

## Kako pomembno je postavljanje prioritete?



Bi želeli objaviti strokovni članek?  
Iščemo pisce in recenzente za naslednjo številko.  
Pišite nam na: [zalozba.perfectus@gmail.com](mailto:zalozba.perfectus@gmail.com)  
[www.andrejraspor.com](http://www.andrejraspor.com)

## Kontakti revije

### Poštni naslov

Uredništvo revije Perfectus PRO  
Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.  
Dolga Poljana 57  
5271 Vipava  
Slovenija

### Glavni kontakt

Andrej Raspor  
E-pošta: zalozba.perfectus@gmail.com

### Glavni urednik

Andrej Raspor

### Odgovorna urednika

Metka Nežič  
Bojan Macuh

### Uredniški odbor revije

Andrej Raspor  
Metka Nežič  
Bojan Macuh  
Janez Žezlina  
Igor Pirc  
Darko Lacmanović

### Jezikovni pregled

Ana Kodelja

### Fotografije

Andrej Raspor  
<https://www.pexels.com/>

Mednarodna standardna serijska številka  
(on line) ISSN 2591-1813

## Perfectus PRO

### Področje in opis revije

Revija Perfectus PRO je interdisciplinarna strokovna revija, ki objavlja prispevke s področja kadrov, odprtih inovacij, organizacije in menedžmenta v povezavi z industrijo 4.0. Vsebina ni omejena zgolj na navedene tematske sklope, ampak smo za vaše predloge odprti. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in predstavljajo dosežke v razvoju ter njihovo uvajanje in uporabo v praksi. Zato vas vabimo, da se nam pridružite.

### Pogostost izhajanja

Revija Perfectus PRO izhaja štirikrat letno.

### Politika za prosti dostop

Revija Perfectus PRO omogoča odprt dostop do svojih vsebin, ki temelji na načelu odprtih inovacij, po katerem bi prosto dostopni rezultati javnosti omogočile večjo globalno izmenjavo znanja.

### Navodila avtorjem

V reviji Perfectus PRO objavljamo strokovne članke, rezultate raziskovalnega dela avtorjev. Prispevki so napisani v slovenskem jeziku. Objavljamo tudi dela, ki so že bila objavljena v znanstveni obliki v kakšni drugi reviji ali zborniku. Tu pa naj bodo bralcem predstavljena na bolj poljuden način. Avtorji so odgovorni za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Prispevki niso honorirani.

Besedilo naj bo oblikovano po navodilih (interesenti nam pišite, da vam posredujemo predlogo z bolj podrobnimi navodili). Na začetku prispevka, takoj za naslovom naj bo povzetek dolžine 3–5 vrstic z do 4 ključnimi besedami. Članek naj obsega do 4 strani. Predložite tudi sliko in kratek strokovni življenjepis vsakega od avtorjev (2–3 vrstice). Članki morajo biti pred objavo lektorirani. Ne uporabljajte opomb v besedilu. Eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu besedila skupaj z literaturo. Seznam citirane literature oblikujte po APA-standardu. Navedeni viri in opombe so v besedilu navedeni kot opomba z malimi rimskimi številkami. Na koncu prispevka so navedeni po vrstnem redu.

Predložene prispevke pregledata in ocenita najmanj dva recenzenta. Na osnovi mnenj in predlogov recenzentov uredniški odbor ali urednik sprejmeta prispevek, zahtevata manjše ali večje popravke in dopolnitve ali ga zavrneta. Če urednik oziroma recenzenti predlagajo večje popravke, se dopolnjeni prispevek praviloma pošlje v ponovno recenzijo.

## Iz tekoče vsebine

stran

Pismo urednika .....	4
ANDREJ RASPOR.....	5
USPEŠNI SMO LAHKO TOLIKO, KOLIKOR ZNAMO UPRAVLJATI S PRIORITETAMI .....	5
Stalnica so spremembe.....	5
Sonce vzhaja na severu.....	5
Kakšna naj bo vloga podjetij pri kreiranju novih znanj .....	5
Zavedanje in skrb za razvoj lastnih kompetenc .....	6
Postavljanje prioritet .....	6
Namesto zaključka .....	7
BOJAN MACUH.....	8
POMEN DELA, ČASA IN PROSTEGA ČASA V SODOBNI POSTMODERNI DRUŽBI .....	8
Uvod .....	8
Delo .....	8
Čas .....	8
Prosti čas.....	9
Prosti čas in pristočasne dejavnosti .....	10
Pomen prostega časa in razvedrila v tretjem in četrtem življenjskem obdobju .....	10
Delitev prostega časa.....	11
Zaključek.....	12
JANEZ ŽEZLINA .....	14
POSTAVITE HRM NA POSLOVNI ZEMLJEVID PODJETJA .....	14
Tveganja, ki stojijo pred vrati .....	15
Ključne sestavine voditeljstva prihodnosti .....	15
Sodobni kadrovski prijemi .....	16
Zaključne ugotovitve .....	18
DANIJEL PUKLAVEC .....	19
JAVNA UPRAVA – VISOKA RAZVITOST IKT, A NIZKA PRISOTNOST TIMSKEGA DELA .....	19
Uvod .....	19
Raziskava in ugotovitve v eni večjih organizaciji javnega sektorja .....	19
Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT) .....	20
Timsko delo .....	20
Predlogi za napredek .....	21
Zaključek .....	22
GREGOR ŽELEZNIK.....	24
TIMI IN TIMSKO VODENJE .....	24
Skupine in timi .....	24
Vloge v timu.....	25
Učinkovitost skupine ali tima.....	26
Kognitivnost tima.....	26
Disfunkcionalni timi .....	26
Vodenje skupin in timov .....	27
PODJETJA SE PREDSTAVLJAJO .....	29



## Pismo urednika

### *Pomen postavljanja prioritet*

Vsakodnevno poklicno udejstvovanje, družinsko in družabno življenje od vsakega posameznika zahteva, da si postavlja prioritete. Ljudje so vedno bolj zaposleni, primanjkuje jim časa in energije, da bi lahko opravili vse obveznosti, ki se jim nalagajo.

Postavlja se vprašanje, kako ob vseh obveznostih postaviti prioritete v življenju. Pri tem je treba ločiti med nujnimi in manj nujnimi kakor tudi med pomembnimi in manj pomembnimi nalogami. Zato je nujno naloge, ki se vsakodnevno zastavljajo, ovrednotiti. Najvišje naj bodo tiste, ki pomenijo največ in bi se zanje bilo tudi vredno žrtvovati ter potrošiti zadnje moči in dragoceni čas. Zato si je treba vzeti nekaj časa za prevetritev nalog in iskanje bolj kakovostnih metod dela, ki bodo zagotovile, da bo le-to opravljeno lažje, morebiti celo hitreje, a še vedno dovolj kakovostno, predvsem pa bo na osnovi tega več časa ostalo za vse tiste stvari v življenju, ki jih posameznik trenutno morda zanemarja, a jih nikakor ne bi smel; to so družina, prijatelji in koristna izraba prostega časa.

Bojan Macuh



**ANDREJ RASPOR** je dr. družbenih ved – upravljaljskih ved, uni. dipl. org. dela. Ima več kot 30 let delovnih izkušenj na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov in komisije za nadzor stroškov, direktor razvoja kadrov in za strateške projekte, podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec. Mnenja je, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Avtor več znanstvenih, strokovnih monografij in uporabnih priročnikov.

**Povzetek:** Postavljanje prioritet je večšina, ki bi jo morali ponotranjiti že v obdobju odraščanja. Prispevek obravnava, kako spremembe vplivajo na postavljanje prioritet in kaj na splošno manjka Slovencem, da bi lahko bili osebno in poslovno uspešni. Avtor izhaja iz lastnih opažanj, ki jih je zadnjih dvajset let sistematično beležil kot vodja in predavatelj ter pridobival tudi z opazovanjem svojega širšega socialnega okolja. Ugotovitve je strnil v naslednje sklope: informacijska pismenost; znanje tujih jezikov; dolgoročen pogled; upravljanje časa; finančno znanje; samozavest – zaupanje vase.

**Ključne besede:** prioritete, cilji, motivacija, dolgoročni pogled

## USPEŠNI SMO LAHKO TOLIKO, KOLIKOR ZNAMO UPRAVLJATI S PRIORITETAMI

### *Stalnica so spremembe*

Stalnica, ki nas spremlja v življenju, je sprememba. Hitreje kot se odzivamo na spremembe, bolj lahko ostajamo konkurenčni. Že Darwin je rekel, da ni nujno, da bodo uspeli najboljši. Zagotovo pa bodo uspeli tisti, ki se dovolj hitro odzivajo na spremembe. A kaj, ko poslovno in osebno okolje postaja dinamično kot še nikoli. Če je bilo za implementacijo ene tehnične novosti v prazgodovinskem času potrebno tudi 1000 let, se danes to meri v tednih. Pridobitev in ohranitev ognja je bila odvisna od naključja – udara strele, ki je zanela požar. Sledili so poizkusi s kovinami. Iznajba kolesa, stojev. Cikli so postajali krajši in krajši. Že v času industrijske revolucije so parni stroji izpodrinili starejša in zastarela vodna kolesa v dvajsetih letih. Še hitreje so iz cest živalsko vprego izrinili avtomobili. Četrta industrijska revolucija, ki smo ji priča danes, pa bo cikle vpeljave novih sprememb še dodatno skrajšala. Lahko rečemo, da inovacije praktično nastajajo in se uvajajo istočasno. Prihodnost so pametna mesta, avtomobili, tovarne pisarne itd. Ne gre za znanstveno fantastiko, ki bi jo napovedovali futurologi. Gre za sedanost, ki že omogoča komunikacijo med stroji, napravami in ljudmi.

Kako bodo te spremembe vplivale na usposabljanje zaposlenih? Osnovno pričakovanje delodajalcev je, da bodo kadri, ki prihajajo iz šolskega sistema, imeli ustrezne generične kompetence, ki pritičejo delovnemu področju, za katerega kandidirajo. Ta pričakovanja so popolnoma upravičena, saj v kolikor jih ne bodo imeli, ni možna nadgradnja s specifičnimi delovnimi kompetencami. A kaj, ko šolski sistemi prenašajo znanja, ki so zastarela. Organiziranost iz pruskega obdobja. V t. i. pametne organizacije se šolski sistemi še niso dovolj vključili. Zato bomo morali izobraževalne institucije ustrezno preobraziti. A preden se bo to zgodilo, in zgodilo se ne bo še vsaj nekaj let, pa bodo morali neformalni izobraževalni centri skupaj z gospodarsko sfero prevzeti iniciativo kreatorja novih programov.

### *Sonce vzhaja na severu*

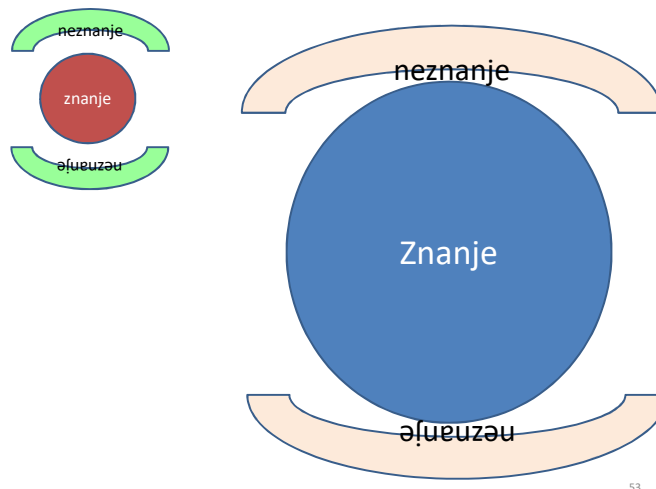
V zadnjem času je veliko govora o finskem šolskem sistemu<sup>1</sup>. Po več različnih ocenah naj bi bil med najboljšimi na svetu. Finski pregovor pravi, da samo mrtva riba plava s tokom. Res, Finska plava proti toku t. i. svetovnega gibanja za reforme izobraževanja, ki temelji na tekmovanju, standardizaciji, nadzoru in veliko preverjanja – finska šola namreč gradi na medsebojni pomoči, zaupanju, upoštevanju individualnih potreb, izbirnosti ter minimalnem preverjanju. Finska je morda že dosegla stopnjo, s katero približuje in zagotavlja kompetence za današnje potrebe družbe. Kljub vsemu pa tudi to ne bo dovolj, da bi iz šolskih klopi prišli že profilirani kadri. Vsekakor mora šolski sistem iti v smeri, da bomo pri posamezniku iskali znanje in da programi ne bodo standardizirani, ampak individualizirani. Le tako se bodo lahko usposabljali za konkretne kompetence, kjer bodo lahko jutri najboljši. In če bodo v organizaciji najboljši posamezniki, bo lahko tudi organizacija najboljša.

### *Kakšna naj bo vloga podjetij pri kreiranju novih znanj*

Poleg vlaganja v raziskave in razvoj morajo podjetja več sredstev nameniti v razvoj zaposlenih. Z letnim kadrovskim načrtom je treba opredeliti vsebine in sredstva, ki bodo namenjena usposabljanju. S kazalniki pa je treba določiti spremljanje doseganja le-teh. Poleg kompetenc, ki jih zaposleni potrebujejo za delo, morajo podjetja skrbeti tudi za osebni razvoj zaposlenih, da jih razvijajo v odgovorne zaposlene in državljane. Odgovoren zaposleni bo prevzel osebni razvoj v svoje roke in to vračal podjetju v obliki zavzetosti, dajanja novih pobud in koristnih predlogov.

## Zavedanje in skrb za razvoj lastnih kompetenc

Vsak iskalec dela si mora sam zastaviti vprašanje, kakšne dodatne kompetence še potrebuje, da bo sploh lahko kandidiral za idealno pozicijo. Vendar pa tega ni moč doseči, preden se ne zavedamo svojih pomanjkljivosti. Razmerje med znanjem in neznanjem lahko opišemo s ploščino kroga in obsegom kroga (slika). Če je ploščina kroga majhna, je tudi zavedanje, da nečesa ne vemo, majhno. Z večanjem ploščine kroga se večja tudi naše zavedanje, česa sploh še ne vemo. Kevin Trudeau<sup>ii</sup> pravi da obstajajo štiri stopnje dojetanja stanja kompetentnosti. Na prvi stopnji ne veš, da ne veš. Zato se s tem sploh ne obremenjuješ. V drugo fazo prideš, ko se zavedaš, da veš, da nečesa ne veš. Zato lahko iščeš nove načine, kako to stanje izboljšati. V tretji fazi veš, da veš. Znanje si že osvojil, a moraš stalno razmišljati in ponavljati, da ga boš pravilno uporabil. Šele v četrti fazi začne delovati avtomatski pilot, ko stvari počneš, ne da bi o njih sploh razmišljal.



Slika 1: Razmerje med znanjem in neznanjem

## Postavljanje prioritete

Postavljanje prioritete je ena izmed veščin, ki bi nas jo morali učiti vsaj v osnovni šoli, če že ne v predšolskem obdobju. Le tako bi se lahko kasneje soočali z vedno novimi in novimi priložnostmi in izzivi, ki jih prinaša življenje. Dejansko pa temu področju šolski sistem ne da večjega poudarka. Tudi v samih podjetjih področju postavljanja prioritete praviloma ne dajejo večjega pomena. Vsaj sistemsko ne.

Sam sem se, ko sem dobil nov izziv, vedno vprašal dvoje:

1. Se čutiš dovolj sposobnega?
2. Ne boš razočaran, če ne boš uspel?

V kolikor sem na obe vprašanji odgovoril z »DA«, je bil to znak, da sem na pravi poti.

Vendar pa se v življenju dogajajo tudi neprijetne reči, kot je npr. izguba dela. Kaj storiti takrat? Šok je normalen. Pomembno je, da ostanemo zbrani, optimistični, optimiziramo stroške in se fokusiramo za nadaljnje delo. Takrat je tudi čas, da se ponovno zamislimo o svojem osebnem poslanstvu. Kaj želiš od življenja? Katere so nove priložnosti? Kaj je možno narediti in kaj potrebuje trg?

V razgovoru z več tisoč različnimi sogovorniki (sodelavci, prijatelji, študenti, zaposlenimi po podjetjih, kjer sem svetoval, itd.) sem zbral nekaj dejavnikov, ki opisujejo, kaj Slovencem primanjkuje, da bi bili še bolj uspešni. Sam sem jih poimenoval **bazične kompetence uspeha**.

