KOMPETENČNI PROFILI IN ORGANIZACIJSKO UČENJE

mag. Karmen Gorišek[7]

1. Uvod – Novi svet dela in »novi« ljudje

Novi svet dela in značilnosti ljudi v njem najlažje razumemo, če poznamo ključne izzive s katerimi se organizacije srečujejo.

Poleg **nenehnih sprememb** sta **globalizacija in tehnološki razvoj** osnovni značilnosti nove ekonomije. Stalno gibanje ljudi, idej, proizvodov, informacij ter njihovo približevanje drugim potrebam, dajejo oblikovanju poslovnih strategij popolnoma novo dimenzijo – spretnost hitrega udejanjanja. **Od ljudi se pričakuje mobilnost, sposobnost delati na daljavo ter znati ravnati v negotovosti in nejasnosti.**

Močan pritisk na rast dohodka povzroča potrebo po nadaljnjem setu veščin**.** Želeno rast lahko dosežejo le **ustvarjalni, inovativni ljudje**, ki bodo našli nove kupce ter razvili nove proizvode. Odlična podjetja kreirajo opogumljajočo kulturo in pridobivajo sodelavce **sposobne delati na posameznih projektih in v timu, pripravljene na neprestano učenje in izmenjavanje informacij.** Ne morejo jim več obljubiti stalnega dela, toda ponudijo jim lahko okolje, kjer se bodo razvijali in večali svojo zaposljivost. Ko njihovo delo v podjetju ne bo več potrebno, bo njihova konkurenčnost na trgu dela večja. Delajo kot partnerji s podjetji in ne za podjetje. Ključni premik v svetu dela podjetij pomeni premik od 'lojalnosti' zaposlenih do njihovega strinjanja in angažiranja.

7 Mag. Karmen Gorišek, univ.dipl.soc., članica Strokovnega sveta SZKO, lastnica in prokuristka družbe Racio razvoj Celje.

Intelektualni kapital postaja glavna konkurenčna prednost ne samo za podjetja, ki prodajajo znanje, temveč tudi za vsa druga. Manevrski prostor tekmovanja je namreč postalo razlikovanje v servisiranju kupca in ne sam proizvod ali storitev. **Talenti** kot redek vir bodo postavljali svoje pogoje – samostojno in kreativno projektno delo**;** visoko plačilo in možnost, da upravljajo svoje ekonomsko življenje sami. Tisti talenti, ki pa v podjetjih že so, bodo skrbno varovani kot najbolj dragocen vir – človeški kapital. Le-tega podjetje transformira v strukturni kapital, s katerim nastopa na trgu. Razvoj možganov postaja kritični faktor uspeha.

Posebno zanimivo opredelitev, kakšne značilnosti bodo morali imeti ljudje, ki bodo delali v organizacijah prihodnosti je navedel Charles Handy (1997).

2. Medsebojno zaupanje – '4P'

- Profesionalnost (proffesionalism)
- Namensko – projektno mišljenje (Purposse – project thinking)
- Strast (Passion)
- Ponos (Proud)

Avtor je dodal odličnemu obvladovanju svojega posla in namenskemu projektnemu razmišljanju še močna čustva.

Dodatno si še lahko postavimo vprašanje: Ali je res, da v povprečju aktiviramo le 1-5% možganskih celic? (T. Buzan, 1999). Tudi če jih nekoliko več, so podjetja spoznala, da to predstavlja **največji možni preostali vir doseganja konkurenčne prednosti**. In če verjamemo razmišljanju omenjenega avtorja, da ima vsak posameznik v sebi potencial genija in, da je možno naučiti se razvijati možgane – potem je to za podjetje največji izziv. Najboljša praksa

kaže, da je zaupanje v razvoj intelektualnega kapitala veliko.

Izkušnje kažejo celo izjemne rezultate v koraku dalje – **v povezovanju kolektivnih možganov podjetja** (D. Zohar, 1999), kar omogoča skreirati nov tip organizacije, ki se bo lahko sprotno odzival na zahteve jutrišnjega posla. Trditev avtorica utemeljuje tudi z dejstvom, da 75% sprememb, ki se vpeljujejo v organizacijah po klasičnih metodah, ne deluje.

