja in dejanja, je lahko končni rezultat večje medsebojno razumevanje in manj konfliktov (Dyer, Dyer & Dyer, 2013). Tudi pri vlogi vodje tima je vpliv mehkih veščin ključnega pomena. Če je ta neučinkovita, organizacija utrpí dvojno škodo, izgubi dragocenega člana ekipe medtem ko dobi slabega vodjo. Glavni razlogi za neučinkovitost so v slabi komunikaciji, ko osebje ne ve, kaj in kako se od njih pričakuje. Pomanjkanje timskega dela, ko se člani na nek način trudijo, da bi delali po svoje, ker ni načel, ki bi jih povezovali. Med razlogi pa je tudi pomanjkanje zagona, energije in motivacije za doseganje ciljev (Sutton & Robina, 2017).

Graditev ekipe (angl. teambuilding) je tudi ena od sestavin mehkih veščin in je pomembna, ko se v ekipi ustvarja, razvija in vodi z lastnimi sposobnostmi. Najti način za učinkovito ekipo ni enostavno, še posebej, če gre za posameznike z različnimi nabori trdih in mehkih veščin. Ustvariti je potrebno povezano enoto v kateri mora vsak prispevati s svojimi talenti. Ovire, ki

se pojavijo so nasprotujoče si prioritete in urniki dela, hiter delovnik, kjer ni časa za vzpostavljane odnosov, pomanjkljivo razumevanje in povezanost med člani tima in pomanjkanje zaupanja v vodje (Whitehead, 2017).

Model družbenih stilov opisuje, kako najprej prepoznati lastne vzorce in nato, kako prepoznati druge. Ko to osvojimo, se lahko približujemo drugim in z njimi izboljšamo komunikacijo. Socialni stili uporabljajo pravilo: "ravnajte z drugimi, kakor želite, da se z njimi ravna". Ko je razvita in uvedena ta mehka veščina, lahko opazujemo hitrost in dinamičnost ekipe (Whitehead, 2017). Model sem predstavila v poglavju tri, ki zajema učenje mehkih veščin.

3 RAZVOJ MEHKIH VEŠČIN PRI ZAPOSLENIH

Veliko število podjetij se odloči za tradicionalni pristop k usposabljanju mehkih veščin, na način, da zunanji strokovnjak organizira večdnevni seminar o pomenu teh veščin in kako jih je najbolje razviti. V seminar je po navadi vključena igra vlog in druge interakcije, kjer zaposleni vadijo spretnosti v majhnih skupinah. Navadno se učinki usposabljanj, ki so izvedeni v kratkem času v obliki ena proti več, ne obdržijo. Najbolj idealno je individualno usposabljanje s trenerjem, saj pravočasno in natančno posreduje povratne informacije. Večinoma se problem pojavi, ker podjetje nima časa ali virov za tak način usposabljanja, tudi oportunitetni stroški stalnega izobraževanja so visoki (Kamrath, 2019).

3.1 Treniranje in učenje mehkih veščin

Teme treningov mehkih veščin se razlikujejo od podjetja do podjetja in industrije. Obstajajo sklopi, ki so skupni večini programov. Večinoma programi temeljijo na komunikacijskem usposabljanju, kjer je zajetih več tem, kot so aktivno poslušanje, pisanje in predstavitvene sposobnosti, te pa so dopolnjene z osnovnimi osebnostnimi lastnostmi, kot na primer, samozavedanje, socialno zavedanje, reševanje konfliktov, odnosi, raznolikost. Treningi pa izhajajo tudi iz področij vodenja, timskega dela, čustvene inteligence, pogajalskih sposobnosti in skupinskega reševanja problemov (Bancino & Zevalkink, 2007).

3.2 Metode razvoja mehkih veščin v visokošolskem okolju

Nekdo, ki je že nekaj časa zaposlen, je zelo verjetno že razvil nekaj mehkih veščin. Če za primer vzamemo delo v maloprodaji, kjer je delo v skupinskem okolju in če se nudi pomoč stranki ter se tako najde rešitev zanjo, se uporabi veščine reševanja težav in konfliktov (Doyle, 2020).

Za vrednotenje usposabljanja se lahko uporablja model štirih ravni. Ta model se imenuje model vrednotenja usposabljanja Kirka Patrica. Ustvaril ga je dr. Don Kirkpatrick, kot predmet njegove disertacije in izhaja iz leta 1950. Njegovo delo je bilo poučevanje managementa v lokalnih podjetjih v okviru univerzitetnega izobraževalnega programa. Za programe

usposabljanja, ki jih je vodil, je želel vedeti ali so vplivali na spremembe pri udeležencih. Tako je nato oblikoval ta model. Model predstavlja okvir, v katerem so štiri ravni, ki so uvedene v delovno okolje. Te ravni so reakcija, učenje, vedenje in rezultati. Model neodvisno uporablja in prilagaja za potrebe usposabljanj na tisoče strokovnjakov (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Z modelom se meri ali usposabljanje za mehke veščine spremeni vedenje zaposlenih in vpliva na njihovo delovno uspešnost (Deshpande & Munshi, 2020). Glede na stopnje v modelu Kirkpatrick in Kirkpatrick (2005) opisujeta, da je v prvi stopnji modela pomembna reakcija udeležencev, ali se odzivajo na program. V vseh programih je potrebno meriti odzive udeležencev zato, da udeleženci vedo, da so njihove reakcije cenjene s strani trenerjev in iz razloga, da se dobijo predlogi za izboljšave. Vse, ki izvajajo take programe za usposabljanje bi moral zanimati odziv udeležencev. V drugi stopnji modela je pomembno v kolikšni meri je prišlo do učenja. S programom je možno doseči razumevanje naučenih konceptov, razviti ter izboljšati veščine in spremeniti odnos. Cilj pa je s programom usposabljanja povečati znanje udeležencev. V tretji stopnji modela je pomembno vedenje in sicer v kolikšni meri se je obnašanje na delovnem mestu spremenilo zaradi programa usposabljanja. Program se upošteva kot uspel, če udeleženci uporabljajo naučeno. To pa se potem izmeri. Če sprememb ni kljub učenju, se išče razloge zakaj do teh ni prišlo. V zadnji, četrti stopnji pa model opisuje rezultate in sicer pojav le teh zaradi treninga. Ocenjevanje se opravi samo pri programih, ki se štejejo za najpomembnejše ali najdražje. Dejavnikov, ki določajo rezultate je veliko. To so na primer izboljšana kakovost, povečana prodaja, znižanje stroškov, povečanje dobička (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005). V spodnji tabeli 2 je prikazan model Kirka Patrica s štirimi stopnjami.

Tabela 2: Model Kirka Patrica za vrednotenje usposabljanja mehkih veščin

Reakcija	Izmeri se začetna reakcija udeležencev, za razumevanje programa usposabljanja in vpogled v kakovost materiala, učitelja in drugega.
Učenje	Izmeri se koliko informacij je bilo med vadbo učinkovito absorbiranih in se jih preslika v program ali posamezne učne cilje.
Vedenje	Izmeri se kako je usposabljanje vplivalo na vedenje udeležencev in se oceni kako te informacije uporabljajo pri delu.
Rezultati	Izmeri in analizira se vpliv, ki ga je usposabljanje imelo na poslovni ravni ter se ga poveže s posameznikom ali programom.