- ▶ **Informacijska pismenost:** živimo v času, ko nam informacijska tehnologija vse bolj oblikuje delo, socializacijo. Kmalu se bomo razdelili v skupine »Log in« in »Log off«. Prvi se bodo vedno bolj povezovali med seboj in med njimi bo komunikacija potekala avtonomno. Ta kategorija ljudi bo kreirala naslednje stopnje razvoja industrije 4.0. Druga skupina pa bo vedno bolj izolirana in bo živela v nekem vzporednem svetu. Moj namen ni, da bi razpravljali o etičnosti razvoja informacijskih tehnologij. Želel bi le opozoriti, da bo prav znanje ključno, da bomo sploh lahko sledili razvoju. Ekspertno znanje s področja informacijske pismenosti pa nam bo omogočilo, da bomo lahko del te spremembe.
- ▶ **Znanje tujih jezikov:** Slovencem nam znanje jezikov ni bilo nikoli tuje. V to nas je sililo življenje na območju, ki je bilo vedno na prepihu kultur. V globalnem svetu pa prihaja znanje tujih jezikov še toliko bolj do izraza. Omogoča spremljanje novosti v tujini. V vsakodnevem življenju nas obkrožajo tako ljudje, ki imajo stalno nove ideje, kot tisti, ki živijo v svetu, ki ga ni več. Od slednjih

ne moremo pričakovati, da bi bili inovatorji. Ko pa sem prve spraševal, zakaj imajo vedno nove ideje, je bil odgovor preprost: »I Can Read.«

- ▶ **Dolgoročen pogled:** le malo je posameznikov, ki že zgodaj v življenju premorejo dolgoročen pogled, kaj bi želeli postati v življenju. Še manj pa je tistih, ki imajo zapisano svoje poslanstvo. Kako vemo, da delamo za lastne cilje in ne za cilje drugih, če stalno ne spremljamo svojega napredka na poti k cilju, ki smo si ga zastavili? Zato si je nujno zastaviti cilje, ki bodo skladni z našim poslanstvom.
- ▶ **Upravljanje časa:** je večšina, ki se jo lahko nauči vsakdo. Vsi imamo namreč na razpolago enako količino te fizikalne danosti. Nesmiselno in nepotrebno delo, izguba časa zaradi socializacije nas prav gotovo ne vodi k zastavljenemu cilju. Dejansko gre pri upravljanju časa za upravljanje naših prioritet. Pri tem se moramo zavedati matematične dimenzije časa. Ugotovite, kaj vam krade čas. Naučite se delegirati/»outsoursati«. Postavite si prioritete, cilje in načrt obvladovanja časa. Vzpostavite organiziran sistem. Ne pozabite uporabljati orodja za obvladovanje časa in si določite časovne omejitve za posamezne naloge. Ne izgubljate časa s čakanjem. Ponotranjite rutino obvladovanja časa in se je držite.
- ▶ **Finančno znanje:** večino upravljanja z denarjem bi nas morali naučiti že zelo zgodaj. S pravilnim varčevanjem in plemenitenjem naših prihrankov bomo hitreje prišli do cilja, ki smo si ga zastavili. Velikokrat dosega cilja ni odvisna zgolj od trdega dela, amapak od finančnega vložka. V kolikor imamo lastna sredstva, smo finančno neodvisni. Če tega še niste storili, najprej ugotovite, kateri so največji porabniki vašega denarja. Takoj prekinite z nepotrebni razvadami pri nakupovanju. Popišite vse vaše potrebe.
- ▶ **Samozavest – zaupanje vase:** da bi dosegli cilj, moramo verjeti vanj. Zaverovanost, da je cilj pravi, je hrana za dušo. Vsi zmagovalci so samozavestni in zaupajo vase. Razmislite o osebnem in/ali poslovnem poslanstvu. Ugotovite, kaj si resnično želite v vašem življenju. Pri tem izhajajte iz vaših vrednot. Definirajte, zakaj ste se rodili oz. zakaj ste (boste) ustanovili podjetje/se boste zaposlili v določenem podjetju. In nenazadnje: napišite svoje poslanstvo.

Kako postaviti poslovno idejo, se zaposliti in uspeti v globalnem okolju? Nikoli ne stavite na enega konja! Stalno vodite spisek idej, za katere mislite, da so lahko dober poslovni izziv.

Glejte nase kot na podjetje. Postavite si naslednja vprašanja obstoja<sup>iii</sup>:

- ▶ Kaj bo počelo/delalo in kaj ne bo počelo/delalo podjetje?
- ▶ Kaj bo resnična dodana vrednost in kako jo boste merili?
- ▶ Kaj je edinstvena inovacija ali prilagoditev podjetja?
- ▶ Kaj pomeni uspeh za podjetje?

In nenazadnje: **stalno izboljšujte svoje kompetence.** Zato si v svojem urniku najдите čas za učenje. Pazljivo spremljajte, kako počnete stvari. Zagotovo boste našli način, da boste še boljši. Poglejte na problem od zunaj, z očmi zunanega opazovalca in bodite kritični nad tem, kar počnete. Če vas začnejo stvari dolgočasiti, jih poizkušajte izboljšati. Razmislite, ali bi se vpisali v šolo. Šola oz. druge oblike izobraževanja in usposabljanja vam vedno dajo neko novo dimenzijo kritičnega razmišljanja. Vprašajte se, ali ste lahko (še) boljši. Zato najдите način za (samo)motivacijo, da ste lahko še boljši. Učite se le od najboljših. Ne oklevajte. Poiščite najboljše mentorje. Tisti, ki resnično veliko znajo, namreč nimajo težav z delitvijo svojih izkušenj in prenašanjem znanja na druge. Proces prenašanja znanja je vedno obojestranski. Poteka tako s strani mentorja na mentoriranca in obratno. Na koncu vedno zmagata oba.

## ***Namesto zaključka***

Do tu vse lepo in prav. A kako pristopiti k usposabljanju? Izobraževanje na zalogo za specifične delovne kompetence v inovativnem okolju ni učinkovito. Potreben pa je hiter odziv, ko zaznamo potrebo po neki novi kompetenci. Ključno je ustrezno postavljanje prioritet in zaupanje v mentorja. V družbi storitev že imamo osebnega mehanika, pleskarja, vodovodarja, zdravnika, ginekologa, zobozdravnika, davčnega svetovalca, zavarovalniškega agenta, bančnega svetovalca. A imamo tudi osebnega svetovalca za kompetenčno rast? Ali so kadrovske službe v podjetjih pripravljene na nove pristope pri usposabljanju?

## **Viri, literatura in opombe**

<sup>i</sup> Kje vas čevelj žuli? - Šolstvo: Finski šolski sistem. (2016). Retrieved September 11, 2017, from <http://kje-vas-cevelj-zuli-solstvo.blogspot.si/2016/02/finski-solski-sistem.html>

<sup>ii</sup> Your Wish Is Your Command - Complete CD Album : Kevin Trudeau/GIN : Free Download & Streaming : Internet Archive. (2011). Retrieved September 11, 2017, from <https://archive.org/details/YourWishIsYourCommandCompleteCDAlbum>

<sup>iii</sup> To velja tudi na osebnem nivoju in ne velja zgolj za podjetje.



**BOJAN MACUH** je dr. edukacijskih ved, mag. soc. ter prof. soc. in slov. Ima več kot 30 let delovnih izkušenj na področju pedagoškega dela (učitelj, ravnatelj, predavatelj). Je avtor znanstvenih in strokovnih monografij, prispevkov na znanstvenih konferencah ter mnogih znanstvenih, strokovnih in poljudnih člankov. Znan je kot avtor več kot desetih del za mladino in odrasle.

**Povzetek:** Vsak posameznik se v življenju nenehno sooča z vsemi tremi navedenimi elementi – delom, časom in prostim časom tako v zasebnem kot tudi poslovnem okolju. Potrebno jih je obravnavati posamezno in hkrati kot celoto, saj se med seboj dopolnjujejo iz nadgrajujejo. Čeprav o delu, ker delamo vsi, vemo vse, je treba razumeti, kaj je delo, zakaj ga izvajamo in predvsem to, kako ga umeščamo v čas, ki nam je na voljo (prosti čas).

**Ključne besede:** delo, poklic, čas, prosti čas, družba, posameznik

## POMEN DELA, ČASA IN PROSTEGA ČASA V SODOBNI POSTMODERNI DRUŽBI

### Uvod

Delo je sestavni del življenja vsakega posameznika. Z njim se srečuje od rojstva do smrti. Za to seveda ima veliko časa (prostega časa), da ga umesti v svoj delokrog, v svoje aktivnosti in z njim skrbi za svoj zdrav slog, boljše počutje, dobro voljo, pristne medsebojne odnose ter razumevanje z ostalimi porabniki časa v družbi.

V nadaljevanju želim opredeliti in predstaviti pojme čas, delo in prosti čas. Ti se običajno medsebojno prepletajo, kar samo dokazuje, da je zelo tanka ločnica med vsemi za življenje vsakega posameznika zelo pomembnimi elementi. Ugotavljam, da je pojem dela zelo pomemben za delovno aktivno prebivalstvo, ki običajno skrbno načrtuje vključevanje prostega časa v svoje življenje. Pri mladih in tistih v tretjem in četrtem življenjskem obdobju pa je več poudarka na pristočasnih aktivnostih. Slednji so z aktivnim delom v fazi zaključevanja ali so ga zaključili, mladi pa se, glede na težave z zaposlitvijo, največkrat zatekajo k aktivnim (treningi) ali sprostivnim oblikam izrabe prostega časa.

### Delo

Po Lawsonu (2004, 96) ni trdne in hitre opredelitve tega, kaj je delo in kaj ni<sup>i</sup>. Poskus opredelitve bi bil glede na prostor in čas variabilen. V industrijskih družbah je njegova opredelitev gotovo povezana z nečim, kar je obveznost in za kar se dobiva plačilo. Kljub temu pa so nekatere vrste dela močno povezane s prostim časom kot v primerih, ko se vključujeta interes in užitek (npr. strast do nogometa).

Če se počasi navežemo na čas, lahko rečemo, da je le-ta povezan z delom. Vključuje vse aktivnosti, ki jih mora oseba opraviti, da bi lahko učinkovito izvršila delovne obveznosti, kot je na primer pot na delo in domov. Lahko pa vključuje tudi nekaj »dela na domu«. Meje med delom in časom, ki je povezan z delom, so nejasne in so v času in glede na kulturno okolje gibljive. Obstaja množstvo aktivnosti, za katere nismo plačani, pa vendarle čutimo obveznost, da jih postorimo. Najpomembnejši primer je tu lahko domače delo, vendar pa so še druge družbene obveznosti, kot je medsebojna podpora v širšem sorodstvu, religiozne usluge, če smo verni, in pa različni družbeni dogodki, za katere čutimo, da moramo v njih sodelovati in jih podpreti. To, kar je znano kot »prosti čas«, je področje, kjer obstaja možnost izbire aktivnosti, ki jim bomo sledili. In to ne zaradi tega, ker so plačane, ampak zato, ker v njih uživamo in smo jih sami izbrali. Večina športov je na primer razumljena kot pristočasna aktivnost, kot hobi ali počitnice itd. Prosti čas se od drugih aktivnosti loči zaradi individualne svobode ukvarjanja<sup>ii</sup>.

### Čas

Čas je velik človekov prijatelj, ko pa ga zmanjkuje, tudi sovražnik. Ali ga znamo pravilno izrabiti, je naš zaveznik, ko se znajdemo v časovni stiski? To so vprašanja, na katere bi želeli vsaj okvirno podati odgovore v tem poglavju.

Čas je edinstven omejen vir, pri katerem ne moremo odločati o tem, ali ga bomo porabili ali ne, ampak odločamo zgolj o tem, kako ga bomo porabili, navaja Šarotar Žižek<sup>iii</sup>. Zato je večšina upravljanja časa nujna tako za izboljšanje položaja in kariero posameznika, položaj delovnega tima kakor tudi organizacije kot celote. Ker je upravljanje časa uporabna in koristna večšina, ki pripomore k izboljšanju različnih vidikov življenja, v prispevku predstavljamo splošni koncept upravljanja časa (opredelitev časa in njegovega upravljanja, namen upravljanja časa, zmote o tem ter simptome in razloge za neuspešno upravljanje časa), osvetljujemo časovne ovire in predstavljamo sistemski pristop k načrtovanju ukrepov, ki ob uporabi pripomočkov za upravljanje časa zagotavlja spremembe v organiziranju časa.



Poudarjamo tudi dejstvo, da je upravljanje časa v bistvu upravljanje samega sebe. Zato postane posameznik z učinkovitim upravljanjem časa bolj discipliniran, poveča svojo osebno produktivnost, izogne se časovnim oviram, zmanjša stres in prihrani čas, ki ga nato lahko porabi v skladu z lastnimi preferencami<sup>iv</sup>.

Čas je simbolika meje v trajanju in najbolj občutena distinkcija od onostranstva, ki je svet večnosti. Človeški čas je po definiciji končen, božji pa neskončen oziroma je zanikanje časa, neomejenost. Eden je stoletje, drugi je večnost, filozofsko razmišljujoče ugotavljata Chevalier in Gheerbrant in dodajata, da med njima ni mogoča nobena skupna mera. To je razlika v naravi, ki je človeški um ne more normalno doumeti. Čas je po njunem mnenju neločljivo povezan s prostorom<sup>v</sup>.

Parker<sup>vi</sup> pozna pet vidikov življenja ljudi glede na čas:

- ▶ Delo je čas, ki ga preživiš na plačanem delovnem mestu.
- ▶ Delovne obveznosti se nanašajo na čas, ki ga porabiš kot posledico zaposlitve, vendar pa ga dejansko ne preživiš delavno. Primer delovne obveznosti sta vožnja na delo in z njega.
- ▶ Nedelovne obveznosti vključujejo dejavnosti, kot je gospodinjsko delo in nega otrok.
- ▶ Čas zavzamejo tudi fiziološke potrebe. Ljudje morajo preživeti čas tudi za opravljanje dejavnosti, kot so prehranjevanje, spanje, umivanje in opravljanje potrebe.
- ▶ Preostali čas pa označimo kot prosti čas.

Ste se zamislili ob teh dejstvih? Vsekakor, saj o tem običajno sploh ne razmišljamo ali enostavno odmislimo. Poglejmo, kaj o času menijo različne osebnosti.

»Nič ni pomembnejšega od današnjega dne.« Johann Wolfgang von Goethe

»Vzemi si čas za premislek, ukrepaj pa naglo in odločno.« Isocrates

»Čas je največja razdalja med dvema krajema.« Tennessee Williams

»Če ljubiš življenje, ne zapravljaj časa, kajti čas je snov, iz katere sestoji življenje.« Benjamin Franklin

»Koliko časa pridobi tisti, ki se ne zmeni za to, kaj mislijo, govorijo in delajo drugi, temveč skrbi samo za to, če so njegova lastna dejanja pravična, blaga in dobra.« Mark Avrelij

»Čas: tisto, kar človek vedno poskuša ubiti, na koncu pa njega ubije.« Herbert Spencer

Lakein navaja, da ne obstaja »pomanjkanje« časa. Vsi imamo zadosti časa za vse, kar želimo narediti. Če ste tudi vi eden tistih, ki so vedno »preveč« zaposleni, vedite, da obstaja množica drugih, ki so še bolj zaposleni, pa storijo precej več kot vi. Nimajo več časa od vas. Svoj čas znajo le bolje izkoristiti. Učinkovito izkoriščanje časa je večšina, ki se je naučimo tako kot vožnje avtomobila. Zakaj se torej tudi tega ne naučimo?<sup>vii</sup>

Field dobro nakazuje, kdaj naj se izkoristi čas, da je posameznik lahko hkrati s tem, da dela, tudi zadovoljen in srečen. Gotovo se vam je ob prebiranju teh misli utrnila še kakšna izvirna ideja, kar samo dokazuje, da je čas del nas in se je treba zavedati njegovega pomena. Če želimo umestiti v delo in delovni čas tudi čas, ki si ga vsi zaposleni »odtrgamo« zelo poredko, tj. prosti čas, si moramo pogledati, kaj o tem pomembnem področju človekovega življenja menijo določena znanstvena področja<sup>viii</sup>.



## Prosti čas

Najprej si pogledjmo nekaj definicij oziroma razlag strokovnjakov, kaj sploh je prosti čas.

Sociologija prostega časa je sorazmerno novo področje sociologije, navajata Haralambos in Holborn<sup>ix</sup>. Tako je Parker (prav tam) opredelil prosti čas kot preostanek časa. To je torej čas, ki ostane, ko so izpolnjene druge obveznosti. Prosti čas je pomemben tudi za mlade, ki še niso tako neposredno umeščeni v okvir redne zaposlitve, čeprav je tudi odhajanje v šolo in posledično temu učenje – delo.

Lawsoon, Jones, Moores ocenjujejo prosti čas kot področje, kjer obstaja možnost izbire tistih aktivnosti, ki jim bomo sledili. In to ne zaradi tega, ker so plačane, ampak zato, ker v njih uživamo in smo jih sami izbrali. Prosti čas se od drugih aktivnosti (ukvarjanje s športom) loči zaradi individualne svobode ukvarjanja<sup>x</sup>.

Derganc navaja, da je prosti čas tisti čas, ki ni zapolnjen z obveznostmi, je čas za razbremenitev od naporov v šoli, pri delu in drugih vsakodnevnih obveznosti ter čas, ko se svobodno odločamo za različne dejavnosti. Za mladostnike pomeni možnost za sprostitev, ko se lahko prosti zunanjih pritiskov družijo s prijatelji, se zabavajo, izražajo sebe in preizkušajo svoje sposobnosti. Zavedati se moramo, da je kakovostno življenje pravica in priložnost vsakega posameznika in prosti čas je eden izmed načinov za njegovo doseganje in ohranjanje. Smiselno preživljanje prostega časa nas lahko obvaruje marsikatero fizične in psihične bolezni ali vsaj omili njene posledice<sup>xi</sup>.

Tako je že v prvi polovici prejšnjega stoletja prosti čas opredeljen kot čas, ko smo prosti od bolj očitnih in formalnih dolžnosti, kot je plačano delo ali druge obveznosti, ki so nam naložene. Parker je mnenja, da gre za čas, prost od dela in ostalih obveznosti, ki torej obsega dejavnosti, za katere je značilen občutek primerjalne svobode<sup>xii</sup>. Lešnik definira prosti čas kot »čas, s katerim razpolaga človek po svojih hotenjih in nagibih, ko nanj ne deluje nobena sila in obveznost, temveč je njegovo ravnanje podrejeno samo njegovemu prepričanju, volji in interesom v skladu s splošnimi pogoji in razmerami, v katerih živi«. <sup>xiii</sup> Derganc je prosti čas opredelila preprosto kot čas, ko nas ne veže nobena nuja ali obveznost<sup>xiv</sup>.