Vse navedeno tvori srž »agilne« organizacije (Pascal, 1997), kateri ključno kompetenco pomeni sposobnost premika v biti – v tem »kaj si« in ne samo »kaj počneš«. Organizacije so živi organizmi in tako kot rastline in živali iščejo ravnovesje v okolju. V doseganju višje stopnje razvoja se kompleksni adaptabilni sistemi gibljejo v smeri mutacij. Spreminja se paradigma organizacij, upravljanje poteka za samoobnovo. Premalo je postalo odzivanje in prilagajanje na posamezne spremembe, temveč je bistven razvoj lastne sposobnosti neprestane re-invencije. Pri vsakem posamičnem uvajanju sprememb namreč ostaja bojazen, da se bo čez čas vse vrnilo v »staro obleko«, v kolikor pa so ljudje usposobljeni, spodbujani in samodogovorni, bodo vedno našli nove možnosti za prihodnost. To vodi do sprememb obnašanja pri delu in vedenja celotne organizacije.

3. Učenje vs. spreminjanje

Evripides je dejal, da kdor zanemarja učenje v mladosti, izgublja svojo preteklost in je mrtev v prihodnosti. Brez učenja ni napredka. Učenje pa je zavesten in podzavesten proces, ki poteka v možganih posameznika, ter je interakcija notranjega in zunanjega sveta. Je zaznavanje problema pred katerim se znajdemo. Je iskanje rešitev zanj in razmišljanje o njem. Učenje je tudi eksperimentiranje. Je zaznavanje vsega tistega, kar se dogaja zunaj nas, v našem okolju. K temu nedvomno doprinaša tudi spoznanje o globokem ciklusu »učenja« (Senge,

1990), ki ponazarja okolje neprestanega spreminjanja in poudarja dinamično povezavo veščin, zavedanj ter vrednot posameznika. Navedeno izhodišče predstavlja prepričanje, da je to kar posamezniki v organizaciji vedo drugotnega pomena v primerjavi s tem, kar se lahko naučijo, in da so poenostavljeni odgovori manj pomembni od prodornih vprašanj (Kofman in Senge 1993,17).

Enako velja za organizacije. Če le ta nima svojega spomina in ne upošteva podzavesti skupin posameznikov v njej, ne more sprožiti oziroma vzpodbuditi učenja znotraj organizacije. Gre za vračanje h koreninam človeških vrednot in osebnih kvalitet, kot so odkritost, sodelovanje, toleriranje, vzpodbuda drugačnega. Še vedno so ljudje tisti, ki sestavljajo organizacijo in ne obratno. In če ljudje s svojim delom zadovoljijo svoje različne potrebe, je to največji vzvod – spodbuda pri uresničevanju zastavljenih ciljev – ustvarjanju konkurenčne prednosti pred tekmeci. Zato ne preseneča močno poudarjanje pomena organizacijske kulture, saj je organizacijsko učenje proces spreminjanja kulture in obnašanja zaposlenih.

Z vidika organizacijskega učenja je učenje učinkovito takrat, kadar gre za vzajemno kombinacijo osredotočenja naporov učenja, okolja, ki vzpodbuja učenje in tehnik, ki omogočajo, da je takšno učenje učinkovito (Buckler 1996, 31).

Interes uvajanja različnih načinov – poti učenja ali celo koncepta učeče organizacije je v stalnem porastu. V kompleksnem poslovnem okolju je namreč nujno kreirati učno okolje in pretvarjati učenje v izboljšave poslovanja. Organizacije razvijajo svoje sodelavce kot stalne »učence«, ki imajo znanje, veščine ter sposobnost učenja. Učenje je postalo sestavni del vsakdanjih opravil posameznikov (Phillips 1999, 238). Organizacije se ne učijo le kot posamezniki temveč kot timi s skupnim ciljem. Kontinuirani, sistematični proces učenja in stopnja učenja znotraj organizacije določa sposobnost v odzivanju na stalne spremembe. Tako preživetje v današnjem svetu postaja torej temeljni cilj in funkcija učenja ter rasti organizacije.