Prirejeno po Deshpande & Munshi (2020).

Eno izmed rešitev za usposabljanje mehkih veščin, katero ponuja tehnološki napredek in se je v uporabi podjetij izkazalo za uspešno, je ocenjevanje videoposnetkov. Rešitve za ocenjevanje

videoposnetkov omogočajo učenje in razvoj mehkih veščin skozi strukturirane delovne tokove, ki se osredotočajo na video, ki ga ustvari učenec. Organizacije te postopke uporabljajo za ustvarjanje vaj, kjer zaposleni vadijo ključne spretnosti, prejemajo prilagojene individualne povratne informacije in svoje znanje uporabljajo v praksi (Kamrath, 2019). Kamrath (2019) navaja, da je video komponenta pomembna za razvoj mehkih veščin. Razlog je, ker podjetja težko ocenijo vrednost usposabljanja, ko morajo kar nekaj časa čakati, da vidijo ali zaposleni novo znanje in veščine prenašajo na svoja delovna mesta. Še težje je potem oceniti uporabo le teh. Pri uporabi video komponent pa podjetje dobi izhodišče komunikacijskih veščin posameznika in tako lahko z nadaljnjimi aktivnostmi presodi, kako se je izboljšal (Kamrath, 2019). Video ponuja tudi vpogled v miselni proces posameznika, kako rešuje probleme in reagira pred kamero. To pa pokaže stopnjo usposobljenosti posameznika na različnih področjih (Kamrath, 2019).

Kot pripomoček za načrtovanje usposabljanja lahko uporabimo tudi model družbenih stilov. Model je enostaven za razumevanje različnih načinov komunikacije in temelji na vedenju. Gre za čustveno povezavo med ljudmi in njihovo odzivnostjo (Buckby, 2018). V spodnji tabeli je prikaz modela. Razdeljen je na štiri različne skupine osebnosti ljudi in sicer prijazne, analitične, ekspresivne in vodje ter nekaj njihovih lastnosti.

Tabela 3: Model družbenih stilov

Prijazen	Ekspresiven
rad ugaja drugim	želi biti med ljudmi
empatičen	glasen, zgovoren
dober timski delavec	v središču pozornosti
dober poslušalec	lahko ima težave z upravljanjem časa
koristen	energičen, navdušen
Analitik	Vodja
perfekcionista	odločen
rad raziskuje	usmerjen na cilj
lahko ima težave s časom	govori kar misli
čustva ne meša v delo	glasen
tih, raje opazuje in razmišlja	govori več kot posluša

Prirejeno po Buckby (2018).

Model se uporabi tako, da se najprej pomisli na potrebe vsakega od štirih stilov. Paziti je treba, da se ne porabi preveč časa za en slog, saj se lahko začne izgubljati ljudi, ki imajo drug slog. Nato se določi dejavnosti, ki so v skladu z posameznim slogom. Razmisli se na primer o tem za kateri slog je primerna igra vlog, kateri slog raje rešuje probleme na papirju ali v sistemu (Buckby, 2018).

Kot pravi Murugan (2018) ima dobro načrtovan in izpeljan program usposabljanja posledice, kot so izboljšanje metod dela, skrajšanje časa učenja, zmanjšanje obremenitve nadzora, izboljšanje kakovosti, izboljšanje morale in zmanjšanje pritožb, izboljšanje učinkovitosti in produktivnosti, zmanjšanje zastarelosti delovne sile, omogočanje organizacije, da zagotovi večje finančne spodbude, priložnosti za notranje napredovanje, dvig plač, osebna rast in druge.

4 OPREDELITEV ANALIZIRANEGA PODJETJA

V tem poglavju predstavljam podjetje, v katerem sem analizirala obravnavano temo mehkih veščin. Podatke sem pridobila s spletne strani podjetja in gradiv, ki mi jih je posredovalo podjetje iz oddelka razvoja kadrov.

4.1 Dejavnost, vizija in cilji

Izbrano podjetje, v katerem analiziram obravnavano temo, je veliko in mednarodno. Zgodovina sega daleč nazaj v 19. stoletje. Aktivno deluje preko 4.000 poslovalnic v 30 državah, ena izmed njih je tudi Slovenija. Po vsem svetu zaposluje preko 40.000 ljudi. Podjetje je vodilno na področju prodaje.

Podjetje velja za družinsko. Njihovo osnovno vodilo je, da mora družba služiti ljudem, to pa je tudi vodilo pri vsakdanjih poslovnih odločitvah. Organizacija je popolno usmerjena na kupce in na usposobljene in motivirane zaposlene. Skrbijo za družbeno odgovornost z željo pomagati ljudem v stiski. Na vseh področjih in ravneh podjetja zaposleni delajo v dobro strank na način, da si zaslužijo njihovo zaupanje. K temu cilju so organizirane organizacijske strukture, delovni postopki in skupno delo v podjetju. Zaposleni v podjetju delujejo nadpovprečno, podjetniško, samostojno in usmerjeno na rezultate. Vsak posameznik je obravnavan kot človek s potrebami, težavami in zmogljivostmi. Trgujejo globalno z željo ustvarjati družbeno odgovorna delovna mesta. Podpirajo varstvo okolja, zdravje zaposlenih in prepovedujejo diskriminacijo, delo otrok in prisilno delo. So zagovorniki jasno določenih plačil in predpisov na delovnem mestu. Na slovenskem trgu podjetje deluje preko deset let v več kot 24 poslovalnicah z 242 zaposlenimi.

Smernice vodenja in sodelovanja pri podjetju so naslednje.

Poudariti zaupanje in zmagati. Sodelovanje je osnovano na temeljnih medsebojnega zaupanja. Vodilni delajo to, kar govorijo in zaupajo v sposobnosti sodelavcev za doseganje rezultatov. Znajo prisluhniti osebnim težavam in potrebam sodelavcev.

Velika skrbnost pri izbiri sodelavcev. Sodelavci morajo biti strokovno kompetentni in človeško naravnani.

Izkoristiti prednosti. Za nadpovprečne rezultate, mora vodstveni kader izluščiti sposobnosti svojih sodelavcev in jim omogočiti, da delajo na tistih področjih, kjer so s svojimi sposobnostmi uspešni. Omogočati jim je potrebno profesionalni in osebnostni razvoj.

Biti vzor. Od vodilnih kadrov se pričakuje, da dajejo vzgled s svojim prizadevanjem za vrednote in cilje podjetja, z osebnim vzorom, strokovno kompetenco in delom.

Informirati in zastavljati cilje. Vodstveni kader redno informira svoje sodelavce o načelnih smereh. Cilji dajejo delu smisel, doseženi cilji pa dajejo veselje, ponos in motivacijo.

Sprejemati odločitve. Vodstveni kader sprejema odločitve, prevzema odgovornost in zagotavlja, da se te v praksi izvajajo. Pri iskanju pravih odločitev sodelavci sodelujejo in z medsebojnimi mnenji omogočajo lažje izvajanje odločitev.