Kot vidimo, se definicije prostega časa razlikujejo od avtorja do avtorja, vendar pa lahko opazimo, da jih povezuje nekaj skupnega: svobodna izbira posameznika. Ne glede na to, kaj vključujemo v prosti čas oziroma katere dejavnosti definicija vsebuje, pomembno je, da ne gre za čas, ko opravljamo nujna opravila in obveznosti, ampak za čas, ki si ga sami organiziramo glede na lastne želje in potrebe.

### ***Prosti čas in prostočasne dejavnosti***

Prosti čas nedvomno vpliva na človekovo življenje. Ker ne gre za obveznosti, ki bi jih iz takšnih ali drugačnih razlogov morali opraviti, ampak za dejavnosti, ki jih svobodno izbiramo, predstavlja prosti čas izražanje samega sebe. Zato lahko trdimo celo, da nas način preživljanja prostega časa v veliki meri definira kot osebo. Na pomen prostega časa nakazujejo tudi rezultati sicer nekoliko starejše, a še vedno aktualne raziskave, v kateri so Slovenci na lestvici od 1 do 10 pomembnost prostega časa ocenili kar z oceno 8,18<sup>xv</sup>.

Lešnik pravi, da je pomen prostega časa v omogočanju počitka, sprostitve, doživetja ustvarjalnosti in uresničevanja lastne osebnosti. Prav tako naj bi s pomočjo prostočasnih dejavnosti vzpostavili ravnotežje med napetostmi, ki jih povzročajo dnevne obveznosti in družbene zahteve, ter sprostivijo, ki jo daje doživetje svobode in miru<sup>xvi</sup>.

Prostočasne dejavnosti človeku tako omogočajo večstransko sproščen razvoj osebnosti. Če gremo od začetka, prva in glavna naloga prostega časa je počitek. Prosti čas je pomemben, ker omogoča posamezniku, da se spočije in sprosti, da se tako rekoč obnovi. V duševnem smislu omogoča počitek razbremenitev misli od vsakodnevnih skrbi in obveznosti, odpravo stresa in napetosti, v telesnem pa nabiranje izgubljenе moči. Naj omenimo, da je pri študentih, glede na to, da je njihovo delo pretežno umsko naravnano, počitek pomemben bolj z duševnega vidika.

Aktivno preživljanje prostega časa, npr. ukvarjanje z neko obliko športa ali rekreacije, lahko pozitivno vpliva na splošno stanje organizma in prispeva k izboljšanju telesne zmogljivosti posameznika. Tukaj se prosti čas pokaže v funkciji izboljšanja telesnega in duševnega zdravja posameznika. K dobrem duševnem delovanju oseb v veliki meri prispevajo tudi zabavne vsebine, po katerih posegamo običajno prav v prostem času.

Kuharjeva navaja, da je dosledna prostočasna udeležba tudi preventiva pred kriminalnimi dejanji in depresivnimi razpoloženji. Odvisno od dejavnosti, s katerimi se medtem ukvarjajo, prihajajo študentje v prostem času v stik z drugimi ljudmi<sup>xvii</sup>. »Medsebojni odnosi, ki jih navezujejo z različnimi ljudmi v skupnosti, postajajo čedalje pogostejši in zanje osebno vse pomembnejši, prav tako pa imajo čedalje večji vpliv na njihov osebni in socialni razvoj.« <sup>xviii</sup> Prosti čas tako študentom daje možnost, da razširijo krog poznanstev, izboljšajo svoje komunikacijske veščine ter vzpostavljajo, razvijajo in vzdržujejo odnose z ljudmi iz širšega družbenega okolja. Odnosi z ljudmi, ki jih študenti spoznajo v prostem času, se lahko razvijejo v nova prijateljstva, partnerstva ali celo poslovna partnerstva.

### ***Pomen prostega časa in razvedrila v tretjem in četrtem življenjskem obdobju***

Številne pretekle raziskave kažejo, kako pomemben je prosti čas tudi za starejše ljudi, tajvanski raziskovalci pa ugotavljajo, da prosti čas tudi močno vpliva na kakovost življenja, srečo in občutek notranjega miru. Rezultati preteklih raziskav tudi kažejo, da neorganiziranost prostega časa pogosto vodi v dolgočasje in nezdrav sedeč življenjski slog. Dr. Wei-Ching Wang, ki je vodil raziskavo, pravi, da kakovosti

življenja ne določa količina prostega časa, ampak način, kako ta čas preživimo oziroma kako si ga organiziramo. Po mnenju raziskovalca je pomembno ljudi naučiti, kako svoj prosti čas čim bolj izkoristiti, saj bodo na tako močno pripomogli h kakovosti svojega življenja.

Starejši se radi zaposlijo s športnimi aktivnostmi in s tem ohranjajo gibljivost, vitalnost in samostojnost pri vsakodnevnih opravilih. Delo je osnovna človekova potreba in pripomore k preživetju in to velja tudi za starejše. Človek brez dela lahko kaj kmalu občuti nelagodje, osamljenost, občutek, da je odveč, nepotreben, odvisen, nemočen in prazen. To je pri starejših ljudeh še toliko bolj prisotno.

S staranjem človek vedno težje spreminja svoj utečen življenjski slog – to so pokazale številne študije. Kot je že znano, imamo močno povezavo med umom in telesom. In ravno zato je potrebno veliko napora, da človek spremeni navade. Zelo dobro je, da tudi stari ljudje čimprej najdejo pristočne aktivnosti, ki pomirjajo in hkrati omogočijo počitek ter nov zagon. Najpomembnejše je t. i. ravnovesje med delom in počitkom. Brez tega ravnovesja začne človek slabeti, nima več moči in volje za delo, slabi mu imunski sistem, to pa velikokrat pripelje do različnih obolenj, ki jih v tretjem in kasneje četrtem življenjskem obdobju tako nikoli ne manjka. Doma in morebiti v domu za starejše imajo tako starejši na izbiro veliko dejavnosti za aktiven počitek ali bolje rečeno pristočne aktivnosti, ki so delo njihovega vsakdana:

- ▶ branje knjig in revij,
- ▶ radio in televizija,
- ▶ križanke, kartanje in druge družabne igre,
- ▶ ples, petje in igra,
- ▶ sprehodi, fitnes, joga idr.<sup>xix</sup>

Starejši pa morajo vsekakor veliko nameniti tudi počitku. Počitek je prav tako čas, ki ga imajo vsi ljudje zase in vsakomur zelo veliko pomeni, ne glede na leta.

Vloga prostega časa je jasna, prav tako tudi njegov vpliv na življenje ljudi. Pomemben je tako za mlade kot za starejše. Katere dejanske koristi bo posameznik imel od prostega časa, bo odvisno predvsem od načina izkoriščanja oziroma organiziranja le-tega. Vse aktivnosti za aktiven počitek lahko začnemo vpeljevati že v mladosti v naš življenjski slog in posameznik ne bo imel težav pri spreminjanju navad v tretjem in četrtem življenjskem obdobju.

## ***Delitev prostega časa***

Prosti čas bi lahko razdelili na dejavnosti, ki so vezane na aktivno in pasivno preživljanje le-tega. Obstajajo določena razhajanja med razmišljanji posameznih strokovnjakov s tega področja. Zaradi tega ne poznamo enotne razdelitve pristočnih dejavnosti.

Posamezni avtorji so razdelili pristočne dejavnosti po sklopih. Hočevar deli prosti čas na dejavnosti, namenjene počitku, zabavi in razvijanju osebnosti<sup>xx</sup>. Pri prvih naj bi šlo predvsem za sprostitve in obnavljanje telesnih moči; sam način počitka pa bi naj bil odvisen od narave dela, ki ga človek opravlja. Če človek opravlja bolj fizična dela, potem se počitek nanaša v glavnem na pasivni odmor npr. mirovanje in spanje, če pa je delo bolj umskega značaja, potem je odmor bolj aktiven (gibanje, sprostitve). Dejavnosti, ki se nanašajo na zabavo, so tiste, ki osvežujejo človeka in ustvarjajo dobro razpoloženje. Lahko gre za ustvarjalno zabavo, kjer človek aktivno sodeluje v procesu oblikovanja vsebine ali pa samo za udeležbo v dejavnostih, ki jih ponuja tržišče. Dejavnosti, ki se nanašajo na razvijanje osebnosti, zajemajo dejavnosti različnih področij (izobraževalnega, zdravstvenega, moralnega, znanstvenega, estetskega, kulturnega idr.), človeku pa omogočajo čustveno, umsko, socialno, ekonomsko, spolno in moralno razvijanje osebnosti. Lešnik pa navaja nekaj možnih delitev. Ena izmed njih se nanaša tudi pristočne dejavnosti mladih, ki vsebuje štiri večje sklope:

**1 Informativno-oblikovalne dejavnosti**, ki omogočajo nabiranje novih izkušenj in doživetij ter obveščanje in izobraževanje, s čemer pa vplivajo na razvoj osebnosti posameznika. Tukaj navaja dejavnosti, kot so branje časopisov, poslušanje radia, gledanje televizije, ukvarjanje s sabo, ogled razstav, obiskovanje kina, gledališča idr.

**2 Ustvarjalne dejavnosti** – za njih je značilna iznajdljivost, domišljija, potreba po samostojnosti in želja po odkrivanju novega. Med ustvarjalne dejavnosti vključujemo npr. igranje inštrumenta, fotografiranje, slikanje, risanje, pisanje dnevnika, računalništvo, modeliranje in druge hobije.

**3 Družbenopodprtvene dejavnosti** – dejavnosti, ki zadovoljujejo potrebo po uveljavitvi in priznavanju v okolju ter občutku samozavesti in varnosti. Gre za dejavnosti, za katere je značilen tekmovalni duh in ki omogočajo primerjanje dosežkov, npr. različni športi, druga tekmovalna z vrstniki ipd.

**4 Sprostitutveno-družabne dejavnosti** – tiste, ki zadovoljujejo predvsem potrebe po sprostitvi, ampak niso tekmovalne ali ustvarjalne narave npr. obisk športnih prireditev, sprehodi, izleti, pogovor, različne igre idr.<sup>xxi</sup>



Malo bolj enostavno delitev najdemo v Grilovi raziskavi preživljanja prostega časa med mladostniki. Ta namreč razvršča dejavnosti v organizirani oziroma neorganizirani prosti čas<sup>xxii</sup>. Ugotavljam, da se slednja delitev prav tako prepleta pri vsakem posamezniku, odvisno od njegove volje, želje in potrebe pa preživljanju prostočasnih aktivnosti.

## Zaključek

Vsak posameznik se v življenju nenehno sooča z vsemi tremi navedenimi elementi – delom, časom in prostim časom tako v zasebnem kot tudi poslovnem okolju. Treba jih je obravnavati posamezno in hkrati kot celoto, saj se med seboj dopolnjujejo in nadgrajujejo. Čeprav o delu, ker delamo vsi, vemo vse, je treba razumeti, kaj je delo, zakaj ga izvajamo in predvsem to, kako ga umeščamo v čas, ki nam je na voljo (prosti čas). Poseben poudarek je treba dati delovnemu času, ki ga bolj ali manj spremljamo od strani v prepričanju, da ga vsakemu zaposlenemu odredijo delodajalci. Ob pregledu podatkov boste ugotovili, da je zelo pomembno razumevanje učinkovitega delovnega časa v odnosu do celotnega delovnega časa, ki ga preživimo na delovnem mestu. Glede na to, da več kot tretjino časa preživimo na delovnem mestu, je prav, da znamo izkoristiti čas, ko nismo na delovnem mestu. To je t. i. prosti čas, ki ga posameznik namenja prostočasnim dejavnostmi. Ker pa se prosti čas in ostali čas, ki ni neposredno delovni čas na delovnem mestu, v sodobni globalni družbi »zlivata v eno«, je prav, da tudi življenju v prostem času namenjamo to, na kar opozarjajo različni strokovnjaki, pa tudi samo življenje posameznika. Prosti čas je čas, ki si ga posameznik razporeja v svojem življenju glede na njegove aktivnosti in ostale časovne zmožnosti in ne glede na starost. Čeprav je veliko razlag v smeri, da prostega časa ni nikoli dovolj, menimo, da je napaka v razporejanju le-tega. V tem in naslednjih prispevkih se bomo posvetili prostemu času, ki, resnici na ljubo, vse pogosteje posega v aktivni čas posameznika in obratno.

Zakon o delovnih razmerjih navaja, da je delovni čas učinkoviti delovni čas, čas odmora po 154. členu tega zakona ter čas upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in s kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom<sup>xxiii</sup>. Učinkoviti delovni čas je vsak čas, v katerem delavec dela, kar pomeni, da je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi. Učinkoviti delovni čas je osnova za izračun produktivnosti dela. Na osnovi tega lahko povzamem, da je čas najpomembnejši element človekovega življenja in dela. Vse se vrti okoli njega, vsi smo vpeti vanj in vedno manj časa nam ostaja za prosti čas ter dejavnosti v njem.

Poznamo različne delitve prostega časa, ki se med seboj bolj ali manj razlikujejo in bodo različno smiselne in ustrezne, odvisno od namena, v katerem se bodo v danem trenutku izvajale. Pomembno pa je, da umeščamo prosti čas in s tem prostočasne aktivnosti v svoje življenje, saj bodo na osnovi le-tega rezultati našega dela bolj spodbudni, življenja pa razgibano, polno in predvsem zdravo.

Prostočasne dejavnosti prav tako vzgajajo človeka in ga pripravljajo na življenje. Skozi različne dejavnosti, ki jih počnejo v prostem času, študenti raziskujejo sami sebe, oblikujejo osebnost in gradijo lastno identiteto, kar pa pomaga tudi pri usmerjanju v poklicnem smislu. Prosti čas omogoča usvajanje določenih spretnosti in veščin, ki so v prihodnosti uporabne na delovnem mestu in v korist tudi pri samem zaposlovanju. Prosti čas torej igra pomembno vlogo tudi pri dodatnem izobraževanju in izpopolnjevanju posameznikov. Kombiniranje večjega števila raznovrstnih dejavnosti (npr. aktivno sodelovanje v klubih, ukvarjanje s športom, udeležba na delavnicah in hkrati še druženje s prijatelji) prispeva k discipliniranosti osebe. Študentje se tako lahko naučijo dobro organizirati svoj (prosti) čas, organizacijske veščine pa so, sploh v današnjem razgibanem in hitro spreminjajočem se okolju, zelo cenjene.

Vloga prostega časa je jasna, prav tako tudi njegov vpliv na življenje ljudi. Pomemben je tako za mlade kot za starejše. Katere dejanske koristi bo posameznik imel od prostega časa, bo odvisno predvsem od načina izkoriščanja oz. organiziranja le-tega. Vse aktivnosti za aktivni počitek lahko začnemo vpeljevati že v mladosti v naš življenjski slog in posameznik ne bo imel težav pri spreminjanju navad v tretjem in četrtem življenjskem obdobju.

## Viri, literatura in opombe

---

- <sup>i</sup> Lawson, T. idr. (2004). *Sociologija: shematski pregledi*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- <sup>ii</sup> Prav tam.
- <sup>iii</sup> Šarotar Žižek, S. (2008). Učinki upravljanja časa – upravljanje samega sebe v odnosu do časa. *Naše gospodarstvo*. 54 (5–6).
- <sup>iv</sup> Prav tam.
- <sup>v</sup> Chevalier, J. in Gheerbrant, A. (1994). *Slovar simbolov*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- <sup>vi</sup> Haralmbos, M. in Holborn, M. (2001). *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
- <sup>vii</sup> Lakein, A. (1998). *Kako obvladati čas*. Kranj: Ganeš.
- <sup>viii</sup> Field, L. (2001). *60 poti do boljšega življenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- <sup>ix</sup> Haralmbos, M. in Holborn, M. (2001). *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
- <sup>x</sup> Lawson, T. idr. (2004). *Sociologija: shematski pregledi*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- <sup>xi</sup> Derganc, S. (2004). *Prosti čas mladih*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- <sup>xii</sup> Parker, S. (1976). Work and Leisure. V Butterworth, E. in Weir, D. *The Sociology of Leisure*. London: Allen & Unwin
- <sup>xiii</sup> Lešnik, R. (1982). *Prosti čas*. Maribor: Obzorja.
- <sup>xiv</sup> Derganc, S. (2004). *Prosti čas mladih*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- <sup>xv</sup> UMAR. Urad za makroekonomski socialni razvoj. (2006). Ljubljana: Socialni razgledi.
- <sup>xvi</sup> Lešnik, R. (1982). *Prosti čas*. Maribor: Obzorja.
- <sup>xvii</sup> Kuhar, M. (2007). Prosti čas mladih 21. stoletja. *Socialna pedagogika*. 11(4).
- <sup>xviii</sup> Gril, A. (2006). *Prosti čas mladih v Ljubljani*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- <sup>xix</sup> Pomen kakovostnega preživljanja prostega časa v zrelih letih. Pridobljeno 5. 9. 2017 na spletni strani <http://www.epsihologija.si/novica/pomenkakovostnega-prezivljanja-prostega-casa-v-zrelih-letih>.
- <sup>xx</sup> Hočevar, F. in B., Mesec. (1981). *Prosti čas*. Ljubljana: Zveza kulturnih organizacij Slovenije.
- <sup>xxi</sup> Lešnik, R. (1982). *Prosti čas*. Maribor: Obzorja.
- <sup>xxii</sup> Gril, A. (2006). *Prosti čas mladih v Ljubljani*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- <sup>xxiii</sup> Zakon o delovnih razmerjih. Pridobljeno 10. 9. 2017 na spletni strani [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_pdf/zdr\\_del\\_cas\\_nocno.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/zdr_del_cas_nocno.pdf).