V nadaljevanju prikazujemo tri modele organizacijskega učenja (Selan 2002, 49-51, 63-68), ki ponujajo različne izzive v razumevanju in tako nudijo možnosti kreiranja pristopa primernega predvsem lastni organizacijski kulturi. Ne ponujamo receptov, temveč se od odgovorov, vezanih na pretekle izkušnje, pomikamo v definiranje pravih vprašanj za prihodnost.

4. Model 4-ih kvadrantov (Nonaka, Takeuchi)

V predstavljenem modelu vsak kvadrant predstavlja obliko procesa pridobivanja znanja. Skrito oziroma tacit ter odkrito oziroma eksplicitno znanje sta medsebojno povezani entiteti, ki se medsebojno prekrivata in spreminjata. Dinamični model ustvarjanja znanja temelji na predpostavki, da je človeško znanje generirano in razširjeno preko socialnih interakcij med skritim in eksplicitnim znanjem. Močno je poudarjena tudi intuicija. Ta konverzija znanja enega v drugega in obratno je pravzaprav socialni proces med posamezniki (Karash, 1995).

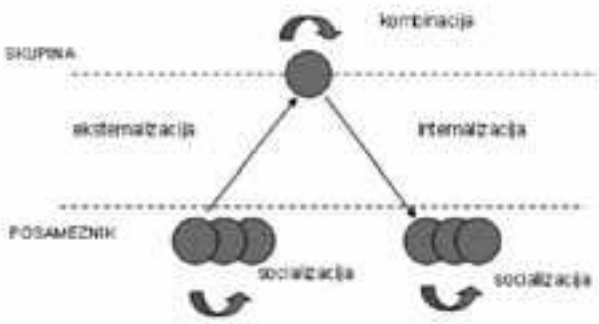
Socializacija znanja se začne z gradnjo povezav, ki članom organizacije omogočajo in hkrati dovoljujejo izmenjavo izkušenj ter posledično oblikovanje skritega znanja. Eksternalizacija omogoča članom skupine, da se vključijo v proces konvertiranja skritega znanja v eksplicitno znanje. Polje Kombinacija dopušča zaposlenim, da na novo pridobljeno eksplicitno znanje in koncepte, sistemizirajo in izmenjajo, obstoječe znanje pa preoblikujejo v sisteme znanja. In ne nazadnje Internalizacija ali koncept »learning by doing« zaobjema proces od eksplicitnega znanja k skritemu znanju (Stalhane et al, 1998).

Slika 1: Spiralni proces učenja prek modela 4-ih kvadrantov Nonake in Takeuchi-ja.

Vir: Karash, 1995.

Eksternalizacija znanja je ključ kreiranja novega znanja. Če izmenjano znanje ne postane eksplicitno, potem je možnost nove uporabe takšnega znanja otežena. Organizacija ne more sama oblikovati znanja, to je brez iniciative posameznikov in interakcije na nivoju skupine (glej sliko 2).

Slika 2: Interakcija med skritim in eksplicitnim znanjem na nivoju skupine.



Vir: Stalhane et al, 1998.

5. Model petih disciplin učenja (Senge[8])

Model je sestavljen iz petih disciplin oziroma principov, ki so ključni pri graditvi učeče organizacije. Te discipline predstavljajo področja osebnega izboljševanja, ki lahko traja daljše časovno obdobje, morda celo življenje. Tu ne gre za vrste veščin, ki bi jih lahko hitro osvojili.

Slika 3: Skupek petih ključnih principov učeče se organizacije.

- **Osebno znanje**

Organizacije se lahko naučijo le skozi učenje posameznikov. Vendar pa individualno učenje ne zagotavlja organizacijskega učenja. Če ne bi bilo ljudi, ki jih druži nek skupni cilj, ne bi bilo organizacije. Če posamezniki niso dovolj motivirani za doseganje ciljev, jih organizacija ne bo dosegla. Zato takšen poudarek posameznikom.