Pozitivno razmišljati. Podjetje stremi k pozitivnemu v prihodnost usmerjenemu razmišljanju. Strokovni in medčloveški problemi se lahko rešijo na konstruktiven način. Prepoznava in realizira nove priložnosti ter s sodelavci prispeva k stalnemu izboljševanju in razvoju skupine.

Osredotočiti se na bistveno. Delovna področja in procesi so oblikovani tako, da se lahko sodelavci osredotočijo na zastavljene cilje in bistvene naloge.

Videti celoto. Vodstveni kader razmišlja celostno in podjetniško. Zaveda se učinkov svojih odločitev na druga področja v podjetju in tudi na podjetje kot celoto, hkrati pa spodbuja sodelovanje med posameznimi področji. Poskrbi za to, da se sodelavci zavedajo, kako je njihovo delo pomembno in vpliva na uspeh podjetja.

4.2 Zaposlovanje in vodenje v oddelku razvoja kadrov

V oddelku razvoja kadrov izvajajo naslednje delovne naloge. Glede na potrebe pripravljajo oglase za štiri države, ki jih nato objavijo na portalih za oglaševanje, s katerimi imajo sklenjene pogodbe, ter na internetnih kanalih podjetja, kot so socialno omrežje Facebook in karierna stran. Koordinirajo razgovore za zaposlitev, pošiljajo vabila, delajo administracijo za arhive in negativne odgovore. Koordinirajo in napotujejo novo zaposlene na šolanje. Rezervirajo nastanitev, za novo zaposlene na šolanju, za udeležence seminarjev, za dogodke, ki so v domeni razvoja kadrov. Organizirajo dogodke, kot so interni in eksterni seminarji, graditev ekipe (angl. teambuilding), teden zdravja, obeleževanje deset letnice v podjetju. Prevajajo dopise, gradiva za šolanje iz nemškega jezika v slovenski in hrvaški ali srbski jezik. Skrbijo za on-line šolanje zaposlenih, kot je prevajanje materiala, posodabljanje, vodenje evidenc opravljenih šolanj in spremljanje napredka. Knjižijo račune za razne storitve, koordinirajo s srednjimi šolami in napotitvami dijakov na praktična usposabljanja. Pripravljajo dokumentacije za razne razpise, ki so namenjeni za pridobivanje finančnih sredstev iz Evropske unije. Izvajajo aktivnosti na področju promocije zdravja. Pripravljajo in izvajajo izobraževanja glede na potrebe v prodaji.

Snemajo interne delavnice. Iščejo eksterne izvajalce izobraževanje. Pripravljajo in izvajajo različne ankete, kot je na primer anketa o zadovoljstvu zaposlenih. Pišejo motivacijske in ostale tekste v zvezi z razvojem kadrov. Odgovorni so za organizacijo izvedbe letnih razgovorov in polletnih motivacijskih razgovorov. Odgovorni so za organizacijo in izvedbo potencialne analize. Sodelujejo v projektih s področja razvoja kadrov, kot so izvajanje anket o zadovoljstvu zaposlenih, sodelujejo v projektih iskanja najboljšega ali najbolj priljubljenega delodajalca v vseh državah. Sodelujejo tudi na virtualnih sejmih za zaposlovanje v vseh državah, opravljajo razna administrativna dela in razna dela po navodilih nadrejenega.

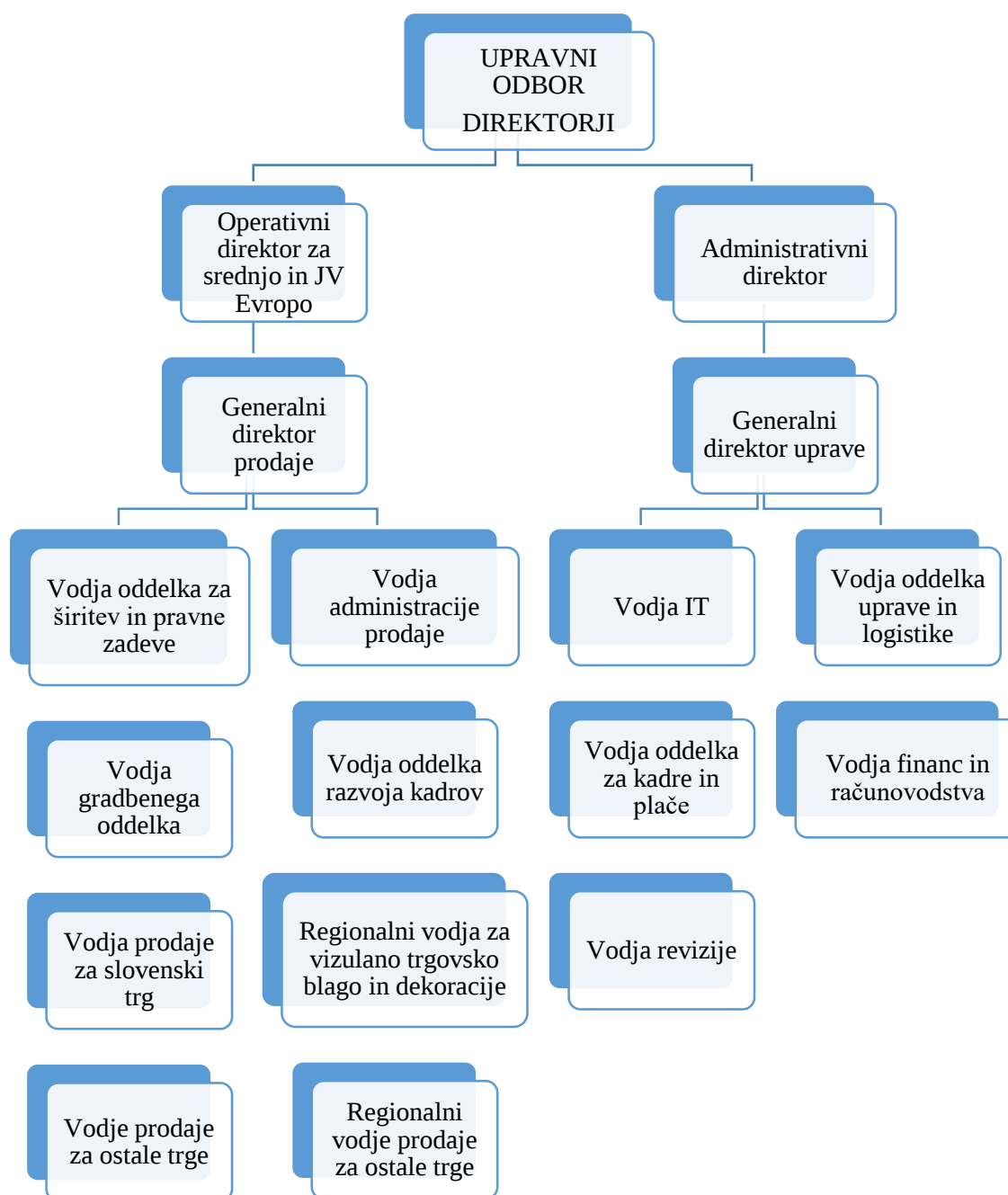
Kot omenjeno v oddelku razvoja kadrov skrbijo za organizacijo izvedbe letnih razgovorov. Pri opravljanju rednih letnih razgovorov zaposleni vnaprej izpolni obrazec, v katerem lahko izrazi svoje glavne cilje preteklega leta in naredi pregled nedokončanih nalog. Nato pa lahko izrazi cilje, ki jih zaposleni želi doseči v tekočem letu in katere ukrepe bo za dosego teh ciljev uporabil. Zaposleni lahko oceni sodelovanje z nadrejenimi in sodelavci zraven pa še poda predloge izboljšav in ukrepov. Zaposleni lahko odgovori na vprašanja, kot so, kaj je pomembno na njihovem področju, kaj bi želeli izboljšati in kako, katera izobraževanja bi želeli imeti ter ali so njihove sposobnosti izkoriščene. Letni razgovor opravi nadrejeni zaposlenega. Pri izvedbi letnih razgovorov podjetje ponuja napotke za izvedbo le teh, kjer je opredeljena vsebina letnega razgovora, čas, pogoji za učinkovito izvedbo, priprava na vodenje letnega razgovora z zaposlenimi, tehnike komuniciranja, spretnosti in lastnosti uspešnega komuniciranja, komunikacijska klima in vodenje sogovornika, čustvena inteligenca v pogovoru ter priprava na letni razgovor.

