

Kako spodbujati zaposlene

PSIHOLOŠKI PRISTOPI OD A DO Ž

Urednici *Eva Boštjančič in Andreja Petrovčič*



Univerza v Ljubljani
FILOZOFSKA
FAKULTETA

KAKO SPODBUJATI ZAPOSLENE

Psihološki pristopi od A do Ž

Avtorice in avtorji Nejc Ašič, Saša Bajc, Eva Boštjančič, Urška Burian, Maruša Cvek, Urška Česnik, Daša Dolenc, Kristina Ferjančič, Kaja Galič, Katja Habuš, Manca Jelenčič, Nina Kocbek, Zala Konda, Žiga Kovačič, Rosa Kozic, Petra Krašovec, Amadeja Lah, Žan Lep, Maša Matavš, Vika Novak, Tina Oblak, Andreja Petrovčič, Neža Podlogar, Ana Rejec, Klavdija Repnik Šernek, Zala Slana, Gaja Škerlj, Milena Šokčević, Zala Špat, Monika Špital, Blaž Šubic, Katja Trdan, Karmen Vehovec, Tjaša Vitez, Anita Vončina, Maja Vovko, Nastja Cindy Zupančič

Urednici Eva Boštjančič in Andreja Petrovčič

Recenzenta Nives Ličen in Andrej Kohont

Lektorica Irena Hvala

Oblikovanje Žiga Valetič

Založila Znanstvena založba Filozofske fakultete
Univerze v Ljubljani

Izdal Oddelek za psihologijo

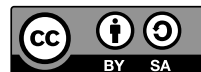
Za založbo Roman Kuhar, dekan Filozofske fakultete

Tisk Birografika Bori, d. o. o., Ljubljana, 2020

Prva izdaja

Naklada 300 izvodov

Cena 29,90 €



To delo je ponujeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna licenca. / This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Knjiga je izšla s podporo Javne agencije za raziskovalno dejavnost RS.

Prva e-izdaja. Publikacija je v digitalni obliki prosto dostopna na <https://e-knjige.ff.uni-lj.si/>

DOI: 10.4312/9789610603641

Kataložna zapisa o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

Tiskana knjiga
COBISS.SI-ID=25414147
ISBN 978-961-06-0366-5

E-knjiga
COBISS.SI-ID=25387779
ISBN 978-961-06-0364-1 (pdf)

Vsebina

<i>Eva Boštjančič</i>		
KNJIGI NA POT	7
<i>Maša Matavš</i>		
1. AVTOGENI TRENING	11
<i>Katja Trdan</i>		
2. DELOKALIZACIJA POSLOVANJA	21
<i>Žan Lep</i>		
3. FOKUSNE SKUPINE	33
<i>Saša Bajc in Eva Boštjančič</i>		
4. HEKATON	50
<i>Vika Novak</i>		
5. INTERVIZIJA	65
<i>Katja Habuš</i>		
6. IZHODNI INTERVJU	79
<i>Anita Vončina</i>		
7. KARIERNI HITRI ZMENKI	99
<i>Milena Šokčević</i>		
8. KARIERNO SVETOVANJE OB SPREMEMBI KARIERE	110
<i>Monika Špital in Eva Boštjančič</i>		
9. KIRKPATRICKOV MODEL VREDNOTENJA IZOBRAŽEVANJ	..	126
<i>Maja Vovko in Žiga Kovačič</i>		
10. MASOVNI PODATKI IN METODA DOSEGANJA TOČK	141
<i>Tina Oblak</i>		
11. MEDKULTURNO USPOSABLJANJE	158

	<i>Rosa Kozic</i>	
12.	METODA 360°	170
	<i>Nina Kocbek in Andreja Petrovčič</i>	
13.	METODA OSVELLITVE DELA	181
	<i>Andreja Petrovčič</i>	
14.	METODA TRAJNOSTNEGA SAMOUPRAVLJANJA KARIERE IN KOMPETENC	192
	<i>Kristina Ferjančič in Andreja Petrovčič</i>	
15.	METODA USPEŠNEGA PRIMERA	206
	<i>Neža Podlogar</i>	
16.	MOTIVACIJSKI INTERVJU	221
	<i>Eva Boštjančič</i>	
17.	NAMIGI	239
	<i>Petra Krašovec in Eva Boštjančič</i>	
18.	OCENJEVALNI INTERVJU	254
	<i>Kaja Galič in Andreja Petrovčič</i>	
19.	ORGANIZACIJSKA AKADEMIJA	269
	<i>Zala Slana in Andreja Petrovčič</i>	
20.	ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE	282
	<i>Zala Konda</i>	
21.	PERSPEKTIVNI POGOVOR	297
	<i>Urška Česnik</i>	
22.	POSLOVNI IN OSEBNI MODEL RAZVOJA KANVAS	307
	<i>Karmen Vehovec</i>	
23.	RESNE IGRE	321
	<i>Maruša Cvek in Eva Boštjančič</i>	
24.	ROTACIJA DELOVNIH MEST	337

<i>Nastja Cindy Zupančič</i>	
25. SISTEM NASLEDSTVA	351
<i>Gaja Škerlj</i>	
26. SKRITI NAKUP	370
<i>Manca Jelenčič</i>	
27. SNOVALSKO RAZMIŠLJANJE	388
<i>Amadeja Lah</i>	
28. SPLETNE INTERVENCIJE ZA ZAVZETOST ZAPOSLENIH	399
<i>Klavdija Repnik Šernek</i>	
29. SPLETNI SEMINAR	410
<i>Urška Burian</i>	
30. SPOŠTOVANJE NA DELOVNEM MESTU	423
<i>Nejc Ašič</i>	
31. SUPERVIZIJA	436
<i>Ana Rejec</i>	
32. TEAM BUILDING ŠPORTNIH EKIP	457
<i>Daša Dolenc</i>	
33. TRENING VEDENJSKEGA MODELIRANJA	471
<i>Zala Špat in Andreja Petrovčič</i>	
34. UPRAVLJANJE S TALENTI	488
<i>Tjaša Vitez</i>	
35. VIDEONADZOR V ORGANIZACIJAH	503
<i>Blaž Šubic</i>	
36. VIRTUALNI OCENJEVALNI CENTER	516
STVARNO KAZALO	529

Dr. Eva Boštjančič

Knjigi na pot

Kako napisati znanstveno monografijo, ki bo uporabna tudi v praksi? Ali je lahko poglavje v knjigi napisano tako, da kadrovskega strokovnjaka prepriča za uporabo izbrane metode v svojem delovnem okolju? To sta bili le dve od vprašanj, ki so mi rojila po glavi pred začetkom pisanja in urejanja te knjige. Predvsem pa sem želela k sodelovanju povabiti študente magistrskega študija psihologije, ki s svojo vedoželjnostjo, odprtostjo in bazično strokovno podkovanostjo že med študijem kažejo željo po sodelovanju in kritičnem razmišljanju ter so proaktivni, zavzeti in zelo ciljno usmerjeni. Vse našete lastnosti se ob tvornem sodelovanju potencirajo in rezultat je zbran v pričujoči znanstveni monografiji *Kako spodbujati zaposlene – psihološki pristopi od A do Ž*, ki prvič na sistematičen, znanstven, pregleden in uporabniku prijazen način predstavi širok nabor metod za razvoj kadrov.

Ideja za knjigo je nastala pred tremi leti, ko sem na trgu dela nekaj mesecev bolj usmerjeno opazovala številne kadrovske strokovnjake, med njimi tudi veliko psihologinj in psihologov, ter katere metode in postopke uporabljajo pri svojem delu. Nabor je bil razmeroma omejen. Med številnimi pristopi za razvoj zaposlenih so uporabljali predvsem že uveljavljene metode, med katerimi so bile najpogostejše delavnice, individualna svetovanja, mentorstvo, rotacija delovnih mest.

Ob tem pa sem zasledila uporabno raziskavo, ki jo je opravil Kohont s sodelavci v letu 2015. Njeni rezultati so bili za nastanek naše monografije več kot spodbudni. V povprečju ima 70 % sodelujočih organizacij opredeljeno strategijo za usposabljanje in razvoj kadrov. Za to področje je v organizacijah v največji meri (47,8 %) odgovoren oddelek za človeške vire s posvetovanjem z linijskimi vodji. Z vidika velikosti skoraj 80 % organizacij z več kot 201 zaposlenim sistematično ocenjuje potrebe po usposabljanju,

medtem ko je ta delež v organizacijah z do 200 zaposlenih bistveno nižji (skoraj 70 %). O usposabljanju in razvoju najpogosteje odloča centrala lokalnega (slovenskega) podjetja (71 %), v približno desetini organizacij pa centrala mednarodnega podjetja (10,6 %) in v enakem deležu izpostava oz. lokalni urad. Da povzamem ugotovljeno: zanimanje obstaja, odgovorne osebe so znane, številne metode se že uporabljajo.

Leta 2014 je izšel tudi pregledni znanstveni članek kanadskih avtorjev, v katerem so navedli najpogosteje uporabljene metode, med katerimi najdemo analizo primera, izobraževanje, ki temelji na igri, pripravištvu, rotacijo delovnih mest, osvetlitev dela, predavanja, mentorstvo, igro vlog itd. Avtorji zaključijo, da gre za nepopoln seznam metod, ki jih lahko razvrstimo oz. popredalčkamo na različne načine, a če uporaba ne privede do pričakovanih rezultatov, potem metoda pač ni več uporabna v dani situaciji.

Tako je bil cilj knjige *Kako spodbujati zaposlene – psihološki pristopi od A do Ž* oblikovati nikoli končan sistematični pregled metod, postopkov in pristopov, ki jih lahko uporabimo pri delu z zaposlenimi, ko želimo razvijati njihova vedenja, strokovne ali vodstvene kompetence. Nabor metod je v praksi zelo velik; nam je uspelo oblikovati 36 poglavij, v vsakem je predstavljena ena metoda. Tudi mi smo se, tako kot kanadski znanstevniki, na začetku trudili oblikovati kazalo, v katerem bi na nek urejen način razporedili večje število tehnik in metod. A nam to ni uspelo, zato smo jih razporedili po abecedi. Ja, metode na Ž nismo našli oz. je ne predstavljamo, a ker je ta seznam nedokončan, dopuščamo možnost, da ga nekoč še dopolnimo.

In zakaj je bilo razvrščanje metod v skupine težavno? Med urejanjem knjige smo spoznali, da splošnega recepta za uporabo pač ni. Da je lahko določena metoda uporabna v določeni situaciji, v drugi pa neuporabna. Da je predstavljeni postopek uporaben za neko osebo, a pri drugi ne učinkuje. Da se lahko določena metoda, ki je sicer namenjena za razvoj določenih kompetenc, z ustreznimi prilagoditvami uporablja tudi za razvoj drugih. Da je od iznajdljivosti in kreativnosti odločevalca ali izvajalca odvisno, kateri cilji bodo z uporabo izbrane tehnike doseženi. In konec koncev, da je uspeh uporabe določene metode odvisen predvsem od motiviranosti zaposlenih, ki so v proces vključeni. Mislim, da smo zbrali dovolj argumentov, da so sedaj naše metode v kazalu razvrščene od A do V.

Kako spodbujati zaposlene – psihološki pristopi od A do Ž je knjiga, v kateri med drugim najdete metode za iskanje idej (npr. hekaton, snovalsko razmišljanje, fokusne skupine), vsakodnevne metode za širjenje strokovnih kompetenc (npr. rotacija delovnih mest, metoda osvetlitve dela, metoda kanvas, intervizija), pristope, ki spodbujajo osebni razvoj zaposlenih (npr. metoda 360°, perspektivni pogovor), metode, ki jih lahko uporabimo v selekcijskih postopkih (npr. virtualni ocenjevalni center, karierni hitri zmenki), za izobraževanje (npr. medkulturno usposabljanje, resne igre, spletno izobraževanje) ter tehnike za sprostitve in samospoznavanje (npr. avtogeni trening, uravnavanje čustev).

Vsa poglavja v tej znanstveni monografiji so zasnovana enako. Na začetku, v povzetku poglavja, lahko bralec dobi prvi vtis o določenem pristopu in s kakšnim namenom se uporablja. Nato sledi zgodovinski izvor in razvoj metode, ki je včasih prav zanimiv; predvsem takrat, ko je pobuda za nastanek metode prišla iz nekega drugega, in ne kadrovskega področja (npr. iz športa ali marketinga). Če želimo bralca prepričati, da je metoda, o kateri bere, res uporabna in uspešna, ga najlažje prepričamo s številkami oz. v našem primeru s sistematičnim pregledom znanstvenih raziskav ter njihovih ugotovitev. Raziskav je za določene metode res veliko – morda zato, ker so poznane že desetletja ali ker je bila uporabnost določene metode v strokovni javnosti dobro propagirana. Pri določenih metodah pa je znanstvenih zaključkov in s tem priporočil za vpeljavo v prakso manj, tako zaradi nerazširjenosti metode kot morda zaradi zahtevnosti ali kompleksnosti zajema podatkov, ki jih znanstveniki potrebujemo za analizo in zaključevanje.

Osrednji del vsakega poglavja je natančna predstavitev izbrane metode (pristopa) – kakšen je njen namen, v katerih primerih jo lahko uporabimo ter postopek, kako se lotimo njene vpeljave oz. izpeljave. Avtorji poglavja želijo potek izvedbe metode bralcu predstaviti tako, da si bo kar najbolje predstavljal, kako se na postopek pripraviti, kako načrtovati potrebne vire, kako motivirati sodelujoče ter kako zaključevati in vrednotiti rezultate. In da bo metoda postala še bolj predstavljiva, bolj živa, sledi predstavitev konkretnega primera, ki je lahko izmišljen ali resničen. Tako lahko bralec napotke, ki jih je prebral pred tem, opazuje pri sami »izvedbi« oz. ob predstavitvi realne situacije. Ob zaključku poglavja avtorji metodo kritično ovrednotijo, in sicer z razdalje. Opozarjajo na

morebitne pasti, pomanjkljivosti, napake, ki lahko nastanejo pri sami implementaciji. Vsekakor koristno branje za vse, ki se z metodo šele spoznavajo ali pa jo že uporabljajo in so morda katere od omejitev ne-namerno spregledali.

Knjigo smo napisali psihologi. Zato v vsakem poglavju bralec najde tudi del, v katerem opisujemo vlogo psihologa pri izbrani metodi. Čeprav niso vse predstavljene metode le psihološke, saj lahko izvirajo tudi s sorodnih področij (npr. pedagogika, ekonomija, sociologija ipd.), pa je perspektiva v tej knjigi psihološka. Psiholog je lahko pobudnik za izbor in uporabo določenega pristopa, lahko je svetovalec, opazovalec, v drugih situacijah tudi informator ali izobraževalec, v nekaterih primerih spraševalec, raziskovalec ali organizator. Vsekakor pa je vedno in povsod model, ki s svojim ravnanjem predstavlja vzor, naj bo za etično ravnanje, za odprtost novim izkušnjam in prilagodljivosti ali za učinkovito komunikacijo.

Veliko besed o psihologiji, kajne? To pa še ne pomeni, da je knjiga namenjena izključno psihologom v praksi in študentom psihologije. Znanstvena monografija je namenjena prav vsem vodjem, kadrovskim strokovnjakom, izobraževalcem, ki želijo spremljati in aktivno sodelovati pri rasti in razvoju svojih zaposlenih. Ob knjigi pa bi radi rastli tudi mi, študenti in zaposleni na Oddelku za psihologijo Univerze v Ljubljani. Zato bomo povratnih informacij z vaše strani in namigov (tudi to je eno od poglavij) za nadaljnji razvoj te knjige več kot veseli.

Maša Matavš

Avtogeni trening

»Zelo dobro je, da se je prepričanje o uporabi sprostitvenih tehnik in drugih metod začelo vse bolj širiti tudi v slovenskih organizacijah. Menim, da je pred uvedbo takšnih sprememb na delovnih mestih potrebno podjetja najprej seznaniti z vsemi prednostmi, ki jih lahko tovrstni programi doprinesejo, in vključiti dodatno pomoč kadra, ki je za to usposobljen. Zaposlene moramo čim bolj opremiti z informacijami, jih o tem predhodno obvestiti in skleniti skupen dogovor. Prav tako menim, da je pomembno, da organizacija v ospredje ne postavlja samo ene tehnike, ampak zagotovi več različnih možnosti, med katerimi lahko zaposleni izbirajo (tudi npr. telesna aktivnost posameznika).«

○ avtogenem treningu (angl. *autogenic training*) imajo ljudje zelo nejasno predstavo. Nekateri v njem vidijo uspešno zdravilo, druge spominja na v začetku stoletja tako popularne spiritistične seanse, ki so predvsem na Zahodu predstavljale del vsake »dobre« zabave in burile človeško domišljijo, tretjim pa se zdi način zavajanja človeka in v njem ne vidijo nobene koristi. Zelo malo ljudi ve, da gre za znanstveno metodo, ki temelji na nekakšni samosugestiji, samohipnozi, s katero poskušamo prenesti moč nekaterih predstav na človekov organizem. Gre za sistematično in najučinkovitejšo celostno metodo globalnega telesnega in duševnega sproščanja (Tušak, Marinšek in Blatnik, 2016). Avtogeni trening velja po mnenju nekaterih tudi za »legitimno hčerko« hipnoze (Mensen, 1975). Kljub temu pa ga ne moremo enačiti s hipnozo, prav tako ne gre le za eno od oblik sprostitvene terapije.

Posamezniki, ki metodo uporabljajo, navajajo, da jo je potrebno izvajati redno. Proces učenja si lahko olajšamo s številnimi tehnikami. Raziskave

so pokazale, da so lahko dnevniki učinkovita komponenta celotnega procesa (Krapmen, 1991; v Stetter in Kupper, 2002). V terapijah je naloga terapevta oceniti bolezen udeleženca in predstaviti psihofiziološki model učinkov avtogenega treninga (ali sprostitve na splošno), krepitev pozitivnih odzivov, o katerih posamezniki poročajo po izvedbi, soočanje z morebitnimi negativnimi učinki in povečanje motivacije za trening (Stetter in Kupper, 2002). Avtogeni trening se lahko izvaja v skupini ali individualno, skupinska izvedba je pogostejša. Rezultati študij sicer kažejo na nekoliko boljše rezultate individualne izvedbe (Sellers, 1974; v Stetter in Kupper, 2002), vendar tudi skupinska izvedba avtogenega treninga prinaša pozitivne rezultate (Stetter in Kupper, 1998; v Stetter in Kupper, 2002).

Pri avtogenem treningu se posameznik osredotoča na svoje fizične čute, ki jih ne poskuša spremeniti (posredno ali neposredno). Naloga posameznika je, da se osredotoči na notranje občutke in ne na okoljske dražljaje, kar je lahko (predvsem za začetnike) zelo naporno. Če ima posameznik težave z vzdrževanjem takšne koncentracije, svoje misli preusmeri ali svoj telesni položaj zamenja v bolj udobnega. Preusmeritev problemov pri avtogenem treningu je kontraproduktivna in lahko pri posameznikih sproži negativne reakcije, kot so mišični krči (Lehrer idr., 2007).

Edinstvenost avtogenega treninga podpirajo tako eksperimentalne študije, ki kažejo na to, da imajo biobehavioralne metode različen učinek pri različnih kliničnih problemih, kot tudi osnovne eksperimentalne ugotovitve, da se lahko sprostitve in hipnoza psihofiziološko razlikujeta od avtogenih stanj (Lehrer idr., 2007).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Izraz avtogeni izhaja iz grških besed *autos* in *genos*, ki ga lahko prevedemo kot »samo-vadba« ali »samo indukcijsko zdravljenje« (Lehrer idr., 2007). Avtogeni trening velja za eno najstarejših biobehavioralnih tehnik, ki jih poznamo.

Razvoj avtogenega treninga se pripisuje nemškemu nevrologu Johannesu Heinrichu Schultzu, ki je avtogeni trening opisal kot postopek samopomoči. Med medicinskim usposabljanjem na področju dermatologije in nevrologije je Schultz fasciniral hetero-hipnoza. Schultz se je s tem področjem ukvarjal zunaj delovnega časa oziroma njegovih rednih

kliničnih nalog. Takratni prevladujoči terapevtski pristop za duševne in psihosomatske težave je bila psihoanaliza, s čimer pa se Schultz ni strinjal, saj je menil, da ni primerna za zdravljenje psihosomatskih težav pacientov (Lehrer idr., 2007).

Avtogeni trening je doživel preboj, ko je Schultz odprl svoj medicinski prostor za nevrologijo in psihiatrijo v Berlinu leta 1924. Z njegovo vizijo se takratni medicinski kolegi niso strinjali. Leta 1926 je pred kolegi iz Medical Society predstavil svoje izkušnje z avtogenim treningom, 6 let pozneje pa je izdal svojo prvo knjigo (Lehrer idr., 2007).

Zdi se, da razvoj avtogenega treninga temelji na Schultzevih lastnih izkušnjah s klinično hipnozo in Vogtovih opazovanjih na področju možganskih raziskav. Schultz je opazil, da pacienti poročajo o dveh različnih občutkih: neznani teži v udih in čudnih občutkih toplote. Prepričan je bil, da hipnoza ni nekaj, kar naredi hipnotizer, ampak nekaj, kar pacient dopusti, da se zgodi. Ta občutek posameznik ustvari sam sebi (Lehrer idr., 2007).

Da lahko posameznik pride do tega stanja, je potrebno »stikalo« oziroma točka, ki povzroči spremembo. Schultz je želel doseči, da je to stikalo v rokah pacienta – da ima torej pacient nadzor nad dogajanjem. Izkušnje Oskarja Vogta so dodatno okrepile Schultzevo prepričanje. Tudi Vogt je trdil, da lahko njegovi pacienti voljno proizvajajo občutke teže in toplote ter jih vključujejo v samo-hipnotični trans. S tem sta postavila temelje za razvoj avtogenih formul. Čez nekaj let je Schultz razvil idejo o formulah za zanesljivo doseganje globoke sprostitve in spremljanja občutkov v različnih predelih telesa. Objava njegove knjige leta 1932 o avtogenem treningu je bila vrhunec njegovih prizadevanj za standardizacijo postopka (Lehrer idr., 2007).

Avtogeni trening je bil na drugi strani Atlantskega oceana popolnoma neznan, vse dokler se ni zdravnik Wolfgang Luthe (ki je redno spremljal Schultzevo delo) preselil v Kanado ter začel s kliničnim delom, poučevanjem in raziskovanjem treninga v angleščini. Knjige, ki sta jih pozneje izdala Luthe in Schultz, zajemajo obsežne opise podpornih eksperimentalnih raziskav, študij primerov in klinična poročila o avtogenem treningu, ki se nanašajo na številne klinične težave (Lehrer idr., 2007).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Raziskave potrjujejo, da s pomočjo avtogenega treninga, ki vključuje šest osnovnih vaj, dosežemo najmočnejša stanja sprostitve, s čimer postavimo najboljšo možno osnovo za kakršenkoli mentalni trening, za učenje vplivanja nase. Na ta način se naučimo usvojiti »samoodklop«, s čimer smo se sposobni tudi v stresni ali grozeči situaciji osredotočiti na želene (pozitivne) vidike in na nevarnost, ki predstavlja grožnjo (Tušak idr., 2016).

Rezultati študije kažejo (Seung-Joo in Chunmi, 2014), da ima izvajanje avtogenega treninga pozitiven učinek na posameznikov odziv v stresni situaciji – pomaga doseči posameznikove cilje, saj je stroškovno učinkovit pristop, ki ga je enostavno izvajati. Izsledki obsežne metaanalize potrjujejo, da avtogeni trening zmanjšuje anksioznost in depresivnost, prav tako pa poveča variabilnost srčnega utripa. Avtorja ugotavljata, da je avtogeni trening učinkovita metoda za obladovanje stresa pri odraslih ter da je lahko v pomoč pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu (Seo in Kim, 2019).

Izkazalo se je tudi, da lahko 6-tedensko redno izvajanje avtogenega treninga pomembno vpliva na izboljšanje subjektivne vitalnosti in konkurenčne anksioznosti (dimenzija samozavesti). Redna praksa avtogenega treninga je tako uporabna za izboljšanje nekaterih parametrov, povezanih s športno uspešnostjo.

Novejša raziskava navaja, da je avtogeni trening obetavna terapija za izboljšanje psihološkega počutja in kakovosti življenja pri posameznikih s kroničnimi težavami, čeprav še vedno primanjkujejo raziskave, ki bi to ugotovitev podprle (Ramirez-Garcia, Leclerc-Loiselle, Genest, Lusier in Dehghan, 2020).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Avtogeni trening se pogosto uporablja pri različnih postopkih psihološkega zdravljenja, pri terapijah različnih motenj ter v preventivnih in rehabilitacijskih programih (Stetter, 1998; v Stetter in Kupper, 2002).

Je ena od najpogostejših metod relaksacije, ki jo uporabljajo v nemško govorečih državah. Osredotoča se na telesne zaznave posameznika (npr. težo in toplino posameznih delov telesa, nog in trebuha, ritma dihanja in srčnega utripa), ki jih olajšujejo s samosugestijami (Stetter in Kupper, 2002).

Avtogeni trening se uporablja kot tehnika sprostitve. Cilj treninga je, da omogoča samoregulacijo v vse smeri. To pomeni, da lahko posameznik doseže globoko sprostitvev ali poveča svojo fiziološko aktivnost skozi pasivno koncentracijo, ki jo imenujemo samohipnoza. Pri izvajanju avtogenega treninga se posameznik pasivno osredotoča na telesne občutke, ne da bi jih kakorkoli poskušal spremeniti. Začetnika moramo naučiti predvsem to, da se osredotoči na svoje notranje občutke, in ne na okoljske dražljaje. Slednje lahko za posameznika predstavlja napor. Če ta koncentracija posamezniku predstavlja težavo, mora posameznik svoje misli prepustiti ali svoje telo namestiti v bolj udoben položaj. V notranjo koncentracijo se ne sme prisiliti, saj se morajo ti občutki zgoditi spontano (Lehrer idr., 2007).

Avtogeni trening se izvaja z namenom, da posameznik iz stanja stresa preide v stanje sproščenosti, zmanjšuje anksioznost, napade panike, izboljšuje koncentracijo posameznika, služi kot orodje samoaktualizacije in posamezniku daje občutek kontrole nad življenjem.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Avtogeni trening je namenjen individualni ali skupinski izvedbi. Če se izvaja v skupini, je optimalno število udeležencev 8–12. Prav tako je pomembno, da so pričakovanja posameznikov realna (Lehrer idr., 2007).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Za izvedbo treninga je idealno, da je temperatura sobe med 20 in 24 stopinj. Ključno je, da se avtogeni trening izvaja v mirnem prostoru, ki posameznikom omogoča koncentracijo in kjer ni zunanjih motečih vplivov. Zelo pomemben je tudi položaj, v katerem je posameznik – celotno telo mora biti udobno nameščeno. Tak položaj naj posameznik poišče pred začetkom izvajanja avtogenega treninga (Lehrer idr., 2007).

Avtogeni trening se lahko izvaja v skupini ali individualno. V 8 tednih treninga večina posameznikov usvoji in zaključi celoten set vaj. Dnevni trening naslednjih 4–6 mesecev vodi do globljih in močnejših treningov, pozneje pa se lahko vaje izvaja tudi v drugem okolju. Zelo pomembno je, da se posameznik vrne k predhodno usvojenim vajam po vsaki izvedbi avtogenega treninga, razen v primeru, da posameznik med izvajanjem avtogenega treninga zaspi (Lehrer idr., 2007).

Osnovna oblika avtogenega treninga vključuje šest specifičnih vaj:

- »Roke in noge so težke«
- »Roke in noge so prijetno tople«
- »Srce bije počasi in enakomerno«
- »Umirjen sem«
- »Glava je v redu«
- »Zdaj se vrneš nazaj: stisni pesti, raztegni roke, zadihaj globoko, odpri oči«.

PRIMER UPORABE METODE

Prva vaja: Sprostitev mišic

Prva vaja vključuje mišičevje, saj je delovanje mišic oz. njihova aktivnost znana vsem posameznikom. Izkušnje so pokazale, da lahko s pomočjo hipnoze in sugestij za sprostitve zelo hitro dosežemo sprostitve mišic (Lehrer idr., 2007).

Koraki v prvem delu temeljijo na besedi težko: (1) »Leva (desna) noga je težka« (ta del izvajalec ponovi šestkrat) (2) «»Jaz sem zelo tih/-a« (izvajalec pove samo enkrat, nato se prvi del ponovi šestkrat). Pri večini posameznikov se bo zelo hitro razvila občutljivost oz. teža, predvsem v komolcu in spodnjem delu roke. Po vadbi težnosti se »vračamo nazaj«. To pomeni, da s pomočjo sistematičnega nabora aktivnosti posameznika vrnemo iz sproščene stanja. Pri teh korakih moramo biti zelo dosledni. Izvajati jih moramo v naslednjem zaporedju:

- Posameznike najprej prosimo, da stisnejo pesti, jih držijo in nato spustijo.
- Roke iztegnemo in upognemo naprej – nazaj.

- Posameznik nekajkrat globoko vdihne in izdihne.
- Posameznik odpre oči.

Zelo pomembno je, da smo osredotočeni na časovno dolžino pri izvajanju posameznih korakov. Trening mora biti ponovljen v dveh seansah dnevno. V vsaki epizodi lahko posameznik vadi težnostno formulo v dveh zaporedjih, vsako po eno minuto. Na začetku lahko ti treningi trajajo dlje, saj se posamezniki osredotočajo predvsem na pravilno izvedbo (Lehrer idr., 2007).

Druga vaja: Toplina

Ko posamezniki prvo vajo brez težav izvajajo hitro in zanesljivo, lahko v trening vključijo drugo vajo, ki vključuje izkušnjo topline. Prav tako kot pri prvi vaji, bodo posamezniki hitro občutili toplino v predelih komolca in spodnjem delu roke. Posebna navodila za vračanje nazaj v tem delu niso potrebna, saj so krvne žile elastične in samoregulacijske, kar pomeni, da bo to sprožilo vrnitev v običajen položaj (Lehrer idr., 2007).

- »Noge so težke« (del, ki ga moramo ponoviti šestkrat).
- »Jaz sem čisto tih/-a« (del, ki ga izrečemo enkrat).
- »Desna noga je prijetno topla« (del, ki ga ponovimo šestkrat).

Ko posameznik usvoji prvo in drugo vajo, se v nadaljevanju ponavljata v enakem zaporedju en teden, dokler tudi druge vaje ne izvaja hitro in zanesljivo. Pomembno je, da se posameznik ob dodani in usvojeni novi vaji osredotoča na usvojeno znanje in dodaja novo vajo le v kratkih segmentih (traja naj samo 1 minuto) (Lehrer idr., 2007).

Tretja vaja: Regulacija srca

Posamezniki se aktivnosti svojega srca zavedajo različno. Mnogi posamezniki čutijo oz. so osredotočeni na svoje srce v času napora, navdušenja ali vročine, mnogi drugi pa se tega sploh ne zavedajo brez predhodnega treninga. Posamezniki, ki imajo težave z zaznavanjem, lahko za orientacijo uporabijo pulz. Po nekaj ponovljenih vajah posameznik bolje prepozna delovanje svojega srca in s ponavljanjem bo poznavanje vse bolj očitno. Formula regulacije srca je »Srce bije mirno in enakomerno« (del ponovimo šestkrat, beseda »tiho« je dodana enkrat). Treba je poudariti,

da namen naloge ni upočasniti bitja srca in posledično preprečiti samo-regulacijo. Poudarek je na enakomernem utripu srca (Lehrer idr., 2007).

Četrta vaja: Bitje srca

Dihanje je deloma namenska in deloma avtonomna aktivnost. Pri tej vaji je pomembno, da dihanje oz. bitje srca zaznavamo. Zato je zelo pomembno, da posameznik usvoji vse predhodne vaje in se nato posveti četrti vaji. »Diham zelo mirno« ponovimo šestkrat, nato dodamo »tiho«. Ta izjava je vključena zaradi tega, da se posameznik zaveda, da bo sprostitvev in regulacija bitja prišla sama od sebe (prenos na naravni ritem dihanja). Osredotočeni smo na naše dihanje, nanj pa ne poskušamo vplivati. Navadno četrta vaja vzame dober teden dni, da jo posameznik usvoji (Lehrer idr., 2007).

Peta vaja: Sočni žarki

Pri samoregulaciji visceralnih organov se začetnik osredotoča na območje solarnege pleksusa, ki predstavlja središče (živčni center) za notranje organe. Podoba, ki je na to območje asociirana, je sonce. Topli žarki sonca se namreč razširijo na vse notranje organe. Solarni pleksus je v zgornjem delu telesa, med popkom in zgornjim koncem prsnice. Začetnik začne vajo s formulo »Sončni žarki toplo sijejo«, ki jo ponovi šestkrat. Besedo »tiho« ponovi enkrat. Za usvojitev te vaje običajno potrebujemo en teden (Lehrer idr., 2007).

Šesta vaja: Regulacija glave

Središče šeste vaje je dobro poznavanje občutka mrzlega kosa oblačila na našem čelu. To vajo posameznik izvaja na podoben način kot prejšnje – tokratna sugestija je »Čelo je mrzlo« (šestkrat) (Lehrer idr., 2007).

VLOGA PSIHologa

Menim, da je vloga psihologa na tem področju odvisna predvsem od njegove aktivnosti in pojavnosti. Žal se pojavlja vse več posameznikov, ki ponujajo takšne ali drugačne storitve brez predhodnega znanja, ki bi

temeljil na znanstveni oz. ustrezni izobraževalni podlagi. Predvsem prihajajo v ospredje dobre komunikacijske in prodajne veščine, ki v večini pretehtajo odločitve vodstvenega kadra, da uporabijo določene metode. Prav tako velik problem predstavlja cena, saj se pojavljajo različne storitve z različnimi cenovnimi razredi, ki pa so žal še vedno sorazmerne s kakovostjo, ki jo ponudnik ponuja.

Čeprav lahko psiholog svoje delo opravi zelo dobro, menim, da bi predvsem pri zmanjševanju stresa zaposlenih moral uporabiti tudi druge metode oz. tehnike. Najprej je treba poznati poslanstvo in vizijo organizacije, kakšne delovne naloge opravljajo zaposleni, kako posamezniki delujejo v timu, kaj za njih predstavlja stres ter navsezadnje – kako so se s stresom spoprijemali v preteklosti. Šele nato lahko psiholog sestavi načrt celotne izvedbe avtogenega treninga.

Področje ima zelo močno oporo v znanosti, prav tako je na voljo ogromno dobrih primerov prakse, ki potrjujejo povezave med določenimi segmenti in ponujajo tudi rezultate. Zelo pomembno je, da se zavedamo, da uvedba določene aktivnosti sama po sebi ne prinaša rezultatov, ampak je treba zajeti širšo sliko.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Ena od najpogosteje navedenih omejitev je nesposobnost ohranjanja koncentracije – posamezniki težko vzdržujejo pozornost na le eni misli oz. trditvi. Pri izvajanju treninga v skupini za nekatere posameznike problem predstavlja prisotnost drugih, kar jim onemogoča da bi se zares sprostili. Problem se lahko pojavi tudi v samem izvajanju oziroma ponovitvah, saj lahko posamezniki trening dojemajo kot časovno neekonomičen, nanj pozabijo ali sem jim zdi, da ne prinaša učinkov. Težava so velikokrat tudi finančna sredstva – organizacije ne namenjajo denarja za sprostitvene tehnike, mnogim se morda niti ne zdi smiselno.

LITERATURA

Lehrer, P. M., Woolfolk, R. L. in Sime, W. E. (2007). The autogenic training method of J. H. Schultz. V *Principles and practice of stress management* (str. 151–174). New York: The Guilford Press.

- Ortigosa-Marquez, J. M., Carranque-Chaves, G. A. in Hernandez Mendo, A. (2015). Effects of autogenic training on lung capacity, competitive anxiety and subjective vitality. *Biomedical Research*, 26(1), 71–76.
- Ramirez-Garzia, M. P., Leclerc-Loiselle, J., Genest, C., Lussier, R. in Dehghan, G. (2020). Effectiveness of autogenic training on psychological well-being and quality of life in adults living with chronic physical health problems: a protocol for a systematic review of RCT. *Systematic Reviews*, 9(74). Dostopno na <https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13643-020-01336-3#citeas>
- Schultz, J. H. in Luthe, W. (1959). *Autogenic training: A psychophysiologic approach to psychotherapy*. Oxford, England: Grune & Stratton.
- Seo, E. in Kim, S. (2019). Effect of autogenic training for stress response: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 49(4), 361–374.
- Seung-Joo, L. in Chunmi, K. (2014). Effects of autogenic training on stress response and heart rate variability in nursing students. *Asian Nursing Research*, 8(4), 286–292.
- Stetter, F. in Kupper, S. (2002). Autogenic training: a meta - analysis clinical outcome studies. *Applied Psychophysiology and Biofeedback*, 27(1), 45–98.
- Tušak, M., Marinšek, M. in Blatnik, P. (2016). Stres in strategije učinkovitega soočanja. V M. Tušak, E. Zirnstein in P. Blatnik (ur.), *Psihološki, ekonomski in pravni vidiki promocije zdravja na delovnem mestu* (str. 7–19). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.

AUTOGENIC TRAINING

Autogenic training is a relaxation technique developed by the German psychiatrist Johannes Heinrich Schultz and first published in 1932. Autogenic training is a method that uses systematic exercises to induce a general disconnection of the organism. Practitioners who are certified in this approach use six basic techniques. These are designed to stimulate a sense of heaviness in the musculoskeletal system and a feeling of warmth in the circulatory system. Each lesson focuses on a different sensation in the body: inducing heaviness, inducing warmth, the heart practice, breathing practice, abdominal and head practice. It has been found to be effective in reducing general symptoms of anxiety, irritability and fatigue. It can also be useful to increase resistance to stress and reduce sleeping problems. It can help you during periods of stress to feel more relaxed and be able to concentrate more effectively.

Katja Trdan

Delokalizacija poslovanja

»Metoda je za organizacije in/ali posameznike uporabna tako z ekonomskega kot s psihološkega vidika. S psihološkega vidika dobijo zaposleni z delokalizacijo priložnost sodelovanja z mednarodnim trgom, možnost pridobivanja novih izzivov in izkušenj. Vloga psihologa v procesu delokalizacije poslovanja je ključna, saj se zaposleni soočajo z vrsto težav pri delu v mednarodnem okolju, psihologi pa jim lahko pomagajo pri odkrivanju težav in zagotavljanju pomoči. Psiholog, zaposlen neposredno v delokalizirani organizaciji, lažje odkriva in rešuje specifične težave zaposlenih, saj dobro pozna organizacijsko kulturo podjetja.«

Delokalizacija poslovanja (angl. *offshoring*) pomeni prenos procesov podjetja na druge organizacije mednarodnih trgov – iz bolj razvitih v manj razvite države (Harrison in McMillan, 2006). Ta metoda selitve del se je razvila in se odvija predvsem v zadnjih dvajsetih letih. Delokalizacijo poslovanja uporablja 15 % organizacij. Organizacije selijo v tujino večinoma storitve v povezavi s telekomunikacijami in tehnologijo (40 %) ter računalniško programiranje in računalniško opremo (30 %, Tambe in Hitt, 2010). Ena od najprivlačnejših držav selitve podjetij je Indija.

Metoda se je pojavila zaradi ekonomskih koristi, in sicer zaradi nižjih stroškov dela in delovne sile v tujini. Manj pa se raziskave osredotočajo na psihološki vidik, in sicer na posledice delokalizacije poslovanja na zaposlene. Tu so potrebne dodatne raziskave. Raziskovalci po eni strani trdijo, da delokalizacija poslovanja omogoča povečanje zaposlovanja v državi, kamor se proizvodnja seli, po drugi strani pa selitev povzroči izgubo delovnih mest zaposlenih v matični državi

(Harrison in McMillan, 2006). Organizacija pa ne more preživeti, če njeni zaposleni niso zavzeti in posledično uspešni pri svojem delu (Rousseau, 2004).

Delokalizacija poslovanja pomeni, da zaposleni delajo oziroma komunicirajo s strankami na drugem koncu sveta, kar pripelje do psihološkega problema – zaposleni namreč delo opravljajo v eni državi (kulturi), hkrati pa so v stiku s strankami iz druge države (kulture). Pričakovanja teh dveh kultur so pogosto zelo različna (Nadeem, 2011). Zaposleni se pogosto znajdejo tudi v zelo stresnih situacijah, saj so stranke na drugi strani linije lahko jezne, agresivne, nesramne itd. (Goussinsky, 2011; Poddar in Madupalli, 2012), pogosto se srečujejo tudi z jezikovnimi ovirami (Sizoo, Küpper in Agrusa, 2011).

Raziskovalci pogosto pozabljajo, da je npr. v dejavnostih, ki imajo opravka s strankami (ki predstavlja vodilno vejo delokalizacije poslovanja), zelo pomembno počutje zaposlenih, saj dejavnost temelji na komunikaciji in vedenju teh ljudi. Torej je uspeh organizacije odvisen od človeških virov (del Bono, Gorjup, Henry in Valverde, 2012; Kuruvilla in Ranganathan, 2010). Vsekakor je delokalizacija poslovanja dandanes zelo priljubljena metoda, katere uporaba se bo le še stopnjevala. Prav zaradi tega je treba v prihodnje nameniti več pozornosti psihološkim posledicam uporabe te metode za zaposlene.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Delokalizacija poslovanja obstaja že stoletja. Nekateri delokalizirani centri so nastali načrtno, drugi naključno. Obstaja nekaj pomembnih prelomnih točk, ki so vplivale na pojav oziroma pospešitev delokalizacije poslovanja.

Globalizacija ima pri razširitvi tega pojava glavni vpliv. Prav zaradi tega procesa so postale regionalna ekonomija, družba in kultura integrirane prek komunikacije, transporta ter trgovanja. Globalizacija omogoča lažji pretok financ, selitev ljudi, širitev tehnologije in informacij. Bolj natančno je delokalizacija poslovanja povezana z ekonomsko globalizacijo, katere posledica je združitvev nacionalne ekonomije z mednarodno (Bulajic in Domazet, 2012).

S pojavom spleta (okrog leta 1989) so se stroški prenosa informacij po svetu znižali. Informacije so začele krožiti lažje in hitreje, kar je omogočilo hitrejšo delo in komunikacijo med zaposlenimi.

Kot primer razvoja lahko navedem Irsko. Pred letom 1990 je bila Irsko ena od revnejših držav, zato so začela podjetja, predvsem iz Združenih držav Amerike, tja izvažati svojo industrijo. Prav to pa je Irsko okrepilo, da je danes ena od bogatejših držav Evropske Unije.

V ZDA je od leta 1994 v veljavi dogovor NAFTA (North American Free Trade Agreement), ki omogoča lažji prehod blaga in storitev iz Severne v Južno Ameriko.

Pomembna je tudi kriza računalniških sistemov ob prehodu iz leta 1999 v leto 2000. Ker so organizacije menile, da se bodo računalniški programi sesuli, je bil to čas velikega povpraševanja po računalniških tehnologijah, ki pa so bili zaradi nižjih cen večinoma najeti iz Indije (Aščić, 2013).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

V raziskavah je preučevan vpliv delokalizacije poslovanja na ljudi glede na različno stopnjo izobrazbe. Delokalizacija poslovanja se namreč povezuje z izgubo delovnih mest v matični državi in s strahom pred zaposljivostjo določene skupine ljudi v tuji državi. Te skupine ljudi naj bi imele prednosti v izobrazbi ali spretnostih.

Nekatere raziskave poudarjajo vpliv delokalizacije poslovanja na zaposlene (Woodard in Sherman, 2014), avtorji pa predvidevajo večnivojski model odnosov zaposlenih. Bistvo modela je, da nacionalne razlike ustvarjajo identitetni konflikt pri posamezniku. Predpostavka modela pravi, da razlike v kulturah izvornih in ciljnih držav ustvarjajo delovno okolje, v katerem se od zaposlenih zahteva, da delujejo na načine, ki niso konsistentni z njihovo lokalno kulturo. Teoretiki, ki so zastavili model, sicer pravijo, da se identitetni konflikt ob odkritju lahko tudi zlahka reši (Ashforth, Harrison in Corley, 2008; Empson, 2013). Problematičnost konflikta identitete je odvisna od vsakega posameznika in situacije.

Avtorji se strinjajo s predhodnimi raziskavami, v katerih so skušali odgovoriti na vprašanje, kaj organizacijo motivira, da preseli proizvodnjo v določeno tujo državo, ter kateri so tisti faktorji, ki delujejo odločilno na izbiro države (Schmeisser, 2013). Poudarjajo, da prihaja do konflikta identitete pri zaposlenih zaradi razlik med kulturama izvirne

in tuje države. Nacionalna in organizacijska identiteta sta si namreč lahko konfliktni, kar predstavlja izvor stresa pri zaposlenih. V raziskavi sta avtorja postavila model, ki pojasnjuje odnos zaposlenih v delokaliziranih delovnih okoljih.

V Združenih državah Amerike informacijska tehnologija predstavlja eno od storitev, kjer so deleži delokaliziranih poslov najvišji. Rezultati raziskave kažejo, da so delavci v sektorju informacijske tehnologije, ki za svoje storitve ne potrebujejo osebne stika s strankami, bolj verjetno preseljeni v tujino. Avtorja poročata, da delavci, ki so zaskrbljeni glede selitve dela v tujino, v večji meri izbirajo karijerne poti, ki vključujejo medosebni stik s strankami ter praktično podporo (Tambe in Hitt, 2010).

Proces delokalizacije ima vpliv na izgubo delovnih mest (Trefler, 2005). Vsakokrat, ko je delavec ločen (odpuščen) iz delovne organizacije, le-ta izgubi pomemben specifičen človeški kapital. Kot primer avtor navaja organizacijo, ki ima lahko zaposlenega strokovnjaka za informacijsko tehnologijo ali pa ima pogodbo s podjetjem informacijske tehnologije. Delavec, ki je v podjetju neposredno zaposlen, bo vedel več o specifičnih potrebah organizacije. Postavlja se tudi vprašanje, kako naj spodbujamo delovno specifična usposabljanja na delovnem mestu v okolju, kjer delokalizacija poslovanja vpliva na globino in kvaliteto odnosov med zaposlenim in delovno organizacijo.

Študija, ki je preučevala odnose med zaposlenimi britanskimi in indijskimi delavci v klicnem centru, navaja izsledke, da so Britanci svoje indijske kolege zaznavali kot grožnjo za lastna delovna mesta (Cohen in El-Sawad, 2007). Druge raziskave (Stahl, Maznevski, Voigt in Jonsen, 2009) trdijo, da zaposleni v mednarodnem okolju pogosto to jemljejo kot možnost in priložnost za osebno obogatitev in pridobitev novih izkušenj medkulturnega učenja.

Nekatere raziskave se osredotočajo tudi na relacijsko vedenje zaposlenih, kot so komunikacija, gradnja zaupanja, ustvarjanje skupnega razumevanja, prenos znanja, razvijanje identitete skupne ekipe in premagovanje razlik v statusu. Pogosto je bilo že zapisano, da je pomembna učinkovita – tako formalna kot neformalna – komunikacija med zaposlenimi v matični državi in tistimi v tujini (Herbsleb in Grinter, 1999). Pomembno je tudi zaupanje v partnerjevo delovanje in njegove namene,

ki vpliva na uspešnost poslovanja (Lee, Huynh in Hirschheim, 2008; Westner in Strahringer, 2010).

Ena od raziskav se je osredotočila na odnose med nemškimi in indijskimi zaposlenimi. Podjetje s področja informacijske tehnologije s centrom v Stuttgartu je del proizvodnje preselilo v Indijo (v Bangalore). V raziskavi so Nemci poročali o tem, kako zaznavajo svoje indijske kolege, s katerimi so sodelovali od 1 do 10 let. Izsledki raziskave so pokazali, da zaposleni v oddelku za Razvoj programske opreme za varnostne sisteme dojemajo delokalizacijo poslovanja kot priložnost za strokovno in medkulturno učenje, pridobivanje novega znanja, skratka možnost za osebno in profesionalno rast. Poročajo, da so se naučili novih spretnosti, kot so boljše govorjenje in razumevanje angleškega jezika, sodelovanje z ljudmi iz druge kulture, predvsem pa koordinacija z večjo ekipo, ki jim je tudi pozneje koristila pri napredovanju na višje položaje. Anketiranci so odnos med Nemci in Indijci opisali kot prijateljski, nekateri so celo obiskali Indijo, da bi pridobili indijsko znanje in spretnosti (Zimmermann, Raab in Zanotelli, 2013).

Na drugi strani pa so avtorji zbirali tudi podatke od zaposlenih v oddelku Razvoja funkcij za elektronsko krmilno enoto ter dobili nasprotno izsledke. Zaposleni v tem oddelku so delokalizacijo poslovanja doživljali kot grožnjo za osebno in profesionalno rast. Nemški zaposleni so poročali o tem, da ima delokalizacija poslovanja vpliv na nezanesljivost njihove zaposlitve. Anketiranci so sodelovanje z indijskimi kolegi sicer opisali kot priložnost za pridobitev mednarodnih izkušenj, vendar so bile te medkulturne razlike predmet razhajanj med zaposlenimi. Pritoževali so se tudi nad pomanjkanjem odprtosti indijskih kolegov, in sicer v primerih, ko je prišlo do poročanja o težavah. To je vodilo do prestavitve rokov in nepravilnosti pri delu. Nekateri nemški zaposleni so se celo uprli temu, da bi uporabljali angleški jezik kot jezik komunikacije v službi.

Panoge, ki zahtevajo nižje kvalificirano delovno silo, selijo v tujino, zaradi česar morajo ta dela v matični državi opravljati višje izobraženi delavci (Feenstra in Hanson, 1996). To naj bi imelo vpliv na povišanje plač v matični državi. Dolgoročno delokalizacija poslovanja ne bi smela imeti vpliva na stopnjo zaposlenosti v matični državi. Začetno izgubo nizko kvalificiranih delavcev bi lahko nadomestili z odprtjem novih

delovnih mest, s čimer bi nastali prihranki prav zaradi delokalizacije poslov (Bhagwati, Panagariya in Srinivasan, 2004).

Prav tako avtorji poročajo, da ni skrbi glede zmanjšanja povpraševanja po visoko kvalificirani delovni sili zaradi delokalizacije poslovanja, kajti to se je izkazalo za začasno. Uvoz naprednih izdelkov namreč vodi do tehnološkega prelivanja, in sicer iz naprednejših držav v matične, to pa zahteva bolj usposobljeno delovno silo.

Delokalizacija poslovanja vpliva na razmerje med delodajalcem in delavcem preko okvirja organizacijske pripadnosti. Avtorji menijo, da je za ohranjanje le-te pomembno usposabljanje, zaposlovanje in zadrževanje zaposlenih. Pri zaposlovanju je pomembno, da se delodajalec osredotoči na specifične sposobnosti delavcev (Betts, Healy, Mir in Vicari, 2015). Orodja za zaposlovanje so namreč dandanes postala bolj izpopolnjena (Cook, 1997). Glede usposabljanja je postala na delovnem mestu zelo priljubljena fleksibilnost, in sicer tako delovnih nalog kot tudi delovnega časa (Marcum, 1999). Usposabljanja danes presegajo le učenje za določeno delovno mesto, temveč se odvijajo v smeri, da so zaposleni čim bolj usposobljeni. Številne organizacije svojim zaposlenim omogočajo spletna gradiva za izobraževanje. Ti materiali so običajno zaposlenim dostopni na intranetu njihove delovne organizacije. Za delovno organizacijo pa je pomembno tudi zadrževanje kadra. V času delokalizacije poslovanja je za zaposlenega zelo pomembna rotacija delovnih mest, možnost učenja novih sposobnosti, več izkušenj (Garger, 1999). Vendar delodajalci še vedno večinoma delujejo v smeri, da bi bili delovni procesi čim bolj rutinski ter formalizirani in prenosljivi na nove delavce.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metoda je pogosto uporabljena v multinacionalnih organizacijah. S selitvijo podjetja v manj razvite države multinacionalke ustvarijo finančni prihranek. Uporabna je tudi za posameznike z visokimi prihodki, ki se želijo izogniti visokim davkom v svoji državi. Velikokrat slišimo za primere vrhunskih športnikov, ki zaslužijo visoko vsoto denarja v kratkem času, ta denar pa vložijo v države davčnih oaz, kjer plačujejo nižji davek.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Ciljna populacija so zaposleni delavci v delokaliziranih organizacijah ter tisti, ki so bili zaradi selitve poslovanja z delovnega mesta odpuščeni. Preučujemo, kako delokalizacija poslovanja vpliva na te delavce, in sicer s psihološkega vidika. Upoštevati moramo zaposlene v matičnih državah, in sicer v državah, v katerih je bilo podjetje prvotno nastanjeno ter zaposlene v tujini, kamor je organizacija preselila del svoje proizvodnje.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Delokalizacija poslovanja poteka tako, da se del organizacije preseli v tujino. S tem se preselijo tudi delovna mesta, kar pomeni, da določen del delavcev v matični državi svoje delovno mesto izgubi, v državi, kamor se del podjetja preseli, pa se odprejo nova delovna mesta.

PRIMER UPORABE METODE

Primer delokalizacije poslovanja je selitev dela ameriškega podjetja Microsoft v Indijo. Microsoft je leta 2010 z indijskim podjetjem Infosys Technologies podpisal triletno pogodbo, ki je zajemala storitve, kot so tehnična pomoč, upravljanje baz podatkov in programskih aplikacij. Indija je nasploh postala ena od najzanimivejših destinacij za delokalizacijo poslovanja. Razlogi za to so različni. Indija ima ogromen bazen talentov ter kvalificirano delovno silo. Država ima izredno dobro tehnologijo in omogoča prilagojene cene svojih storitev. Med drugim je vlada Indije zelo stabilna ter ponuja različne informacijsko-tehnološke strategije. Zaradi časovnega pasu pa Indija tudi lažje ponuja 24/7 storitve (Pais, b.d.)

VLOGA PSIHologa

Vloga psihologa je pri procesu delokalizacije poslovanja zelo pomembna, saj tak strokovnjak prepozna težave, s katerimi se soočajo zaposleni. Le z identifikacijo problema je možno poiskati vzroke njegovega

nastanka ter oblikovati možne rešitve. Pomembno je, da psiholog dela posamezno z vsakim zaposlenim. Posamezniki se namreč razlikujejo v tem, kako na njih vplivajo posledice delokalizacije poslovanja.

Zaposleni v delokaliziranih podjetjih imajo namreč težave pri delovanju v mednarodnem okolju, kjer veljajo različne vrednote. Delavci se lahko soočajo s kulturnim šokom, tu pa jim lahko pomaga psiholog s podporo na različnih ravneh. Npr. delavci v Indiji so se naučili nek tuji jezik, v katerem posluje delovna organizacija (npr. nemški jezik), vendar imajo verjetno drugačno izgovorjavo besed. Zaradi tega se lahko počutijo manj kompetentne pri delu od svojih nemških kolegov, katerim nemščina predstavlja materni jezik. To lahko vzbudi občutja manjvrednosti ter posledično določeno stopnjo odpora do dela. Posebej se to lahko opazi, če indijski zaposleni občutijo, da se delavci iz izvorne države do njih vedejo drugače. Na drugi strani pa so tu zaposleni v izvorni državi, ki poslujejo s svojimi kolegi na drugem koncu sveta. Te zaposlene je treba poučiti o tem, da so njihovi kolegi enako kompetentni za delo. S psihoedukacijo lahko razbijemo predsodke ter omogočimo, da se zaposleni začnejo vesti drugače. Pomembna vloga psihologa v procesu delokalizacije poslovanja je predvsem edukacija zaposlenih o tem, da smo vsi enakovredni, ne glede na to, od kod prihajamo.

Menim, da je pomembno tudi, da se psihologi v vlogi raziskovalcev osredotočajo na preučevanje posledic delokalizacije poslovanja na tiste ljudi, ki zaposlitev izgubijo. Teh raziskav je namreč zelo malo. Tudi delodajalcem, ki večinoma gledajo le na lastno ekonomsko korist, bi bilo smiselno prikazati ter pojasniti izsledke takšnih raziskav.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Ena glavnih omejitev so težave, povezane s selitvijo poslovanja v tujino. Omejitve uporabe metode so predvsem različen jezik pri delu zaradi selitve dela organizacije v drugo državo ter s tem povezana drugačna kultura in drug časovni pas.

Težavo lahko predstavlja tudi nadzor nad delom v drugi državi. Če je izdelek proizveden lokalno, je večja možnost kontrole proizvodnje. Čeprav podjetja natančno opredelijo smernice za delo ter kakovostne

standarde, lahko pride do težav, ki se lahko nanašajo na nesporazume zaradi jezika in kulture.

Delokalizacija poslovanja z ekonomskega vidika torej za delodajalca predstavlja nižje stroške zaradi cenejše delovne sile. Vendar pa je na drugi strani to lahko tudi težava. Delovno silo je namreč treba ustrezno izobraziti, da bo znala delovati po določenih standardih. Morda se morajo določeni zaposleni tudi naučiti ali vsaj priučiti tujega jezika. Zaposlene je treba izobraziti, da bodo delovali v skladu z organizacijskimi vrednotami. Usposabljanje in nadzor delovne sile v tujini namreč lahko povzročita tudi velike stroške. Navsezadnje je treba izdelke tudi dostaviti nazaj v izvorno državo oziroma na prodajno tržišče. Tu se pojavijo stroški pri transportu.

Omejitev predstavlja tudi izguba delovnih mest pri lokalnem prebivalstvu. Stopnja brezposelnosti se v izvorni državi poveča, kar lahko ogrozi gospodarstvo države. Lahko se tudi zgodi, da selitev podjetja v tujino ogrozi javno podobo organizacije, negativno vpliva na blagovno znamko delodajalca, saj se na primer v Indiji dostikrat pojavljajo zlorabe dela, otroško delo ali pa okoljska škoda.

Posamezniki ali organizacije, ki razmišljajo o selitvi svojega podjetja v tujino ali to načrtujejo, morajo imeti ustrezno predznanje o tem procesu, kar lahko prav tako izpostavim kot neke vrste omejitve. Premišljeno je treba izbrati lokacijo oz. državo selitve. Skrbno in natančno je treba urediti vso zahtevano dokumentacijo za selitev. Eden od pomembnih vidikov izbire države je njena politična stabilnost. V državah, kamor podjetja preseljujejo svoje posle, lahko pride do političnih nestabilnosti ali celo vojne. Zato organizacije raje izbirajo politično bolj stabilne države. Vendar pa so v manj stabilnih državah pogosto tudi nižje plače, zato organizacije poskušajo delovati v takšnih okoljih (David, Ein-Dor, King in Torkzadeh, 2006).

L I T E R A T U R A

Ashforth, B. E., Harrison, S. H. in Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374.

- Aščič, Z. (2013). *Prednosti in slabosti selitev (»off-shoring«) proizvodnje v države v razvoju in analiza razlogov za obratne procese (»re-shoring«)* (magistrska naloga). Dostopna na <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/ascic1157-B.pdf>
- Betts, S., Healy, W., Mir, R. in Vicari, V. (2015) The impact of offshoring on organizational commitment: Recruiting, training, retention and ethical concern. *Journal of International Business Research*, 14(2).
- Bhagwati, J., Panagariya, A. in Srinivasan, T. N. (2004). The muddles over outsourcing. *Journal of Economic Perspectives* 18(4), 93–114.
- Bulajic, A. in Domazet, D. (2012). Globalization and outsourcing and off shoring. *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*, 3(9), 1321–1328.
- Cohen, L. in El-Sawad, A. (2007). Lived experiences of offshoring: an examination of UK and Indian financial service employees' accounts of themselves and one another. *Human Relations*, 60(8), 1235–1262.
- Cook, M. F. (1997). Choosing the right recruitment tool. *HR Focus*, 74(10), 57–59.
- Davis, G. B., Ein-Dor, P., King, W. R. in Torkzadeh, R. (2006). IT offshoring: history, prospects and challenges. *Journal of the Association for Information Systems*, 7(11), 770–795.
- del Bono, A., Gorjup, M. T., Henry, L. in Valverde, M. (2012). Call centres' employment practices in global value networks: A view from Argentina as a receiving economy. *Economic and Industrial Democracy*, 34(4), 693–717.
- Empson, L. (2013). My affair with the 'other': Identity journeys across the research-practice divide. *Journal of Management Inquiry*, 22(2), 229–248.
- Feenstra, R. C. in Hanson, G. H. (1996). Globalization, outsourcing, and wage inequality. *American Economic Review*, 86(2), 240–245.
- Garger, E. (1999). Holding on to high performers: A strategic approach to retention. *Compensation & Benefits Management*, 15(4), 10–17.
- Goussinsky, R. (2011). Customer aggression, emotional dissonance and employees' well-being. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 248–266.
- Harrison, A. E. in McMillan, M. S. (2006). Dispelling some myths about offshoring. *Academy of Management Perspectives*, 20(4), 6–22.
- Herbsleb, J. D. in Grinter, R. E. (1999) Splitting the organization and integrating the code: Conway's law revisited. *Proceedings, International Conference on Software Engineering*, 85–95. Dostopno na http://www.cs.cmu.edu/afs/cs/Web/People/jdh/collaboratory/research_papers/ICSE99.pdf
- Kuruvilla, S. in Ranganathan, A. (2010). Globalisation and outsourcing: Confronting new human resource challenges in India's business process outsourcing industry. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 136–153.
- Lee, J. N., Huynh, M. Q. in Hirschheim, R. (2008) An integrative model of trust on IT outsourcing: examining a bilateral perspective. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 145–163.

- Marcum, J. W. (1999). Effective training strategies: A comprehensive guide to maximizing learning in organizations. *National Productivity Review*, 18(4), 72.
- Nadeem, S. (2011). *Dead ringers: How outsourcing is changing the way Indians understand themselves*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Pais, N. (b.d.). *5 biggest US companies that offshore to India*. Dostopno na <https://www.31west.net/blog/5-biggest-us-companies-offshore-india/>
- Poddar, A. in Madupalli, R. (2012). Problematic customers and turnover intentions of customer service employees. *Journal of Services Marketing*, 26(7), 551–559.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120–127.
- Schmeisser, B. (2013). A systematic review of literature on offshoring of value chain activities. *Journal of International Management*, 19(4), 390–406.
- Sizoo, S., Küpper, E. in Agrusa, J. (2011). Tracking cross-cultural service failures: The case of Japanese & German visitors in the USA. *International Management Review*, 7(2), 58–65.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. in Jonsen, K. (2009). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709.
- Tambe, P. in Hitt, L. M. (2010). How offshoring affects IT workers. *Communications of the ACM*, 53(10), 62–70.
- Trefler, D. (2005). Service offshoring: threats and opportunities. *Brookings Trade Forum*, 35–73.
- Westner, M. in Strahringer, S. (2010) Determinants of success in IS offshoring projects: results from an empirical study on German companies. *Information & Management*, 47(5), 291–299.
- Woodard, M. S. in Sherman, K. E. (2014). Toward a more complete understanding of offshoring: bringing employees into the conversation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2019–2038.
- Zimmermann, A., Raab, K. in Zanotelli, L. (2013). Vicious and virtuous circles of offshoring attitudes and relational behaviours. A configurational study of German IT developers. *Information Systems Journal*, 23(1), 65–88.