Osebno znanje je osebna rast in učenje. Ne gre zgolj za kompetentnost in sposobnost obvladovanja neke naloge v podjetju. Gre za doseganje višje duhovne ravni – odprtosti. Gre za idejo, da organizacija omogoči ljudem takšno delo ali

8 Idejni oče organizacijskega učenja je Peter Senge, profesor na Sloan School of Management, MIT, ki je v začetku 90-ih izdal knjigo The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.

način dela, ki bo dopuščalo izražanje njihove lastne kreativnosti. Bistvo pomeni naučiti se, kako oblikovati, doseči in vzdrževati kreativno napetost v nas samih. Učenje ne pomeni le pridobivanje informacij, temveč doseganje ciljev, ki jih sledimo. Ljudje, ki dosegajo ta nivo razvitosti in ga lahko ohranjajo, so bolj inovativni, samoodgovorni, hitro se učijo in izkazujejo predanost delu. Imajo pa izoblikovano tudi osebno vizijo – sliko želene prihodnosti.

- **Mentalni modeli**

Vsi imamo izkušnje, da mnoge odlične ideje ne ugledajo luči sveta. Novi pogledi ne zaživijo zato, ker se neuspešno spopadajo z notranjimi podobami o tem, kako strani delujejo. Notranje podobe so slike, ki nam ne dovolijo iti izven okvirov ter nas omejujejo in silijo k vsakdanjem razmišljanju in obnašanju. Če npr. menimo, da so ljudje na splošno nezaupljivi, se obnašamo drugače, kot pa bi se v primeru, če bi menili, da so zaupljive narave.

Problem mentalnih modelov ni v njihovi pravilnosti ali napačnosti temveč v neoprijemljivosti, saj so pod nivojem naše zavesti. Praviloma se teh modelov ne zavedamo in ne odkrivamo in ravno zato bo npr. dojemanje in sprejemanje novega tipa organizacije še posebno zahtevno, ker obstaja dogma tradicionalne hierarhije. Porajajo se vprašanja, kako se pogovarjamo ob konfliktih, kdo koga nadzoruje, kako smo organizirani, kako se soočamo s problemi,…na stari način ne bo šlo več – vzpostaviti se bo morala nova dogma vizije, vrednot in mentalnih modelov.

Če želimo vzpostaviti nove mentalne modele v podjetju, je potrebno osvojiti veščino odražanja – umirjeno razmišljanje, da lahko zavestno spremljamo svoj mentalni model in veščino poizvedovanja oziroma spoznanja, kako se obnašamo v določenih situacijah. Na takšen način postanemo pripravljeni priznati omejitve našega razmišljanja in s tem tudi priznati, da smo se motili. Sodelavcem tako sporočimo, da je takšno razmišljanje in obnašanje varno – in spodbudili bomo širjenje novih idej.

- **Skupna vizija**

Skupna vizija ni ideja, temveč je notranja sila v srcih ljudi, je sila zelo impresivne moči. Ponuja odgovor na vprašanje, kaj želimo s podjetjem ustvariti. Te slike nosijo v sebi vsi zaposleni in tvorijo občutek skupnosti in pripadnosti. Ljudje, povezani s skupnim navodilom, ki ga žele uresničiti, postanejo eno. Za učečo organizacijo je skupna vizija ključna, saj omogoča, da se vsa energija in pozornost usmerita v učenje. Od adaptivnega učenja se preide na generativno učenje – razširjanje lastne sposobnosti ustvarjanja.

Skupna vizija vpliva na medsebojne odnose – na zbliževanje, zaupanje, sodelovanje, predanost. Gre za način izgrajevanja skupne identitete. Ljudje ne sprejemajo več podjetja kot »njihovega«, pač pa kot našega. Skupna vizija ponuja odgovor na vprašanje, kako pridobiti samovoljno predanost ljudi na dolgi rok. Osebno znanje posameznikov je zibelka, iz katere se rodi skupna vizija. Vizionarski vodje to vedo in zato rešujejo vsakdanje probleme z lastno vizijo v mislih.