Pri zaposlovanju novih kadrov v poslovalnicah ima podjetje mentorje in določene naloge ter načrt, po katerem mentor usposablja. To usposabljanje je načrtovano za predvidoma dva meseca. Za novo zaposlenega ima podjetje pripravljeno tudi gradivo kot štart šolanja. V tem gradivu je opredeljena vizija podjetja, vrednote. Informacije v povezavi s strankami, zaposlenimi in dobavitelji ter osnovna zahtevana znanja za uspešno opravljanje delovnih obveznosti. Načrtovano je tudi usposabljanje poslovodij asistentov, ki je predvideno za tri mesece. V ta načrt je zajeto tudi usposabljanje in motiviranje delavcev, kjer je pomembno poznavanje dela s sodelavci, motiviranje, organizacija in vodenje sestankov ter razgovorov s sodelavci, reševanje konfliktov, poznavanje osnovnih smernic vodenja v podjetju, popolno poznavanje navodil za predstavitve blaga ter samostojno vodenje poslovalnice. Izdelan je tudi ocenjevalni obrazec, v katerem vodja poda opisno oceno za vsak mesec usposabljanja posebej. Načrt in ocena znanja gre nato v oddelek za razvoj kadrov. Podjetje ima izdelana gradiva za izobraževanja s področja komunikacije in motivacije, organizacije in prioritet, servisa kupcev in tehnik prodaje ter za vodenje in motiviranje. Gradiva so sestavljena iz teorij, primerov in vaj.

4.3 Organizacijska struktura podjetja

Vodenje v podjetju je organizirano hierarhično. Navodila so dana iz vodstva uprave naprej vodji prodaje, nato vodjem področij, naprej vodjem poslovalnic in na koncu prodajalcem.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja



Vir: lastno delo.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Izvedla sem empirično raziskavo v izbranem, zgoraj opredeljenem podjetju. To sem izvedla z uporabo anketnega vprašalnika med zaposlenimi in intervjujem s predstavnikom vodstva v oddelku za razvoj kadrov.

5.1 Namen in cilj

V teoretičnem delu sem predstavila mehke veščine in z njimi povezano delo, zaposlovanje in učenje. Z raziskavo pa sem želela na primeru podjetja preveriti uporabo in zavedanje mehkih veščin v praksi. Na eni strani z vidika zaposlenih v podjetju, na drugi strani pa z vidika samega podjetja kot zaposlovalca.

5.2 Metode raziskovalnega dela

Kot metodo za raziskavo sem uporabila anketni vprašalnik, ki je obsegal enajst vprašanj in je bil namenjen zaposlenim v podjetju. Anketni vprašalnik sem pripravila s pomočjo Google obrazcev (angl. Google forms). Pripravila pa sem tudi intervju za podjetje, v katerem je sodelovala vodja oddelka razvoja kadrov.

5.3 Analiza rezultatov

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati izvedene ankete, ki je potekala od 3.12. do 28.12.2020. Sodelovalo je 60 zaposlenih. Za tem pa sledi predstavitev intervjuja, kateri obsega enajst vprašanj in je bil izveden z vodjo oddelka razvoja kadrov.

5.3.1 Anketa

Glede na spol je 87,9 odstotka ženskega spola, 12,1 odstotka pa moškega spola, 2 sodelujoča na to nista odgovorila. Največ sodelujočih je v starostni skupini od 36 do 45 let in sicer 37,9 odstotka. Sledijo stari od 26 do 35 let, 34,5 odstotka. Nato je starih sodelujočih do 25 let, 15,5 odstotka, ter najmanj, 12,1 odstotka, je starih od 46 do 55 let. Dva sodelujoča na to nista odgovorila.

Glede na izobrazbo sodelujočih jih je največ s srednjo šolo, to je v 44,8 odstotkih. Sledijo z višjo, visoko šolo ali več z 34,5 odstotka. Najmanj pa jih je s poklicno ali strokovno šolo, 20,7 odstotka. Od sodelujočih jih je največ zaposlenih do dveh let in sicer 32,8 odstotka. Sledi skupina, ki je zaposlena od 6 do 10 let, s 27,6 odstotka, naslednji so zaposleni od 2 do 5 let, s 24,1 odstotka in nazadnje so zaposleni več kot 10 let, s 15,5 odstotka. Dva sodelujoča na to nista odgovorila.

V vprašanju pod zaporedno številko pet sem naštela dvanajst mehkih veščin. Zanimalo me je, kako pomembne so po njihovem mnenju naštete veščine. Sodelujoči so odgovorili z oceno od 1-, najmanj pomembna, do 5-, najbolj pomembna veščina. Rezultati so sledeči. Veščino pozitiven odnos je 60 odstotkov sodelujočih ocenilo z oceno 5. Pogajalske sposobnosti so dobile najvišjo oceno 4, in sicer od 36,7 odstotka sodelujočih. Veščina poslušanja je dobila najvišjo oceno 5 z 61,7 odstotka. Kritično razmišljanje je dobilo najvišjo oceno 4, in sicer s 35 odstotki. Prizadevanje za rezultate je po mnenju 50 odstotkov sodelujočih najbolj pomembna veščina,

torej ima najvišjo oceno 5. Sposobnost dela pod pritiskom ima najvišjo oceno 3, to je 31,7 odstotka. Skupinsko delo je dobilo najvišjo oceno 5, torej je po mnenju 58,3 odstotka sodelujočih najpomembnejša veščina. Usmerjenost k stranki je dobilo najvišjo oceno 5, tako je odgovorilo 55 odstotkov. Tudi naslednje štiri veščine so dobile najvišjo oceno pet, in sicer sposobnost reševanja problemov z 58,3 odstotka, sposobnost prilagajanja s 54,2 odstotka, vodstvene sposobnosti s 45 odstotki in sposobnost učenja s 55 odstotki.

V spodnji tabeli 4 je prikaz rezultatov glede na podane ocene sodelujočih. Rezultati so v odstotkih za posamezno navedeno mehko veščino. Pod tabelo je še grafični prikaz rezultatov.