OFFSHORING

The method is applicable to businesses and/or individuals both economically and psychologically. Psychologically, employees are given the opportunity to engage with the international market through delocalization, to gain new challenges and experience. The role of the psychologist in the process of delocalization of business is crucial, as employees face a range of problems at work in an international

environment, where psychologists are able to assist in identifying problems and providing assistance to them. A psychologist employed directly in a delocalized organization makes it easier to identify and solve specific employee problems by understanding the organizational culture of the company.

Žan Lep

FOKUSNE SKUPINE

»Fokusne skupine so zaradi svoje široke uporabnosti pomembna metoda v organizacijsko-psihološkem repertoarju. Izvajajo jih lahko strokovnjaki z različnih področij, fokusne skupine pa za podjetje ne predstavljajo dodatnih stroškov, če so v podjetju že zaposleni usposobljeni kadri. Kljub temu pa metoda ni preprosta; zahteva veliko načrtovanja in premislekov o oblikovanju ustreznih vprašanj, izboru udeležencev in ustrezni izvedbi. K izvedbi zato ne smemo pristopati preveč nekritično, saj tako ne zberemo uporabnih podatkov ali pa ti ne odražajo dejanskega stanja v organizaciji.«

V številnih organizacijah – še posebej v strogo hierarhično organiziranih – se od zaposlenih pričakuje, da nadrejenim podajajo povratne informacije, ki jih ti prenesejo vodstvenemu kadru in kadrovski službi. Ob tem jih lahko napačno interpretirajo, jih namenoma spreminjajo ali celo zadržijo zase, vodstvo in kadrovska služba pa na tak način izgubita dragocen del informacij ter si oblikujeta napačno predstavo o procesih v organizaciji. Ker se je v večjih organizacijah pogosto težko pogovoriti z vsakim posameznikom (taka oblika dela zahteva veliko časa, stroškov, zmanjšuje produktivnost zaradi prekinitve delovnega procesa ...), nam lahko povratne informacije v organizirani obliki podajo le nekateri od zaposlenih, zbrani v – fokusni skupini.

Fokusne skupine (angl. *focus groups*) so družbeno-skupinsko usmerjena kvalitativna raziskovalna metoda, s katero pridobimo vpogled v posameznikovo razmišljanje in mnenje o raznolikih področjih njegovega življenja. Gre za obliko skupinskega intervjuja, ki se za pridobivanje podatkov opira predvsem na

interakcijo med udeleženci in ne med udeležencem in moderatorjem. Poleg podatkov o tem, *kaj* udeleženci mislijo o določeni tematiki, lahko s fokusnimi skupinami pridobimo tudi podatke o tem, *kako* razmišljajo in *zakaj*.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Fokusne skupine v raziskovanju niso nova metoda; začetek njihove uporabe sega v štirideseta in petdeseta leta preteklega stoletja, ko so bile z razmahom barvne televizije in filma sprva uporabljene predvsem na področju komunikologije; takrat t. i. usmerjeni intervjuji še niso jasno ločevali individualnih od skupinskih intervjujev (Barbour, 2018). Z uporabo fokusnih skupin so ugotavljali, kakšen vpliv imajo na gledalce različne vsebine in načini njene predstavitve (Kitzinger, 1995). Poleg ocenjevanja filmskih in televizijskih vsebin so bile fokusne skupine takrat uporabljane tudi za ocenjevanje zdravstvenih in izobraževalnih sporočil ter tudi že za merjenje potreb zaposlenih.

Prvi obsežnejši priročniki za izvajanje metode fokusnih skupin so bili objavljeni koncem osemdesetih let, bolj pogosto pa so se fokusne skupine začele uporabljati v devetdesetih letih preteklega stoletja, ko so jih začeli uporabljati na širokem spektru področij. V politiki so uporabne za pridobivanje mnenj potencialnih volilcev o posameznih političnih predstavnikih in strankah ter posledično kot orodje za (pre)oblikovanje političnih programov (Krueger in Casey, 2015). Še vedno se uporabljajo pri preverjanju učinkovitosti ter oblikovanju »uspešnih« oglasnih sporočil, ki pospešujejo prodajo, za ugotavljanje všečnosti programov, preučevanje podobe delodajalca, podjetja, izdelka, razvijanje novih ponudb, ki jih podjetja ponujajo na trgu ... (Barbour, 2018). Poleg naštetega pa so fokusne skupine lahko uporabne tudi pri izboru kadrov in upravljanju z njimi, o čemer bom pisal v nadaljevanju.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Pri uporabi kvalitativnih metod raziskovanja so psihologi pogosto v dilemi; takšne metode navadno slabše poznajo, hkrati pa so lahko časovno in finančno zahtevnejše od npr. zbiranja podatkov z vprašalniki. Med pogostejši kvalitativni metodi sodita individualni in skupinski intervju (fokusne skupine). Poleg razlik v izvedbi, predvsem številu udeležencev in časovni zahtevnosti, se obe vrsti intervjujev razlikujeta tudi glede na kakovost podatkov, ki jih z njima pridobimo. Guest in sodelavci (2017) tako ugotavljajo, da so individualni intervjuji sicer uporabni pri generiranju idej (npr. *brainstorming*), a v fokusnih skupinah udeleženci pogosteje delijo občutljive in osebne podatke ter mnenja – v njih je prisotnega več samorazkrivanja. Še posebej pa na pripravljenost za samorazkrivanje vplivata podobnost oz. različnost med udeležencem in izpraševalcem (moderatorjem) ter homogenost udeležencev fokusne skupine (npr. podobno stari, iz istega oddelka).

Na področju psihologije dela in organizacij so v zadnjih letih fokusne skupine uporabili pri raziskovanju skupinske komunikacije in učinkov tehnoloških sprememb na komunikacijo v zdravstvu ter na podlagi izsledkov oblikovali rešitve za njeno izboljševanje (Seamons in Canary, 2017). Raziskovalci so metodo uporabili pri raziskovanju težav, s katerimi se pri vključitvi v delo soočajo posamezniki s kroničnimi boleznimi (Vooijs idr., 2017), pri pregledu organizacijskega stresa v športni organizaciji, in z njihovo pomočjo oblikovali načrt za upravljanje stresa (Rumbold, Fletcher in Daniels, 2018), pri odkrivanju in razumevanju dobrih praks za obvladovanje nasilja na delovnem mestu (Blackwood idr., 2017) ter pri preučevanju organizacijske ozaveščenosti (ta predstavlja »moralni kompas« podjetja). Zaposlene je raziskovalec v tem primeru spraševal o njihovih zaznavah o ozaveščenosti organizacije ter možnih praksah, ki bi organizacijsko ozaveščenost spodbujale ter tako podjetju zagotovile konkurenčno prednost (Rojas, 2019).

V Avstraliji so leta 2017 metodo uporabili v začetnih korakih nacionalnega programa, usmerjenega v zmanjševanje stresa na delovnem mestu in izboljšanje zaznanega blagostanja učiteljev. Najprej so s pomočjo fokusnih skupin identificirali ključna področja, na katerih udeleženci zaznavajo potrebo po spremembi, nato pa so jih bolj poglobljeno

raziskali z uporabo kvantitativnih metod (Garrick idr, 2017). Čeprav so v posamezno fokusno skupino vključili le po štiri udeležence, so ponudile uporabne informacije.

Tudi M. B. Russel (2017) je z uporabo fokusnih skupin raziskovala zaznavo blagostanja na delovnem mestu ter prepoznala dejavnike, ki vplivajo na občutek blagostanja in podpore delovnega okolja. Njeni rezultati se skladajo s teoretičnimi modeli, fokusne skupine pa ocenjuje kot uporabno metodo pri raziskovanju blagostanja in obremenitve zaposlenih, saj njihova izvedba za zaposlene ne predstavlja večje časovne obremenitve, raziskovalcu (v delovnih organizacijah npr. kadroviku) pa že pri majhnih vzorcih fokusne skupine lahko ponudijo široko paleto usmeritev in ugotovitev.

Deprez in Euwema (2017) sta z metodo skupinskih intervjujev prepoznala različne vrste pričakovanj, ki jih imajo vodstveni kadri od novo zaposlenih. Na podlagi ugotovitev sta organizaciji predlagala oblikovanje izobraževalnih in mentorskih programov, ki novince motivirajo in vodijo. Avtorja tudi predpostavljata, da bi se na podlagi tovrstnih programov v delovnih organizacijah lahko oblikovala bolj sodelovalna in povezovalna klima, ki bi pozitivno vplivala na produktivnost. Macduff, Stephen in Taylor (2016) pa so npr. ovrednotili izbirne postopke za študente babištva in medicinske tehnike v Združenem kraljestvu. V fokusne skupine so vključili tako predavatelje kot študente in se osredotočali na različne vidike izvedbe izbirnih postopkov ter na čustvene zaznave udeležencev v teh postopkih, s ciljem njihovega izboljšanja.

V obeh raziskavah so avtorji zadostili kriterijem veljavnosti in poplošljivosti; njihovi rezultati so se skladali z rezultati predhodnih študij in teoretičnimi pričakovanji. Kljub mogoči potrdilni pristranskosti pri objavljanju rezultatov (objavljanje le tistih rezultatov, ki podpirajo hipoteze raziskovalcev) tako lahko trdimo, da so kakovostno načrtovane in izvedene fokusne skupine z reprezentativnim izborom udeležencev glede na preučevano tematiko ustrezna metoda za zbiranje podatkov o zelo raznolikih procesih in tematikah. Prav slednje pa omogoča prenos metode tudi v delovne organizacije, kjer (akcijsko) raziskovanje v mnogih pogledih odstopa od akademsko-raziskovalnih praks.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

V procesu upravljanja s človeškimi viri so fokusne skupine, kot zapisano, lahko uporabne na različnih področjih. V nasprotju z vprašalniki, s katerimi zbiramo kvantitativne podatke, nam kvalitativne metode, tudi metoda fokusnih skupin, omogočajo možnost »obogatitve« in pridobivanja bolj poglobljenih vpogledov v podatke, zbrane z vprašalniki. Tak primer je izvedba fokusnih skupin, s katerimi pred letnimi razgovori ali pred ocenjevanjem delovne uspešnosti od vodstvenega kadra npr. pridobimo podatke o vrednotah v podjetju in želenih kompetencah. Fokusne skupine tako ponudijo nove poglede na obravnavane tematike, uporabne pa so lahko na naslednjih področjih:

- načrtovanje (pilotnih) programov,
- zbiranje povratnih informacij o njihovi uvedbi,
- merjenje organizacijske klime (še posebej po uvedbi sprememb in ob reorganizaciji dela),
- v procesu analize dela,
- ugotavljanje želja in potreb zaposlenih,
- oblikovanje kriterijev za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih,
- nekoliko redkeje tudi v procesu izbiranja kadrov.

V slednjem jih lahko uporabimo predvsem za identifikacijo ključnih znanj in kompetenc iskanega kadra. V tem smislu bodo fokusne skupine v prihodnosti morda še bolj uporabne; veliko se govori o kadru prihodnosti, za katerega pa ne vemo natančno, kakšen je oz. ne poznamo specifičnih profilov, ki bodo potrebni v organizacijah – morda ti še niti ne obstajajo. Posledično ne poznamo njihovih značilnosti, nekateri že obstoječi profili pa se visoko specializirajo – od strokovnjakov na področju psihologije dela in organizacij je tako vse težje pričakovati poznavanje vseh vidikov delovnih mest in nalog, delovnih procesov, značilnosti zaposlenih ter organizacije in optimalnega načina delovanja posameznih oddelkov v delovni organizaciji, ki se šele vzpostavljajo. Lahko pa si kadrovik pri tem pomaga z različnimi kvalitativnimi metodami (npr.

fokusnimi skupinami); te omogočajo pridobivanje širokega nabora podatkov, ki so koristni pri izvedbi kvantitativnih analiz in načrtovanju intervencij. Seveda pa lahko z uporabo fokusnih skupin zbiramo tudi podatke in mnenja sodelavcev o že uveljavljenih praksah ter o stanju in delu v različnih oddelkih organizacije.

V grobem gre pri fokusnih skupinah za spodbujanje izražanja kolektivnega mnenja, ki se v prostem pogovoru ne izrazi vedno (npr. zaradi zadržanosti izpraševanca, ker lahko mnenja ostalih udeležencev spodbudijo premislek in oblikovanje novih predlogov itd.). V tem smislu so še posebej uporabne v primeru inovacij, pri katerih ideje prihajajo od zaposlenih k vodstvenim kadrom, ki predstavljajo insitucionalno gonilo sprememb, saj omogočajo organiziran način zbiranja podatkov večjega nabora zaposlenih (Jong idr., 2015). Kljub daljšemu obdobju priprave na izvedbo so fokusne skupine časovno še vedno manj zahtevne kot individualni intervjuji (pri katerih čas, potreben za izvedbo, z večanjem števila udeležencev raste linearno). Uporabimo jih torej takrat, ko želimo pridobiti dober pregled nad (ne)poznano tematiko ter zbrati mnenja skupine na časovno in finančno učinkovit način (Kitzigner, 1995).

Poleg tega se v praksi vedno bolj uveljavlja koncept znamke delodajalca (employer branding). Iskalci zaposlitve, predvsem strokovnjaki na posameznih področjih, tako izbirajo podjetja, v katerih želijo delati, na podlagi njihove podobe v javnosti. Tudi tukaj lahko fokusne skupine pomembno prispevajo k razumevanju trenutne javne podobe organizacije ter pomagajo pri oblikovanju boljših strategij za privabljanje kadra. Tako kadroviki z uporabo metode fokusnih skupin povezujejo (spo)znanja iz organizacijske psihologije in marketinga, ki v visoko konkurenčnem svetu (p)ostaja ključnega pomena, na podlagi izsledkov pa lahko organizacije nove kadre privabijo z uporabo metod s področja marketinga (npr. coolhunting). Po drugi strani pa fokusne skupine niso primerna metoda, če želimo zbirati podatke o stališčih ali osebnih zgodbah posameznikov (Barbour, 2018).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Čeprav se zdi izvedba fokusnih skupin na prvi pogled precej preprosta, se je treba zavedati, da vsaka diskusija ne »naplavi« podatkov, ki

bi jih lahko učinkovito uporabili pri sprejemanju odločitev ali načrtovanju sprememb. Ker metoda za udeležence ni zahtevna, jo je mogoče uporabiti s posamezniki iz različnih okolij, starosti in sposobnosti. J. Kitzinger (1995) tako poudarja, da so fokusne skupine še posebej primerne, ker niso pristranske do udeležencev, ki imajo npr. težave z branjem in pisanjem. Res je sicer, da danes ni pričakovati, da bi se pri delu s kadri ukvarjali s slabo pismenimi posamezniki, a se nekateri posamezniki vseeno težje izražajo pisno (ali za to niso motivirani) in jim je svoje mnenje zato lažje podati med sproščenim pogovorom. Z uporabo fokusnih skupin se lahko izognemo tudi nekaterim pomanjkljivostim vprašalnikov (manjkajoči podatki, odgovorni seti, utrujenost, preveliko število postavk ...), vseeno pa je treba pri izbiri sodelujočih nameniti veliko pozornosti njihovi reprezentativnosti; le tako lahko zberemo informacije, ki prikazujejo dejansko stanje v organizaciji. Udeleženci morajo dobro predstavljati strukturo zaposlenih, s katerimi se ukvarjamo (npr. novo zaposleni, vodje, zaposleni v nekem oddelku, določeni poklicni profili), pri čemer smo pozorni npr. na izobrazbeno strukturo, starost, spol, delovne izkušnje, motiviranost (če npr. vemo, da v nekem oddelku zaposleni niso motivirani za spremembe, ni ustrezno, da se fokusne skupine udeleži edina motivirana sodelavka) ...

KAKO METODO IZVEDEMO?

Priprava fokusnih skupin

Pomemben del metode fokusnih skupin je njihovo načrtovanje, ki se odvija pred izvedbo. To se prične z izbiro tematike – fokusa – fokusne skupine in pripravo izjave o nameri, v kateri kratko in jasno predstavimo namen izvedbe. V tem koraku je treba pridobiti tudi soglasje vodstvenih kadrov. Podpora vodstvenega kadra je ključna pri lažjem pridobivanju udeležencev in zagotavljanju njihovega dejavnega sodelovanja, saj zaposleni potrebujejo občutek, da ima njihovo sodelovanje smisel in da lahko s podajanjem mnenj dejansko prispevajo k spremembam v organizaciji. Dobro je, da predstavitev vodstvenim kadrom vključuje čim bolj natančne informacije o pričakovanih rezultatih, potrebnih sredstvih in stroških (SHRM, 2015).

Po pridobitvi soglasij lahko začnemo s pripravo načrta izvedbe fokusne skupine (teh je navadno več). Kratek oris poteka naj bo predstavljen tudi udeležencem fokusne skupine, poleg časovnega poteka pa naj vsebuje tudi podatke o namenu izvedbe, spodbujevalne dejavnosti (t. i. ledolomilce) ter preprosta, a jasna pravila, ki jih vsi prisotni upoštevajo med izvedbo ter o katerih razmislimo pred izvedbo. Takšna pravila lahko npr. določajo, da:

- je moderator skupine v pogovoru nevtralen;
- se od vseh udeležencev pričakuje, da sodelujejo v razpravi;
- je ključno, da se udeleženci poslušajo in ne prekinjajo;
- so nestrinjanja in razlike v mnenjih pričakovane in potrebne;
- se udeleženci obnašajo spoštljivo ...

Verjetno najpomembnejši korak pri pripravi fokusnih skupin pa je oblikovanje vprašanj. Ta naj bodo specifična, spodbujajo naj premislek, oblikovanje in predstavitev mnenj posameznikov o obravnavani tematici. Pri tem je pomembno izpostaviti, da splošna vprašanja kličejo po splošnih odgovorih, ki za analizo niso zmeraj uporabni, preveč usmerjena ali zaprta vprašanja pa po drugi strani udeležence lahko napeljujejo k določenim odgovorom, ti so krajši (morda le v obliki da-ne) in ponovno ne ponudijo za analizo pomembne vsebine (za primere glej tabelo 1). Poleg vprašanj je dobro pripraviti tudi spodbujevalne dejavnosti, ki ustvarijo sproščeno vzdušje in spodbujajo razpravo (SHRM, 2015).

Pred izvedbo je treba izbrati moderatorja; pogosto je to oseba, ki fokusne skupine tudi načrtuje – v podjetju torej kadrovik – razen v primeru, ko bi lahko njegova prisotnost vplivala na izražanje mnenj udeležencev. Naloga moderatorja ni le zastavljanje vprašanj, ampak dejavno vodenje in usmerjanje skupine (Barbour, 2018). V splošnem velja, da vodstveni kadri (npr. vodje oddelkov) niso ustrezni moderatorji v skupinah, ki se ukvarjajo s področji, povezanimi z njihovim delom. Udeleženci pred takšnim moderatorjem namreč ne bodo sproščeno izražali mnenj. Nasprotno pa so navadno kot moderatorji uspešni kadroviki in zunanji strokovnjaki, ki imajo z izvedbo skupin navadno tudi več izkušenj. Pomembno je, da ima moderator znanje in spretnosti za ohranitev pogovora v načrtovanem okviru ter spodbujanje udeležencev v primeru

Tabela 1: Primeri (ne)ustreznih vprašanj v fokusni skupini, s katero bi med zaposlenimi preverjali pripravljenost za uvedbo t. i. odprtih pisarn.

PRIMER VPRAŠANJA	UPORABNOST ODGOVOROV
Ali se strinjate z uvedbo odprtih pisarn?	Vprašanje zaprtega tipa; od udeležencev bomo verjetno prejeli odgovore da/ne, ki vsebujejo le malo informacije in jih lahko zberemo tudi z vprašalniki. Izboljšamo ga lahko tako, da udeležence spodbudimo s podvprašanjem <i>Zakaj?</i> .
Kaj menite o odprtih pisarnah?	Vprašanje je zastavljeno zelo splošno; udeleženci lahko poročajo o splošnih prepričanjih, ki ne bodo najbolj koristna za vašo organizacijo.
Katere so po vašem lahko težave ob uvedbi odprtih pisarn?	Vprašanje je usmerjeno, a odprto; udeleženci bodo verjetno podali več predlogov, ki jih lahko upoštevamo pri načrtovanju.
Kako bi predlog predstavili svojim sodelavcem?	Vprašanje udeležence spodbuja k življenju v populacijo, ki jo v fokusni skupini predstavljajo; prav tako lahko odgovori služijo kot neposredna vodila pri izvedbi projekta.
Kaj menite o Majinem predlogu?	Vprašanje spodbuja interakcijo med udeleženci in premislek o že zbranih idejah, ki lahko vodi do generiranja novih idej.

tišine in neodzivnosti (SHRM, 2015). Ob tem prav tako ne smemo zanemariti osebnih značilnosti moderatorja (npr. spol, starost) ter urejenosti (npr. nevpadljiva obleka), ki lahko vpliva na zaznave udeležencev in na njihovo sodelovanje – še posebej v homogenih in specifičnih skupinah (npr. mlajša moderatorica v skupini starejših moških).

V nadaljevanju je treba razmisliti o načinu zbiranja informacij za poznejšo obdelavo. Če iz katerega od razlogov ni mogoče zvokovno snemanje (varovanje zasebnosti, nestrinjanje udeležencev ...), je treba določiti zapisnikarja, ki ne beleži le odgovorov, temveč tudi druga pomembna opažanja (npr. nebesedna komunikacija, izražanje strinjanja s

telesno govorico, vzdušje v prostoru). Zapisnikar naj ne bo hkrati tudi moderator, saj je usklajevanje obeh vlog težavno, predvsem pri beleženju neverbalnega dogajanja.

Izbor in vabljenje udeležencev

Po pripravi vprašanj in načrtovanega poteka fokusne skupine lahko začnemo z izbiro in vabljenjem udeležencev. Velikost skupine je odvisna od problema raziskovanja in večšin moderatorja. Skupina lahko vključuje med šest in dvanajst udeležencev (Barbour, 2018), čeprav so se tudi skupine s štirimi udeleženci izkazale za učinkovite (Garrick idr, 2017). V splošnem je dobro izvesti več kot eno fokusno skupino z enako tematiko in vsaj delom različnih udeležencev, seveda pa sta tako število udeležencev kot število skupin odvisna od obravnavane tematike – ključna je predvsem reprezentativnost skupine udeležencev.

Pri izbiri udeležencev lahko upoštevamo številne dejavnike, seveda odvisno od obravnavane tematike (demografski podatki, oblika in dolžina zaposlitve, delovna uspešnost, oddelek oz. področje dela ...), nekatere raziskave pa kažejo na posebno uspešnost fokusnih skupin, ko so te homogene (Kitzinger, 1995). Pogosto je v podjetjih udeležba v fokusnih skupinah obvezna, a je smiselno razmisliti o prostovoljnosti udeležbe ali celo o morebitnih kompenzacijah (Krueger in Casey, 2015), saj bodo udeleženci, ki so bolj motivirani, podajali bolj izčrpne odgovore.

Izvedba fokusnih skupin

Fokusna skupina naj v organizacijah poteka v delovnem času, v varnem prostoru, ki omogoča dovolj zasebnosti; fokusna skupina pa naj ne traja več kot 90 minut. Udeležencem je seveda treba zagotoviti zasebnost in anonimnost pri poročanju o rezultatih. Pred izvedbo je treba pripraviti prostor: najbolje je, če so stoli razvrščeni v krog, tako da imajo vsi udeleženci možnost medsebojne interakcije. Pomembna je tudi postavitve zapisnikarja – ta naj sedi tako, da ne ovira komunikacije, hkrati pa ima dober pregled nad dogajanjem – in priprava tablic z imeni, tako da se udeležencem ni treba ukvarjati s pomnjenjem imen ostalih sodelujočih in moderatorja (SHRM, 2015).

Pred začetkom spraševanja je dobro, da moderator predstavi namen skupine, obravnavano temo in sebe ter udeležencem omogoči, da se tudi

sami predstavijo. Če je mogoče, lahko moderator pripravi tudi nekaj vprašanj, o katerih udeleženci samostojno razmišljajo pred začetkom pogovora. Med pogovorom se mora moderator truditi ohranjati očesni stik, govoriti sproščeno in aktivno poslušati udeležence. Pri usmerjanju skupine mora biti odločen, a udeležencem vseeno pustiti nekaj manevrskega prostora, da ne zaduši njihove iniciative.

Moderator mora postavljati tudi podvprašanja, ki od udeležencev zahtevajo pojasnitev povedanega in jim dajo možnost, da pojasnijo nerazumljivo (npr. Zakaj? Kako to mislite? Kaj imate v mislih?). Prav tako mora biti moderator pozoren, da posamezniki niso napačno razumljeni ali prekinjeni. Ob koncu se udeležencem zahvali in pojasni, kakšne so morebitne nadaljnje obveznosti (udeležba na dodatnih srečanjih, podajanje povratne informacije o poteku skupine ...).

Poročanje o rezultatih

Takoj po koncu skupine se morata moderator in zapisnikar (najbolje s pomočjo neodvisnega strokovnjaka) pogovoriti o ključnih temah, občutjih, zanimivih opazkah in drugih pomembnih temah (t. i. *debriefing*), nato pa se začne priprava poročila. V njem ni smiselno popisovati vsega povedanega, ampak po vprašanjih (temah) organizirati ključne poudarke razgovora. Ob koncu je dobro predstaviti ključne izsledke in, če je primerno, odgovoriti na raziskovalna vprašanja ali predlagati korake za intervencije. S poročilom in njegovo uporabno vrednostjo naj bodo seznanjeni tudi udeleženci (povemo jim npr., da bomo na podlagi njihovih odgovorov oblikovali nove prakse nagrajevanja, ki jih bomo predlagali vodstvu ...).

PRIMER UPORABE METODE

Ker je takšna raba manj običajna, v nadaljevanju predstavljam primer uporabe fokusnih skupin v procesu kadrovanja, pri analizi delovnega mesta in pripravi na selekcijo kadrov (Hoffmann in Hoffmann, 2017). V procesu analize delovnega mesta mora psiholog ali drug kadrovik opredeliti delovne naloge ter jih nato povezati s specifičnimi znanji in kompetencami, ki jih želi najti pri kandidatu. Ker od njega pogosto ni

mogoče pričakovati, da bo do potankosti poznal vsako delovno mesto v organizaciji (v tem primeru pilota), si lahko pomaga tako, da te podatke zbere od sodelavcev in strokovnjakov s področja. Najprej svojo idejo ustrezno predstavi nadrejenim ter pridobi njihovo dovoljenje za izvedbo individualnih in skupinskih razgovorov. Dobro je tudi, da vodstvo zaposlene seznanj s tem, da se bodo fokusne skupine izvajale, da bodo morda povabljeni k sodelovanju in da jih prosijo za dejavno udeležbo.

Kadrovik nato na različne načine (npr. talenti, priporočila nadrejenih ali vodstva ...) identificira posameznike, ki jih lahko opredeli kot strokovnjake na področju (npr. starejši, bolj izkušeni piloti). Te osebno povabi k sodelovanju in z njimi izvede individualne razgovore, na katerih poskuša ugotoviti, katera so ključna področja, ki jih je treba raziskati v fokusni skupini. Iz tako oblikovanega nabora tematik sestavi vprašanja, s katerimi bo poskušal ugotoviti, katere so kjučne razlike v delovnih nalogah na različnih tipih letal, s katerimi letijo piloti, katera so posebna znanja in veščine, po katerih se povprečen pilot razlikuje od nadpovprečnega itd.

V naslednjem koraku kadrovik oblikuje nabor možnih udeležencev za fokusne skupine, ki zajema različne delovne profile z raznolikimi delovnimi izkušnjami (poleg pilotov npr. tudi kabinsko osebje, kontrolorje leta), ki lahko ponudijo drugačno perspektivo, in jih povabi k sodelovanju. Udeleženci se lahko na razpis odzovejo sami, lahko so vabljeni glede na določene kriterije (npr. talenti, novi zaposleni) ali glede na predlog vodstva. Kadrovik določi tudi moderatorja in zapisnikarja, ki fokusno skupino (ali skupine) izvedeta v skladu z zgoraj opisanim postopkom. Poleg tega se lahko tudi odloči, da izvede več fokusnih skupin, pri čemer del udeležencev ostaja enak (npr. izkušeni piloti), del pa se jih zamenja. Na eni od skupin lahko poleg pilotov npr. sodeluje še kabinsko osebje, na drugi predstavniki vodstva, pri čemer mora biti moderator pozoren, da njihova prisotnost ne zavira izmenjave mnenj.

Po izvedenih razgovorih in fokusnih skupinah kadrovik pozorno pregleda podatke ali poročilo, če sam ni sodeloval kot moderator, ter oblikuje izčrpen seznam delovnih nalog ter ga predstavi vodstvu in posameznikom, ki so sodelovali pri razgovorih, ki lahko podajo svoje pripombe. Tako kadrovik oblikuje teoretični okvir, s katerim lahko analizira delovno mesto, ocenjuje uspešnost zaposlenih ter v prihodnje izbira ustrezne kadre.

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog v procesu načrtovanja in izvedbe glede na praktične izkušnje ni nujno potreben, gotovo pa je zelo zaželen profil. Psihologi imajo namreč veliko znanja s področja vzorčenja in načrtovanja raziskovanja, ki je ključno pri oblikovanju skupine, da bomo od nje pridobili čim bolj uporabne informacije. Druge profile je o tem pogosto treba izobraziti (Kamberelis in Dimitriadis, 2011), kar je lahko zamudno. Prav tako je psiholog ključen pri izvedbi, saj razume procese skupinske dinamike in posameznikovo motivacijo ter medosebne procese, ki lahko vplivajo na izmenjavo mnenj in njihovo spreminjanje (npr. socialna zaželenost, konformnost skupini ...). Psihologi se tudi zavedajo možnega vpliva moderatorja, njegovih značilnosti in mnenj ter vloge, ki jo lahko ima prisotnost opazovalca na procese v skupini. Občutljivi so tudi za etične premisleke, ki so pomembni pri več korakih izvedbe (pridobivanje soglasij, varovanje zasebnosti ...) ter pri sodelovanju z vodstvom in zaposlenimi. Ob tem psihologi poznajo načine motiviranja in aktiviranja skupine, da je delo kar najbolj učinkovito.

Psiholog lahko pomembno prispeva tudi v vlogi opazovalca, saj lahko le usposobljen opazovalec ustrezno beleži vse neverbalne odzive, interakcije in dogajanja med izvedbo fokusne skupine. Po izvedbi fokusne skupine pa psihologi znajo pripraviti poročilo, ki predstavlja sintezo zbranih informacij (podobno kot pri pisanju poročil v procesu psihološke diagnostike). Prav tako lahko metodo fokusnih skupin s pridom povežemo z drugimi metodami, kjer je strokovno znanje s področja psihologije še pomembnejše.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Izvedba fokusnih skupin se teoretično in praktično opira na medosebne procese ter njihovo uporabno vrednost pri pridobivanju in ugotavljanju skupinskih mnenj, prepričanj in stanja. Ravno dejstvo, da se mnenja v fokusni skupini izmenjujejo, predstavlja eno večjih omejitev metode. Udeleženci so lahko nagnjeni k podajanju socialno zaželenih odgovorov – še posebej, če je moderator kdo od nadrejenih ali zaposlenih v organizaciji. Prihaja lahko do upada zanimanja, če skupina traja predolgo, če je slabo

vodena, če posameznik ne pride do besede, če tema zaposlenega ne zanima, če se v skupini ne počuti dobro ... Še zlasti introvertirani in manj verbalno spretni posamezniki lahko v skupini težje izražajo svoja mnenja ali so pod vplivom bolj dominantnih udeležencev – se z njimi strinjajo ali mnenja niti ne izrazijo. Vseeno pa raziskave kažejo, da lahko negativen vpliv takih udeležencev uravnovesi učinkovit moderator, ki vsem udeležencem ponudi možnost za izražanje svojega mnenja ali pa se prevelikemu vplivu posameznikov izogne z izvedbo več zaporednih skupin z mešano udeležbo (Peters-Klimm idr., 2009; Pickering in Watts, 2005).

Ker fokusne skupine predstavljajo varno okolje za izražanje mnenj, se lahko hitro prevesijo v skupinsko nerganje (Anderson, 2009). Ker pa kritiziranje samo po sebi ni produktivno in izvajalcem ne omogoča vpogleda v možne izboljšave (kar je verjetno cilj uporabe metode), se mora moderator takšnim situacijam izogniti ali pa pogovor preusmeriti v iskanje rešitev. Prav tako mora biti moderator pozoren, da pozornosti ne namenja le nekaterim posameznikom (glasnejšim, simpatičnim, tistim, ki se ne oglašajo), ter se zavedati tveganj vpliva skupinskih pristranskosti, predsodkov in hevristik na rezultate skupine (Patton, 2005).

Čeprav je izkušnja fokusne skupine za udeležence praviloma prijetna, je za izvedbo skupine, ki bo zagotovila čim več uporabnih informacij, potrebna obsežna predpriprava. Ker priprava in izvedba zahtevata čas in trud, se lahko fokusne skupine zdijo kot draga ali potratna metoda s pogosto ne-enoznačnimi odgovori, kar lahko vodstvo odvrča od njihove uporabe. Kljub natančnemu premisleku o vseh vidikih izvedbe (kako izbrati udeležence, jih privabiti, katere teme obdelati, treba je pripraviti vprašanja ...), to namreč še zmeraj ne zagotavlja uporabnosti pridobljenih podatkov. Ker pri fokusnih skupinah delamo z različnimi skupinami ljudi, se lahko hitro zgodi, da vprašanja ne delujejo, kot smo načrtovali, ali pa je v skupini posameznik, ki »uspešno« ruši dinamiko ali spreminja temo pogovora ter izniči še tako dobro načrtovanje. Moderiranje skupine tako od posameznika zahteva veliko priprav in osebnotne čvrstosti, za uspešno uporabo metode pa je potrebnih veliko praktičnih izkušenj, ki jih je pred prvo izvedbo težko pridobiti.

Kot poroča M. B. Russel (2017), je uporaba fokusnih skupin lahko težavna tudi za posameznike, ki se z metodo ukvarjajo profesionalno. Številna podjetja se zaradi politik dostopa do podatkov in varovanja

poslovnih skrivnosti za izvedbo fokusnih skupin nerade odločajo, saj mora moderator dobro spoznati delovanje organizacije pred izvedbo, nato pa lahko med izvedbo zbere tudi občutljive podatke.

Po izvedbi fokusne skupine lahko pride do težav tudi pri obdelavi zbranega gradiva in pripravi poročila. Ker je (posnetega) gradiva običajno veliko, ga je treba pregledati in izluščiti ključne poudarke. Predvsem nevesči moderatorji in tisti, ki slabše poznajo področje, o katerem je bilo govora, lahko spregledajo pomembne informacije ali jih interpretirajo na način, ki jim ustreza ali ga pričakujejo.

LITERATURA

- Anderson, V. (2009). *Research methods in Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Barbour, R. (2018). *Doing focus groups (2nd edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blackwood, K., Bentley, T., Catley, B. in Edwards, M. (2017). Managing workplace bullying experiences in nursing: The impact of the work environment. *Public Money & Management*, 37(5), 349–356.
- Deprez, J. in Euwema, M. (2017). You can't always get what you want? Leadership expectations of intrapreneurs. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 430–444.
- Garrick, A., Mak, A. S., Cathcart, S., Winwood, P. C., Bakker, A. B. in Lushington, K. (2017). Teachers' priorities for change in Australian schools to support staff well-being. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 26(3–4), 117–126.
- Guest, G., Namey, E., Taylor, J., Eley, N. in McKenna, K. (2017). Comparing focus groups and individual interviews: Findings from a randomized study. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 693–708.
- Hoffmann, C. in Hoffmann, A. (2017). The role of assessment in pilot selection. V R. Bor, K. Eriksen, M. Oakes in P. Scragg (ur.), *Pilot mental health assessment and support: A practitioner's guide* (str. 68–89). New York: Routledge.
- Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S. in Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981–995.
- Kamberelis, G. in Dimitriadis, G. (2011). Focus groups: contingent articulations of pedagogy, politics, and inquiry. V N. K. Denzin in Y. S. Lincoln (ur.), *The Sage handbook of qualitative research* (str. 545–561). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: Introducing focus groups. *BMJ*, 311, 299–302.
- Krueger, R. A. in Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research*. London: Sage.

- MacDuff, C., Stephen, A. in Taylor, R. (2016). Decision precision or holistic heuristic? Insights on on-site selection of student nurses and midwives. *Nurse Education in Practice*, 16(1), 40–46.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research*. London: John Wiley and Sons.
- Peters-Klimm, F., Olbort, R., Campbell, S., Mahler, C., Miksch, A., Baldauf, A. in Szecsenyi, J. (2009). Physicians' view of primary care-based case management for patients with heart failure: A qualitative study. *International Journal for Quality in Health Care*, 21(5), 363–371.
- Pickering, A. in Watts, C. (2005). *Case study: The role of the moderators in focus group interviews: Practical considerations*. Subject centre for languages, linguistics and area studies Good practice guide. Dostopno na <https://www.llas.ac.uk/resources/gpg/2399>
- Rojas, R. (2019). Insights into organizational conscience and change: A focus group perspective. *Organization Development Journal*, 37(4), 21–31.
- Rumbold, L., Fletcher, D. in Daniels, K. (2018). Using a mixed method audit to inform organizational stress management interventions in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 35, 27–38.
- Russell, M. B. (2017). Understanding employee wellness among non-supervisory, front-line employees in three Maryland industries: A focus group study. *Journal of Family & Consumer Sciences*, 109(1), 34–42.
- Seamons, V. A. in Canary, H. E. (2017). Contradictions in surgical work teams. *Journal of Applied Communication Research*, 45(1), 42–60.
- SHRM (2015). *How to Conduct an Employee Focus Group* [elektronski vir]. Society for human resource management. Dostopno na <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/conduct-employee-focus-group.aspx>
- Vooijs, M., Leensen, M. C. J., Hoving, J. L., Wind, H. in Frings-Dresen, M. H. W. (2017). Perspectives of people with a chronic disease on participating in work: A focus group study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27, 593–600.

FOCUS GROUPS

In many work organizations (especially in hierarchically organized ones), it is expected that employees will generate ideas and information, transfer them to their superiors who in turn relay them to management or HR professionals. However, such information could be misinterpreted, changed on purpose or even stalled in the process, resulting in loss of information and skewed perceptions. Moreover, as addressing each of the employees is often not possible due to time and financial constraints, or inability to pause the working operations, the information could thus be gathered from only a sample of employees in a focus group.

Focus groups are a collective-oriented qualitative research method that enables the researcher to gather insights into individuals' thoughts and feelings about a wide range of topics. They are a form of group interview which benefits from intrapersonal interactions (rather than interactions between moderator and participant). Besides finding out *what* people think about a certain topic, focus groups also offer information on *how* and *why* people think as they do.

Saša Bajc in Eva Boštjančič

HEKATON

»Organizacija hekatona je uporabna in koristna za posameznike in podjetja, saj udeležba na dogodku ponuja številne prednosti (npr. povezovanje, pridobivanje izkušenj, validiranje še neizpeljanih projektov, pridobivanje talentiranih članov ekipe). Prav tako je odlična priložnost za druženje ob oblikovanju inovativnih rešitev. Meniva, da se bo v prihodnosti udeležba na takšnih dogodkih še povečevala, saj si ljudje dandanes želijo vse več fleksibilnega dela, ki vključuje povezovanje z drugimi. Nenazadnje smo ljudje socialna bitja s temeljno potrebo po druženju in povezovanju, zato je ideja o združitvi dela, povezovanja in ustvarjalnosti idealna.«

Hekaton (angl. *hackathon*) je organiziran dogodek, kjer se združijo različni posamezniki z namenom reševanja določenega problema, iskanja inovativnih rešitev (Competo, 2018; Tauberer, b.d.) ali ustvarjanja inovativnih produktov (Lodato in DiSalvo, 2016). Beseda hekaton izhaja iz združitve besed »hack« in »marathon« in naj bi metaforično pomenila tekmovanje v prenosu znanja med ljudmi (Li in Johnson, 2015) oziroma tekmovanje v reševanju poslovnih izzivov. Dogodek je lahko izpeljan v obliki tekmovanja, kjer zmagovalna ekipa dobi nagrado. Slednja je lahko v obliki denarnega zneska, produkta ali storitve (izobraževanje, mentorstvo itd.) (Przyczynna, 2018). Ključno je, da se na dogodku oblikujejo raznolike skupine ljudi, ki si med seboj delijo izkušnje in znanje ter imajo različne želje, potrebe, navade in pričakovanja. Le tako bodo najhitreje prišli do dobre rešitve izpostavljenega problema (Competo, 2018). Dogodki so usmerjeni na delo, vendar hkrati ponujajo priložnost za druženje in povezovanje (Lodato in DiSalvo, 2016).

Na dogodek se lahko prijavijo posamezniki ali že predhodno oblikovane skupine (Li in Johnson, 2015), ki so lahko različno velike, z ali brez mentorja. Mentorji skupini podajajo nasvete, odgovarjajo na vprašanja, jim pomagajo pri premagovanju stresa zaradi časovnega pritiska (Saltonstall, 2018b), vodijo h končnemu cilju in na splošno pripomorejo k premagovanju ovir, s katerimi se sooča skupina (Tauberer, b.d.).

Organizator dogodka določi vsebino srečanj, ki je lahko zelo specifična (npr. inovativni načini povečevanja zavedanja in prepoznavanja možganske kapi) (Li in Johnson, 2015) ali bolj splošna (npr. prihodnost dela) (Competo, 2018). Prav tako je možno, da vsebina hekatona ni določena vnaprej, kar pomeni, da se lahko udeleženci ukvarjajo z idejo, ki jim je skupna, najbolj zanimiva ali trenutno aktualna.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Hekaton dogodki so bili na začetku nepoznana, neformalna združenja, medtem ko so danes dobro organizirani, dobro sprejeti in ustrezno finančno podprti (Lodato in DiSalvo, 2016). Najprej so bili dogodki namenjeni le razvijanju inovativnih tehnologij (npr. različnih aplikacij, spletnih strani, robotov in podobno), kamor so bili vabljeni samo posamezniki iz skupnosti razvijalcev programske opreme, medtem ko je danes vsebina hekatonov zelo raznolika in prilagojena potrebam sodelujočih podjetij oziroma organizatorjem (Hackerearth, b.d.).

Začetek hekatonov sega v leto 1970, ko je podjetje Homebrew v Silicijski dolini spodbudilo računalniške navdušence in programerje, da se v računalniškem klubu udeležijo prvega takega dogodka. Ljudi so na hekaton povabili z enakim namenom, kot jih vabijo še danes – izmenjava informacij, povezovanje, delo na projektu in podobno (Adafruit, 2015). To je bil zametek strokovnih združenj. Vendar so računalniški strokovnjaki iz podjetja OpenBSD šele leta 1999 prvič uporabili izraz, ki ga poznamo danes, hekaton. S tem so poimenovali dogodek, ki se je odvijal v Calgaryju, Alberta, in dogodek Sun Microsystems. Pozneje so tehnološki velikani (npr. Yahoo, Facebook, LinkedIn) dodatno pripomogli k popularizaciji takšnih srečanj. Predvsem so jih predstavljali v

obliki tekmovanj, z namenom iznajdbe novih produktov in odkrivanja talentiranih programerjev (D'Ignazio, 2014).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

O hekatonih je zelo malo znanstvenih raziskav, čeprav se po svetu organizirajo že več kot desetletje. Narejenih je bilo nekaj študij primerov (npr. Lodato in DiSalvo, 2016), kjer pa so se bolj kot preučevanju uporabnosti organiziranja dogodkov posvetili analiziranju in predstavljanju poteka, končnih rešitev in idej posameznega hekatona.

Uporabnost hekatonov bi lahko bila nižja zaradi določenih pomanjkljivosti, ki jih izpostavljajo različni skeptiki. Nekateri namreč pravijo, da se med hekatonom spodbuja posameznikova nerealistična pričakovanja glede uresničevanja dobljenih inovativnih rešitev (D'Ignazio, 2014; Tauberer, b.d.) in nezdrava tekmovalnost med ekipami (Tauberer, b.d.). Udeleženci so namreč navadno pod velikim stresom, saj delujejo pod časovnim pritiskom (D'Ignazio, 2014), kar lahko na večdnevni hekatoni vodi v pomanjkanje spanca, ki še dodatno povečuje posameznikov stres (Tauberer, b.d.). Kljub vsemu ne smemo pozabiti, da lahko določenim posameznikom časovna omejenost predstavlja prednost pri delu, saj jih sili v učinkovitost in osredotočenost na problem (D'Ignazio, 2014).

Pomanjkljivost hekatonov se navezuje tudi na morebitno izkoriščanje oblikovalcev rešitev, torej zaposlenih, saj je udeležba prostovoljna, neplačana in po navadi zunaj delovnega časa (D'Ignazio, 2014). Prav tako lahko omenimo še eno slabost hekatonov, in sicer da podjetja na hekatonih izpostavljajo svoje talentirane zaposlene in tvegajo, da jih opazijo druga podjetja, ki bi jim ponudila boljše delovno mesto.

Kljub pomanjkljivosti raziskav lahko sklepamo, da je organizacija hekatona dobra in koristna za posameznike, skupine in podjetja, saj udeležba ponuja številne prednosti. Skupinam, ki razvijajo določeno idejo, omogoča posvetovanje s strokovnimi mentorji (Svet kapitala, 2018) ter povezovanje z organizatorji in sponzorji dogodka, ki bi jim lahko omogočili uresničitev njihovega dela (D'Ignazio, 2014). Prav tako sodelovanje na hekatonu omogoča hiter napredek in razvoj idej v zelo kratkem

času, prinaša nove poslovne priložnosti in poznanstva, možnost razmišljanja zunaj predvidenih okvirov, prenos izkušenj kot tudi privlačne nagrade (Svet kapitala, 2018).

Ena od glavnih pridobitev hekatonov je, da se med dogodkom ljudje zelo povežejo in oblikujejo neko skupnost. Večina udeležencev je tako pripravljena ohranjati stike in delovati na področju zastopane problematike tudi po končanem dogodku. Na tak način se udeleženci s pomočjo organizatorja lahko srečujejo na neformalnih ali spletnih srečanjih. S tem pa se lahko udeleženci povežejo tudi z drugimi skupinami, ki so sodelovale na dogodku, in se morda priključijo izvedbi njihovega projekta (D'Ignazio, 2014).

Dogodki so uporabni tudi za podjetja, saj jim predstavljajo vir različnih inovativnih idej za produkte in storitve, nabor talentiranih kadrov (D'Ignazio, 2014) in možnost spoznavanja drugih podjetij ter posledično sodelovanja z njimi (Petkovšek Štakul, 2018). Podjetjem lahko torej hekaton predstavlja cenejšo različico iskanja zaposlenih kot tradicionalna metoda zaposlovanja, saj jim dogodek omogoča dostop do talentiranih posameznikov. Pogoj za zaposlitev je tako lahko dober nastop na hekatonu, s tem pa se izognejo številnim intervjujem (Hackerearth, b.d.).

Prav tako podjetje z udeležbo na hekatonu opozarja na svoj obstoj in hkrati spodbudi zaposlene h kreativnosti, jih na nek način motivira z aktivno udeležbo na dogodku in jim omogoči možnost povezovanja v skupnost, ki se oblikuje po samem hekatonu (Gabršček, 2018).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen hekatona je ponuditi intenzivno in angažirano druženje različnih posameznikov in podjetij za hiter razvoj idej ali produktov. Bistvo je torej združiti ljudi z raznovrstnim znanjem in izkušnjami za razvoj inovativnih rešitev določene problematike. Posledično hekaton predstavlja priložnost za prenos znanja med različnimi generacijami in poklicnimi profili, vzpostavljanje stikov med udeleženci in uveljavljenimi podjetji, iskanje prvih strank za podjetja, validiranje določenih novih idej, pridobivanje članov ekipe za še neizpeljane projekte (Svet kapitala, 2018), možnost izboljšave

že nastalih idej ali združevanje podobnih idej med seboj (Saltonstall, 2018b) in pridobivanje novega kadra (Przyczyna, 2018).

Hekatone razlikujemo glede na vsebino srečanj. Na začetku so bili hekatoni organizirani le z namenom razvoja inovativnih tehnologij, kjer so se predvsem osredotočali na **specifičen jezik programiranja** (npr. Javascript hekaton, hekaton vizualizacije, mobilni hekaton in podobno) ali **razvoj določenih aplikacij** (npr. razvoj mobilnih operacijskih sistemov, računalniških iger in podobno) (Hackerearth, b.d.; Lodato in DiSalvo, 2016). Danes pa je vse več hekatonov, ki se osredotočajo na vzrok in so tako imenovani **socialni hekatoni** ali »**na problem orientirani**« **hekatoni**. Slednji se navezujejo na neko družbeno problematiko, na primer na zdravje, izobraževanje, politiko (korupcijo), okoljsko ozaveščanje (npr. varovanje z vodo) in podobno (D'Ignazio, 2014; Hackerearth, b.d.; Lodato in DiSalvo, 2016). Seveda se lahko tudi na takšnih hekatonih razvijejo ideje o določenih tehnoloških rešitvah, vendar je v ospredju predvsem aktivna udeležba na dogodku, oblikovanje skupin, prenos znanja, druženje in na tak način razrešitev določenih družbenih težav ali odnosov (Lodato in DiSalvo, 2016).

Poznamo tudi **hekatone, osredotočene na specifično industrijo**, ki so organizirani z namenom spodbujanja inovacij v določeni industriji, kjer so že sprejeti in znani določeni produkti ali tehnologija (Hackerearth, b.d.). Sem sodijo na primer hekatoni, ki se navezujejo na turizem (Copenhob, 2017), šport (Adidas, 2018), kozmetiko (Hackathon.io, 2018) in podobno.

Hekatoni se med seboj razlikujejo tudi glede na čas izvajanja, saj so lahko enodnevni (npr. Competo HR hekaton) (Competo, 2018) ali večdnevni (npr. »Make the Breast Pump Not Suck!« hekaton) (D'Ignazio idr., 2014).

Ločimo tudi notranje in zunanje hekatone. Prvi so organizirani znotraj ene delovne organizacije, kjer so udeleženci tamkajšnji zaposleni. Namenjeni so motiviranju in povezovanju zaposlenih in spodbujanju sodelovalnega delovnega okolja ter kreativnosti zaposlenih. Na tak način zaposleni stopijo iz neke dnevne rutine in svojega prostora udobja ter dopustijo kreativnosti svojo pot (Hackerearth, b.d.; Saltonstall, 2018a; Przyczyna, 2018). Zunanji pa so namenjeni vsem posameznikom, ne glede na njihovo delovno mesto (Przyczyna, 2018).

Hekatoni se lahko razlikujejo tudi glede na kraj izvajanja, saj imamo **fizične** ali »*offline*« in **virtualne** ali »*online*« hekatone. Prvi potekajo na določenem mestu, medtem ko se na drugih posamezniki in ekipe povezujejo kar prek spleta. Prednost omenjenega pristopa je, da omogoča povezovanje ljudi po celem svetu in ni omejen samo na določeno območje (Hackerearth, b.d.; Przyszyna, 2018).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Hekatoni se med seboj lahko razlikujejo po vsebini, zato je od tega odvisna tudi ciljna populacija. Predvsem organizatorji želijo privabiti čim več različnih posameznikov, različnih generacij ter ljudi z različnim znanjem in izkušnjami. Udeleženci so lahko zaposleni ali študentje (Competo, 2018), strokovnjaki ali laiki in ponudniki ali uporabniki določenega izdelka (D'Ignazio, 2014). Organizatorji želijo privabiti aktivne, razgledane in napredno razmišljajoče posameznike ter ekipe, ki se zavedajo pomembnosti sprememb in izboljšav v svetu (Start: upMaribor, 2018). Značilnost udeležencev je, da so notranje motivirani, saj hekatoni potekajo med vikendi, torej med njihovim prostim časom (Lo dato in DiSalvo, 2016).

Ciljna populacija so lahko posamezniki ali skupine posameznikov. Na nekaterih hekatonih se posamezniki predhodno ali na dan dogodka razdelijo v skupine, ki po navadi obsegajo okoli pet članov (CorpoHub, 2017; D'Ignazio idr., 2014; Li in Johnson, 2015; Start: upMaribor, 2018), ali pa jih glede na določen kriterij razdelijo kar organizatorji (npr. glede na poklicni profil ali izkušnje posameznikov) (CorpoHub, 2017). Prav tako so lahko vabljeni tudi novo nastala podjetja ali tako imenovane »startup« ekipe, katerim organizatorji na tak način omogočijo povezovanje s podjetji ter validiranje njihovih idej (Start: upMaribor, 2018).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Za kakovostno organizacijo morajo organizator in soorganizatorji najprej oblikovati informativno in privlačno vabilo na dogodek. Ta mora vključevati nagovor za ciljno populacijo, kraj in čas dogajanja ter vsebino dogodka oziroma izzive, s katerimi naj bi se udeleženci soočali. Vabilo lahko

vsebuje tudi program dogodka, morebitne nagrade za zmagovalno ekipo hekatona, razloge, zakaj bi bila udeležba na dogodku koristna za posameznika (Svet kapitala, 2018), mentorje in poudarek, da pri organizaciji odprtih hekatonov vse pravice intelektualne lastnine ostanejo ekipi, ki bo rešitev razvila in predstavila. Vabilo lahko vsebuje tudi bolj natančno opredeljeno ciljno skupino udeležencev (npr. koderje, oblikovalce, poslovneže in podobno), saj s tem organizatorji poskrbijo za bolj usmerjeno in strokovno izpeljavo dogodka (Start: upMaribor, 2018). Prav tako je dobro, da se v vabilo vključi informacije o morebitni vstopnini.

Potek hekatonov je različen, saj so to lahko enodnevni ali večdnevni dogodki, kar vpliva na program dogajanja. Kljub temu je struktura hekatonov dokaj podobna in si sledi po naslednjih korakih (Lodato in DiSalvo, 2016):

- registracija udeležencev,
- uvodne predstavitve problematike,
- oblikovanje skupin,
- delo v skupinah,
- oblikovanje predstavitev,
- nastop pred sodniki,
- podelitev nagrad.

Če dogodek traja tri dni, se lahko prvi dan udeleženci registrirajo in prisluhnejo uvodnim predavanjem, z namenom, da se seznanijo z izzivi, s katerimi se bodo soočali. Na tak način se udeležencem predstavi problematika iz različnih zornih kotov in s strani različnih strokovnjakov. Naslednje jutro je namenjeno oblikovanju skupin posameznikov s podobnimi interesi za reševanje določenega izziva, vendar z različnim znanjem in izkušnjami. Nato sledi delo po skupinah in sodelovanje v različnih aktivnostih, da bi prišli do kakovostne rešitve izziva. To lahko traja še tretji dan dogodka. Na koncu je nekaj časa namenjenega oblikovanju predstavitev. Dogodek se konča s predstavljanjem rešitev sodnikom in podelitvijo nagrad (Lodato in DiSalvo, 2016).

Organizator hekatona lahko ob registraciji ponudi možnost, da se udeleženci uvrstijo v eno od ponujenih kategorij (npr. uporabniki določene storitve, inženirji, oblikovalci, zdravniško osebje, učitelji, novinarji

in podobno), s katerimi izražajo svojo identiteto oziroma strokovnost. Tako potem pridobijo tudi določeno oznako kategorije, kar jim omogoči lažje oblikovanje raznolikih skupin (D'Ignazio, 2014). V skupine pa se lahko razporedijo tudi na podlagi zelo kratkih predstavitev, kjer posamezniki delijo svoj pogled na izpostavljen problem. Slednje so lahko v obliki javnega nastopa (Saltonstall, 2018b) ali pa v obliki neformalnega pogovora, kjer drug drugemu predstavijo svoje ideje. Nekatere manjše skupine lahko med razvrščanjem ugotovijo, da je njihov pogled na problem podoben, zato se združijo. Spet druge, večje skupine, pa se lahko razdelijo na manjše enote, kjer vsaka deluje na določenem vidiku problema in potem skupaj pridejo do končne rešitve. En del ekipe lahko npr. dela na strojni opremi, medtem ko drugi del ekipe oblikuje zunanji del produkta (Lodato in DiSalvo, 2016).

Pomembno je, da organizator dobro predstavi vsebino hekatona oziroma problem, s katerim se bodo udeleženci soočali. Uvodne predstavitve imajo torej dva cilja. Najprej je treba udeležencem posredovati jasne pogoje in posledice določenega problema, z namenom dobrega razumevanja. Hkrati je pomembno, da se jim vse predstavi na način, ki bo zanimiv in jih bo pritegnil k razreševanju. Ključno pa je, da so uvodne predstavitve pripravljene tako, da vsebino hekatona predstavijo kot problem. V praksi se izkaže, da posamezniki šele med skupinskim delom dokončno razumejo in razčlenijo problem, kar jim omogoča razumevanje posledic in s tem posledično možnost delovanja na pogojih problema (Lodato in DiSalvo, 2016).

Za kakovostno delo dober organizator priskrbi material in pripomočke za ustrezno delo v skupini, na primer pisala, papir, samolepilne lističe, velike table, wifi, projektor, mikrofoni in podobno. Prav tako ne pozabi na pijačo in prigrizke, s katerimi udeleženci dobijo energijo za kreativno delo (Saltonstall, 2018b; Tauberer, b.d.).

Glede nagrajevanja je dobro, da so vnaprej določeni in znani tudi ocenjevalni kriteriji, po katerih strokovna komisija določi zmagovalno ekipo. Na mariborskem hekatonu so tako določili tri:

- tehnološki vidik rešitve (koncept rešitve, inovativnost rešitve, inovativna uporaba tehnologij, kakovost rešitve);
- uporabniška izkušnja rešitve (»dizajn« rešitve, vrednost rešitve za uporabnika, tržni potencial rešitve);

- osebna predstavitev pred komisijo (jasna in prepričljiva predstavitev rešitve) (Start: upMaribor, 2018).

Dobri organizatorji hekatonov se od ostalih razlikujejo po tem, da delujejo tudi po končanem dogodku. Tako lahko še naprej spodbujajo in sledijo razvijanju idej in rešitev, ki so bile produkt dogajanja na hekatonu. Svojo podporo lahko udeležencem pokažejo z nasveti, z udeležbo na njihovih dogodkih ali s pomočjo pri povezovanju s potencialnimi podjetji, ki bi bila pripravljena sodelovati z njimi. Prav tako dobri organizatorji hekatonov poskrbijo za možnost povezovanja udeležencev tudi po dogodku. Tako se lahko oblikuje skupnost posameznikov in predstavnikov podjetij, ki so še naprej pripravljeni delovati v okviru obravnavane problematike. Organizator lahko ponudi priložnosti za neformalna ali spletna srečanja (D'Ignazio, 2014).

Organizator mora upoštevati, da so končni izdelki, rešitve in produkti odvisni od številnih dejavnikov, na primer od časa, ki je na voljo udeležencem in nagrade, ki se jim ponuja. Če je hekaton organiziran v obliki večdnevnega dogodka in je na koncu ponujena tudi nagrada, so končni produkti veliko bolj zaključena celota (Lodato in DiSalvo, 2016). Prav zato je pomembno, da organizator poskrbi za sponzorje, ki finančno podprejo srečanje, poskrbijo za nagrade ali ponudijo druge produkte (npr. hrano in pijačo) (Tauberer, b.d.).

PRIMER UPORABE METODE

Slovensko svetovalno podjetje Competo je v letu 2018 organiziralo dva kadrovska (HR) hekatona z naslovom Prihodnost dela, ki sta bila osnovana na podlagi snovalskega razmišljanja. Vsebina hekatonov se je torej nanašala na izzive, s katerimi se bodo podjetja srečevala pri kadrovanju v prihodnosti (Competo, 2018a; Competo, 2018b; Competo 2018c; Gabršček, 2018).

Nekoliko natančneje bomo opisali 2. HR hekaton, katerega se je udeležilo 50 zaposlenih iz različnih podjetij. Med njimi so bili strokovnjaki na kadrovskega področju kot tudi posamezniki drugih poklicnih profilov (od tehnologov do finančnikov) (Competo, 2018b; Competo, 2018c).

Cilj je bil v mešanih skupinah poiskati čim več inovativnih rešitev za izzive, kot so pridobivanje mladih za delo v proizvodnji, dvig ugleda zapostavljenih poklicev, vključevanje starejših v digitalne tokove, spodbujanje prenosa znanja in podobno (Petkovšek Štakul, 2018).

Dogodek je trajal en dan, njegov potek pa so razdelili v tri faze (Gabršček, 2018):

1. Definicija izzivov in priprava skupin sodelujočih.

Udeleženci so se že pred samim dogodkom povezali v skupine in definirali izziv. Na spletni strani so organizatorji udeležence nagovorili, naj oblikujejo raznolike skupine po starosti in strokovnosti. Poleg tega so jim ponudili navodila za dobro definiranje svojega izziva, ki so si ga morali zastaviti.

2. Dan intenzivnega viharjenja možganov in iskanja rešitev.

Dogodek se je začel z ogrevanjem skupin in motivacijskim predavanjem o prihodnosti dela. Potem je sledilo delo v mešanih skupinah in posvet z mentorjem, ki je bil strokovnjak na področju inovativnih načinov poslovanja, kreativnosti in priprave dobre predstavitve. Na koncu so sledile predstavitve idej sodnikom in podelitev nagrad.

Pri predstavitvi idej je organizator poskrbel za enoten obrazec, ki je vključeval (a) naslov teme in mentorja, (b) idejo, (c) vpliv ideje in (d) načrt aktivnosti. Nagradili so 4 ideje v različnih kategorijah (najbolj kreativna ideja, najbolj aplikativna, najbolj razdelana/raziskana in najbolj predstavljena ideja) (Competo, 2018b).

3. Spremljanje ekip

Naloge organizatorjev se ob koncu dneva še niso končale, saj je pomembno tudi poznejše spremljanje ekip. Na tak način so jim omogočili podporo pri razvoju idej in testiranju rešitev. Prav tako so organizatorji po končanem dogodku udeležence povabili na sodelovanje pri srečanjih »Future of work«, s čimer so želeli ohranjati skupnost, ki se je razvila med dogodkom.