**JANEZ ŽEZLINA** je diplomiral na Ekonomski fakulteti in magistriral na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Deloval je na področju direktnega marketinga, promocije in pospeševanja prodaje, na področju upravljanja človeških virov in organizacijskega svetovanja (Socius), kot trener Treninga Dale Carnegie®. Od leta 2009 se ukvarja s poslovnim in kadrovskim svetovanjem (ENERGOS, d. o. o.). Ključna strokovna področja so strateške in kadrovske preobrazbe poslovnih sistemov.

**Povzetek:** Za uspeh in dolgoročno uspešen in uravnotežen razvoj organizacije je pomembnih več dejavnikov. Eden izmed njih je jasna osredotočenost na kadre in njihov sistematični razvoj, kar pomeni, da je treba slediti svetovnim menedžersko-voditeljskim trendom ter kadrovske razvojnim dobrim praksam in jih čimprej preizkušati in prilagajati potrebam in absorpcijski sposobnosti organizacije. Če organizacije želijo bolj sistematično upravljati s ključnimi kadri, je nujno, da tudi funkcija upravljanja kadrov postane strateški partner menedžmenta. Vendar pa na vprašanje, kako naj postane strateški partner s top menedžmentom, ni enotnega odgovora, ker je seveda vsaka organizacijska kultura edinstvena.

**Ključne besede:** agilno upravljanje kadrov, razvoj potencialov, opolnomočenje zaposlenih, voditeljstvo, trendi s področja upravljanja kadrov

## POSTAVITE HRM NA POSLOVNI ZEMLJEVID PODJETJA

Današnje poslovno okolje je bistveno bolj kompleksno, nestanovitno, negotovo in zapleteno, kot je bilo v prejšnjem tisočletju oziroma še pred nekaj leti. V zahodnem svetu temu pravijo V.U.C.A. poslovno okolje, kar je akronim za naslednje štiri besede: *Volatility* – nestanovitnost, *Uncertainty* – nesigurnost, *Complexity* – kompleksnost, *Ambiguity* – dvoumnost.



Po drugi strani pa je soodvisnost organizacij tudi vedno večja in vse težje obvladljiva, prihod novih in novih revolucionarnih tehnologij, tudi na podlagi radikalnih inovacij, je vedno hitrejši. Boj organizacij za najbolj nadarjene kadre je vedno hujši, predvsem boj za kadre, ki so sposobni prenesti svojo kreativnost v rešitve in ki še posebej dobro zadovoljijo potrebe strank ali jih celo soustvarjajo.

Če je še pred nekaj leti veljal rek »Človeški viri so kot naravni viri – prevečkrat močno zapostavljeni« nam današnja situacija že riše drugačno sliko. Zavedanje o pomembni vlogi kadrovskega procesa je vse bolj izrazito, vse sodobne oziroma trendovske tehnike učinkovitih organizacij postavljajo kadre na temeljno, strateško mesto.

Spoznanje, kako pomembno je učinkovito upravljanje s kadri (razvoj potenciala, primerno delovno okolje, uravnoteženo življenje, postavljanje in komunikacija ciljev/strategije, ciljno vodenje in letni

pogovori, upravljanje talentov) dolgo časa ni in ni dobilo svojega pravega mesta pri večini organizacij ne samo v Sloveniji, tudi širom po svetu.

Kot pomembno točko preloma lahko označimo trenutno gospodarsko krizo (ki po mojem mnenju še vedno traja, predvsem pri tem mislim na krizo vrednot). Anomalija, ki je doletela vsakega zaposlovalca v tem času, se kaže v množičnem številu prijav na prosto delovno mesto, na koncu pa izločitev vseh – ker pravih kandidatov ni od nikoder, kar je v organizacijah še dodatno okrepilo potrebo po sistematičnem upravljanju talentov oz. človeškega kapitala, od katerega je odvisna njihova uspešna prihodnost. Organizacije so ljudje in ljudje delajo posel, torej če gradite in razvijate uspešno poslovno zgodbo, gradite in razvijate svoje kadre. Charles Darwin je že v 19. stoletju zapisal: »V tekmi za preživetje zmagujejo najmočnejši oz. najbolj pripravljeni – to so tisti, ki so se zmožni najbolje prilagajati spremembam okolja.«

Za uspeh in nenehen razvoj je v organizaciji torej pomembnih več dejavnikov. Kot ugotavljamo že prej, je eden izmed pomembnejših jasna osredotočenost na kadre in njihov sistematični razvoj, kar pomeni tudi, da je treba slediti svetovnim menedžersko voditeljskim trendom ter kadrovske razvojnim dobrim praksam ter jih čimprej preizkušati in prilagajati potrebam in absorpcijski sposobnosti organizacije.

## ***Tveganja, ki stojijo pred vrati***

Aktualna knjiga s področja voditeljstva prihodnosti<sup>xviii</sup> govori o tveganjih, ki bodo krojila uspešnost in vsakdanje življenje organizacij in predstavljajo pomemben okvir za prilagajanje dobrih menedžersko-kadrovskih praks v organizacijah.

**Globalizacija 2.0** – sleherna organizacija, ki je prisotna na internetu, prodaja svoje storitve in izdelke na svetovnem trgu, torej s svojo ponudbo odgovarja svetovnim zahtevam in se na isti ravni spopada tudi s konkurenco. Če navedeno preslikamo na trg delovne sile, lahko pridemo do istih zaključkov, kar pomeni, da bomo prav kmalu (lahko) pridobivali kandidate od vsepovsod ter s tem v zvezi morali razvijati dobre prakse delovanja v multikulturnih okoljih.

**Okoljske nevarnosti** – podnebne spremembe in vse bolj pogosti pojavi naravnih katastrof prinašajo nove in nove izzive ter s tem povezane skrbi za investitorje, partnerje, kupce, obenem te nevarnosti za organizacije predstavljajo tudi priložnost – za tiste organizacije, ki delujejo družbeno odgovorno do vseh deležnikov in s tem pridobivajo na ugledu svoje poslovne blagovne znamke kot tudi blagovne znamke dobrega delodajalca.

**Demografske spremembe** – populacija se vse bolj stara, kar zastruje stanje na trgu delovne sile in pušča v nemilosti mlade rodove, ki oboroženi z znanjem čakajo na prve zaposlitve, pred organizacije pa postavlja izziv uspešnega medgeneracijskega delovanja.

**Individualizem** – mlajši rodovi v poslovni svet vnašajo vedno večjo mero svobode odločanja, kar počasi izpodriva lojalnost ter pripadnost organizaciji in sili le-te v spoštovanje potreb posameznikov v vedno bolj raznoliki družbi, tudi na način, da se najboljše organizacije s tem v zvezi usmerjajo v individualne motivacijske pakete za zaposlene.

**Digitalizacija** – z močno absorbcijo informacijskih tehnologij v vsakdan vsakega posameznika so meje med poslovnim in zasebnim življenjem vse težje določljive. Delo se seli iz pisarn na vsakršnje mesto, ki omogoča povezavo s svetovnim spletom – kar je milo rečeno: povsod.

**Tehnološki razvoj** – povezovanje vseh možnih tehnologij vodi k nenehnemu odkrivanju inovacij na vseh področjih, kar narekuje nove pristope pri pripravi in lansiranju novih produktov in storitev.

Za učinkovito prilagajanje organizacij na spremembe v poslovnem svetu se bodo morale organizacije slej ko prej spopasti s temi novimi trendi oz. novo poslovno realnostjo. Resnici na ljubo je marsikaterega od zgoraj navedenih trendov (ki predstavljajo po eni strani priložnost, po drugi pa tveganje za organizacije) možno zaznati že danes oziroma zadnje desetletje. Preventivna priprava na spremembe je vedno bolj uspešna, predvsem pa bistveno cenejša kot pa korektivno krpanje okrnelega sistema.

## ***Ključne sestavine voditeljstva prihodnosti***

Kakšni morajo torej biti voditelji prihodnosti? Kateri novi pristopi so potrebni za učinkovit razvoj organizacije? Kako naj organizacija že danes odgovori na prihodnja tveganja?

### **Strategija in suverenost**

Zavzetost, počutje in učinkovitost zaposlenih ni odvisna le od njihove kompetentnosti in delovnih izkušenj, temveč tudi od strateških ciljev, ki si jih zastavi organizacija. Da zaposleni izkažejo zavezanost organizaciji in tako suvereno izvajajo dnevne delovne aktivnosti, morajo zaupati v sposobnost vodstva, v postavljene kazalnike in s tem povezano usmerjenost organizacije. Dobra umeščenost organizacije v prostor in dobava kakovostnih izdelkov in storitev njenim naročnikom daje zaposlenim zagotovilo, da je organizacija stabilna in bo uspešna tudi v bodoče.

Na žalost nam turbulentno okolje vse večkrat (ponavadi nenamerno) postavlja časovne ovire pri komuniciranju z zaposlenimi o spremembah. Iz istega razloga se velikokrat spreminjajo prioritete organizacije, kar zaposlene prepušča dvomom in nejasnostim. Zaposleni potrebujejo informacije – ob nezadostni komunikaciji se prične pojavljati nezaupanje v voditeljstvo in strateško usmeritev organizacije.

Prepričajte se, da vodje na vseh nivojih poznajo in razumejo planirane spremembe in se zavedajo pomembnosti nadaljnje komunikacije ključnih informacij s svojo ekipo. Takoj ko zaposleni začutijo, da njihovi vodje ne verjamejo v planirane projekte oziroma nove prijeme, prične upadati njihovo zaupanje v organizacijo in suverenost pri njihovem delu.

**Integriteta**

Za doseg dobrega imena organizacije med zainteresirano javnostjo je potreben čas in trdo delo na transparentnih temeljih. Vemo, da je pridobitev ugleda v okolju zahteven proces, ki pa se lahko poruši v trenutku nepazljivosti.

Vsaka organizacija mora nenehno spodbujati zaposlene k doseganju širših ciljev, ki presegajo tim sodelavcev, oddelek in celo samo organizacijo. Organizacija, ki udejanja širši namen in stoji na trdnih načelih, potrebuje zaposlene z željo po zasledovanju teh ciljev. Pri tem je zelo pomembno timsko delo, projektni način delovanja, načelo soustvarjanja z vsemi deležniki organizacije, medgeneracijsko in medsektorsko sodelovanje.

Pri doseganju integritete je pomembno, da organizacija deluje skladno s pričakovanji zaposlenih, naročnikov in ostalih deležnikov v okolju na vseh nivojih poslovanja, zato je trajnostni razvoj vrednota, ki ji bo potrebno namenjati vse več pozornosti.

**Bodite transparentni**

Predanost zaposlenih je obojestranski odnos. Če želite povečati učinkovitost zaposlenih, jim morate zagotavljati občutek medsebojnega zaupanja in spoštovanja. Bodite pozorni na njihov dodatni vložek znanja in dela v sam proces in jih za to primerno motivirajte (materialno ali nematerialno).

Številna orodja in načini internega komuniciranja danes omogočajo enostavno in predvsem transparentno promocijo posameznikovih kompetenc in dosežkov, zato je upravljanje s talenti pomemben proces, ki preprečuje izgube človeških virov organizacije. Hkrati je transparentna in odprta komunikacija z zunanjo javnostjo lahko dober vzvod za privlačnost organizacije za druge visoko usposobljene kadre.

**Fleksibilno je agilno**

Vsaka organizacija (lahko) zaposluje ljudi vsaj štirih generacij. Pri tem se kažejo izzivi vodstva, kako ustvariti produktivno delovno vzdušje in zgraditi trdne povezave za (interni) prenos znanja. Ljudje različnih starosti imajo različne vrednote, različne potrebe, različne navade, zato mora biti temu prilagojen tudi njihov način razvoja, delovni pogoji, motivacija in cilji, ki jih zadovoljujejo. Temu vsled mora organizacija fleksibilno obravnavati vsakega zaposlenega kot posameznika namesto enakih kriterijev za obravnavo vseh skupaj. Novi pristopi pri individualni obravnavi zaposlenih so torej neobhodni.

**Sodobni kadrovske prijemi**

Svetovni naprednjaki že danes preskušajo nove pristope na področju upravljanja s kadri. Le-ti bodo kmalu na prioritetni lestvici razvojnih aktivnosti pri organizacijah, ki se razvijajo sistematično in imajo definirano daljnoročno ciljno točko. Kako lahko tudi vi stopite v čevlje časa in strumno odkarokate v prihodnost?

Tako svet kot poslovno okolje postaja vse bolj nepredvidljivo, fleksibilno, nagnjeno k kreativnosti in spremembam. Podjetja, ki bodo sposobna nenehno prilagajati svoje procese spreminjajočim se pogojem na trgu, bodo preživela konkurenco – v prvi vrsti tista podjetja, ki se bodo še naprej oklepala tradicionalnih pristopov in organiziranosti. Tendenca preoblikovanja kadrovske procesov je komplementarnost in osvojitve agilnega načina izvajanja procesov.

**Agilni način kadrovskega pristopa**

Agilno upravljanje s človeškimi viri navaja, da naloga kadrovske službe ni le izvajanje nadzora in uvajanje kadrovske razvojnih oz. organizacijskih standardov, temveč v prvi vrsti podpora in izboljševanje agilnosti organizacije. Slednje spreminja poslanstvo in fokus sedanjih kadrovske služb. Delati agilno pomeni izvajati programe, ki ustvarjajo okolje, ki omogoča prilagodljivost, inovativnost, sodelovanje in nenazadnje hitro reagiranje.

**Agilne kadrovske strategije vključujejo na primer:**

- ▶ usposabljanje vodij (op. p. leaderjev – voditeljev) na vseh nivojih v podjetju – da je njihov pristop bolj trenerski oziroma v smeri coachinga kot pa tipično šefovski oziroma menedžerski (fokus bolj na učinkovito upravljanje in vodenje procesov);
- ▶ organiziranost podjetja v manjše, visoko učinkovite time, ki si postavljajo svoje cilje (načelo soustvarjanja, ki dviguje notranjo motivacijo pri zaposlenih);
- ▶ interakcija kupcev z vsemi skupinami in funkcijami v organizaciji;
- ▶ postavitev in komuniciranje jasnega in usmerjenega poslanstva in vrednot organizacije;
- ▶ ustvariti sistem transparentnih informacij (npr.: kaj so naši cilji, kdo dela na katerem projektu, kdo so naši strokovnjaki ipd.);
- ▶ uvajanje sistema pripadnosti, ne le sistema zapisov (npr.: sodelovanje, deljenje informacij, projektno vodenje ipd.);
- ▶ osredotočiti se na nenehno učenje in učečo se kulturo na vseh nivojih;



- ▶ strateški razvoj organizacije v smeri pridobivanja najbolj primernih kadrov (pridobitev imena oz. blagovne znamke najboljšega delodajalca);
- ▶ zaposlovanje in promocija strokovnjakov in ne samo t. i. generalnih direktorjev;
- ▶ spodbujanje in izobraževanje kadrov v smeri podajanja medsebojnih povratnih informacij;
- ▶ vzpostavitev sistema medsebojnega nagrajevanja (horizontalno, ne vertikalno);
- ▶ programi za spodbujanje raznolikosti med zaposlenimi v ekipah.

Nekaj od teh dobrih praks agilnega upravljanja s človeškimi viri (HRM) oziroma človeškim kapitalom in razlike do tradicionalnega HRM so prikazane v spodnji tabeli:

Področje	Tradicionalni HRM	Agilni HRM
Procesi	Strukturirano po temah	Sprotno
	"Vedno tako delamo"	Empirično - temelječ na analitiki
Način delovanja	Jasno določene delovne naloge	Odvisno in prilagojeno procesu, kompetencam posameznikov oz. projektu
	Reagira na spodbudo (reaktivno)	Proaktivno
Standardi in pravila	Omejen manevrski prostor	Veliko prostora za improvizacijo
	Eno pravilo velja za vse, standardizirano	Ni pravila, ki velja za vse, prilagojeno potrebam
Organizacijska kultura	Drži se notranjih pravilnikov	Prilagodljivo, kreativno in samostojno razmišljanje
	Formalizirano	Delno definirano (ali sploh nič)
Organizira nost	Kultura, ki potrebuje stalno (zunanjo) spodbudo in pomoč	Samoodgovorna in samoiniciativna kultura
	Reagira na spodbudo (reaktivno)	Proaktivna
Voditeljstvo	Individualno delovanje	Timsko delovanje
	Minimalno sodelovanje med oddelki in skupinami	Sodelovanje med skupinami, oddelki, podjetji
Pogled na zaposlene	Negativen	Kultura odgovornosti in pooblastil, opolnomočenje zaposlenih
Motivacija	Motivacija od zunaj	Pozitiven
Vloga kadrovske službe	Motivacija od zunaj	Lastna (notranja-intrinzična) motivacija – motivacija 2.0
	Nadzor in uvedba standardov	Podpora in uvajanje agilnih metod, razvoj voditeljstva in opolnomočenje zaposlenih, individualno prilagajanje kadrovskih praks in sistematično dvigovanje zavzetosti zaposlenih

Tabela 1: Primerjava tradicionalnih in agilnih pristopov (prilagojeno po Thoren, P. M., 2014)<sup>xxviii</sup>

**Visok nivo ocenjevanja tveganj in varovanja zasebnosti**

Kadrovske službe v podjetjih bodo namenjale več pozornosti obvladovanju tveganj, ki bo zajemalo tako področje varovanja informacij in podatkov kot tudi tveganja, povezana s postopkom pridobivanja kadrov (slabo prepoznavanje potencialov, neučinkovit izbor kadrov).