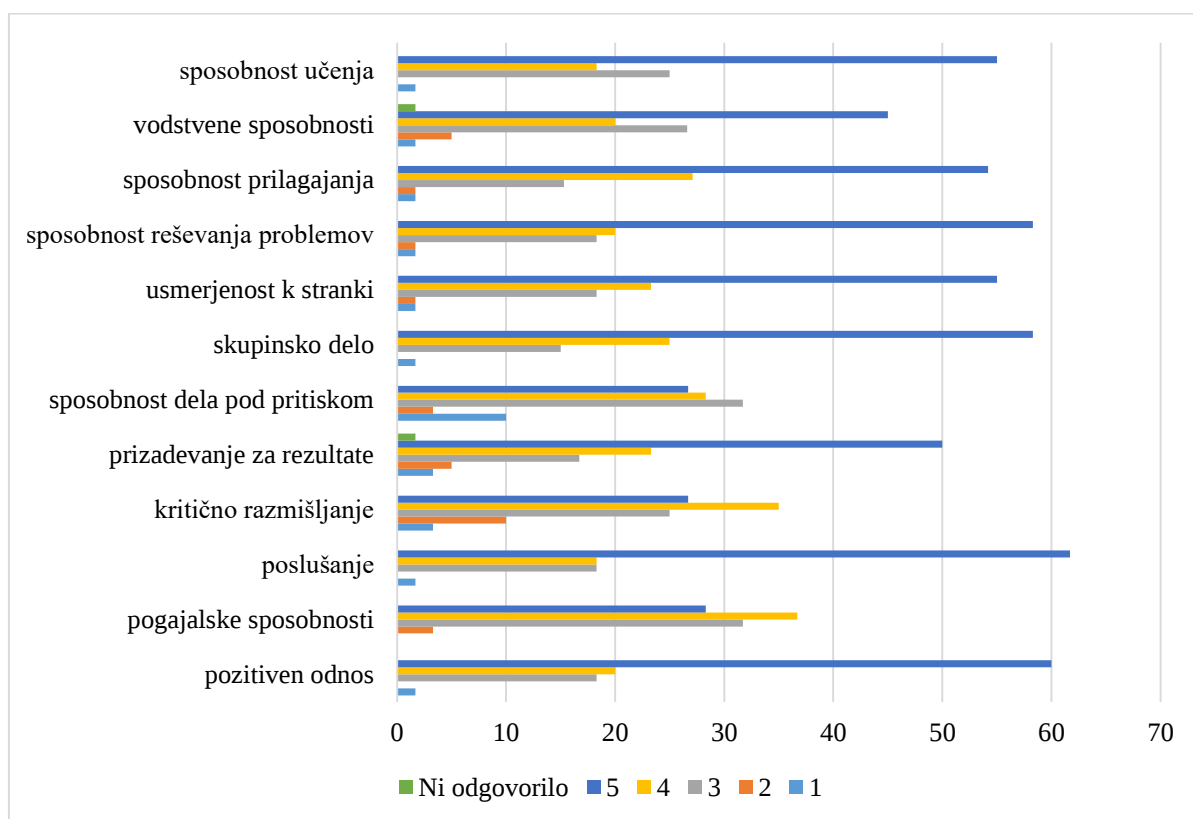
Tabela 4: Rezultati odgovorov

veščina/ocena (odgovori v %)	1	2	3	4	5	Ni odgovorilo
pozitiven odnos	1,7	0,0	18,3	20,0	60,0	0
pogajalske sposobnosti	0,0	3,3	31,7	36,7	28,3	0
poslušanje	1,7	0,0	18,3	18,3	61,7	0
kritično razmišljanje	3,3	10,0	25,0	35,0	26,7	0
prizadevanje za rezultate	3,3	5,0	16,7	23,3	50,0	1,7
sposobnost dela pod pritiskom	10,0	3,3	31,7	28,3	26,7	0
skupinsko delo	1,7	0,0	15,0	25,0	58,3	0
usmerjenost k stranki	1,7	1,7	18,3	23,3	55,0	0
sposobnost reševanja problemov	1,7	1,7	18,3	20,0	58,3	0
sposobnost prilagajanja	1,7	1,7	15,3	27,1	54,2	0
vodstvene sposobnosti	1,7	5,0	26,6	20,0	45,0	1,7
sposobnost učenja	1,7	0,0	25,0	18,3	55,0	0

Vir: lastno delo.

Slika 2 prikazuje grafični prikaz rezultatov na vprašanje pet. Prikazanih je dvanajst mehkih veščin, katere so sodelujoči v anketi ocenili z oceno od 1-, najmanj pomembna mehka veščina, do 5-, najbolj pomembna mehka veščina.

Slika 2: Vrednotenje pomembnosti mehkih veščin



Vir: lastno delo.

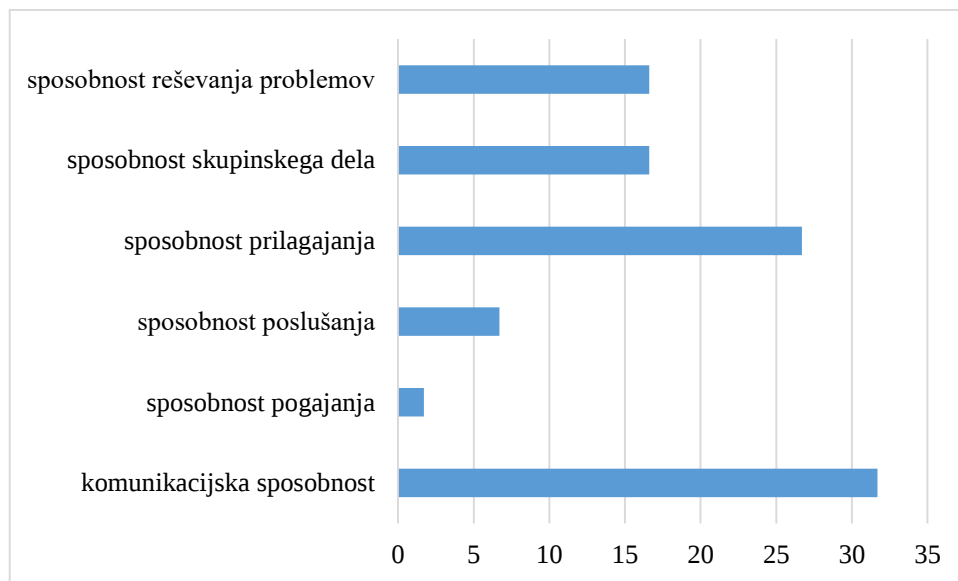
Na vprašanje, ali v timu obstaja nekdo, ki ima neko veščino zelo dobro razvito in je lahko za zgled oziroma se od njega lahko učijo, jih je 80 odstotkov odgovorilo z da, 20 odstotkov pa z ne. Od tistih, ki so odgovorili, da imajo v timu tako osebo jih je 62,5 odstotka odgovorilo, da je ta oseba vodja tima, za 37,5 odstotka pa je ta oseba nekdo drug v timu.