Srečanja so potekala s sloganom »hrana za možgane oz. odnose«, kjer naj bi udeleženci pridobili nova znanja in izkušnje, se še bolj povezali in ohranjali stike. Na srečanjih je osrednja tema, gost, ki temo predstavi in poda tudi praktične izkušnje (Tovornik, 2018).

Po končanem dogodku so izdali tudi brošuro, v kateri so bili predstavljeni vsi izzivi opisanega dogodka. Poleg tega so bili predstavljeni koraki realizacije rešitve za konkreten izziv, s katerim se je skupina na dogodku ukvarjala. Na tak način je organizator poskrbel za dodatno spodbudo za testiranje inovativnih idej, ki so nastale kot produkt delovanja na hekatonu (Competo, 2018c).

Delovne organizacije, ki so se udeležile dogodka, so pridobile podporo pri definiranju ključnih izzivov pri kadrovanju, druge poglede na izzive in kreativne rešitve, ki se v okolju najverjetneje zaradi rutine in narave dela ne bi razvile. Kot delodajalec so svojim zaposlenim omogočili kreativnost v demokratičnem prostoru in poskrbeli za dvig motivacije prek povezovanja z zaposlenimi iz drugih delovnih organizacij. Prav tako so z udeležbo na dogodku svojim zaposlenim omogočili sodelovanje v skupnosti »Future of work«, ki je namenjena izmenjavi izkušenj in dobrih praks (Gabršček, 2018).

VLOGA PSIHologa

Organizacijski psiholog je lahko pobudnik izvedbe hekatona, ko prepozna metodo kot uporabno za določeno reševanje problema, izziva, vprašanja. Če je psiholog del skupine, ki dogodek organizira, sodeluje pri oblikovanju ustreznega vabila na dogodek. Z informativnim in privlačnim vabilom (npr. uporaba infografike, kratkega predstavitnega videa) k udeležbi spodbudi čim večje število posameznikov, skupin in podjetij.

S poznavanjem različnih ravni vedenja posameznika psiholog prispeva svoje znanje pri ustreznemu oblikovanju prostora, v katerem bo dogodek potekal. Poskrbi, da so mize razporejene tako, da omogočajo učinkovito skupinsko delo in hkrati ne motijo drugih skupin. Pozoren je, da so organizatorji dogodka vedno na določenem mestu ter dostopni vsem, ki potrebujejo dodatno razlago ali pojasnila. Predmete v prostoru razporedi tako, da je na dogodku čim boljše vzdušje, ki udeležencem omogoča sproščeno, vendar hkrati ustvarjalno delo.

Če je psiholog eden od članov skupine, ki rešuje določen problem, lahko deluje v vlogi moderatorja; poskrbi za ustrezno delitev dela med člani skupine in pri tem upošteva posameznikove predhodnje izkušnje ter sposobnosti. V delo vključi tudi posameznike z nekoliko manj izkušenj, saj so

ti po navadi bolj zadržani in tihi, čeprav imajo morda odlične rešitve za določen problem. Psiholog lahko vodi potek skupinskega dela in ob tem uporabi svoje znanje o stopnjah ustvarjalnega mišljenja in kreativnosti ter tako spodbuja delo vseh članov skupine. Poleg vsega psiholog skrbi za čas (oz. ga meri) in primerno število odmorov, v katerih sodelujoči umirijo svoje misli in se za krajši čas sprostijo. Člane skupine spomni na uživanje zdrave in raznolike prehrane, saj je to pomemben vir energije, ki jo člani skupine potrebujejo za uspešno sodelovanje na dogodku. Znotraj skupine lahko psiholog rešuje tudi nastala nesoglasja ali spore med člani, ki nastanejo zaradi stresa in časovnega pritiska.

Na začetku dogodka lahko psiholog, kot del organizacijske skupine, sodeluje pri oblikovanju raznolikih skupin. To delo je potrebno predvsem na tistih hekatonih, na katere se lahko prijavijo tudi posamezniki sami (ki ne prihajajo iz točno določene organizacije). Tako psiholog poskrbi, da skupino sestavljajo člani z različnim znanjem in izkušnjami. Na koncu pa vsem udeležencem svetuje, kaj je treba vključiti in upoštevati pri učinkoviti predstavitvi svojih idej. Poleg vsega je lahko psiholog tisti, ki po končanem dogodku stopi v stik s posameznimi skupinami in poižve, kako poteka realizacija njihove rešitve. To obliko v praksi imenujemo učni krogi (npr. Chan, McMurray, Levy, Sveistrup in Wallace, 2020), ko skrbimo za povezavo med hackatonskimi timi in ključnimi deležniki, njihovo razmišljanje usmerjamo k oblikovanju prototipov (predvsem na tehničnem področju) ter ob tem upoštevamo poslovne modele. Ob tem procesu psiholog spodbuja, jim morda ponudi nasvete ter nadaljnje usmeritve, kako inovativno rešitev preobraziti v dobro prakso.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Hekaton lahko organizira kdorkoli, a mora pri tem upoštevati organizacijske napotke, saj bo od tega odvisno delo udeležencev oz. njihov končni produkt. Predvsem mora biti organizator pozoren, da zagotovi ustrezne okoliščine za kreativno ustvarjanje in da privabi ciljno populacijo, ki ustreza predpisani vsebini hekatona.

Za organizacijo kakovostnega dogodka je treba zbrati finančna sredstva in sponzorje, ki bi bili pripravljeni zagotoviti finančno podporo ali poskrbeti za hrano, pijačo ter zanimive in privlačne nagrade. Hekatone

namreč udeleženci ocenjujejo tudi na podlagi kraja izvedbe in virov, ki so jim na voljo (Lodato in DiSalvo, 2016).

Hekatonii so v večina primerov organizirani med vikendi, kar skeptiki izpostavljajo kot selektivnost pri udeležbi in omejitve uporabljene metode. Čas organiziranja dogodkov je namreč primernejši za posameznike, ki so pripravljeni in imajo možnost svoj prosti čas nameniti delu. Organizator pa v tem primeru izgubi tiste, ki si prostega vikenda, zaradi drugih obveznosti (npr. starševstvo), ne morejo privoščiti (D'Ignazio, 2014).

Pri organizaciji dogodka moramo biti pozorni tudi na probleme diskriminacije, najpogosteje glede na starost. Kot že omenjeno, je znanstvenih raziskav o hekatonih zelo malo. Informacij o starosti udeležencev na teh dogodkih ni. Vemo, da naj bi bili namenjeni posameznikom različnih generacij, a ostajamo skeptični do dogodkov v praksi. Predvidevamo, da na omenjenih dogodkih prevladujejo mladi, ki so željni novih izzivov in povezovanja z drugimi. Na drugi strani pa verjetno primanjkuje starejših zaposlenih, ki svoj prosti čas raje preživijo v utečenem delovnem okolju, saj jim narava dela na hekatonih najverjetneje predstavlja več stresa kot mladim. Starejši imajo navadno rajši bolj stabilen urnik dela in naloge, ki vključujejo manj kreativnosti ali časovnih omejitev. Udeležba starejših zaposlenih na hekatonih bi lahko bila omejitev uporabljene metode.

Do zapletov lahko pride tudi pri lastništvu avtorskih pravic ali pravic intelektualne lastnine nad idejo, rešitvijo ali produktom, ki je nastal med hekatonom. Organizator se mora zavedati, da pri organizaciji zunanjega hekatona lastništvo pripada ekipi, ki je idejo oblikovala. Pri organizaciji notranjega hekatona pa lastništvo pripada podjetju, pri čemer mora poskrbeti, da bodo udeleženci o tem vnaprej seznanjeni. Na tak način se bo organizator izognil morebitnim nevesočnostim (Hackerearth, b.d.).

LITERATURA

- Adafruit (2015). Homebrew Computer Club invite from 1975. Dostopno na <http://blog.adafruit.com/2015/01/12/homebrew-computer-club-invite-from-1975/>
- Adidas (2018). 2018 Adidas Hackathons. Dostopno na <https://www.adidas-hack.com>

- Chan, T., McMurray, J., Levy, A., Sveistrup, H. in Wallace, J. R. (2020). Post-Hackathon learning circles: Supporting lean startup development. *UWSpace*.
- Competo (2018). Competo HR hekaton – prihodnost dela. Dostopno na <https://www.competo.si/dogodki/competo-hr-hekaton/>
- Corpohub (2017). Prvi vseslovenski turistični hackathon. Dostopno na <http://business-hackathon.com/si/sto-hackathon/>
- D'Ignazio, C., Hope, A., Metral, A., Zuckerman, E., Raymond, D., Brugh, W. in Achituv, T. (b.d.). Hacking the hackathon with breast pumps and babies. Dostopno na <http://peerproduction.net/wp-content/uploads/2016/03/Hacking-the-hackathon-draft.pdf>
- Gabršček, A. (2018). Competo HR hekaton: prihodnost dela. Dostopno na <https://www.competo.si/blog/competo-hr-hekaton-prihodnost-dela/>
- Hackathon.io (2018). HackTheLips with L'Oréal. Dostopno na <http://www.hackathon.io/hackthelips-with>
- Hackerearth. (b.d.). I want to organize a hackathon. Dostopno na <https://www.hackerearth.com/sprints/info/organizer/>
- Li, L. M. in Johnson, S. (2015). Hackathon as a way to raise awareness and foster innovation for stroke. *Arquivos de Neuro-psiquiatria*, 73(12), 1002–1004.
- Lodato, T. J. in DiSalvo, C. (2016). Issue-oriented hackathons as material participation. *New Media and Society*, 18(4), 539–557.
- Lokar, S. (2018). Prvi HR hekaton: Izkušeni in drzni skupaj nad izzive dela prihodnosti. Dostopno na <https://www.dnevnik.si/1042803953>
- Saltonstall, M. (2018a). Unlock your team's creativity: running great hackathons. Dostopno na <https://www.blog.google/inside-google/working-google/unlock-your-teams-creativity-running-great-hackathons/>
- Saltonstall, M. (2018b). Unlock your team's creativity: running great hackathons: Part 2. Dostopno na <https://www.blog.google/inside-google/working-google/unlock-your-teams-creativity-hackathons-part-2/>
- Start: upMaribor (2018). Mobility hackathons 2018. Dostopno na <https://www.startupmaribor.si/sl-si/dogodek/207/mobility-hackathon-2018>
- Svet kapitala. (2018). Hackathon v Mariboru v iskanju inovativnih rešitev. Dostopno na https://svetkapitala.delo.si/aktualno/hackathon-v-mariboru-v-iskanju-inovativnih-resitev-6699?meta_refresh=true
- Petkovšek Štakul, J. (2018). HR hekaton: Ali je Slovenija zrela za izmenjavo talentov med podjetji? Dostopno na <https://www.dnevnik.si/1042839612>
- Przyczyna, K. (2018). What is a hackathon? Here's all you need to know. Dostopno na <https://challengerocket.com/knowledge-base/what-is-a-hackathon-heres-all-you-need-to-know.html>
- Tauberer, J. (b.d.). How to run a successful Hackathon. Dostopno na <https://hackathon.guide>
- Tovornik, N. (2018). Hrana za možgane – »FoW« zajtrki. Dostopno na <https://www.competo.si/blog/hrana-za-mozgane-fow-zajtrk/>

Yadav, V. (2014). What is a hackathon? What do you do in it? Is it a team event? If yes, what are team sizes? Dostopno na <https://www.quora.com/What-is-a-hackathon-What-do-you-do-in-it-Is-it-a-team-event-If-yes-what-are-team-sizes>

HACKATHON

A hackathon is an organized event bringing together different individuals with the aim of solving a specific problem, finding innovative solutions, or creating innovative products (mostly digital ones). The event can take the form of a competition where the winning team is awarded a prize. The latter may be money, a product or service (education, mentoring, etc.). Key to the event is that diverse groups are formed, sharing experiences and knowledge, while having different aims, needs, habits and expectations. In this way, the best solution to a highlighted problem can quickly be developed. While hackathons are work-oriented, they also offer socializing and networking opportunities. Organizing a hackathon has benefits both for individuals and organizations, as it provides many opportunities for those attending (e.g., networking, gaining experience, seeking ideas, validating future projects, recruiting talent). It is also a great opportunity for socializing while creating innovative solutions.

Vika Novak

INTERVIZIJA

»Znanje in izkušnje se s tem, ko jih delimo, ne obrabljajo, temveč bogatijo.« (P. Ribarič)

»Metoda intervizije se mi v današnjem času zdi aktualna, saj spodbuja vseživljenjsko učenje in krepi profesionalne kompetence. Spodbuja tudi neodvisnost posameznikov, ki skozi proces izvajanja metode pridobivajo širše znanje in zmožnosti, ki jim pomagajo pri spopadanju z aktualnimi problemi na delovnem mestu. Zaradi hitrih sprememb v tehnologiji in v potrebah trga se mi zdi spodbujanje vseživljenjskega profesionalnega razvoja ključnega pomena pri razvoju kadrov. Intervizija je sedaj že nepogrešljiva metoda med bolj zavzetimi edukacijskimi delavci, v tujini tudi med socialnimi delavci, prav tako se jo uporablja za podporo pri mednarodnem usposabljanju. Sama vidim največjo potencialno uporabnost intervizije v kariernem razvoju v poklicih, ki se ukvarjajo s človeškimi viri in pri vodstvenih položajih.«

Intervizija (angl. *intervision*) je »vrstniško« vodena skupinska reflektivna metoda, ki se uspešno uporablja v izobraževalnem procesu, pri vseživljenjskem kariernem oziroma profesionalnem razvoju zaposlenih in pri mednarodnem usposabljanju (Staempfli in Fairtlough, 2019). Je oblika supervizije, od katere pa se razlikuje v dveh glavnih značilnostih ali pogojih:

- v interviziji nihče od sodelujočih posameznikov ne prevzame vloge stalnega moderatorja, ampak mesto moderatorja izmenično prevzemajo vsi sodelujoči;
- gre za manjšo skupino posameznikov (stanovskih kolegov) s podobno stopnjo in področjem usposobljenosti in pridobljenih delovnih izkušenj.

Gre torej za metodo učenja v manjši skupini profesionalcev na podobnem delovnem področju in primerljivo stopnjo poklicnega znanja, ki se skupaj ukvarjajo s preučevanjem in refleksijo poklicnih izkušenj (Žorga, 1996). Ti izvajajo obliko supervizije drug z drugim na osnovi vprašanj, ki se porajajo v njihovem delovnem okolju, katerih namen je učenje iz lastnih izkušenj in iz izkušenj drugih. Sodelovanje v intervizijski skupini krepi poklicno avtonomnost in odgovornost, poleg tega uporabnikom metode omogoča reševanje poklicnih problemov in z njimi povezanih stisk brez višje kvalificiranih (pogosto tudi težko dostopnih) strokovnih avtoritet.

Za učinkovito izvajanje intervizije je treba upoštevati naslednjih pet kriterijev (Tietze 2010):

- v skupino so vključeni člani s podobno stopnjo in področjem usposobljenosti, t. i. »vrstniška skupina«;
- ni zunanjega moderatorja;
- jasno določene vloge med člani;
- vzajemnost vlog;
- osredotočenost na situacije iz profesionalne prakse.

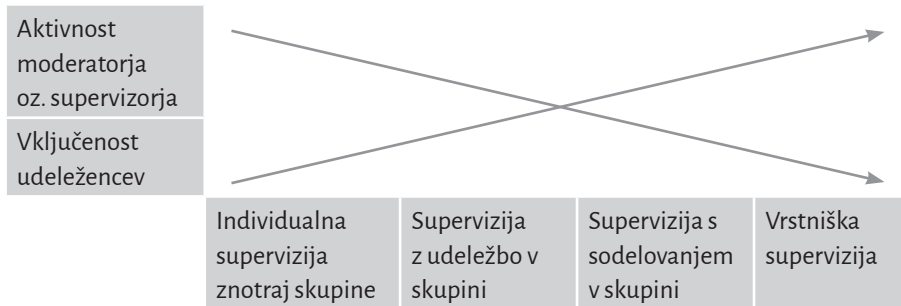
Posamezniki, ki sodelujejo v intervizijski skupini, morajo trenutno aktivno delovati v svojem poklicu, saj je intervizijo težko izvajati, če je kdo od članov nezaposlen ali dlje časa bolniško odsoten. V takem primeru posameznik ne more razglablјati o tematiki, povezani z delom, skupina pa lahko postane kraj za klepet, če se v njej ne razglablјa o delovnih izkušnjah. Priporočljivo je, da so sestanki intervizijske skupine redni in da srečanja variirajo od enkrat na dva do enkrat na šest tednov (Hanekamp, 1994). Prav tako je intervizija bolj učinkovita, če sestanke redno obiskujejo vsi člani (Staempfli in Fairtlough, 2019). Intervizija je najbolj učinkovita, če vanjo niso vključeni hierarhično nadrejeni člani, saj ti predstavljajo oviro pri vključevanju delavcev v proces učenja. Po drugi strani pa je težko koristna, če člane skupine povezuje prijateljstvo, sorodstvo, partnerstvo ali svetovalni odnos (Hanekamp, 1994). Zato je priporočljivo, da v intervizijski skupini sodelujejo strokovnjaki iz različnih ustanov, ki se videvajo le na intervizijskih srečanjih (Žorga, 1996). Za ohranjanje cilja, kateremu sta skupna učenje o poklicu in opravljanje delovnih nalog, je ta način sestave skupin najbolj učinkovit.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Sam semantični pomen dveh korenov besede, ki sestavljata ime metode (*lat: inter-* (med); *lat: videre-* (videti), *visio-* (vizija)), nas vodi do zaključka, da metoda služi pridobivanju spoznanj v sklopu interakcij med različnimi vključenimi akterji. Vprašanje, ki se mi zdi v tem primeru na mestu, je: Ali so se ljudje najprej učili od sebi enakih in njihovih napak ali je učenje potekalo vedno kot prenos znanja od bolj kompetentnih do manj kompetentnih?

Vsekakor je jasno, da intervizija, tako strukturirana metoda, kot jo poznamo danes, izhaja iz supervizije, saj jo še danes različni avtorji definirajo kot obliko skupinske supervizije, ki pa v nasprotju z drugimi oblikami skupinske supervizije nima vključenega zunanjega strokovnjaka (Lippmann, 2013). Skupinska supervizija je bila prvič uporabljena metoda v samih začetkih psihoanalize. Le malo referenc pa sega pred leto 1980 (v: Akhust in Kelly, 2006). Intervizija se je sprva razvila med humanističnimi psihoterapevti, ker so morali člani njihovega strokovnega združenja vsaka tri leta v sklopu osnovnega članstva opraviti tudi supervizijo (Hawkins in Shohet, 1992). Ker je strokovnjakov primanjkovalo, so začeli ponujati storitev supervizije drug drugemu.

Na tem mestu je pomembno, da razlikujemo med skupinsko supervizijo in vrstniško (angl. *peer group*) supervizijo. Različne oblike skupinske supervizije lahko opišemo na kontinuumu s pomočjo stopnje vključenosti supervizorja in udeležencev (slika 1). Vrstniška supervizija, ki se v svoji definiciji in delovanju najbolj približa metodi intervizije, vsebuje dogovarjanje oziroma pogajanje o strukturi in poteku supervizije med vsemi aktivno vključenimi člani (Akhust in Kelly, 2006).



Slika 1: Aktivnost moderatorja in udeležencev v različnih oblikah skupinske supervizije (prilagojeno po Akhust in Kelly, 2006, str. 4).

Tako Hanekamp (1994) kot Tietze (2010) supervizijo izpostavljata kot najprimernejši način priprave na intervizijo, saj se imajo udeleženci možnost naučiti nekaterih ključnih sestavin le-te. In sicer:

- postavljanje supervizabilnih vprašanj (vprašanj, ki drugim sporočajo, na kateri točki premišljanja se je zataknilo);
- podajanje in prejemanje povratnih informacij;
- razvijanje pogleda na lasten stil učenja;
- učenje reflektiranja;
- učenje za lastno razmišljanje o dogajanju pri opravljanju dela in
- razvijanje sposobnosti, da uporabimo pretekle delovne izkušnje kot učenje za prihodnost.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Pregled mednarodnih raziskav o interviziji kaže na skoraj izključno pozitivne učinke metode na več področjih. Vključenost v intervizijsko skupino pripomore k izboljšanju komunikacijskih in socialnih veščin, ima pozitivni učinek na delovanje v praksi skozi naslavljanje poklicnih izzivov, prav tako povečuje poklicno sposobnost (Tietze, 2010). Intervizija spodbuja reflektiranje delovnih nalog in pogojev, v katerih se delo izvaja (Roy, Dufault in Châteauvert, 2014), ter prispeva k povečanju

socialne mreže in kolegialne izmenjave (Wagenaar, 2015). Uporabniki metode cenijo osredotočenost na poklicne izzive in oblikovanje različnih perspektiv. Uporaba metode jim omogoča preseči enodimenzionalno mišljenje in spodbuja medosebno razumevanje (Wagenaar, 2015).

Pristen interes in zavezanost sta glavna motivacijska dejavnika, ki omogočata uspešno intervizijo, zanesljivost in redna prisotnost pa sta ključni pri vzpostavitvi klime in medsebojnega zaupanja (Wagenaar, 2015). Jasna struktura intervizijske metode (Wagenaar, 2015) in učinkovitost intervizije pa je odvisna od mere, do katere se skupina drži časovnih okvirov, menja vloge moderatorja in predstavitelja ter od rednosti srečanj (Tietze, 2010).

Učinke uvedbe intervizije med dodiplomskimi in podiplomskimi študenti socialnega dela sta v svoji študiji prva raziskovala avtorja Staempfli in A. Fairtlough (2019). V sodelovanju z lokalnimi skupnostmi sta želela izboljšati kakovost socialnega dela in razvoj učne kulture skozi omenjeno partnerstvo. Želela sta ugotoviti, kdaj in kako uporabljati intervizijo, zato sta izkušnje študentov z omenjeno metodo preverjala s fokusnimi skupinami, v katere so bili vključeni študenti. Njune ugotovitve združujejo štiri ključne teme, na katerih študenti zaznavajo pozitiven vpliv intervizijskih skupin: čustveno vsebino, perspektivne spremembe, učenje reflektiranja in profesionalni razvoj, ki presega mejo univerze in prakse.

Pri tem sta izpostavila, da je bil konstrukt partnerstva z lokalnimi skupnostmi ključnega pomena za študente pri premostitvi ovir med univerzo in prakso. Skozi fokusne skupine pa je prišlo tudi do nekaterih razlik med skupinama dodiplomskih in podiplomskih študentov. Slednji so bili na splošno izjemno pozitivni glede svoje udeležbe v intervizijski skupini, medtem ko so bili študentje dodiplomskega študija bolj kritični do delovanja skupin. Avtorja sta ta razkorak pojasnila s tem, da so dodiplomski študentje manj redno obiskovali intervizijska zasedanja, saj je bila čustvena vsebina manj poudarjena med študenti z nižjo udeležbo in prizadevanjem.

Tako kot Staempfli in A. Fairtlough (2019), ki sta ugotovila, da intervizija ponuja močno in globoko izkušnjo čustvene podpore, pri kateri so poudarjata neobsojajoče in varno okolje, tudi Rütth (2007) izpostavlja, da imajo tovrstne reflektivne skupine potencial, da neobvladljive izkušnje predelajo in posledično zaznajo kot obvladljive, kar pripelje do

pozitivnih čustvenih vsebin. Več raziskav, tako starejših kot novejših, izpostavlja, da intervizijske skupine zmanjšujejo verjetnost izgorelosti na delovnem mestu, ki je bolj kot rezultat prevelike količine dela, rezultat neučinkovitega spoprijemanja z delovnimi nalogami in slabih odnosov na delovnem mestu. Izidi intervizije kažejo tudi na višje čustveno blagostanje in zmanjšanje ravni poklicnega stresa (Tietze, 2010).

Uspešna intervizijska srečanja omogočajo tudi izpodbijanje implicitnih predpostavk, odpiranje različnih razlag in perspektiv ter spremembo vedenja v praktičnih situacijah (Staempfli in Fairtlough, 2019). Tietze (2010) meni, da je prevzemanje različnih vlog v intervizijski skupni ključnega pomena, saj s tem intervizija ne ponuja le pogleda iz mnogih perspektiv, ampak udeležencem ponuja, da se preizkusijo v različnih vlogah (vloga moderatorja, predstavjalca, zapisnikarja itd.). Raziskava (Staempfli in Fairtlough, 2019) je podprla tudi dejstvo, da je jasna struktura oziroma delo po specifični metodi velika prednost pred nestrukturiranimi skupinami. Po poročanju udeležencev način dela v interviziji omogoča aktivno sodelovanje vseh, kar ima pozitiven učinek na zmožnost samorefleksije in profesionalni razvoj – ta pa je, še posebno v praksah, ki temeljijo na odnosih v organizacijah, ključnega pomena (Manuro, 2011). Uporaba metode se je izkazala kot uspešna tudi pri »prečkanju mostu« med akademskim svetom in zahtevami prakse (Staempfli in Fairtlough, 2019).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen intervizije je, da si vključeni člani med seboj pomagajo pri analizi, načrtovanju in hipotetičnemu preizkušanju sprememb lastnega osebnega in poklicnega vedenja in da si zagotavljajo podporo pri reorganizaciji in ponovnem ustvarjanju notranjega in zunanjega sveta odnosov (Žorga, 1996). S pomočjo intervizije se lahko naučijo reševati probleme, povezane z delom, na bolj učinkovit način kot marsikje drugje (Žorga, 2002). Učni pripomoček pri interviziji so vzajemne interakcije in vednje članov med sestajanjem.

Metoda je nepogrešljiva takrat, kadar gre za uvajanje inovacij, in v primerih, ko strokovnjak na področju, kjer opravlja neko delo, nima

vsakodnevne možnosti govoriti o svojih izkušnjah in preverjati svojega ravnanja z ravnanjem kolegov (Žorga, 2002). Z metodo se zaposleni vključujejo v proces učenja, iščejo rešitve ob težavah, na katere naletijo pri svojem delu in se učinkoviteje soočajo s stresom. Pri tem povezujejo praktične izkušnje s teoretičnim znanjem, kar jim omogoča prenos znanstvenih ugotovitev v prakso in učenje samostojnega strokovnega delovanja (Žorga, 2002). Posamezniku intervizija omogoča, da je vključen v neprekinjen učni proces za daljše obdobje in ne le v času strokovnega usposabljanja. Kadar se želimo nečesa naučiti o profesionalnem odnosu, določenih delovnih izkušnjah in o svojem načinu opravljanja dela, je intervizija učinkovitejša od ostalih metod.

V intervizijski skupini je članom omogočeno, da uporabljajo strokovno specifičen jezik, saj prihajajo z istega področja. To omogoča lažje komuniciranje brez dolgih in časovno potratnih razlag. Sodelovanje v interviziji pri udeležencih krepi zavest, da so poklicno avtonomne in odgovorne osebe, ter širi perspektivo, ki omogoča posamezniku pogled na problem v delovnem okolju še z drugih vidikov.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je namenjena predvsem zaposlenim na delovnih mestih, kjer so ključnega pomena socialne dejavnosti – na primer delavci v izobraževalnem sistemu, kadroviki, socialni delavci itd. Novejše ugotovitve kažejo, da je metoda zelo učinkovita tudi na prehodu iz izobraževalnega sistema v delovno okolje. Do sedaj poročajo o uspešnosti metode predvsem v izobraževalnem sistemu, na delo vezanem vseživljenjskem profesionalnem razvoju in pri mednarodnih usposabljanjih.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Delo po metodi intervizije, kot jo poznamo danes, je lahko zelo specifično glede na srečanje, saj poznamo več ustaljenih metod. Skozi proces intervizije pa lahko nastajajo tudi nove metode. Intervizija je namenska kombinacija razvojnih možnosti vsakega udeleženca, saj omogoča uporabo širokega spektra metod, katerih edino pravilo je, da jih intervizor, ki organizira oziroma vodi celotno srečanje, pozna in zna ustrezno uporabiti (Hanekamp, 1994).

Intervizijski proces se navadno začne s tem, da nekdo od udeležencev deli izziv ali problem, s katerim se sooča na delovnem mestu. Temu sledijo razjasnitvena vprašanja ostalih udeležencev oziroma t. i. reflektivne ekipe, ki s postavljanjem vprašanj skušajo osvetliti problem. Sledi naknadna identifikacija problema s strani predstavljalca. Reflektivna ekipa nato poda povratno informacijo v obliki hipoteze, na katero se nato predstavljaec odzove (Akhurst in Kelly, 2006). Vsi udeleženi tako do besede prihajajo izmenično, brez neposredne interakcije med njimi (Tietze, 2010) – le-to vodi moderator. Na koncu lahko sledi še diskusija vseh udeležencev o tem, kaj je vsak pridobil med srečanjem. Opisana oblika procesa je osnovna in se uporablja fleksibilno, nujno je le, da je upoštevano načelo brez neposredne komunikacije med udeleženci. Celotni proces srečanja traja eno ali dve uri, časovni okvir je odvisen tudi od števila udeležencev. Priporočljivo število udeležencev na intervizijsko skupino je med štiri in deset. Najbolj pomembno je, da imajo vsi na voljo čas, da lahko pridejo do besede (Adkhurst in Kely, 2006).

Na voljo imamo širok nabor ustaljenih in preizkušenih oblik omejenih metode, ki zaradi strukture pospešujejo proces skupnega učenja (Hanekamp, 1994):

- *Metoda incidenta.* Član v svoji zgodbi preusmeri pozornost z delovne izkušnje na trenutek, ki ga je presenetil. Udeleženci so pozorni na ta trenutek – potem, ko slišijo kolegov problem, povedo, kako bi ga sami razrešili.
- *Metoda identifikacije.* Po predstavitvi zgodbe o stranki in kolegu se člani identificirajo z obema vpletenima. Z obeh vidikov reagirajo na situacijo, ki jim je bila predstavljena.
- *K temi usmerjena interakcija.* Udeleženci poslušajo zgodbo in verbalizirajo tisto, kar jih v predstavljeni zgodbi najbolj preseneča. Od tod poskušajo vsi člani formulirati vidike, ki bi lahko bili tudi zanje možnost za učenje.
- *Sosvetovanje.* Člani reflektirajo zgodbo, ki jo je predstavil kolega in poskušajo v njej odkriti nekaj, kar jim je osebno blizu.
- *Reševanje problema.* Ko se člani pogovarjajo o predstavljeni zgodbi, delujejo po shemi »korak za korakom do rešitve problema.«

- *Analiza zgodbe*. Po uvodni predstavitvi zgodbe jo člani analizirajo po fazah. Natančno razčlenijo, kaj se je zgodilo in si poskušajo predstavljati, kaj bi se še lahko zgodilo.

S. Žorga (2002) v svoji knjigi predstavi še nekatere druge modele in načine, ki se lahko koristno uporabijo pri delu v intervizijski skupini:

- *Lowov model vrstniške supervizije* (predstavljen leta 1995 na 1. kongresu psihologov v obliki delavnice). Člani skupine pomagajo predstavljalcu izkušnje k boljšemu razumevanju predstavljenega problema in k ustreznemu preoblikovanju problema v skladu z novim razumevanjem situacije. Metoda je uporabna, kadar ima predstavljalec težavo pri opredeljevanju problema in oblikovanju supervizijskega vprašanja, zato to metodo uporabljamo kot uvodni del oziroma izhodišče v kombinaciji z drugimi metodami dela.
- *Metoda reševanja problema* – poteka v štirih korakih: (1) Predstavljalec predstavi problem in okoliščine, v katerih se je pojavil. Ostali člani si zapišejo po eno informativno vprašanje v povezavi s problemom in ga zastavijo predstavljalcu primera, ki na njih sproti odgovarja. (2) Člani oz. reflektivna skupina vsak zase razmislijo, kaj je po njihovem mnenju bistvo problema in svojo formulacijo tudi glasno predstavijo, vendar o njej ne diskutirajo. (3) Člani si zapišejo in glasno preberejo, kako bi oni sami rešili primer. Predstavljalec si njihove ideje zapisuje, nato razmisli in pove, kako bo rešil situacijo in kaj se je od prispevkov ostalih članov naučil. (4) Ostali člani povedo, v kolikšni meri prepoznajo obravnavani problem v svojih delovnih situacijah, in razmislijo, kaj so pri obravnavi problema pridobili zase.
- *Metoda analize problema* – zajema pet korakov: (1) predstavitev primera, (2) formulacija problema, (3) razgovor skupine o primeru, (4) refleksija na razgovor, (5) osmišljanje in integracija novih vidikov. Metoda se je izkazala za učinkovito takrat, kadar si predstavljalec želi boljšega razumevanja dogajanj, doživljanj in odnosov ter ne teži k iskanju novih idej.

PRIMER UPORABE METODE

Metoda je v nadaljevanju predstavljena na primeru obravnave samomora v intervizijski skupini svetovalnih delavcev na srednji šoli *po metodi analize problema*.

1. Predstavitev primera

- Predstavljalca predstavi primer: *»V 1. letniku splošnega gimnazijskega programa si je dijakinja pred enim tednom vzela življenje, s pomočjo pištole iz očetove zbirke, medtem ko je bila sama doma. Dijakinja je bila zelo tiha, imela je enega prijatelja, katerega je pred dejanjem tudi poklicala, da bi se poslovila. Vsi v razredu so pretreseni, nekateri jezo stresajo na učitelje, sabotirajo pouk, čeprav smo jim po dogovoru v zbornici dali dva dni po dogodku prosta, za kar nisem več prepričana, da je bila dobra odločitev. Problem imam tudi z ostalimi učitelji, saj v razredu uporabljajo preveč asertivne pristope in navajajo, da dijaki izkoriščajo situacijo, da se lahko upirajo delu, do preveč pasivnih pristopov, ko zaradi nemoči, ki jo čutijo v nasprotju z dijaki, ne delajo nič.«*
- Člani reflektivne skupine postavijo razjasnjevala vprašanja: *»Kakšna je klima v razredu?«, »Ali dijaki držijo skupaj ali so razdvojeni?«, »Kaj želijo dijaki z uporom doseči?«, »Katero stisko izražajo z uporom?«, »Kako se učitelji spoprijemajo s situacijo?«*
- Predstavljalca postavi supervizijsko vprašanje: *»Kako naj postopam pri reševanju problema, naj najprej delam z učitelji, ki so vsak dan v stiku z dijaki, ali je pomembnejše delo z dijaki?«*

2. Formulacija problema

- Člani reflektivne skupine zapišejo problem in oblikujejo vprašanje ter ga zapišejo na listek, ga glasno preberejo in listek dajo predstavljalci: npr. *»Imate občutek, da bi vas učitelji v zbornici poslušali? Da bi si vzeli čas, da bi poslušali vaše predloge?«, »Kje se počutite bolj nemočni, pred dijaki ali profesorji?«*
- Predstavljalca izbere tri zanjo relevantna vprašanja: *»Na podlagi teh vprašanj sem spoznala, kako bi se lotila reševanja problema, vendar*

se počutim nemočno, saj na šoli vlada zmeda in imam občutek, da me učitelji, ki prav tako doživljajo stisko in krivdo ob dogodku, niso zmožni poslušati.«

3. Razgovor in refleksija na razgovor

- Člani reflektivne skupine se v 3. osebi pogovarjajo o primeru (o občutkih, asociacijah, opažanjih): *»Zdi se mi, da je spopadanje s samomorom težak dogodek in da vsak, ki je v stiku s tem, doživlja stisko.«*, *»Psiholog v tem primeru najverjetneje doživlja nemoč, saj je njegova odgovornost rešiti situacijo, vendar bolečine, ki spremlja dogodek, se ne da preskočiti.«*
- Nato člani skupine izrazijo svoje občutke na razgovor (reflektirajo).

4. Osmišljanje in integracija novih vidikov

- Predstavljalca odgovori na vprašanja: *»Kaj je slišala? Kaj je razgovor pomenil zanjo? Kako je doživljala diskusijo? Kaj je bilo zanjo novega, ji je dalo nova izhodišča? Kaj je zanjo sprejemljivo? Kako bo to uporabila?«*
- Člani reflektivne skupine osmislijo in integrirajo (razmislijo pri sebi).

VLOGA PSIHologa

Vlogo psihologa vidim pri odpravljanju pomanjkljivosti, pravilnem izvajanju metode in vpeljevanju metode v delovne time ali izobraževalne sisteme. Zgoraj navedenim pastem se lahko izognemo z upoštevanjem predpogojev za pravilno izvedbo intervizijskih srečanj. Za to lahko poskrbi psiholog s pripravo ustreznih izobraževalnih delavnic ter tudi s sestavo intervizijskih skupin. Pri tem si lahko pomaga z različnimi vprašalniki ter v skupine vključi osebnostno različne posameznike in tako prepreči preveliko podobnost med njimi. Člani skupine lahko pišejo intervizijska poročila, ki jih psiholog pregleda, da preveri, če proces intervizije poteka ustrezno.

Psiholog lahko deluje tudi kot občasni opazovalec, ki pri srečanjih ne sodeluje aktivno – njegova naloga je le opazovanje, če proces pravilno

poteka (med opazovanjem bi lahko npr. opazil morebitne fiksirane vloge, ki bi se izpostavile v skupini).

V Sloveniji primanjkuje tudi raziskav o učinkih uporabljene metode ter o učinkovitosti specifičnih načinov izvedbe, zato je vloga psihologa lahko tudi raziskovalno delo na tem področju. Ugotovitve raziskav bi bile v pomoč predvsem kadrovskim psihologom pri implementaciji metode v različne organizacije in javne ustanove v Sloveniji.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pri uporabi metode je priporočljivo, da so udeleženi predhodno seznanjeni s potekom ali vključeni v supervizijski proces. Pri izvedbi intervizije se lahko zgodi, da učenje postane premalo učinkovito, saj si zaradi prijetne in spodbudne klime ter medosebnega zaupanja člani skupine dajejo predvsem veliko podpore in se tolažijo. Posledično jim primanjkuje vztrajanja pri iskanju konstruktivnih rešitev. Izenačenost članov intervizijske skupine je lahko tudi šibkost metode, saj lahko pri iskanju rešitev pride do sindroma »več istega« (Milošević, 2007). Člani se tako vrtijo v začaranem krogu in vidijo le tiste rešitve, ki dejansko ne pomenijo rešitve situacije.

Prav tako se lahko zgodi, da se lotevajo aktualnih, organizacijskih, pravnih in drugih problemov, ki so povezani z delom, oziroma začnejo podajati nekonstruktivne kritike sodelavcev ali nadrejenih, kar pa ni namen intervizije (Milošević, 2007). Obstaja tudi nevarnost, da bi v diskusiji prevladale skupinske potrebe, na škodo resničnih ciljev intervizije in obratno. Tisti, ki je v vlogi intervizorja, mora torej ves čas posvečati pozornost dvema nivojema – nivoju vzdušja in naloge. Oba vidika sta zelo pomembna za delovanje skupine – če se ju člani ne zavedajo, skupina lahko ostane na nivoju prijateljskega kramljanja, ali pa skupina trdo dela, vendar ji manjka čustvene vzajemnosti. Slabost intervizije je lahko tudi pojav težav v komunikaciji, saj skupine nimajo nikogar, ki bi »od zunaj« skrbel za ta proces in ga podpiral (Žorga, 2002).

LITERATURA

- Akhurst, J. in Kelly, K. (2006). Peer group supervision as an adjunct to individual supervision: Optimising learning processes during psychologists' training. *Psychology Teaching Review*, 12(1), 3–15.
- Hawkins, P. in Shohet, R. (1992). *Supervision in the helping profession*. Philadelphia: Open University Press.
- Hanenkamp, H. (1994). Intervizija. *Socialno delo*, 33(6), 503–505.
- Lippmann, E. (2013). *Intervision: kollegiales Coaching Professionell Gestalten*. Berlin: Heidelberg, Springer-Verlag.
- Milošević, A. V. (2007). *Priročnik za intervizijo*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Ruch, G. (2007). Thoughtful practice: Child care social work and the role of case discussion. *Child & Family Social Work*, 12(4), 370–379.
- Roy, V., Dufault, S. in Châteauvert, J. (2014). Professional co-development groups: Addressing the teacher training needs of social work teachers. *Journal of Teaching in Social Work*, 34(1), 29–45.
- Staempfli, A. in Fairtlough, A. (2019). Intervision and professional development: An exploration of a peer-group reflection method in social work education. *The British Journal of Social Work*, 49(5), 1254–1273.
- Tietze, K. O. (2010). *Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wagenaar, S. (2015). Eine explorative Studie über Intervisionsgruppen niedergelassener Psychotherapeut/innen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 22(4), 409–423.
- Žorga, S. (1996). Intervizija – možnost pospeševanja profesionalnega razvoja. *Psihološka obzorja*, 5(2), 87–96.
- Žorga, S. (2002). *Supervizije – modeli in oblike*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta v Ljubljani.

INTERVISION

Intervision is a peer-led group reflection method and a useful approach to embed peer-led reflective practice, successfully used in the education process, lifelong learning, and career/professional development, mainly in professions concerning human relations. It is a form of group supervision but one differentiated by emphasizing a peer-led process with no external expert acting as facilitator. Its usage has a long history, that has resulted in a wide range of structured methods that can be successfully used under main five criteria. The focus of the method is on situations related to professional practice, which are carried out in a process

of specified roles and the reciprocity and reversibility of these. A literature review shows almost entirely positive outcomes, such as improvements in communication and social skills, reflection skills, as well as positive effects on practice by addressing professional challenges and professional capabilities. The reported outcomes are also related to improved emotional well-being, a reduction in the development of burnout and positive effects after experiencing a burnout. Its clear structure has many benefits in contrast to unstructured methods, and thus its effectiveness depends on time management, taking turns in different roles at facilitation and presentation and regular meetings. With usage of intervision the participants may learn to solve work-related problems in a more appropriate manner, and – most importantly – they can learn from their own and others' experiences and reflections.

Katja Habuš

IZHODNI INTERVJU

»Metoda izhodnega intervjuja je po mojem mnenju zelo uporabna, če je izvedena profesionalno in korektno ter če informacije, pridobljene z metodo, ne obtičijo na listu papirja. Izhodni intervju je lahko v pomoč organizaciji pri izboljšanju njenega odnosa do zaposlenih, spremembi organizacijske kulture in klime ter pri izboljšanju celotne organizacije. Med izvedbo metode izhodnega intervjuja odhajajoči zaposleni namreč veliko bolj odkrito in brez težav povedo, kaj jim na delovnem mestu ni všeč, kje vidijo izzive in kaj je tisto, čemur se mora posvetiti vodstvo organizacije.«

V preteklih letih so mnogi kadrovski strokovnjaki in drugi raziskovalci želeli ugotoviti, kaj pripelje navidezno zadovoljnega zaposlenega do tega, da prostovoljno poda odpoved delovnega razmerja (Johns, 2006). Visoka fluktuacija znotraj organizacije je namreč škodljiva v več pogledih. Zaposlovanje in usposabljanje novih zaposlenih predstavlja visok strošek za organizacijo, poleg tega pa fluktuacija zamaja vzdušje med ostalimi zaposlenimi, ki so priča odhajanju svojih sodelavcev. Najbolj zaskrbljujočo posledico fluktuacije predstavlja dejstvo, da ključno znanje odhajajočega zaposlenega konča v rokah konkurence.

Glede na zgoraj predstavljene posledice fluktuacije ni presenetljivo, da izhodni intervjuji zavzemajo vse večjo pozornost znotraj organizacij. Izhodni intervjuji (angl. *exit interviews*) so eden najbolj razširjenih načinov zbiranja povratnih informacij s strani zaposlenih (Serrat, 2008). So edinstvena priložnost za zbiranje in analizo mnenj odhajajočih zaposlenih, ki so običajno bolj zgovorni in objektivni pri podajanju svojih odgovorov. Izhodni intervju je opredeljen kot

intervju z zaposlenim, ki (prostovoljno ali neprostovoljno) zapušča organizacijo (Grensing-Pophal, 2017). Oblikovan je tako, da nam pomaga pridobiti vpogled v pozitivne in negativne vidike zaposlenega o organizaciji, njenih politikah ter o organizacijski kulturi in klimi. Informacije, ki jih pridobimo med izhodnim intervjujem, običajno spremljajo tudi celostni vtisi in izkušnje odhajajočega zaposlenega, ki si jih je nabral med delovnim časom v organizaciji.

Izhodni intervju je najpogosteje izveden osebno v obliki pogovora, lahko pa ta pogovor poteka tudi po telefonu ali pa se intervju izvede prek kratke spletne ankete. Izhodni intervju izvaja nekdo, ki ga odhajajoči zaposleni dojema kot nevtralnega in je lahko zato odprt in odkrit pri podajanju svojih odgovorov (Giacalone in Duhon, 1991). Psiholog, član kadrovske službe ali kadrovski strokovnjak je navadno boljša izbira kot nadzornik ali vodja odhajajočega zaposlenega. Poleg tega so strokovnjaki na kadrovskem področju tudi bolj usposobljeni za pridobivanje in povezovanje pomembnih informacij, saj izvajajo intervjuje z več odhajajočimi zaposlenimi, kar jim omogoča, da odkrijejo vzorce in trende znotraj posameznega oddelka v organizaciji.

Izhodni intervjuji imajo več funkcij, saj nam lahko pomagajo odkriti resnične razloge za prostovoljni odhod zaposlenega, lahko pa nam pomagajo tudi prepričati zaposlenega, naj ostane, če ima organizacija željo po tem, da bi zaposlenega obdržala. Izhodni intervjuji nam poleg tega pomagajo pridobiti informacije, ki koristijo pri odkrivanju težav znotraj organizacije in izboljšanju teh, s pomočjo intervjujev pa ohranimo dober odnos z zaposlenimi tudi takrat, ko ti postanejo bivši zaposleni (John in Johnson, 2005). Povratne informacije s strani odhajajočega zaposlenega tako za delodajalca predstavljajo koristen gonilnik za izboljšanje uspešnosti organizacije (Serrat, 2008).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Že leta 1920 so bili kadrovski strokovnjaki v Združenih državah Amerike usmerjeni k iskanju povratne informacije odhajajočih sodelavcev (Gordon, 2011). Takrat so se vzpostavili tudi številni programi usposabljanja, ki so želeli izboljšati izhodne intervjuje v vseh predelih današnjega industrializiranega sveta. Izhodni intervju je bil v tistem času ustvarjen zato, da bi zagotovil možnost direktnega izražanja nesoglasja ali nasprotujočega

mnenja o težavah na delovnem mestu, usmerjen pa je bil na tiste posameznike, ki so bili pooblaščenici za izvajanje organizacijskih sprememb.

V drugi polovici 20. stoletja so bili izhodni intervjuji predvsem sredstvo zbiranja podatkov s strani zaposlenih, ki so prostovoljno odšli iz organizacije ali pa so bili neprostovoljno odpuščeni (Giacalone, Elig, Ginexi in Brigh, 1995). Začetne raziskave o izhodnem intervjuju so izvajali svetovalci ali organizacijski psihologi, ki so bili povezani z večjimi ameriškimi podjetji (Gordon, 2011). Takrat raziskave niso imele konceptualne podlage, saj so bile večinoma usmerjene le na ugotavljanje uporabnosti izhodnega intervjuja. Izhodni intervju je tako postal redna dolžnost kadrovske strokovnjakov in je ostal predmet strokovne literature, pri čemer je bil skozi leta obogaten z različnimi priporočili in izboljšavami.

Še danes lahko ob prebiranju literature opazimo, da ni povsem jasno, katere podatke je treba zbirati z izhodnimi intervjuji, zato so različne organizacije razvile svoje lastne instrumente. Izhodni intervjuji so tako precej raznoliki in zajemajo vprašanja, ki se dotikajo razlogov za odhod, ocenjevanja delovnega mesta in delovnih pogojev, možnosti za napredovanje, ustreznosti usposabljanja, višine plače ipd. (Giacalone, Knouse in Montagiani, 1997). Samo raziskovanje metode izhodnega intervjuja je sicer od leta 2000 dalje pričelo stagnirati, zato tudi številni avtorji menijo, da je upravičeno preverjati pristnost odgovorov v izhodnih intervjujih.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Uporaba metode izhodnega intervjuja je najbolj razširjena v delovnih okoljih, znotraj različnih organizacij in podjetij, zlasti v zadnjem času pa se je uporaba metode razširila tudi na številna druga področja. V literaturi lahko zasledimo ogromno prispevkov, v katerih so se avtorji osredotočali predvsem na omejitve metode izhodnega intervjuja, le nekaj pa je tistih prvih raziskav, ki so metodi sploh omogočile, da se je razvila, izpopolnjevala in postala tako široko uporabna, kot je danes.

Ena od tovrstnih raziskav je raziskava avtorjev Giacalone in Duhon (1991), v kateri sta s pomočjo izhodnega intervjuja želela oceniti učinke, ki jih imata odnos posameznikov do določenih vidikov poklicnega

življenja in položaj (vodstveni ali ne-vodstveni) na pripravljenost posameznikov za odgovarjanje na vprašanja v izhodnem intervjuju. Udeleženci so sprva na petstopenjski lestvici ocenjevali, kakšen je njihov odnos (pozitiven/negativen) do dvanajstih nanizanih najpogostejših razlogov, ki jih zaposleni navajajo ob odhodu iz organizacije. V drugem delu pa so udeleženci ocenjevali, v kolikšni meri bi bili pripravljene podati svoje mnenje oz. občutja o navedenih razlogih med intervjujem. Med razloge sta avtorja uvrstila npr. delo samo po sebi, neposredni vodja, delovni pogoji, možnosti napredovanja, odnosi na delovnem mestu ipd. Avtorja sta sicer ugotovila, da sam položaj nima vpliva na posameznikovo pripravljenost za diskutiranje o nekem razlogu, da pa je pripravljenost za diskusijo v izhodnem intervjuju negativno povezana s posameznikovim odnosom do nekega razloga. To ima lahko pomemben vpliv tudi na to, kakšne odgovore udeleženci podajajo v intervjuju.

Metoda izhodnega intervjuja se lahko uporablja tudi širše v organizacijah – kot zanimiv primer izpostavljamo raziskavo avtoric R. Johns in C. Johnson (2005), ki sta izvedli neke vrste študijo primera znotraj strokovne založniške hiše, ki posluje v petih državah v Azijsko-pacifiški regiji. Intervjuvarji so sprva izvedli izhodni intervju z desetimi zaposlenimi, ki so prostovoljno prekinili pogodbo o zaposlitvi, približno mesec po njihovem odhodu pa so z njimi izvedli tudi telefonski pogovor, saj so želeli preveriti, ali v razlogih za odhod prihaja do neujemanj. Avtorici sta s študijo želeli pokazati uporabnost in koristnost izhodnih intervjujev, pri čemer sta poudarili, da je zbiranje točnih in zanesljivih informacij s strani odhajajočih zaposlenih ključno, če želimo, da je izhodni intervju upravičen vir informacij, ki nam pomagajo pri razumevanju fluktuacije v organizaciji. Avtorici sta tudi izpostavili, da so bili določeni odgovori udeležencev sicer neiskreni in izkrivljeni, a kljub temu poudarjata, da ne smemo podcenjevati koristnosti izhodnih intervjujev pri zaključevanju poslovnega odnosa z zaposlenim in tudi pri izboljšanju organizacije.

Metoda izhodnega intervjuja pa ni uporabna le v delovnih organizacijah, temveč tudi na številnih drugih področjih. Metodo lahko učinkovito uporabimo v akademskih vodah, kjer so zaposleni na fakulteti odgovorni za sistematično in redno ocenjevanje študijskih programov (Kacius, Stone in Bigatti, 2015). S tovrstnim ocenjevanjem lahko namreč neprestano izboljšujejo študijske programe, se odzivajo na potrebe

študentov, povečujejo njihovo zadovoljstvo in vpeljujejo spremembe. V svoji raziskavi so avtorji uporabili metodo izhodnega intervjuja s študenti, ki so diplomirali, da bi ocenili ter izboljšali izkušnje študentov in študijski program na magistrskem študiju javnega zdravja na Univerzi v Indiani. Študenti so bili seznanjeni s tem, da bodo odgovori ostali anonimni in bodo obdelani na skupinski ravni. Rezultati raziskave kažejo, da študentje cenijo možnost podajanja lastnega mnenja, zato so visoko odzivni in pripravljeni podati iskrene odgovore na zastavljena vprašanja (Kacius idr., 2015). Fakulteta tako z njihovo pomočjo pridobi koristne, pravočasne in podrobne informacije, ki omogočajo vpogled v področja, ki potrebujejo ukrepe in spremembe. Med izboljšave, ki jih je prinesla uporaba izhodnega intervjuja v omenjeni raziskavi, sodi npr. vpeljava novih študijskih smeri, ponujanje tečajev na spletu podnevi in ponoči in tudi med poletnimi počitnicami, dodelitev dodatnih sredstev za karierne storitve (svetovanje študentom glede njihove poklicne poti) ipd. Avtorji zaključujejo, da so izhodni intervjuji uporabna metoda, ki lahko zelo koristi pri sprotnem izboljševanju akademskih programov. Pri tem pa je pomembno, da študente obvestimo o vpeljanih spremembah, saj tako razumejo, da je njihov čas in vložek cenjen, in tudi opazijo, kako so bile njihove povratne informacije uporabljene pri izboljšavah.

Poleg uporabnosti metode v akademskih vodah so izhodni intervjuji zelo razširjeni tudi na področju medicine. Za namene preizkusa so avtorji raziskave v Ugandi (Nunn idr., 2016) posameznikom, okuženim z virusom HIV, predpisali določeno mero kotrimoksazola, saj so poskušali ugotoviti, kakšne so koristi in tveganja pri uporabi tega zdravila. Po priporočilih Svetovne zdravstvene organizacije se kotrimoksazol namreč pogosto uporablja kot preventiva proti možnim infekcijam med tovrstnimi posamezniki. V kontrolni skupini so uporabili placebo, a ker je obstajala verjetnost, da bi udeleženci po zdravlilu posegali tudi izven študije, so avtorji želeli ugotoviti, ali se udeleženci držijo predpisane doze in v kolikšni meri so (če so) posegali po zdravlilu prek drugih virov. Slednje so ugotavljali z izhodnimi intervjuji, ki so jih ob koncu raziskave izvajali intervjuvarji, ki niso bili člani raziskovalne skupine. S tem so želeli udeležencem omogočiti, da bi lažje odgovarjali na občutljiva vprašanja o upoštevanju predpisane doze kotrimoksazola. Avtorji so s pomočjo izhodnih intervjujev tako ugotovili, da so nekateri udeleženci zares posegali po večji dozi

kotrimoksazola, kot je bilo predpisano. Na podlagi zbranih ugotovitev so zaključili, da je izhodni intervju dragocen način za ugotavljanje upoštevanja navodil oz. predpisov v različnih medicinskih preizkusih.

V povezavi z metodo izhodnega intervjuja lahko kot zanimivost izpostavim tudi dolgoročni projekt »Študije o zdravju in upokojitvi« (angl. *The Health and Retirement Study*), v katerem raziskovalci že od leta 1992 izvajajo študije z Američani, starejšimi od 50 let. Podatki se med drugim zbirajo tudi s pomočjo metode izhodnega intervjuja, raziskovalci pa jih uporabljajo za reševanje pomembnih vprašanj o izzivih in priložnostih, ki jih prinaša staranje. Groneck (2017) je v svoji kompleksni študiji raziskoval, kako neformalna dolgotrajna oskrba starejših posameznikov s strani njihovih otrok vpliva na porazdelitev zapuščine med otroke oz. člane družine. Glavni vir, s pomočjo katerega je avtor pridobil podatke, je bil izhodni intervju, ki so ga intervjuvarji opravili z najbližjimi sorodniki (najpogosteje otroci) po tem, ko so njihovi svojci že umrli. Z uporabo intervjujev so tako pridobili edinstven vir podatkov o tem, kako so svojci razdelili zapuščino med člane družine, prijatelje in morebitne druge posameznike (Groneck, 2017). Poleg tega so z intervjuji pridobili podrobne informacije o intenzivnosti pomoči otrok pri vsakodnevnih dejavnostih oz. temeljnih nalogah v življenju posameznika. Avtor sam tudi poudarja, da so mu ti podatki, pridobljeni z izhodnimi intervjuji, zares pomagali pri podrobnem preučevanju količine pomoči in posledične razporeditve zapuščine med člane družine.

Metoda izhodnega intervjuja je razširjena celo na področje sojenja in sodišč, zlasti na ameriških sodiščih za droge. Slednja so namenjena odvisnikom od drog in jim pomagajo pri zdravljenju odvisnosti. V eni od raziskav so avtorji pri uspešno ozdravljenih posameznikih ugotavljali, kateri so tisti dejavniki, ki so jih spodbudili k vstopu v proces zdravljenja, vztrajanju v procesu in uspešnemu zaključku zdravljenja (Contrino, Nochajski, Farrell in Logsdon, 2016). Podatke o njihovih izkušnjah, motivaciji, zaznavah so pridobivali s pomočjo izhodnih intervjujev, ki pa so bili v tej študiji zastavljeni kot anketni vprašalnik iz približno 35 postavk Likertovega tipa.

Čeprav velika večina posameznikov metodo izhodnega intervjuja na prvi pogled razume kot razgovor, ki ga opravimo z zaposlenim, ki zapušča neko organizacijo, to ne drži povsem – z vsemi raziskavami,

predstavljenimi v tem poglavju, želim poudariti, da je metoda izhodnega intervjuja zares razširjena v zelo različnih sferah in tudi širše uporabna v številnih kompleksnih študijah.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Kadrovski strokovnjaki so razvili metodo izhodnega intervjuja z namenom, da bi odkrili možne razloge za prostovoljni odhod zaposlenih v njihovi organizaciji in da bi na podlagi pridobljenih informacij odkrili načine, s katerimi bi lahko izboljšali uspešnost organizacije (Johns, 2006). Glavni namen izvajanja izhodnega intervjuja je tako pomoč pri prepoznavanju in odpravljanju težav znotraj organizacije ter odkrivanje razlogov nezadovoljstva zaposlenih (Johns in Johnson, 2005). Na podlagi ugotovljenega bi kadrovski strokovnjaki lahko vpeljali spremembe v organizacijo in zmanjšali fluktuacijo. Poleg tega informacije, pridobljene pri izhodnem intervjuju, kadrovskim strokovnjakom omogočajo tudi, da odkrijejo neprimerno vedenje na delovnem mestu (npr. spolno nadlegovanje, diskriminacija), napačne nadzorne postopke, neučinkovito uvajanje, težave v splošnih delovnih pogojih ipd. (Giacalone idr., 1997).

Izhodni intervju torej uporabljamo takrat, kadar zaposleni naznani, da bo zapustil organizacijo (prostovoljno ali neprostovoljno) ali kadar zaposleni izrazi željo po odhodu. Glede na to, da so zaposleni tisti, ki prinašajo uspeh organizacije, se mora organizacija zavedati, zakaj zaposleni ostajajo, zakaj odhajajo in kaj je treba v organizaciji spremeniti (Spain in Groysberg, 2016). Premišljena izvedba izhodnega intervjuja lahko zagotavlja konstanten pretok povratnih informacij na vseh treh omenjenih področjih.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

V splošnem lahko opredelimo, da je metoda izhodnega intervjuja namenjena zaposlenim, ki zapuščajo delovno mesto zaradi lastne želje ali zaradi želje delodajalca. Znotraj organizacij pa se kljub temu pogosto pojavi vprašanje, ali bi morali izhodni intervju opraviti z vsakim

odhajajočim zaposlenim (Hopkins, 2016). To vprašanje se poraja zlasti takrat, ko so zaposleni odpuščeni na željo delodajalca.

Z vsakim zaposlenim, ki poda prostovoljno odpoved, bi morali zagotovo opraviti izhodni intervju, medtem ko pri odpuščenih zaposlenih ni tako enoznačnega odgovora. Pri slednjih lahko namreč izhodni intervju povzroča neprijetno situacijo ali izbruhe jeze. Če odpuščeni izkazuje dovolj zrelosti, da upravičuje izvedbo izhodnega intervjuja, intervju lahko izvedemo, a moramo pri tem ostati profesionalni in kadarkoli prekiniti intervju, če bi situacija spodbudila neprimerno vedenje. Če zaposleni zapušča delovno mesto zaradi hujših kršitev (npr. kraja na delovnem mestu, spolno nadlegovanje, poseganje po prepovedanih substancah), izvedba izhodnega intervjuja ni potrebna (Hopkins, 2016).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Izhodni intervju običajno poteka kot osebni pogovor oz. diskusija med odhajajočim zaposlenim in usposobljenim intervjuvarjem, v nekaterih organizacijah pa je izhodni intervju zastavljen v obliki vprašalnika, ankete oz. kratke raziskave ali pa kombinacije vseh omenjenih metod (Spain in Groysberg, 2016). Kot ugotavljajo v reviji *Human Resource Management International Digest* (2017), so danes vse pogostejši pristopi v organizacijah ankete, saj so stroškovno učinkovite, podatki z njihovo pomočjo pa so tudi hitro zbrani.

Prvi korak pri izvedbi izhodnega intervjuja je tako odločitev, na kakšen način bo intervju potekal. Če se odločimo za osebni pogovor, je treba določiti osebo, ki bo intervju izvajala. Kadrovski strokovnjaki ali drugi člani kadrovske službe so navadno dobra izbira za njihovo izvajanje, saj jim odhajajoči zaposleni bolj zaupajo in med intervjujem tudi povedo več, kot bi zaupali svojemu nadzorniku ali vodji (Grensing-Pophal, 2017). Kadrovski strokovnjaki lahko tudi pomagajo pri oblikovanju vsebine intervjuja in postavljanju vprašanj ter tako zagotovijo, da so vprašanja pri vseh izhodnih intervjujih dosledna in da s strani zaposlenih pridobijo primerljive informacije z različnih področij dela, ki so jih zaposleni opravljali. Vse pogosteje pa se organizacije odločajo tudi za zunanje izvajalce izhodnih intervjujev. Zunanji izvajalci so namreč sposobni ustvariti višjo raven anonimnosti, poleg tega pa so z globokim

razpravljanjem zmožni odkriti resnični razlog, zakaj zaposleni zapušča delovno mesto in kaj bi lahko organizacija storila, da bi izboljšala zadrževanje svojih zaposlenih.

Ko zaposleni naznani svoj odhod iz organizacije, se je treba odločiti, kdaj bo intervjuvar izpeljal izhodni intervju. Mnenja avtorjev se na tem področju precej razhajajo (Spain in Groysberg, 2016); nekateri so namreč mnenja, da je najbolj učinkovito, da se izhodni intervju izpelje nekje na polovici od trenutka, ko zaposleni naznani svoj odhod pa do dejanskega odhoda, spet drugi pa trdijo, da je najbolj učinkovita izvedba intervjuja takrat, ko zaposleni že zapusti organizacijo (npr. mesec po odhodu). Prav tako so mnenja deljena glede časovne omejitve izhodnega intervjuja. Nekateri avtorji zagovarjajo, naj intervju traja do 60 minut, spet drugi pa do 90 minut.