- **Timsko učenje**

je proces usklajevanja in razvijanja sposobnosti skupine, s katerim bo možno doseganje ciljev ter je grajeno na skupni viziji. Pomeni nadgradnjo osebnega znanja. Vendar mnogi timi, vkljub skupni viziji in genialnosti posameznikov, ne dosegajo uspeha. Potrebno je znati igrati in poznati svojo vlogo v skupini.

Timsko učenje naj bi poudarjalo tri osrednje dimenzije:

- reševanje kompleksnih tematik se je potrebno lotiti poglobljeno,
- danes se kaže potreba po inovativnih, visoko koordiniranih aktivnostih,
- vpliv oziroma vzor članov skupine se prenaša na druge time v podjetju.

Tako uspešno učenje vedno vključuje dialog in diskusijo. Gre torej za svobodno in kreativno raziskovanje ter poslušanje drug drugega. Pridobiva se znanje, ki

ga individualno ni možno pridobiti. Sodelavci pri uresničevanju skupnih ciljev ustvarjajo ozračje, v katerem je možen nenehen proces razvijanja in spreminjanja. Vir problemov skupinskega nesodelovanja, učenja in nekomuniciranje so obrambne aktivnosti posameznikov, ki se žele zaščititi pred nelagodjem. Takšno obnašanje je eno največjih zaviralnih elementov uspešnega skupinskega učenja.

- **Sistemsko razmišljanje**

Gre za paradigmo, ki poudarja nujnost celote. Ta metoda omogoča in vključuje razbijanje problema na njihove osnovne delce, analiziranje le teh neodvisno drug od drugega ter sprejemanje zaključkov na podlagi ponovno sestavljene celote. Sistemsko razmišljanje omogoča pridobitev sposobnosti oblikovanja perspektive, ki nudi vpogled v trenutno organizacijsko strukturo podjetja, usmeritve podjetja v prihodnje in pregled nad usklajenostjo vseh disciplin in organizacijskega učenja.

Da bi razumeli vir in bili sposobni poiskati rešitve sodobnih problemov, moramo linearno in mehansko razmišljanje umakniti nelinearnemu in organskemu razmišljanju. Obnašanje sistema ni odvisno od aktivnosti posameznega dela organizacije, temveč od tega, kako je vsak povezan z ostalimi. Da bi lahko razumeli sistem in njegovo naravno obnašanje, moramo najprej spoznati in razumeti njegov večji sistem, v katerem se nahaja in deluje.

Bistvo discipline sistemskega učenja tiči v preobratu načina razmišljanja:

- spoznanje in opazovanje medosebnih odnosov namesto dosedanjega opazovanja linearnih vzročno posledičnih verig ter
- opazovanje – analiziranje procesa sprememb namesto njegovih posameznih slik.

Prvi korak k stalni praksi sistemskega razmišljanja je sprejemanje koncepta »povratne zanke«, ki sporoča kako lahko posamezne aktivnosti ukrepijo ali uravnotežijo druga drugo.

Disciplina sistemsko razmišljanje povezuje predhodno navedene štiri discipline oziroma principe v celoto in tako pomeni temelj učeče organizacije.

6. Model učeče organizacije

Učenje v organizaciji je kompleksni sistem. Razmerja med organizacijo in zaposlenimi imajo takojšen učinek na to, kako in kaj se organizacija uči.

Slika 4: Model učeče organizacije.

Vir: Watkins, Marsick, Phillips, 1996.

V vseh navedenih primerih je skupni imenovalec močna **organizacijska kultura**, ki na osnovi vrednot in vedenj ljudi določa ravnanje in vedenje skupnosti. Učenje in s tem spreminjanje kulture tako, da zagotavlja notranjo integracijo in zunanjo adaptacijo, je edino, kar omogoča živim sistemom preživetje (Gorišek 2011, str. 16).