### Organizacijska kultura

Agilne metodologije kot trenutni »trend seterji« narekujejo izoblikovanje učeče se organizacije. Ena od elementarnih sestavin agilnega pristopa je učenje, torej osredotočenost na usposobljenost kadrov, na hkratno hitro reševanje delovnih nalog in s tem povezanim izobraževanjem. Pojem organizacijske kulture je širok, a vendar lahko izluščimo najbolj pomembne karakteristike, ki s sočasnim izvajanjem omogočajo visoko produktivnost in učinkovitost.

### Kakovost delovnega življenja in uravnoteženje (služba – zasebno življenje)

Smele poteze nekaterih sodobnih menedžerjev narekujejo nove pristope do ljudi, vpletenih v poslovne sisteme. Richard Branson (lastnik Virgin Group) je, recimo, pred kratkim napovedal, da bo vsem svojim zaposlenim omogočil neomejeno dni dopusta na letni ravni. Večje nemško podjetje je ob izračunu finančnih stroškov, nastalih zaradi izgorelosti zaposlenih, odločilo, da vsi zaposleni brezpogojno zapustijo prostore podjetja ob 16.00. Da je ukrep uspešen, jim ob 16.00 v podjetju prekinejo internetno povezavo.

Dejstvo, ki ga potrjujejo svetovne raziskave, kaže, da dandanes naredimo precej več delovnih ur na dan kot včasih. Iz tega izhaja, da bo v bodoče potrebno uravnotežiti delo in zasebno življenje. Na trgu se pojavlja vse več tehnologij, ki sledijo tem načelom in omogočajo vrsto novih načinov izvajanja nalog (delo praktično kjerkoli, kadarkoli, e-platforme za hitro učenje ob vsakem času, fleksibilni delovni čas ipd.), cilj pa je, da delamo dlje, na daljši rok, kar pa pomeni seveda večjo uravnoteženost poslovnega in zasebnega oziroma imeti pravo razmerje med delom in regeneracijo (t. i. skrb za preventivo, ki na dolgi rok edina prinaša dobre oziroma bolj trajne rezultate).

### Zaključne ugotovitve

Zaradi stalno spreminjajočega se poslovnega okolja morajo organizacije **stalno prilagajati svoje strategije** in se nemalokrat prilagoditi posameznemu trgu oziroma veliki skupini kupcev.

**Inovativnost naj se vse bolj seli iz razvoja novih izdelkov na področje inovacij poslovnih modelov.**

Izvesti je treba tudi **odmik od osredotočenosti na svojo ponudbo k osredotočenosti na razumevanje potreb posamezne stranke in tudi potrebe strankinih strank** (tržno usmerjena organizacija). V kreativno sooblikovanje svojih rešitev morajo vključiti stranke, prav tako tudi partnerje in še posebej zaposlene (t. i. interne stranke).

**Princip soustvarjanja naj bo eden ključnih konceptov motivacije oz. večje zavzetosti** (pa naj bo to s strani eksternih strank – partnerjev oziroma internih strank – zaposlenih).

Obenem morajo uspešne organizacije razmisliti tudi o **vpeljavi novih (tudi bolj timsko usmerjenih) metrik za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije in zaposlenih** ter vzpostaviti kulturo, vrednote, norme in pravila, ki spodbujajo povezovanje in sodelovanje ter medsebojno zaupanje zaposlenih, zavedanje in prevzemanje odgovornosti, odprto inoviranje, prenos znanja, odprto komunikacijo in transparentno in tekočo izmenjavo informacij.

Prav zato je za zmagovalno in agilno organizacijo prihodnosti ključno, da bo znalo prepoznati ključne poslovne, menedžersko voditeljske ter kadrovske trende in s tem povezane dobre prakse doma in v svetu ter z njimi čim bolj celovito in sistematično upravljati – še posebej glede na to, da so kadri, njihove kompetence in vrednote tisti dejavniki, ki so na strani bolj trajnih konkurenčnih prednosti organizacije danes in tudi v prihodnje.

### Viri, literatura in opombe

<sup>xxvii</sup> [Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future](#)

<sup>xxviii</sup> Thoren, P. M. (2014). *Agile HR in a Nutshell*. Predavanje na Agile konferenci v Ljubljani.



**DANIJEL PUKLAVEC** je leta 2017 magistriral na DOBA fakulteti za uporabne poslovne in družbene študije Maribor v študijskem programu Menedžment vseživljenjskega izobraževanja. 14 let je zaposlen v ZZS, poleg tega pa od študijskega leta 2012/2013 opravlja tudi delo online mentorja na DOBA fakulteti. Študenti so ga dvakrat izbrali za naj mentorja, zato je njegov cilj postati profesor. Prvi samostojni znanstveni sestavek Učeča se organizacija in možnost njenega udejanjanja v javnem sektorju je objavil v knjigi Dolgoročni razvoj zaposlenih in podjetja. V prihodnje si želi raziskovati, kako javne organizacije nadgraditi v učeče se organizacije, optimizirati njihovo delovanje predvsem pa kako spodbuditi sodelovanje med zaposlenimi in timsko delo.

**Povzetek:** Članek predstavlja dva stebra učeče se organizacije v javnem sektorju. Odločil sem se za predstavitev razvitosti IKT, ki je v javnem sektorju najbolj viden, a premalo izkoriščen element učeče se organizacije, najmanj prisoten element pa je timsko delo. Primerjavo ene večjih organizacij javnega sektorja z učečo se organizacijo po modelu FUTURE-O sem opravil v letu 2017. Na podlagi raziskave sem ugotovil, da bi lahko razvitost IKT še bolje izkoristili, timsko delo pa pogojuje spremembe v stopnjah hierarhije in spodbujanje zaposlenih k boljšemu sodelovanju ter podajanju predlogov za izboljšave na področju opravljanja del in nalog.

**Ključne besede:** javna uprava, timsko delo, uporaba IKT, učeča se organizacija

## JAVNA UPRAVA – VISOKA RAZVITOST IKT, A NIZKA PRISOTNOST TIMSKEGA DELA

### Uvod

Informacijska družba, katere del smo, vsakodnevno ponuja veliko podatkov, katere lahko, v kolikor to želimo, z njihovo uporabo koristimo kot informacije. Zaradi nenehnega ustvarjanja podatkov in uporabe informacij je tempo razvoja družbe zelo hiter. Osebnosti, predvsem pa obstoj organizacij je odvisen od sledenja in prilagajanja spremembam, saj je konkurenca v gospodarstvu zelo prisotna. V javni upravi oziroma v javnem sektorju, znotraj katerega je bila pripravljena in opravljena v članku omenjena raziskava, pa konkurence ni, ker imajo organizacije razdeljena področja dela z zakoni ali drugimi pravnimi akti. Kljub temu pa državni organi in politika iščejo možnosti za izboljšave in za znižanje stroškov dela državnega aparata ter ostalih javnih organizacij. V večini primerov sicer premalo intenzivno. Menim, da se velikokrat lotevajo sprememb s sprejemanjem novih pravilnikov, žal, brez predhodne analize stanja v javnih organizacijah. Temu bi lahko rekli preizkušanje novosti. Velikokrat takšen sistem sprememb škodi predvsem »izvajalcem del.« To so zaposleni, ki sprememb niso predlagali, morajo pa jih izvajati velikokrat brez natančnih navodil. Ravno ti zaposleni so zato nezadovoljni in ob merjenju organizacijske klime prikažejo negativno mnenje.

Kakovostno spreminjanje organizacije in njenega načina poslovanja je mogoče le s sistematskim uvajanjem sprememb. Pravilno bi bilo postopno uvajanje sprememb s snemanjem stanja oziroma s predlogi sprememb od spodaj navzgor ter s timskim delom. V javnem sektorju je to težko dosegljivo zaradi močne hierarhije v sistemu vodenja. Večje organizacije so razdeljene na direkcijo ali vodilni del organizacije, nato na območne enote, izpostave.

V raziskavi sem javno organizacijo primerjal z učečo se organizacijo na podlagi modela FUTURE-O<sup>i</sup> slovenskih avtorjev Penger Sandre in Dimovski Valdota. V prispevku se bom dotaknil predstavitve dobre razvitosti IKT in dokaj nizke prisotnosti timskega dela. Pred pisanjem prispevka sem se vprašal, kaj bi lahko organizacija javnega sektorja, njihovo vodstvo ter lastnik, torej država, storili za to, da bi bolje izkoristili visoko razvitost IKT ter spodbudili timsko delo.

### Raziskava in ugotovitve v eni večjih organizaciji javnega sektorja

Vse od pričetka drugega letnika študija, ko sem spoznal pojem in vsebino učeče se organizacije, sem tematiko pregledoval in raziskoval z zanimanjem. Pred razmišljanjem o konkretni raziskavi sem že poznal odgovor na vprašanje, zakaj gospodarski subjekti v svoje delo vključujejo prvine učeče se organizacije. Osnovni razlog je možnost konkurenčne prednosti. Konkurenčno prednost učeča se organizacija omogoča, ker so njene osnovne značilnosti, ki jih je predstavil že oče učeče se organizacije Peter Senge<sup>ii</sup> in nato še nekaj avtorjev, predvsem: skupna vizija, stičnost ciljev organizacije in njenih zaposlenih, timsko delo, izobraževanje posameznikov in organizacijsko učenje, razvitost IKT ter participativno odločanje in opolnomočenje zaposlenih.

Zaposlen sem v javnem sektorju, kjer konkurence ni. Kaj bi lahko torej bil razlog, da bi javne organizacije preoblikovali v učeče se organizacije ali uporabili le delno njene prvine? To sem se vprašal in se odločil raziskati, kateri elementi so že prisotni, vsaj delno, in katere je potrebno v večji meri ali celo popolnoma na novo vključiti v delovne procese. V konkretni organizaciji je najbolj razvita IKT in verjamem, da to velja za celotni javni sektor ali vsaj za večino le-tega, manj pa je prisotno timsko delo, ki, na kratko povedano, predstavlja neko nadgradnjo skupinskega dela.

## ***Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT)***

Že v uvodu sem današnjo družbo poimenoval informacijska družba. Zapisal sem tudi, da imajo organizacije javnega sektorja visoko razvito IKT. Kaj sploh je IKT? Na vprašanje se lahko najlažje odgovori: velika izbira računalnikov, pametnih telefonov, tablic itn. Vse te naprave nam v zasebnem življenju in tudi v poslovnem svetu močno olajšajo delovanje in poslovanje, saj ga tudi pospešijo. Poleg tega pa lahko organizacije z njihovo pomočjo tudi znižajo stroške poslovanja.

Tako v javnem kakor tudi v zasebnem sektorju se lahko IKT uporablja za namene posrednega in neposrednega komuniciranja, za namene vodenja in hranjenja dokumentarnega gradiva, za vodenje evidenc zaposlenih, torej za kadrovske evidence, za konferenčne zveze ter sestanke, v namene izobraževanja itn.



Ker je razvitost IKT v javnem sektorju skorajda splošno znana, sem z raziskavo želel pridobiti mnenja vseh zaposlenih in tudi odgovornih oseb, kako vidijo trenutno izkoriščenost razpoložljivih zmožnosti v organizaciji. Velika večina zaposlenih je izrazila, da je informacijska podpora v organizaciji zelo pomemben dejavnik in ima temeljno vlogo pri opravljanju del in nalog. Ena izmed prednosti informacijske podpore je tudi hiter dostop do iskanih informacij, kar so zaposleni predvsem v najmanjših enotah organizacije tudi potrdili. Dodali so, da ta možnost zagotavlja učinkovitejše delo, kar lahko v poslovnem svetu predstavlja tudi konkurenčno prednost. Velika večina anketiranih je potrdila, da vsakodnevno uporablja orodja za posredno in tudi za neposredno komunikacijo. Kot zanimivost naj omenim, da je večina zaposlenih izrazila strinjanje tudi s trditvijo, da bi se IKT morala uporabiti tudi v izobraževalne namene, kar me je nekoliko presenetilo, ker mi je odgovorna oseba posredovala informacijo, da se le-ta, sicer v manjši

meri, v namene izobraževanja že uporablja. To kaže na slabšo informiranost zaposlenih.

V javnem sektorju se IKT uporablja tudi v namene vodenja evidenc dokumentarnega gradiva in v namene arhiviranja le-tega. Na tem področju se poraja vprašanje, ali je nek postopek smiseln in potreben predvsem s finančnega vidika. V organizacijah javnega sektorja zaradi zakonodaje še veliko dokumentarnega gradiva hranijo v fizični in tudi v elektronski obliki. Zato sem zaposlene povprašal, ali menijo, da bi bilo koristno manj pomembne dokumente ali dokumente, ki jih prejemo v elektronski obliki, hraniti le v elektronski obliki. Tudi na to vprašanje sem prejel odgovore z visoko stopnjo strinjanja. Takšno delovanje bi koristilo tako s finančnega kakor tudi iz časovnega in prostorskega vidika. Vse omenjene trditve kažejo na to, da se zaposleni zavedajo možnosti, ki jih IKT ponuja, in jih podpirajo.

Pred raziskavo sam razmišljal, zakaj se je treba na vsak sestanek odpeljati v Ljubljano ali kamorkoli drugam. Zato sem o tem povprašal tudi zaposlene, ki so se strinjali s trditvijo, da bi morala organizacija za znižanje stroškov uporabiti IKT tudi za videokonferenčne zveze, ki bi lahko bile namenjene tako sestankom kakor tudi izobraževanju. Odgovorna oseba mi je zaupala, da organizacija že poseduje sistemska orodja in aplikacije, ki so sicer že zastarele, vendar menim, da bi jih bilo možno za dokaj nizke stroške nadgraditi, ki bi se, v primerjavi s stroški za potrošeno gorivo, tudi dokaj hitro povrnilo.

Rezultati raziskave kažejo na to, da imajo organizacije javnega sektorja resnično visoko razvito IKT, vendar je njena uporaba le povprečna. Lahko bi jo izkoristili bolje.

## ***Timsko delo***

V današnjem času se tako v elektronskih kakor tudi v pisnih medijih velikokrat sliši o organizacijah in podjetjih, ki so uspešno uvedla neko novost kot storitev ali izdelek. Sam največkrat slišim in na spletnih straneh medijev prebiram o uspešnih start-up organizacijah. Avtor Jugoslav Petković<sup>iii</sup> je zanje zapisal, da te organizacije razvijajo izdelke ali storitve v negotovih okoliščinah. Ravno beseda »negotovo« igra, po mojem mnenju, v zapisani predstavitvi start-up organizacij ključno vlogo. Vsa start-up podjetja in vse druge organizacije, ki želijo novost lansirati ali predstaviti trgu čim bolje in čim hitreje, kar je za konkurenčno prednost osnova, ter v negotovih okoliščinah, ki se iz dneva v dan spreminjajo, saj smo uporabniki storitev in izdelkov zelo zahtevni, morajo razviti dobro sodelovanje vseh zaposlenih, predvsem pa timsko delo. Kaj so timi in kaj je timsko delo? Najlažje je tim predstaviti kot manjšo skupino ljudi ali, bolje rečeno, zaposlenih, znotraj katere je zelo prisotna komunikacija. V razvojne time mora vodstvo organizacije združiti zaposlene z različnimi stališči, znanji, izkušnjami in zaposlene iz različnih enot organizacije. Po takšni združitvi pa je treba zagotoviti tudi njihovo sodelovanje in

interakcijo ter sprejemanje odločitev vseh članov. S takšnim timom bomo vsekakor dosegli, da bo novost, ki jo želimo vpeljati v delovni proces, tudi resnično dobro vpeljana.

Ker sem tudi sam zaposlen v javnem sektorju, čutim, da zaposleni, ki imamo opravka s strankami in neposredno opravljamo dela in naloge, ki so nam s pravilniki, z zakonodajo in tudi z odločitvami nadrejenih naložene, torej smo nekje v sredini, med tnalom in nakovalom, naloge le opravljamo in nimamo velikega vpliva na spremembe. Iz vsakodnevnega opravljanja del in nalog čutim tudi, da se velikokrat spremembe uvaja poskusno. Na višjih nivojih spremembo predlagajo in tudi odločijo, da bo izvedena, potem pa se med izvajanjem velikokrat ugotovi, da predlagana sprememba v procesu neposrednega izvajanja del in nalog povzroča dodatne težave, ker niso bili vanjo vključeni pogledi z vseh strani. Torej, pred potrditvijo spremembe se ni na vseh nivojih raziskalo, kako jo je mogoče najbolje izvesti.