Na vprašanje, katera veščina je po mnenju sodelujočega njegova lastna prednost, jih je največ odgovorilo, da je to komunikacijska sposobnost in sicer z 31,7 odstotka. Sledila je sposobnost prilagajanja, s 26,7 odstotka, nato sposobnost reševanja problemov, s 16,6 odstotka, sposobnost skupinskega dela tudi s 16,6 odstotka, sposobnost poslušanja s 6,7 odstotka in sposobnost pogajanja z 1,7 odstotka.

Na vprašanje, ali menijo, da so bili zaradi te veščine, ki so jo izbrali, da je njihova prednost, izbrani na delovno mesto oz. zaradi tega ostajajo na delovnem mestu, jih je 70 odstotkov odgovorilo z da, 30 odstotkov pa z ne.

Slika 3 prikazuje grafični prikaz rezultatov na vprašanje o tem, katera veščina je po mnenju sodelujočega njegova lastna prednost.

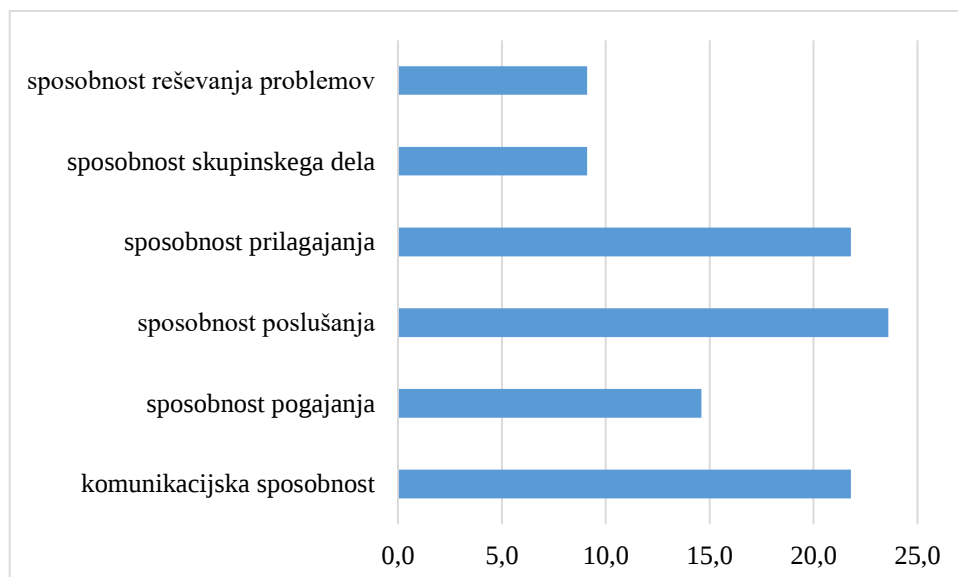
Slika 3: Veščine sodelujočih v anketi



Vir: lastno delo.

Na vprašanje, katera izmed veščin po mnenju manjka pri drugih v timu in bi želeli, da se jih priučijo, je odgovorilo 55 sodelujočih. Največ jih je odgovorilo, da je to sposobnost poslušanja in sicer 23,6 odstotka. Naslednja sposobnost je z 21,8 odstotka komunikacijska in sposobnost prilagajanja tudi z 21,8 odstotka. Sledi sposobnost pogajanja s 14,6 odstotka, sposobnost reševanja problemov z 9,1 odstotka in z istimi odstotki sposobnost skupinskega dela.

Slika 4: Manjkajoče veščine v timu



Vir: lastno delo.

Slika 4 prikazuje grafični prikaz rezultatov na vprašanje o tem, katera izmed veščin po mnenju sodelujočih manjka pri drugih v timu in bi želeli, da se jih priučijo.

Na vprašanje, kaj je za njih osebno na delovnem mestu pomembnejše, jih je 74,6 odstotka odgovorilo, da so to osebnostne lastnosti, 25,4 odstotka pa da je to tehnično znanje. Eden sodelujoč na to vprašanje ni odgovoril. Na vprašanje o tem, kaj menijo, da je pomembnejše na njihovem delovnem mestu, jih je 69 odstotkov odgovorilo, da so to osebnostne lastnosti, 31 odstotkov pa da je to tehnično znanje. Dva sodelujoča na to vprašanje nista odgovorila.

Iz analize z anketnim vprašalnikom ugotavljam, da se zaposleni v podjetju zavedajo pomembnosti uporabe mehkih veščin in za večino anketiranih so na delovnem mestu osebnostne lastnosti pred tehničnim znanjem. Prav tako menijo, da so osebnostne lastnosti na njihovem delovnem mestu pomembnejše. Izkazalo se je, da kot pomembno veščino na delovnem mestu najvišje ocenjujejo veščino poslušanja. Večina ima v podjetju nekoga, ki jim je za zgled oziroma se lahko od te osebe uči, večini anketirancev je ta oseba vodja tima. Komunikacijska veščina je tista, ki jo večina anketirancev prepozna kot lastno prednost. Večina tudi meni, da je bila zaradi veščine, ki je njihova prednost, izbrana na delovno mesto oziroma tam zaradi te veščine tudi ostaja. Zaposleni bi si želeli, da se v timu izboljša veščina poslušanja, komunikacijska veščina in veščina prilagajanja.

5.3.2 Intervju

Pripravila sem intervju kateri je obsegal enajst vprašanj. Izveden je bil v elektronski obliki in sicer poslan in odgovorjen preko elektronske pošte. Na vprašanja je za podjetje odgovorila vodja oddelka razvoja kadrov.

V prvem vprašanju me je zanimalo število zaposlenih, katerih je 242, povprečna starost zaposlenih je 26 let s povprečno izobrazbo srednje stopnje. V drugem vprašanju sem želela izvedeti delovanje oddelka razvoja kadrov. Zaposlovanje in vodenje v oddelku razvoja kadrov je opredeljeno v poglavju 4.3. S tretjim vprašanjem me je zanimalo ali pri zaposlenih v prodajalnah iščejo mehke veščine ali trde veščine in kaj lažje dobijo. Pri zaposlenih najbolj iščejo mehke veščine. V četrtem vprašanju me je zanimala pomembnost mehkih veščin pri zaposlenem v prodajalni. Vprašanje sem zastavila tako, da je bilo možno oceniti dvanajst veščin z oceno do pet. Devet veščin je dobilo najvišjo oceno pet, kot najbolj pomembne veščine, te pa so, pozitiven odnos, pogajalske sposobnosti, poslušanje, prizadevanje za rezultate, sposobnost dela pod pritiskom, skupinsko delo, usmerjenost k stranki, sposobnost reševanja problemov in sposobnost učenja. Sposobnost kritičnega razmišljanja je ocenjena z oceno štiri, prav tako tudi sposobnost prilagajanja. Vodstvene sposobnosti pa so ocenjene z oceno tri.

Na vprašanje *"Ali razvijate veščine pri zaposlenih in kako, koliko časa že to izvajate?"*, pravijo, da veščine razvijajo pri vseh zaposlenih na upravi, ter pri vodjih poslovalnic, področnih vodjih, izobraževanja mehkih in trdih veščin izvajajo od leta 2006, odkar je podjetje prisotno v Sloveniji.