Pred samo izvedbo izhodnega intervjuja je pomembno tudi, da določimo cilje, ki jih z izvedbo intervjuja želimo doseči. Pri tem je treba zagotoviti, da se ti cilji tesno povezujejo s širšimi cilji celotne organizacije (HRMID, 2017). Najpogosteje si kot cilje zastavimo izboljšanje zadovoljstva pri delu, zlasti glede vidikov, kot so plača, delovna obremenitev, nadzor, komunikacija in možnost napredovanja. Poleg tega je eden od ciljev izhodnega intervjuja tudi oceniti prevladujočo organizacijsko kulturo, zlasti v smislu, ali obstoječa organizacijska kultura spodbuja zaposlene, da izrazijo svoje mnenje ali se tega bojijo. Naslednji cilj lahko obsega upravljanje raznolikosti znotraj organizacije, saj mnoge organizacije obsegajo različne podskupine, ki tudi različno zaznavajo določene vidike organizacije. Z izhodnim intervjujem želimo rešiti težave v uspešnosti organizacije, saj lahko s pomočjo intervjujev opredelimo vzroke, ki negativno vplivajo na pripadnost zaposlenih. Kot zadnji cilj pa si lahko postavimo tudi prenos znanja odhajajočega zaposlenega na njegovega naslednika, saj s tem svojemu nasledniku olajša prihod na novo delovno mesto.

Ko opravimo vse zgoraj opisane korake, se lahko osredotočimo na določitev vprašanj, ki jih izvajalec intervjuja postavlja odhajajočemu zaposlenemu. Izhodni intervju je treba pričeti z lahkotno diskusijo, ki pomaga odhajajočemu zaposlenemu, da se sprosti, počuti udobno in sproščeno odgovarja na zastavljena vprašanja (Heathfield, 2017). Sogovorniku je treba tudi zagotoviti in pojasniti, da zaradi iskrenega odgovaranja na vprašanja ne bodo sledile negativne posledice. Zaželeno je, da intervjuvar razloži, da bodo informacije, pridobljene pri izhodnem

intervjuju, uporabljene v namene izboljšanja organizacije in v pomoč pri zadrževanju zaposlenih. Vprašanja morajo biti sicer postavljena tako, da z njimi ugotavljamo, kaj organizacija dela dobro in kaj narobe (Grensing-Pophal, 2017). Poleg tega je pomembno, da postavljamo tako vprašanja odprtega tipa (npr. »Če bi lahko spremenili karkoli pri vašem delu, kaj bi to bilo?«) kot vprašanja, ki zagotovijo vpogled v kvantitativno razmišljanje intervjuvanca (npr. »Kako bi ocenili organizacijsko kulturo na lestvici od 1 do 10?« Če intervjuvanec na vprašanje odgovori z oceno manj kot 10, mu lahko postavimo vprašanje »Kaj bi lahko spremenilo vašo oceno na 10?«).

Med izvedbo izhodnega intervjuja je pomembno, da intervjuvar zavzame vlogo poslušalca in ne izkazuje svoje avtoritete. Intervjuvar mora biti potrpežljiv in prijazen, poleg tega pa mora govoriti le toliko, da svojega sogovornika spodbudi k pogovoru in po potrebi usmerja razpravo k pomembni temi. Četudi odhajajoči zaposleni izpostavi težavo znotraj organizacije, se mora intervjuvar vzdržati diskutiranja o izpostavljeni težavi, lahko pa zaprosi sogovornika, naj priporoči možno rešitev. Intervjuvar poleg tega ne sme postavljati sogovornika v neprijeten položaj ali se vpletati v njegovo osebno življenje. Številni avtorji (npr. Spain in Groysberg, 2016) tudi izpostavljajo, da imajo odhajajoči zaposleni ob odhodu pogostokrat že izbrano novo zaposlitev. Intervjuvar lahko povpraša po novi zaposlitvi, ne pa tudi po pretirani primerjavi trenutne in nove zaposlitve, saj sogovornika ne sme postavljati v položaj, v katerem bi moral zagovarjati svojo odločitev. Intervjuvar lahko sogovornika povpraša po predlogih za izboljšanje dela znotraj organizacije in tudi za izboljšanje organizacije same, poleg tega pa mora dati intervjuvancu možnost, da sam izpostavi, kar bi želel (morebitne težave, kršitve ali predloge). Izhodni intervju mora intervjuvar zaključiti pozitivno in sogovorniku zaželeli uspešno karierno pot v prihodnosti (Heathfield, 2017).

PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju je predstavljenih nekaj vprašanj, ki jih organizacije uporabljajo pri izvajanju izhodnega intervjuja. Navadno je prvo vprašanje tisto, ki je podobno v večini organizacij in je hkrati najpomembnejše

vprašanje, ki ga postavimo med izhodnim intervjujem (Heathfield, 2017). Primer takšnih vprašanj so npr. vprašanja: »Opišite, zakaj ste pričeli iskati novo službo.«, »Kako ste prišli do ideje, da podajate odpoved?«, »Opišite, zakaj ste se odločili zapustiti organizacijo.« ipd. Nadaljnja vprašanja, ki jih intervjuvar postavlja svojemu sogovorniku, pa se od organizacije do organizacije močno razlikujejo, zato izpostavljam nekaj takšnih vprašanj, ki so skupna veliki večini organizacij:

- Ste morda delili svoje skrbi s komerkoli znotraj organizacije, preden ste se odločili zapustiti delovno mesto? Kakšen je bil njihov odziv?
- Je bil za vašo odločitev odgovoren specifičen dogodek?
- Kaj je tisto, kar ponuja vaša nova organizacija, zaradi česar ste se odločili, da sprejmete ponudbo in zapustite to podjetje?
- Kaj cenite v trenutni organizaciji?
- Kaj vam ni všeč v trenutni organizaciji?
- Kakovost odnosa z vodjo je pomembna za večino zaposlenih. Kakšen pa je bil vaš odnos z vašo vodjo?
- Kaj bi lahko vaš vodja storil za izboljšanje svojega sloga vodenja?
- Kakšno je vaše mnenje na splošno o vodenju znotraj organizacije?
- Kaj vam je bilo najbolj všeč na vašem delovnem mestu?
- Kaj vam ni bilo všeč pri vašem delu? Kaj bi pri svojem delu spremenili?
- Ali menite, da ste imeli ustrezna sredstva in podporo, ki so potrebna za opravljanje vašega dela? Če ne, česa vam je primanjkovalo?
- Trudimo se, da zaposleni v naši organizaciji doživljajo pozitivno vzdušje in motivacijo. Kakšno je, po vašem mnenju, vzdušje med zaposlenimi in njihova motivacija?
- Ste znotraj organizacije doživeli kakršnokoli vrsto diskriminacije, nadlegovanja ali sovražnosti?
- Ali ste imeli postavljene jasne cilje in ste vedeli, kaj se od vas pričakuje pri vašem delu?
- Ali ste redno prejeli povratne informacije o vaši uspešnosti?

- Ali ste jasno razumeli poslanstvo in cilje organizacije ter se čutili kot del organizacije, ki pripomore k uresničevanju njenega poslanstva in ciljev?
- Opišite svoje izkušnje z zavezanostjo organizacije h kakovostnim storitvam.
- Ali je vodstvo organizacije skrbelo za vas in vam pomagalo pri doseganju osebnega in poklicnega razvoja ter kariernih ciljev?
- Kaj bi nam priporočali, da nam pomagate ustvariti boljše delovne razmere?
- Ali politike in postopki v organizaciji spodbujajo doslednost in poštenost na delovnem mestu?
- Opišite lastnosti in značilnosti osebe, ki bo najverjetneje uspela v naši organizaciji.
- Katere ključne lastnosti in spretnosti bi morali iskati pri zaposlencu, ki bo vaš naslednik?
- Imate kakšna priporočila glede našega sistema nagrajevanja in podeljevanja priznanj?
- Kaj bi vas v prihodnosti prepričalo, da bi pričeli razmišljati o tem, da bi se ponovno vrnili v našo organizacijo?
- Bi našo organizacijo priporočali svojim prijateljem ali družini kot dobro okolje za delo?
- Nam lahko podate še druge vaše pomisleke, ki nam bodo omogočili razumevanje vašega odhoda, kako se lahko izboljšamo in kaj lahko storimo, da bi postali boljše organizacija?

Poleg zgoraj predstavljenega seznama vprašanj pa v nekaterih organizacijah uporabljajo tudi vprašanja, na katera odhajajoči zaposleni odgovarjajo na večstopenjski lestvici (tabela 1).

Tabela 1: Pregled vprašanj, pogosto uporabljenih v izhodnem intervjuju.

	1– sploh se ne strinjam	2– ne strinjam se	3– strinjam se	4– popolnoma se strinjam
Moje delo je bilo zanimivo.	1	2	3	4
Cilji in pričakovanja so bila jasno določena.	1	2	3	4
Razumel sem, kako je bilo moje delo vključeno v delo celotne organizacije.	1	2	3	4
Razumel sem, kako naj uspešno opravi svoje delovne naloge.	1	2	3	4
Zmožen sem bil zadovoljivo usklajevati poklicno in privatno življenje.	1	2	3	4
Na voljo sem imel vsa potrebna sredstva za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4
Med sodelavci je vladalo pozitivno vzdušje.	1	2	3	4
Organizacija izkazuje visoko integriteto.	1	2	3	4
Moj vodja je določil realna pričakovanja glede moje delovne uspešnosti.	1	2	3	4
Moj vodja je z menoj delil informacije, ki so bile relevantne zame.	1	2	3	4
Moj vodja mi je pomagal poiskati rešitve za morebitne težave.	1	2	3	4
Moj vodja je do mene izkazoval spoštovanje.	1	2	3	4

	1– sploh se ne strinjam	2– ne strinjam se	3– strinjam se	4– popolnoma se strinjam
Moj vodja je prepoznal moje prispevke in dosežke.	1	2	3	4
O napredovanju mojega dela sem prejemal pravočasne in podrobne povratne informacije s strani mojega vodje.	1	2	3	4
Če bi se vrnil v organizacijo, bi želel delati za istega vodjo.	1	2	3	4
Možnosti za napredovanje sem imel na voljo.	1	2	3	4
Na delovnem mestu me je vsaj nekdo spodbujal k rasti in razvoju.	1	2	3	4

VLOGA PSIHologa

Pri uporabi metode izhodnega intervjuja je vloga psihologa izredno pomembna. Psiholog ima ključno vlogo še pred samo uporabo metode, saj lahko s svojim znanjem in izkušnjami zelo pomaga vodji zaposlenega pri oblikovanju vprašanj in poteka izhodnega intervjuja. Nadalje lahko psiholog pomaga vodji pri izvedbi intervjuja ali pa v določenih primerih opravi izhodni intervju tudi sam, če zaposleni ne želi prisotnosti svojega vodje pri uporabi metode. Psiholog ima pomembno vlogo tudi po izvedbi izhodnega intervjuja, saj lahko na podlagi odgovorov, pridobljenih med intervjujem, izlušči informacije, ki bi pomagale odkriti, katere spretnosti in veščine še primanjkujejo vodji ter katere izboljšave bi lahko vpeljali v organizacijo. Psiholog lahko z izpeljavo več izhodnih intervjujev oblikuje tudi širšo sliko o celotni organizaciji ter ugotovi, ali se je organizacija izboljšala in uspešno vpeljala spremembe, ki so jih izpostavili bivši zaposleni.

Vloga psihologa je izjemno pomembna tudi z vidika raziskovanja in preučevanja metode v prihodnosti. Glede na to, da veliko raziskav poroča o nizki zanesljivosti in veljavnosti metode, je vloga psihologa tudi odkrivanje

možnosti, kako bi lahko odhajajoče zaposlene spodbudili k podajanju iskrenih odgovorov. Izkrivljeni odgovori lahko namreč škodujejo organizaciji, saj se organizacija tako osredotoči na izboljševanje vidikov, ki sploh ne potrebujejo izboljšav in lahko stanje v organizaciji celo poslabšajo.

Vloga psihologa je izrazita tudi pri uvajanju treningov za intervjuvarje znotraj organizacij in njihovem opolnomočenju za izvedbo intervjuja, da bi se bili sposobni približati odhajajočim zaposlenim in pridobiti informacije, ki bi bile resnične in posledično uporabne pri izboljšavi celotne organizacije. Poleg tega je ključni del psihologovega dela pri uporabi metode tudi ozaveščanje, da se izhodnih intervjujev ne sme izvajati le zaradi tega, ker je to proces, ki ga je treba opraviti in ker je zaželeno zbiranje informacij, v primeru, da bi jih nekoč potrebovali. Treba je imeti oblikovan jasen cilj, kaj želimo izvedeti in kako bomo informacije uporabili. Poleg tega bi morali psihologi vodjem na ustrezen način predati informacije, pridobljene pri izhodnem intervjuju, in jih tudi pripraviti, da slišane informacije sprejmejo brez obsojanj in negativnih posledic.

Vloga psihologa je nenazadnje moč opaziti tudi pri vpeljavi takšne organizacijske kulture, v kateri bi veljalo, da intervjuvarji izhodni intervju izvedejo z vsakim zaposlenim, ki odhaja, saj lahko le na ta način pridobimo koristne informacije za izboljšanje organizacije. Glede na to, da je metoda uporabna v najrazličnejših, majhnih in velikih, organizacijah ter celo na področju medicine, sodstva in akademskih vod, je ena od nalog psihologov tudi ozaveščanje posameznikov, da metoda izhodnega intervjuja ni omejena le na delo v organizacijah, temveč lahko prinese zelo koristne in uporabne informacije na številnih drugih področjih.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kot že večkrat omenjeno, je pomembno, kdo je izvajalec izhodnega intervjuja. Slednjega morajo izvajati usposobljeni intervjuvarji, med katerimi so najbolj učinkoviti psihologi, kadrovske strokovnjaki oz. člani kadrovske službe. Ti predstavljajo razmeroma nevtralnega spraševalca, zato tudi pridobijo bolj iskrene in odprte odgovore s strani sogovornikov, kot to uspe vodjem ali drugim nadzornikom zaposlenega. Če želimo, da izhodni intervju res doseže svoj namen in pomaga pri izboljšavah znotraj organizacije, se je treba na izvedbo intervjuja temeljito

pripraviti. Četudi upoštevamo vse omenjeno in pripravi na intervju namenimo dovolj časa, pa lahko prihaja do izkrivljanja odgovorov s strani odhajajočih zaposlenih, kar je tudi glavna omejitev uporabe te metode. Že leta 1996 so avtorji (npr. Knouse, Beard, Greyser Pollard in Giacalone, 1996) ugotavljali, da se izhodni intervjuji v praksi ne izkažejo tako zanesljivi in veljavni, kot so predstavljeni v teoriji. Težava se pojavi že pri sami stopnji resničnosti oz. iskrenosti pri odgovarjanju odhajajočih zaposlenih na zastavljena vprašanja. Izhodni intervju je namreč zasnovan na iskrenih odgovorih intervjuvancev, zato lahko neresnične informacije povzročijo dvom o veljavnosti odgovorov in sami uporabnosti izhodnega intervjuja. Tak dvom bi tudi zmanjšal možnost uporabe pridobljenih informacij pri zaposlovanju, razvoju organizacije in vpeljevanju sprememb.

Pri uporabi izhodnega intervjuja lahko torej naletimo na prirejanje odgovorov. Udeleženci velikokrat izkrivljajo odgovore zato, ker prednostno gledajo na svoje koristi in se tako odločijo zadržati tiste informacije, ki bi povzročile konflikt ali pa vsaj ublažijo resničnost teh informacij (Knouse idr., 1996).

Po drugi strani pa se moramo zavedati, da lahko odpuščeni zaposleni zamerijo organizaciji in se ji maščujejo na ta način, da pri intervjuju podajajo lažne informacije ali pa informacije zadržijo zase. Intervjuvanci imajo pogosto tudi občutek, da bodo informacije, ki jih bodo delili z intervjuvarjem, vplivale na ostale zaposlene znotraj organizacije, zato zaradi zaščite svojih sodelavcev informacij raje ne razkrivajo. Poleg tega želijo odhajajoči zaposleni, čeprav zapuščajo organizacijo, zaščititi svoje dolgoročne interese (npr. možnost vrnitve v organizacijo), zato tudi ne razkrivajo informacij, za katere menijo, da bi ogrožale njihove interese. Nenazadnje pa lahko intervjuvanci podajajo neresnične informacije zato, ker nimajo časa ali motivacije za razmišljanje o tem, kako se počutijo. Ker je intervju pogostokrat izpeljan zadnji dan ali po odhodu, imajo lahko odhajajoči zaposleni občutek, da intervju ni pomemben. Če smo pri izvedbi izhodnega intervjuja pozorni na vse naštetе razloge, zaradi katerih lahko prihaja do izkrivljanja odgovorov, lahko rezultate interpretiramo z dovoljšno mero pazljivosti.

Veliko raziskav (npr. Kulik, Treuren, Bordia, 2012) izpostavlja, da so razlogi za odhod, ki jih zaposleni navedejo, bistveno drugačni od razlogov, ki jih posredujejo zunanji izvajalcem nekaj mesecev pozneje.

Zato se organizacijam svetuje, naj intervjuje izvajajo izkušeni intervjuvarji, ki niso v neposrednem odnosu z odhajajočim zaposlenim, in naj organizacije razvijejo standardizirane intervjuje, v katerih odhajajoči zaposleni zares poroča tako o pozitivnih kot negativnih vidikih svojega dela in organizacije. Kljub temu pa raziskave ugotavljajo, da so odhajajoči zaposleni veliko bolj iskreni pri podajanju odgovorov, če so bili tudi sami obravnavani spoštljivo in iskreno v času, ki so ga preživeli v organizaciji in če zaznavajo, da organizacija deluje v dobrobit zaposlenih (Giacalone idr., 1997).

Na podlagi ugotovljenega je priporočljivo, da organizacije, v katerih vlada negativna klima, uporabijo zunanje izvajalce intervjujev, saj so lahko bolj učinkoviti pri pridobivanju iskrenih odgovorov. Poleg tega lahko organizacije uvedejo dolgoročni projekt, v katerem izvajajo izhodne intervjuje z bivšimi zaposlenimi in primerjajo razloge za odhod tik ob odhodu in več mesecev po njem.

Kot omejitve metode se izpostavlja tudi, da so odgovori v izhodnem intervjuju večinoma na dveh polih kontinuuma (Grensing-Pophal, 2017). Na eni strani namreč obstajajo zaposleni, ki so nagnjeni k pritoževanju, so preveč negativni in med intervjujem tudi izrazijo svoje nezadovoljstvo, na drugi strani pa obstajajo zaposleni, ki so zaskrbljeni, da bi zaradi odgovorov negativno vplivali na svoje karijerne priložnosti v prihodnosti in zato odgovore podajajo v preveč pozitivni luči.

Danes vemo, da izhodne intervjuje izvaja velika večina organizacij, a že leta 1996 je avtorica P. Brotherton izpostavila, da veliko organizacij izvaja izhodne intervjuje brez jasnega namena in tudi brez načrta, kaj storiti s pridobljenimi informacijami. Poleg tega avtorica izpostavlja, da so lahko izhodni intervjuji nekoliko zamudni, saj je treba na informacije gledati z dolgoročnega vidika (npr. nezadovoljstvo enega zaposlenega z višino plače še ne zahteva nujno preoblikovanja plačnega sistema znotraj organizacije). Pomembno je torej, da ne vpeljujemo sprememb in posplošujemo na podlagi le nekaj izvedenih izhodnih intervjujev.

Ob tem je ključno zavedanje, da cenjeni in spoštovani zaposleni prispevajo in vlagajo v organizacijo v večji meri ter se manj verjetno odločajo za zapustitev svojega delovnega mesta (Spain in Groysberg, 2016). Poleg tega bodo zaposleni, ki se čutijo cenjene in imajo iskren odnos s svojimi nadrejenimi, veliko bolj verjetno iskreno odgovarjali na zastavljena

vprašanja v izhodnem intervjuju. Zato je, kljub opisanim omejitvam uporabe izhodnega intervjuja, izjemno pomembno, da si vzamemo čas in izhodne intervjuje izpeljemo na visokem strokovnem nivoju, premišljeno in spoštljivo do tistih, ki zapuščajo našo organizacijo.

L I T E R A T U R A

- Brotherton, P. (1996). Exit interviews can provide a reality check. *HR Magazine*, 41(8), 45–50.
- Contrino, K. M., Nochajski, T., Farrell, M. G. in Logsdon, E. (2016). Factors of success: Drug court graduate exit interviews. *American Journal of Criminal Justice*, 41(1), 136–150.
- Giacalone, R. A. in Duhon, D. (1991). Assessing intended employee behavior in exit interviews. *The Journal of Psychology*, 125(1), 83–90.
- Giacalone, R. A., Knouse, S. B. in Montagliani, A. (1997). Motivation for and prevention of honest responding in exit interviews and surveys. *The Journal of Psychology*, 131(4), 438–448.
- Giacalone, R. A., Elig, T. W., Ginexi, E. M. in Bright, A. J. (1995). The impact of identification and type of separation on measures of satisfaction and missing data in the exit survey process. *Military Psychology*, 7(4), 235–252.
- Gordon, M. E. (2011). The dialectics of the exit interview: A fresh look at conversations about organizational disengagement. *Management Communication Quarterly*, 25(1), 59–86.
- Grensing-Pophal, L. (2017). Don't dread exit interviews: Why you should gather feedback from departing employees and what you can do with it. *Credit Union Management*, 40(1), 38–40.
- Groneck, M. (2017). Bequests and informal long-term care. *Journal of Human Resources*, 52(2), 531–572.
- Heathfield, S. (2017). Perform exit interviews. Dostopno na <https://www.thebalance.com/perform-exit-interviews-1919341>
- Hopkins, C. (2016). Exit interviews: The ultimate guide. Dostopno na <https://fit-smallbusiness.com/exit-interviews/>
- Human Resource Management International Digest (2017). Why did they leave?: How exit interviews can boost employee retention. *Human Resource Management International Digest*, 25(5), 21–24.
- Johns, R. (2006). Exit interviews: strategic tool or deceptive process?. Proceedings of the 20th ANZAM (Australian New Zealand Academy of Management), Conference on Management: Pragmatism, Philosophy, Priorities, 6-9 December 2006, Central Queensland University, Rockhampton.

- Johns, R. in Johnson, C. (2005). The usefulness of exit interviews in understanding voluntary labour turnover in a professional publishing firm. V Z. Radnor, H. Thomas in S. Cartwright (ur.), *Conference Proceedings 2007 British Academy of Management - Management Research, Education and Business Success: is the future as clear as the past?* (str. 1–12). London: British Academy of Management.
- Kacius, C., Stone, C. L. in Bigatti, S. (2015). Exit interviews: A decade of data to improve student learning experiences. *Assessment Update*, 27(5), 8–12.
- Knouse, S. B., Beard, J. W., Pollard, H. G. in Giacalone, R. A. (1996). Willingness to discuss exit interview topics: The impact of attitudes toward supervisor and authority. *The Journal of Psychology*, 130(3), 249–261.
- Kulik, C. T., Treuren, G. in Prashant, B. (2012). Shocks and final straws: Using exit-interview data to examine the unfolding model's decision paths. *Human Resource Management*, 51(1), 25–46.
- Nunn, A., Anywaine, Z., Seeley, J., Munderi, P., Levin, J., Kasirye, R., ... Groskurth, H. (2016). Exit interviews administered to patients participating in the COSTOP placebo controlled randomised trial in Uganda. *Contemporary Clinical Trials Communications*, 3, 142–146.
- Serrat, O. (2017). Conducting exit interviews. V O. Serrat (ur.), *Knowledge solutions* (str. 1023–1028). Singapore: Springer.
- Spain, E. in Groysberg, B. (2016). Making exit interviews count. *Harvard Business Review*, 94(4), 88–95.

EXIT INTERVIEW

Exit interviews are one of the most widely used methods of receiving feedback from employees. They are a unique opportunity to gather and analyse the opinions of leaving employees, who are usually more open and objective when expressing these. An exit interview is thus an interview with an employee who is (either voluntarily or involuntarily) leaving the organization. It is designed to help gain insights into the positive and negative aspects that an employee perceives about the organization, its policies, and about the organizational culture and climate. The exit interview is most often conducted in person as an open dialog, over the phone or through a short online survey. It is executed by someone who is perceived as neutral by the leaving employee, who can therefore be open and honest in giving their answers. A psychologist or HR professional is thus usually a better choice than a supervisor or manager of a leaving employee. In addition, HR professionals are also more qualified to gain and consolidate all relevant information, as they interview more leaving employees, enabling them to discover patterns and trends within a specific department in an organization. They can therefore help

an organization to obtain information through which managers can identify problems and solve them. Through such interviews, the organization also maintains a good relationship with its employees even when they become former employees. Feedback from a leaving employee is thus a useful driver for the employer to improve the organization's performance.

Anita Vončina

KARIERNI HITRI ZMENKI

»Metoda kariernih hitrih zmenkov se mi zdi zelo uporabna, saj imajo posamezniki na ta način možnost, da spoznajo potencialne delodajalce. Prav tako so hitri zmenki odličen trening razgovora, hkrati pa lahko tudi priložnost za nadaljnje sodelovanje v obliki študentskega dela, prakse, pripravništva ali zaposlitve. S kariernimi hitrimi zmenki v zelo kratkem času spoznamo veliko število ljudi, zaradi česar je metoda tudi časovno ekonomična. Metoda poleg tega omogoča delodajalcem vpogled v to, kakšni so danes iskalci zaposlitve ter kakšne so njihove želje in potrebe.«

Karierni hitri zmenki (angl. *career speed dating*) so metoda, pri kateri je cilj posameznika ta, da v čim krajšem času spozna čim več potencialnih delodajalcev in se jim predstavi. Prav tako je želja delodajalcev, da lahko v kratkem času spoznajo čim več kandidatov, ki so lahko ustrezni za opravljanje določenega delovnega mesta v njihovi organizaciji. Za metodo je značilno, da je zelo časovno ekonomična in učinkovita pri zagotavljanju povezovanja različnih posameznikov (The guide to business speed dating, 2015). Trajanje kariernih hitrih zmenkov je različno – navadno trajajo od dveh do približno deset minut.

Karierni hitri zmenki najpogosteje potekajo tako, da se kandidat v začetku sam predstavi. Šele po predstavitvi mu delodajalci začnejo postavljati vprašanja, lahko pa tudi kandidat zastavi vprašanja delodajalcu. Pri tej metodi je bistvenega pomena priprava, saj morajo kandidati na postavljena vprašanja odgovarjati zelo hitro, po drugi strani pa morajo delodajalci postavljati takšna vprašanja, da od kandidatov pridobijo najkoristnejše informacije (Fidermuc, 2018). Kandidati morajo pred srečanjem preveriti pomembne informacije o

delodajalcih – kdo sploh je delodajalec, kakšno dejavnost opravlja, kakšni sta vizija in poslanstvo organizacije, kakšen poslovni uspeh ima organizacija in če je možno, kakšen kader delodajalec sploh išče. Za kandidate je dobro, da preverijo tudi, koliko se njihova znanja, izkušnje in osebnostne lastnosti ujemajo s potrebami delodajalca. Priporočljivo je, da na hitri zmenek kandidati pridejo urejeni. Pred začetkom hitrih zmenkov je dobro, da kandidati pripravijo kratko, enominutno predstavitev. Na takšni predstavitvi se osredotočijo na svoje veščine in dosežke ter delovne izkušnje, ki so bistvene za konkretnega delodajalca. Dobro je, da razmislijo tudi o dodani vrednosti, ki jo lahko doprinesejo v organizacijo in izrazijo motivacijo za delo v organizaciji. Priporočljivo je, da si kandidat v naprej pripravi vprašanja za delodajalca, saj mu v času srečanja zaradi časovnega pritiska in treme morda nobeno vprašanje ne bo prišlo na misel. Ob koncu hitrih zmenkov je dobro, da se kandidat delodajalcu zahvali za ponujeno priložnost in mu izroči svoj življenjepis, po možnosti s fotografijo. Delodajalec na hitrih zmenkih namreč sreča veliko kandidatov in si jih bo s pomočjo fotografij lažje zapomnil (Hanžurej, 2018).

V Sloveniji se lahko posamezniki pred dogodkom kariernih hitrih zmenkov udeležijo tudi pripravljalne delavnice na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. Tam izvejo, kako hitri zmenki potekajo, kako napisati dober CV, katera vprašanja lahko pričakujejo od delodajalcev, kaj sporočajo s telesno govorico itd. (Fidermuc, 2018).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Ideje hitrih zmenkov se je domislil rabin Yaacov Deyo leta 1998, saj si je želel, da bi se lahko mladi spoznavali in postali življenjski partnerji. Sam potek je izgledal tako, da je na srečanje prišlo enako število moških in žensk, imeli pa so največ deset minut časa za pogovor drug z drugim. Vsak udeleženec se je na koncu odločil, koga od tistih, ki jih je spoznal, bi rad videl še enkrat. Če sta posameznika izbrala drug drugega, sta si lahko izmenjala kontaktne podatke, sicer pa ne (The history of speed dating, 2014). Iz tega je izhajal tudi Tom Jaffe, ki je leta 2000 vpeljal to metodo v svet podjetij in organizacij (Speed networking, b.d.).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Berk (2010) se v svojem članku osredotoča predvsem na možnost uporabe hitrih zmenkov v mentorskem odnosu. Mentor igra zelo pomembno vlogo v odnosu s svojim mentorirancem, saj je to navadno izkušena oseba z veliko znanja, ki svojega mentoriranca pogosto vpraša po mnenju, izkušnjah ter ga skuša na različne načine in čim bolj vključiti v svoje delo. Mentorjeva vloga je med drugim tudi, da uravnava njun odnos, pogostost in način komunikacije ter število srečanj. Poleg znanj, izkušenj, veščin in modrosti mentorja k uspešnemu mentorskemu odnosu prispeva tudi edinstvena povezanost med mentorjem in mentorirancem (Berk, Berg, Mortimer, Walton-Moss in Yeo, 2005).

Hitri zmenki so tudi ena od strategij, s katero lahko ugotavljamo potencialno povezanost med mentorjem in mentorirancem – govorimo o t. i. hitrem mentoriranju (Berk, 2010). To naj bi potekalo v naslednjih korakih:

1. Mentorji sedijo pri mizah, po v naprej določenem vrstnem redu. Vsi imajo seznam mentorirancev in njihove osnovne informacije.
2. Mentoriranci imajo seznam mentorjev, ob tem pa so navedena tudi njihova strokovna znanja, objavljene raziskave in članki, metode, ki jih uporabljajo za predajanje znanja itd.
3. Mentoriranci pripravijo nekaj vprašanj, ki jih zastavijo mentorjem.
4. Vsak hitri zmenek traja deset minut.
5. Ob koncu zmenka zazvoni zvonec, za tem pa imata oba še eno minuto, da si zapišeta svoje vtise o pogovoru in čas, ki je bil potreben za odločitev o tem, ali bi lahko sodelovala ali ne. Poleg tega ocenjujeta tudi medsebojno ujemanje z ocenjevalno lestvico od 0 do 4 (0 = zagotovo ni ujemanja, 1 = majhno ujemanje, 2 = ustrezno ujemanje, 3 = dobro ujemanje, 4 = odlično ujemanje).
6. Po eni minuti ponovno zazvoni zvonec in takrat gre mentoriranec k naslednjemu mentorju.
7. Ko so hitri zmenki opravljeni, vsak od njih odda svoje ocene.

8. Organizatorji nato zapise pregledajo. Kriteriji o tem, kateri mentorji in mentoriranci bi lahko sodelovali, vključujejo:
 - Ocene od 0 do 4, pri tem so ocene 3 in 4 najpomembnejši dejavnik, ki kaže na ujemanje mentorja in mentoriranca. Ocene mentorirancev imajo višjo težo od ocen mentorja.
 - Področja raziskovanja in strokovnega znanja.
 - Spol, etnično pripadnost in druge demografske značilnosti mentorja in mentoriranca.
9. Vsa ujemanja mentorjem in mentorirancem sporočijo v dveh dneh. Vsak mentoriranec bi moral imeti mentorja, lahko pa imajo nekateri mentorji več kot enega mentoriranca.
10. Ocenjevanje mentorskega odnosa naj bi potekalo vsakih šest mesecev (Berk, 2010).

Metodo hitrih zmenkov za ugotavljanje možnosti sodelovanja mentorjev in mentorirancev predlagajo tudi Cook, Bahn in Menaker (2010). V njihovi raziskavi je sodelovalo sedem mentorirancev, vsak od njih pa je imel deset minut za pogovor z različnimi mentorji. Tudi v tej raziskavi so mentoriranci dobili osnovne informacije glede mentorjev, sami pa so si morali zamisliti vprašanja, ki jih bodo zastavili mentorjem. Po vsakem hitrem zmenku so morali mentoriranci oceniti, kako dobro so mentorji odgovarjali na vprašanja, po koncu vseh zmenkov pa so izpolnili še končni ocenjevalni vprašalnik. Rezultati so pokazali, da so mentoriranci izkušnjo dojeli kot pozitivno, zdelo se jim je, da so mentorji odgovorili na njihova vprašanja, hkrati pa so pridobili mrežo poznanstev. Tudi mentorji so bili mnenja, da so svoj čas porabili kakovostno.

Hitre zmenke se lahko prav tako uporablja med študijem, in sicer v novo oblikovanih skupinah, ko se študentje med seboj ne poznajo zelo dobro. Ti hitri zmenki naj bi potekali tako, da študentje oblikujejo zunanji in notranji krog. Vsak študent iz notranjega kroga je v paru z drugim študentom iz zunanjega kroga. Na tabli so napisane izbrane teme, o katerih se študentje lahko pogovarjajo. To so npr. ime, smer študija, domači kraj, hobiji in številne druge tematike. Po približno treh minutah se študentje, ki so v zunanjem krogu, premaknejo v levo. Na ta način se med seboj spoznajo, hkrati pa aktivnost hitrih zmenkov omogoča

sproščeno in prijateljsko vzdušje (Murphy, 2005). Hitri zmenki so prav tako metoda za prebijanje ledu v začetku semestra, saj se študentje lahko hitreje in na lažji način spoznajo. Študentje ob tem pridobivajo tudi določene mehke veščine (Collins in Goyder, 2008).

Karierni hitri zmenki se v sklopu različnih dogodkov odvijajo tudi v Sloveniji. Eden od njih so karierni sejmi, na katerih se številna podjetja predstavijo obiskovalcem, slednji pa imajo možnost kariernega hitrega zmenka. Na stojnicah so navadno prisotni tudi posamezniki, ki lahko izvajajo hitre zmenke (običajno kadroviki iz organizacij, ki se na stojnicah predstavljajo) in posledično pridobijo kontakt morebitnih kandidatov. Na kariernih sejmih navadno struktura ni tako izrazita, saj ni organizatorjev, ki bi z zvoncem naznanili zaključek hitrih zmenkov. Dolžina pogovora je odvisna od vsakega kandidata, vendar kljub temu ni zaželeno, da hitri zmenki trajajo predolgo (več kot deset minut). Delovne organizacije organizirajo tudi dneve odprtih vrat, na katerih izvajajo karierne hitre zmenke. V tem primeru je struktura jasna, kandidati pa imajo največkrat na voljo dve do tri minute, da se predstavijo, nato pa je z zvoncem ali s piščalko naznanjen konec zmenka. Karierni hitri zmenki se izvajajo tudi v sklopu kariernih dni na različnih slovenskih fakultetah (npr. FKKT, FFA, FRI). Tudi v tem primeru je struktura jasna, saj imajo študentje na voljo tri minute, da se predstavijo, nato jim čas poteče.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen hitrih zmenkov za kandidate je predvsem možnost spoznavanja delodajalcev in različnih možnosti zaposlitve. Po drugi strani je namen delodajalcev, da spoznajo čim večje število kandidatov, ki bi lahko pri njih opravljali določeno delovno mesto.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Med ciljno populacijo spadajo brezposelni posamezniki, ki iščejo službo. Ciljno populacijo predstavljajo tudi zaposleni ljudje, ki si morda želijo zamenjati službo zaradi najrazličnejših razlogov (npr. nizka plača, slabi

odnosi, monotonost dela). Poleg tega so ciljna populacija tudi delodajalci, ki iščejo dobre zaposlene in jim želijo predstaviti svojo organizacijo.

Metoda je namenjena tudi študentom, saj na fakultete prihajajo predstavniki delovnih organizacij, ki izvajajo karijerne hitre zmenke. Med študentsko populacijo je metoda uporabna tudi za spoznavanje v novo oblikovanih skupinah oz. je metoda za ugotavljanje možnosti medsebojnega sodelovanja in zato lahko uporabna pri različnih posameznikih ter v različnih delovnih skupinah.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Večina hitrih zmenkov se začne v prostoru, kjer se udeleženci lahko družijo. Tam se pri organizatorju tudi prijavijo k tistim delodajalcem, ki jih želijo podrobneje spoznati in se jim predstaviti.

Organizator nato pojasni strukturo in pravila dogodka, kjer da večji poudarek na to, koliko časa bodo hitri zmenki trajali. Načeloma trajajo od dve do deset minut.

Predstavniki delovnih organizacij sedijo v drugi sobi, vsak za svojo mizo. Mize so navadno precej blizu druga drugi. Kandidate postopoma spustijo v ta prostor in vsak od njih se usede k točno določenemu delodajalcu, h kateremu se je predhodno prijavil.

Kandidati v večini primerov s seboj prinesejo življenjepis in imajo na voljo nekaj minut, da se predstavijo, npr. povejo, kje so delali v preteklosti, kje delajo zdaj, kaj bi si želeli delati itd. Če ostane čas, lahko tudi delodajalci kandidatom postavijo nekaj vprašanj ali obratno. Koordinator med tem s štoparico spremlja trajanje hitrih zmenkov in po določenem številu minut naznani pretečeni čas. Kandidat se nato premakne k drugemu delodajalcu in to poteka toliko časa, dokler se kandidati ne predstavijo vsem želenim delodajalcem.

PRIMER UPORABE METODE

Na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo (FKKT) že nekaj let organizirajo karierni dan, v okviru katerega se izvajajo tudi hitri zmenki. Na fakulteto pridejo delodajalci iz različnih podjetji in organizacij, kot so Lek, Krka, Helios, Pivovarna Union, Kemijski inštitut in številni drugi. Na

dogodku imajo študentje najprej eno uro časa za mreženje s predstavniki delovnih organizacij na stojnicah. Takrat jih lahko povprašajo najrazličnejše stvari, npr. kaj točno delajo, kakšne kadre iščejo, kakšno vizijo imajo itd. Zatem sledijo kratke predstavitve podjetij, kjer imajo organizacije na voljo deset minut, da se predstavijo vsem udeležencem. Nato so na vrsti hitri zmenki s predstavniki delovnih organizacij. Pred samim začetkom le-teh organizatorji študentom dodelijo številke terminov pri posameznih organizacijah. To je organizirano tako, da vsi udeleženci že prej izrazijo svoje želje glede tega, kateremu delodajalcu bi se želeli predstaviti. Študent se npr. prijavi pri treh organizacijah in na podlagi tega dobi točno določen termin hitrih zmenkov (primer: Maja dobi prvi zaporedni termin pri podjetju Lek, četrti termin pri Krki in deseti termin za hitri zmenek pri predstavnikih Kemijskega inštituta). Termini so razporejeni tako, da študentom ni treba čakati predolgo na naslednji hitri zmenek, hkrati pa jim omogoča, da se v nekaj minutah pripravijo na naslednjega. Vsak kandidat ima na hitrih zmenkih na voljo tri minute, da se predstavi – pove, kdo je, kakšne delovne izkušnje ima, za kaj se zanima, predstavi svoje prednosti in hobije. Če je na voljo dovolj časa, lahko delodajalec kandidatu postavi različna vprašanja, npr. na kateri smeri FKKT-ja študira, kako se je soočil z izzivi v času študija, ali je že sodeloval na kakšnem projektu itd. Na tej točki se čas najverjetneje izteče in takrat lahko študenti delodajalcu izročijo življenjepis ali svojo vizitko, če jo že imajo. Iztek časa naznani koordinator, ki zapiska na piščalko.

VLOGA PSIHologa

Hitre zmenke lahko izvajajo posamezniki različnih strokovnih profilov. Kljub temu pa ima psiholog pri izvajanju hitrih zmenkov določeno dodano vrednost. Psiholog lahko v večji meri vzpostavi zaupen odnos s kandidatom in je sposoben višje stopnje empatičnega vživljanja. Tako se kandidat lažje odpre in nam poda bolj realne informacije o sebi. Psiholog ima prav tako znanje o pomembnosti predpriprave na hitre zmenke, saj mu to omogoča postavljanje točno določenih, že prej pripravljenih vprašanj.

Med samim hitrim zmenkom upošteva možnost prisotnosti halo učinka – to je napaka ocenjevanja, kjer podzavestno prenesemo sodbo z enega področja ali iz ene izkušnje na drugo. Če npr. kandidat doživlja

nelagodje in je na razgovoru pod stresom, psiholog ne bo sklepal, da je takšen v vsaki situaciji, ampak bo predpostavljal, da je slednje povezano s trenutnim dogodkom.

Psiholog se zaveda, da lahko naredi številne druge napake pri ocenjevanju in je posledično bolj nepristranski. Uporabi lahko tudi znanje o telesni govorici in zato razlikuje, kaj pomenijo določen položaj, kretnje in obrazna mimika kandidata. Na podlagi prepoznavanja le-teh kandidatu lahko pomaga tako, da se pošali ali poskuša kako drugače zmanjšati napetost situacije. Na ta način kandidata razbremeni in mu s tem omogoči boljšo predstavitev.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Omejitve metode kariernih hitrih zmenkov lahko razdelimo v tri skupine. Omejitve z vidika kandidatov in delodajalcev so naslednje:

- Pomanjkanje časa: Udeleženci imajo lahko premalo časa, da se predstavijo. Do tega lahko pride, ker imajo že mnogo delovnih izkušenj in znanj, ki jih v tako kratkem času ne zmorejo strniti. Težave se lahko pojavijo tudi pri prepoznavanju tega, katere informacije so bistvenega pomena za delodajalca – ni nujno, da jim v teh nekaj minutah predstavijo vse svoje delovne izkušnje, ampak le tiste, ki so ustrezne za konkretnega delodajalca. Tudi delodajalci imajo v tako kratkem času zelo malo možnosti za postavljanje vprašanj. To vodi do tega, da ne pridobijo realne slike o kandidatu, saj v nekaj minutah zelo težko ugotovijo, ali je on res ustrezen za opravljanje določenega dela.
- Utrujenost kandidatov in predstavnikov delovnih organizacij: V primeru velikega števila delodajalcev ter kandidatov na kariernih hitrih zmenkih lahko pride do zelo velike utrujenosti, saj morajo vsi ohranjati zbranost dalj časa. Kandidati se namreč delodajalcem želijo čim bolje predstaviti in odgovarjati na njihova vprašanja, kar od njih pogosto terja veliko energije in navora. Enako velja tudi za delodajalce, ki želijo kandidatom postaviti čim boljša vprašanja in vsem zagotoviti enako kakovosten karierni hitri zmenek

Poleg omenjenih so omejitve z vidika kandidatov še:

- Zelo veliko dogajanja: Kandidati se ob velikem številu ljudi in zaradi samega dogodka lahko počutijo izgubljene ter imajo težave s pozornostjo in koncentracijo. To lahko povzroči, da se predstavijo slabše, kot bi se sicer.
- Trema in živčnost kandidatov: Kandidati so lahko napeti in imajo tremo zaradi različnih razlogov. Nekateri imajo predvsem težave z védenjem, da bodo imeli na voljo le nekaj minut. Drugi kandidati imajo lahko tremo zato, ker niso vajeni lastnih predstavitev in posledično »zmrznejo«, čeprav bi lahko bili sicer zelo ustrezni za določeno delovno mesto. K tremi lahko prispeva tudi neuspešnost kandidata na prejšnjih opravljenih razgovorih.
- Upad motivacije kandidatov: Po določenem številu hitrih zmenkov lahko kandidati postanejo manj motivirani. Do tega najpogosteje pride zato, ker se vprašanja delodajalcev ponavljajo. Večina od njih se nanaša predvsem na stvari, ki za kandidate niso posebej motivirajoče oz. ob katerih ne morejo predstaviti svojih močnih lastnosti in svojega doprinosu organizaciji. Primeri takšnih vprašanj so: »Ali imate kakšne zdravstvene omejitve?«, »Kakšno plačo pričakujete za to delovno mesto?«, »Ali imate lasten prevoz za prihod na delovno mesto?«.
- Osebnostne značilnosti kandidatov: Nekateri kandidati imajo zaradi svojih osebnostnih značilnosti lahko več težav kot drugi. Mednje spadajo npr. introvertirani posamezniki, ki težje vzpostavljajo stike in so bolj zadržani v primerjavi z ekstravertiranimi osebami. Prav tako imajo pri hitrih zmenkih lahko nekoliko več težav čustveno labilne osebe, ki imajo pogosto slabšo samopodobo od čustveno stabilnih posameznikov in hitro spreminjajo razpoloženje.

Omejitev metode, ki se nanaša predvsem na delodajalce, pa je postavljanje neustreznih vprašanj. Če predstavniki delovnih organizacij niso dovolj izurjeni pri postavljanju vprašanj, se lahko zgodi, da od kandidatov ne pridobijo tistih informacij, ki bi sicer bile za opravljanje določenega delovnega mesta zelo pomembne.

LITERATURA

- Berk, R. A. (2010). Where's the chemistry in mentor-mentee academic relationships? Try speed mentoring! *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 3(1).
- Berk, R. A., Berg J., Mortimer, R., Walton-Moss, B. in Yeo, T. (2005). Measuring the effectiveness of faculty mentoring relationship, *Academic Medicine* 80(1), 66–71.
- Collins, N. in Goyder, J. (2008). Speed dating: a process of forming undergraduate student groups. *Eculture*, 1.
- Cook, D. A., Bahn, R. S. in Menaker, R. (2010). Speed mentoring: An innovative method to facilitate mentoring relationships. *Medical Teacher*, 32, 692–694.
- Fidermuc, K. (2018). Hitri zmenek je za študente vaja, za brezposelne iskanje službe. *Delo*. Dostopno na <https://www.delo.si/delove-podjetniske-zvezde/hitri-zmenki-so-lahko-prva-stopnica-do-sluzbe-105361.html>
- Hanžurej, M. (2018). Karierno vprašanje: Kako naj se učinkovito predstavim na hitrem zmenku? *Delo*. Dostopno na <https://www.delo.si/gospodarstvo/kariera/karierno-vprasanje-kako-naj-se-ucinkovito-predstavim-na-hitrem-zmenku-105363.html>
- Murphy, B. (2005). Need to get your students talking? Try speed dating! *The Teaching Professor*, (19)7, 1–4.
- Speed networking. (b.d.) Dostopno na https://www.mixerseater.com/speed_networking
- The guide to business speed dating. (2015). Dostopno na <https://advancednetworking.me/2015/05/14/business-speed-dating/>
- The history of speed dating. (2014). Dostopno na <https://www.originaldating.com/blog/2014/6/24/the-history-of-speed-dating/>

CAREER SPEED DATING

Career speed dating is a method, where the goal of a job seeker is to meet as many potential employers as possible, in a short period of time. On the other hand, the goal of employer is to meet as many job seekers as possible. This method is time-efficient and effective because many people can network with each other at one event. A career speed date can last from two to ten minutes. Initially the candidate introduces themselves and afterwards the employer can ask them different questions, or vice versa. It's important that a candidate is prepared for a career speed date – for example, they gather information about the employer, what kind of service they perform as a company, what the vision and mission of the company are. Candidates can practice for a career speed date at home, where they prepare a

short presentation of themselves. In this they focus on their skills, achievements and work experience. Candidates can also prepare some questions they want to ask the employer. At the end of the career speed date it is desirable for candidate to give the potential employer their CV with their photograph. The latter is because an employer could meet a lot of people at a career speed dating event and might not remember everyone, so a picture could be very helpful.

Milena Šokčević

KARIERNO SVETOVANJE OB SPREMEMBI KARIERE

»Združitev obeh teorij v novi integrirani model deluje – kjer razvojnemu modelu kariere nekoliko »zmanjka«, ga dopolni model sprememb in obratno, zato se mi zdi dobro izhodišče za nadaljnje raziskovanje in podlaga za razvoj novih modelov kariernega svetovanja ob spremembi kariere. Karierni svetovalci mora, ko se sreča s tem modelom, poseči po številnih drugih virih, saj model združuje pristope različnih teorij in modelov, zato se zdi, da model sam ne zagotavlja dovolj opore in orodij, s katerimi bi karierni svetovalci lahko operirali. Hkrati pa je to tudi prednost, saj je sprememba kariere specifičen pojav, ki je pri vsakem posamezniku drugačen. Model tako vidim kot ogrodje oziroma okvir, ki kariernemu svetovalcu pomaga, ga delno usmerja in mu ponuja nekaj možnih intervenc, ki jih lahko uporabi v določeni fazi, s pojasnilom, zakaj so le-te uporabne ravno v tej fazi. Hkrati dopušča tudi nekaj svobode, da se svetovalci sam odloči, katero intervenco bo uporabil.«

V zadnjih letih hitrih strukturnih sprememb in gospodarskega upada se v Evropi soočamo z izzivom odzivanja na potrebe trga in civilne družbe. Narasčajoča nestabilnost, zlasti v evropskih državah, ki se spopadajo z velikimi socialno-ekonomskimi posledicami nedavne gospodarske krize, je ena temeljnih lastnosti trenutnega trga dela (Cedefop, 2014). Globoke gospodarske spremembe, ki so se zgodile v Evropi v zadnjih dveh desetletjih, so bile posledica vrste dejavnikov – med njimi tehnološke inovacije, globalizacija, gospodarske

krize, demografske spremembe in povečanje mobilnosti delovne sile (Bimrose, Barabasch, Brown in Mulvey, 2015). Spremembe kariere tako postajajo vedno bolj običajne, vedno bolj se oddaljujemo od stabilnosti in stalnosti ter se pomikamo v smeri fluidnosti in sprememb (McMahon, Watson in Zietsman, 2018).

Tako se zdi, da bodo spremembe karier pogost spremljevalec zaposlenih na trgu dela, pri čemer precejšnja podskupino sestavljajo posamezniki, ki se za spremembo kariere odločijo prostovoljno. Kdaj sploh govorimo o spremembi kariere? Gre za spremembo zaposlitve, ki ni v skladu z običajno karierno potjo na nekem področju (Rhodes in Doering, 1983) oziroma spremembo delovne pozicije na drugo področje, kjer so znanja, spretnosti in odgovornosti prejšnje delovne pozicije bolj ali manj neuporabne (Feldman, 2002). Sprememba kariere je zapleten proces, ki vključuje raziskovanje nove kariere, izbiro kariere, proces odločanja, proces iskanja nove zaposlitve, samoregulacijo čustev, spopadanje z zavračanjem, zmožnost premagovanja ovir, motivacijo, določanje ciljev, sposobnost prenosa veščin ipd. (Ornstein in Isabella, 1993).

Za spremembo kariere se lahko posameznik odloči v katerem koli starostnem obdobju, kritičen čas za spremembo pa naj bi bil v času srednje odraslosti (Barclay, Stoltz in Chung, 2011). Karierno svetovanje ob spremembi kariere v tem obdobju je bolj nujno, kot je za posameznike v kateri koli drugi starostni skupini (Issacson, 1985; v Barclay idr., 2011). Svetovanje namreč posamezniku zagotavlja pomoč, da ta kar najbolje izkoristi prednosti oziroma koristi, ki se pojavijo med spremembo kariere, svetovanje pa posamezniku pomaga tudi pri pridobivanju samozavesti za odločitve za spremembo in pozneje v procesu tudi uspešen zaključek spremembe kariere. Karierni svetovalci, katerih vloga v tem procesu nekako niha med vlogo učitelja, coacha in mentorja (Mitchell in Krumboltz, 1996; v Barclay idr., 2011), so lahko neprecenljivi partnerji posameznikom, ki se odločijo za prostovoljno spremembo kariere v »sredini svojega življenja«.

S. Barclay in sodelavci (2011) menijo, da je na področju kariernega svetovanja ob spremembi kariere trenutno pomanjkanje teorij in raziskav, ki bi pomagale kariernim svetovalcem konceptualizirati proces spremembe kariere z namenom uporabe ustreznih intervenc. Avtorji so zato združili dobro raziskano teorijo spremembe vedenja – transteoretični model sprememb (Prochaska, DiClemente in Norcross, 1992) – s teorijo razvoja kariere kot uresničevanja koncepta o sebi (Super, 1980). Ustrezne faze dveh modelov so v integriranem modelu obravnavane skupaj s teoretično ustreznimi intervencami – integrirani model tako trenutno predstavlja osnovo za prihodnje raziskave o procesu

spremembe kariere posameznikov, ki le-to menjajo nekje na sredini svoje delovno aktivne dobe. Uskladitev stopenj modela sprememb in svetovalnih intervenc z nalogami in stopnjami razvojnega modela omogoča večjo učinkovitost obstoječih svetovalnih intervenc in zagotavlja dodaten vpogled v proces spremembe kariere (Barclay idr., 2011).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

V zadnjih dvajsetih letih je bil transteoretični model sprememb uporabljen za različne psihološke težave, predvsem na področju zdravstva (npr. prenehanje kajenja, anksioznost in bulimija), pozneje pa so ga S. Barclay in sodelavci (2011) prvič uporabili v kontekstu spremembe kariere. Model sprememb je bil torej sprva razvit za uporabo v zdravstvenem kontekstu in pojasnjuje, kako gredo posamezniki, ki se pripravljajo na spremembo (npr. opustitev kajenja) skozi fazo nezavedanja, fazo razmišljanja, fazo sprejemanja odločitve, fazo akcije in fazo vzdrževanja. Uporaba tega modela se je skozi čas razširila z njegovega izvora v zdravstvu in se pogosto uporabljala tudi pri osebnem svetovanju (McConaughy, Prochaska in Velicer, 1983). Prenos modela na področje kariernih sprememb omogoča poglobitev našega razumevanja procesa spreminjanja kariere, kar nam, kot kariernemu svetovalcu, pomaga voditi posameznika skozi ta proces (Barclay idr., 2011).

Super (1957; v Mrakovčič in Brečič, 2018) je oblikoval petstopenjsko teorijo razvoja kariere (faze: rast, raziskovanje, uveljavljanje, vzdrževanje, umik), ki jo je pozneje s sodelavci (Super, Thompson, Lindeman, Myers in Jordan, 1988; v Mrakovčič in Brečič, 2018) preoblikoval v štiristopenjsko teorijo, ki ne vključuje najbolj zgodnje faze, faze rasti (obdobja do 14. leta starosti). Teorija razvoja kariere je razvojna teorija, saj uporablja koncepte razvojne psihologije (npr. razvojne stopnje, razvojne naloge, karierna identiteta in zrelost) ter na kariero in prilagajanje na delo gleda kot na stalen proces, ki se odvija skozi celotno življenje (Herr, 1997). »Razvoj Superjevih idej o samopodobi in poklicnem prilagajanju je povzročil redefinicijo kariernega svetovanja kot procesa, v katerem pomagamo posamezniku, da razvije celostno in ustrezno sliko sebe in svoje vloge v svetu dela, da preizkusi ta koncept v realnosti in da se

pretvori v realnost, s čimer doseže zadovoljstvo pri sebi v korist družbe« (Super 1988; v Mrakovčič in Brečič, 2018, str. 27). Integracijo obeh modelov so javnosti predstavili S. Barclay in sodelavci (2011), s predpostavko, da trenutno na področju kariernega svetovanja ob spremembi kariere ni ustrezne teorije oziroma modela, po katerem bi se lahko ravnali.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Kritiki opozarjajo na nekatere pomanjkljivosti tradicionalnih teorij kariernega svetovanja, te pa so še posebej očitne v trenutno hitro spreminjajočem se svetu. Nekatere od kritik se nanašajo na različne pristranskosti tradicionalnih teorij, majhen pomen kvalitativnih metod, zanemarjanje dejavnikov družbenega okolja in neupoštevanje dejstva, da so teorije, ki »usklajujejo« posameznika z okoljem, pogosto neuspešne, ker se s časom spreminjata tako posameznik kot njegovo okolje (Projektna skupina VKO, 2015). Mnoge teorije ne uspejo slediti današnjemu času, druge pa že nekaj časa ne upoštevajo temeljnih razlik med pripadniki družbe, predvsem družbenih vlog, norm, vrednot in drugih kulturnih dejavnikov. Tako se pojavlja potreba po razvoju in uporabi novih modelov in teorij kariernega svetovanja na splošno in tudi bolj specifično kariernega svetovanja ob spremembi kariere (Barclay idr., 2011; Zunker, 2008). Prav tako je potrebno upoštevati prepletenost različnih okolij posameznika – torej delo, prosti čas, prijatelje, družino ipd. (Super, 1957; v Barclay idr., 2011).

Karierno svetovanje ob spremembi kariere, v integriranem modelu S. Barclay in sodelavcev (2011), vsebuje več kot le ocenjevanje z različnimi psihološkimi testi in pripomočki ter metodo, ki usklajuje posameznika z okoljem, temveč vključuje čustvene, kognitivne in vedenjske procese skupaj s tradicionalnimi intervencami kariernega svetovanja. Priključitev modela sprememb razvojnemu modelu Superja tako pomaga podpreti združitev kariernega svetovanja z osebnim svetovanjem, torej svetovanjem, ki v svojem bistvu ni karierno svetovanje (Barclay idr., 2011; Zunker, 2008).

Čeprav prostovoljne spremembe kariere ne moremo uvrstiti v spreminjanje vedenja v kontekstu zdravstva, je bil model sprememb validiran v psihoterapiji (McConaughy idr., 1983), karierno svetovanje pa je bilo konceptualizirano tudi kot »osebno« svetovanje (Barclay

idr., 2011). Karierni svetovalci morajo pristopiti k svetovanju celostno, osredotočiti se morajo tako na kariero kot na osebne probleme posameznika (Zunker, 2008), kar nakazuje na to, da sta ti dve področji nekako neločljivi. Avtorji integriranega modela (Barclay idr., 2011) zato kot eno od rešitev vidijo v združitvi transteoretičnega modela sprememb in teorije razvoja kariere, ki bi poglobil razumevanje sprememb kariere in osvetlil duševne težave, s katerimi se soočajo posamezniki v času spreminjanja kariere.

Tudi predpostavke in lastnosti transteoretičnega modela sprememb nadalje podpirajo predlog, da se lahko ta model vključi v pristop razvojnega modela kariere, in sicer zaenkrat predvsem za posameznike na sredini karierne poti. Transteoretična teorija velja za povezovalno teorijo med različnimi teorijami kariernega svetovanja in ustreznimi tehnikami ter tako svetovalcem pomaga razumeti procese in načela sprememb, ki so skupne vsem svetovalnim intervencam (Prochaska in Norcross, 2010). Ti procesi so bili izpeljani empirično iz študij o posameznikih, ki so šli uspešno skozi proces sprememb v povezavi z zdravjem in so razumljeni kot naravni procesi, skozi katere gredo vsi posamezniki v času sprememb. Ob upoštevanju predpostavke, da sta karierno in osebno svetovanje neločljiva, je pričakovano, da je posameznik med spremembo podvržen tem procesom. Združevanje modela sprememb z razvojnimi modelom pomaga prepoznati procese sprememb, na katere so osredotočeni karierni svetovalci, z namenom klientom pomagati uresničiti cilj – v tem primeru spremembo kariere (Barclay idr., 2011).

Ker je integrirani model ob pregledu literature očitno še vedno bolj v domeni avtorjev modela, znanstvenih raziskav z uporabo integriranega modela v praksi (zaenkrat) ni zaslediti.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen integriranega modela je strokovnjake oziroma karierne svetovalce informirati o načinu povezovanja razvojnih nalog (razvojnega modela kariere po Superju) s specifičnimi intervencami kariernega svetovanja, katerih namen je spodbujanje naravnega procesa sprememb.

Temeljna uporabnost modela sprememb je torej ujemanje ustrezne intervence s specifičnimi fazami sprememb, da bi dosegli največji možni učinek in potencial določene intervence (Barclay idr., 2011).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Integrirani model je trenutno namenjen populaciji posameznikov, ki so nekje na sredini delovne kariere, kar lahko v večini primerov sovpada z obdobjem srednje odraslosti (Barclay idr., 2011). Kot vemo, so spremembe kariere lahko prostovoljne ali pa tudi ne – zaenkrat je metoda namenjena posameznikom, ki se za spremembo odločijo prostovoljno. Obstajajo tudi implikacije za uporabo modela pri drugih starostnih skupinah in prehodih (npr. pri mladostnikih na prehodu iz srednje šole na fakultete, premiki delavcev na druga delovna mesta), a znanstvene raziskave o uporabi modela v teh kontekstih v praksi še ne obstajajo (Archer in Yates, 2017; Barclay idr., 2011).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Teorija razvoja kariere ima razvojne stopnje, ki so sicer povezane z določeno starostjo, a kljub temu so te faze spremenljive (podrobneje razložene v nadaljevanju). Posameznik je ob vsakem prehodu na novo stopnjo soočen z novo vlogo in pričakovanji, kar od njega zahteva določeno prilagoditev. Posamezniki morajo posledično narediti določene spremembe na kognitivnem, čustvenem in vedenjskem področju, ki pa jih lahko boljše pojasnimo s transteoretičnim modelom sprememb, ko je posameznik v toku spremembe kariere (Barclay idr., 2011).

1. Faza nezavedanja/umik

V tej fazi se posamezniki običajno udeležijo svetovanja na pobudo drugih ali pa so v stanju, ko še niso čisto sprejeli dejstva, da so nezadovoljni s svojo trenutno kariero. Ti posamezniki lahko za svoje nezadovoljstvo obtožujejo druge ljudi in ne vidijo, da jih trenutno delo ne zanima.

Po modelu sprememb posameznik v tej fazi nima želje po spremembi oziroma te potrebe še ne ozavesti, drugi ljudje pa pri tem posamezniku to potrebo že lahko opazijo (Norcross, Krebs in Prochaska, 2011).

Po Superju (Herr, 1997) je umik proces, v katerem posameznik izgubi energijo in zanimanje za delo. Ker posamezniki niso uspešno razrešili nalog prejšnjih faz, so zato prej, kot je to predvideno, v fazi umika (Barclay idr., 2011).