7. Kreiranje kompetenc prihodnosti

V opisanih trendih lahko že spoznamo vrsto kompetenc, ki bodo omogočale organizacijam, da se bodo »gibale« hitreje kot konkurenti. Med njimi najdemo naslednje: timska usmerjenost, mobilnost, pogum, samoiniciativnost, inovativnost, kreativnost, ambicioznost, odprtost do novega, empatičnost,… In ravno vsebina teh potreb ter načini njihovega zapolnjevanja oziroma doseganja želene usposobljenosti posameznikov, so se močno spremenile. Uvajanje modela kompetenc se je namreč pričelo pred približno 30-imi leti. Kompetenca je še vedno tista lastnost, ki narekuje razliko v izvedbi delovne naloge – razlikuje superiorno od povprečnega. Vendar bi lahko nekritično širjenje vzorčnih načinov obnašanja med zaposlene pomenilo vrnitev v »unificiranje zaposlenih v povprečnost - kloniranje«. To je primerno za industrijsko dobo, ne pa za spodbujanje različnosti in s tem inovativnosti, kar zahteva postindustrijska družba ali celo družba znanja (Gorišek 2005, str. 79).

Načrtovanje iz prihodnosti ni utopija, temveč realnost, ki nas bo doletela, ne glede na naše argumente za in proti. In ljudje morajo biti pripravljeni na spopadanje s spremembami, da bodo jutri napravili to, česar danes niso sposobni. Sam koncept kompetenc pa nam ponuja temelje in skupni jezik za oblikovanje človeških virov, ki podpirajo spremembe. Izmed številnih opredelitev termina, ponujamo v razmislek naslednjega:

»Kompetenca pomeni poudarjeno karakteristiko osebe in je močno usmerjena k odličnim dosežkom pri delu. Te karakteristike lahko vključujejo motive, karakterne poteze, lasten koncept izvajanja dela, široko znanje in različne veščine. Navedeno omogoča tudi zanesljivo merjenje«. Kompetence so trajno »obvladovanje kakovosti« posameznikov. Iz tega napovedujemo obnašanje posameznikov v vrsti različnih delovnih situacij tako za prihodnost, kot tudi sedanjost. Bolj kot

znanje ali veščine posameznika, kompetence determinirajo posameznikovo sposobnost prilagoditi se na spremembe. [9]

Naj navedemo primer sposobnosti programirati v FORTRAn-u /tretja generacija računalniškega jezika/ - to ni kompetenca. Analitično razmišljanje in motivacija ter sposobnost učiti se nov računalniški jezik so kompetence, ki napovedujejo ali bo ta sposobnost vzpostavljena.

Kreiranje kompetenc pa ni pomembno samo na ravni posameznikov in skupin, temveč tudi na ravni organizacije. Sodobni koncepti strategij razvoja močno poudarjajo **ključne kompetence oz. aktivnosti, na katere se organizacija osredotoča in imajo notranjo komparativno prednost**.[10]

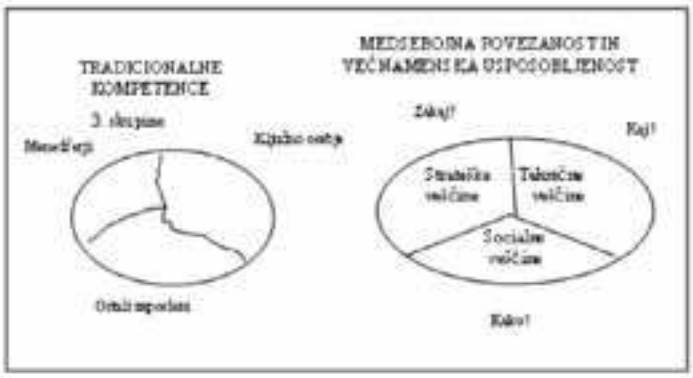
Kaj je tisto, kar organizacija napravi najbolje od številnih stvari, ki jih počenja, kaj je tisto, kar najbolj privlači odjemalce? Kako te bistvene kompetence razpoznati, jih vpeti kot gonilno silo za doseganje vizije – ali kako ustvariti nove, takšne, ki jih konkurenti ne bodo mogli posnemati? Jasni odgovori o viziji, namenu in strategiji organizacije šele dajejo možnost kreiranja in izkoriščanja kompetenc na nižjih ravneh. In še izjemno pomembno upoštevanje vrednot, skladno s katerimi ljudje živijo – dihajo v podjetjih.