Malo manj je razvoja mehkih veščin pri zaposlenih v prodaji, prodajalcih in prodajalkah. V podjetju imajo od leta 2019 možnost elektronskega usposabljanja, ki ga imenujejo elektronska možnost on-line internega usposabljanja. To je način internetnega usposabljanja v elektronski obliki, ki se izvaja preko računalnika v pisarni. Ta sistem bodo tudi v bodoče uporabljali za izobraževanje mehkih veščin, poleg izobraževanj "iz oči v oči" (angl. face to face). V vsaki poslovalnici imajo tudi mentorja, ki je odgovoren za osnovna izobraževanja in motivacijo zaposlenih. Cilj je, da tudi mentor izvaja izobraževanja mehkih veščin, individualno, predvsem pri novih zaposlenih v poslovalnici.

Z naslednjim vprašanjem sem izvedela, da nudijo več treningov mehkih veščin. Za komunikacijske veščine, čustveno inteligentnost, vodenje, delegiranje in postavljanje prioritet, reševanje konfliktov, vodenje kritičnih razgovorov, za samoiniciativnost, za ravnanje s časom, za timsko delo, za podajanje povratnih informacij in za izvajanje mentorstva.

Prepoznane mehke veščine utrjujejo na način, da se pri letnih in polletnih razgovorih nadrejena oseba pogovori z zaposlenim o področju, na katerem ima še potencial za razvoj mehkih in trdih veščin in se dogovorita oz. se naredi razvojni plan za vsakega zaposlenega.

Prispevanje k ekipnim ciljem cenijo tako, da so ob pozitivnih rezultatih vsi zaposleni v podjetju deležni določenih bonitet. V podjetju je prisotna pozitivna naravnost pri strmenju k skupnim ciljem in spodbujanje timskega duha.

Analizirano podjetje uporablja mehke veščine, kot so: komunikacija, čustvena inteligenca, vodenje, delegiranje in postavljanje prioritet, reševanje konfliktov, vodenje kritičnih razgovorov, samoiniciativnost, ravnanje s časom, timsko delo, podajanje povratne informacije in izvajanje mentorstva. Kot manjkajoča oziroma problematična veščina v timu, ki bi jo želeli, da se jo zaposleni priučijo, je samoiniciativnost.

SKLEP

V zaključni nalogi sem obravnavala temo uporabe mehkih veščin v izbranem podjetju. Za ta namen sem najprej v teoretičnem delu predstavila najbolj pogoste opredelitve mehkih veščin v poslovnem svetu. Zanimalo me je tudi ali so mehke veščine dane same po sebi in na kakšen način se je možno mehke veščine naučiti in jih tudi trenirati. Kako zelo so pomembne na delovnem mestu za funkcioniranje tima in pri samem zaposlovanju? Vse to sem nato preverila na primeru podjetja, in sicer sem za ta namen uporabila anketni vprašalnik za zaposlene v podjetju in kvalitativni intervju za predstavnika analiziranega podjetja.

Iz teoretičnega dela sem ugotovila, da je tema mehkih veščin zelo aktualna v današnjem času in nosi veliko pomembnost za uspešno poslovanje podjetij. Zanimivo je področje učenja mehkih veščin, kjer se na primer pojavi težava merljivosti napredka po izvedenih treningih,

zato so se razvile različne zanimive metode treningov in učenja, ki jih podjetja tudi uporabljajo. Menim, da je tu še ogromno prostora za razvijanje novih metod.

Pri raziskavi v praksi pa sem ugotovila, da se pri izbranem podjetju zelo dobro zavedajo pomembnosti prisotnosti mehkih veščin. Zato jih tudi prepoznavajo in razvijajo z vrsto izobraževanja. Izobraževanja so v večji meri v obliki seminarjev, podprtih z gradivi, ki vsebujejo primere in vaje. Zavedajo se, da se je pozneje težje priučiti določenih veščin, kot so osebne lastnosti in so na te pozorni že v fazi izbora kadrov in načrtovanja usposabljanja, predvsem za delovno mesto poslovodje.

Dostop do strokovnih relevantnih podatkov za raziskavo ni bila omejitev, saj je dostopnih virov veliko, predvsem tujih. Menim, da jih bo še več, saj se tema v času razvija in spreminja. Pri praktičnem delu raziskave večjih omejitev ni bilo. Podjetje je z veseljem sodelovalo. Manjša omejitev je bila prepričati čim več ljudi k sodelovanju v anonimni anketi, saj so nekateri sodelujoči glede na obravnavano temo imeli občutek preverjanja na delovnem mestu.

Iz raziskave sem ugotovila, da bi podjetje želelo povečati samoiniciativnost zaposlenih. Kot priporočilo za razvoj samoiniciativnosti je, da se pri zaposlenih prepozna njihove osebne lastnosti in prednosti. Posameznika se nato spodbuja in motivira, prilagojeno glede na tip osebnosti, kot ga predstavlja model družbenih stilov, ki je opisan v poglavju tri. S strani zaposlenih v timih pa sem ugotovila, da bi želeli pri sodelavcih bolj razviti večino poslušanja in takoj naslednjo večino komuniciranja ter prilagajanja.

Obravnavana tema je lahko zelo obsežna in je še ogromno za raziskati in za razviti. Zanimivo bi bilo raziskavo razširiti na analizo spreminjanja uporabe mehkih veščin v timih, glede na različne generacije in njim prilagojene treninge na delovnih mestih in pri zaposlovanju.

LITERATURA IN VIRI

1. Bancino, R. & Zevalkink, C. (2007). Soft skills : The new curriculum for hard-core technical professionals. *Techniques : Connecting education and careers*, 82, 20-22.
2. Bizovičar, M. (2018, 12. oktober). Na zaposlitvenem intervjuju je odločilna prva minuta. *Delo*. Pridobljeno 27. decembra 2020 iz <https://www.delo.si/delove-podjetniske-zvezde/novice/na-zaposlitvenem-intervjuju-je-odlocilna-prva-minuta/>
3. Buckby, K. (2018, 18. december). *Social styles*. Pridobljeno 14. novembra 2020 iz <https://www.thedevco.com/social-styles>
4. Casner-Lotto, J., Barrington, L. & Partnership for 21st Century skills (2006). *Are they really ready to work? Employers' perspectives on the basic knowledge and applied skills of new entrants to the 21st century U.S. workforce*. Washington, DC : Partnership for 21st century skills.
5. Chaitanya e, K. (2018). Soft skills to complement professional students' technical skills to enhance their employability rate. *Language in India*, 18, 52-60.