Naloga posameznika v tej fazi je, da prepozna nezadovoljstvo s svojim delom in svojo identiteto, povezano z delom, ter razvije bolj skladne interese in aktivnosti pri delu in karieri. Po teoriji sprememb sta primerni intervenci za začetek kariernega svetovanja ob spremembi kariere ozaveščanje o izvoru nezadovoljstva in pogovor o izgubi interesa za delo. Psihološko ocenjevanje in uporaba nekaterih tehnik kariernega svetovanja (npr. ocena poklicne poti, sezname opisov poklicev), so v tej fazi neprimerne, lahko celo škodljive za posameznika, saj so le-ti manj osredotočeni na težave in porabijo manj energije za ocenjevanje svojih sposobnosti, interesov ipd. (Prochaska in Norcross, 2010). Ena od najpomembnejših in morda najbolj uporabnih metod v fazi nezavedanja/umika je motivacijski intervju, saj z njim pri posamezniku izzovemo in spodbudimo motivacijo za spremembo in predanost za doseganje končnega cilja. Karierni svetovalec v tej fazi torej posluša posameznika in mu poskuša pomagati razumeti ambivalentnost, ki se pojavi v povezavi s kariero in željo po spremembi le-te. Poudarek je na spodbujanju motivacije za spremembo in razumevanju ovire, povezane s posameznikovimi zaznavami, vrednotami in potrebami (Barclay idr., 2011).

2. Faza razmišljanja/rast

Na tej ravni posamezniki že začnejo ozaveščati, da so nezadovoljni s trenutno situacijo. Začenjajo razumeti, da je to nezadovoljstvo simptom večjega in bolj kompleksnega izziva razumevanja samega sebe in preteklih odločitev v povezavi z delom in kariero. Posledično je to obdobje za posameznika lahko zelo čustveno obremenjujoče, saj lahko refleksija preteklih odločitev povzroči kar nekaj obžalovanja in razočaranja nad seboj in preteklimi odločitvami, ki jih je posameznik sprejel na svoji karierni poti. To razočaranje in obžalovanje pa lahko v procesu kariernega svetovanja uporabimo kot podlago za sprejemanje novih odločitev (Barclay idr., 2011).

Po teoriji sprememb je faza razmišljanja proces, v katerem posameznik ozavešča problem in začne bolj resno razmišljati o spremembi. Kljub temu pa še ni pripravljen sprejeti dokončnih odločitev – v tej fazi gre

predvsem za tehtanje pozitivnih in negativnih plati spremembe, spraševanje o tem, ali je sprememba res potrebna, in razmišljanje o morebitnih posledicah (Norcross idr., 2011).

Po teoriji razvoja kariere stopnja rasti vsebuje štiri ključne elemente, in sicer (1) zaskrbljenost za prihodnost; (2) zmožnost posameznika, da prevzame nadzor nad svojim življenjem; (3) zmožnost uspehov na delovnem mestu in (4) zmožnost, da razvije kompetentne navade in vedenja na delovnem mestu (Herr, 1997). Posamezniki so v obdobju rasti soočeni z nalogo razvoja svoje realistične delovne identitete in vloge, pogosto tudi odkrijejo pomembnost načrtovanja prihodnosti. Posamezniki se v tej fazi spopadajo z anksioznostjo in strahom pred neznanimi posledicami spremembe, z nizko samopodobo, povezano z delom, in zaskrbljenostjo, razočaranostjo nad preteklimi kariernimi odločitvami (Barclay idr., 2011).

Tehniki svetovanja, ki sta uporabni v tej fazi, sta predvsem opazovanje in konfrontacija, saj delujeta v smeri zviševanja posameznikovega zavedanja. V tej fazi so zelo koristne intervence, ki posamezniku pomagajo ozavestiti nezavedne vsebine – npr. svetovanje s pomočjo pripovedovanja zgodb in ostale edukacijske tehnike, ki so osredotočene predvsem na samoodkrivanje (Barclay idr., 2011).

Specifična narativna tehnika kariernega svetovanja, uporabna v tej fazi, je izvedba intervjuja o kariernem slogu (Savickas, 1998; v Barclay idr., 2011). Intervju spodbudi samoopredeljujoče zgodbe, ki svetovalcu omogočajo odkrivati življenjske teme, poklicno osebnost in karierno prilagodljivost posameznika (Projektna skupina VKO, 2015). Vsi ti podatki so nato uporabni pri razlagi predhodnih odločitev posameznika in oblikovanju nove kariere.

Karierni svetovalci je v tej fazi osredotočen predvsem na razjasnitev problema ter pomoč posamezniku pri raziskovanju pozitivnih in negativnih vprašanj ter posledic, povezanih s spremembo kariere. Lahko se zgodi, da posamezniki doživljajo intenzivne čustvene epizode in se izrazito predajajo dvomom, zato mora biti svetovalci še posebej pripravljen (in usposobljen) za zagotavljanje čustvene podpore (Barclay idr., 2011).

3. Faza sprejemanja odločitve/raziskovanje

Posameznik išče in eksperimentira z novimi samopodobami. Ta faza vključuje posameznikove poskuse, s katerimi želi utrditi svojo karierno identiteto. Prav to usklajevanje želja s spretnostmi in preferencami pa je pomembna naloga, ki pozneje v procesu vodi k izbiri poklicne poti (Hammond, Michael in Luke, 2017).

Faza sprejemanja odločitve je faza, ki združuje namen in vedenje, ko se posameznik dokončno odloči o cilju, h kateremu stremi v toku spremembe, kar je sicer ključno. Po modelu sprememb mora biti namreč cilj zelo natančno opredeljen, to pomeni, da cilj posameznika ni le sprememba kariere, temveč je zastavljen zelo konkretno in specifično (Barclay idr., 2011). Tako si posameznik postavi cilje in prioritete, sama akcija pa je načrtovana za bližnjo prihodnosti (Norcross idr., 2011).

Posamezniki na tej stopnji želijo spremembo kariere in so sprejeli dokončno odločitev o spremembi, vendar pa še ne vedo točno, v kateri smeri se bo sprememba odvijala. Posameznikova samopodoba, dožemanje in zadovoljstvo s svojimi spretnostmi in znanji ter zavedanje o potrebah, vrednotah, osebnostnih lastnostih in načinih prilagajanja imajo pomemben vpliv pri določanju nove karierni poti (Dawis, 1996). Karierni svetovalec je zato v fazi spreminjanja v izjemno pomoč in oporo (Barclay idr., 2011).

Psihološko ocenjevanje in testiranje predstavljata v tej fazi pomembno podlago za usmerjanje posameznika. Tako sta ocenjevanje in interpretacija rezultatov začetna točka posameznikove odločitve o končnem cilju (Barclay idr., 2011).

Ker je pri posamezniku v tej fazi motivacija za spremembo največja, je posameznik poln energije in pripravljen za raziskovanje interesov in sposobnosti ter tudi pripravljen raziskati možnosti dodatnega oziroma ponovnega izobraževanja. Ker se spremembe pri posamezniku dogajajo na vseh področjih njegovega življenja (seveda s poudarkom na karierni spremembi) in posledično prihaja do redefinicije posameznikovega koncepta o sebi, je glavna intervencna kariernega svetovalca spodbujanje posameznika pri samoraziskovanju in raziskovanju možnosti, ki jih ima, skupaj z izvajanjem psihološkega ocenjevanja in interpretacijo rezultatov (Barclay idr., 2011).

4. Faza akcije/uveljavljanje

V fazi akcije se za posameznika začenjajo velike spremembe. Za uspešno razreševanje izzivov in pričakovanj mora biti posameznik predan svojemu cilju ter mu namenjati veliko časa in energije. Ta faza je za posameznika zelo stresna, gre namreč za korenite spremembe posameznikovega življenja in samopodobe. Uspeh posameznika je odvisen od uspešnosti razreševanja prejšnjih faz in je rezultat dela v prejšnjih fazah. Posameznik ima izdelan načrt, ki mu sledi – tako je za to fazo značilna predvsem visoka predanost in odločnost posameznika (Norcross idr., 2011).

Življenjske in delovne izkušnje pa niso dovolj, da bi bil posameznik pripravljen na spremembo kariere. Super in sodelavci (1996; v Barclay idr., 2011) ugotavljajo, da je za večino posameznikov potrebno nadaljnje izobraževanje oziroma dokvalifikacija.

Ključne tehnike svetovanja v tej fazi vključujejo povečano podporo in razumevanje svetovalca ter skrb za to, da ima posameznik dobro izdelan načrt, kateremu je in bo sledil. Po teoriji sprememb naj bi posameznik potreboval pomoč pri vzpostavljanju sistema za okrepitev ciljno usmerjenega vedenja. Pojavlja se tudi potreba po nadzoru različnih dražljajev v različnih okoljih posameznika. Pogosto so namreč nad posameznikom izvajani pritiski širšega okolja (pa naj je to družina ali prejšnje delovno okolje), naj se vrne nazaj k prejšnji vlogi, ravno v času, ko se posameznik trudi vzpostaviti nove poti in vzorce vedenja (Barclay idr., 2011).

Glavna naloga, s katero se sreča posameznik v fazi akcije, je vzpostaviti določeno mero stabilnosti glede svoje nove karierne identitete. Zaradi različnih dejavnikov na začetku (npr. nižja plača, manj odgovornosti ipd.) lahko posameznik dobi občutek, da mu predhodne delovne izkušnje in dosežki ne pomagajo pri uveljavljanju na novem delovnem področju, zato je pomembno, da svetoalec posamezniku zagotovi oporo in ga opolnmoči (Barclay idr., 2011). Karierni svetoalec v tej fazi torej nastopa kot opora posamezniku, ki poskuša zgraditi nov sistem življenjskih vlog, mu pomaga pri oblikovanju sistema, ki spodbuja spremembe, ter pri krmarjenju med nagradami in razočaranji na poti karierne spremembe.

5. Faza vzdrževanja/vzdrževanje

Pogosto se karierni svetovalci s posamezniki v tej fazi ne srečajo več, saj so ti večinoma zasedeni s prilagajanjem na nove vloge in na vnašanje

stabilnosti v svoje življenje, ter niti ne potrebujejo več kariernega svetovanja. Srečanje v tej fazi ni nujno, lahko pa se pri posamezniku pojavi potreba po srečanju, če se sooča s težavami prenašanja nove vloge na druga področja svojega življenja.

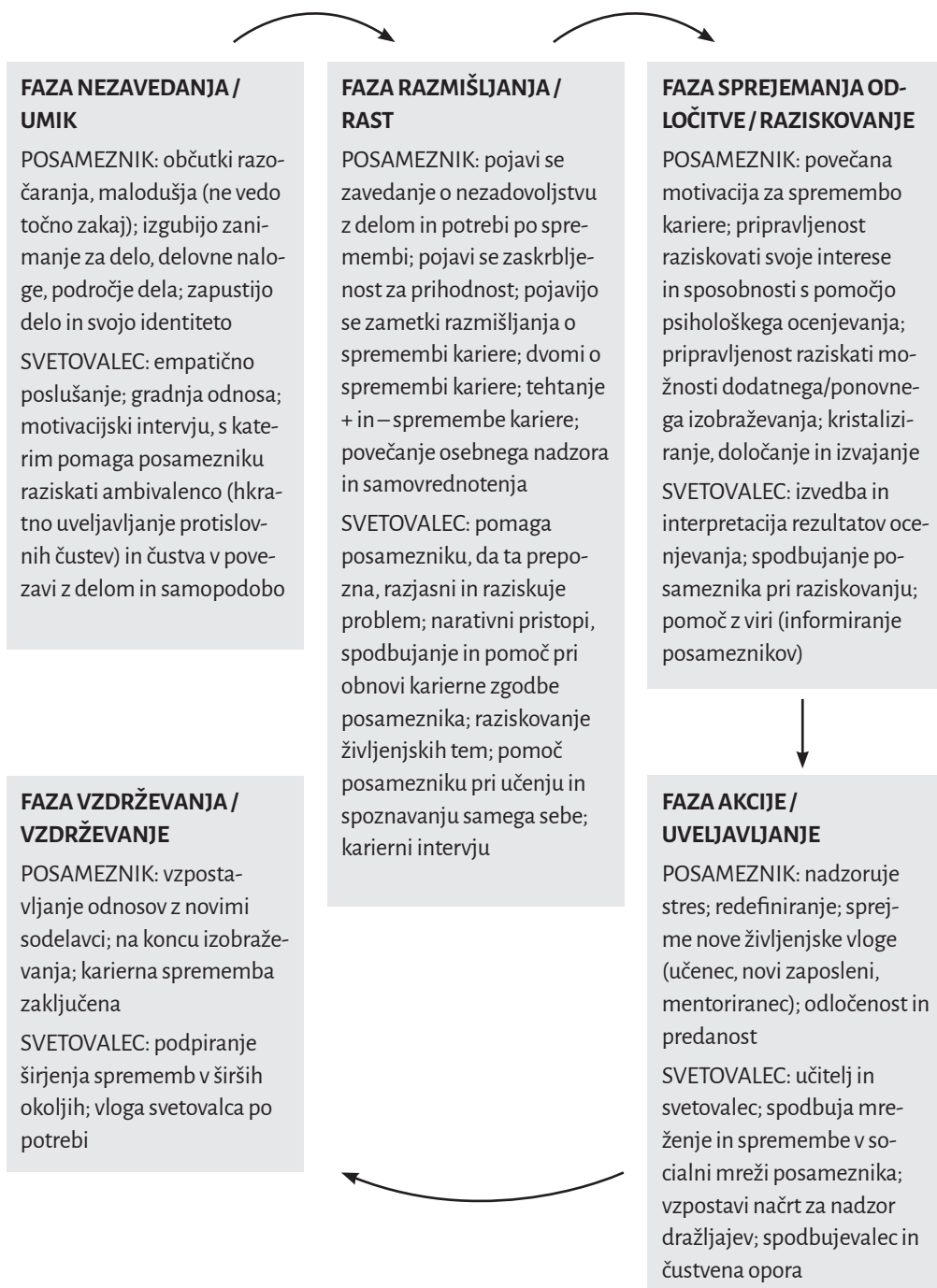
Po teoriji sprememb je faza vzdrževanja obdobje konsolidacije in stabilizacije napredka, doseženega v predhodnih fazah. Ta faza pa kljub nekaterim implikacijam ni statična, temveč se nadaljuje in poskuša stabilizirati spremembe na drugih področjih posameznikovega življenja (Prochaska in Norcross, 2010).

Razvojna stopnja vzdrževanja po razvojnem modelu pa v svojem bistvu vključuje vse, kar je bilo doseženo v predhodnih razvojnih fazah. Posameznik še vedno odkriva nove izzive, preko katerih napreduje in se razvija, tako osebno kot karierno. Med to fazo se posameznikova karierna sprememba zaključi. Posameznik je na koncu svoje izobraževalne in na začetku nove karierne poti, postaja vedno bolj samozavesten pri delu ter v svoje delo vključuje na novo usvojene kompetence in znanja. Ta faza je nekakšen odraz dosežka posameznika, ki se je prosto-voljno odločil spremeniti svojo kariero na sredini svoje karierne poti (Barclay idr., 2011).

Karierno svetovanje v tej fazi lahko postane nepotrebno, saj posamezniki nadaljujejo s pozitivnimi spremembami in rastjo. Ko in če se pojavijo težave – različne situacije, ki lahko ogrozijo posameznikovo novo samopodobo, pa so nadaljnja srečanja priporočljiva (Barclay idr., 2011).

PRIMER UPORABE METODE

Na shemi (slika 1) je predstavljen proces kariernega svetovanja ob spremembi kariere po fazah integriranega modela. V vsaki fazi se posamezniki, ki so v procesu spremembe kariere, spopadajo in srečujejo z različnimi problemi in izzivi, zato je pomembno, da karierni svetovalec uporabi fazi primerne in ustrezne tehnike in metode. Sprememba kariere je specifičen in individualen proces, zato mora karierni svetovalec svetovanje in (znotraj tega) uporabljene metode in tehnike prilagajati potrebam posameznika.



Slika 1: Prikaz procesa kariernega svetovanja ob spremembi kariere – po fazah integriranega modela.

VLOGA PSIHOLOGA

Vloga psihologa se mi zdi pomembna, morda celo ključna. Tudi avtorji integriranega modela poudarjajo, da gre za celosten pristop k svetovanju, torej mora imeti karierni svetovalec znanja in izkušnje tako s področja kariernega kot osebnega svetovanja, celo s področja psihoterapije. Prav tako je v postopku svetovanja treba izvesti psihološko testiranje, ki je v domeni psihologov. K uspešnemu svetovanju pripomoreta tudi dobro poznavanje in razumevanje človekove osebnosti in vedenja ter široko in poglobljeno znanje s področja posameznikovega čustvovanja, procesiranja in vedenja.

Psiholog je posamezniku, ki gre skozi proces spremembe kariere, lahko v veliko pomoč pri iskanju poti in rešitev; tudi kritičnost do različnih metod in tehnik je ena od pozitivnih lastnosti psihologov, ki pripomore k uspešnemu kariernemu svetovanju. V procesu izobraževanja psihologi dobijo širino na področju tehnik in orodij, ki jih lahko vpnejo v predstavljeni integrirani model, ki le-to dopušča, morda celo zahteva. Prednosti psihologov so tudi razvite sposobnosti aktivnega poslušanja, parafraziranja, podajanja povratne informacije ipd., ki so ključne za uspešno komunikacijo (in posledično celoten proces) med posameznikom in klientom.

Čeprav je zaenkrat predstavljen le model za prostovoljne spremembe kariere, ne smemo pozabiti na neprostovoljne spremembe kariere, ki posamezniku povzročijo še večjo stisko. V teh primerih je vloga psihologa še bolj ključna, saj gre velikokrat za psihodinamske vsebine, ki so lahko globlje kot pri prostovoljnih spremembah kariere. Nekateri posamezniki potrebujejo tudi pomoč psihoterapevta pri razreševanju hudih frustracij, ki se pojavljajo, lahko že samo ob razmišljanju o spremembi kariere. Psiholog je ključen tudi v trenutku, ko sam proces spremembe kariere ne gre po točno določenih fazah, ko prihaja do tega, da posameznik ne razreši razvojnih nalog določene faze, kar mu lahko povzroča hude frustracije.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Čeprav se na prvi pogled zdi, da gre za združevanje dveh modelov, ki se v samem bistvu zelo dobro dopolnjujeta in skupaj oblikujeta model, ki obsega vsa pomembna področja kariernega svetovanja, ima tudi ta model nekaj pomanjkljivosti.

Karierno svetovanje v trenutni obliki stremi k celostnemu, holističnemu pristopu (Zunker, 2008), kar je za svetovalce lahko problematično – predvsem za tiste, ki med izobraževanjem niso bili deležni izobraževanja s področja duševnega zdravja in podobnih tem. V procesu svetovanja mora namreč svetovallec uporabljati pristope, ki niso tipični pri kariernem svetovanju, temveč so pogosteje uporabljeni pri osebnem svetovanju, celo psihoterapiji. Združitev teh dveh modelov namreč promovira vključitev duševnega zdravja in težav, povezanih z njim, v proces kariernega svetovanja, kot nujno komponento pri spremembah. Posledično je potrebno svetovalce, ki nimajo znanja in izkušenj s področja duševnega zdravja, dodatno izobraziti – v nasprotnem primeru ne morejo uspešno pomagati posameznikom v procesu spremembe kariere (Barclay idr., 2011).

Omejitev metode je tudi nepreizkušenos modela v praksi (raziskav z uporabo modela v praksi v literaturi zaenkrat ni zaslediti). Tako lahko trenutno o njegovi ustreznosti le predvidevamo in sklepamo na podlagi raziskav, ki so bile izvedene za oba modela, ki ju integrirani model združuje. Model je zaenkrat namenjen le posameznikom v obdobju spremembe kariere nekje na sredini kariere poti, in sicer pri prostovoljnih spremembah (Barclay idr., 2011).

L I T E R A T U R A

- Archer, S. in Yates, J. (2017). Understanding potential career changers' experience of career confidence following a positive psychology based coaching programme. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(2), 157–175.
- Barclay, S. R., Stoltz, K. B. in Chung, Y. B. (2011). Voluntary midlife career change: Integrating the transtheoretical model and the life-span, life-space approach. *The Career Development Quarterly*, 59(5), 386–399.

- Bimrose, J., Barabasch, A., Brown, A. in Mulvey, R. (2015). Mid-career changes symposium. *British Journal of Guidance & Counselling*, 43(3), 255–262.
- Cedefop. (2014). Navigating difficult waters: Learning for career and labour market transitions. Research paper no. 42. Dostopno na http://www.cedefop.europa.eu/files/5542_en.pdf
- Dawis, R. (1996). Vocational psychology, vocational adjustment, and the workforce: Some familiar and unanticipated consequences. *Psychology, Public Policy, and Law*, 2, 229–248.
- Feldman, D. (2002). Second careers and multiple careers. V C. L. Cooper in R. Burke (ur.), *The new world of work* (str. 75–94). Oxford, England: Blackwell.
- Hammond, M. S., Michael, T. in Luke, C. (2017). Validating a measure of stages of change in career development. *International Journal of Educational and Vocational Guidance*, 17(1), 39–59.
- Herr, E. L. (1997). Super's life-span, life-space approach and its outlook for refinement. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 238–246.
- McConaughy, E. A., Prochaska, J. O. in Velicer, W. F. (1983). Stages of change in psychotherapy: Measurement and sample profiles. *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice*, 20, 368–375.
- McMahon, M., Watson, M. in Zietsman, L. (2018). Adults changing careers through university education: Making meaning of quantitative career assessment scores through an integrative structured interview. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 44, a1487.
- Mrakovčić, M. in Brečić, M. (2018). *Karierni razvoj mladih: priručnik za mladinske delavce, voditelje in vse mlade, ki želijo načrtno graditi svojo kariero*. Ljubljana: Zavod NEFIKS. Dostopno na http://www.ursm.gov.si/fileadmin/ursm.gov.si/pageuploads/JRAD_2016-2018/Karierni_razvoj_-_Brecic___Mrakovic.pdf
- Norcross, J. C., Krebs, P. M. in Prochaska, J. O. (2011). Stages of change. *Journal of Clinical Psychology*, 67, 143–154.
- Ornstein, S. in Isabella, L. A. (1993). Making sense of careers: A review 1990-1992. *Journal of Management*, 19, 243–267.
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C. in Norcross, J. C. (1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors. *American Psychologist*, 47, 1102–1114.
- Prochaska, J. O. in Norcross, J. C. (2010). *Systems of psychotherapy*. A transtheoretical analysis. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Projektna skupina VKO. (2015). *Karierna zrelost: gradivo za svetovalce*. Dostopno na http://spletisvojokariero.si/prenosi/prirocnik/-1a_Vpra%C5%A1alnik%20karierne%20zrelosti_prirocnik.pdf
- Super, D. E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282–298.

- Rhodes, S. R. in Doering, M. (1983). An integrated model of career change. *Academy of Management Review*, 8, 631–639.
- Zunker, V. (2008). *Career, work, and mental health: Integrating career and personal counseling*. Thousand Oaks, CA: Sage.

CAREER COUNSELLING WHEN CHANGING CAREER

Career changes are becoming more common in the labour market, with a large subset of individuals who choose to change their careers voluntarily. Such a change is a complex process, however, that involves exploring a new career, choosing a career, the decision-making process, the process of finding a new job, self-regulation of emotions, coping with rejection, motivation, the ability to transfer skills, etc. An individual can choose to change careers at any age, but the most common time is during middle age. Counselling helps the individual to get the most benefits out of the whole process and gain the necessary confidence to decide on a change, and later in the process successfully complete it. According to S. Barclay and colleagues, there is a current lack of theories and research that would help career counsellors conceptualize the career change process for the application of appropriate interventions. The authors thus combined a well-researched behaviour change theory, the transtheoretical model of change, with Super's theory of career development. In the integrated model, the relevant phases of the two models are considered together with theoretically relevant interventions. The integrated model currently forms the basis for future research into the voluntary midlife career change process. Aligning the levels of the change model and counselling interventions with the tasks and stages of the development model promises increased effectiveness of existing counselling interventions and provides additional insight into the career change process.

Monika Špital in Eva Boštjančič

KIRKPATRICKOV MODEL MERJENJA UČINKOVITOSTI IZOBRAŽEVANJA

»Kirkpatrickov model se nama zdi zelo uporaben, saj z njim dobimo podatke o učinkovitosti usposabljanj na različnih ravneh. Je vir informacij za prilagoditev in spreminjanje nadaljnjih usposabljanj. Olajša nam tudi spremljanje programa usposabljanja. Prek modela lahko vidimo, za katere udeležence in kakšna oblika usposabljanj je najbolj učinkovita. Zaradi svoje splošnosti nam model omogoča, da ga prilagodimo zelo specifično glede na usposabljanje, ki ga ocenjujemo.«

V organizacijah se povečuje število različnih izobraževanj in usposabljanj. Narašča tudi število podjetij, ki organizirajo številne delavnice, pri čemer zagotavljajo, da bodo imela njihova usposabljanja pomemben učinek na produktivnost, zavzetost in razvoj mehkih veščin njihovih zaposlenih. Ob tem pa se seveda zastavlja vprašanje, katera usposabljanja so učinkovita in katera ne.

Učinkovitost usposabljanj lahko opišemo kot stopnjo pridobljenih veščin in znanj, ki jih udeleženec usvoji med treningom ter jih zna tudi uporabiti. Da bi ugotovili, katera usposabljanja so bolj učinkovita, je treba narediti načrt ovrednotenja in oceniti izvedeno usposabljanje. Idealna metoda vrednotenja mora biti zanesljiva, veljavna, sprejemljiva in ekonomična (Morrison, 2003). Poleg tega mora vsebovati tako subjektivne in objektivne mere kot tudi kvalitativne in kvantitativne pristope. Le takšno sprotno vrednotenje pospeši razvoj ter izboljša učinkovitost usposabljanj (Abdulghani idr., 2014).



Slika 1: Kirkpatrickov model.

Ena od najbolj uveljavljenih in pogosto uporabljenih metod za merjenje učinkovitosti usposabljanj je merjenje učinkovitosti s pomočjo Kirkpatrickovega modela (slika 1). Donald Kirkpatrick navaja štiri ravni merjenja učinkovitosti usposabljanj, in sicer raven reakcij, raven učenja, raven vedenja ter raven rezultatov (Petrone, 2017). Pri vrednotenju je treba začeti na ravni reakcij, nato pa nadaljevati do ravni rezultatov (Kirkpatrick in Kirkpatrick, 2007) – če želimo doseči dobro veljavnost in zanesljivost merjenja, moramo izvesti vrednotenje usposabljanja na vseh ravneh.

Metode, ki jih uporabljamo na posamezni ravni, morajo biti raznolike. Zagotavljati morajo kvalitativne in kvantitativne podatke. V proces vrednotenja je dobro vključiti izvajalca, udeležence usposabljanja, druge zaposlene in vodje, da je ocenjevanje učinkovitosti čim bolj veljavno. O merjenju učinkovitosti je treba razmišljati že pred izvajanjem usposabljanja, ko analiziramo potrebe podjetja in določamo cilje usposabljanja. S pomočjo metode dobimo vpogled v to, kakšno se je udeležencem zdelo usposabljanje (raven reakcij), kaj vse so se naučili (učenje/znanje), kako se to znanje odraža v njihovem vedenju na delovnem mestu (vedenje) ter kakšno vrednost ima usposabljanje za podjetje (rezultati).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Kirkpatrickov model se je skozi desetletja razvijal vzporedno ob izkušnjah iz prakse. Dr. Donald Kirkpatrick je leta 1954 napisal doktorat o vrednotenju usposabljanj za industrijske supervizorje. Ko je izvedel usposabljanje, je želel vedeti, ali je bilo izobraževanje učinkovito za udeležence in kakšno vrednost je imelo za organizacijo. Pri tem vrednotenju usposabljanja se je navezal na Katzellove štiri korake vrednotenja ter dve leti pozneje napisal članek o oceni treningov oz. usposabljanj. Sledili so članki, ki so nastali na pobudo Zveze za razvoj talentov, z naslovi *Reaction, Learning, Behaviour in Results*. Njegovi članki so krožili med različnimi izobraževalci, ki so jih sproti prilagajali svojim potrebam in jih uporabljali ob različnih priložnostih. Neznana oseba pa je štiri članke združila v model – vsakega od člankov je vključila v model kot eno raven vrednotenja usposabljanj. Kirkpatrick je za združitev člankov v model izvedel v 70. letih prejšnjega stoletja ter ga dopolnil in znanstveno utemeljil. Od takrat je Kirkpatrickov model industrijski standard za merjenje učinkovitosti usposabljanj. V 90. letih je napisal knjigo *Evaluating training programs* o modelu, temu pa sta sledili še dve dodatni knjigi, in sicer *Transferring learning to behavior* ter *Implementing the four levels*. Model je eden od najbolj razširjenih in uporabljenih v raziskovanju, kjer preverjajo učinkovitost različnih usposabljanj za različne populacije (Kirkpatrick Partners, 2018).

Leta 2008 sta dr. Jim Kirkpatrick in Wendy Kirkpatrick ustvarila Kirkpatrickov poslovni partnerski model, ki predstavlja njegovo razširitev. Mnogi izvajalci usposabljanj, ki model uporabljajo v praksi, trdijo, da lahko za zagotavljanje učinkovitosti usposabljanj model tudi obrnemo. Tako začnemo z razmišljanjem o vrednosti usposabljanja za organizacijo (rezultati) in nato nadaljujemo z nižjimi ravnmi. S tem naj bi zagotovili zelene rezultate še pred načrtovanjem izobraževanj.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Kirkpatrickov model je ena od najpogosteje uporabljenih metod vrednotenja učinkovitosti usposabljanj, ki se pojavlja v marsikateri raziskavi o učinkovitosti usposabljanj (Salas in Canon-Bowers, 2001; Van Buren in Erskine, 2002). Metodo zasledimo tudi v metaanalizah (npr. Arthur, Bennett, Edens in Bell, 2003), v katerih raziskovalci preverjajo, kako učinkovita so specifična usposabljanja na različnih ravneh modela. Kirkpatrickov model lahko uporabimo na številnih področjih – koristen in uporaben se je izkazal v zdravstvu (Yardley in Dornan, 2012), izobraževanju (Love idr., 2016), pri analizi vodenja (Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph in Salas, 2017) ter na mnogih drugih.

Obstajajo pa tudi študije, ki to metodo kritično ovrednotijo. Alliger in Janek (1989) nista potrdila vzročne povezanosti med ravnmi modela, ki jo predpostavlja Kirkpatrick. Ugotavljata, da tako dobra kot slaba reakcija enako dobro napovedujeta učenje in vedenjske spremembe, kar je v nasprotju s predpostavkami modela. Rezultati namreč kažejo, da ni pozitivnih sprememb v vedenju ali rezultatih udeležencev, četudi so le-ti pozitivno ovrednotili usposabljanje in so izkazali določeno stopnjo znanja. Poleg tega nista našla povezav med učenjem in vedenjem ter vedenjem in organizacijskimi rezultati.

Z uporabo se je model skozi leta nekoliko spreminjal. Oblikovale so se nove različice in načini uporabe modela. Nekateri avtorji npr. dodajajo peto raven, ki se imenuje raven donosnosti oz. ROI (angl. *return on investment*). ROI se meri z naslednjo formulo: $ROI = (\text{prihodki} - \text{odhodki}) / \text{odhodki}$ (Bailey, 2014). Spet drugi trdijo, da je pravi način uporabe modela, če začnemo z ravnjo rezultatov in nadaljujemo proti ravni reakcij (Petroni, 2017).

Novejše raziskave opozarjajo tudi na pomembnost razumevanja in vrednotenja učinkovitosti usposabljanj na ravni vedenja in rezultatov, kar se v praksi izvaja manj pogosto kot vrednotenje na prvi in drugi ravni (Kennedy, Chyung, Winiecki in Brinkerhoff, 2014).

Vloga psihologov, in ne le organizacijskega psihologa, je nenehno razvijanje metod vrednotenja izobraževanja ter opozarjanje na morebitne pomanjkljivosti merjenja. Ključno je ozaveščanje o pomembnosti

ocenjevanja učinkovitosti usposabljanj. Po intervjujih slovenskih izvajalcev usposabljanj smo ugotovili (Špital in Boštjančič, 2019), da najpogosteje preverjajo učinkovitost izobraževanj neposredno po izvedenem izobraževanju, in sicer na ravni reakcij. V povprečju nekoliko manj pogosto merijo učinkovitost izobraževanj zaposlenih na ravni učenja, sledi raven rezultatov za organizacijo in najredkeje na ravni vedenja zaposlenih po določenem času (slika 2).



Slika 2: Aritmetične sredine odgovorov udeležencev ($N = 61$) na posameznih postavkah. Številka kaže raven merjenja učinkovitosti po Kirkpatrickovem modelu (Špital in Boštjančič, 2019).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

S pomočjo Kirkpatrickovega modela lahko na različne načine merimo učinkovitost usposabljanj. Uporabimo jo, ko sami izvedemo usposabljanje ali želimo preveriti učinkovitost usposabljanja, ki ga nekdo izvede za nas. S pomočjo te metode lahko sistematično ugotovimo, ali smo dosegli cilje usposabljanja na različnih ravneh, tako na nivoju posameznika kot na organizacijskem nivoju; preverimo lahko zadovoljstvo z usposabljanjem, znanje in spremembo vedenja udeležencev usposabljanja ter

rezultate, ki jih ima usposabljanje za delovno organizacijo. Kirkpatrick (2006) poudarja, da je usposabljanja smiselno vrednotiti, saj tako lažje upravičimo njihovo pomembnost za doseganje ciljev organizacije. S pomočjo vrednotenja se lahko odločimo, ali bomo takšna usposabljanja izvajali tudi v prihodnosti in jih po potrebi prilagodimo. Ovrednotenje usposabljanj omogoča tudi lažje spremljanje usposabljanj.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Model se uporablja za vrednotenje kakršnihkoli usposabljanj, saj je zelo prilagodljiv. Uporabljajo ga lahko vodje v organizaciji, kadrovska služba in izvajalci usposabljanja, ko želijo preveriti učinkovitost usposabljanj. Uporabljajo ga tudi raziskovalci, ko ugotavljajo, katera usposabljanja so najprimernejša za posamezno populacijo in doseganje ciljev. V tujini obstajajo svetovalna podjetja, ki se ukvarjajo le z izvajanjem merjenja učinkovitosti usposabljanj s pomočjo Kirkpatrickovega modela ali z izvajanjem delavnic na temo uporabe omenjenega modela.

POTEK IZVEDBE

Za izvedbo merjenja učinkovitosti je ključno, da najprej naredimo analizo potreb v organizaciji. S tem izvemo, katera znanja in veščine bodo zaposlenim pomagali do večje učinkovitosti in produktivnosti. Ko naredimo analizo potreb, sledi določitev ciljev usposabljanja. Nato se določi potek in organizacija usposabljanja, sledi izbor metode (oz. metod) in načrt vrednotenja. Vrednotenje s pomočjo Kirkpatrickovega modela se začne takoj po izvedenem usposabljanju, priprave in meritve predhodnega stanja pa potekajo že prej (Kirkpatrick in Kirkpatrick, 2007).

Model zajema štiri ravni vrednotenja:

1. Na prvi ravni (raven reakcij) se osredotočamo na percepcije udeležencev glede usposabljanja. Na tej ravni neposredno po usposabljanju s pomočjo vprašalnikov merimo zadovoljstvo udeležencev in preverimo, kakšno se jim je zdelo usposabljanje.
2. Na drugi ravni (raven učenja/znanja) merimo znanje in veščine, ki so jih udeleženci pridobili med usposabljanjem. To lahko ocenjevalci preverijo s pomočjo testov znanja (papir-svinčnik ali spletni

test), ki merijo znanje ali pridobljene kognitivne veščine. Znanje in veščine udeležencev lahko izmerijo pred in po usposabljanju ter primerjajo rezultate udeležencev in kontrolne skupine. Znanje lahko izmerijo tudi s pomočjo opazovanja.

3. Nekaj mesecev po usposabljanju na tretji ravni (raven vedenja) merimo, v kolikšni meri lahko udeleženci pridobljeno znanje in veščine uporabljajo na delovnem mestu. To predstavljajo pozitivne spremembe v njihovem vedenju in učinkovitosti pri delu. Merimo jih z opazovanjem, intervjuji, metodo 360° in vprašalniki (Kirkpatrick in Kirkpatrick, 2007).
4. Četrta raven je najpomembnejša za organizacijo, saj meri izid usposabljanja za podjetje. Na tej ravni se upoštevajo rezultati večje produktivnosti zaposlenih, ki so se udeležili usposabljanja (Abdulghani idr., 2014). To lahko merimo s pomočjo mer, ki jih organizacija uporablja za merjenje učinkovitosti oz. uspešnosti zaposlenih, če te mere vključujejo veščine ali znanja, pridobljena na usposabljanju (Kirkpatrick in Kirkpatrick, 2007).

Kirkpatrick predpostavlja, da si ravni sledijo zaporedoma, in sicer od ravni reakcij do ravni rezultatov. Meni, da je vrednotenje usposabljanj bolj veljavno, če se usposabljanje presoja na vseh ravneh, predvsem na ravni rezultatov (Newstrom, 1978).

PRIMER UPORABE METODE

Kot organizacijo, ki izvaja treninge mehkih veščin, nas je kontaktirala kadrovska služba podjetja. Radi bi, da pripravimo usposabljanje na temo povratne informacije. Najprej naredimo analizo potreb v organizaciji, pri čemer sodelujemo tudi z vodjo organizacije. Po tem sledi določitev ciljev usposabljanja. Ko se določi potek in organizacija usposabljanja, se določijo tudi metode in načrt vrednotenja, saj želimo izvedeti, kako učinkovito je bilo naše usposabljanje. Odločimo se, da bomo pri vrednotenju zelo sistematični, zato uporabimo Kirkpatrickov model, ki zajema štiri ravni vrednotenja.

Raven reakcij

Sestavimo seznam petih področij, o katerih želimo dobiti mnenje udeležencev. Oblikujemo anonimen vprašalnik, s katerim lahko kvantificiramo reakcije udeležencev, pri tem uporabimo 5-stopenjsko Likertovo lestvico s trditvami glede usposabljanja. Pri vsakem vprašanju moramo pustiti prostor tudi za komentarje. Zadnje vprašanje naj bo odprtega tipa, v katerem udeležence vprašamo, kaj bi v prihodnosti izboljšali. K izpolnjevanju vprašalnika so povabljeni vsi udeleženci, saj lahko le tako preverimo, kako zadovoljni so bili z izvedenim usposabljanjem.

PRIMER VPRAŠALNIKA

Prosimo, da podate iskreno mnenje in komentarje o izvedenem usposabljanju. Vaši odgovori nam bodo pomagali oceniti in izboljšati prihodnja usposabljanja.

Vodja usposabljanja: _____

Tema usposabljanja: _____

1. Kako bi ocenili temo usposabljanja (korist, zanimivost itd.)?

- ___ odlično
- ___ zelo dobro
- ___ dobro
- ___ zadostno
- ___ slabo

KOMENTARJI: _____

2. Kako bi ocenili vodjo usposabljanja (strokovnost, znanje o temi, komunikacija itd.)?

- ___ odlično
- ___ zelo dobro
- ___ dobro
- ___ zadostno
- ___ slabo

KOMENTARJI: _____

3. Kako bi ocenili izvedbo usposabljanja (dinamika, vključevanje sodelujočih, uporaba sodobnih pedagoških metod in pripomočkov itd.)?

- odlično
- zelo dobro
- dobro
- zadostno
- slabo

KOMENTARJI: _____

4. Kako bi ocenili prostor (udobnost, priročnost itd.)?

- odlično
- zelo dobro
- dobro
- zadostno
- slabo

KOMENTARJI: _____

5. Kako bi ocenili urnik usposabljanja?

- odlično
- zelo dobro
- dobro
- zadostno
- slabo

KOMENTARJI: _____

6. Kako bi izboljšali usposabljanje v prihodnje?

Raven učenja

Ker je usposabljanje na temo povratne informacije naravnano praktično, je dobro, da za vrednotenje učinkovitosti uporabimo kontrolno skupino. Pred in po usposabljanju je treba oceniti znanje o dobri povratni informaciji ter večino podajanja učinkovite povratne informacije.

Zaposlene prosimo, da podajo povratno informacijo sodelavcu glede njegovega dela. Glede na predhodno izdelane kriterije ocenimo ustreznost podane povratne informacije ter znanje o dobrih povratnih informacijah. Ocenimo tako osebe, ki se bodo udeležile usposabljanja (eksperimentalna skupina), kot tudi osebe, ki se ga ne bodo udeležile (kontrolna skupina). Po usposabljanju še enkrat ocenimo ustreznost povratnih informacij. Primerjamo, kakšne so razlike v povratnih informacijah kontrolne in eksperimentalne skupine. Takšno preverjanje učenja večkrat ni mogoče, saj morata biti skupini enakovredni ter težko nadzorujemo vse pomembne spremenljivke.

Včasih za preverjanje ravni učenja uporabimo test znanja (papir-svinčnik ali spletni test). V njem lahko udeležence vprašamo, kakšna je struktura ustrezne povratne informacije, kako jo podajamo, kdaj je primerno dati povratno informacijo ipd. Vprašanja na testu so lahko tako zaprtega kot odprtega tipa.

PRIMER VPRAŠALNIKA

1. Kakšna je učinkovita povratna informacija?

2. Kateri so sestavni deli »sendvič tehnike«?

3. Sodelavec Janko je v službi na splošno zelo prizadeven in delaven. Danes je prišel v službo zmeden in je naredil ogromno napak. Napišite, kakšno povratno informacijo o njegovem delu bi mu podali?

4. Označite, ali je trditev pravilna (P) ali napačna (N).

Trditev	P	N
Pri podajanju povratne informacije se sklicujemo na osebnost posameznika.		
Glagol v drugem delu »sendvič tehnike« mora biti v velelniku.		
Povratne informacije je dobro podati takoj.		
Pri podajanju povratne informacije začnemo s kritiko in končamo s pohvalo.		

Raven vedenja

Ocenjevanje sprememb vedenja izvedemo nekaj mesecev po usposabljanju, ko so delavci že usvojili novo znanje in veščine. Vedenje lahko ocenimo na različne načine; pomagamo si z anketami oz. vprašalniki, ki jih izpolnijo posamezniki, ki opazujejo vedenje osebe, ki se je udeležila usposabljanja na temo povratne informacije. Lahko jih vprašamo, kako in kolikokrat zaposleni, ki je bil na usposabljanju, podaja povratno informacijo. Uporabimo lahko tudi ček liste in metodo opazovanja. Izvedemo lahko fokusne skupine ali intervjuje, s katerimi preverimo, kako zaposleni nova vedenja (podajanje ustreznih povratnih informacij) uporabljajo na delovnem mestu. Vedenje je smiselno ocenjevati tako pred kot po usposabljanju.

Raven rezultatov

Vedeti moramo, kaj si želijo vodje delovne organizacije, v kateri izvajamo usposabljanje. Cilj usposabljanja mora biti merljiv in specifičen. V primeru usposabljanja na temo povratne informacije si vodstvo želi boljšo produktivnost in razvoj zaposlenih na podlagi povratnih informacij, ki jih dobijo s strani sodelavcev.

Na ravni rezultatov lahko primerjamo uspešnost in produktivnost zaposlenih, ki so bili deležni usposabljanja, ter zaposlenih, ki niso bili vključeni v usposabljanje. To pomeni, da ponovno uporabimo kontrolno (udeleženci, ki se usposabljanja niso udeležili) in eksperimentalno skupino (udeleženci, ki so bili na usposabljanju), če je to mogoče. Merimo lahko npr. produktivnost zaposlenih ter število narejenih napak

pred in po usposabljanju. Po meritvi rezultate primerjamo s kontrolno skupino. Pri merjenju rezultatov si je treba vzeti dovolj časa, saj se spremembe vedenja in rezultatov ne zgodijo nemudoma. Rezultate je treba meriti večkrat in v določenih časovnih intervalih. Udeležencem usposabljanj lahko damo vprašalnik o spremembah vedenja, ki preverja, do katere mere je usposabljanje vplivalo na njihovo spremembo vedenja. Vprašamo jih lahko, kako se je njihovo vedenje spremenilo od usposabljanja, kako je učinkovito podajanje povratnih informacij izboljšalo odnos med sodelavci, spremenilo delovno učinkovitost ali zmanjšalo število napak. Udeležence vprašamo tudi, katere druge prednosti je imelo usposabljanje za njih in za organizacijo.

VLOGA PSIHologa

Psiholog v kadrovski službi lahko s pomočjo metode izbere najustrežnejša usposabljanja, ki so se v preteklosti izkazala za učinkovita. Vodji s pomočjo analize na ravni rezultatov utemelji, zakaj je usposabljanje smiselno in kakšne prednosti bo imelo za delovno organizacijo. S pomočjo uporabe Kirkpatrickove metode vrednotenja usposabljanj lahko kadrovik izbere kakovostne izvajalce, katerih usposabljanja so učinkovita. Ko se neko usposabljanje izvede v delovni organizaciji, psiholog preveri, kako so bili udeleženci z njim zadovoljni, katera znanja so pridobili, kako se je spremenilo vedenje zaposlenih ter kako se to kaže na ravni podjetja. Če se neko usposabljanje izkaže za neučinkovito, lahko usposabljanje spremeni, ukine, zamenja izvajalca ali temo.

Psiholog je lahko tudi izvajalec usposabljanj. S pomočjo Kirkpatrickovega modela lažje oblikuje usposabljanje, saj že vnaprej razmišlja o ciljih, ki jih želi doseči. Metoda mu olajša spremljanje usposabljanja ter prilagajanje in spreminjanje v prihodnosti. Če izvaja usposabljanja, je dobro, da opozarja tudi o pomenu vrednotenja učinkovitosti, saj z njim dobimo pomembne povratne informacije od udeležencev. Metoda mu omogoča kvantifikacijo učinkovitosti njegovih usposabljanj, s katero lahko utemelji svojo usposobljenost v prihodnje. Kot izvajalec mora razmisliti o metodah ocenjevanja, ki morajo biti veljavne, zanesljive in objektivne. Biti mora precej kreativen, da oblikuje raznorazne pristope merjenja učinkovitosti na vseh ravneh.

Kot raziskovalec lahko psiholog s pomočjo metode raziskuje, katera usposabljanja so najučinkovitejša za specifične veščine ali za določene skupine. Model mu omogoča primerjavo učinkovitosti usposabljanj glede na raven, na katero imajo največji učinek. Raziskuje lahko, v kakšni povezavi so različne ravni modela med seboj ter predlaga, za katero raven uporabiti katero usposabljanje.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Čeprav je model zelo koristen, ga v praksi redko uporabljajo v celoti. Intervjuji s slovenskimi izvajalci usposabljanj kažejo (Špital in Boštjančič, 2019), da za vrednotenje učinkovitosti usposabljanj večinoma uporabljajo metode, ki sodijo na raven reakcij. To lahko pripišemo nepoznavanju Kirkpatrickove metode, nezainteresiranosti naročnikov ali pomanjkanju sredstev in časa. Omejitev metode je torej prepričanje o njeni neekonomičnosti, četudi nam omogoča vpogled v pomembne informacije o učinkovitosti usposabljanja.

Ena od omejitev je tudi splošnost modela, saj morajo biti uporabniki precej kreativni, da se domislijo metod, s katerimi bodo ocenjevali usposabljanja na posameznih ravneh. Izvajalec merjenja učinkovitosti mora poznati načine merjenja učinkovitosti na zanesljiv in veljaven način, zato ni primerna za vse. Ob neustrezni pripravi lahko pride do napak merjenja in pristranskih rezultatov. Včasih je težko izolirati učinke usposabljanj od drugih dejavnikov, ki vplivajo na spreminjanje vedenja zaposlenih ter rezultatov organizacije. Merjenje učinkovitosti zahteva veliko priprave, časa in sredstev, kar je prav tako omejitev metode.

L I T E R A T U R A

- Abdulghani, H. M., Shaik, S. A., Khamis, N., Al-Drees, A. A., Irshad, M., Khalil, M. S., ... Isnani, A. (2014). Research methodology workshops evaluation using the Kirkpatrick's model: Translating theory into practice. *Medical Teacher*, 36(1), 24–29.
- Alliger, G. M. in Janek, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42, 331–342.

- Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S. in Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245.
- Bailey, A. (2014). *The Kirkpatrick/Phillips model for evaluating human resource development and training*. Dostopno na <http://www.buscouncil.ca/busgurus/media/pdf/the-kirkpatrick-phillips-evaluation-model-en.pdf>
- Kennedy, P. E., Chyung, S. Y., Winiecki, D. J. in Brinkerhoff, R. O. (2014). Training professionals' usage and understanding of Kirkpatrick's level 3 and level 4 evaluations. *International Journal of Training and Development*, 18(1), 1–21.
- Kirkpatrick, D. L. (2006). Seven keys to unlock the four levels of evaluation. *Performance Improvement*, 45(7), 5–8.
- Kirkpatrick, D. L. in Kirkpatrick, J. (2007). *Implementing the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick's four-level training evaluation model. Dostopno na <https://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm>
- Kirkpatrick's four levels of training evaluation in detail. Dostopno na http://www.ct.gov/ctdn/lib/ctdn/ttt_14_m5_handouts2.pdf
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. in Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718.
- Love, J. N., Yarris, L. M., Santen, S. A., Kuhn, G. J., Gruppen, L. D., Coates, W. C., ... Farrell, S. E. (2016). A novel specialty-specific, collaborative faculty development opportunity in education research: Program evaluation at five years. *Academic Medicine*, 91(4), 548–555.
- Morrison, J. (2003). ABC of learning and teaching in medicine: Evaluation. *British Medical Journal*, 326, 385–387.
- Newstrom, J. W. (1978). Catch-22: The problems of incomplete evaluation of training. *Training & Development Journal*, 32(11), 22–24.
- Petrone, P. (2017). *The best way to use the Kirkpatrick model*. Dostopno na <https://learning.linkedin.com/blog/learning-thought-leadership/the-best-way-to-use-the-kirkpatrick-model--the-most-common-way-t>
- Salas, E. in Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471–499.
- Špital, M. in Boštjančič, E. (2019). Sistematičen pristop k merjenju učinkovitosti izobraževanja zaposlenih – prenos Kirkpatrickovega modela v prakso. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 17(2), 25–37.
- Van Buren, M. E. in Erskine, W. (2002). *State of the industry: ASTD's annual review of trends in employer-provided training in the United States*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Yardley, S. in Dornan, T. (2012). Kirkpatrick's levels and education 'evidence.' *Medical Education*, 46(1), 97–106.

KIRKPATRICK'S MODEL FOR EVALUATING HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND TRAINING

One of the most widely established methods for measuring training effectiveness is the Kirkpatrick Model, which measures effectiveness at the reaction level, learning level, behaviour level, and result level. In order to achieve a high degree of measurement validity and reliability, training must be evaluated at all levels.

The methods used at individual levels should be diverse, and provide both qualitative and quantitative data. Ideally, the evaluation process should include the training provider, the participants in the training, other employees and managers, so the evaluation of effectiveness is as valid as possible. Measuring effectiveness should already be considered prior to the training when analysing the needs of the company and setting training goals. The method provides insights into the participants' opinions on the training (reaction level), the knowledge gained (learning / knowledge), how this knowledge is reflected in the workplace (behaviour), and the value of this training for the company (results).

Maja Vovko in Žiga Kovačič

MASOVNI PODATKI IN METODA DOSEGANJA TOČK

»Tehnološki in informacijski napredek v zadnjem času je močno vplival na to, kako organizacije poslujejo, postavljajo strategije, ohranjajo konkurenčno prednost in sprejemajo pomembne odločitve. Uporaba masovnih podatkov o zaposlenih v kadrovskem managementu je trenutno zelo nova praksa, ki pa se bo vse hitreje razvijala in vpeljevala. Za izkoristek prave dodane vrednosti uporabe masovnih podatkov v kadrovskem managementu bi morale organizacije tako vanje začeti vlagati že danes, vendar pa mora biti vpeljava prakse premišljena in dobro zastavljena.«

Danes skorajda z vsakim dejanjem, tako v fizičnem svetu kot na spletu, puščamo digitalne sledi, ki raziskovalcem lahko veliko povedo o vedenju in lastnostih posameznika. Lahko bi rekli, da sta danes komunikacija in vedenje posameznikov v veliki meri digitalizirana. Ideja masovnih podatkov (angl. *big data*) je zbiranje teh digitalnih sledi na način, ki omogoča analizo (Marr, 2015). Kaj sploh so masovni podatki in po čem se razlikujejo od tradicionalnih podatkov in baz, ki jih običajno organizacije zbirajo in obdelujejo? Ker so masovni podatki razmeroma nov pojav, je tudi njihova opredelitev še vedno v nastajanju, vendar pa se avtorji strinjajo glede štirih ključnih lastnosti masovnih podatkov, ki nam lahko pomagajo pri njihovi konceptualizaciji (npr. Chen, Chiang in Storey, 2012; Garcia-Arroyo in Osca, 2019; Roberts, 2013):

- **Količina oz. velikost podatkov**, ki jih organizacija pridobiva, zbira in hrani: masovni podatki so mnogo večji od tradicionalnih podatkovnih baz,

zato jih običajno ne hranijo na trdih diskih računalnikov, temveč v posebnih podatkovnih skladiščih (angl. *data warehouse*). Zaradi same količine podatkov po njih pogosto ni možno ročno brskati ali jih pregledovati, kot smo tega vajeni z drugimi zbirkami podatkov, temveč za pregledovanje in vpoglede v baze uporabljamo posebna, temu namenjena orodja in vmesnike. V zbirkah podatkov o zaposlenih, ki jih vodijo kadrovske službe, je navadno temu kriteriju hitro zadoščeno, saj so baze že običajno precej obsežne.

- **Hitrost oz. pretok pridobivanja podatkov:** v primerjavi s tradicionalnim zbiranjem podatkov po potrebi, npr. ob vstopu na delovno mesto, zamenjavi delovnega mesta, ob oceni delovne uspešnosti itd., masovni podatki v hrambo pritekajo dnevno ali celo neprestano. Tu je smiselno upoštevati naravo delovnega mesta, saj vsa ne omogočajo neprestanega pretakanja informacij, ker se te enostavno ne generirajo. Bolj dinamična, hitro spreminjajoča se delovna okolja, kjer se izvede veliko transakcij ali interakcij, kot so klicni centri ali večja skladišča, tako lahko zadostijo kriteriju (Fairhurst, 2014).
- **Raznolikost oblike in virov podatkov:** poleg demografskih podatkov, podatkov o kompenzacijah, uspešnosti na delu, raznolikih ocenjevanjih dela, številu odsotnosti, rezultatih vprašalnikov in podatkih o kompetencah v masovnih podatkih najdemo tudi nestrukturirane podatke, kot so izkušnje, elektronska sporočila, življenjepisi, objave na internih ali družbenih medijih (McCaffery idr., 2015). Podatke lahko zbiramo s pomočjo pametnih telefonov ali senzorjev, kar pa pri nestrukturiranih podatkih zahteva nove pristope k analizi. Raznolikost se nanaša na obliko oziroma format podatka, raznoliki pa so tudi viri, iz katerih informacije pritekajo v bazo.
- **Verodostojnost podatkov:** je ključna predvsem pri pregledu in oceni zbranih podatkov, saj se med zbiranjem raznolikih in številnih podatkov iz več virov in v različnih oblikah nabere tudi veliko »šuma« – podatkov, ki so morda nepopolni, največkrat tudi neuporabni ali neustrezni za želeno analizo ali problem.

Avtorji izpostavljajo, da za namen upravljanja in razvoja kadrov podatki ne potrebujejo nujno dosehati prav vseh kriterijev, da jih obravnavamo kot masovne. Ravno nasprotno – obstajala naj bi velika variabilnost že znotraj ene

organizacije, in sicer lahko določeni podatki ustrezajo vsem kriterijem, medtem ko so drugi mnogo bolj osnovni. Za uporabo masovnih podatkov, predvsem njihovih prednosti, tako ni treba imeti ogromnega podatkovnega skladišča in milijone bajtov raznolikih podatkov – prvi korak, ki ga mora kadrovski management (še) narediti, je že sam preskok iz intuitivnega, ustaljenega načina odločanja, v zavestno podpiranje kadrovskih odločitev z realnimi podatki ter njihovo preverjanje in dopolnjevanje (Fairhurst, 2014).

Poleg ključne lastnosti, da gre za mnogo večjo količino in pretok podatkov, ki so tudi v večji meri nestrukturirani kot v preteklosti, pa imajo masovni podatki v kontekstu kadrovskega managementa tudi nekatere druge lastnosti, ki jih ločujejo od tradicionalnih podatkovnih baz. Te lastnosti, ki so hkrati tudi glavne prednosti metode, povzemamo na podlagi sistematičnih pregledov (Garcia-Arroyo in Osca, 2019; Giacumo in Breman, 2016):

- podatki so sedaj še bolj vezani na ljudi (angl. *people-related data*);
- podatki so trenutni, zato je strah pred zastaranjem podatkov ali prepoznim ukrepanjem manjši;
- iz podatkov je mogoče v realnem času poiskati vzorce in oblikovati napovedne modele, ki so podpora pri sprejemanju odločitev (angl. *data-driven decision making*) in iz procesa odločanja odstranijo človeške napake ali pristranskosti;
- iz rezultatov in ugotovitev, ki jih omogočajo podatki, lahko dobimo uporabne rešitve za implementacijo.

Z uporabo masovnih podatkov bi kadrovske službe lahko pridobile veliko konkurenčno prednost, saj bi s pomočjo napredne analitike npr. prepoznale največje potenciale že med selekcijskim postopkom, izboljšale razmerje odhodov ter obdržale pri svojih zaposlenih zadovoljstvo, motiviranost in zavzetost. Z izboljševanjem tehnologije v ozadju, ki zmore hranjenje in obdelavo podatkov o zaposlenih na višjem nivoju, pa bo ta konkurenčna prednost, ki je trenutno še zelo redka, vse hitreje postala vsakodnevna praksa. Z vpeljavo metode bi tako morali kadrovski strokovnjaki začeti čim prej, da bi bil izkoristek čim večji (Fairhurst, 2014).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Čeprav sprejemanje odločitev v kadrovskem managementu, tudi glede razvoja kadrov, že dolgo sloni na podatkih o zaposlenih, ki jih kadrovska služba zbira ali analizira, je velik tehnološki porast omogočil obstoj masovnih podatkovnih baz, ki so podlaga za napredno napovedno analitiko. Nastanek masovnih podatkovnih baz je v največji meri spodbudila digitalizacija podatkov; večina podatkov, ki se danes zbirajo, so v osnovi digitalni, njihova količina pa skozi leta eksponentno raste. Nadalje je s tehnološkim razvojem povezana rast samih podatkov, saj se večajo viri podatkov (tudi v kadrovski analitiki lahko npr. podatke sedaj zbiramo iz računalniških programov, mobilnih telefonov ali drugih naprav, ne pa le od zaposlenih samih), poleg količine se tako širi tudi vrsta in oblika podatkov. Naslednji pomemben prelom je bil razvoj storitev v oblaku, ki omogočajo enostavnejšo hrambo masovnih podatkov, ter računalniških programov in orodij za združevanje, urejanje, vpogled, čiščenje in predvsem analiziranje take ogromne količine informacij. Razvila so se tudi analitična orodja in njihove zmožnosti – sedaj lahko oblikujemo napovedni model, v katerega stalno pritekajo novi podatki, ki ga preverjajo in dopolnjujejo. V podatkih lahko iščemo tudi vzorce, kar pred nedavnim tehnološkim razvojem ni bilo mogoče (Murr, 2015).

Sprva se je najpogosteje zbiralo in analiziralo masovne podatke o strankah ali kupcih – z analizo masovnih podatkov so organizacije optimizirale in povečevale prodajo prek spoznavanja kupcev in njihovih nakupovalnih navad. S sledenjem trendom nakupov in nakupovalnih vedenj potrošnikov so lahko poiskali vzorce vedenj in napovedovali prodajo obstoječega ali novega izdelka. Za izboljšanje poslovnih procesov so z uporabo masovnih podatkov (npr. trendov na družbenih omrežjih, pogostosti iskalnih gesel v brskalnikih, celo vremenske napovedi) organizacije lahko na podlagi podatkovnega modela predvidele, kateri izdelek se bo prodajal, kar je vplivalo na poslovne odločitve v logističnih verigah in prerazporeditve skladišč. Vendar pa je uporaba hitro prerasla le prodajna podjetja – masovne podatke uporablja tudi policija v večjih mestih za lovljenje kriminalcev in napovedovanje povečanja kriminalne aktivnosti. Banke jih uporabljajo za odkrivanje nelegalnih transakcij bančnih kartic (Murr, 2015), masovni podatki pa so povezani tudi z razvojem interneta stvari (angl. *internet of things*).

Masovni podatki se v kadrovskih službah organizacij uporabljajo mnogo krajši čas kot na drugih poslovnih področjih – prvi strokovni prispevki, ki opisujejo možnosti prenosa prakse na kadrovske področje, segajo v leto 2013. V začetku je bila v ospredju uporaba masovnih podatkov na področju sprejemanja strateških kadrovskih odločitev, ocenjevanja uspešnosti in učinkovitosti ter izobraževanja in upravljanja z znanjem v organizaciji, pozneje pa se je pozornost usmerila tudi na selekcijo in iskanje ter ocenjevanje in razvoj kadrov (Garcia-Arroyo in Osca, 2019). Za uporabo masovnih podatkov v kadrovskem managementu se pojavljajo naslednja področja in raziskovalna vprašanja (Roberts, 2013):

- **Blagovna znamka delodajalca:** ali smo med iskalci zaposlitve začeli delodajalec? Kako nas kot zaposlovalca vidijo študenti z različnimi nivoji izobrazbe? Na kakšen način se študentje iz različnih univerz spoznavaajo z našo organizacijo?
- **Upravljanje s talenti:** kdaj in zakaj talenti zapustijo organizacijo? Zakaj določen oddelek izgublja več uspešnega kadra kot drugi?
- **Profiliranje talentov:** kakšne značilnosti, izkušnje, osebnost, večine imajo vodje organizacije ali najbolj uspešni, učinkoviti zaposleni?
- **Načrtovanje karijerne poti zaposlenih:** kako pripraviti najbolj učinkovit, individualiziran načrt za posameznike ali skupine zaposlenih?
- **Načrtovanje nasledstev:** kako uspešno poiskati in razvijati prave naslednike za ključna delovna mesta?
- **Razvoj zaposlenih:** kdo so naši najbolj uspešni vodje ter katere lastnosti in kompetence jih ločijo od manj uspešnih? Kateri treningi so najbolj učinkoviti?
- **Ocenjevanje delovne uspešnosti posameznikov, timov ali oddelkov:** kateri timi so najbolj uspešni? Po kolikšnem času lahko pričakujemo, da bo novi zaposleni samostojen pri delu? Po čem se manj uspešni zaposleni razlikujejo od bolj uspešnih?
- **Segmentacija delovne sile:** kateri prodajniki so najbolj uspešni pri prodaji določenim segmentom strank? Kako določiti prave treninge in izobraževanja glede na močne in šibke točke zaposlenih?
- **Ovrednotenje raznolikih programov in pobud:** ocena učinkovitosti trenutne strategije zaposlovanja, učinkovitost treningov in izobraževanj.