Rezultati opravljene raziskave so pokazali, da je sodelovanje zaposlenih dokaj dobro in da so medsebojni odnosi pozitivni. Poleg tega so zaposleni potrdili, da se težave odpravlja s pogovorom. Najbolj se s temi ugotovitvami strinjajo v najmanjših enotah organizacije, na izpostavah, kjer je zaposlenih do pet oseb. Iz rezultatov raziskave je možno razbrati, da so se zaposleni najmanj strinjali s trditvami, v katerih je bila vključena beseda »vodstvo.« Primer trditve: v organizaciji je timsko delo osnova za opravljene pomembne naloge in odločitve vodstva. S potrditvijo te teze so se, po mojem mnenju, zaposleni strinjali le, da je v organizaciji prisotno timsko delo, vendar na višjih nivojih, v vodstvenem delu organizacije. Na podlagi rezultatov raziskave in svojega mnenja lahko zaključim, da bi bilo treba timsko delo v organizaciji razširiti in ga vnesti na področje vsakodnevnih opravil, še posebej pa v razvojne time, ki pripravljajo spremembe pri izvajanju del in nalog, ter vanj vključiti tudi zaposlene, ki te naloge opravljajo in imajo veliko vsakodnevnih izkušenj na omenjenih področjih dela.

## ***Predlogi za napredek***

### **Možnosti boljšega izkoristka IKT**

Razvoj IKT je vsakodnevna tematika in njen hiter napredek v zadnjih 10 letih je zelo močno viden. Možno ga je opazovati in koristiti v vsakodnevnem življenju. Predvsem mlajša generacija, ki ob tem razvoju in napredku tudi raste, storitve, ki jih IKT omogoča, rade volje pridno in vestno koristi. Dandanes je možno z aplikacijami na pametnih telefonih ali s storitvami na internetu primerjati cene izdelkov in storitev, iskati najbližje poti do neke destinacije, pridobiti podatke za pripravo seminarskih nalog predvsem v osnovnih in srednjih šolah itn., pa tudi opraviti plačilo UPN in celo naročiti ponudbo ter z elektronskim podpisom potrditi kreditno pogodbo, sicer na matični banki. Najbolj zanimiva mi je zadnja možnost, torej naročilo ponudbe in podpis kreditne pogodbe. Zakaj lahko posamezniki opravimo tako pomemben posel le z uporabo spleta ali aplikacije na pametnem telefonu, organizacije javnega sektorja pa, predvsem zaradi zakonodaje na področju varovanja osebnih podatkov ter na področju upravnega poslovanja in drugih pravnih aktov, ne morejo niti med seboj opravljati večine storitev z elektronskim poslovanjem?

Vprašanje, ki sem ga zastavil tako sam sebi kakor tudi vsem tistim, ki berete moje razmišljanje, je zelo provokativno. Vsekakor je to, da bi poslovanje javnega sektorja pričeli izvajati le z IKT, brez uporabe papirja, zaenkrat še utopija. Najprej zaradi tega, ker starejša populacija še ne pozna dovolj dobro delovanja IKT in je ne zna uporabljati, drugi razlog pa je, kot že prej omenjeno, zakonodaja. Postopki spreminjanja zakonodaje so dolgotrajni. Omenjeno vprašanje sem zastavil, ker sem prepričan, da bi večje organizacije javnega sektorja vsaj interno dopisovanje in pošiljanje dokumentacije lahko opravljale popolnoma v elektronski obliki, torej z uporabo IKT. Naj navedem primer: vlogo, ki jo pošlje uporabnik storitev, najsi bo to fizična ali pravna oseba, bi lahko območna enota ali izpostava katerekoli javne organizacije, v kolikor zanjo ni pristojna, v fizični obliki zadržala v svojem arhivu in jo pristojni enoti posredovala v elektronski obliki, saj mora biti vsa dokumentacija, tudi s pomočjo skenerja preoblikovana v elektronsko obliko, hranjena tako v elektronski kakor tudi v fizični obliki. Menim, da bi tako privarčevali sredstva, saj ne bi bilo treba plačati stroškov pošiljanja, le pritisniti bi bilo treba dodatno ikono in zapisati elektronski naslov pristojnega oddelka v organizaciji. Nadgradnja tega je tudi možnost popolnega elektronskega poslovanja v celotni javni upravi, seveda med organizacijami. Javne organizacije in ministrstva že veliko delajo na tem, da bi znižale stroške, in skušajo uvajati neke vrste virtualno organizacijo, za katero Bavec<sup>iv</sup> pravi, da je mreža organizacij, ki s pomočjo IKT skušajo doseči konkurenčno prednost. Za javne organizacije ni pomembna konkurenčna prednost, ampak le to, da dokaj hitro rešujejo vloge fizičnih in pravnih oseb, ki so od njih odvisne. Naj omenim le eno takšnih možnosti, tj. e-VEM portal, ki je namenjen organizacijam in samostojnim podjetnikom. Menim, da je to nek pričetek virtualne organizacije in bolj elektronskega poslovanja.

IKT v današnjem obdobju ponuja še veliko možnosti za znižanje stroškov poslovanja organizacij. Vendar sem se tokrat osredotočil bolj na področje, v katerem sem sam zaposlen. V predstavitvi raziskave pa sem že omenil, da so se zaposleni strinjali z možnostmi uporabe IKT tudi v izobraževalne namene in za namene konferenčnih zvez. Morda se bom v prihodnosti osredotočil na izobraževanje ter na omenjena področja ter na to temo zapisal še kakšen strokovni članek.

### **Predlogi za izboljšave na področju sodelovanja in timskega dela**

V uvodu članka sem zapisal zelo znano lastnost javnih organizacij. To je močna hierarhija v sistemu njihovega vodenja. Nekatere javne organizacije imajo že vodje pisarn ali izpostav, nato vodje oddelkov, direktorje območnih enot, na najvišjih enotah, denimo direktorjih, delujejo vodje direktoriatov in ostale funkcije vse do generalnih direktorjev. Ta lastnost javnih organizacij je lahko pozitivna na ravni porazdelitve odgovornosti. Ni pa pozitivna v pogledu na timsko delo, kjer vodenja ni. Vsi člani tima morajo namreč biti enakopravni in se skupno odločiti za neko novost, ki jo želijo vpeljati, denimo, kako se bodo izvajali poslovni procesi v organizaciji. Poleg tega pa hierarhičen sistem vodenja, po mojem mnenju, omogoča zelo malo napredka, saj predlogi, ki jih ponujajo zaposleni na nižjih delovnih mestih – tisti, ki dejansko največ sodelujejo z zunanjim okoljem, s strankami – ne uspejo priti do odgovornih oseb v najvišjih enotah organizacije, ker se predlogi prej »izgubijo«. Prvi korak k izboljšanju pogojev timskega dela oziroma celo k možnosti njegove uvedbe je vsekakor ukinitve ali zmanjšanje hierarhije v organizacijah javnega sektorja.

Eden od pogojev za timsko delo je kakovostno sodelovanje, dobra komunikacija in veliko interakcije med zaposlenimi, kar je bilo v obravnavani organizaciji najbolj čutiti v najmanjših enotah. To je nekako logično, saj se tistih pet zaposlenih najbolj pozna in si skušajo



pomagati na vseh področjih dela. Vodstva organizacij javnega sektorja bi morala spodbujati sodelovanje med zaposlenimi na sorodnih delovnih mestih, v večjih organizacijskih enotah ali celo med različnimi organizacijskimi enotami tudi z neformalnimi srečanji, zato da se zaposleni dobro spoznajo in šele nato pričnejo s sodelovanjem. V naši organizaciji za to najbolj poskrbi sindikat, čeprav to ni njegova naloga. Za dobre odnose med zaposlenimi se, vsaj v oddelku, kjer sem zaposlen, trudimo tudi tako, da se tedensko srečamo na sestanku, na katerem najprej obravnavamo formalnosti in novosti o procesih našega dela, nato pa se dotaknemo tudi tem, ki niso neposredno povezane z delom. Nekoliko se podružimo s sproščenim klepetom. Sprostitev posameznika lahko zelo koristi za nadaljnje boljše opravljanje del in nalog.

Naj del, ki predstavlja timsko delo v organizacijah javnega sektorja, zaključim z dvema, menim, da pomembnima predlogoma za spodbujanje le-tega. Prvega namenjam vodstvu organizacij. Zelo je pomembno, da za vsako spremembo, ki jo namerava vodstvo vpeljati v procese vsakdanjega

opravljanja del in nalog, najprej sestavijo time, v katere bodo vključeni tudi zaposleni, ki neposredno opravljajo dela in naloge, na katere se spremembe nanašajo. Le tako zaposleni na te spremembe ne bodo gledali kot na neke vrste preizkus z veliko napakami. Lahko se sicer tudi v takšnih primerih pripetijo napake, vendar manjkrat.

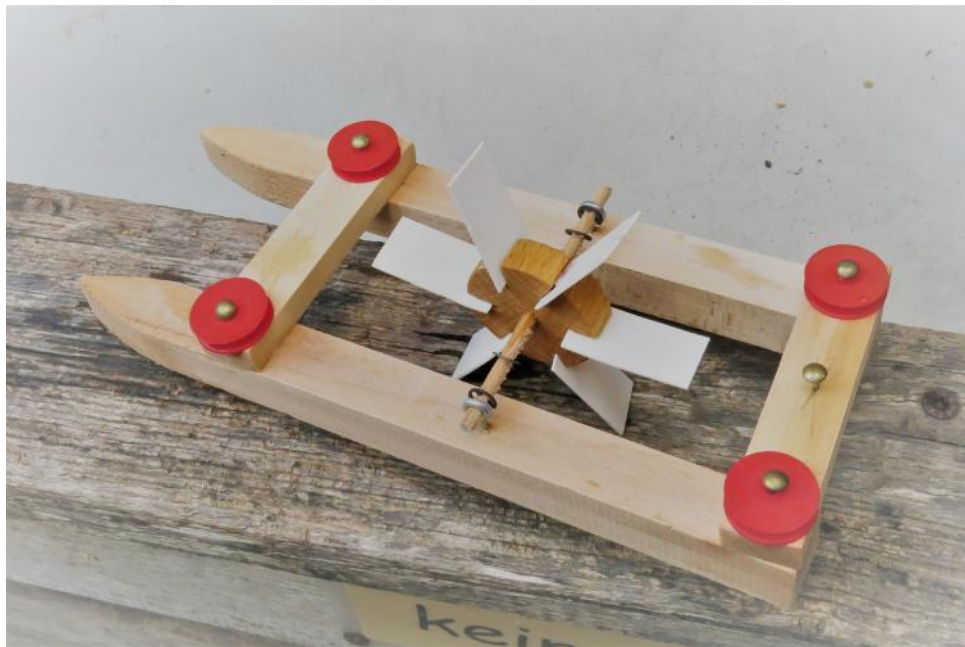
Drugi predlog pa je namenjen lastniku javnih organizacij, torej državi. Za plačevanje zaposlenih v javnem sektorju lahko ohranite enako vsoto sredstev, ki jih namenjate v te namene. Dajte pa vodstvu posamezne javne organizacije možnost, da zaposlene za nadpovprečno pa morebiti tudi podpovprečno opravljeno delo primerno ovrednoti oziroma nagradi. Nagrade, tako finančne kakor tudi nefinančne, so kakovosten mehanizem za spodbujanje sodelovanja med zaposlenimi in spodbujanje posameznikove težnje k inoviranju.

### **Zaključek**

Razmišljanje o udeležanju učeče se organizacije v javnem sektorju je zanimivo, saj so te organizacije najmanj podobne oziroma imajo najmanj stičnih točk in lastnosti učečih se organizacij.

Strokovni članek, v katerem sem se osredotočil na visoko razvitost IKT in na timsko delo v organizacijah javnega sektorja, sem napisal predvsem zaradi težnje k še boljšemu izkoriščanju visoke razvitosti IKT, ki je na podlagi podatkov iz raziskave v javnem sektorju le povprečno izkoriščena. Timsko delo pa sem dodal kot neko protivrednost, saj je v organizacijah javnega sektorja, če se prebira tudi ostale strokovne članke in raziskave, najmanj prisotno.

Na področju večjega izkoristka IKT je osnovna naloga tako vodstva organizacij kakor tudi države poskrbeti za še večje združevanje del in nalog vseh organizacij javnega sektorja ter doseganje virtualnih organizacij, katere kakovosten primer je točka e-VEM, ter z zakoni in podzakonskimi akti poskrbeti za znižanje stroškov poslovanja organizacij z možnostjo popolnega elektronskega poslovanja vsaj znotraj posameznih večjih organizacij, katerih enote so razporejene po celotni državi. Na področju timskega dela pa vodstvo čaka še veliko dela. Najprej je treba zagotoviti kakovostno sodelovanje zaposlenih tako na ravni območnih enot in tudi na ravni sorodnih delovnih mest v različnih enotah. To je mogoče tudi z nagrajevanjem zaposlenih, saj je zadovoljstvo zaposlenih osnova za njihovo kakovostno opravljanje del in nalog. Poleg tega pa je treba poskrbeti, da se novosti uvajajo z medfunkcijskimi timi, katerih člani bodo tudi zaposleni, ki dejansko opravljajo dela in naloge s področja, ki se bo spremenilo.



V kolikor bosta lastnik, torej država, in tudi vodstvo javnih organizacij želela kakovosten napredek le-teh, ju čaka še veliko dela. Sicer menim, da za to spremembo ni velikega zanimanja, ker ima javni sektor, torej vsaka posamezna organizacija, monopol. Vsekakor pa so te spremembe nujne predvsem z vidika državljanov, ki financirajo javne organizacije, in tudi zaradi povečanja konkurenčnosti naših gospodarskih subjektov v primerjavi s subjekti iz tujine, predvsem iz EU, katere del smo.

## Viri, literatura in opombe

<sup>i</sup> Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., in Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija : ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.

ii Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning*. NY: Doubleday

iii Finance.si. Zdaj pa zares: kaj je start-up? (2018). Pridobljeno 28. 1. 2017 s spletne strani <https://www.finance.si/349741?ccctest&>

iv Bavec C., (2002). Na poti k teoriji virtualnih organizacij. *Organizacija Kranj*, 35(4), 223. Pridobljeno 29. 1. 2017 s spletne strani [http://www.visjales-mb.org/visja\\_students/skriptarna/vse\\_skripte/skripte\\_pred/skripte/steblovnik\\_z/BAVEC\\_gradiva/VIRTUALNE%20ORGANIZACIJE.pdf](http://www.visjales-mb.org/visja_students/skriptarna/vse_skripte/skripte_pred/skripte/steblovnik_z/BAVEC_gradiva/VIRTUALNE%20ORGANIZACIJE.pdf)



**GREGOR ŽELEZNIK** je leta 2005 diplomiral na Fakulteti za strojništvo Univerze v Ljubljani, leta 2016 pa magistriral na DOBA Fakulteti za uporabne poslovne in družbene študije Maribor v programu Mednarodno poslovanje. Od leta 2003 je vodil malo podjetje, leta 2009 pa se je zaposlil v družbi Premogovnik Velenje, d. d., kjer je zasedal različna delovna mesta.

**Povzetek:** Pričujoči prispevek daje razširjen uvid v delovanje timov in njihovo vodenje v organizacijah. Upravljanje timov zajema načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje tima. Pri tem je treba opredeliti skupino in skupinsko delo ter tim in timsko delo, značilnosti tima, vrste timov in timske vloge, ki jih opravljajo člani tima. Pravilno oblikovane in vodene skupine presežejo svoje omejitve in se prelevijo v time, s tem pa dosegajo boljše rezultate. Dobro vodeni timi dosegajo dobre rezultate, medtem ko se pri timih, ki niso dobro vodeni, razvijajo konflikti in nezadovoljstvo. Pri delovanju tima so pomembni medsebojni odnosi med člani tima in socialna klima. Tudi razvoj medsebojnih odnosov, reševanje konfliktov in motiviranje so naloge vodje tima.

**Ključne besede:** skupina, tim, timske vloge, vodenje

## TIMI IN TIMSKO VODENJE

»Če bi vsi ljudi v organizaciji veslali v isto smer, bi lahko prevladovali v kateri koli industriji, na katerem koli trgu, proti kateri koli konkurenci.«<sup>i</sup>

Zaradi vse večje konkurence, globalnega trga in tehnološkega napredka morajo biti sodobne organizacije čim bolj prilagodljive. To lahko dosežejo z učinkovitimi in funkcionalnimi timi.<sup>ii</sup> Kompleksnost dela zahteva timsko delo na vseh organizacijskih nivojih podjetja.<sup>iii</sup> Lencioni<sup>iv</sup> nadaljuje, da ni ne denar, ne strategija, ne tehnologija glavna konkurenčna prednost podjetja, temveč je to timsko delo. Na eni strani zato, ker je tak način dela tako produktiven, na drugi strani pa zato, ker je tak način dela tako redek.

### Skupine in timi

Skupinsko delo je staro toliko, kot je staro človeštvo. Preživelo je zaradi združevanja energije in moči posameznikov za skupne cilje oziroma uspeh. Cilj združevanja v skupine je torej uspeh, ki ga posameznik zaradi »nepopolnosti« ne more doseči.<sup>v</sup> Takšno razmišljanje postavlja v ospredje skupino oziroma tim, v ozadju pa ostanejo potrebe posameznika. Ob podreditvi lastnih potreb posameznik ugotovi, da lahko hkrati zadovolji potrebe skupine in lastne potrebe. Za uspešno delovanje tima pa je pomembno, da v timu ni posameznika, ki svoje potrebe, zasluge in cilje postavlja v ospredje.<sup>vi</sup>

Vsi timi so skupine, vendar vse skupine niso oziroma ne postanejo timi [6].<sup>vii</sup> Tim je vrsta skupine, kjer so prisotne dodatne značilnosti, kot so: večja stopnja koordinacije, posamezni člani imajo čut osebne odgovornosti za doseg cilja ter občutek pripadnosti oziroma želijo pripadati timu. Tako so timi mnogo bolj učinkoviti, njihova učinkovitost pa narašča z odvisnostjo od pripadnosti.