Na ravni **posameznikov in timov je največja sprememba** pri graditvi kompetentnosti vidna v neposredno močni vpetosti v posel, upoštevanju individualnih zmogljivosti ter sistema vrednot, skladnih z vizijo in strategijo podjetja. Razlogi za spremembe so tudi v zahtevani večnamenskosti usposobljenosti zaposlenih, kar dodatno zahteva medsebojno povezanost različnih veščin pri vseh ciljnih skupinah.

9 L.M. Spencer, »The Right Stuff for New Dynamic« v A. Berger, J. Sikora: The Change Management Handbook, Mc Grow-Hill, New York 1994, str. 270.

10 J.S. Black, L.W. Porter, Management, Meeting New Challenges,str. 205.

Slika 5: Spreminjanje usposobljenosti v novem svetu dela



Metodologije, ki se **uporabljajo za določanje kompetenc**, so različne. Lahko podjetje povabi skupino strokovnjakov ali preprosto tiste, ki so dosegali nadpovprečne rezultate na področju, ki potencialno pomeni strateško najpomembnejšo zadevo. Lahko povabi svoje najzahtevnejše odjemalce in spozna njihova pričakovanja. V manj zahtevnih primerih zadošča pristop klasičnega preverjanja načinov razvoja najbolj uspešnih sodelavcev in se tovrstno 'obnašanje' širi. Zanimiv je tudi pristop, kjer sodelujejo predstavniki posameznih funkcij v podjetju in skupaj iščejo to, kar bodo procesi v prihodnje 'potrebovali'. Seveda so še številne druge izvirne poti, ki se rojevajo iz idej – kako bližje kupcu. V vseh primerih je bistveno, da kreiranje – razvijanje kompetenc postane redna strateška aktivnost.

Razvijanje kompetenc je neposredno povezano s principi učenja. Manjko se lahko pojavlja ali v znanju – teorije, vloge, postopki,… ali pri veščinah – prakse, izkušnje, rutine,.. ali pri vedenju – prepričanje, motivacija, obnašanje,… Skladno s tem določimo ustrezno metod učenja. Izmed 22 različnih metod (akcijsko učenje, skupinski trening, projekti, igranje vlog, simulacije, trening ob delu, seminarji,…), smo ugotovili, da je nove kompetence obnašanja – vedenja možno pridobiti z metodo skupinskega treninga, »outdoors« treninga

ter pogojno z delom na projektih, igranjem vlog ter delno z akcijskim učenjem ter mentorstvom. Najlažje je seveda pridobiti manjkajoče znanje. Opisano ter tudi jasnejše določanje ciljev učenja pomeni nedvomno dodano vrednost pri snovanju ali razvojnih načrtov posameznikov ali pa le v ožjem smislu pri načrtih izobraževanj v podjetjih.

Merjenje uspešnosti vpeljave modela kompetenc poteka na individualni ravni, na organizacijski ravni z benchmarkingom poslovnih ciljev ter pri kupcih preko ugotavljanja njihovega zadovoljstva.

V kolikor se bomo z arhitekturo kompetenc dinamično prilagajali poslovnim situacijam, bodo le te s svojo vpetostjo v posamezne kadrovske sisteme (karierni razvoj, upravljanje delovne uspešnosti,…) zagotovo veliko doprinesle k ohranitvi in pritegnitvi najboljših kadrov. In to je tisto, kar želimo.