- **Iskanje in selekcija kadrov:** kako doseči višji odziv na zaposlitvene oglase? Kako najti najbolj ustreznega kandidata za delovno mesto?
- **Ohranjanje kadrov:** kateri zaposleni bodo najverjetneje v kratkem zapustili organizacijo?

Čeprav so kadrovske prakse že prej temeljile na podatkih, je raba napovedne analitike za sprejemanje odločitev velik premik za kadrovski management (Roberts, 2013) in je trenutno na začetku svojega razvoja.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Na področju rabe masovnih podatkov v kadrovskem managementu je praksa veliko pred empiričnimi znanstvenimi študijami, ki bi zagotavljale objektivni in merljiv vpogled v rezultate rabe takih podatkov. Večina objavljenih strokovnih prispevkov tematiko namreč preučuje s teoretičnega vidika ter tako predstavlja pregledne in opise praks iz realnih podjetij v obliki študij primerov, opisuje možnost prenosa načinov uporabe iz drugih področjih (predvsem trženja in prodaje) na upravljanje s kadri ter raziskuje priložnosti in omejitve slednjega. Poleg tega predstavljajo praktične nasvete (metodološke, operativne in izvedbene) za vpeljavo metode. Pomemben delež teoretičnih strokovnih del, ki se ukvarjajo s problematiko in pomanjkljivostmi metode, izpostavlja prav potencialne pravne in etične dileme ter nujnost ustreznega upravljanja s tveganji (npr. Calvard in Jeskeb, 2018; Sodeman in Hamilton, 2018). Na podlagi študij primerov avtorji (Garcia-Arroyo in Osca, 2019; Giacumo in Breman, 2016) zaključujejo, da organizacije masovne podatke lahko (in ponekod že) uporabljajo za namene privabljanja in selekcije novih kadrov, priprave in ovrednotenja različnih razvojnih in izobraževalnih programov, ugotavljanje in izboljševanje zavzetosti pri delu, višanje retencije in nižanje fluktuacije zaposlenih itd.

Nekaj empiričnih študij sicer obstaja. Avtorji ugotavljajo, da je za uspešno pridobivanje znanj in informacij iz masovnih podatkov ključnega pomena skrb za ustrezno količino podatkov, hrambo, vzdrževanje in stalno reševanje težav (Mari in Masini, 2017). Drugi raziskovalci so

se ukvarjali s pripravo modela indikatorjev v organizaciji, ki so ključni pri tem, ali bo vpeljava uporabe masovnih podatkov uspešna ali ne. Izpostavljajo naslednje indikatorje uspešnosti: podpora vodstva, sposobnost vpeljevanja sprememb v organizacijo, infrastruktura IT, znanja in veščine strokovnjakov, ki proces vodijo, vsebina podatkov, strategija upravljanja s podatki ter skrb za varstvo in zaščito podatkov (Halaweh in El Massry, 2017). Preverili so tudi vpliv uporabe masovnih podatkov v trgovskih podjetjih na izboljšanje operativne uspešnosti – natančneje so pokazali, da lahko iz masovnih podatkov identificirajo ključne kazalnike učinkovitosti in jih nato uporabijo za vpeljavo hitrih sprememb v delovnem procesu. Čeprav je bila avtomatična vpeljava izboljšav uspešna, avtorji zaključujejo, da so prave zmožnosti uporabe masovnih podatkov na tak način še zelo nerazvite in se bodo v veliki meri razvijale dalje (Kitchin in Evans, 2018).

V splošnem gre za precej novo in zato še neraziskano področje, saj je prvo strokovno-znanstveno delo o tej temi objavljeno leta 2013, čeprav se število člankov in prispevkov vsako leto izrazito povečuje (Garcia-Arroyo in Osca, 2019; Giacumo in Breman, 2016). Za velik razkorak med dosežki v praksi in znanstvenimi raziskavami naj bi prišlo ravno zaradi specifičnosti metode. Organizacije, ki s pridom uporabljajo metodo za razvoj napovednih modelov in algoritmov za odločanje, so velika tuja podjetja, ki si to lahko privoščijo (npr. Google, IBM, Unilever), ostali pa operirajo z mnogo manjšimi podatkovnimi bazami, ki niso dovolj velike ali zrele za napredne analize. Še pomembnejši razlog se skriva v longitudinalnosti metode – zbiranje in priprava baze masovnih podatkov lahko traja več let in tako vzame precej več časa kot druge oblike raziskovanja.

Empirično podprta pa je uporaba s podatki podprtih praks in odločitev pri upravljanju s kadri. S pomočjo kadrovske analitike lahko tako organizacija na podlagi izračunov uspešnejše sklepa, kdaj bo prišlo do fluktuacij v delovni sili in pripravi ustrezne ukrepe (Lam in Chan, 2017), načrtujejo se lahko ukrepi za izboljšanje načrtovanja delovne sile in delovnega okolja (O'Brien-Pallas in Baumann, 2008), v splošnem pa naj bi organizacije, ki pri sprejemanju odločitev dajejo velik poudarek podatkom in poslovni analitiki, dosegale višje rezultate, bile poslovno bolj uspešne ter imele višjo dobičkonosnost kapitala (ROE) in tržno vrednost (Brynjolfsson, Hitt in Kim, 2011). S podatki podprte kadrovske

odločitve so zagotovo smiselne in učinkovite, v prihodnjih raziskavah pa bo treba preveriti, ali potrebna naložba v masovne podatke organizacijam res prinaša dodano vrednost, ki jo obljublja.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Glavni namen masovnih podatkih je uporaba realnih in nazornih podatkov, ki so vezani na zaposlene. Z uporabo teh naj bi bolj strateško sprejemali odločitve, ki vplivajo na poslovanje, in izboljšali organizacijsko učinkovitost. Poglavitna ideja v ozadju analitične kadrovske službe pa je vnos znanosti, natančnosti in strogosti v procese, ki so tradicionalno v večji meri sloneli na intuiciji.

Drugi pomemben poudarek zagovornikov masovnih podatkov je upravljanje zaposlenih, ki prvenstveno temelji na dokazih. Gre za uporabo dokazov, podatkov ter analitično in kritično ovrednotenje le-teh pri sprejemanju menedžerskih odločitev, ki zmanjšuje tveganja, omogoča reševanje problemov v realnem času in ima vpliv na uspešnost organizacije (Garcia-Arroyo in Osca, 2019; Roberts, 2013).

Najbolj vabljev vidik masovnih podatkov pa je vsekakor napovedljivost. Podatke lahko namreč obdelamo na osnovni ali kompleksni ravni, z nivojem obdelave pa so pogojeni tudi rezultati in odločitve. V organizacijah veliko kadrovske analize ostaja na deskriptivni ravni, katere omejena vrednost je ta, da ne omogoča enakega potenciala za iskanje rešitev. Stopnjo nad opisom pa je napoved, ki organizaciji že omogoči, da predvidi, kaj se bo zgodilo. Prav to je ključna vrednost masovnih podatkov (Roberts, 2013). Tako bi lahko s pomočjo napovedne analitike na trenutno najbolj uspešnih posameznikih v organizaciji oblikovali model, s katerim bi ocenjevali nove zaposlene – ti modeli bi temeljili na realnih podatkih in bi se razlikovali glede na področje dela ali delovno mesto, s tem pa postali maksimalno uporabni in veljavni.

Masovni podatki so tudi način za organizacije, da iz mnogih različnih podatkovnih baz zgradijo eno skupno bazo raznolikih informacij, katere nato združujejo za pridobivanje vrednih vpogledov, ki imajo lahko operativno ali celo strateško vrednost za organizacijo (Fairhurst, 2014).

Napovedovanje uspešnosti lahko poteka v resničnem času in tako ponudi vpoglede ter rešitve, ki že sproti skušajo izboljšati uspešnost. Tako ne čakamo na konec delovnega dneva, meseca ali celo leta za podajo povratne informacije o pričakovani uspešnosti. Organizacije najpogosteje napovedujejo odhode iz organizacije (Garcia-Arroyo in Osca, 2019), saj so ti lahko zelo škodljivi – s pomočjo napovednih modelov lahko odhode vnaprej predvidijo ter pripravijo retencijske programe za dvig zavzetosti, ki prav tako temeljijo na podatkih o zaposlenih. Naslednji korak po napovedovanju pa je samodejno sprejemanje odločitev, v ozadju katerega so napredki, kot sta strojno učenje in algoritmi, ki pa so trenutno še v razvoju in bodo pravo uporabno vrednost pokazali v prihodnosti (Fairhurst, 2014).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Masovni podatki kot orodje bodo zagotovo najbolj zanimivi večjim podjetjem, ki že zbirajo in obdelujejo večje, tudi raznolike, baze podatkov o zaposlenih. Pri teh bo čas do učinkovite uporabe krajši, medtem ko morajo organizacije, ki podatkov v taki meri še ne uporabljajo, doseči določen nivo zrelosti podatkovnih baz. Kot omenjeno, ni nujno imeti ogromne ali kompleksne podatkovne baze, da organizacija začne z vpogledi v obstoječe podatke za sprejemanje boljših kadrovske odločitve. S tega vidika je orodje primerno tudi za nekoliko manjše organizacije, čeprav ne gre za popolno uporabnost masovnih podatkov, z vsemi možnostmi, ki jih ponuja.

Zbiranje, hranjenje in analiziranje masovnih baz podatkov je smiselno predvsem za organizacije s takimi delovnimi mesti, ki omogočajo zvezno zbiranje raznolikih podatkov o zaposlenih. Zelo primerno je za dinamična delovna mesta z veliko interakcijami, ki jih lahko beležimo (predvsem prodajna podjetja, klicni centri, večja skladišča, logistični centri), saj se podatki ustvarjajo samodejno, treba jih je le zbrati, urediti in poiskati vredne informacije za izboljševanje delovne uspešnosti in učinkovitosti. Kjer je interakcij, ki jih lahko beležimo kot podatke, manj ali pa so si zelo podobne, bo težje zgraditi bazo masovnih podatkov.

Metoda je uporabna za kadrovske oddelke, ki želijo uporabiti (obstoječe ali novo zbrane) podatke o zaposlenih za sprejemanje odločitev

in pripravo razvojnih orodij. Kako kompleksni, poglobljeni ali veljavni bodo rezultati, pa bo odvisno od tega, kakšno bazo so zmožni zgraditi in kakšne analize je na bazi možno izvesti.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Ker se z uporabo masovnih podatkov lahko lotimo zelo širokega nabora vprašanj, prav tako pa so tudi same baze med seboj zelo različne (po vsebini in velikosti), ni univerzalnega postopka za uporabo orodja. Organizacija bo morala svoje prakse prilagoditi vprašanjem, ki jih naslavlja, in podatkom, s katerimi razpolaga. V splošnem pa vpeljava masovnih podatkov v kadrovske management zahteva določene korake, s katerimi zagotovimo, da iz podatkov res pridobimo dodano vrednost. Spodaj povzemamo napotke avtorjev glede načina vpeljave orodja v kadrovske management (Davenport, 2013; Halaweh in El Massry, 2017; Tonidandel, King in Cortina, 2015):

1. Najprej je potrebno načrtovanje, kako bodo baze podatkov organizirane in upravljane. To vključuje odločitev o hranjenju podatkov (lokalno v računalniku ali na specializiranem mestu z več pomnilnika) in strukturiranosti (so baze povsem strukturirane in tako vedno pripravljene na uporabo ali manj strukturirane – v tem primeru je pred vsakim vpogledom potrebna priprava). Pri tem je treba upoštevati velikost podatkov, kako bo urejeno dostopanje do podatkov (kdo in kdaj) in njihovo pošiljanje.
2. V drugem koraku se uredi dostopanje do podatkov – pri kompleksnejših bazah, ki so navadno združbe več različnih podatkovnih baz, običajen vpogled namreč ni mogoč. Potrebno je znanje uporabe vmesnikov, ki omogočajo dostop do informacij. Oba koraka je smiselno dobro opredeliti tudi, preden se prične zbiranje novih podatkov, če vseh potrebnih še nimamo zbranih.
3. V tretjem koraku se podatke ureja in strukturira – ključno tu je ločevanje uporabnih informacij od neuporabnih oz. šuma, določanje kakovosti podatkov in odločitev, kaj storiti z manj kakovostnimi podatki. Potrebne so tudi odločitve o analizi, ki pa temeljijo na vrsti in formatu podatkov – nestrukturirani podatki, kot so vsebine

elektronskih sporočil, življenjepisi, video ali avdio posnetki, navadno zahtevajo posebno programsko opremo ali algoritme za analizo. Če so podatki preprostejši, se izvajajo opisne analize, bolj kompleksni, raznoliki in številčni podatki pa omogočajo iskanje povezav, trendov ali vzorcev, tudi napovedovanje.

4. Seveda se proces ne ustavi pri rezultatih; vpoglede ali napovedne modele je smiselno stalno preverjati z novimi ali dopolnjenimi podatki, ki se zbirajo v bazi.

PRIMER UPORABE METODE

Primer uporabe nove metode merjenja uspešnosti na podlagi masovnih podatkov, ki ga predstavljamo, izhaja sicer s področja športa, vendar so ključna sporočila razvoja te nove metode lahko zelo zanimiva za kadrovske strokovnjake, ki bi po njenem zgledu lahko razvijali po meri pripravljene načine merjenja uspešnosti ali katerekoli druge zelene metrike zaposlenih. Gre namreč za inovativen način uporabe podatkov na nov, prej neuporabljen način, ki je povsem spremenil merjenje uspešnosti v bejzbolu. V sredini 20. stoletja so v bejzbolu začeli številčno beležiti posamezne elemente igre, kar je analitikom pozneje omogočilo podrobno statistično analizo posamezne tekme. Teorija je bila revolucionarna predvsem zato, ker je pri analizi igre upoštevala druge vidike, ki do tedaj niso bili obravnavani kot pomembni napovedniki izida. Leta 2002 pa so te dodatne vidike igre začeli upoštevati tudi pri sestavljanju moštev.

Takrat se je v ZDA pojavila nova metoda novačenja igralcev bejzbola (metoda doseganja točk), ki je kot glavni kriterij igralčeve vrednosti vzela razmerje njegovih doseženih točk, bistveno manjšo vlogo pa je pripisala igralčevim lastnostim, kot so hitrost, moč odboja žogice in hitrost meta žogice, ki so jih do tedaj iskalci talentov dojemali kot glavne napovednike igralčeve uspešnosti. Te glavne kriterije so vodje moštev opazovali in ocenjevali pri mladih igralcih na fakultetah, kjer je bil cilj, da talent prepoznajo čim bolj zgodaj v karieri igralca, predvsem pa pred drugimi konkurenčnimi timi. Nabor igralcev je torej slonel na opazovanju igre, kjer naj bi tisti, ki so novačili, imeli poseben čut za dobre prihodnje igralce. Vendar tak način izbire ni upošteval drugih lastnosti

igralcev, npr. preteklih dosežkov, temveč je v veliki meri temeljil na občutkih in predpostavkah. Z metodo dosega točk pri naboru so prvič uporabili analizo podatkov o igralcih (Fairhurst, 2014).

S pomočjo bogatih podatkovnih baz o tistih lastnostih igralcev, ki so postali novi kriteriji določanja njihove vrednosti, in naprednejših statističnih metod, so razvili nov način oblikovanja bejzbol ekip, ki so ga imenovali **metoda doseganja točk** (angl. *sabermetrics*; izraz izvira iz ameriške kratice SABR za Zvezo razvoja ameriškega bejzbola – *Society of American Baseball Research*). Takrat revolucionarna metoda, saj je temeljila na statističnih analizah, je menedžerjem, ki so prvi začeli z njeno uporabo, omogočila sestavo konkurenčnih ekip z bistveno manjšim finančnim vložkom, kot so jih za sestavo ekip porabili drugi klubi. Tim, ki je imel za sestavo ekipe zelo omejena finančna sredstva, je tako v tej sezoni nepričakovano dosegel kar 20 zaporednih zmag. Kriteriji, ki so jih za določanje igralčeve vrednosti uporabljali pri sestavljanju ekip z metodo dosega točk, so pokazali, da so nekateri igralci zelo podcenjeni, kljub njihovi visoki dodani vrednosti za ekipo. Ključnega pomena pri sestavi dobrih ekip po tej metodi je tudi izbira igralcev, ki sicer ne dosegajo najvišjih rezultatov na vseh kriterijih, a se s svojimi prednostmi medsebojno dopolnjujejo in tako skupaj tvorijo celoto, ki dobro funkcionira na vseh področjih.

Ta metoda, ki je bila prvotno namenjena sestavljanju bejzbol ekip, pa je uporabna tudi na področju kadrovskega menedžmenta v organizacijah (Wolfe, Wright in Smart, 2006). Kot je v bejzbolu glavna strategija nakup igralcev, ki bodo izboljšali možnost za zmago ekipe, morajo tudi organizacije zaposliti delavce, ki so zmožni opravljati delovne naloge, ki jih določa strategija njihove organizacije. Ali bo organizacija zaposlila določenega posameznika, je odvisno od tega, do kolikšne mere ta posameznik zadošča kriterijem, ki določajo njegovo vrednost v smislu potencialnega doprinosa za organizacijo. Kot so v bejzbolu spremenili način sestavljanja moštev, bi lahko na področju kadrovskega menedžmenta npr. spremenili metodo sestavljanja delovnih timov po zgledu metode dosega točk ali pa oblikovali boljše kriterije primernosti kandidatov za določena delovna mesta (Wolfe, Wright in Smart, 2006). S pomočjo bogatih podatkovnih baz o zaposlenih bi lahko v številnih organizacijah posodobili kriterije ter zaposlovali tiste, ki s svojimi kompetencami

dopolnjujejo tim, kar bi organizacijam omogočilo sestavo uspešnih delovnih timov. V ospredje lahko namesto sestavljanja timov organizacija seveda postavi kak drug kadrovski problem in se ga loti s pregledom že zbranih podatkov o zaposlenih za izboljšanje načinov dela in odločanja. Ključni doprinos metode dosega točk je namreč spoznanje, da le uporaba do sedaj uveljavljenih kriterijev ali prenos kriterijev iz druge organizacije v lastno, ni nujno prava izbira, ki bi omogočila boljše odločitve ali postopke. Organizacija mora prepoznati lastne potrebe ter specifike in uporabiti realne, obstoječe podatke, da preveri, ali so obstoječe značilnosti in kriteriji ustrezni ali pa je morda čas za nove.

VLOGA PSIHologa

Ključno pri dobri in ustrezni rabi masovnih podatkov je razumevanje poslovne strategije ter preoblikovanje obstoječih poslovnih vprašanj v raziskovalne probleme (Fairhurst, 2014). Psiholog je s svojimi znanji lahko pomemben član pri vpeljavi metode, saj zna zastaviti raziskovalno vprašanje, izbrati prave podatke (tudi hraniti, obdelovati, čistiti), jih analizirati (z osnovnejšimi opisnimi ali inferenčnimi analizami, lahko pa tudi kompleksnejšimi napovednimi modeli), prikazati ter jasno in jedrnatost predstaviti odločevalcem na način, ki bo podprl in olajšal proces odločanja. Za slednjo so ključne dobro razvite komunikacijske sposobnosti. Pri kadrovski analitiki je namreč ključen pristop »od zgoraj-navzdol« – najprej se torej pojavi problem (identificira ga navadno vodstvo organizacije), nato pa se za potrebe iskanja rešitev postavi vprašanje in pregleda ali celo zbira podatke.

Za upravljanje zelo visoko kompleksnih baz masovnih podatkov imajo tuje organizacije navadno oddelke, namenjene zbiranju ali združevanju takih baz, tako imenovane kadrovske analitične oddelke. Če ima organizacija tak oddelek, v njem pa zaposlenega psihologa s potrebnim znanjem (strokovnjak za analitiko HR), navadno sam zbira te podatke. Če podatke zbira več različnih oddelkov znotraj organizacije, je naloga analitika HR, da od drugih oddelkov vse podatke pridobi in združi. Podjetje lahko strokovnjaka za analitiko HR tudi najame, navadno kadar je organizacija premajhna ali premlada, da bi zaposlila svojega. Kot omenjeno, pa so masovni podatki organizacije lahko na različnih

nivojih kompleksnosti. Tako lahko določene analize psiholog na »manjših« podatkovnih bazah opravlja povsem samostojno, kjer bi za upravljanje kompleksnejših procesov ali baz potreboval dodatna znanja podatkovne znanosti. Delovna mesta kadrovikov bodo namreč v prihodnosti zahtevala predvsem analitične sposobnosti za uspešno uporabo bogatih podatkovnih baz o zaposlenih (Carrig in Wright, 2006).

Pri delu z masovnimi podatki je nujno posvečati dodatno pozornost varovanju zasebnosti in skrbi, da so prakse skladne z Zakonom o varstvu osebnih podatkov in uredbo GDPR, ter da so nameni obdelovanja podatkov etični. Upoštevanje zasebnosti je tu velik izziv, saj niti anonimizacija podatkov ni več ustrezna rešitev. Tuji avtorji namreč poudarjajo, da zakritje imena ne skrije identitete, saj jo je sedaj zaradi dostopnosti množičnih in raznolikih podatkov o posamezniku lažje odkriti (Roberts, 2013). Vloga psihologa je, da je pozoren na varovanje identitete, varovanje dostopnosti podatkov (nadzor in omejitve posredovanja tretjim osebam), pa tudi na zaznave zaposlenih o zbiranju in uporabi takih podatkov. Če organizacija v večji meri zbira in hrani podatke zaposlenih, je treba k temu pristopiti previdno in zaposlenim predstaviti prakse varovanja etičnih načel, da preprečimo negativne predstave zaposlenih o teh praksah.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Največji izziv organizacij pri vpeljevanju uporabe masovnih podatkov za kadrovske management je to, da je potrebno podjetje, njegovo poslovanje in strategijo zelo dobro razumeti, preden lahko konceptualiziramo in opredelimo raziskovalna vprašanja, na katera bi odgovarjali s pomočjo napovedne analitike (Fairhurst, 2014). Očitna omejitev je tudi samo zbiranje masovnih podatkov o zaposlenih – mnogo organizacij ne zbira množstva podatkov in tako nima »zrele baze«, na kateri bi lahko izvajala analize in napovedovala vedenja. Če organizacija začne z zbiranjem podatkov danes, bodo podatki dovolj »zreli« šele čez nekaj let (Roberts, 2013). Hkrati kopičenje takih podatkov predstavlja velik časovni in ekonomični strošek za organizacijo. Posledično je morda nekoliko primernejše za zrela ali večja podjetja. Upoštevati je treba tudi metodološke

omejitve – zaradi količine podatkov so povezanosti pogosteje naključne ali prenapihnjene, potrebna pa je tudi stalna skrb za kakovost podatkov (izločanje šuma) (Garcia-Arroyo in Osca, 2019).

Pomanjkljivost, ki se navezuje na psihologe v organizaciji, pa je predvsem ta, da ti v osnovi niso izobraženi za zbiranje in obdelovanje take količine podatkov, ki v različnih oblikah prihajajo iz različnih virov. Četudi so izučeni v poznejših fazah analize, sporočanja ugotovitev in prikazovanja le-teh, so za upravljanje z masovnimi podatki potrebna tudi matematična in programerska znanja, npr. priprava algoritmov, napredne napovedne analize ter strojno učenje. Najbolj težavno pri vpeljavi masovnih podatkov naj bi bilo ravno izluščiti uporabne informacije (Garcia-Arroyo in Osca, 2019). Zagotovo bi bila potrebna identifikacija prednosti pridobivanja teh znanj ter posledično vstop v dodatno izobraževanje, večje baze masovnih podatkov pa zahtevajo tudi sodelovanje različnih oddelkov v organizaciji (kadrovska služba, trženje, poslovna inteligenca, informacijska tehnologija). Trenutna omejitev je tudi to, da je uporaba masovnih podatkov v kadrovske službi dokaj nova praksa, zato je dostop do relevantnih raziskav, primerov praks in etičnih usmeritev zelo omejen.

L I T E R A T U R A

- Brynjolfsson, E., Hitt L. M. in Kim, H. H. (2011). Strength in numbers: how does data-driven decisionmaking affect firm performance? *SSRN Electronic Journal*. Dostopno na <https://ssrn.com/abstract=1819486>
- Carrig, K. in Wright, P. (2006). Building profit through building people: Making your workforce the strongest link in the value-profit chain. *Arlington: Society for Human Resource Management*.
- Calvard, T. S. in Jeskeb, A. (2018). Developing human resource data risk management in the age of big data. *International Journal of Information Management*, 43, 159–164.
- Chen, H., Chiang, R. H. L. in Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 36(4), 1165–1188.
- Davenport, T. H. (2013). *Enterprise analytics: Optimize performance, process, and decisions through big data*. Hoboken, NJ: Pearson Education.

- Evans, L. in Kitchin, R. (2018). A smart place to work? Big data systems, labour, control and modern retail stores. *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 44–57.
- Fairhurst, P. (2014). Big data and HR analytics. V P. Reilly in P. Tamkin (ur.), *IES Perspectives on HR 2014: HR responding to threats and opportunities*. Institute for Employment Studies, Brighton: UK.
- Garcia-Arroyo, J. in Osca, A. (2019). Big data contributions to human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–26.
- Giacumo, L. A. in Breman, J. (2016). Emerging evidence on the use of big data and analytics in workplace learning: A systematic literature review. *Quarterly Review of Distance Education*, 17(4), 21–38.
- Halaweh, M. in El Massry, A. (2017). A synergetic model for implementing big data in organizations: An empirical study. *Information Resources Management Journal*, 30(1), 48–64.
- Lam, S. in Chan, A. (2017). Data-driven HR: Creating a turnover response plan based on the Kaplan-Meier estimator. *Journal of American Water Works Association*, 109(2), 37–41.
- Mari, F. in Masini, P. (2017). Big data at work: The practitioners' point of view. *IEEE Instrumentation & Measurement Magazine*, 20(5), 13–20.
- Marr, B. (2014). *Big data: The four layers everyone must know*. Dostopno na <https://www.linkedin.com/pulse/20140918062736-64875646-big-data-the-4-layers-everyone-must-know/>
- O'Brien-Pallas, L. in Baumann, A. (2008). Toward evidence-based policy decisions: A case study of nursing health human resources in Ontario, Canada. *Nursing Inquiry*, 7(4), 248–257.
- Roberts, B. (2013). The benefits of big data. *HR Magazine*, 58(10), 21–30.
- Sodeman, W. A. in Hamilton, B. (2018). *Legal and ethical challenges for human resources in the big data era*. Prispevek predstavljen na Academy of management specialized conference on big data and managing in a digital economy, Academy of management, Surrey, UK.
- Tonidandel, S., King, E. B. in Cortina, J. M. (ur.). (2015). *Big data at work: The data science revolution and organizational psychology*. New York, NY: Routledge.
- Wolfe, R., Wright, P. in Smart, D. (2006). Radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story. *Human Resource Management Journal*, 45(1), 111–145.

BIG DATA AND SABERMETRICS

Recent technological and informational advances have had an important impact on how organizations do business, set strategies, keep their competitive advantage and make important decisions. Collecting and analysing a huge amount of data about diverse transactions and interactions (i.e. big data) is now possible due to the rise of both the quantity of data produced and tools for using them. Organizations use big data to develop predictive models, automate decision-making and enhance their business results. On the other hand, the use of big data in human resource management is a fairly new practice, which will keep developing and soon become the new normal. However, to truly benefit from the competitive advantage of big data insights in HR management, organizations have to start developing their practices today. In this context, special attention and thought need to be put into the introduction of this new practice.

Tina Oblak

MEDKULTURNO USPOSABLJANJE

»Medkulturno usposabljanje zaposlenih, ki se začasno izselijo v drugo državo, je priporočljivo, saj ima neuspeh v prilagajanju novemu okolju in kulturi lahko resne posledice za zaposlenega, organizaciji pa povzroči precej stroškov. Vseeno mora biti usposabljanje primerno zastavljeno, da ima pozitivne učinke, sicer učinkov ne bo ali bodo celo negativni. Dobro je, da metoda upošteva tudi individualno obravnavo posameznikov, kar je pri uspehu usposabljanja zaposlenih, ki bodo v tujini dlje časa, bistvenega pomena.«

Najpogostejša kadrovska strategija za zapolnitev mednarodnih položajev v mednarodnih organizacijah je, da se zaposleni iz matične organizacije preseli v tujo državo, kjer živi in dela vsaj eno leto. Tam zapolni določeno vlogo, nato pa se vrne nazaj v domovino (Shaffer, Kraimer, Chen in Bolino, 2012). Take osebe imenujemo zdomci. Zdomec je oseba, ki se začasno izseli v tujino zaradi dela, zaposlitve (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2014).

Zaposleni pogosto niso pripravljeni sprejeti mednarodnega dela, tisti, ki ga sprejmejo, pa se pogosto soočajo z velikimi osebnimi in poklicnimi izzivi (Bolino, 2007). Po podatkih raziskave (Black in Gregersen, 2007) skoraj tretjina zdomcev ni dosegla pričakovanj svojih nadrejenih. Tak neuspeh predstavlja za organizacijo velik strošek. Zdomcem neuspeh lahko povzroči zmanjšan občutek samospoštovanja, prispeva k slabšim družinskim razmeram in nazadovanju v kariernem razvoju, lahko pa povzroči celo izgubo zaposlitve (Mendenhall in Oddou, 1985).

Da bi se izognili ali zmanjšali izzive prilagajanja, ki jih ustvarja kulturna razdalja med domačo in tujo kulturo, organizacije lahko zaposlene usposablajo. Z medkulturnim usposabljanjem (angl. *cross-cultural training*) se zaposleni naučijo spretnosti, ki jim omogočajo interakcijo z drugimi iz različnih kulturnih in socialnih okolij (Hofstede, 1984, v Polon, 2017).

Raziskave kažejo, da usposabljanje poveča splošno raven uspešnosti pri delu in zadovoljstvo s službo v tujini (Black in Mendenhall, 1990) – ta povezava je večja, če so usposabljanja specifična in se osredotočajo na vnaprej določene scenarije in naloge (Okpara in Kabongo, 2011).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Ob pregledu literature na temo selekcije, usposabljanja in usmerjanja kariere zdomcev so Mendenhall idr. (1987) ugotovili, da večina podjetij v takratnem času ni usposabljala posameznikov, ki so jih poslali v tujino. Prevladovalo je mnenje, da usposabljanja niso učinkovita, ker:

- so bili udeleženci z njimi nezadovoljni,
- ni bilo dovolj časa za kakovostno usposabljanje,
- so menili, da stroški ne upravičijo prednosti,
- večkrat zaposlujejo domačine,
- management ni prepoznal potrebe po usposabljanju.

Tista podjetja, ki so se odločala za usposabljanja zdomcev, pa so omogočala takšna, ki niso bila temeljita – vključevala so površinsko znanje o okolju, osnovno znanje o kulturi in jeziku (Tung, 1981, v Mendenhall idr., 1987).

Avtorji so na podlagi ugotovitev predlagali, da mora biti usposabljanje sestavljeno iz več pristopov – kognitivnega oz. informacijskega, afektivnega oz. pristopa, ki izboljša vpogled v kulturo, in vedenjskega pristopa, ki vključuje simulacije realističnih situacij. Pomemben dejavnik pri usposabljanju je količina časa, ki ga bo zdomec preživel v tujini in posledično, v kolikšni meri se mora vključiti v kulturo, da uspešno konča svojo nalogo. S potrebo po integraciji v kulturo narašča tudi intenzivnost usposabljanja. Menijo, da bi se z zdomcem morala usposablјati tudi njegova družina, če se mu bo ta v tujini pridružila (Mendenhall idr., 1987).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Medkulturno usposabljanje se danes pogosto uporablja. V raziskavo iz leta 2011 (Brookfield Global Relocation Services, 2011) je bilo vključenih 118 organizacij iz različnih držav po svetu. Ugotovitve kažejo, da kar 74 % podjetij zdomcem ponuja formalno medkulturno usposabljanje, od tega jih 49 % omogoča usposabljanje za vso družino. V organizacijah, ki izvajajo medkulturno usposabljanje, je 89 % udeležencev potrdilo, da ima usposabljanje visoko vrednost in je pomemben dejavnik pri vplivanju na uspeh zdomstva.

Kognitivno učenje vključuje deklarativno, proceduralno in strateško znanje (Kraiger, Ford in Salas, 1993). Vse tri omenjene vrste kognitivnih učnih rezultatov so pomembni predhodniki prenosa kompleksnih veščin (Keith in Frese, 2005), kar velja tudi za medkulturno usposabljanje.

Medkulturno usposabljanje uporablja modele kulturno primerne vedenja, saj se pričakuje, da bodo udeleženci lahko ohranili in reproducirali to vedenje po koncu usposabljanja (Wurtz, 2014). Izvajanje poteka z igrami vlog prek različnih možnih scenarijev pri delu. Kljub temu učinkovitost reprodukcije vedenja pogosto kaže, da posamezniki uporabljajo zelo malo pozornosti in kognitivnih virov in tako ne spremljajo zavestno svojega vedenja.

Medkulturno usposabljanje vključuje tudi afektivni del, ki obsega vedenje in motivacijo, povezano z določenim objektom (npr. medkulturna srečanja; Kraiger idr., 1993). Zaradi negotovosti in morebitnih nespornostov lahko zdomci čutijo anksioznost, frustracijo, strah, jezo ter pomanjkanje zaupanja in nadzora (Kassar, Rouhana in Lythreatis, 2015). Medkulturno usposabljanje želi zmanjšati negativni afekt in spodbuditi pozitivna motivacijska stanja (npr. samoučinkovitost). Tako lahko ublaži kulturni šok (Caligiuri, Phillips, Lazarova, Tarique in Burgi, 2001). Medkulturno usposabljanje lahko sicer povzroči tudi preveliko senzibilizacijo, dvig anksioznosti in maladaptivnega vedenja (Bhawuk in Brislin, 2000).

Nekatere študije ugotavljajo pozitivno povezavo med medkulturnim usposabljanjem ter prilagoditvijo zdomcev in njihovo splošno delovno uspešnostjo. Trdijo, da medkulturno usposabljanje olajša proces prilagajanja na novo lokalno kulturo, poveča splošno raven uspešnosti pri delu in zadovoljstvo s službo v tujini (Black in Mendenhall, 1990) ter poveča

kulturno občutljivost posameznikov. Kulturna občutljivost je individualna sposobnost za razvoj pozitivnih čustev do razumevanja in ocenjevanja kulturnih razlik, spodbuja ustrezno in učinkovito ravnanje v medkulturni komunikaciji ter vpliva na dožemanje kulturnih razlik na splošno in interakcijsko prilagoditev (Bhatti, Battour, Ismail in Sundram, 2014).

Pomanjkanje medkulturnega usposabljanja je pojav, ki najbolj povečuje odstotek prezgodnjih odhodov iz tujine (Kassar idr., 2015). Okpara in Kabongo (2011) nasprotno navajata, da ima medkulturno usposabljanje v splošnem šibko povezavo s procesom prilagajanja zdomcev – če pa so usposabljanja specifična in se osredotočajo na vnaprej določene scenarije in naloge, je usposabljanje s prilagajanjem pomembno pozitivno povezano.

Usposabljanje, ki je slabo izvedeno, ima lahko tudi negativne posledice, saj ima potencial za povečanje stereotipov, ki bi jih lahko imel kandidat glede kulture prihodnjih gostiteljev (Lang, 2004).

Pomembno je sicer opozoriti, da ima stopnja intenzivnosti usposabljanja zelo pomemben vpliv na učinkovitost posameznih usposabljanj, vse omenjene študije pa ne upoštevajo specifik različnih protokolov usposabljanja in združujejo vse treninge v isto kategorijo.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen medkulturnega usposabljanja je pripraviti zaposlene na odhod v tujino, pri tem pa je treba prilagoditi metode usposabljanja količini časa, ki ga bo zaposleni preživel v tujini. Prav tako je namen metode zaposlene usposobiti za uspešno delo v tujini na način zagotavljanja sredstev in veščin, ki jih bo zaposleni v tujini potreboval. Cilj avtorjev metode medkulturnega usposabljanja je tudi izboljšanje kulturne občutljivosti posameznikov.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Končni uporabniki metode so posamezniki, ki se odpravljajo na delo v tujino ali so z delom tam pravkar začeli. Metoda je namenjena tudi (kadrovskim) strokovnjakom ali direktorjem, ki bi svojim zaposlenim želeli zagotavljati dobro usposabljanje za delo v tujini.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Medkulturno usposabljanje lahko v grobem razdelimo na tri ravni: nizko intenzivno, zmerno intenzivno in visoko intenzivno. Izbrana raven izobraževalnega protokola vpliva na izbiro metod in časa, ki ga namenimo usposabljanju (Mendenhall idr., 1987).

Tabela 1: Prikaz modela medkulturnega usposabljanja po Mendenhall, Dunbar in Oddou (1987).

TRAJANJE USPOSABLJANJA	NIVO INTENZIVNOSTI	PRISTOP
1–2 meseca ali več	Visok	Poglobljen pristop <ul style="list-style-type: none"> • Ocenjevalni center • Terenske vaje • Simulacije • Trening kulturne občutljivosti • Intenzivno jezikovno usposabljanje
1–4 tedne	Zmeren	Afektiven pristop <ul style="list-style-type: none"> • Trening kulturne asimilacije • Igra vlog • Kritični dogodki • Primeri • Trening zmanjševanja stresa • Zmerno intenzivno jezikovno usposabljanje
Manj kot teden dni	Nizek	Pristop informiranja <ul style="list-style-type: none"> • Informacije o kraju • Informacije o kulturi • Filmi, knjige in posnetki • Uporaba prevajalca • Osnovno jezikovno usposabljanje

Nizko intenzivno usposabljanje je najbolje uporabiti, ko mora organizacija hitro poslati zdomca na nalogo, dolžina obiska druge države pa je kratka (tabela 1). Usposabljanje je sestavljeno iz zelo splošnih srečanj in vaj, ki potekajo na informativni (kognitivni) ravni, njihov namen pa je omogočiti osnovno znanje o posamezni kulturi, da bi posameznik

dosegel minimalno raven razumevanja glede navad, jezika in uradnih informacij v državi, v katero odhaja. Nizko intenzivno usposabljanje običajno vključuje tudi samoiniciativno pripravo z uporabo knjig in videoposnetkov, z možnostjo nekaterih srečanj, ki potekajo individualno ali v skupini (Mendenhall idr., 1987). Običajno traja manj kot teden dni, včasih pa lahko poteka celo skozi eno večurno srečanje.

Zmerno intenzivno usposabljanje se uporablja, kadar je dolžina naloge razmeroma dolga (do enega leta) in ima organizacija, ki zaposlenega pošilja v tujino, nekoliko več časa in sredstev, ki jih lahko nameni usposabljanju (Mendenhall in Oddou, 1985). Običajno je dolžina usposabljanja odvisna tudi od tega, kako blizu sta si kulturi držav (Brewster, Suutari, Waxin in Panaccio, 2005). Zmerno intenzivno usposabljanje vključuje npr. srednje intenzivni jezikovni tečaj, vaje za kulturno asimilacijo, študije primerov, igro vlog in usposabljanje za zmanjševanje stresa. Zaposleni namreč po tem, ko nekaj časa živi v tujem okolju, običajno doživi kulturni šok, stres, ki vključuje določeno stopnjo tesnobe, zmedenosti, motnje, nemoči in razdražljivosti. Z usvojenimi različnimi tehnikami zmanjševanja stresa se posameznik lažje sooča z negativnimi posledicami kulturnega šoka (Befus, 1998). V primerjavi z nizko intenzivnim usposabljanjem so zmerno intenzivna usposabljanja veliko bolj obširna in v večji meri izboljšujejo pripravljenost prihodnjih zdomcev na odhod v tujino. Zmerno intenzivno usposabljanje vključuje tudi več skupinskih dejavnosti in različnih načinov poučevanja (Mendenhall in Oddou, 1985).

Visoko intenzivna usposabljanja se uporabljajo za selitve, ki trajajo dolgo (eno leto ali dlje), matično podjetje pa ima veliko časa in sredstev, ki jih lahko nameni usposabljanju. Tovrstno usposabljanje se zato večinoma uporablja, kadar je izselitev ključnega pomena za uspeh organizacije in/ali delo v tujini traja več let (Andreason, 2003). Visoko intenzivno usposabljanje je mnogo bolj kompleksno v primerjavi z nizkim in zmerno intenzivnim usposabljanjem. Tu se usposabljanja običajno začnejo v matični državi, nadaljujejo pa se v državi gostiteljici (Eschbach, Parker in Stoeberl, 2001). Usposabljanja v matični državi so namreč pomembna za oblikovanje realističnih pričakovanj, v državi zdomstva pa je usposabljanje že osredotočeno na resnične težave, s katerimi se zaposleni v tuji državi sooča (Littrell, Salas, Hess, Paley in Riedel, 2006). Njihov namen je zdomcem zagotoviti vso ekspertizo in znanje, ki ga bodo lahko potrebovali med

svojim delom, ter na splošno izboljšati sposobnosti kandidata za prilagajanje različnim kulturam. Visoko intenzivno usposabljanje se običajno izvaja v zunanji ustanovi, sestavljeno pa je npr. iz vaje za kulturno občutljivost, poskusov na terenu, simulacij, naprednega jezikovnega usposabljanja in preživljanja časa z državljani tiste države, v katero odhaja. To je edino usposabljanje, katerega cilj je povečati kulturno občutljivost zdomcev, medtem ko se manj intenzivna usposabljanja osredotočajo le na to, da kandidatu zagotovijo osnovne spretnosti, ki jih potrebuje za preživetje v določeni kulturi (Mendenhall idr., 1987).

PRIMER UPORABE METODE

Organizacija X ima zaposleno osebo A, ki bo v kratkem za en mesec odšla delat v tujino. V podjetju pripravijo zaposlenemu pomembnejše informacije, ki jih ta potrebuje – to so informacije o območju, v katerega se odpravlja, ter o njihovi kulturi. Zaposlenega organizacija vključi v tečaj jezika, kjer se osredotoča na besedišče, ključno za najnujnejše sporazumevanje v državi. Če bo zaposleni izpostavljen zahtevnejšim jezikovnim situacijam, mu podjetje začasno lahko omogoči tudi prevajalca. Nadvse je pomembna tudi samoiniciativnost posameznika – s kulturo se lahko spozna tudi prek knjig, filmov in posnetkov, ki so na voljo o državi, kamor odhaja. Tako se zaključi nizko intenzivno medkulturno usposabljanje.

Organizacija X ima zaposleno tudi osebo B, ki bo v kratkem za pol leta odšla na delo v tujino. Organizacija najame zunanjšega izvajalca, ki bo poskrbel, da se bo B kar najbolje usposobil za delo. Za usposabljanje zaposlenega nameni organizacija vsaj nekaj tednov časa. Poleg tega, da ga z različnimi informacijami pripravijo na odhod in stanje v drugi državi, posameznika vključijo v jezikovni tečaj jezika države, v katero odhaja. Ta tečaj je prilagojen predznanju posameznika in zaposlenega pripravljajo na pogovorno znanje jezika. Organizacija poskrbi tudi za psihološko zdravje posameznika na način, da ga strokovnjaki naučijo različnih tehnik obvladovanja stresa. Usposabljanje prav tako predvidi določene kritične dogodke in zaposlenega na njih ustrezno pripravi – s pomočjo igre vlog ga izvajalci usposabljanja postavijo v situacijo, ki jo mora odigrati, prav tako pa mu v reševanje namenijo primere poslovnih

problemov, ki so prilagojeni njegovemu delovnemu mestu. Tako se izvede zmerno intenzivno medkulturno usposabljanje.

Organizacija X pa ima zaposleno še osebo C, ki se bo v kratkem v tujino odpravila za dve leti. Podjetje za usposabljanje nameni precej sredstev in več kot mesec dni časa. Za usposabljanje najame zunanjega izvajalca, ki najprej s pomočjo ocenjevalnega centra oceni posameznika na različnih področjih. Vključijo ga v intenziven jezikovni tečaj, kjer se bo zaposleni naučil samostojno komunicirati v večini situacij, ki jih bo doživel. Poleg tega, da osebi C priskrbijo informacije, ki jih bo potrebovala (kot osebama A in B) in boljši vpogled v kulturo (kot pri osebi B), morajo za osebo C pripraviti tudi vedenjski pristop. Ta vključuje simulacije realnih situacij, terenske vaje in trening kulturne občutljivosti, ki kaže najboljše rezultate, če poteka izkustveno (Pruegger in Rogers, 1994). To je primer visoko intenzivnega usposabljanja za dolgotrajno delo v tujini.

VLOGA PSIHologa

Vloga psihologa kot kadrovika v podjetju je, da zaposlenim in vodstvu svetuje usposabljanje in uporabo metode ter njeno splošno pomembnost. Prav tako lahko psiholog organizira usposabljanje z najemom zunanjega strokovnjaka ali s tem, da sam izobražuje in usposablja. Pri tem je njegova vloga predvsem v zagotavljanju zmerno intenzivnega ali visoko intenzivnega usposabljanja. Na teh dveh področjih se namreč metoda začne osredotočati na afektivne vidike in na povečanje kulturne občutljivosti. Psihologi so s svojim znanjem in drugimi kompetencami najbolj usposobljeni za delo na področju zmanjševanja stresa, simulacije resničnih situacij, igre vlog, iskanja kompetenc, ki bi jih posameznik potreboval v tujini in bi jih moral razvijati. Psihologi imajo znanja na področju kognitivne psihologije in tako tudi vedo, kako poteka usvajanje znanja, da lahko metodo čimbolje izkoristijo. Prav tako imajo različna znanja za ustrezno izvedbo ocenjevalnega centra in za validacijo nalog, ki jih želijo uporabiti v usposabljanju.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Omejitev metode je predvsem v tem, da je izvajanje metode, zlasti visoko intenzivnega usposabljanja, velik strošek za organizacijo. Medkulturno usposabljanje je neekonomično tudi zato, ker mora biti vsako usposabljanje (če želimo, da je uspešno) zelo specifično – prilagojeno državi, v katero se posameznik odpravlja. Usposabljanje pa mora biti specifično prilagojeno tudi posamezniku – njegovi stopnji znanja in veščinam, kar pomeni, da so vsa visoko intenzivna usposabljanja zelo individualna. Stroški za organizacijo vključujejo plačilo in oportunitetni strošek (izgubo dobička, ki bi ga zaposleni sicer prinesel podjetju, pa ga ne, ker čas posveča usposabljanju) posameznika, ki odhaja v tujino, in plačilo osebe oz. strokovnjaka, ki usposabljanje izvaja. Medkulturno usposabljanje je zato res primerno le za posameznike, ki so ključni za organizacijo (managerji itd.).

Če medkulturno usposabljanje ni dobro izpeljano, so lahko njegovi učinki negativni ali pa učinkov ni. Omejitev metode je torej tudi iskanje ustreznega strokovnjaka, ki bo storitev usposabljanja opravil kakovostno in s pozitivnimi učinki.

LITERATURA

- Andreason, A. W. (2003). Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce and Management*, 13(1), 42–60.
- Befus, C. P. (1988). A multilevel treatment approach for culture shock experienced by sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 12(4), 381–400.
- Bhatti, M. A., Battour, M. M., Ismail, A. R. in Sundram, V. P. (2014). Effects of personality traits (big five) on expatriates adjustment and job performance. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(1), 73–96.
- Bhawuk, D. in Brislin, R. (2000). Cross-cultural training: a review. *Applied Psychology*, 49(1), 162–191.
- Black, J. S. in Gregersen, H. (2007). The right way to manage expats. V M. Mendenhall, G. R. Oddou in G. K. Stahl (ur.), *Reading and cases in international human resource management* (str. 119–128). New York: Routledge.
- Black, J. S. in Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113–136.

- Bolino, M. C. (2007). Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for individuals and organizations. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 819–835.
- Brewster, C., Suutari, V., Waxin, M. F. in Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!. *Personnel Review*.
- Brookfield Global Relocation Services (2011). *Global Relocation Trends: 2011 Survey report*. ZDA. Dostopno na <http://expatriateconnection.com/wp-content/uploads/2013/09/Brookfield-global-mobility-survey-2011.pdf>.
- Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I. in Burgi, P. (2001). The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: The role of crosscultural training. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 357–372.
- Eschbach, D. M., Parker, G. E. in Stoeberl, P. A. (2001). American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 270–287.
- Kassar, A. N., Rouhana, A. in Lythreathis, S. (2015). Cross-cultural training: its effects on the satisfaction and turnover of expatriate employees. *SAM Advanced Management Journal*, 80(4), 4.
- Keith, N. in Frese, M. (2005). Self-regulation in error management training: emotion control and metacognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 677–691.
- Ko, H. C. in Yang, M. L. (2011). The effects of cross-cultural training on expatriate assignments. *Intercultural Communication Studies*, 20(1), 158–174.
- Kraiger, K., Ford, J. K. in Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311–328.
- Lang, G. (2004). Cross-cultural training : How much difference does it really make? *The New York Times*. Dostopno na <https://www.nytimes.com/2004/01/24/news/crosscultural-training-how-much-difference-does-it-really-make.html>.
- Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M. in Riedel, S. (2006). Expatriate preparation: A critical analysis of 25 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review*, 5(3), 355–388.
- Mendenhall, M. in Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: a review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39–47.
- Mendenhall, M. E., Dunbar, E. in Oddou, G. R. (1987). Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331–345.
- Okpara, J. O. in Kabongo, J. D. (2011). Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of World Business*, 46(1), 22–30.

- Polon, M. (2017). *Impact of Cross-Cultural Training on Expatriate Performance* (diplomsko delo). Dostopno na https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129376/Polon_Menni.pdf?
- Pruegger, V. J. in Rogers, T. B. (1994). Cross-cultural sensitivity training: Methods and assessment. *International Journal of Intercultural Relations*, 18(3), 369–387.
- Shaffer, M. A., Kraimer, M. L., Chen, Y.-P. in Bolino, M. C. (2012). Choices, challenges, and career consequences of global work experiences: A review and future agenda. *Journal of Management*, 38(4), 1282–1327.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (2014). Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. Dostopno na <https://fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika/3616719/zdomec?>
- Velten, J. C. (2017). Preparing the expatriate candidate for global success: a best practice analysis of cross-culture adaptation training. *Journal of Cross-Cultural Family Studies*, 1(1), 3.
- Wurtz, O. (2014). An empirical investigation of the effectiveness of pre-departure and in-country cross-cultural training. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2088–2101.

CROSS-CULTURAL TRAINING

The most common personnel strategy to staff international positions in multinational corporations is to move an employee from the parent company to a foreign country to fill a certain role and later return home. However, failure with working abroad can lead to a reduced sense of self-esteem, contribute to worse family conditions and downturns in career development, and can even lead to job loss. It is also very costly for the company.

In order to reduce the challenges of adaptation created by the cultural distance between domestic and foreign cultures, companies can train their employees before such a posting. Cross-cultural training enables people to learn skills that enable them to interact with others from different cultural backgrounds. Mendenhall, Dunbar, and Oddou (1987) created a model for the training of expatriates, which consists of an information approach, an affective approach, and a behavioural approach. An important factor in such training is the amount of time an expatriate will spend abroad and the extent to which they must engage in the culture to successfully complete their mission abroad. The intensity of training also increases regarding duration of stay.

This training can increase the overall level of job performance and job satisfaction, and there is also a link with the better adjustment of expatriates when such training is specific and focuses on pre-defined scenarios and tasks. The limitation

of the method is that this training, especially at high intensity, costs a lot, so it often only makes sense for key personnel. Training is also time-consuming and requires a great deal of energy to be invested by the potential expatriate.

Rosa Kozic

METODA 360°

»Povratna informacija 360° je učinkovito orodje za krepitev samozavedanja zaposlenih, organizaciji pa omogoča boljši vpogled v vedenje in kompetence vodilnega kadra. Ob pravilni izvedbi ocenjevalnega procesa lahko metoda predstavlja dobro izhodišče za načrtovanje razvoja kadrov in vpeljevanje sprememb na ravni celotne organizacije.«

Metoda 360°, znana tudi kot povratna informacija 360° (angl. *360-degree feedback*) ali metoda več ocenjevalcev (angl. *multisource feedback*), je pogosta razvojna metoda, ki se uporablja v organizacijski psihologiji in na področju ravnanja s človeškimi viri. Za razliko od tradicionalnih ocenjevalnih postopkov, kjer posameznika ocenjuje samo njegov nadrejeni (Ghorpade, 2000), omogoča vpogled v to, kako zaposlenega zaznavajo različne skupine sodelavcev (Seifert, McDonald in Yukl, 2003). V ocenjevanje so vključeni njegovi nadrejeni, podrejeni in kolegi, v nekaterih primerih pa tudi stranke ali zunanji sodelavci. Sestavni del vsakega ocenjevalnega procesa 360° predstavlja tudi samoocena, pridobljene rezultate pa nato primerjamo in predstavimo v obliki poročila (Seifert idr., 2003).

Metoda 360° je primarno namenjena razvoju zaposlenih, namen metode pa je lahko tudi ocenjevalen, kadar jo organizacije uporabljajo za sprejemanje odločitev, povezanih z zaposlovanjem, plačami in napredovanjem. Na podlagi novih informacij si lahko posameznik ustvari bolj objektivno sliko o svojih prednostih in pomanjkljivostih, kar lahko spodbudi zelene spremembe v vedenju, predvsem kadar so takšne spremembe podprte tudi s strani organizacije (Waldman, Atwater in Antonioni, 1998). Metoda 360° je torej dragoceno orodje za krepitev samozavedanja (Sala in Dwight, 2002), saj omogoča

vpogled v vedenje in učinkovitost zaposlenega (Karkoulian, Assaker in Hallak, 2016), ob pravilni izvedbi pa lahko pričakujemo hitre in trajne spremembe (Ghoparde, 2000). Sodobna definicija metode, ki jo predlagajo Bracken, Rose in Church (2016) pravi, da je povratna informacija 360° *proces zbiranja in kvantificiranja opažanj o posamezniku ter poročanja o rezultatih. Rezultat metode je nabor zaznav ocenjevalcev o vedenju posameznika, ki nam omogoča analizo pomenljivih primerjav med različnimi skupinami ocenjevalcev ter načrtovanje trajnih individualnih, skupinskih in organizacijskih sprememb.*

Najpogosteje se metoda uporablja za tiste zaposlene, ki so glede na hierarhično strukturo organizacije tik pod vrhom, predmet merjenja pa so kompetence, vrednote in usklajenost s cilji organizacije (Rowson, 1998). Pogosto se metoda 360° uporablja v delovnih okoljih, kjer zaradi narave dela vodstvo nima neposrednega stika s posameznikom (Church, 1997; v: Andrews, Violato, Ansari, Donnon in Pugliese, 2013) ter pri ocenjevanju in izobraževanju vodilnih zaposlenih, kjer samoocena običajno ni dovolj za načrtovanje intervencij in merjenje napredka (MacKie, 2015). Vedno pogosteje se uporablja tudi pri sprejemanju odločitev, ki so povezane z zaposlovanjem in napredovanjem, pri upravljanju učinkovitosti in prepoznavanju talentov (Bracken idr., 2016).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Začetki metode 360° segajo približno tako daleč kot kadrovske testiranje, sistematično ocenjevanje s pomočjo povratne informacije 360° pa se je pričelo leta 1996, ko je izšla knjiga *360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement* (Edwards in Ewen, 1996; v: Bracken idr., 2016). Sorodne metode so ocenjevalci uporabljali že veliko prej in jih lahko zasledimo pod imenom metoda več ocenjevalcev (angl. *multirater*), izraz 360° pa se je začel pogosteje pojavljati šele po letu 1990. In čeprav so takrat nekateri menili, da gre za prehodni trend, se je do danes metoda 360° dodobra uveljavila in se uporablja kot standardno orodje v mnogih uspešnih organizacijah (Bracken idr., 2016). Po nekaterih ugotovitvah je v uspešnih organizacijah metoda 360° ena od treh najpogosteje uporabljenih metod za ocenjevanje in razvoj ključnih kadrov ter srednjega in višjega vodstva (Church in Rotolo, 2013).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Ocenjevanje delovne uspešnosti je pozitivno povezano z delovnim zadovoljstvom zaposlenih, pri čemer je učinek metode 360°, zaradi celostnega pristopa in ocenjevanja različnih vidikov uspešnosti, večji kot učinek drugih ocenjevalnih pristopov (Khanna, 2016). Ena od prednosti metode je tudi anonimnost ocenjevanja, kajti študije kažejo, da so ocenjevalci v primeru anonimnega ocenjevanja bolj iskreni in bolj pripravljeni deliti svoje mnenje (Bracken idr., 2016; Ghorpade, 2000).

Metoda 360° je pozitivno povezana z zaznano organizacijsko pravičnostjo (El Haddad, Karkoulian in Nehme, 2019; Karkoulian idr., 2016) ter izboljšano komunikacijo in zaupanjem v organizaciji. To se lahko odraža v večjem zadovoljstvu zunanjih strank (Waldman idr., 1998) in pozitivnih učinkih na finančno učinkovitost organizacije (Kim idr., 2016).

Raziskovalci ugotavljajo, da se sprememba vedenja sicer ne pojavi pri vseh udeležencih ocenjevalnega postopka, kjer pa se pojavi, učinkuje tudi na spremembo vedenja njegovih podrejenih. Pozitivne spremembe v vedenju vodje po izvedbi metode 360° so tako povezane z večjo zavzetostjo in zadovoljstvom zaposlenih, obenem pa z manjšo namero po odhodu iz organizacije (Atwater in Brett, 2006).

Učinek metode 360° je v veliki meri odvisen od tega, na kakšen način posamezniku posredujemo povratno informacijo. Udeleženec ocenjevalnega postopka lahko prejme samo poročilo, ki v pisni obliki povzema rezultate testiranja, veliko boljše pa je, če mu povratno informacijo poda ocenjevalec ali druga ustrezno usposobljena oseba (Richardson, 2010; Seifert idr., 2003). Pretekle študije kažejo, da kompetenten posrednik, ki posamezniku pomaga razumeti in sprejeti rezultate, pozitivno vpliva na zaznano korist povratne informacije in na spremembo vedenja (Overeem idr., 2009).

Obenem je učinek metode odvisen od tega, ali ocenjevalnemu procesu sledi izobraževanje. Zaposleni ob odsotnosti ustreznega izobraževanja ne namenijo veliko časa razmisleku o rezultatih in o možnih načinih izboljšanja svoje učinkovitosti (Seifert idr., 2003). Pretekle študije so pokazale pomembno izboljšanje v transformacijskem vodenju pri managerjih, ki so bili po ocenjevalnem postopku z metodo 360° deležni še coachinga (MacKie, 2015), ter dvig delovnega zadovoljstva in organizacijske pripadnosti po intervenciji s coachem (Luthans in Peterson, 2003).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metoda 360° je namenjena izboljšanju delovne učinkovitosti (Ghoparde, 2000; Sala in Dwight, 2002), saj omogoča povratno informacijo o posameznikovem vedenju z različnih zornih kotov. Organizacije z uporabo metode 360° svojim zaposlenim omogočajo bolj strukturirane in natančne povratne informacije, hkrati pa pošiljajo jasno sporočilo o tem, katere kompetence so v organizaciji visoko vrednotene in kakšen nivo učinkovitosti se pričakuje (Rowson, 1998). Kadrovski strokovnjaki metodo uporabljajo pri ocenjevanju delovne uspešnosti, napredovanju in nagrajevanju, oblikovanju sistema nasledstva, pri identifikaciji ključnih kadrov in upravljanju s talenti (Church, Bracken, Fleenor in Rose, 2019).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Če je bila uporaba metode 360° še pred dobrim desetletjem omejena na razvoj zaposlenih na vodilnih položajih in doseganje organizacijskih sprememb, se danes uporablja v mnogo širšem kontekstu. Čeprav se metoda najpogosteje uporablja v večjih gospodarskih organizacijah, je uporabna tudi na drugih področjih. V Kanadi in ZDA se denimo uporablja v zdravstvu, pri čemer se preverja predvsem profesionalnost medicinskega osebja, kompetentnost v komunikaciji in v medosebnih odnosih ter usmerjenost k uporabnikom (Andrews idr., 2013). Uporablja se tudi za ocenjevanje uspešnosti pedagoških delavcev (Dagal in Zembat, 2017), športnih trenerjev (Hoffmann, Duguay, Guerrero, Loughead in Munroe-Chandler, 2017), zaposlenih v finančnem sektorju (Shepherd, 2019) in drugod. Zaključimo lahko, da je metoda namenjena ocenjevanju zaposlenega na kateremkoli področju in na kateremkoli hierarhičnem nivoju.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Metoda 360° je kompleksen proces, ki med pripravo in implementacijo vključuje številne pomembne korake. Če želimo z njeno pomočjo spodbuditi spremembe v organizaciji, moramo biti še posebej pozorni na tri ključne dejavnike (Bracken in Rose, 2011):

- **relevantnost vsebine** se nanaša na to, da so pripomočki zasnovani po meri za specifično področje in potrebe vsake organizacije;
- **verodostojnost podatkov** pomeni zadostno število in ustrezen izbor ocenjevalcev;
- **pravičnost** pa pomeni, da je treba ocenjevati vse zaposlene na primerljivih položajih istočasno.

Osnovni merski pripomoček pri metodi 360° je vprašalnik, ki je sestavljen iz velikega števila različnih postavk, ki merijo vedenje posameznika v delovnem okolju. Primeri tovrstnih postavk so: »Je dostopen za vprašanja«, »Daje jasna navodila«, »O novih zamislih se posvetuje s sodelavci«, »Ima široko mrežo poznanstev« ipd. (Jansen in Vloeberghs, 1999). Postavke lahko oblikujejo manjše število lestvic oz. komponent, kot so *Proaktivnost*, *Integriteta*, *Delegiranje nalog*, *Spodbujanje ustvarjalnosti*, *Reševanje konfliktov* in podobno. Izvajalec lahko, glede na potrebe organizacije, uporabi katerega od obstoječih vprašalnikov ali oblikuje vprašalnik po meri.