Preglednica 1: Razlike med značilnosti v timih in skupinah<sup>viii</sup>

Značilnosti	Timske značilnosti	Skupinske značilnosti
namen	skupna vizija uspeha, obveznost do skupne vizije, občutek kolektivne nujnosti	združen izdelek, obveznost do prispevka posameznika, pomanjkanje občutka kolektivne nujnosti
kultura	organska, visoka energija in močna interakcija, sinergija	mehanična, nizka energija in slaba interakcija, specialist miselnost
motivacija	motivirani s skupinskim uspehom, neuspeh je skupinski problem	motivirani z individualnim uspehom, neuspeh je individualni problem
komunikacija	decentralizirana komunikacija, dialog za razumevanje posameznikovih prizadevanj	centralizirana komunikacija, poročanje o posameznikovih prizadevanjih, da se izpolnijo zahteve
sodelovanje	prostovoljstvo, sodelovanje pri opravljanju nalog, zanimanje za skupne procese	dodelitev, izolacija pri opravljanju nalog, interes predvsem na strokovnem področju
odločanje	soglasno odločanje, želena vključevanje v proces odločanja	individualno odločanje, odločanje samo na posameznem strokovnem področju



Značilnosti	Timske značilnosti	Skupinske značilnosti
zaupanje	osebno in tehnično zaupanje, interes za kohezijo izdelkov	omejeno osebno zaupanje, omejeno zanimanje za delo drugih
medosebne interakcije	pravo sočutje in empatija, čas, namenjen razvoju odnosov	površno, omejeno sočutje, interakcije, omejene na nalogo
konflikti	pojavi se v skupinskih interakcijah, težave in problemi so bili identificirani in obravnavani	v skupinskih interakcijah v veliki meri odsotni, težave in problemi so v veliki meri zanemarjeni
reševanje konfliktov	reševanje konfliktov s soglasjem	reševanje konfliktov z normami
vodenje	vodja je posrednik nalog in procesov, vodenje se po potrebi pomika med člani, med člani pride do samoregulacijskega vedenja	vodja je izvajalec nalog in procesov, vodenje je statična vloga, vodja spremlja in nadzira vedenje
odgovornost	odgovornost za skupino, odgovornost za osebno in tehnično rast drugih članov, odgovornost za skupinski izdelek in nalogo	odgovornost je med vodjo in članom, nobene odgovornosti za osebno in tehnično rast drugih članov, odgovornost do posamezne naloge

## Vloge v timu

Do nedavnega je veljalo pravilo, da se člane skupine izbira glede na njihova znanja. Pokazalo se je, da tako sestavljene skupine velikokrat niso bile učinkovite. Za učinkovitost skupine je treba dati na prvo mesto skladnost vedenjskih vzorcev članov skupine, šele nato njihovo znanje.<sup>ix</sup>

**Preglednica 2: Povezave med vedenjskimi vzorci in strokovno usposobljenostjo kandidatov<sup>x</sup> [11]**

	Skladen vedenjski vzorec za delo v določeni skupini	Neskladen vedenjski vzorec za delo v določeni skupini
Kandidat za članstvo v skupini ima <b>popolno</b> znanje in izkušnje	<b>IDEALEN</b> kandidat za skupino	<b>REVEN</b> kandidat za skupino
Kandidat za članstvo v skupini ima <b>nepopolno</b> znanje in izkušnje	<b>PRIMEREN</b> kandidat za skupino	<b>NESPREJEMLJIV</b> kandidat za skupino

Imeti prave ljudi na pravem mestu je bistveno za ustvarjanje močnega tima. Dinamika tima se spreminja glede na postavitev ljudi:<sup>xi</sup>

- ▶ napačna oseba na napačnem mestu – nazadovanje,
- ▶ napačna oseba na pravem mestu – frustracija,
- ▶ prava oseba na napačnem mestu – zmešnjava,
- ▶ prava oseba na pravem mestu – napredek,
- ▶ pravi ljudje na pravem mestu – rast.

V literaturi se posveča veliko pozornosti delovanju tima in vedenjskim vzorcem oziroma timskim vlogam posameznikov v timu. Belbin<sup>xii</sup> je opredelil timske vloge kot »težnjo, da se obnašamo, prispevamo in povežemo z drugimi na določen način.« Belbin pa še zdaleč ni bil prvi, ki je raziskoval timske vloge. Prva sta predstavila tipologijo 27 timskih vlog Benne and Sheats leta 1948, sledili pa so seveda še drugi.<sup>xiii</sup>

## Timske vloge po Belbinu

Belbin je leta 1981 v knjigi *Management teams: Why they succeed or fail*, predstavil svojo teorijo timskih vlog. Opredelil je devet timskih vlog: izvajalec, koordinator, spodbujevalec, inovator, raziskovalec virov, kritik, timski delavec, dovrševalec in strokovnjak. Posameznik lahko deluje v različnih timskih vlogah.<sup>xiv</sup> Belbin je ugotovil, da imajo učinkoviti timi naslednje značilnosti glede lastnosti članov:<sup>xv</sup>

- ▶ Za vodjo je najbolj primeren koordinator.
- ▶ Najpomembnejši vlogi sta usklajevalec in inovator, ki se morata dobro ujemati. V nasprotnem primeru zamisli inovatorja nikoli ne bodo realizirane.

- ▶ Nekateri posamezniki so dobri v več vlogah, čeprav prevladuje ena, lahko enako dobro delajo v drugi.
- ▶ Dva dominantna usklajevalca, dva inovatorja ali dva ocenjevalca v istem timu lahko povzročata težave.
- ▶ Usklajenost med naravnimi in formalnimi vlogami članov tima mora biti čim večja. Tako bo tim deloval najboljše.
- ▶ Za dobro delovanje tima mora biti zastopana vsaka od devetih vlog. V manjših timih posamezniki nastopajo v več kot eni vlogi. Potrebna je tudi širina osebnostnih lastnosti, da se lahko pokrijejo vse timske vloge.

### **Učinkovitost skupine ali tima**

Timi in skupine niso statičen del organizacije; nastajajo, se spreminjajo in prenehajo obstajati. Tako se spreminja tudi njihova učinkovitost. Večina podjetij za merjenje učinkovitosti uporablja merljive podatke, kot so povečanje proizvodnje, povečanje kakovosti, znižanje stroškov in podobno. Manj podjetij pa uporablja tudi objektivne kriterije za določanje uspešnosti skupine, kot so sodelovanje, udeležba in vključevanje.<sup>xvi</sup>

Hackman predlaga tri glavne indikatorje:<sup>xvii</sup>

- ▶ karkoli (produkti, storitve, odločitve) skupina naredi in je dobro sprejeto s strani odjemalcev,
- ▶ povečano sodelovanje med člani je zaželeno in doseženo,
- ▶ sodelovanje v skupini posamezniku poveča občutke zadovoljstva, osebne rasti in splošnega počutja.

Da je skupina lahko učinkovita mora:<sup>xviii</sup>

- ▶ vlagati dovolj truda, da realizira naloge na sprejemljivi ravni tako kakovostno kot količinsko,
- ▶ pridobiti dovolj veščin in znanja za realizacijo dela,
- ▶ uporabiti ustrezno strategijo za učinkovito realizacijo truda, znanja in veščin.

### **Kognitivnost tima**

Že od leta 1990 raziskovalci poizkušajo razkriti pomembnost kolektivne kognitivnosti na delovanje skupin in timov.<sup>xix</sup> V zadnjem desetletju se kognitivnosti pri timskem delu posveča vse več pozornosti kot dodatnemu zagotovilu za uspešno delovanje tima in reševanje kompleksnih nalog.

Večina teorij učinkovitosti dela timov postavlja kolektivno kognitivnost na ključno mesto učinkovitosti tima. DeChurch and Mesmer-Magnus<sup>xx</sup> sta kognitivno strukturo tima povezala z vedenjskimi procesi, motivacijskimi stanji in uspešnostjo tima. Kognitivna struktura tima se deli na dve področji:<sup>xxi</sup>

- ▶ kognitivne aktivnosti, povezane s timom: kako člani tima sodelujejo in so soodvisni – katera je njihova vloga;
- ▶ kognitivne aktivnosti, povezane z nalogo: delo tima, glavne naloge, oprema in viri.

Raziskave o kognitivnosti tima so najpogosteje preučevale dva kognitivna konstrukta, ki se nanašata na time:<sup>xxii</sup>

- ▶ Mentalni modeli (ang. *Mental Models*) so »mehanizmi, s katerimi lahko ljudje ustvarjajo opise namena in oblike sistema, pojasnila delovanja sistema in opazovanih sistemskih stanj ter napovedi prihodnjih sistemskih stanj«. Mentalne modele sta prva opisala Cannon-Bowers in Salas<sup>xxiii</sup> na podlagi opazovanj strokovnih in visoko učinkovitih timov, kjer odkrila, da pogosto usklajujejo svoje vedenje brez potrebe po komuniciranju. Učinkoviti timi razvijajo združljivost posameznikovega razumevanja kognitivnosti ključnih elementov svojega delovnega okolja in s tem učinkovito delujejo brez potrebe po jasni komunikaciji in z učinkovitejšim opravljanjem nalog.
- ▶ Transakcijski pomnilniški sistemi (ang. *Transactive Memory Systems*): predstavlja informacije, ki jih ima vsak član skupine in zavedanje o tem, kaj ve kdo znotraj skupine. Transakcijski pomnilniški sistem pozitivno vpliva na delovanje skupine ali tima, saj omogoča specializacijo posameznikom za določena področja, ki so nato na voljo celotni skupini. Na transakcijski pomnilniški sistem vpliva več dejavnikov:<sup>xxiv</sup>
  - prvi dejavnik je obseg, do katerega so posamezniki kognitivno soodvisni, medsebojno sodelujejo in motivirani delijo znanje ter se učijo od tistih, ki imajo drugačna znanja,
  - drugi dejavnik je dogovor o tem, kdo je strokovnjak za kakšno področje, in mora ustrezati realnosti,
  - tretji dejavnik je zadostna kompleksnost nalog, da spodbudijo člane tima k sodelovanju in souporabi informacij,
  - četrti dejavnik je stabilnost tima, v katerem ne prihaja do motenj v transakcijskem pomnilniškem sistemu, do česar navadno pride z menjavo članov.

### **Disfunkcionalni timi**

Delo v disfunkcionalnih timih je zelo zahtevno in naporno za vse člane tima. Največ težav nastane, če prva faza razvoja tima ni izvedena tako, kot je potrebno. Posamezniki v disfunkcionalnih timih se srečujejo z/s:<sup>xxv</sup>

- ▶ povečanjem stresa in anksioznosti,
- ▶ občutkom nezaupanja in frustracijami,
- ▶ občutkom nestrinjanja in sovražnosti,
- ▶ občutkom ustrahovanja,
- ▶ občutkom osamitve in nepoštenosti,
- ▶ brez občutka varnosti za izražanje in
- ▶ visoko stopnjo nezadovoljstva.

Lencioni pa v svojem delu *The Five Dysfunctions of a Team* navaja naslednje vzroke:<sup>xxvi</sup>

- ▶ odsotnost zaupanja: strah pred ranljivostjo preprečuje izgradnjo zaupanja znotraj tima,
- ▶ strah pred konfliktom: želja po ohranjanju umetne harmonije zavira nastanek produktivnega ideološkega konflikta,
- ▶ pomanjkanje jasnosti: pomanjkanje jasnosti preprečuje članom tima, da sprejmejo odločitve, ki se jih bodo držali,
- ▶ izogibanje odgovornosti: potreba po izogibanju neugodnim odnosom preprečuje, da bi člani tima zahtevali od drugih prevzemaje odgovornosti,
- ▶ nezadovoljstvo z rezultati: osredotočenost na individualne cilje in status spodkopava osredotočenost na skupen uspeh.

### **Vodenje skupin in timov**

Samo vodenje tima je proces, pri katerem vodja vpliva na posameznika ali skupino, da opravi neko delo.<sup>xxvii</sup> Možina je mnenja, da bodo vodje prihodnosti morali biti vajeni dela v menedžerskih timih. Vodenje bodo gradili na participativnem slogu. Značilna bo uporaba mehkih veščin, ki bodo temeljile na obvladovanju odnosov.<sup>xxviii</sup>

Posameznik lahko postane uspešen vodja tima, če ima naslednje kompetence:<sup>xxix</sup>

- ▶ učinkovita, odprta in poštena komunikacija,
- ▶ predhodno znanje o delovnem mestu,
- ▶ organizacijske in projektne sposobnosti,
- ▶ empatija/skrb za člane ekipe,
- ▶ dobre spretnosti poslušanja,
- ▶ osredotočenost na motiviranje članov tima,
- ▶ upravljanje s časom,
- ▶ ciljno usmerjenost,
- ▶ strast, ki je nalezljiva, in sposobnost, da to strast prenese na druge člane ekipe.

Vodja tima mora zbirati informacije, spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati in reševati probleme. Trije pomembnejši vidiki vodje tima so:<sup>xxx</sup>

- ▶ ravnanje ob nesoglasjih: vodja ustvarja različne situacije, v katerih se kažejo različna, včasih tudi nasprotna mnenja članov tima. Taka nesoglasja so lahko ob primernem ozračju in nadzoru ustvarjalna. Vodja mora ločiti med izrekanjem in ocenjevanjem idej, dopuščati različna mnenja, z zaključki ali odločitvami pa ni prenagel. Dober vodja tima razume razlike med člani v timu in temu prilagaja način vodenja;
- ▶ ravnanje s časom: vodja mora krmariti med dopuščanjem svobodnega izražanja članov tima in omejevanjem časa. Če je čas omejen in se na sestankih hiti, se člani tima neradi odločajo, saj menijo, da niso imeli možnosti izraziti svojih stališč ter se posledično neradi odločajo in so nezadovoljni. Če je časa preveč in se razprava zavlačuje v nedogled, pa lahko pri članih tima upade zanimanje in se začnejo dolgočasiti;
- ▶ ravnanje ob spremembah: v različnih situacijah timskega dela so predlogi članov tima različni tako po strokovnosti kot tudi učinkovitosti. Tako so si mnenja velikokrat nasprotna in vodja mora podpreti tisto mnenje, ki je boljše. Če manjšina podpira boljši predlog, jo mora vodja zaščititi, saj je lahko boljši predlog preglasovan. Vodja tudi spodbuja člane k jasnemu izražanju in dopolnjevanju predlogov, če so le-ti pomanjkljivo izraženi.

## Viri, literatura in opombe

- <sup>i</sup> Lencioni, P. (2007). *The five dysfunctions of a team*.
- <sup>ii</sup> Zakrajšek, T. (2015). Skrivnosti gradnje učinkovitih timov. In: Psihologijadela.com. <http://psihologijadela.com/2015/02/04/skrivnosti-gradnje-ucinkovitih-timov/>. Accessed 6 Jul 2015.
- <sup>iii</sup> DeChurch, LA., Mesmer-Magnus, JR. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *J Appl Psychol* 95:32–53.
- <sup>iv</sup> Lencioni, P. (2007). *The five dysfunctions of a team*.
- <sup>v</sup> Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei - Sineza.
- <sup>vi</sup> Blanchard, KH, Bowles, SM, Carew, D., Parisi-Carew, E. (2005). *Zmagovalci : čarobnost skupnega dela*. Ljubljana: Orbis.
- <sup>vii</sup> Hitt, MA, Black, JS, Porter, LW (2009). *Management*. New Jersey, ZDA: Pearson Education.
- <sup>viii</sup> Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik; Maddux, RB. (1992). *Oblikovanje teama : vaja v vodenju*. Ljubljana: Mladinska knjiga; Možina, S, Rozman, R, Tavčar, MI, et al. (2002). *Management : nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta; Reitmeier, SB. (2014). *Teams and working groups - disparate organization concepts: A psychometrically sound instrument for the classification of engineering groups*. Diss. Abstr. Int. Sect. B Sci. Eng. 74.
- <sup>ix</sup> Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- <sup>x</sup> Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- <sup>xi</sup> Maxwell, JC. (2003). *17 nespornih zakonov o skupinskem delu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- <sup>xii</sup> Lenkinsop, N, Maddison, A. (2007). Team roles and team performance in defence acquisitionnull. *J Manag Dev* 26:667–682.
- <sup>xiii</sup> Lenkinsop, N, Maddison, A. (2007). Team roles and team performance in defence acquisitionnull. *J Manag Dev* 26:667–682.
- <sup>xiv</sup> Zakrajšek, T. (2015). Oblikovanje in vodenje učinkovitih timov: Belbinove timske vloge. In: Psihologijadela.com. <http://psihologijadela.com/2015/01/02/oblikovanje-in-vodenje-ucinkovitih-timov-belbinove-timske-vloge/>. Accessed 6 Jul 2015.
- <sup>xv</sup> Možina, S, Rozman, R, Tavčar, MI, et al. (2002.) *Management : nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta; Ivanko, Š. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo; Kaše, R, Lipičnik, B, Mihelič, KK, Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vodenje: zbirka tekstov za študij in gradivo za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- <sup>xvi</sup> Hitt, MA, Black, JS, Porter, LW. (2009). *Management*. New Jersey, ZDA: Pearson Education.
- <sup>xvii</sup> Hitt, MA, Black, JS, Porter, LW (2009). *Management*. New Jersey, ZDA: Pearson Education.
- <sup>xviii</sup> Hitt, MA, Black, JS, Porter, LW (2009). *Management*. New Jersey, ZDA: Pearson Education.
- <sup>xix</sup> DeChurch, LA, Mesmer-Magnus, JR (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *J Appl Psychol* 95:32–53.
- <sup>xx</sup> DeChurch, LA, Mesmer-Magnus, JR (2010) The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *J Appl Psychol* 95:32–53.
- <sup>xxi</sup> Harvey DL (2010) A Team Process and Emergent States Approach to Understanding Team Conflict and Outcomes. The Pennsylvania State University.
- <sup>xxii</sup> DeChurch LA, Mesmer-Magnus, JR (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *J Appl Psychol* 95:32–53.
- <sup>xxiii</sup> DeChurch, LA, Mesmer-Magnus, JR (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *J Appl Psychol* 95:32–53.
- <sup>xxiv</sup> Harvey, DL (2010). *A Team Process and Emergent States Approach to Understanding Team Conflict and Outcomes*. The Pennsylvania State University.
- <sup>xxv</sup> Major, S. (2002). Dysfunctional teams: A health and resource warning. *Nurs Manage* 9:25–28.
- <sup>xxvi</sup> Lencioni, P. (2007). *The five dysfunctions of a team*.
- <sup>xxvii</sup> Ivanko, Š. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- <sup>xxviii</sup> Možina, S., Rozman, R., Tavčar, MI, et al. (2002). *Management : nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- <sup>xxix</sup> Callaghan, TJ. (2014). *Leadership competencies needed to manage cross-functional work teams: A delphi study*.
- <sup>xxx</sup> Možina, S, Rozman, R, Tavčar, MI, et al. (2002). *Management : nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