8. Zaključek – tisto, kar ne moremo meriti, ne moremo izboljšati

V prispevku smo poizkušali zajeti globino bogastva, ki ga v sebi nosijo zaposleni ter nakazati možnosti njihovega plemenitenja tako v prid posameznikom kot organizacijam. Ali smo pri tem uspešni, poizkušamo meriti s številnimi različnimi orodji, metodologijami, vendar nam redko uspe zajeti celoto. In ravno s tem namenom je bil vpeljan standard Vlagatelji v ljudi (Investors in people), ki ga uspešno uporablja tudi nekaj slovenskih organizacij.

Izvedena študija primerjava standarda Vlagatelji v ljudi z modelom poslovne odličnosti EFQM (Racio razvoj, 2010) ponuja ugotovitve neposredne pozitivne korelacije med njima. Prekrivajo se številni indikatorji, ki so sicer razpršeni v različnih dejavnikih modela odličnosti, vendar kot celota vplivajo na človeški kapital.

Tako kot model poslovne odličnosti je številne posodobitve doživel tudi omenjeni standard. Odločitev organizacij za njihovo uporabo nedvomno olajša kompleksnost obravnave tematike ter omogoča sistematično in racionalno uvedbo tistih izboljšav, ki jih posamezna organizacija resnično potrebuje.

9. Literatura

1. Black J.S., L.W. Porter, Management, Meeting New Challenges, str. 205.
2. Buckler, B. A Learning Process Model To Achieve Continious Improvement And Innovation. The Learning Organization, 1996, Volume 3, Numer 3, str. 31-39.
3. Buzan, T. (1999): The Ultimate Intellectual Capitalist, The HR Manager: In Proceedings of the 31st Global Human Resource Management Conference, Putting People at the Centre of the Competitive Advantage, Management Centre Europe,London.
4. Gorišek K. (2000). Kreiranje kompetenc organizacije - ključni dejavniki uspešnosti dela. Ljubljana: Planet GV.
5. Gorišek K. (2005) Kompetence v kadrovski praksi: Določitev in razvoj kompetenc na podlagi zahtev standardov za sisteme vodenja. Ljubljana: GV Izobraževanje.
6. Gorišek K. (2011). Kultura organizacije – razumeti njeno moč in vpliv na poslovanje. Revija Kakovost, marec 2011, Izobraževanje, inovativnost in kakovost, str. 16.
7. Handy. C. (1997): The Hungry Spirit. Hutckinson, London.
8. Karash R. Groupware and Organizational Learnig. 1995. Dostopno: http://www.wolrd.std.com/rkarash/GW-OL
9. Kofman, F. in P. Senge (1993). The Heart of Learning Organization. Organiozational Dynamics, 22, 2, 5-23.
10. Pascale, R. (1997): Vital signs of agility, kongres EMFD Praga, junij.
11. Phillips, J. J. (1999). HRD Trends Wolrdwide. Shared Solutions to Compete in a Global Economy. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
12. Racio razvoj (2010). Študija: Primerjava standarda Vlagatelji v ljudi in Modela poslovne odličnosti EFQM ter predlog ukrepov izboljšav na področju razvoja zmogljivosti zaposlenih v Štore Steel d.o.o.
13. Selan M. (2002). Organizacijsko učenje, magistrsko delo. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta, str. 49-51, 63-68.

14. Senge, P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learnig Organization. Double-Day, 1990, str. 414.

15. Spencer, L.M., »The Right Stuff for New Dynamic« v A. Berger, J. Sikora: The Change Management Handbook, Mc Grow-Hill, New York 1994, str. 270.

16. Stalhane T., Wedde K.J, Dyba Tore: Data Driven Improvement For SMEs. SINTEF, Trondheim, Norway, 1998, str. 13. Dostopno: http://www.iscn.ie/select_newspaper/measurment/sinetl2.html.

17. Watkins, Karen E., Marsick, Victoria J. (Eds.), and Phillips, Jack J. (Series Ed.) In Action: Creating and Learning Organization. Alexandria, Va.: American Society for Trainig and Development, 1996, p.5.

18. Zohar, D. (1999): Rewiring the Corporate Brain. In Proceedings of the 31st Global Human Resource Management Conference, Putting People at the Centre of the Competitive Advantage, Management Centre Europe, London.