Vprašalnik nato izpolnjujejo različne skupine sodelavcev (Seifert idr., 2003), ocenjevalec pa povprečje ocen posameznih skupin primerja s samooceno posameznika (Jansen in Vloeberghs, 1999). Povratna informacija se običajno poda v obliki poročila, ki vključuje tako opisne informacije kot grafične prikaze rezultatov glede na različne skupine ocenjevalcev (Seifert idr., 2003). V nekaterih primerih prejmejo zaposleni samo pisno poročilo, ki ga morajo prebrati in interpretirati samostojno, v drugih primerih pa jim povratno informacijo poda posrednik. Ta se z njimi osebno sestane, pregleda poročilo in pojasni rezultate. Posrednik je lahko kadrovik ali neodvisni zunanji ocenjevalec, lahko pa tudi nekdo iz vodstva organizacije (Seifert idr., 2003). Od načina podajanja povratne informacije je v veliki meri odvisno, kako bo ocenjevalni postopek vplival na spremembo vedenja posameznika (Richardson, 2010).

PRIMER UPORABE METODE

Pred kratkim smo s pomočjo metode 360° v eni od slovenskih organizacij ocenjevali vodstvene kompetence vodilnega kadra. V ocenjevalni proces so bili vključeni vsi vodilni managerji posameznih področij

(npr.: vodja marketinga, vodja prodaje, vodja službe za pravne zadeve). Vprašalnik, ki smo ga uporabili, je bil oblikovan posebej za to organizacijo glede na potrebe in pričakovanja članov uprave. Z njegovo pomočjo smo preverjali prisotnost in razvitost štirih skupin kompetenc, ki smo jih poimenovali *proaktivnost*, *fleksibilnost*, *zavzemanje za doseganje ciljev* in *spoprijemanje s stresom*. Skupno je vprašalnik sestavljalo 25 postavk, na katere je ocenjevalec najprej odgovoril s pomočjo 5-stopenjske ocenjevalne lestvice, nato pa je svoj odgovor dodatno pojasnil z opisno oceno. V povprečju je vsakega vodjo ocenilo 20 ocenjevalcev, ki so glede na svoj položaj v podjetju pripadali trem različnim skupinam – nadrejeni oz. uprava, sodelavci oz. vodje ostalih področij ter podrejeni. Vsak ocenjevani posameznik je podal tudi samooceno, pri čemer je bila vsebina vprašalnika popolnoma enaka, le da so bile postavke v 1. osebi. Vprašalnik smo oblikovali v spletni obliki in ga posredovali ocenjevalcem. Za izpolnjevanje so imeli na voljo 10 dni časa. Večina ocenjevalcev je podajala oceno za več kot enega vodjo, poleg tega so vsi ocenjevani posamezniki ocenjevali tudi drug drugega.

Ko smo zaključili z zbiranjem podatkov, je sledila podrobna analiza pridobljenih informacij. Številčne ocene smo v poročilu prikazali s pomočjo grafov, pri čemer smo posebej prikazali povprečje ocen za posamezne skupine kompetenc, za posamezne postavke ter glede na posamezne skupine ocenjevalcev. Opisne odgovore pa smo interpretirali za vsako postavko posebej, pri čemer smo si pomagali z izdelavo frekvenčnih tabel. Rezultate smo v opisni obliki predstavili v poročilu, pri čemer smo jih umestili pod grafične prikaze povprečnih ocen za posamezne skupine kompetenc. Na podlagi pridobljenih rezultatov smo izdelali tudi priporočila za nadaljnji razvoj, ki so bila podana na koncu vsakega poročila. Povratna informacija upravi podjetja ter vsakemu od ocenjevanih vodij je bila posredovana osebno, podprta pa je bila s poročili, ki smo jih izročili v tiskani obliki.

Celoten ocenjevalni proces, od začetka oblikovanja vprašalnika do podaje povratnih informacij, je trajal več mesecev. Tudi praksa je pokazala, da je metoda 360° kompleksen proces, ki zahteva veliko mero natančnosti, končni rezultat pa predstavljajo izčrpane informacije, ki omogočajo načrtovanje poklicnega in osebnostnega razvoja zaposlenih.

VLOGA PSIHologa

Pomen prisotnosti psihologa pri izvedbi metode 360° se kaže na vsakem koraku ocenjevalnega procesa. V fazi priprave vprašalnika je prednost psihologa pred drugimi profili predvsem poznavanje zakonitosti pri oblikovanju ustreznega merskega pripomočka, ki bo veljaven za merjenje tistih kompetenc, ki so za posamezno organizacijo najbolj pomembne.

Sledi priprava ocenjevalcev, ki zajema opis namena ocenjevanja ter smernice za objektivno vrednotenje vedenja posameznika, ki ga ocenjujemo. Pri ocenjevanju drugih se namreč pogosto dogaja, da zaposleni namenoma ne podajajo iskrenih ocen, ker se bojijo posledic ali pa ne vidijo smisla. Na iskrenost odgovarjanja pri ocenjevanju nadrejenih vplivajo trije dejavniki – prepričanje delavca, da bo imelo iskreno odgovarjanje zanj pozitivne posledice, strah pred negativnimi posledicami ter delavčeva samoučinkovitost (Smith in Fortunato, 2008). Na prvi in drugi dejavnik lahko vsaj delno vplivamo, če ocenjevalcem ustrezno pojasnimo namen testiranja ter z dobro predpripravo vseh udeležencev. Dodatna ovira, ki se lahko pojavi pri ocenjevanju, pa je, da naše ocene temeljijo na subjektivnih izkušnjah s posameznikom ter niso odraz njegovega dela in učinkovitosti na delovnem mestu. Tukaj je naloga psihologa, da poseže po ustreznih preventivnih metodah, ki spodbujajo kritično mišljenje in samorefleksijo ocenjevalcev. Dodana vrednost psihologa se kaže tudi v zmožnosti prepoznavanja dinamike odnosov med sodelavci, ki vpliva na ocenjevanje.

Če želimo kandidatom posredovati zanesljive povratne informacije, zahteva proces obdelave podatkov veliko mero natančnosti. Izurjenost psihologov pri obdelavi statističnih podatkov dodatno izstopa pred ostalimi profili na področju ravnanja s človeškimi viri. To nas pripelje do zadnje ovire v ocenjevalnem postopku, ki dokončno odloča o tem, kako uspešna bo naša metoda – podaje povratne informacije. Od načina posredovanja povratne informacije je odvisno, kako se bo posameznik nanjo odzval. Posebno občutljive so negativne povratne informacije, ki jih kandidat pogosto ne pričakuje. Ustrezno usposobljen posameznik bo udeležencu ocenjevalnega postopka pomagal do uvida, kako je ocenjen s strani drugih, pri čemer bo vzpostavil pogoje za rast in razvoj. V tej fazi je predvsem pomembno, da kandidat zazna razumevanje in podporo s strani psihologa, kar zahteva visoko razvitost medosebnih kompetenc.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pretekle študije so pokazale, da je ocenjevanje s pomočjo metode 360° neposredno povezano z oblikovanjem in vzdrževanjem organizacijske pravičnosti (Karkoulian idr., 2016), po drugi strani pa veliko raziskav kaže, da metoda ne prinese nobenih merljivih sprememb (Seifert idr., 2003) ali ima lahko celo negativne posledice. Neustrezen način izvedbe ocenjevalnega postopka lahko vodi do upada učinkovitosti in zmanjšuje delovno zavzetost zaposlenih (Nowack in Mashih, 2012), udeleženci pa lahko doživljajo zelo neprijetna čustva, kadar povratne informacije niso v skladu z njihovimi pričakovanji (Atwater in Brett, 2005).

Tisti, ki nasprotujejo uporabi metode v ocenjevalne namene, izpostavljajo njeno pomanjkljivo veljavnost za napovedovanje prihodnjih vedenj. Metoda 360° je namreč usmerjena na oceno preteklih vedenj, zato rezultatov ne moremo posplošiti na uspešnost posameznika v drugačnih okoliščinah. Če bi torej želeli na podlagi rezultatov odločati o napredovanju posameznika, imamo pomanjkljive informacije o tem, kako uspešen bo na višjem položaju (Tippins, 2013).

Dodaten problem, ki ga ne gre spregledati, je pristranskost ocenjevalcev. Proces odgovarjanja pri metodi 360° je kompleksen in pod vplivom različnih distorzij, zato se nekateri raziskovalci sprašujejo o veljavnosti tovrstnih rezultatov (Brown idr., 2017). Ocenjevalci namreč ne prispevajo objektivnih informacij o posameznikovem vedenju, temveč svoje subjektivne interpretacije (Van der Heijden in Nijhof, 2004).

Ne smemo pozabiti, da prejme kandidat rezultate za vse skupine ocenjevalcev posebej, zato je ob majhnem številu sodelujočih težko zagotoviti anonimnost. Kadar nam velikost ali struktura organizacije ne omogočata, da bi v ocenjevalni proces vključili zadostno število ocenjevalcev, moramo biti še posebej previdni tako pri izvedbi metode kot pri interpretaciji rezultatov. V nasprotnem primeru lahko uporaba metode negativno vpliva na medosebne odnose na delovnem mestu.

V delovnih okoljih, kjer se metoda uporablja, naj bi zaposleni vzdrževanju dobrih odnosov s sodelavci pripisovali večjo instrumentalno vrednost, saj je razvijanje in ohranjanje pozitivnih medosebnih odnosov pomembno z vidika stabilnosti zaposlitve, nagrajevanja in napredovanja na hierarhični lestvici (Peng in Zeng, 2017). Uporaba metode

360° naj bo zato omejena na organizacije, v katerih prevladuje pozitivna delovna klima (Chopra, 2017).

LITERATURA

- Alimo-Metcalfe, B. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(1), 35–44.
- Andrews, J. J. W., Violato, C., Ansari, A. A., Donnon, T. in Pugliese, G. (2013). Assessing psychologists in practice: lessons from the health professions using multi-source feedback. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(4), 193–207.
- Atwater, L. E. in Brett, J. (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360° feedback. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 532–548.
- Atwater, L. E. in Brett, J. (2006). 360-degree feedback to leaders: does it relate to changes in employee attitudes? *Group & Organization Management*, 31(5), 578–600.
- Bracken, D. W. in Rose, D. S. (2011). When does 360-degree feedback create behavior change? And how would we know it when it does? *Journal of Business and Psychology*, 26, 183–192.
- Bracken, D. W., Rose, D. S. in Church, A. H. (2016). The evolution and devolution of 360° feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761–794.
- Brown, A., Inceoglu, I. in Lin, Y. (2017). Preventing rater biases in 360-degree feedback by forcing choice. *Organizational Research Methods*, 20(1), 121–148.
- Chopra, R. (2017). 360 degree performance assessments: An overview. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(3), 975–1432.
- Church, A. H. in Rotolo, C. T. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 199–223.
- Church, A. H., Bracken, D. W., Fleenor, J. W. in Rose, D. S. (2019). Introduction and overview to the handbook of strategic 360 feedback. V A. H. Church (ur.), D. W. Bracken (ur.), J. W. Fleenor (ur.) in D. S. Rose (ur.), *Handbook of strategic 360 feedback* (str. 1–10). New York, NY: Oxford University Press.
- Dagal, A. B. in Zembat, R. (2017). A developmental study on evaluating the performance of preschool education institution teachers with 360 degree feedback. *Journal of Education and Training Studies*, 5(6), 220–231.
- El Haddad, R., Karkoulian, S. in Nehme, R. (2019). The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability: The mediating roles of gender and managerial levels. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 712–728.
- Ghoparde, J. (2000). Managing five paradoxes of 360-degree feedback. *Academy of Management Executive*, 14(1), 140–150.

- Hensel, R., Meijers, F., van der Leeden, R. in Kessels, J. (2010). 360 degree feedback: how many raters are needed for reliable ratings on the capacity to develop competences, with personal qualities as developmental goals? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2813–2830.
- Hoffmann, M. D., Duguay, A. M., Guerrero, M. D., Loughead, T. M. in Munroe-Chandler, K. J. (2017). 360-degree feedback for sport coaches: A follow-up to O'Boyle (2014). *International Sport Coaching Journal*, 4(3), 335–344.
- Jansen, P. in Vloeberghs, D. (1999). Multi-rater feedback methods: personal and organizational implications. *Journal of Managerial Psychology*, 14(6), 455–476.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Allen Lane.
- Karkoulilian, S., Assaker, G. in Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69, 1862–1867.
- Khanna, V. (2016). A study on impact of performance appraisal on employee satisfaction in IT sector. *Delhi Business Review*, 17(2), 103–116.
- Kim, K. Y., Atwater, L., Patel, P. C. in Smither, J. W. (2016). Multisource feedback, human capital, and the financial performance of organizations. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1569–1584.
- Luthans, F. in Peterson, S. J. (2003). 360-Degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243–256.
- MacKie, D. (2015). Who sees change after leadership coaching? An analysis of impact by rater level and self-other alignment on multi-source feedback. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 118–130.
- Overeem, K., Wollersheim, H., Driessen, E., Lombarts, K., van de Ven, G., Grol, R. in Arah, O. (2009). Doctors' perceptions of why 360-degree feedback does (not) work: a qualitative study. *Medical Education*, 43, 874–882.
- Peng, A. C. in Zeng, W. (2017). Workplace ostracism and deviant and helping behaviors: The moderating role of 360 degree feedback. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 833–855.
- Richardson, R. F. (2010). 360-degree feedback: Integrating business know-how with social work values. *Administration in Social Work*, 34, 259–274.
- Rowson, A. M. (1998). Using 360 degree feedback instruments up, down and around the world: Implications for global implementation and use of multi-rater feedback. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(1), 45–48.
- Sala, F. in Dwight, S. A. (2002). Predicting executive performance with multirater surveys: Whom you ask makes a difference. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(3), 166–172.
- Seifert, C. F., McDonald, R. A. in Yukl, G. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 561–569.

- Shepherd, W. J. (2019). Integrating strategic 360 feedback at a financial services organization. V A. H. Church (ur.), D. W. Bracken (ur.), J. W. Fleenor (ur.) in D. S. Rose (ur.), *Handbook of strategic 360 feedback* (str. 1–10). New York, NY: Oxford University Press.
- Smith, A. F. R. in Fortunato, V. J. (2008). Factors influencing employee intentions to provide honest upward feedback ratings. *Journal of Business and Psychology*, 22, 191–207.
- Smither, J., London, M. in Reilly, R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58, 33–66.
- Tippins, N. T. (2013). Assessment of leadership. V K.F. Geisinger (ur.), B.A. Bracken (ur.), J.F. Carlson (ur.), J.C. Hansen (ur.), N.R. Kuncel (ur.), S.P. Reise (ur.) in M.C. Rodriguez (ur.), *APA handbook of testing and assessment in psychology* (Vol. 1, str. 457–478). Washington, DC: American Psychological Association.
- Van der Heijden, B. in Nijhof, A. H. J. (2004). The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 493–511.
- Waldman, D. A., Atwater, L. E. in Antonioni, D. (1998). Has 360 degree feedback gone amok? *Academy of Management Executive*, 12(2), 86–94.

360-DEGREE FEEDBACK

360-degree feedback is a common assessment method used in organizational psychology and the field of human resources. The main feature of the method is that individuals receive information about their behaviour from different perspectives, as they are evaluated by their superiors, subordinates and colleagues, in some cases even by clients or external partners. This kind of feedback is a powerful tool for enhancing self-awareness, giving the organization a better insight into the behaviours and competencies of senior executives. The purpose of this chapter was to investigate the advantages and disadvantages of the method and to provide some guidance in its design. The chapter also includes a practical example of 360-degree feedback being implemented in a Slovenian organization, as well as the importance of the psychologist's role in the design and implementation of the method. With the proper implementation of the assessment process, the 360-degree method can serve as a good starting point for planning employee development and implementing changes across the organization.

Nina Kocbek in Andreja Petrovčič

METODA OSVETLITVE DELA

»Metoda je zelo koristna, saj lahko posameznik pridobi veliko dodatnih informacij, ki jih samo pri razlagi ter opisu dela ne more. Meni va, da se nam ob podajanju navodil določene stvari velikokrat zdijo samoumevne, osebi na drugi strani pa ne. Posledično lahko marsikatero pomembno informacijo izpustimo, kar lahko v prihodnosti vodi tudi do večjih napak. Nekoliko bolj težavna je izvedba metode na delovnih mestih, kjer zaposleni ravnaajo z občutljivimi oziroma zaupnimi podatki.«

Kadar začne posameznik opravljati novo delo, mu nekdo (nadrejeni, vodja ali sodelavec) na začetku poda natančna navodila. Pri tem se je treba zavedati, da se lahko ob razlagi delovnega procesa nenamerno izpustijo ključni koraki, npr. vodji se določena informacija zdi samoumevna in je pri podajanju navodil ne omeni, medtem ko oseba brez izkušenj z novim delovnim mestom te določene informacije nima (Nigh, 2017). Prav tako se lahko zgodi, da posameznik čez čas ugotovi, da delo zanj ni primerno. To lahko vodi v odhod iz organizacije, kar pomeni ponovno iskanje novega zaposlenega. Ena od možnosti, ki lahko pri vsem tem pomaga, je metoda osvetlitve dela (angl. *job shadowing*).

Metoda osvetlitve dela je zelo uporabna, če je uporabljena pravilno. Proces mora vključevati strokovnjaka (zaposlenega, ki je v osredju) in opazovalca, ki zaposlenega neposredno opazuje pri izvajanju dela. V času opazovanja mora zaposleni pri opravljanju svojih delovnih nalog vključiti vse ključne korake v procesu dela. Tako opazovalcu omogoča natančen, podroben vpogled v delovni proces. Opazovalec mora neprestano vzdrževati pozornost, da v času opazovanja pridobi čim več informacij. Opažene informacije, vprašanja in nejasnosti

si lahko sproti zapisuje ter jih pozneje razjasni s strokovnjakom (MMU Organisation Development Training & Diversity, 2012).

Opazovanje omogoča pridobitev natančnih informacij o vedenju zaposlenega, o celotnem poteku postopkov, o problematičnih področjih itd. Vodilo te metode je »pojdi tja, kjer je delo« (Nigh, 2017). Trajanje je odvisno od situacije. Velikokrat se opazovanje izvede enkrat, v določenih primerih pa se lahko opazovalec in zaposleni dogovorita tudi za več terminov (MMU Organisation Development Training & Diversity, 2012). Zelo pomembno je, da se po opazovanju opazovalec in zaposleni pogovorita (Adams, 2013) ter tako razjasnita vse morebitne nejasnosti in vprašanja, ki se pojavijo ob opazovanju.

Najbolj znan in uporabljen način izvajanja te metode je opazovanje »muhe na steni«, kjer opazovalec za vnaprej določen čas opazuje zaposlenega pri delu. Namen je, da opazovalec vidi, kakšen je tipičen delovni dan zaposlenega. Ta način je najprimernejši, kadar opazovalec želi pridobiti razumevanje vloge točno določenega zaposlenega v organizaciji (MMU Organisation Development Training & Diversity, 2012).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Metoda osvetlitve dela izvira iz »shadowing-a«, kvalitativne metode raziskovanja, ki je redko omenjena in uporabljana v strokovni literaturi. Uporabljena pa je bila že v klasičnih študijah managementa (Walker, Guest in Turner 1956). Predstavlja intenzivno opazovanje določene vloge zaposlenega skozi daljše časovno obdobje. Opazovalec je prisoten pri vseh aktivnostih, ki jih oseba opravlja – od začetka do konca delovnega dne, npr. med sestanki, malico, pri pisarniškem delu itd. (McDonald, 2005). Pri metodi osvetlitve dela opazovalcu ni treba biti prisoten pri vseh aktivnostih, ampak opazovanje temelji izključno na skupnem dogovoru z opazovanim zaposlenim (Nigh, 2017).

Metoda se uporablja kot metoda izkustvenega učenja, metoda opazovanja vedenja (namen je prepoznati določene vzorce vedenja) ter za razumevanje določenih vlog ali perspektiv. Velikokrat se pri poklicnem usmerjanju izvaja z namenom, da srednješolci spoznajo »svet dela« prek programa, ki ga izvaja šola ali socialna organizacija, ter se tako lažje

odločijo za smer nadaljevanja šolanja. Že skoraj dvajset let v Ameriki določene šole v sodelovanju z vladnimi organizacijami izvajajo dan, posebej namenjen metodi osvetlitve dela (Mader, Mader in Alexander, 2016).

V zadnjih petdesetih letih je bila metoda osvetlitve dela vključena v različne študije z različnih področij (management, zdravstvo, šolstvo itd.). S to metodo je npr. Mintzberg (1970) preučeval vedenja managerjev. Njegove ugotovitve so vplivale na oblikovanje zaznavanja managerja danes. V študiji na področju zdravstva (Saine in Hicks, 1987) se je metoda uporabila kot tehnika, prek katere so študenti medicine razumeli vloge drugih poklicev, s katerimi bodo v svoji prihodnosti sodelovali.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Raziskave večkrat navajajo, da metoda osvetlitve dela omogoča boljše razumevanje in natančen vpogled v potek dela (Mader idr., 2016). Prav tako študije ugotavljajo, da so prednosti metode izboljšanje komunikacije, več timskega dela, boljše poznavanje vlog, več povezanja in sodelovanja med različnimi profili zaposlenih (Fougner in Horntvedt, 2011; Jain, Luo, Yang, Purkiss in White, 2012; Meffe, Moravac in Espin, 2012) ter izboljšanje organizacijske kulture prek spremembe stališč (Piechnik in Dempster, 2018).

Tudi v študiji, kjer so študenti medicine in študenti farmacije v parih izvedli štiriurno opazovanje medinskih sester, so potrdili, da metoda omogoča boljši vpogled v določeno poklicno vlogo. Ugotavljajo, da je metoda osvetlitve dela način, s katerim lahko zagotovijo poznavanje in razumevanje vloge ter odgovornosti različnih poklicev v zdravstvu ter tako zmanjšajo napake v komunikaciji in povečajo kakovost zdravstva (Monahan, Sparbel, Heinschel, Wirtz Rugen in Rosenberger, 2017).

Simkins, Close in Smith (2009) so v svoji študiji metodo osvetlitve dela uporabili pri razvoju sistema nasledstva. V opazovalni proces so vključili potencialne učitelje, ki bi lahko razvijali svoje kompetence in v prihodnosti nasledili ravnatelja. V obdobju 3–5 tednov so nekaj dni tedensko opazovali ravnatelja v šoli, ki je bila v drugem delu mesta. Avtorji študije so ugotovili, da so učitelji spremenili svoje zaznave o poklicu

ravnateljja. Na začetku so menili, da so ravnatelji osamljeni, brez podpore ter imajo malo stika z učenci. Po opazovanju pa so učitelji spoznali, da so imeli napačne predstave ter pridobili boljši vpogled v opazovani poklic. Tisti, ki se pred izvedbo metode niso videli v vlogi ravnateljja, so na koncu študije spremenili svoje mnenje.

L. Mullen in L. Larson (2016) ugotavljata, da metoda osvetlitve dela ne omogoča le natančnega vpogleda v delo, ampak lahko predstavlja tudi zaposlitveno priložnost. Programa se je udeležilo 131 študentov prodaje, ki so opazovali managerje prodaje v različnih podjetjih. Vsak študent je sam poiskal in kontaktiral ter opazoval managerja prodaje vsaj en dan. Poiskati so morali panogo, kjer bi nekoč radi sami delali oziroma se jim zdi trenutno najbolj zanimiva. Več kot 75 % vseh udeleženi študentov je v organizaciji, kjer so bili na opazovanju, prejelo ponudbo za službo ali podobno strokovno priložnost.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metoda osvetlitve dela omogoča neposredno spoznavanje delovnega mesta ter delovnih nalog določenega zaposlenega. Je metoda z direktnim, osebnim (Cho in Gao, 2009) in interaktivnim pristopom (Night, 2017), ki omogoča učenje in razvoj študentov, dijakov ali zaposlenih. Opazovalec z opazovanjem strokovnjaka pridobi informacije, ki mu omogočijo boljše razumevanje celotnega poteka dela v organizaciji (MMU Organisation Development Training & Diversity, 2012) ter spremenijo morda napačne zaznave določenega poklica (Cho in Gao, 2009). Z opazovanjem vseh ključnih korakov delovnega procesa posameznik razvija kompetence, ki mu pomagajo delo bolje opravljati (Nigh, 2017). Opazovalec lahko uporabi metodo osvetlitve dela tudi takrat, kadar želi ugotoviti, ali je delovno mesto sploh primerno zanj, npr. kadar išče novo zaposlitev, kadar ima možnost napredovanja. Zaposleni, ki je opazovan, pridobi pomembne informacije o svojem delu z drugega zornega kota, ki mu lahko koristijo za načrtovanje določenih sprememb, izboljšav v lastnem procesu dela (MMU Organisation Development Training & Diversity, 2012).

Glavni namen je torej boljše poznavanje točne vloge določenega zaposlenega, s tem pa boljše poznavanje poteka dela v celotni organizaciji. Namen metode je prav tako izboljšati komunikacijo ter zagotoviti več sodelovanja in timskega dela med različnimi poklicnimi profili v organizaciji (MMU Organisation Development Training & Diversity, 2012). Metoda se uporablja tudi, kadar je treba dokumentirati manj strukturirane procese na delovnem mestu, saj se z metodo osvetlitve dela pridobijo natančno razdelani koraki določenega delovnega procesa. Opazovalec lahko prepozna tudi napake v delovnem procesu, kar organizaciji omogoči priložnost za razvoj (Nigh, 2017).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je uporabna za vse, ki načrtujejo ali spreminjajo svojo karierno pot, saj jim omogoča vpogled v dinamiko delovnega mesta, preden se zares odločijo zanj. S tem namenom je koristna predvsem za študente, dijake ali zaposlene, ki imajo možnost napredovanja, prevzema nove vloge v delovni organizaciji ali želijo delovno mesto zamenjati. Cilj uporabe metode pri študentih in dijakih je, da študenti zapustijo učilnice ter spoznajo in začutijo celoten delovni proces (Adams, 2013). Metoda osvetlitve dela je primerna tudi za zaposlene, ki želijo poznati celoten proces dela v organizaciji. Opazujejo lahko sodelavca na drugem delovnem mestu in s tem bolje razumejo namen, cilje njegovega dela ter tako izboljšajo razumevanje celotnega delovnega procesa v organizaciji. Namenjena je tudi zaposlenim, ki so odgovorni za proces dela v organizaciji, saj s pomočjo metode osvetlitve dela pridobijo natančne informacije o poteku procesov, kar jim lahko omogoča načrtovanje morebitnih sprememb (Nigh, 2017).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Ključnega pomena pri metodi osvetlitve dela je priprava. Prvi korak je ugotoviti, katero delovno mesto si opazovalec želi natančno spoznati ter si zastaviti cilje, ki jih želi med opazovanjem doseči (Nigh, 2017). Pomembno je, da ima opazovalec ustrezno znanje o področju dela, ki ga želi opazovati (Reddy, b.d.). Naslednji korak je poiskati zaposlenega,

ki ga bo opazovalec opazoval. Zaposlenemu in vodstvu v organizaciji je treba predstaviti celotno metodo, cilje, ki jih opazovalec želi doseči, pridobiti ustrezno dovoljenje ter se dogovoriti, kdaj in kako dolgo bo opazovanje potekalo (Nigh, 2017). Opazovalec lahko opazuje celoten delovni dan zaposlenega ali pa le določen del v delovnem procesu. Tako lahko opazovanje traja od 30 min do več ur, odvisno od dogovora in potreb (Adams, 2013).

Pred opazovanjem je pomembno, da opazovalec pridobi dovolj informacij o organizaciji, v kateri bo potekalo opazovanje, da lahko razume vlogo izbranega zaposlenega. Opazovalec si vprašanja pripravi že pred opazovanjem, kar mu med opazovanjem omogoča sprotno prepoznavanje nejasnosti. Če situacija dovoljuje, si lahko opazovalec za lažje sledenje in pridobivanje informacij pripravi okvirni delovni list, kamor vpisuje informacije. Dobra priprava omogoča boljšo osredotočenost pri opazovanju (Nigh, 2017).

1. Katere so obveznosti, funkcije in odgovornosti pri vašem delu?
2. Katere so vaše najpogostejše delovne naloge?
3. Ali ostajajo zadolžitve, ki se od vas pričakujejo zunaj delovnega časa?
4. Kaj vam je najbolj zanimivo pri delu in kaj vam povzroča največ stresa?
5. Kakšna je tipična karierna pot na tem področju ali v tej organizaciji?
6. Kako dobro so vas izkušnje na fakulteti pripravile za to delovno mesto?
7. Katere sposobnosti ali osebne lastnosti po vašem mnenju največ prispevajo k uspehu pri tem delu?
8. Kolikšno plačo lahko pričakujem na začetku svoje kariere na tem delovnem mestu? Kolikšno po 5–10 letih izkušenj in delovne dobe?
9. Ali delo vpliva na življenjski slog, npr. s pogostimi potovanji v tujino?
10. Ali imate kakšen poseben nasvet za študente, ki se želijo zaposliti na tem delovnem mestu?

Slika 1: Primer vprašanj, ki jih lahko dijak ali študent zastavi pred ali med opazovanjem določenega poklica po metodi osvetlitve dela (Horizon Point Consulting, b.d.; Marquette University Career Services Center, b.d.).

Sledi aktivno opazovanje, kjer zaposleni izvaja svoje običajne delovne aktivnosti. Če je mogoče, si lahko opazovalec sproti zapisuje svoja razmišljanja, vprašanja, zaznane informacije itd. (slika 1). Po opazovanju je pomembno, da se o vseh vprašanjih in nejasnostih z zaposlenim

pogovori (Adams, 2013). Če opazovalcu določene stvari tudi po pogovoru niso razumljive, se lahko, z dovoljenjem zaposlenega, dogovorita za naslednje opazovanje, pri čemer je opazovalec pozoren izključno na nejasne dele v delovnem procesu. Končni cilj je dosežen, kadar opazovalec podrobno razume vlogo zaposlenega ter pozna posamezne korake opazovanega dela (Nigh, 2017).

PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju bo predstavljen primer uporabe metode osvetlitve dela, ki ga je avtorica Nina Kocbek izvedla med prakso v podjetju Kompetenca.

Z direktorico podjetja se je najprej pogovorila o svojih željah in ciljih, ki jih je medprakso želela usvojiti. Ena od stvari je bila podajanje povratne informacije vodstvu o testiranih kandidatih za določeno delovno mesto. Dogovorila se je, da lahko ta del delovnega procesa spozna prek metode osvetlitve dela. Najprej je pridobila dovoljenje psihologinje v podjetju Kompetenca ter vodstva podjetja, kateremu je bila podana povratna informacija za tri kandidate, ki so se potegovali za napredovanje.

Pred opazovanjem sta se s psihologinjo pogovorili o tem, kako bo potekal sestanek z vodstvom, prav tako pa si je Nina ogledala rezultate psiholoških testov. Vnaprej si je pripravila delovni list, na katerem je imela zapisane ključne stvari, ki jih mora opazovati (npr. izpostavitve prednosti in priložnosti za razvoj pri vsakem kandidatu, predlogi za delo s kandidatom za naprej, uporaba grafov, kakšne so razlike v primerjavi s podajanjem povratne informacije kandidatu itd.).

Opazovanje je potekalo eno uro in pol. Nina je sprotno izpolnjevala delovni list ter si zapisovala vsa vprašanja, ki so se ji pojavila med opazovanjem (npr. »Kaj storimo, če se izkaže, da vodstvo zaznava kandidata drugače, kot mi interpretiramo na podlagi testov?«). Prav tako si je zapisovala vse zanimive primere, s katerimi je psihologinja razložila določene osebnostne lastnosti. Opazovala je tudi nebesedno komunikacijo.

Po opazovanju je sledil pogovor o celotnem sestanku. Nina je mentorici poročala o vseh informacijah, ki jih je spoznala, ter o vprašanih, ki si jih je zapisala. Pogovorili sta se tudi o različnih možnih scenarijih v različnih situacijah, pri čemer je na podlagi novo pridobljenih informacij

Nina najprej sama skušala oblikovati odziv psihologa. Izkušnjo metode osvetlitve dela ocenjuje kot zelo dragoceno, saj je z uporabo te metode pridobila veliko informacij, ki jih le ob poslušanju navodil ne bi mogla.

VLOGA PSIHOLOGA

Dobro poznavanje metode osvetlitve dela psihologu omogoča prepoznavanje situacij, kjer bi metoda lahko bila izvedena. Ena ključnih vlog psihologa je, da zna v organizaciji ob ustreznem času prepoznati priložnost za uporabo te metode ter določiti primeren in realno dosegljiv cilj. V nadaljevanju lahko psiholog pomaga pri načrtovanju izvedbe ter tako poskrbi, da bo cilj res dosežen. Situacije, ki so lahko primerne za izvedbo metode osvetlitve dela, so npr. ob prihodu novega zaposlenega v organizacijo, ob prevzemu drugačnega delovnega mesta znotraj organizacije itd.

Pri izvajanju metode osvetlitve dela je treba paziti, da opazovalcu niso posredovani zaupni ali občutljivi podatki, psiholog pa mora na ta vidik paziti, nanj predhodno opozoriti ter v sodelovanju s pravno službo pripraviti dogovor o zaupnosti informacij, ki jih lahko opazovalec dobi med opazovanjem.

Kot kadrovski strokovnjak v delovni organizaciji lahko psiholog oza-vešča tudi o pomembnosti povezovanj s šolami in fakultetami ter organizira in vodi tako obliko sodelovanja, ki prinaša koristi tako podjetju (spoznavanje potencialnih novih zaposlenih, grajenje blagovne znamke delodajalca) kot tudi dijakom oziroma študentom (spoznajo konkretne delovne naloge in s tem dobijo realen vpogled v določen poklic, pridobivajo praktične izkušnje, ki jim pomagajo v procesu učenja, ter odpirajo možnosti pri iskanju zaposlitve). Psiholog lahko metodo izvaja tudi sam, npr. kadar se pri določenem delu pojavijo težave. V tem primeru lahko psiholog kot opazovalec pridobi neposredno informacijo, kje ter zakaj prihaja do težav.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Zaposleni, ki so opazovani, morajo biti pripravljeni delati ob prisotnosti opazovalca. Prav tako morajo biti pripravljeni nameniti čas načrtovanju urnika, usklajevanju terminov z opazovalcem, pogovoru po opazovanju

itd. Vse načrtovanje in izvedba je lahko težavnejše, kadar so zaposleni preobremenjeni s tekočimi delovnimi zadolžitvami. Za natančno razumevanje določenih delovnih mest je potrebnih več opazovanj v različnih situacijah, s čimer se lahko zaposleni ne strinjajo. Ker mora opazovalec skrbno načrtovati opazovanje, zapisovati ter povzemati veliko informacij, je lahko metoda osvetlitve dela bolj intenzivna kot določene delavnice (Nigh, 2017).

Na določenih delovnih mestih zaposleni delajo z občutljivimi ali zapupnimi informacijami. V teh primerih je težje pridobiti potrebna dovoljenja za izvedbo metode osvetlitve dela. Kadar so pri delu opazovanega zaposlenega neposredno vključeni drugi ljudje, je treba pridobiti dovoljenja za opazovanje tudi od njih. Težava je lahko tudi v primeru, da zaposlenim prisotnost opazovalca na delovnem mestu predstavlja stres (Reddy, b.d.).

LITERATURA

- Adams, C. (2013). Internships help students prepare for the workplace. *Education Week*, 32(8), 8.
- Cho, C. in Gao, H. (2009). Reflections on a job-shadowing experience. *Cataloging & Classification Quarterly*, 47, 749–759.
- Fougner, M. in Horntvedt, T. (2011). Student's reflections on shadowing interprofessional teamwork: A Norwegian case study. *Journal of Interprofessional Care*, 25, 33–38.
- Horizon Point Consulting (b.d.). *Job shadowing questions*. Dostopno na https://issuu.com/horizonpointconsulting/docs/job_shadowing_questionnaire_pdf
- Jain, A., Luo, E., Yang, J., Purkiss, J. in White, C. (2012). Implementing a nurse-shadowing program for first year medical students to improve interprofessional collaboration on health care teams. *Academic Medicine*, 87(9), 1292–1295.
- Mader, F. H., Mader, D. R. D. in Alexander, E. C. (2016). Job shadowing experiences as a teaching tool: A new twist on a tried and true technique. *Atlantic Marketing Journal*, 5(3), 114–120.
- Marquette University Career Services Center (b.d.). *Helpful job shadowing questions*. Dostopno na: https://www.cals.vt.edu/content/dam/cals_vt_edu/alumni/mentoring/Job-Shadowing-Questions.pdf
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455–473.

- Meffe, F., Moravac, C. C. in Espin, S. (2012). An interprofessional education pilot program in maternity care: Findings from an exploratory case study for undergraduate students. *Journal of Interprofessional Care*, 26, 183–188.
- Mintzberg, H. (1970) Structured observation as a method to study managerial work. *Journal of Management Studies*, 7(1), 87–104.
- MMU Organisation Development Training & Diversity (2012). *Job shadowing guidelines*. Manchester: Manchester Metropolitan University.
- Monahan, L., Sparbel, K., Heinschel, J., Wirtz Rugen, K. in Rosenberger, K. (2018). Medical and pharmacy students shadowing advanced practice nurses to develop interprofessional competencies. *Applied Nursing Research*, 39, 103–108.
- Mullen, L. G. in Larson, L. R. L. (2016). Analyzing the impact of a sales shadowing program: Process and outcomes. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 24, 36–42.
- Nigh, A. (2017). In the SHADOWS. *Quality Progress*, 50(1), 30–36.
- Piechnik, M. in Dempster, L. (2018). A walk in my shoes: a mixed-method study of the role of interprofessional job shadowing in shaping staff attitudes at a large acute care hospital in Canada. *Healthcare Quarterly (Toronto, Ont.)*, 20(4), 37–42.
- Reddy, C. (b.d.). *Job shadowing – Top 20 advantages and disadvantages*. Dostopno na <https://content.wisestep.com/top-advantages-disadvantages-job-shadowing/>
- Saine, D. R. in Hicks, C. I. (1987) Shadowing program to increase student awareness of hospital pharmacy practice. *American Journal of Hospital Pharmacy*, 44(7), 1614–1617.
- Simkins, T., Close, P. in Smith, R. (2009). Work-shadowing as a process for a facilitating leadership succession in primary schools. *School Leadership and Management*, 29(3), 239–251.
- Walker, C. R., Guest, R. H. in Turner, A. N. (1956). *The foreman on the assembly line*. Boston, MA: Harvard University Press.

JOB SHADOWING

Job shadowing is a type of on-the-job training in which a new employee, or an employee desiring to become familiar with a different job, follows and observes a trained and experienced employee. By observing the expert, the observer obtains information that enables them to better understand the entire workflow in the organization or certain work position. An observer can also use the method of job shadowing when they want to determine if a workplace is appropriate for them, e.g. when looking for a new job or when they have the opportunity to get promoted. The job shadowing method is very useful if used correctly. The process should involve an expert, a central employee, and an observer who observes the experienced employee directly while performing the work. During the observation, the

experienced employee must include all the key steps in the work process when performing their job. The method gives the observer precise, detailed insight into the work process. However, the observer must continually maintain their attention in order to obtain as much information as possible during the observation period. Observed information, questions and ambiguities can be recorded and clarified later with an experienced employee. The duration of job shadowing training depends on the situation itself. Often the observation is performed only once, but in certain cases the observer and employee may also agree to perform the observation several times.

Andreja Petrovčič

METODA TRAJNOSTNEGA SAMOUPRAVLJANJA KARIERE IN KOMPETENC

»Menim, da izvajanje treningov po metodi trajnostnega upravljanja kariere in kompetenc zahteva veliko priprave za optimalen izbor nalog oziroma aktivnosti glede na ciljno skupino, hkrati pa mora biti trener dovolj prilagodljiv, da program lahko po potrebi spreminja tudi med delavnico. Ključno je tudi, da trener skozi celoten proces ostane le podporni član in ne prevzame vloge dominantnega vodje skupine.

Ker imajo udeleženci po končani delavnici boljši pregled nad lastnimi kompetencami (in se morda bolj zavedajo določenih močnih lastnosti, odlik in dosežkov, v katere prej niso imeli uvida), lahko to pozitivno vpliva tudi na njihovo samopodobo in samozavest.«

CH-Q je kratica za Schweizerisches Qualifikationsprogramm zur Berufslaufbahn (angl. *Swiss career qualification program*) – švicarski program kariernega kvalificiranja (Perinčič, 2012). Gre za mednarodno priznan certifikacijski program samoupravljanja kompetenc. Oblikovan je v obliki odprtega, prilagodljivega koncepta oziroma okvirja za namen usposabljanja in svetovanja (International Agency, Euroguidance Netherlands, 2012). Metoda trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc (angl. *CH-Q method*) je nabor različnih orodji za vodenje procesa prepoznavanja kompetenc, ki uporabnikom zagotavlja pomoč pri oblikovanju lastne identitete, načrtovanju kariere in življenja (Perinčič, 2012). Metoda podpira in spodbuja vseživljenjsko učenje, povezuje

izobraževanje in delo, ustvarja pogoje za nadaljnji poklicni in osebni razvoj, ponuja perspektive o novih možnostih usposabljanja in novih kariernih priložnostih (International Agency, Euroguidance Netherlands, 2012). Osnovana je na humanistični psihologiji, s poudarkom na pristopu, usmerjenemu k posamezniku, ter predpostavki, da imamo ljudje prirojeno težnjo razvoja v smeri polnega potenciala. Je holistični model, ki človeka obravnava kot celoto. Uveljavlja načelo »od spodaj navzgor« (začeti je treba pri sebi in prevzeti odgovornost do samega sebe) in izhaja iz osebne perspektive vsakega posameznika. Predstavlja kombinacijo pozitivističnega in konstruktivističnega pristopa ter poudarja pomen posameznikove identitete, funkcijo refleksije, načrtovanja in akcije. Zavedanje sebe, svojih sposobnosti, lastnosti, želja in osebne vizije za prihodnost je v življenju ključno za vsakega posameznika (Perinčič, 2012).

Glavni cilj dela po metodi trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc je spodbujanje individualnega razvoja oseb v kateremkoli življenjskem obdobju in na kateremkoli življenjskem področju (pri izobraževanju, karieri idr.) z namenom, da bi tako spodbudili osebni razvoj, strokovno fleksibilnost in mobilnost (Perinčič, 2012) oziroma razvili kompetence, ki so potrebne za posameznikovo kariero. Njen namen je posameznikove močne lastnosti in kompetence praktično prenesti na zahteve ali spremembe na trgu dela (International Agency, Euroguidance Netherlands, 2012). Razmere na trgu dela in narava delovnih mest se namreč spreminjajo nepredvidljivo in vedno hitreje. Poleg novih poklicnih zahtev se pričakuje, da bodo nove generacije bolj pogosto kot kadarkoli v preteklosti menjavale delovna mesta, kar potrjujejo tudi študije. Zadnja raziskava podjetja Deloitte (2019) kaže, da bi kar 49 % milenijcev (generacija Y), če bi imelo priložnost, zamenjalo službo v roku dveh let. V poročilu iz leta 2017 je bil ta odstotek za kar 11 % nižji. Poleg tega Deloitte navaja, da je približno četrtnina tistih, ki bi v roku dveh let svoje trenutno delovno mesto zapustilo, že menjalo delodajalca v preteklih 24 mesecih. Tako iskalci zaposlitve kot zaposleni bodo torej morali biti prilagodljivi in sposobni izkoristiti razmere v svojo korist, če bodo želeli ostati konkurenčni v okviru spreminjajočega se gospodarstva z visokimi standardi in zahtevami (Perinčič, 2012).

Metoda je primerna za vse, ki želijo ustrezno samoupravljeti (poklicne) kompetence v določeni organizaciji ali izobraževalni ustanovi (Euroguidance The Netherlands, 2011), za mlade iskalce prve zaposlitve in dolgotrajno brezposelne. V splošnem je metoda uporabna za vse posameznike, ki so dovolj odprti in pripravljeni sodelovati, saj je ključno, da pridejo udeleženci na trening prostovoljno (Perinčič, 2012).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Začetek metode sega v leto 1993, ko so se v Švici začele prve nacionalne pobude za ureditev področja izobraževanja in usposabljanja. Glavni cilji so bili fleksibilizacija izobraževalnega sistema, enakost formalnih in neformalnih kompetenc ter novi merski pripomočki. Komisija Zveznega sveta državne inštitucije za usposabljanje in tehnologijo je zato oblikovala projekt, s pomočjo katerega bi vzpostavili oziroma uredili sistem usposabljanja ter sistem za vzpostavitev, ocenjevanje in priznavanje neuradnih kompetenc, vključno s svetovalnimi orodji (CH-Q). Med leti 1996 in 1998 je potekalo izvajanje projektov, ki so bili v skupni pristojnosti dveh krovnih organizacij – Zveze švicarskih ženskih organizacij (angl. *Federation of Swiss women's organisations*) in Švicarskega združenja za uporabne raziskave poklicnega usposabljanja (angl. *Swiss association for applied research on professional training*). Do leta 1998 so dokončali izhodišča za model upravljanja kompetenc. Sledil je začetek tečajev za trenerje in svetovalce, da bi le-ti lahko naprej kompetenčno in skladno z vzpostavljenimi merili vodili delavnice. Leta 1999 so s projektom zaključili in v nacionalni sistem vključili Združenje poklicnega kvalifikacijskega programa CH-Q (angl. *CH-Q Swiss career qualification programme association*). To združenje od leta 1999 naprej prodaja svoja orodja oziroma delovno gradivo za trenerje in druge osebe, ki se v podjetjih in drugih ustanovah ukvarjajo z razvojem kadrov (Euroguidance The Netherlands, 2011).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

V tujini se je metoda trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc po poročanju izkazala za zelo učinkovito pri spodbujanju kariernega razvoja v okviru vseživljenjske karierne orientacije (Perinčič, 2012), a znanstvenih raziskav, ki bi potrdile uporabnost oz. neuporabnost metode, ni. Euroguidance The Netherlands (2011) navajajo, da je uspešnost metode posledica dinamičnega pristopa kariernega vodenja. Kot razlog za uspešnost navajajo tudi njeno izhajanje iz cilja in perspektive vsakega posameznika, pozitiven pristop (udeleženci odkrivajo in se osredotočajo

na pozitivne lastnosti in sposobnosti), skupinsko dinamiko (udeležencem omogoča, da se učijo iz izkušenj drugih), povezovanje med neformalnimi in formalnimi izkušnjami ter povezavo delovnega trga, kvalifikacij in osebnega razvoja. N. Perinčič (2012) še dodaja, da je metoda trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc uspešna, ker je skladna z novimi dinamičnimi pristopi vseživljenjskega učenja in karierne orientacije, podpira samostojno učenje in odzivanje, spodbuja priznanje izkušenj na vseh življenjskih področjih, predpostavlja odgovornost vsakega posameznika za lastno kariero, ker temelji na načelih enakovrednega dialoga, kulturne inteligence, osmišljanja življenja in solidarnosti.

Kakovost izvedbe treningov zagotavlja metoda s pomočjo sistema certificiranja (po korakih oziroma stopnjah) in osebnih izkušenj trenerjev ter z zanesljivostjo pripomočkov, ki so predlagani za uporabo pri delu z različnimi ciljnimi skupinami (Euroguidance The Netherlands, 2011; Perinčič, 2012). Za nadzor skrbi odbor za zagotavljanje kakovosti, ki preverja, ali so zahteve glede kakovosti za pridobitev potrdil CH-Q izpolnjene na vseh ravneh. Prav tako odbor potrdi vse programe in sredstva, ki se uporabljajo (International Agency, Euroguidance Netherlands, 2012).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metoda trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc je skladna z načeli vseživljenjskega učenja in je namenjena razvoju veščin vodenja kariere oziroma učenju trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc za ciljno skupino udeležencev (Perinčič, 2012). Posamezniki s pomočjo metode razvijejo individualne veščine, ki jim pomagajo v osebnem življenju in pri poklicni praksi. Uporabljamo jo, kadar želimo usposobiti posameznike, da zavestno, realno in odgovorno izkoristijo svoje možnosti, trajnostno prevzamejo nadzor nad osebnimi spretnostmi, sposobnostmi in kvalifikacijami ter si oblikujejo kariero. Cilj je torej praktična in optimalna uporaba posameznikovih moči in sposobnosti ter njihov prenos na zahteve in spremembe na trgu dela (International Agency, Euroguidance Netherlands, 2012).

Eno od osrednjih mest v metodi trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc ima posameznikova samopodoba. Njeno oblikovanje je predvsem odvisno od zaznave in reakcij drugih na lastna dejanja. V življenju posameznik nenehno izbira med danimi možnostmi in uresničuje svoje potenciale. Odločitve in ugotovitve, sprejete med vodenim procesom prepoznavanja kompetenc, so temelj načrtovanja in nadaljnjih dejavnosti v smeri, da se želje, ideje in potenciali posameznika prenesejo v realnost. Osrednja vloga treninga po tej metodi je torej podpora in pozitiven vpliv na izboljšanje kakovosti življenja posameznika, tako da ta jasno ozaveštuje svoje interese in želje, se ravna po svojih vrednotah ter vztraja pri doseganju in uresničitvi zastavljenih ciljev (Perinčič, 2012).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Program je zasnovan za širok spekter uporabnikov, ne glede na njihovo osebno ozadje, raven izobrazbe, vrsto poklica, starost ali njihov socialni status. Pogosto se uporablja pri študentih oziroma mladih pred vstopom na trg dela, brezposelnih, beguncih, posameznikih, ki so opustili formalno izobraževanje ter pri posameznikih, ki se na novo vključujejo na trg dela (npr. dolgotrajno brezposelni, ženske po porodniškem dopustu, posamezniki po daljši bolniški odsotnosti) ter pri že zaposlenih, ki se želijo razvijati (International Agency, Euroguidance Netherlands, 2012). Nujno je, da so posamezniki vključeni prostovoljno, saj je za sodelovanje potrebna visoka raven motivacije (Perinčič, 2012).

Metoda trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc je namenjena tistim, ki želijo delati na osebnih temah (kdo sem, kje sem in kam grem), na poslovnih temah (v čem sem dober, kako izboljšati svoje potenciale, v katero smer želim razviti svojo kariero, kakšno delo potrebujem in želim) ter na spremembah (kako se motivirati, kakšne so moje možnosti, kako voditi osebne in strokovne kompetence za ustvarjanje življenja in kariere, ki ju želim ...) (Kolar, 2018). Trening se običajno izvaja v majhnih skupinah (8–14 oseb), vodi pa ga certificiran trener (Euroguidance The Netherlands, 2011).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Celoten trening je sestavljen iz 4 stopenj (Kolar, 2018):

- prva stopnja je osnovni tečaj, samoupravljanje lastnih kompetenc (pozicioniranje in karierni razvoj);
- po drugi stopnji (nadaljevalnem tečaju) je posameznik usposobljen za sodelavca pri treningu;
- po tretji stopnji (napredni tečaj) prejme status trenerja (trener, svetovalec, ocenjevalec programa, ustvarjalec treninga po principu metode trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc);
- četrta stopnja (strokovni tečaj) pa udeleženi prinese naziv strokovnjaka CH-Q.

Najbolj pogosto uporabljena in najširši populaciji namenjena je prva stopnja. Za prvo stopnjo treninga skupine ljudi velja, da naj bi potekal vsaj 20 ur oziroma 5 dni, s krajšimi časovnimi obdobji med posameznimi srečanji, ki udeležencem omogočajo, da razmislijo o pridobljenih izkušnjah in samostojno v domačem okolju opravijo določene vaje. V primeru individualnega svetovanja posameznikom je priporočeno trajanje usposabljanja najmanj 8 ur (časovni presledki določeni glede na osebne potrebe). Dolžina treninga se lahko prilagodi glede na potrebe ciljne skupine (International Agency, Euroguidance Netherlands, 2012).

Univerzalna oblika treninga po metodi trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc ne obstaja, saj se vedno upošteva ena od ključnih predpostavk, da mora biti vsak trening unikaten, fleksibilen in odziven, še posebej pa prilagojen specifičnim potrebam ciljne skupine udeležencev in nastali skupinski dinamiki. Prav zaradi tega so tovrstni treningi učinkoviti (Perinčič, 2012). Izobraževanje v splošnem obsega uravnoteženo teoretično in praktično delo ter skupinsko delo na področju izobraževanja in individualnega dela na domu (Kolar, 2018).

Prostor mora biti skrbno izbran. Pri odločanju o primernosti prostora mora biti trener predvsem prepričan, da se bodo udeleženci v njem dobro počutili, kajti le tako bo lahko nastalo sproščeno, zaupno in ustvarjalno vzdušje ter bo stekla odprta komunikacija. Zaželeno je postavitev stolov v krogu, tako da se vsi udeleženci lahko med sabo ves čas vidijo (Perinčič, 2012).

Pri dogovoru o vključitvi v dejavnost trener (svetovalec) udeležencem posreduje napotke za pripravo na udeležbo v delavnici, ki jih udeleženci doma opravijo v obliki samostojnega dela ter jih nato prinesejo s seboj na trening. Delo v skupini je ključno zaradi oblikovanja procesa skupinske dinamike in vloge vsakega posameznika, deljenja ter objektivizacije izkušenj, učenja drug od drugega, usmerjanja drug drugega itd. Večina dejavnosti naj bi potekala v okviru opravljanja vaj in vodenih ali prostih razprav med samimi udeleženci. Ta izkušnja nenehne izmenjave mnenj in življenjskih izkušenj v skupini, prizadevanje za razumevanje življenjskih situacij in težav drugih udeležencev ter razmišljanje o možnih rešitvah na novo oblikuje tudi življenjski smisel udeležencev (v povezavi s kariero ali osebnim delovanjem). Udeležencem je prav s pomočjo neobsojajoče in razumevajoče izkušnje pri delu ter podpori v skupini lažje prepoznati tako lastne prednosti in močne strani kot tudi šibke točke oziroma priložnosti za razvoj (Perinčič, 2012).

Delo v skupini poteka po načelih enakopravnega dialoga med udeleženci in svetovalcem (trenerjem), ki kot vodja skrbi za vodenje skupine in organizacijo dela, medtem ko je pri samem procesu dela enakovreden član skupine in njegovo mnenje velja toliko kot mnenje kateregakoli udeleženca. Trener svojega poznavanja in življenjskih izkušenj ter vrednot v ničemer ne postavlja v ospredje, lahko jih izrazi le tako kot vsi drugi udeleženci. Vsak udeleženec mora imeti možnost, da izrazi svoje misli in mnenja o aktualni temi pogovora. Posameznikom, ki svoje mnenje težje izražajo (npr. bolj introvertirani, manj komunikativni, nižje izobraženi posamezniki), trener omogoči dovolj časa, da lahko enakopravno sodelujejo v dialogu. Namen vseh vaj, ki se opravijo v skupini v času delavnice, je, da udeležencem pomagajo odkrivati lastne kompetence, osebne motive, stališča in različne druge vidike življenja ter pripomorejo k povezovanju vseh teh odkritij z načrtovanjem kariere in/ali osebne poti oziroma razvoja. Udeleženci v času treninga skozi različne naloge ustvarijo osebni portfolio, biografijo kompetenc in osebni (razvojni) karierni akcijski načrt (Perinčič, 2012).

V okviru delavnice po metodi trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc gre vsak posameznik skozi proces, ki je sestavljen iz več faz (Perinčič, 2012):

1. pripravljalne faze, namenjene ustvarjanju oziroma dvigu zavedanja vrednosti kompetenc in krepitvi občutka lastne odgovornosti za (trajnostno) samoupravljanje kompetenc;
2. faze prepoznavanja lastnih kompetenc;
3. faze vrednotenja, presojanja in potrjevanja lastnih kompetenc;
4. faze svetovanja in povratnih informacij skupine glede razvoja in/ali načrtovanja razvoja lastnih kompetenc;
5. faze implementacije načrtovanega procesa razvoja skozi individualno ali organizacijsko vodene dejavnosti (ta faza deloma poteka po koncu delavnice).

PRIMER UPORABE METODE

Primeri nalog, ki jih udeleženci izvajajo, so (Euroguidance The Netherlands, 2011):

- »foto naloga«, za katero udeleženci s seboj prinesejo fotografije, ki jih povezujejo s prijetnimi spomini in ob njih razmišljajo, kaj ti spomini pomenijo za njihove kompetence in motive;
- udeleženci lahko izpeljejo intervju s sorodnikom, kolegom ali prijateljem o svojih močnih lastnostih oziroma prednostih ter kje se te lastnosti kažejo;
- v vaji »osebna reklama« udeleženci poskušajo prodati svoje prednosti in kompetence ostalim članom skupine ipd.

Na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje so leta 2012 v okviru projekta *VKO – Razvoj storitev in pripomočkov za iskalce dela* pripravili petdnevni trening po metodi trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc. Ena od vaj, ki so jo udeleženci izvajali, je vaja »karierna zgodovina«. Namen te vaje je raziskati, ozavestiti in opisati ozadje posameznikove karierni zgodovine. Vaja pomaga prepoznati različne vzroke in z njimi povezana dejanja, vedenja, obnašanja, dogodke, izkušnje idr., ki so posameznika pripeljali do kariernih odločitev in izkušenj v preteklosti (Perinčič, 2012). Primer vaje »karierna zgodovina«, ki poteka v več korakih:

1. Posameznik najprej razmisli in v levi stolpec tabele (tabela 1) o karierni zgodovini zapiše vse svoje pretekle zaposlitve in konkretna delovna mesta ali delovne izkušnje (npr. od prve plačane službe dalje in nato vsako naslednjo zaposlitev ali delovno izkušnjo po kronološkem vrstnem redu). Iskalci prve zaposlitve, ki nimajo veliko delovnih izkušenj, na seznam vključijo vse, kar sami ocenjujejo, da predstavlja pomemben del njihove karierne zgodovine.
2. V drugem koraku izpolnijo srednji stolpec tabele (tabela 1) o karierni zgodovini, tako da za vsako navedeno zaposlitev ali delovno izkušnjo opišejo razlog za njen nastop (npr. posameznik je v času študija delal kot prodajalec v trgovini; razlog: potreboval je denar za stroške bivanja v času študija).
3. Nato posameznik temeljito pregleda svojo celotno karierno zgodovino ter v okvirček (tabela 2) zapiše vsa opažanja, odkritja, ugotovitve, spoznanja in sklepe o preteklem poteku svoje kariere.

Tabela 1: Odgovorni list »Moja karierna zgodovina«, v katerega posameznik vpisuje pretekle delovne izkušnje.

MOJA KARIERNA ZGODOVINA		
Zaposlitev (ali delovna izkušnja)	Razlog za to zaposlitev (ali delovno izkušnjo)	Osebnostne lastnosti ali kompetence, ki so prišle do izraza ali ste jih pridobili
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Posameznik lahko opazi, da se je na začetku svoje kariere zaposloval ali pridobival delovne izkušnje bolj iz praktičnih razlogov, morda preprosto zato, ker ni našel nič drugega. Zaposlitve na delovnih mestih, sprejete takoj po končanju izobraževanja, so zelo pogosto le odskočna deska za boljše delo na istem poklicnem področju. Ugotovi lahko tudi, da so se njegovi interesi in vrednote v določeni starosti ali pa s pridobljenimi delovnimi izkušnjami spremenili, kar se kaže v iskanju novih zaposlitvenih priložnosti in izzivov. Pozornost je pomembno usmeriti tudi na morebitne ponavljajoče se vzorce. Morda se nekomu vedno znova dogaja, da opravlja določena dela, ki ga sploh ne veselijo, ker preprosto nima prave volje, da bi uresničil svoje želje in načrte. Vsak nato pri sebi razmisli:

Tabela 2: Refleksija o poteku karijerne zgodovine.

Opazanja, odkritja, ugotovitve, spoznanja in sklepi o ključnih točkah ter poteku karijerne zgodovine:

- V kolikšni meri je zavestno vodil svojo kariero?
- Je izbiral ter disciplinirano, namerno, ciljno-usmerjeno in organizirano pristopal k izgradnji kariere?
- Je za svoje odločitve prevzemal odgovornost?
- Kakšni so občutki ob vsem tem? Ali bi danes ravnal enako?

4. Četrty korak zajema razmislek o osebnostnih lastnostih ali kompetencah, ki so prišle do izraza v različnih obdobjih karijerne zgodovine. Vsak posameznik izpolni desni stolpec tabele (tabela 1) o karierni zgodovini tako, da za vsako zaposlitev ali delovno izkušnjo navede svoje osebnostne lastnosti ali kompetence (sposobnosti, znanja, veščine, spretnosti idr.). Posameznik je npr. v času študija

delal kot prodajalec v trgovini; razlog: potreboval je denar za stroške bivanja v času študija; razvil je komunikacijske veščine in delovno disciplino (deloval je v okviru standardov podjetja, prihajal točno na delo).

5. Vaja se zaključi s pogovorom v paru ali skupini. Pri razgovoru so lahko v pomoč naslednja vprašanja:

- Komentirajte potek in ključne točke svoje karijerne zgodovine od spodaj navzgor.
- Zakaj so pomembne prav te točke vaše karijerne zgodovine?
- Kakšni se vam danes zdijo razlogi za posamezne zaposlitve ali delovne izkušnje?
- Ali ste bili zadovoljni s posledicami svojih takratnih kariernih odločitev?
- Kaj ste storili (oziroma česa niste), da se je tok dogodkov razvil tako, kot se je?
- Katere vaše pozitivne lastnosti so prišle pri posameznih zaposlitvah ali delovnih izkušnjah do izraza?
- Katere kompetence ste pri posameznih zaposlitvah ali delovnih izkušnjah razvili, pridobili?
- Katere kompetence ste nato uporabili pri naslednjih zaposlitvah?
- Katere pridobljene kompetence bi lahko bile pomembne za vašo nadaljnjo kariero?
- Ko danes pogledate svojo karierno zgodovino kot povezano celoto vzrokov in posledic, kaj o njej menite, kako se ob tem počutite?

VLOGA PSIHologa

Psiholog ima v povezavi z metodo trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc lahko več vlog. Kot kadrovik v podjetju prepozna, katerim zaposlenim bi delavnica koristila in jo organizira, psiholog s pridobljenim certifikatom za vodenje delavnic (usposabljanje na Hrvaškem izvaja Marina Kolar: <https://www.konekta.hr/2018/01/ch-q-edukacija/>)

po metodi trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc pa lahko delavnice tudi izvaja. Psiholog v vlogi trenerja nastopa kot koordinator, spodbujevalec, biti mora tudi dober timski delavec. Poleg tega je pomembno še, da zmore dobro opazovati ter razumeti skupinsko dinamiko in motivacijo vsakega posameznega člana skupine, saj lahko oba dejavnika bistveno vplivata na potek delavnice in njeno uspešno izvedbo.