## PODJETJA SE PREDSTAVLJAJO

	<p>Podjetje Energios (op. p. starogrška beseda za potencial), poslovno in kadrovske svetovanje, d.o.o., celovito analizira in razvija potenciale podjetij in posameznikov. Naše ključne strokovne kompetence zajemajo svetovanje, treninge in coachinge na naslednjih področjih: strateško načrtovanje, podpora podjetjem pri rasti, strateški HRM in upravljanje ključnih kadrov ter razvoj voditeljskih kompetenc.</p>
	<p>Družba CEATM, d.o.o., je bila ustanovljena z namenom, da povezuje Zahodni Balkan in Kitajsko na področju turizma, investicij in svetovanja. Po več uspešno izvedenih projektih sedaj širi svoje delovanje tudi na druge trge. V kolikor vas zanima razvoj novih inovativnih produktov in njihov plama na tuje trge, nam pišite.</p>
	<p>Eudace, d.o.o., je svetovalno podjetje, ki z znanji in izkušnjami svojih sodelavcev nudi svetovalne storitve na področjih: upravljanja družinskih podjetij in korporacijskega prava, prava informacijske varnosti in telekomunikacij, delovnega prava in kadrovske procesov ter uvajanja standardov ISO (ISO 9001, ISO 27.001, FSC ...). Med našimi naročniki je več kot 500 zadovoljnih strank (zasebnih podjetij in naročnikov iz javnega sektorja), s katerimi dolgoročno sodelujemo. Skozi celotno obdobje našega delovanja nas spremlja slogan »Naš cilj je najti rešitev«, ki mu ostajamo zvesti in ostaja temeljno vodilo tudi v bodoče.</p>
	<p>Dr. Andrej Raspor kot samostojni podjetnik, svetovalec, mentor in predavatelj nudi storitve s področja razvoja kadrov in organizacijske prenovne poslovnih procesov.</p>

# PERFECTUS

Perfectus je skupen projekt svetovalnih podjetij ENERGOS, d.o.o., CEATM, d.o.o., EUDACE, d.o.o. ter Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p. Pri razčlenjenemu trgu izobraževanj in svetovanj se je pokazala potreba po povezovanju, zato smo k projektu pritegnili tudi naše poslovne partnerje.

Naš moto je vsaki stranki poiskati najboljšega izvajalca oziroma ji omogočiti najbolj celovito reševanje njenih poslovnih izzivov. V naši partnerski mreži zato združujemo interdisciplinarna znanja in izkušnje. Pomagamo pri krepitvi kompetenc, ki jih podjetja in posamezniki potrebujejo za uspešno poslovanje.

## Preboj od problemov do rešitev!



Steber storitev predstavljajo delavnice, ki v poslovne procese vpeljujejo metode in tehnike, ki temeljijo na povezanosti, interdisciplinarnosti in celostnem pristopu. Z zaznavanjem trendov in vpeljavijo novih metod odgovarjajo na izzive uvajanja razvojnih sprememb v organizacijsko okolje.

- Akademija 1.0 (Celovite in naročniku na kožo pisane šole)
- Intenzivni praktikum 2.0 (Tečajji in seminarji)
- Coaching 3.0 (Svetovanja in coaching)
- Poslovni fitness in wellness 4.0 (Odprava konkretnih poslovnih problemov ter ozkih grl – t. i. Prebojniki)
- Raziskovanje
- Založništvo

## ZAKAJ OD 1.0 DO 4.0?

S svojimi produkti sledimo razvoju industrijske revolucije. Začetki le-te sovpadajo z vzpostavitvijo modernega šolskega sistema, zato **Akademija 1.0**. Sledila je faza elektrifikacije, ki jo ponazarjajo tečajji **Intenzivni praktikum 2.0**. Obdobje sistemske in kibernetike dobe je prineslo **Coaching 3.0**. Faza, v kateri ljudje in stroji vedno bolj komunicirajo med seboj, potrebuje popolnoma nove učne pristope. Prav te ponuja **Poslovni fitness in wellness 4.0**.

Ker pa je vsako podjetje v različni stopnji razvojnega ciklusa in ker imajo zaposleni različna predznanja, ponujamo celovit nabor različnih možnosti za pridobivanje temeljnih, generičnih in delovnospecifičnih kompetenc posameznikov.

Tim interdisciplinarnih strokovnjakov vam s kombinacijo predavanj in orodij za samoanalizo nudi učinkovito podporo. Vsak udeleženeec tako na delovno mesto prinese **konkreten akcijski načrt**, ki je ključen za odpravo odstopanj skozi vsakodnevno delo.



KOMUNIKACIJSKE  
VEŠČINE IN  
STROKOVNO ZNANJE  
ZA ANALIZO IN  
OCENJEVANJE  
KONKRETNIH  
PROBLEMOV



POVEZOVANJE  
Z NANJI IN IZKUŠENJ Z  
RAZLIČNIH PODROČIJ  
(organizacija dela,  
ekonomija, pravo, HR)



PRIPRAVA  
PROJEKTA –  
NAČRTA UKREPOV



OSVEŽITEV  
(FOLLOW-UP) Z  
AKCIJSKIM  
COACHINGOM PO  
IZOBRAŽEVANJU,  
IZVEDBA  
AKCIJSKEGA  
NAČRTA

## Akademija 1.0

Storitev je namenjena vsem podjetjem oz. posameznikom, ki bi želeli pridobiti kompleksna znanja s konkretnih poslovnih področij. Skupaj s partnerji smo se v poslovni mreži Perfectus specializirali za projektni menedžment (**Šola projektnega menedžmenta**), uporabo modernih tehnologij v marketingu in prodaji (**Šola sodobnega trženja**) ter oblikovanje spletnih strani (**Šola za izdelovanje spletnih strani**). Izhajajoč iz izkušenj, da pri nas trenutno ne obstaja specializirana šola za vodstveni kader in da so prav vodje pred zasedbo vodstvenega položaja premalo pripravljene na nove izzive, smo zanje oblikovali poseben program **Renesančni vodja**. Pripravili pa smo tudi programe za pomožne vodje npr. v gostinstvu (**Šola za gostinske vodje**) in igralništvu (**Šola za igralniške vodje**).

Akademijo lahko organiziramo za znanega naročnika. Storitev lahko izvedemo v obliki enkratnega izobraževanja, v primeru stalnih potreb podjetja pa v podjetju vzpostavimo učni center. Izobraževanja lahko prilagodimo tudi v obliko študija na daljavo ali samostojnega učenja. Vsak slušatelj dobi tutorja, ki ga spremlja v celotnem obdobju študija.

- **Šola projektnega menedžmenta**
- **Šola sodobnega trženja**
- **Šole za izdelovalce spletnih strani**

1. Od ideje do prve spletne strani: html + css
2. Oblikovanje spletnih strani: osnove oblikovanja, predloge
3. Dinamične spletne strani: php (začetni)
4. Interaktivne spletne strani: javascript + jquery (začetni)
5. Spletne aplikacije: načrtovanje, izdelava, podatkovne baze
6. Postavitev spletnih strani z uporabo CMS Joomla (potrebno predznanje prejšnjih 5-ih predavanj)
7. Osnove spletnega trženja: Adwords, SEO, socialna omrežja
  - **Renesančni vodja**
  - **Šola za gostinske vodje**
  - **Šola asertivne komunikacije**

## Intenzivni praktikum 2.0

Delovno ime za tečaje Perfectusa je **Intenzivni praktikum**. Z imenom želimo poudariti pomen učnih pristopov, ki jih uvajamo na naših srečanjih.

Srečanja niso zasnovana kot klasično predavanje, na katerem slušatelji zgolj pasivno poslušajo. Gre za interaktivno delo, kjer se obravnavajo ozke strokovne vsebine, hkrati pa se specifične povezuje z drugimi področji. Praviloma so za slušatelje zanimivi tečaji **Poslovnega fitnessa in wellnessa 4.0**, na katerih spoznajo, katere so njihove šibke točke in kje možnosti za izboljšave. Intenzivni praktikumi so zato živa, razvijajoča se izobraževanja, ki jih stalno dopolnjujemo z novimi vsebinami.

### ➤ **Ali res obvladam čas in stres?**

Osnovni principi zmanjšanja stresa na delovnem mestu z boljšim razporejanjem svojih zadolžitev

### ➤ **Ali znajo moji sodelavci obvladovati čas in stres?**

Osnovni principi zmanjšanja stresa na delovnem mestu z boljšim razporejanjem svojih zadolžitev

### ➤ **Trodelni poglobljeni stres menedžment**

Ravnovesje umskega, telesnega in čustvenega dela človeka

### ➤ **SDI intenzivni praktikum**

Intenzivni praktikum učinkovite komunikacije in reševanja konfliktov

### ➤ **Notranji presojevalec ISO 9001:2015**

Usposabljanje za notranje presojevalce sistema kakovosti ISO 9001:2015 za posameznike in podjetja

### ➤ **Notranji presojevalec – prehod na ISO**

Usposabljanje za notranje presojevalce sistema kakovosti za posameznike in podjetja – prehod na novo verzijo standarda ISO 9001:2015

### ➤ **Kako varno je vaše podjetje?**

Usposabljanje s področja upravljanja informacijske varnosti v podjetju za delodajalce in vodje

### ➤ **Življenjski slog odraslih pred upokojitvijo in po njej**

Z vseživljenjskim učenjem v tretje življenjsko obdobje

### ➤ **Komunikacija v različnih delovnih okoljih**

Kako se pravilno sporazumevati na delovnem mestu

## Coaching 3.0

Individualni coaching je **učinkovita metoda za spodbujanje odličnosti** pri menedžerjih, vodjih in ostalih zaposlenih, ki vpliva na sistematičen razvoj ciljnih kompetenc in potencialov posameznega »coacheeja – udeleženca coachinga«. Glavni cilj coaching procesa je **zmanjševati ovire do ciljev** in tako zagotoviti kar se da veliko uspešnost posameznika, torej mu pomagati, da v **polnosti uporabi svoje potenciale**.

Coaching je interaktivni proces, v katerem coach z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in podjetjem, organizacijam in ustanovam k hitrejšemu in učinkovitejšemu doseganju boljših rezultatov in ciljev organizacije ter posameznika. Coach v pogovoru s klientom uporablja posebej izbrana vprašanja. Ta vprašanja spodbujajo razmišljanje, iskanje notranjih virov, še neodkritih možnosti in strategij.

Coach večinoma ne predlaga neposrednih rešitev, ampak klientu podaja sugestije. **Coaching temelji največkrat na spodbujanju miselnih procesov klienta**, s katerimi pride sam do rešitev, do katerih bi sicer prišel veliko težje ali pa morda celo ne.

Naši coachi so preizkušeni praktiki, ki združujejo izkušnje vodenja podjetij, svetovalne in predavateljske prakse ter interdisciplinarna strokovna znanja in pristope.

Naš poslovni pristop tako združuje različne teoretične koncepte; iz njih izberemo najboljše prakse, uporabne za naše kliente. Koncepti in programi, ki predstavljajo osnovo za naše delo, so najmanj naslednji:

- Transnational Management Associates – TMA World
- Integrativna relacijska-transakcijska analiza
- Dale Carnegie Training andragoški principi dela
- De Bonovi principi razvoja kreativnosti in inovativnosti
- Nevrolingvistično programiranje (NLP)
- Vitko upravljanje (Lean Management)
- Organizacijski razvoj (Organizational development)
- Agilne metodologije (Agile development)
- Generiranje in inoviranje poslovnih modelov (Business Model Generation/Innovation)

Posebnost Coachinga 3.0 je tudi v tem, da poleg osebnih srečanj ponuja virtualna srečanja in v individualno delo vključuje tudi pametne tehnologije ter sodobne učne pristope.



## Poslovni fitness in wellness 4.0

Paket **Poslovni fitness in wellness** ni zgolj šola, delavnica, tečaj ali coaching, ampak mnogo več. Gre za srečanje, ki vodi k razreševanju problemov in odpravi ozkih grl – poimenovali smo ga **Prebojnik**. Udeleženci Prebojnika že pred srečanjem dobijo gradivo, s katerim analizirajo poslovanje, lastno delo in delo svojih sodelavcev. Na ta način indentificirajo ključne težave, s katerimi se soočajo pri svojem delu. Diagnostični vprašalniki za opredelitev ključnih problemov in izzivov so izdelani na podlagi dolgoletnih izkušenj naših izvajalcev. Na srečanju skupaj analiziramo ugotovitve, svoje izkušnje pa lahko izmenjate tudi z ostalimi udeleženci in na ta način obogatite svoje znanje. Vsak udeleženec na delovno mesto prinese **konkreten akcijski načrt**, ki je ključen za odpravo odstopanj skozi vsakodnevno delo. Vsi, ki želite še dodatno nadgraditi svoje znanje, lahko to storite z individualnim **Coachingom 3.0** ali pa z **Intenzivnim praktikumom 2.0**.

### ➤ Kitajci so tu!

Osnovni pristopi za izboljšanje storitev, namenjenih kitajskim gostom in poslovnežem

### ➤ Izboljšajte potenciale vaših zaposlenih

Naj bodo učinkoviti zaposleni še boljši, neučinkoviti pa le še slab spomin

### ➤ Obvladovanje prioritet – za zaposlene

S pravilno postavljenimi prioritetami do boljših rezultatov

### ➤ Obvladovanje prioritet – za vodje

S pravilno postavljenimi prioritetami do boljših rezultatov poslovanja

### ➤ Kadrovske strategije

Ali lahko podjetje posluje uspešno, ne da bi imelo implementirano kadrovske strategijo?

### ➤ Notranji izobraževalni centri

Je mogoče z aktivnostmi notranjega izobraževalnega centra neposredno vplivati na ustvarjanje dodane vrednosti podjetja?

### ➤ Vodja kot trener in coach – male skrivnosti velikih športnih trenerjev

Uspešnost sodobnega voditeljstva je povezana z razvijanjem trenerskih in coaching kompetenc vodij

### ➤ Prihodnost vašega družinskega podjetja

Spoznajte, kako obvladovati pravna in davčna tveganja, s katerimi se srečuje vaše družinsko podjetje in ga pripravite na prihodnost

### ➤ Ali vam sistemizacija služi?

Ali vam sistemizacija delovnih mest in plačni sistem v podjetju služita?

### ➤ Izgradnja vodstvenega tima »po ribje«

Strateški vodstveni trening »po ribje« – intenzivna izkušnja vodstvenega tima

## Raziskovanje

Poleg programov, ki so povezani z izobraževanjem in usposabljanjem, Perfectus izvaja tudi raziskovalno dejavnost. Osredotočamo se na nišne raziskave, v katerih analiziramo ozadje problemov in iščemo za vas najprimernejše rešitve.

Aktualne raziskave:

➤ **Kako pristopiti k usposabljanju?** (avtor dr. Andrej Raspor)

➤ **Raziskava HRM trendi v Sloveniji in svetu** (avtorja Matej Gal Pintar in mag. Janez Žezlina)

➤ **Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah** (avtor mag. Janez Žezlina)



KOMUNIKACIJSKE  
VEŠČINE IN  
STROKOVNO ZNANJE  
ZA ANALIZO IN  
OCENJEVANJE  
KONKRETNIH  
PROBLEMOV



POVEZOVANJE  
ZNANJA IN IZKUŠENJ Z  
RAZLIČNIH PODROČIJ  
(organizacija dela,  
ekonomija, pravo, HR)



PRIPRAVA  
PROJEKTA –  
NAČRTA UKREPOV



OSVEŽITEV  
(FOLLOW-UP) Z  
AKCIJSKIM  
COACHINGOM PO  
IZOBRAŽEVANJU,  
IZVEDBA  
AKCIJSKEGA  
NAČRTA

Če ne veš, kje si, se ne  
moreš izgubiti.