6. Dean S. A. & East J. I. (2019). Soft skills needed for the 21st-Century workforce. *International journal of applied management and technology*, 18(1), 17–32.
7. Deshpande, S. & Mushi, M. M. (2020). The impact of soft skills training on the behavior and work performance of employees in service organizations. *IUP Journal of soft skills*, 14(1), 7-25.
8. Doyle, A. (2020, 26. september). *What are soft skills?*. Pridobljeno 4. novembra 2020 iz <https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills-2060852>
9. Dyer, W. G., Dyer, G. J. & Dyer, G. W. (2013). *Team building : Proven strategies for improving team performance* (5. izd.). New Jersey : John Wiley & Sons, Incorporated.
10. Hansen, M. (2018, 11. oktober). *How to develop and train for soft skills in the workplace*. Pridobljeno 4. januarja 2021 iz <https://elearningindustry.com/soft-skills-in-the-workplace-develop-train>
11. Kamin, M. (2013). *Soft skills revolution: A guide for connecting with compassion for trainers, teams and leaders* (1. izd.). Danvers, MA : Center for creative leadership.
12. Kamrath, J. (2019). Soft skills & sales reps. *Talent development*, 73(8), 36-41.
13. Kirkpatrick, D. J. & Kirkpatrick, K. W. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Alexandria, VA : Association for talent development.
14. Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, D. J. (2005). *Transferring learning to behavior, Using the four levels to improve performance* (1. izd.). Calif , SF : Berrett-Koehler Publishers.
15. Mansour, B. & Dean, J. (2016). Employability skills as perceived by employers and university faculty in the fields of human resource development (HRD) for entry level graduate jobs. *Journal of human resource and sustainability studies*, 4(1), 39-49.
16. Murugan, A. (2018). *Human resource management in 15 lessons*. Hamburg : Anchor academic publishing.
17. Ngang, T. K., Hashim, N. H. & Yunus, M. H. (2015). Novice teacher perceptions of the soft skills needed in today's workplace. *Procedia - Social and behavioral sciences*, 177, 284-288.
18. Parker, G. M. (2009). *Teamwork : 20 Steps to success* (1. izd.). Amherst, MA : HRD Press.
19. Pauley, J. A. & Pauley, F. P. (2009). *Communication : The key to effective leadership*. Milwaukee, WI : ASQ, Quality press.
20. Rao, M. S. (2017). *Shortlist your employer : Acquire soft skills to achieve your career and leadership success to Excel as a CEO*. New Delhi : Laxmi Publications Pvt Ltd.
21. Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.
22. Seidman, D. & Seidman, D. F. (2012). *The ultimate guide to sales training : Potent tactics to accelerate sales performance*. Danvers, MA : Center for creative leader ship.
23. Sutton, B. & Robina, C. (2017). *Building a winning team : Technical leadership capabilities*. Swindon, UK : BCS, The Chartered institute for IT.
24. Tulgan, B. (2015). *Bridging the soft skills gap : How to teach the missing basics to todays young talent*. Danvers, MA : John Wiley & Sons, Incorporated.

25. Whitehead, J. (2017, 29. julij). *Why Teambuilding is an Important Soft Skill*. Pridobljeno 4. novembra 2020 iz <https://johnwhitehead.medium.com/why-teambuilding-is-an-important-soft-skill-aa90adaf56e>
26. Wolff, C. (2008). *Project management in China : Softskills as succes factors*. Hamburg: Diplomica Verlag.
27. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov* (1. izd.). Ljubljana : Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

1. pozitiven odnos	1	2	3	4	5
2. pogajalske sposobnosti	1	2	3	4	5
3. poslušanje	1	2	3	4	5
4. kritično razmišljanje	1	2	3	4	5
5. prizadevanje za rezultate	1	2	3	4	5
6. sposobnost dela pod pritiskom	1	2	3	4	5
7. skupinsko delo	1	2	3	4	5
8. usmerjenost k stranki	1	2	3	4	5
9. sposobnost reševanja problemov	1	2	3	4	5
10. sposobnost prilagajanja	1	2	3	4	5
11. vodstvene sposobnosti	1	2	3	4	5
12. sposobnost učenja	1	2	3	4	5

6. Obstaja v timu nekdo, ki ima neko veščino zelo dobro razvito in vam je za zgled oziroma se od njega lahko učite?

- a. da
- b. ne

Če ste na vprašanje odgovorili z da, izberite ali je ta oseba:

- a. vodja tima
- b. nekdo drug v timu

7. Katera veščina je vaša prednost?

- a. komunikacijska spretnost
- b. sposobnost pogajanja
- c. sposobnost poslušanja
- d. sposobnost prilagajanja
- e. sposobnost skupinskega dela
- f. sposobnost reševanja problemov

8. Menite, da ste bili zaradi te veščine izbrani na delovno mesto oz. ostajate zaposleni na delovnem mestu?

- a. da
- b. ne

9. Katera izmed veščin menite, da manjka pri drugih v timu in bi želeli, da se jo priučijo?

- a. komunikacijska sposobnost
- b. sposobnost pogajanja

- c. sposobnost poslušanja
- d. sposobnost prilagajanja
- e. sposobnost skupinskega dela
- f. sposobnost reševanja problemov

10. Kaj je za vas osebno na delovnem mestu pomembnejše?

- a. osebnostne lastnosti
- b. tehnično znanje

11. Kaj menite, da je pomembnejše na vašem delovnem mestu?

- a. osebnostne lastnosti
- b. tehnično znanje

Priloga 2: Intervju

Spoštovani,

sem Irena Mesojedec in za zaključno strokovno nalogo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, raziskujem temo mehkih veščin na delovnem mestu in pri zaposlovanju. Namen zaključne naloge je raziskati uporabo mehkih veščin pri zaposlovanju in v timih v prodajalnah, v vašem podjetju.

Z vami želim opraviti intervju, ki mi bo v pomoč pri raziskavi omenjene teme. Pridobljeni podatki bodo anonimni in uporabljeni zgolj za raziskavo pri moji zaključni strokovni nalogi. Za sodelovanje in odgovore se vam vnaprej lepo zahvaljujem.

Irena Mesojedec

1. Koliko zaposlenih ima vaše podjetje? Kolikšna je povprečna starost in povprečna izobrazba?
2. V vašem podjetju je oddelek razvoja kadrov, lahko opišete delovanje?
3. Katere veščine pri zaposlenih v prodajalnah iščete ali so to mehke veščine (angl. soft-skills) ali trde veščine (angl. hard-skills)? Kaj lažje dobite?
4. Kako pomembne so našete veščine pri zaposlenemu v prodajalni? Ocenite od 1-, najmanj pomembna do 5-, najbolj pomembna.

1. pozitiven odnos	1	2	3	4	5
2. pogajalske sposobnosti	1	2	3	4	5
3. poslušanje	1	2	3	4	5
4. kritično razmišljanje	1	2	3	4	5
5. prizadevanje za rezultate	1	2	3	4	5
6. sposobnost dela pod pritiskom	1	2	3	4	5
7. skupinsko delo	1	2	3	4	5
8. usmerjenost k stranki	1	2	3	4	5
9. sposobnost reševanja problemov	1	2	3	4	5
10. sposobnost prilagajanja	1	2	3	4	5
11. vodstvene sposobnosti	1	2	3	4	5
12. sposobnost učenja	1	2	3	4	5

5. Ali razvijate mehke veščine pri zaposlenih in kako, koliko časa že to izvajate?
6. Kakšne treninge mehkih veščin nudite? Kaj se je izkazalo za najučinkovitejše?

7. Kako utrjujete prepoznane mehke veščine pri zaposlenih?
8. Na kakšen način cenite prispevanje k ekipnim ciljem?
9. Katere mehke veščine kot podjetje sami uporabljate?
10. Katere izmed veščin se pojavijo kot manjkajoče oziroma problematične v timu in bi želeli da se jih zaposleni priučijo?
11. Bi morda dodali še kaj, kar ni pokrito z intervjujem na to temo?