Eden ključnih delov treninga je tudi razmislek, kaj so se udeleženci iz naloge naučili, kaj so novega spoznali. Pomembno je, da se temu delu nameni dovolj pozornosti, psiholog pa je s svojimi poklicnimi kompetencami sposoben ustrezno usmerjati udeležence pri tem razmisleku.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kot vsaka metoda ima tudi metoda trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc svoje omejitve. Čeprav velja za mednarodno priznano, se zaenkrat širše uporablja le v Švici, Luksemburgu, Avstriji, na Češkem (Grundtvig Learning Partnerships, 2014), postopoma se uvaja tudi na Hrvaškem (Kolar, 2018). Tako trenerji kot uporabniki poročajo o uspešnosti metode, vendar znanstveno utemeljenih dokazov ni. N. Perinčič (2012) navaja, da so udeleženci po delavnici bolj zavzeti za sprotno in nenehno dokumentiranje strokovnega in osebnega razvoja ter bolj motivirani za delo, izobraževanje, študij, usposabljanje, izpopolnjevanje ipd., vendar se mi ob tem postavlja vprašanje o dolgoročnosti teh učinkov (ali so udeleženci sledili in izpolnili akcijski načrt, ali so tudi naprej med kariero oziroma življenjem samoupravljali kompetence ipd.). Da bi to dokazali, bi potrebovali longitudinalno študijo, ki bi posameznike spremljala več let po opravljeni delavnici.

Ena od omejitev metode je tudi ta, da od udeležencev zahteva veliko motivacije za aktivno sodelovanje. Pri določenih rizičnih ciljnih skupinah, ki jim je metoda teoretično namenjena (npr. begunci, dolgotrajno brezposelni, osebe, ki so opustile formalno šolanje), se lahko pojavijo težave zaradi nemotiviranosti za sodelovanje – lahko se v delavnice niti ne vključijo, lahko predčasno odstopijo.

Uporaba metode za zaposlene v organizaciji je tudi časovno neekonomična, saj vzame veliko časa, kar je v praksi velika ovira. Poleg tega bi za vodenje delavnice organizacije morale najeti zunanega strokovnjaka

(če bi res želeli trening po originalni metodi), certificiranega trenerja CH-Q ali ustrezno izobraziti že zaposlenega.

Ob morebitni uvedbi metode v slovenskem okolju kot težavo vidim tudi ohranjanje kakovosti izvedbe in splošnega nadzora. V poplavi psihoterapevtov, raznih svetovalcev in coachev, ki lahko v Sloveniji svoje storitve neregulirano prodajajo, bi lahko hitro prišlo tudi do »zlorabe« te metode. Kljub temu se mi postavlja vprašanje, ali ni metoda trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc le kombinacija psihologom dobro poznanih pristopov? Povezave lahko potegnemo s psihoterapijo (vzpostavitev delovne alianse, omogočanje udeležencem ne-obsojajočo izkušnjo pri delu, podpora skupine), še bolj pa s coachingom, ki je po definiciji odpiranje posameznikovih potencialov, s katerimi bo čimbolj povečal lastno učinkovitost. Bistvo obeh metod je na nek način povečanje storilnosti posameznika (coaching) oziroma ohranjanje storilnosti/konkurenčnosti (metoda trajnostnega samoupravljanja kariere in kompetenc) z razvojem zavedanja različnih vidikov klientove situacije.

L I T E R A T U R A

- Deloitte (2019). *The Deloitte global Millennial survey 2019*. Dostopno na file:///C:/Users/Uporabnik/Downloads/deloitte-2019-millennial-survey.pdf
- Euroguidance The Netherlands (2011). *CH-Q: a method for recognition of competences*. Dostopno na https://www.euroguidance.nl/_images/user/instrumenten/CHQ%20method.pdf
- International Agency, Euroguidance Netherlands (2012). *CH-Q model for competence management*. Dostopno na http://www.euroguidance.nl/uploads/General%20%20info%20CH-Q%20part%202_en_20130306113357.pdf
- Kolar, M. (2018). *Swiss career qualification program (CH-Q) – program upravljanja karijerom i kompetencijama*. Dostopno na <https://www.konekta.hr/2018/01/ch-q-edukacija/>
- Perinčič, N. (2012). *Delavnica: Trajnostno samoupravljanje kariere in kompetenc ali metoda CH-Q*. Dostopno na <https://www.vkotocka.si/wp-content/uploads/2018/08/Delavnica-Trajnostno-samoupravljanje-kariere-in-kompetenc.pdf>
- Grundtvig Learning Partnerships (2014). *CH-Q system: From valuation to validation of competencies*. Dostopno na <http://www.centrumkompetenci.cz/files/ch-q.pdf>

SWISS CAREER QUALIFICATION PROGRAM (CH-Q)

CH-Q is the abbreviation for *Schweizerisches Qualifikationsprogramm zur Berufslaufbahn* (Swiss career qualification programme), which was designed in Biel, Switzerland in 1993. It was created in the form of an open, flexible concept or framework for training and counselling purposes. CH-Q uses a holistic bottom-up approach and a well-balanced combination of methods and instruments for managing the process of competency recognition, which helps users in forming their own identities, planning their careers and lives.

CH-Q supports and stimulates life-long learning, it builds bridges between education and work, creates the conditions for further professional and personal development, offers perspectives on new directions with regard to training and one's profession, and stimulates the recognition of work in all conceivable areas. It is based on humanistic psychology, with an emphasis on a person-centered approach and the assumption that all people have an innate tendency to develop towards their full potential. The main aim of the CH-Q method is to promote the individual development in people of all ages and in any field of life (in education, career, etc.). The CH-Q method helps a person's individual strengths and competencies to be practically transferred to meet the demands or changes of the job market. The method is suitable for all who wish to self-manage their (professional) competences in a particular organization or an educational institution, for young first-time job seekers and the long-term unemployed.

Kristina Ferjančič in Andreja Petrovčič

METODA USPEŠNEGA PRIMERA

»Metoda uspešnega primera je prispevala svež pogled na evalvacijo izobraževanj, saj z uporabljenimi tehnikami dobimo drugačne rezultate kot pri drugih metodah. Meniva, da metoda predstavlja ekonomičen način pridobivanja povratne informacije o vpeljani spremembi in tako organizacijam omogoča spremljanje učinkov in rezultatov svojih aktivnosti. Čeprav na prvi pogled deluje preprosta, pa je pri izvajanju potreben objektivni pristop ter veliko previdnosti, če želimo, da so pridobljeni rezultati zanesljivi in veljavni.«

Metoda uspešnega primera (angl. *success case method*) se uporablja za ovrednotenje programa, treninga, izobraževanja ali urjenja – ko želimo preveriti uspešnost izvajanja neke dejavnosti. Robert O. Brinkerhoff (2003) je svoje življenjsko delo posvetil razvijanju postopkov, ki bi pripeljali do uspešnega ovrednotenja, ne le po končanem izobraževanju, ampak tudi po uvedbi sprememb v delovni organizaciji. Zavedal se je, da imajo vodje organizacij relativno malo časa in denarja za ta korak v postopku uvajanja novih pobud znotraj organizacije. Zato je razvil metodo, ki naj bi bila enostavna za izvedbo, časovno in finančno ekonomična ter učinkovita za ugotavljanje uspešnosti sprememb v organizaciji. Metoda uspešnega primera temelji na predpostavki, da bo vsaka nova pobuda, ne glede na njeno učinkovitost v praksi, vedno vključevala tako uspehe kot poraze. Z metodo želimo odkriti najbolj uspešne in neuspešne vidike pobude ter šele potem razkriti z dokazi podkreppljeno zgodbo v ozadju (Engholm, 2016).

Z uporabo te metode želimo odgovoriti na naslednja štiri vprašanja (Brinkerhoff, 2003):

- Kaj se resnično dogaja? S tem poskušamo dobiti odgovor na vprašanje, kdo uporablja določene pristope (pridobljene med izobraževanjem/usposabljanjem) in na kakšen način (uspešno/neuspešno). Kdo novih pristopov ne uporablja? Ali sploh kdo uporablja določene pristope – katere da in katerih ne? Kdo in koliko ljudi jih uspešno (ne)uporablja?
- Kateri rezultati so bili doseženi oziroma ali so sploh bili? Kaj se dejansko izvaja in kateri cilji so bili doseženi, kateri pa ne?
- Kakšna je bila cena pridobivanja rezultatov oziroma kako dragoceni so naši rezultati? Kolikšen je bil strošek izvedbe? Ali je pridobivanje rezultatov dražje od njihove dejanske vrednosti?
- Na kakšen način lahko izboljšamo trening? Kaj lahko še naredimo, da se bo uporabljena tehnika bolj uporabljala?

Metoda uspešnega primera je kvalitativna metoda (združuje analizo ekstremnih skupin in študijo primera), saj temelji na zgodbah ocenjevancev. Skozi pripovedovalčeve zgodbe lahko uvidimo njegove želje, interese, prav tako pa se izrazijo tudi čustva, ki naj bi bila močan napovednik uporabe določene tehnike oziroma metode v praksi. Skozi zgodbe lahko lažje preverimo resničnost pripovedovalčeve pripovedi. Najprej z dokumentiranjem dobrih in slabih praks po neki spremembi v organizaciji ali izobraževanju odkrijemo pozitivne in negativne vidike te spremembe (npr. izobraževanja). Po intervjuju ocenjevalci preverijo resničnost pripovedovalčeve zgodbe z zbiranjem dokazov o njegovem vedenju ali rezultatih v organizaciji (preverijo npr., ali se je povečala prodaja produkta). Posledično se z zbiranjem dokazov o resničnosti zgodb poveča objektivnost metode. Metoda uspešnega primera se razlikuje od tipičnih kvantitativnih metod v tem, da se ne osredotoča na povprečje, ampak nameroma išče najboljše in najslabše primere (Brinkerhoff, 2003).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Leta 1959 je Kirkpatrick oblikoval enega od najbolj uspešnih modelov za merjenje uspešnosti izobraževanj, programov, usposabljanj in

dejavnosti, ki se izvajajo v organizacijah (glej poglavje *Kirkpatrickov model za merjenje učinkovitosti usposabljanj*). Njegov štiristopenjski model (merjenje uspešnosti na ravni reakcij, učenja, vedenja in rezultatov) je postal osnova drugim modelom (Rutnik, 2016), ki so se razvili pozneje. Izkazalo se je, da Kirkpatrickova ideja v praksi povzroča težave, saj je preverjanje uspešnosti izobraževanj na vseh štirih ravneh precej drago in časovno zamudno. Zato večina izvajalcev usposabljanj običajno ne izpelje faze vrednotenja dlje od druge stopnje – stopnje učenja. Kljub temu pa Kirkpatrickova kvantitativna metoda daje zanesljive in veljavne rezultate. Brinkerhoff se je na osnovi Kirkpatrickove metode odločil ustvariti novo, uporabnejšo metodo, s katero bi v krajšem času in z nižjimi stroški prišli do enako zanesljivih rezultatov.

Od drugih metod se razlikuje po tem, da temelji na kvalitativni analizi. Brinkerhoff je svojo metodo uspešnega primera razvijal vse od leta 1987 dalje ter jo s sodelavci ves čas izvajal in preverjal njeno uspešnost v praksi. Leta 2003 je napisal tudi knjigo, v kateri je postavil temelje za razumevanje metode. Metoda uspešnega primera se večkrat uporablja za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti programov v praksi in jo izpopolnjujejo še danes (Engholm, 2016).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Metoda uspešnega primera se uporablja za presojanje učinkovitosti treningov, izobraževanj, programov, sprememb znotraj organizacij na zelo različnih področjih. Izkazalo se je, da gre za uporabno oceno in presojo učinkovitosti različnih programov (Choi in Lee, 2011). Je hitra, ekonomična in uspešna metoda, ki razlikuje med učinkovitimi in neučinkovitimi izobraževanji in treningi oziroma med boljšimi in slabšimi uvedenimi spremembami. Odkrite neučinkovite dele je priporočljivo v nadaljevanju izključiti. Rezultati metode so predstavljeni na zanimiv in jasn način, tako da jih lahko razumejo ocenjevalci, ocenjevalci in naročniki. Metoda omogoča razumevanje, zakaj se določene stvari znotraj programa niso obnesle v praksi (Brinkerhoff, 2003).

Danes se metoda uporablja na mnogih področjih. C. L. S. Coryn, D. C. Schröter in C. E. Hanssen (2009) so z metodo uspešnega primera

presojali učinkovitost programa socialne službe, ki se je trudila zmanjšati brezposelnost in brezdomstvo. Chan, Dongwon, Wooseok in Jaeeun (2017) so po zgledu korejske študije (Lee, Choi in Park, 2013) v svoji raziskavi uporabili metodo uspešnega primera za ovrednotenje programov v javnem sektorju, Wu, Lo in K. F. Tsai (2019) pa so jo uporabili za ugotavljanje različnih vidikov izobraževanja, ki pozitivno vplivajo na nadarjene učence z motnjami avtističnega spektra. V Koreji uporabljajo omenjeno metodo za preverjanje učinkovitosti treningov, ki potekajo med oblikovanjem odbora za industrijske spretnosti (Moon, Ryu in Jeon, 2019), uporabljena pa je bila tudi za preverjanje učinkovitosti programa za razvoj vodenja v eni od svetovnih bank (Engholm, 2016).

Prav tako se metoda uporablja na področju zdravstva in preventive. Olson, M. B. Shershneva in M. Horowitz-Brownstein (2011) so preverjali napredek, ki so ga imela različna izobraževanja na področju zmanjšanja kajenja, Medina in sodelavci (2015) pa so v svoji študiji preverjali učinkovitost dveh treningov, s katerimi so želeli izboljšati zdravstveno stanje v Portoriku.

Stufflebeam (2001) poudarja, da z metodo relativno hitro pridobiš pomembne informacije za izboljšanje programa. Engholm (2016) pa je naredil v svoji študiji še korak dlje, saj je udeležence prosil, da podajo tudi svoje mnenje o uporabljeni metodi. Z mnenjem udeležencev je odkril vrsto pomanjkljivosti metode, med drugim vprašanje o etičnosti vključitve notranjih ocenjevalcev (npr. zaposlenih v banki), saj je v tem primeru ocenjevanec lahko neiskren v svojih odgovorih. Kljub temu je bila večina udeležencev zadovoljna z rezultati metode, saj so dobili jasno sliko, kaj so se v izvedenem programu naučili in česa ne. Posledično se je nekaterim zvišalo zavedanje o pomembnosti izvedenega programa. Zaradi vključenosti v raziskavo je večina udeležencev menila, da je v izobraževalnem procesu uporaba vrednotenja ključna. Med drugim so udeleženci povedali, da so imeli višjo motivacijo za sodelovanje v primerjavi s preteklimi izkušnjami (na primer pri Kirkpatrickovem modelu, ko so morali odgovoriti, kakšno je bilo njihovo vedenje po treningu).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen metode uspešnega primera je ugotoviti, kakšni so uspešni in neuspešni vidiki določene spremembe znotraj procesa učenja, ki so za določeno delovno organizacijo lahko učinkoviti oziroma neučinkoviti. Učinkovite vidike obdržimo v programu, neučinkovite pa iz njega odstranimo (Brinkerhoff, 2003).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda uspešnega primera je bila sprva oblikovana za interese profitnih organizacij (mala in velika podjetja; npr. za vrednotenje izobraževanj zaposlenih, vodij) (Brinkerhoff, 2003). Pozneje se je v praksi njena uporaba zelo razširila in se začela pojavljati na področju ugotavljanja varnosti v živilskih industrijah, v neprofitnih socialnih organizacijah (Coryn idr., 2009) ter na področju izobraževanja (Pine, 2006). Danes se uporablja na vseh področjih, kjer poteka ocenjevanje izvedenih postopkov (Brinkerhoff, 2003). Sklepamo lahko, da je namenjena vsem zaposlenim, učencem in drugim udeležencem, ki se udeležijo nekega izobraževalnega programa, treninga, usposabljanja ali sodelujejo v določeni spremembi znotraj organizacije.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Preden ovrednotimo program, se mora usposabljanje najprej zaključiti. Metoda uspešnega primera je v osnovi sestavljena iz petih korakov (Brinkerhoff, 2003). V nadaljevanju bo predstavljena z vidika usposabljanj na delovnem mestu, vendar lahko enak postopek prenesemo tudi na druga področja.

1. korak: osredotočanje in načrtovanje metode uspešnega primera

Usmerimo se na razjasnitev in razumevanje, kaj želimo doseči z raziskavo. Nato moramo skrbno oblikovati načrt raziskave, ki vključuje določitev namena raziskave, ciljev, ciljne populacije, izvajalcev oziroma

ocenjevalcev v raziskavi, virov, ki so potrebni za izvedbo raziskave, časovnega okvira (odvisno od kompleksnosti raziskave – lahko od enega tedna do enega meseca ali več), uporabljenih strategij (npr. kako bomo poročali o rezultatih).

2. korak: ustvarjanje »modela učinka«

Model učinka določa, kako naj bi bil videti uspeh, če nek program ali pobuda v organizaciji resnično deluje – npr. uspešna vedenja in rezultate, ki bi jih dobili, če bi nek program deloval v praksi. Na podlagi tega modela lahko v naslednjem koraku sestavimo vprašanja. Za lažjo predstavbo: če želimo ovrednotiti nek izobraževalni program na področju programiranja, moramo najprej razumeti, kakšni in kateri načini programiranja so v praksi uspešni. Lahko je nek način programiranja, ki je bil predstavljen na izobraževanju, popolnoma neustrezen. Posledično po zaključku izobraževanja udeleženci ne bodo uspešni pri programiranju. Z oblikovanjem modela učinka, ki vključuje uspešne načine programiranja, postavimo temelje naslednjemu koraku – empiričnemu iskanju uspešnih in neuspešnih udeležencev. Če ne uspemo prepoznati, kakšni načini programiranja so uspešni v našem modelu učinka, je metoda uspešnega primera neuporabna.

Brinkerhoff (2003) je razvil lasten način oblikovanja modela učinka. Oblikoval je tabelo (tabela 1), v kateri pred raziskavo v prvi stolpec vpišemo sposobnosti (znanja, veščine), ki jih bo udeleženec v izobraževanju pridobil, v zadnji oz. četrti stolpec pa vpišemo cilje naročnika. Drugi in tretji stolpec izpolnimo po izvedeni raziskavi. V drugi stolpec vpišemo vedenja, ki so se izrazila pri udeležencih po izobraževanju, v tretji stolpec pa rezultate, ki so se pokazali kot posledica uporabljenih znanj, veščin.

3. korak: oblikovanje in izvedba ankete

Pri tem koraku oblikujemo anketo, ki bo dobro ločila med uspešnimi in neuspešnimi udeleženci nekega programa. Zanima nas, kdo od udeležencev uporablja določena znanja oziroma veščine, ki se jih je naučil med izobraževanjem ali usposabljanjem in je zaradi njih bolj uspešen v praksi.

V praksi se najpogosteje uporablja anketa le z nekaj vprašanji, ki ločuje med udeleženci, ki so uspešni pri svojem delu, in tistimi, ki niso

(Brinkerhoff, 2003). Anketa vsebuje seznam ključnih vedenj, nalog, pripomočkov, ki jih raziskovalec povezuje z uspehom udeleženca kot posledico udeležnosti nekega izobraževanja. Udeleženci morajo poročati, katere od teh vedenj, znanj, pripomočkov uporabljajo, kako pogosto in ali dosegaajo boljše rezultate na delovnem mestu. Udeleženci odgovarjajo na različnih merskih lestvicah. Avtor priporoča, da anketo posredujemo udeležencem na e-poštni naslov, saj je to najcenejši in hiter način za zbiranje njihovih odgovorov. Ko dobimo rezultate, oblikujemo točkovno shemo in nato razvrstimo udeležence od najbolj do najmanj uspešnih. Koliko točk v shemi bomo pripisali določenemu vedenju, je odvisno od pozameznikovega vpliva na uspešnost. Nekateri avtorji točkovno shemo oblikujejo že pred apliciranjem ankete (npr. Engholm, 2016; Johnson, 2016; Medina idr., 2015).

Dolžina in kompleksnost ankete je odvisna od potrebnih informacij, ki jih želimo pridobiti. Anketa bo daljša in zato tudi kompleksnejša, če želimo identificirati različne dejavnike, ki se povezujejo z uspehom ali pa če želimo ugotoviti, na katerih delovnih mestih v organizaciji se uspeh najbolj odraža. Včasih je treba oblikovati več anket, če želimo analizirati uspeh na različnih delovnih mestih. V praksi avtor priporoča, naj anketa vsebuje 5–8 vprašanj (Brinkerhoff, 2003).

Brinkerhoff (2003) dodaja, da je v nekaterih primerih izvedba raziskave nepotrebna. Ko se nek program zaključi, lahko vprašamo nadrejene, kdo od udeležencev uporablja naučeno znanje in kdo ne. Posledično dobimo vzorec udeležencev, ki ga iščemo v tem koraku.

4. korak: izvedba intervjuja ter dokumentacija uspešnih in neuspešnih primerov

Ta korak zahteva največ časa, hkrati pa pridobimo najpomembnejše informacije v raziskavi. Po analizi rezultatov ankete izberemo udeležence v ekstremnih skupinah (najbolj in najmanj uspešne) in z njimi izvedemo intervju. Priporočena je uporaba strukturiranega intervjuja z odprtim tipom vprašanj. Ta tip vprašanj omogoča, da odkrijemo informacije, ki jih morda nismo pričakovali. Na ta način dokumentiramo specifične in osebne načine uporabe nekih vedenj, ki so se v praksi izkazala kot (ne)uspešna. Čeprav mora biti intervjuvanec svoboden pri podajanju odgovorov, pa moramo vprašanja vnaprej dobro strukturirati. Le na tak način bomo

zajeli vse dimenzije uspeha (te določimo v drugem koraku) ter zagotovili verodostojnost in točnost zgodb. Pri oblikovanju vprašanj moramo upoštevati dejavnike okolja (pomoč mentorja, ustreznost pripomočkov, spodbude s strani nadrejenih), ki bi lahko vplivali na uspešnost udeležencev. Izvajalci intervjujev morajo biti zato dobro izurjeni – tako pri oblikovanju vprašanj kot pri izvedbi intervjuja. Intervju naj ne bi trajal dlje kot 45 minut (Brinkerhoff, 2003).

Intervju je sestavljen iz dveh delov. Cilj prvega dela je ugotoviti, ali intervjuvanec sploh uporablja znanje, pridobljeno na izobraževanju. V drugem delu nato dokumentiramo uspešno vedenje na delovnem mestu prek primerov, ki jih navedejo udeleženci. Z navedenimi primeri posredno identificiramo tudi dejavnike, ki so pripeljali do uspeha. V zadnji fazi mora ocenjevalec še analizirati, katera vedenja so pripeljala do uspešnega vedenja udeležencev in kako se povezujejo s pridobljenim znanjem na izobraževanju (Brinkerhoff, 2003).

5. korak: posredovanje rezultatov, zaključkov in priporočil

Rezultate predstavimo jedrnato, jasno in razumljivo (brez strokovnih izrazov). Prav tako je priporočljivo, da posredovanje rezultatov poteka v živo, saj na ta način lažje razrešimo nejasnosti in pridobimo pozornost naslovnikov (v določenih delovnih organizacijah lahko zaradi preobremenjenosti vodstva poročilo pristane v košu za smeti). Med pogovorom moramo osvetliti morebitne pomanjkljivosti izobraževanj in predlagati različne rešitve (Brinkerhoff, 2003).

PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju predstavljamo hipotetični primer izvedbe metode uspešnega primera po zgoraj opisanih korakih. Zamislimo si organizacijo, ki se ukvarja z oceno izobraževanj in pri svojem delu večkrat uporablja metodo uspešnega primera. Omenjeno organizacijo kontaktira podjetje, ki se ukvarja z izdelavo jahalnih sedel. Na tržišču se je pojavila nova tehnika izdelave sedel za ježo, ki naj bi omogočala hitrejšo izdelavo sedel, nižjo porabo finančnih sredstev za njihovo izdelavo in skrajšanje procedur, ki so potrebne za izdelavo. V podjetju, ki sedla izdeluje,

se je pojavila potreba po izobraževanju zaposlenih, da bi sedla lahko izdelovali po novi učinkovitejši tehniki. Kljub visokim stroškom so se zaposleni izobraževanja udeležili. Izobraževanje je sčasoma postalo preveliko finančno breme za podjetje, dohodki podjetja pa se niso bistveno povečali. Podjetje je zato zanimalo, ali je še vedno smiselno nadaljevati z izobraževanjem zaposlenih.

1. korak: osredotočanje in načrtovanje metode uspešnega primera

Oblikujemo raziskavo po metodi uspešnega primera, katere namen je ugotoviti, ali je izobraževanje o novi tehniki izdelave sedel smiselno in učinkovito. Cilj je razjasniti, ali med zaposlenimi obstaja kdo, ki bi z uporabo nove tehnike uspel izdelati sedlo hitreje in z nižjimi stroški. Ciljna populacija so zaposleni, ki so se udeležili izobraževanja. Izvajalci metode uspešnega primera bodo izurjeni strokovnjaki iz organizacije, ki se posveča oceni vpeljanih sprememb, ter eden od inženirjev iz naročniškega podjetja, ki ima znanje o izdelavi sedel ter bo pomagal pri oblikovanju ankete in intervjuja. Časovni okvir raziskave je štirinajst dni. V prvem tednu bo potekalo anketiranje zaposlenih, ki bo pomagalo razločiti med neuspešnimi in uspešnimi udeleženci izobraževanja. V drugem tednu bo z omenjenima skupinama uspešnih in neuspešnih izveden intervju. Stroški raziskave bodo približno 1000 evrov.

2. korak: ustvarjanje »modela učinka«

Uspeh v podjetju bi pomenil znižano porabo stroškov za izdelavo sedel, skrajšan čas, ki je potreben za izdelavo enega sedla, in razbremenitev zaposlenih tako, da bi skrajšali korake pri izdelavi sedla. Vse to naj bi zagotavljala nova tehnika. V tabeli 1 so predstavljeni začetni koraki pri oblikovanju modela učinka. Srednja dva stolpca se izpolni po izvedeni raziskavi, ko imamo podatke o vedenjih in rezultatih zaposlenih.

Tabela 1: »Model učinka«, ki določa, kako naj bi bil videti uspeh.

SPOSOBNOSTI	VEDENJE	REZULTATI	CILJI PODJETJA
Hitro izvajanje nove tehnike			Znižanje stroškov izdelave sedel
Poznavanje procedur, ki so potrebne za izdelavo sedla			Skrajšanje časa, ki je potreben za izdelavo sedla
Poznavanje pripomočkov, ki se uporabljajo med samo tehniko			Skrajšanje korakov pri izdelavi sedla
Učinkovito upravljanje s strojno opremo			
Sprotno spremljanje napredka			

3. korak: oblikovanje in izvedba ankete

Glede na znanje, ki je potrebno za uporabo nove tehnike pri izdelovanju sedel, se oblikuje kratko anketo, ki jo zaposleni izpolnijo v nadaljevanju. Zaposleni v anketi označijo odnos med pridobljenim znanjem na izobraževanju ter njegovo uporabo v praksi.

Tabela 2: Primer ankete, s katero poiščemo najboljše in najslabše primere.

Označite črko pred trditvijo, ki najbolje opisuje vaš odnos med pridobljenim znanjem na izobraževanju ter njegovo uporabo v praksi:

- a) Med izobraževanjem sem se naučil nekaj novega in to uporabljam med delom ter dosegam boljše rezultate.
- b) Med izobraževanjem sem se naučil nekaj novega in to uporabljam pri delu, vendar nisem dosegel še nobenih boljših rezultatov.
- c) Med izobraževanjem sem se naučil nekaj novega, vendar tega še nisem uporabil pri delu.
- d) Med izobraževanjem sem se naučil nekaj novega, vendar menim, da mi novo znanje ne bo koristilo pri delu.
- e) Na izobraževanju se nisem naučil ničesar novega.

Glede na odgovore razdelimo zaposlene v dve skupini. V prvi skupini so uspešni udeleženci izobraževanja, ki so v tabeli označili prva dva odgovora (a ali b). V drugi skupini so neuspešni udeleženci, ki so v tabeli označili zadnja dva odgovora (d ali e). Odgovor c izpustimo, saj predstavlja povprečje, ki nas pri metodi uspešnega primera ne zanima.

4. korak: izvedba intervjuja in dokumentacija uspešnih in neuspešnih primerov

V naslednjem koraku sledi izvedba strukturiranega intervjuja. V nadaljevanju so naštetih primeri vprašanj, na katere bi morali odgovoriti uspešni in neuspešni zaposleni v podjetju. Vprašanja so sestavljena v sodelovanju z inženirjem iz podjetja:

- Kakšne tehnike ste se naučili na izobraževanju?
- Kje jo uporabljate med svojim delom?
- V katerih primerih uporabljate novo znanje?
- Kako vam je uporaba nove tehnike prinesla boljše rezultate?
- Kje opazate razlike v primerjavi s prej uporabljenimi tehnikami?
- Imate dokaze, da ste dosegli boljše rezultate z uporabo nove tehnike?
- Kakšnim stroškom ste se izognili z uporabo nove tehnike?
- Kako in na kakšen način vam je nova tehnika olajšala delo?

Na tem mestu je treba poudariti, da vsem intervjuvancem postavimo ista vprašanja ter v enakem vrstnem redu. Izvajalci intervjujev pogovor snemajo in po njem naredijo transkript. Iz odgovorov nato izpišemo uspešne primere in dejavnike, zaradi katerih je prišlo do uspešno izvedenih primerov uporabe nove tehnike. Prav tako si izpišemo neuspešne primere ter dejavnike, ki so vplivali na to, da do uporabe nove tehnike za izdelavo sedel ni prišlo.

5. korak: Posredovanje rezultatov, zaključkov in priporočil

Po analizi rezultatov intervjuja vodstvo podjetja prejme poročilo, da se lahko odloči, ali je z izobraževanjem smiselno nadaljevati ali ne. Pomembno je, da se v poročilu ohrani anonimnost udeležencev (pri poročanju ne uporabljamo imen zaposlenih). Priporočljivo je, da se vodstvu rezultate predstavi osebno na sestanku, poleg rezultatov lahko podamo tudi priporočila za spremembe.

VLOGA PSIHologa

Kakšna je vloga psihologa znotraj organizacije, ki se odloči za uporabo metode uspešnega primera? Metoda se naslanja na principe znanstvenega raziskovanja (Brinkerhoff, 2003), zato lahko psiholog s svojimi poklicnimi znanji in kompetencami uspešno načrtuje in izvede vse korake metode (osredotočanje in načrtovanje metode uspešnega primera, ustvarjanje »modela učinka«, priprava anketnega vprašalnika, objektivno vodenje strukturiranega intervjuja, pisanje poročila ter interpretacija in predstavitev rezultatov) ter poskrbi za njeno objektivnost, zanesljivost in veljavnost.

Vloga psihologa, ki v kadrovski službi skrbi za razvoj in usposabljanje zaposlenih, je tudi izbira izobraževanj, ki so učinkovita in niso sama sebi namen. Delodajalci namreč pričakujejo, da so učinki izobraževanja večji od vložka v usposabljanje, ki so ga namenili svojim zaposlenim. Psiholog lahko s pomočjo izvedbe metode uspešnega primera potrdi doprinos usposabljanja ter s tem upraviči v izobraževanje vložena sredstva oziroma delodajalcu utemelji, zakaj usposabljanja ni smiselno nadaljevati ali v prihodnje ponoviti.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pri metodi uspešnega primera lahko kljub ustrezni pripravi in previdnosti pridobimo pristranske podatke, saj interpretiramo izključno rezultate udeležencev v ekstremnih skupinah in ne vključimo podatkov celotnega vzorca udeležencev. Včasih se metoda uporablja za ugotavljanje kompleksnejših odnosov med rezultati izobraževanja in uspehom. Posledično je čas trajanja metode daljši, kar za organizacijo pomeni večje finančne obremenitve.

Metodo uspešnega primera je primerno uporabiti v primeru enostavnejše ocene izobraževanj, usposabljanj ali sprememb na delovnem mestu. Ključna je tudi usposobljenost izvajalcev raziskave, saj lahko le z izurjenostjo dosežemo ustrezno objektivnost raziskave in zmanjšamo tveganje za pojav napak merjenja.

LITERATURA

- Brinkerhoff, R. O. (2003). *The Success Case Method: Find out quickly what's working and what's not*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Chan, L., Dongwon, J., Wooseok, K. in Jaeun, L. (2017). Evaluating training for new government officials: A case study using the Success case method. *Public Personnel Management*, 46(4), 419–444.
- Choi, Y. in Lee, C. (2011). An exploring of critical success factors affecting training transfer using the success case method. *The Study of Vocational Education*, 30, 303–326.
- Coryn, C. L. S., Schröter, D. C. in Hanssen, C. E. (2009). Adding a time-series design element to the success case method to improve methodological rigor: An application for non-profit program evaluation. *American Journal of Evaluation*, 30, 80–92.
- Engholm, K. R. (2016). A meta-evaluation of the success case method applied to a leadership development program. Dissertation abstracts international section A: Humanities and Social Sciences. *ProQuest Information & Learning*. Dostopno na <https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1826829834>
- Johnson, R. S. (2016). Creative minds abroad: How design students make meaning of their international education experiences. Dissertation abstracts international section A: Humanities and Social Sciences. *ProQuest Information & Learning*. Dostopno na [s https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1807437270](https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1807437270)

- Lee, C., Choi, Y. in Park, H. (2013). A study on facilitating factors and barrier factors influencing on training transfer: By success case method. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 15, 58–84.
- Medina, L., Acosta-Pérez, E., Velez, C., Martínez, G., Rivera, M., Sardiñas, L. in Pattatucci, A. (2015). Training and capacity building evaluation: Maximizing resources and results with Success Case Method. *Evaluation and Program Planning*, 52, 126–132.
- Moon, H., Ryu, D. in Jeon, D. (2019). The evaluation of learning transfer of industry skills council (ISC) training programs using success case method: Reinforcing role and function of ISC. *European Journal of Training and Development*, 43(5–6), 570–591.
- Olson, C. A., Shershneva, M. B. in Horowitz-Brownstein, M. (2011). Peering inside the clock: Using success case method to determine how and why practice-based educational interventions succeed. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 31, S50–S59.
- Pine, C. K. (2006). *Developing beginning teachers' professional capabilities in the workplace: An investigation of one California county's induction program using the success case method*. UMI Dissertation Publishing.
- Rutnik, J. (2016). *Posebnosti merjenja uspešnosti izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih v farmacevtski panogi* (diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Wu, I. C., Lo, C. O. in Tsai, K. F. (2019). Learning experiences of highly able learners with ASD: Using a success case method. *Journal for the Education of the Gifted*, 42(3), 216–242.

SUCCESS CASE METHOD

The success case method (SCM) was design by Robert O. Brinkerhoff in 1987. It is a process to evaluate the effects and ley factors of any training, focusing on the characteristics of the most successful cases. This approach provides information about what worked and what did not, which results were achieved, what is the value of the results and how could the training be improved. The author identified five steps to be followed in planning a success case study: 1) Focusing and planning a success case study; 2) Creating an “impact model” that defines what success should look like; 3) Designing and implementing a survey to search for best and worst cases; 4) Interviewing and documenting success cases; 5) Communicating findings, conclusions and recommendations to clients. This method is used to determine in a fast and simple way which parts of a training programme work well enough, which parts need revision and which should be left out. This evaluation

approach has been widely adopted by major corporations with great success. Although the SCM has been designed for profit-based settings, many researchers apply it in other areas like education, health, social services and the public sector. This method can be biased, however, because it looks for the most (and least) successful participants and disregards the average.

Neža Podlogar

MOTIVACIJSKI INTERVJU

»Veliko prednost motivacijskega intervjuja vidim v njegovi široki uporabi v raznolikih kontekstih za različne namene, pri čemer ga izvajalec lahko prilagodi potrebam trenutne situacije. Izvaja se ga lahko s posameznikom ali skupino, v krajših ali daljših časovnih intervalih, njegova uporaba pa temelji na empiričnih dokazih o pozitivnih učinkih na spremembo vedenja. Znanje o izvedbi motivacijskega intervjuja pride prav komurkoli, saj ga lahko uporabimo le kot priložnostno intervencijo, kot strokovnjaki pa se lahko poslužujemo tudi bolj kompleksne izvedbe z zahtevnejšimi problemi.«

Motivacijski intervju (angl. *motivational interview*) je svetovalni pristop, ki temelji na empiričnih dokazih in ga definiramo kot na posameznika usmerjen pristop za obravnavo problema ambivalentnosti do sprememb. Je pogovor, ki zajema sodelovanje med izvajalcem in intervjuvanecem, usmerjeno na določen cilj, z namenom krepitve posameznikove motivacije in zavezanosti k spremembi. Gre za iskanje osebnih razlogov za spremembo in spodbujanje posameznikove lastne motivacije in predanosti za doseg določenega cilja prek odnosa sprejemanja in sočutja. Motivacijski intervju je lahko krajša ali dolgoročna metoda, uporabna v različnih kontekstih pri različnih težavah, z le enim posameznikom ali v skupini. Bolj kot na neposrednem vodenju (angl. *directing*) temelji na usmerjanju (angl. *guiding*) osebe, da sama poišče motivacijo za spremembo in rešitev, ki se ji zdi sprejemljiva. Namen je torej pomoč posameznikom, da premostijo ambivalentnost in se usmerijo k spremembi (Miller in Rollnick, 2013).

Za kakovostno izvedbo je potrebno poznavanje filozofije, načel in strategij motivacijskega intervjuja. Filozofija temelji na sodelovanju, izvabljanju motivacijskih izjav in spoštovanju posameznikove avtonomije. Govori o tem, da so ljudje različno pripravljeni na spremembe, vloga izvajalca intervjuja pa je, da jim pomaga k boljšemu zavedanju posledic sprememb in posledic statusa quo (Lundahl, Kunz, Brownell, Tollefson in Burke, 2010). Zato je ključno, da ima v pogovoru več besede intervjuvanec, pri čemer ga izvajalec ne obsoja. Osrednje načelo motivacijskega intervjuvanja je empatija, za katero je bistven sodelovalen in močan odnos med strokovnjakom in intervjuvancem (Lundahl idr., 2010). Temeljne strategije, ki jih uporabimo med motivacijskim intervjujem, so reflektivno poslušanje, zastavljanje odprtih vprašanj, potrditev in povzemanje, včasih (le če se intervjuvanec s tem strinja) pa tudi informiranje in dajanje nasvetov (Miller in Rollnick, 2013). Izvajalec se mora izogibati siljenju intervjuvanca v nekaj, s čimer se on ne strinja, prav tako mu ne sme moralizirati o njegovih napačnih vedenjih (Endrejat, Baumgarten in Kauffeld, 2017). Na ta način se poudarja pridobivanje znanja prek aktivnega procesa, ki ga vodi intervjuvanec sam.

Motivacijski intervju lahko uporabimo tudi v organizacijskem kontekstu, kadar je prisotna določena ambivalentnost glede spremembe. Kljub temu se moramo zavedati, da je za izvedbo bistvenega pomena varen, spoštljiv, zaupljiv odnos brez nadzora, kar je včasih nekoliko v nasprotju s tradicionalnimi praksami (od zgoraj navzdol) hierarhičnih organizacij (Harakas, 2013). Metoda je uporabna pri coachingu, saj jo lahko prilagajamo glede na posameznikovo pripravljenost za spremembo. Harakas (2013) poda primer posameznikov, ki se pogosto prepirajo s svetovalci ter spremembe ne sprejemajo ali pa jo celo sovražno zavračajo. S pomočjo motivacijskega intervjuja lahko takšni posamezniki izrazijo svoja prepričanja in občutke o spremembi, prav tako pa razmislijo o različnih možnostih, drugih rešitvah, ciljih in posledicah spremembe. Motivacijski intervju je primerna izbira tudi pri coachingu za razvoj vodstvenih kompetenc, ki vključuje povratno informacijo 360° (glej poglavje Metoda 360°), pri soočanju s problematičnim vedenjem zaposlenih in pri kariernem svetovanju (Harakas, 2013; Klonek, Wunderlich, Spurk, Kauffeld, 2016).

Interes za uporabo motivacijskega intervjuja je vedno večji, saj temelji na humanistični filozofiji, je časovno ekonomičen, prav tako pa lahko relativno hitro usvojimo njegove glavne elemente.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Metodo motivacijskega intervjuja je leta 1983 prvi opisal William R. Miller in jo pozneje razvijal skupaj s sodelavcem Stephenom Rollnickom, s katerim sta 1991 izdala prvo knjigo o motivacijskem intervjuvanju. Prvotno se je metoda uporabljala v kliničnem kontekstu v diadnih pogovorih, in sicer se je izkazala kot najbolj učinkovita za zdravljenje odvisnosti (Miller in Rollnick, 2013). Zelo pogosto pa jo uporabljajo na celotnem področju zdravja pri različnih težavah, na primer pri kajenju in debelosti. Motivacijski intervju posameznika pripravi na soočenje s spremembami in spodbuja pozitiven odnos do njih. Zaradi tako širokega namena uporabe se je kmalu začel uporabljati na različnih drugih področjih in na različne načine, na primer v skupini (Klonek idr., 2016; Lundahl idr., 2010; Miller in Rollnick, 2013). Uporabljati so ga začeli v šolah (npr. za učinkovito vodenje razreda), prav tako pa tudi pri intervencijah, povezanih z delom v organizaciji, na primer pri managementu sprememb v organizaciji (Grimolizzi-Jensen, 2018), coachingu (Anstiss in Passmore, 2013; Harakas, 2013; Minzlaff, 2019; Passmore, 2011) in kariernem svetovanju (Anstiss in Passmore, 2013; Stoltz in Young, 2014).

Z leti se je metoda razvijala, raziskovalci pa so se osredotočali predvsem na značilnosti motivacijskega intervjuja, uporabo v praksi, procese, ki potekajo med intervjujem, ter na to, kako se tehnike motivacijskega intervjuja čim bolje naučiti (Miller in Rollnick, 2013).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Večina raziskovalcev je učinke motivacijskega intervjuja preverjala na klinični populaciji. Miller in Rollnick (2013) povzemata izsledke, ki kažejo na pomembnost vsebine pogovora med terapijo – več kot je govora o sami spremembi s klientove strani, bolj verjetno se bo le-ta tudi zgodila. Motivacijsko intervjuvanje to spodbuja, zato je tudi bolj učinkovito pri dejanski spremembi vedenja kot druge metode. Raziskave na kliničnih vzorcih kažejo različno učinkovitost, večina pa poroča o majhnem do srednjem učinku, ki je dolgotrajen (Lundahl idr., 2010; Miller in Rollnick, 2013; Rubak, Sandbæk, Lauritzen in Christensen, 2005).

Miller in Rollnick (2013) povzemata rezultate študij, ki dokazujejo, da tudi kratkotrajen motivacijski intervju lahko izzove pomembne spremembe, vendar je treba opozoriti, da nekateri avtorji niso našli dokazov o učinkih kratkotrajne intervencije. Motivacijski intervju je dokazano bolj učinkovit kot dajanje nasvetov, kaj in kako narediti, še posebej, če je čas za doseg spremembe kratek.

Prvotno je bil namenjen za individualne pogovore, sčasoma pa so ga začeli uporabljati tudi v skupinah. Če upoštevamo ugotovitev, da sta spodbujanje posameznikove motivacije in posameznikov govor o spremembi komponenti, ki pomembno vplivata na učinkovitost motivacijskega intervjuja, potem je glavni problem izvajanja v skupinah to, da posameznik nima dovolj časa za izražanje lastnega mnenja in pridobivanje strokovnjakove pozornosti. Skupino je torej treba oblikovati tako, da ima vsak dovolj priložnosti izraziti in raziskati svoje mnenje o spremembi (Miller in Rollnick, 2013). Raziskave potrjujejo učinkovitost skupinskega motivacijskega intervjuja v organizacijskem kontekstu (Grimolizzi-Jensen, 2018; Endrejat idr., 2017), vendar so potrebne dodatne raziskave o mediatorjih in moderatorjih učinkovitosti takšne izvedbe.

Metoda motivacijskega intervjuja je učinkovita v različnih kulturah pri različnih problemih. Miller in Rollnick (2013) navajata mednarodne raziskave, ki so to potrdile, od spodbujanja uporabe dezinfekcije vode v Zambiji, vnosa sadja in zelenjave v afriško-ameriških cerkvah, testiranja za HIV med Indijanci do prenehanja kajenja pri starših bolnih otrok v Hongkongu. Kljub temu je metoda bolj učinkovita, če ima izvajalec enako etično ozadje kot intervjuvanec, saj na izvedbo vplivajo kulturne norme in jezik.

Raziskave, povezane z organizacijskim kontekstom, so redke, vendar v porastu. Endrejat idr. (2017) so želeli vplivati na zaposlene v organizaciji, tako, da bi spodbudili tista vedenja, ki pripomorejo k varčevanju energije na delovnem mestu. Združili so Lewinovo (1939, v Endrejat idr., 2017) teorijo polja in koncept skupinske dinamike z metodo motivacijskega intervjuja. Njihov cilj je bil sprememba skupinskih norm prek povečanja motivacije za vedenja, ki spodbujajo varčevanje energije. To je tudi prva raziskava, ki se je ukvarjala z implementacijo motivacijskega intervjuja v organizacijski kontekst, pri večji skupini zaposlenih. Po intervenciji so zaposleni poročali, da so jim vrednote varčevanja

z energijo bolj pomembne, hkrati pa je bilo to opaziti tudi v njihovih dejanjih. Podobno so ugotovili tudi Klonek, A. V. Güntner, Lehmann-Willenbrock in S. Kauffeld (2015), le da motivacijskega intervjuja niso izvajali v skupini, temveč individualno.

Tudi Grimolizzi-Jensen (2018) je v svoji raziskavi uporabil motivacijski intervju v organizacijskem okolju. V raziskavo je vključil 56 zaposlenih v organizaciji, v kateri so takrat potekale spremembe. Ugotovil je, da so bili zaposleni, ki so imeli en mesec trikrat skupinski motivacijski intervju, bolj pripravljeni na spremembe kot zaposleni, ki v motivacijske intervjuje niso bili vključeni. Avtor zaključuje, da bi z uporabo metode motivacijskega intervjuja zaposleni lažje sprejemali novosti in bili bolj pripravljeni na spremembe, s čimer bi tudi povišali uspešnost uvajanja sprememb v organizaciji.

Motivacijski intervju je koristen tudi pri vodstvenem coachingu, vendar pa se ga redko uporablja, zato bi se morali raziskovalci v prihodnje bolj osredotočiti na to področje (Harakas, 2013).

Metodo motivacijskega intervjuja lahko uporabimo tudi v kariernem svetovanju. Slednje temelji na spodbujanju posameznikove avtonomnosti, zato je motivacijski intervju primerna izbira, saj spodbuja avtonomnost pri sprejemanju odločitev (Klonek idr., 2016). Prav tako ima veliko posameznikov, ki išče karierno svetovanje, težave z ambivalentnostjo. Ta lahko izvira iz različnih dilem (katero službo izbrati, ali sprejeti napredovanje na delovnem mestu ipd.) in notranjih konfliktov med tem, kar si posameznik želi, in kar je sposoben doseči. V raziskavi Klonek idr. (2016) so psihologi, usposobljeni za karierno svetovanje, izvedli motivacijski intervju s štirinajstimi kandidati-študenti. Ugotovili so, da je učinkoval na zmanjšanje ambivalentnosti pri udeležencih. Če so psihologi uporabljali tehnike motivacijskega intervjuja, se je pozitiven govor o karieri pojavljal pogosteje, medtem ko so vprašanja, neskladna z metodo motivacijskega intervjuja, izvajala bolj negativen pogled na kariero. Avtorji zaključujejo, da so svetovalni pristopi metode motivacijskega intervjuja primerni za vključitev v karierno svetovanje. Do podobnih zaključkov so prišle tudi avtorice K. Baur, B. Moore in M. C. Wendler (2017), ki so s pomočjo motivacijskega intervjuja poskušale motivirati medicinske sestre, da dokončajo šolanje in pridobijo diplomu. C. S. Sayegh, Huey Jr., E. Barnett in D. Spruijt-Metz (2017) pa so motivacijski intervju uporabili pri 100 brezposelnih mladih,

vključenih v izobraževalni program. Ugotovili so, da je na učinkovitost motivacijskega intervjuja (v tem primeru nadaljnje obiskovanje izobraževalnega programa) vplivala motivacija za konsistentno vedenje in mišljenje. Motivacijski intervju se je izkazal kot učinkovit predvsem pri tistih posameznikih, ki jim je bila ta konsistentnost pomembna. Vendar pa ima raziskava kar nekaj pomanjkljivosti – izvajalci intervjujev so bili dodiplomski študentje, ki so sicer obiskovali delavnice o pravilni izvedbi motivacijskega intervjuja, vendar jih ne moremo obravnavati kot strokovnjake, prav tako je bil intervju izveden le enkrat in je trajal 30 minut. Motivacijo za spremembo so preverjali po 8 in 22 tednih, zato je bil osip udeležencev precejšen.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Splošen namen motivacijskega intervjuja je krepitev posameznikove motivacije in zavezanosti k spremembi (Endrejat idr., 2017; Miller in Rollnick, 2013). Če smo v dvomih, ali uporabiti to metodo, nam lahko pomagajo naslednja vprašanja (Miller in Rollnick, 2013):

- Ali bi se morali pogovoriti o uvajanju spremembe?
- Ali je oseba nenaklonjena spremembi in ima ambivalenten odnos do nje?
- Ali se drugi pritožujejo nad tem, da je oseba nemotivirana, nasprotujoča in težavna?

Če smo na vprašanja odgovorili pritrdilno, je motivacijski intervju prava izbira.

V organizacijskem kontekstu se ta metoda uporablja predvsem za motiviranje zaposlenih. Namesto, da strokovnjak (direktor, HR-manager itd.) poda rešitev, se rešitve išče iz sistema samega (pri zaposlenih), pri čemer je ključno dobro poslušanje in uporaba načel motivacijskega intervjuja. Metodo bi lahko uporabili tudi pri mediaciji in reševanju konfliktov na delovnem mestu, kjer so pomembni procesi, ki jih izvajamo z motivacijskim intervjujem – vzpostavljanje odnosa, osredotočanje

na problem, iskanje in spodbujanje motivacije ter načrtovanje rešitve (Miller in Rollnick, 2013). Načela in elementi motivacijskega intervjuja so uporabni za spopadanje s spremembami na različnih ravneh organizacije (Güntner, Endrejat in Kauffeld, 2019). Na ravni posameznika je uporaben pri ocenjevalnem intervjuju, kjer pogosto želimo pri zaposlenem doseči spremembo. Na ravni skupine ga lahko uporabimo na timskih sestankih, na ravni organizacije pa pri metodi oblikovanja delovnega mesta (angl. *job crafting*), na primer pri refleksiji o zadovoljstvu s statusom quo in za spodbujanje spremembe določenih značilnosti delovnega mesta.

Motivacijski intervju je uporaben tudi pri coachingu (Anstiss in Passmore, 2013; Minzlaff, 2019; Passmore, 2011), saj imata veliko skupnih značilnosti. Osnovni namen coachinga je pomagati ljudem pri uvajanju pozitivnih življenjskih sprememb, kar sovпада s komunikacijskim slogom v motivacijskem intervjuju (Anstiss in Passmore, 2013). Pomembno pa se je zavedati, da lahko strokovnjak coaching vodi ali usmerja. Motivacijski intervju je primeren le za vodenje, kjer ni prisotnega direktivnega pristopa in podajanja nasvetov (Miller in Rollnick, 2013).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

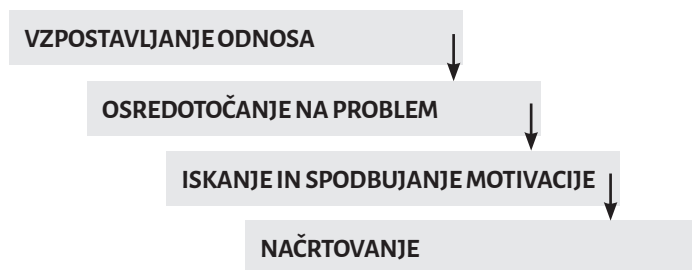
Motivacijski intervju se uporablja individualno, vendar pa je v določenih primerih lahko učinkovit tudi v skupinah. Če se odločimo za uporabo v skupini, je bolje, če je ta manjša (Miller in Rollnick, 2013). Prvotno je bila metoda namenjena klinični populaciji, vendar nedavne raziskave kažejo na njeno uporabnost pri normativnih posameznikih, ki se soočajo z ambivalentnostjo do spremembe (Baur idr., 2017; Endrejat idr., 2017; Grimolizzi-Jensen, 2018; Harakas, 2013; Klonek idr., 2015, 2016).

Pri odločanju se je treba vprašati, ali si posameznik želi direktivnega pristopa (konkreten nasvet glede situacije). V takšnem primeru metoda motivacijskega intervjuja ni primerna izbira.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Pri izvedbi je skozi celoten pogovor pomembno vzpostavljati sodelovalni odnos z intervjuvancem, ki vključuje sprejemanje, spodbujanje motivacije in sočutnost (Miller in Rollnick, 2013).

Osrednji procesi, ki oblikujejo potek motivacijskega intervjuja, so vzpostavljanje odnosa, osredotočanje na problem, iskanje in spodbujanje motivacije za spremembo ter načrtovanje (slika 1). Po eni strani ti procesi potekajo v zaporedju – če ne vzpostavimo dobrega odnosa z intervjuvancem, bomo težko nadaljevali. Prav tako je spodbujanje motivacije mogoče le, ko smo natančno opredelili problem. Odločitev za spremembo pa je po navadi predpogoj za načrtovanje tega, kako bomo dosegli spremembo. Kljub temu se ti procesi tudi ponavljajo in prepletajo – ko se začne nov proces, se predhodni ne zaključijo (Miller in Rollnick, 2013).



Slika 1: Štirje procesi motivacijskega intervjuja.

V nadaljevanju je predstavljen podrobnejši opis štirih procesov (Miller in Rollnick, 2013):

V začetni fazi **vzpostavljanja odnosa** moramo biti pozorni na prvi vtis, ki lahko močno vpliva na to, koliko nam bo posameznik zaupal in kako nas bo dojemal kot strokovnjaka. Pri prvem koraku gre za vzpostavljanje dobrih delovnih odnosov, kar lahko traja od nekaj sekund pa do več tednov. Na odnos ne vplivajo le dejavniki znotraj same komunikacije, temveč tudi čustvena stanja ter posameznikovo počutje in okoliščine, v katerih se je znašel.

Sledi **osredotočanje na problem** oz. na področje, kjer želimo doseči spremembo. Gre za proces, v katerem razvijamo in vzdržujemo pozornost na spremembi. S pogovorom določamo cilje, ki jih želimo doseči.

Ko smo osredotočeni na enega ali več ciljev, nadaljujemo s tretjim procesom, ki vključuje **iskanje in spodbujanje posameznikove lastne motivacije za spremembo** – ali nekaj spremeniti in zakaj. To je osrednji proces motivacijskega intervjuja, ko se osredotočimo na spremembo, ki jo želimo doseči, ter iščemo posameznikove lastne ideje in poglede na to, zakaj in kako bo spremembo dosegel. Pri tem je ključnega pomena to, da strokovnjak ne poda rešitve, temveč metoda zahteva posameznikovo lastno sodelovanje v procesu spreminjanja. Pri tem sam utemelji razloge za spremembo in sam sebe prepriča, da je to tisto, kar želi doseči.

Seveda se lahko zgodi, da je nekdo že popolnoma pripravljen na spremembo in si želi le nasveta, kako nadaljevati. V takem primeru je ta korak krajši in hitro nadaljujemo z naslednjim procesom načrtovanja. Večina pa ni tako zelo motivirana in potrebuje sodelovanje s strokovnjakom, prek katerega spodbujamo motivacijo za pozitivne spremembe.

Ko je posameznik dovolj motiviran za spremembo, lahko začnemo z **načrtovanjem spremembe** – kdaj in kako nekaj spremeniti. Na tej točki oseba išče informacije in nasvete, kako nadaljevati (od strokovnjaka, lahko pa tudi od prijateljev, iz knjig ali interneta). Zgodi se lahko tudi, da ko se enkrat nekdo odloči za spremembo, ne želi več pomoči pri načrtovanju zanjo. Faza načrtovanja vsebuje tako razvoj zavezanosti k spremembi kot tudi oblikovanje natančnega načrta delovanja. Pri tem je treba zaznati in spodbujati posameznikove lastne rešitve, njegovo avtonomnost pri odločanju in hkrati še vedno ohranjati motivacijo. Pomembno je prepoznati, kdaj je primerno začeti z načrtovanjem in iskanjem različnih rešitev (posameznik mora biti popolnoma motiviran za spremembo). Hkrati mora biti rešitev takšna, da se on sam strinja z njo. Lahko se izkaže, da načrt ni najboljši, saj se ovire in izzivi pogosto pokažejo šele naknadno. Načrtovanje je zato dolgotrajen proces in kadar se neka rešitev ne izkaže za najboljšo, se moramo vrniti in ponovno premisliti, kako nadaljevati.

Naslednja vprašanja so izvajalcu motivacijskega intervjuja lahko v pomoč pri razlikovanju štirih procesov – pomagajo pri oceni samega izvajanja, nekatera vprašanja pa lahko zastavimo tudi intervjuvancu.

1. Vzpostavljanje odnosa

- Kako sproščen je posameznik ob pogovoru z mano?
- Ali ga dovolj podpiram in pomagam?
- Ali razumem posameznikovo situacijo z njegovega vidika in njegove skrbi?
- Kako sproščeno se jaz počutim ob pogovoru?
- Ali najin odnos temelji na sodelovanju?

2. Osredotočanje na problem

- Kaj želi ta posameznik spremeniti?
- Ali jaz morda želim spremeniti kaj drugega, so moji cilji drugačni?
- Ali delujeva skupaj proti istemu cilju?
- Ali mi je jasno, kaj želiva doseči?
- Ali se mi zdi, da nekoga silim v nekaj, česar si v resnici ne želi? Ali pa je čutiti, da posameznik sodeluje in si želi spremembe?

3. Iskanje in spodbujanje motivacije

- Kateri so posameznikovi osebni razlogi za spremembo?
- Ali posameznik govori o spreminjanju nečesa?
- Ga s primernim tempom usmerjam, ali bi moral pogovor o spremembi potekati počasneje/hitreje?
- Ali se lahko zadržujem, da ne dajem nasvetov, kako nekaj spremeniti?

4. Načrtovanje

- Kaj bi bilo smiselno narediti, da bi bili bližje cilju – spremembi?
- Kaj bi pomagalo temu posamezniku, da bi napredoval?
- Ali načrtujeva skupaj ali jaz določam, kakšen bo načrt?
- Ali zagotavljam potrebne informacije?

Za optimalno izvedbo motivacijskega intervjuja so ključne komunikacijske spretnosti, zastavljanje odprtih vprašanj, potrditev, reflektivno poslušanje, povzemanje, informiranje in dajanje nasvetov v primeru, da posameznik to želi in dovoli (Miller in Rollnick, 2013).

PRIMER UPORABE METODE

Motivacijski intervju torej najpogosteje uporabimo, kadar ima oseba ambivalenten odnos do spremembe. Vzemimo za primer, da ste kot psiholog zaposleni na Zavodu za zaposlovanje. K vam pride stranka, ki je brezposelna. Najprej bi z njo vzpostavili dober odnos, v katerem bi bila oba sproščena. Ko bi bilo vzpostavljeno zaupanje, bi se osredotočili na problem – stranka je brezposelna, dokončala je dve leti študija, nato pa prenehala študirati. Ambivalentnost v motivacijskem intervjuju zaznamo, ko stranka hkrati poda pozitivne izjave, ki kažejo na pripravljenost soočiti se s spremembo (npr. *»Spoznala sem, da si res želim dokončati študij, da bom lažje našla službo«*), in negativne izjave, ki kažejo ohranjanje statusa quo (npr. *»Vendar ne vem, če mi bo to sploh lahko uspelo«*). V tem koraku je treba razjasniti, kaj je cilj, ki ga želi doseči in ali oba delujeva proti skupnemu cilju. Ko bi to razjasnila, sledi najpomembnejši del, to je iskanje in spodbujanje motivacije. V tem procesu lahko uporabimo okvirna vprašanja (Miller in Rollnick, 2013):

- Zakaj bi si želeli to spremeniti?
- Kako boste to naredili, da vam bo uspelo?
- Kateri so trije najboljši razlogi, da bi to naredili?
- Koliko je za vas pomembno, da naredite to spremembo in zakaj?
- Kaj boste torej naredili?

Tako se posameznik počuti motiviranega (se zanima, sodeluje, ima dobro mnenje o izvajalcu intervjuja, je pripravljen še naprej govoriti), opolnomočenega (je pripravljen nekaj spremeniti, ima upanje, je optimističen), odprtega (počuti se varnega, sprejetega, spoštovanega), razumljenega (povezanega, slišanegea).

Kratice DARN lahko pomaga pri zastavljanju vprašanj v procesu iskanja in spodbujanja motivacije, ta vprašanja pa spodbujajo pogovor o spremembi (Miller in Rollnick, 2013):

D – *Desire* (želje) – Vprašanja želja po navadi vključujejo glagole, kot so želeli si, imeti rad: »Kako bi vi radi spremenili stvar?«, »Kaj upate, da boste dosegli?«, »Kaj vam ni všeč v trenutni situaciji?«, »Kako bi radi, da izgleda vaše življenje čez eno leto?«, »Kaj si želite _____?«, »Kaj pričakujete od tega programa, pogovora?«

A – *Ability* (sposobnosti) – Vprašanja o sposobnostih se nanašajo na to, kaj oseba lahko naredi, česa je sposobna oz. kaj bi lahko naredila: »Če bi se odločili, da želite dokončati študij, kako bi se tega lotili?«, »Kaj menite, da bi lahko spremenili?«, »Imate kakšne ideje, kako bi lahko začeli s spreminjanjem situacije?«, »Kako prepričani ste, da bi lahko diplomirali, če bi se za to odločili?«

R – *Reasons* (razlogi) – Vprašanja o razlogih vključujejo specifične razloge, zakaj: »Zakaj bi radi dokončali študij?«, »Kaj so pomanjkljivosti trenutne situacije?«, »Kaj bi bile dobre posledice, če dokončate študij?«, »Kaj bi bile prednosti, če dobite službo?«, »Kateri bi bili trije najboljši razlogi za vložitev denarja v izredni študij?«

N – *Need* (potrebe) – Vprašanja o potrebah izražajo nujnost spremembe (ki ne vključuje razlogov zanj, lahko pa): »Kaj se mora zgoditi?«, »Kako pomembno vam je, da pridobite diplomo?«, »Kako resno je to za vas?«, »Kaj menite, da se mora spremeniti?«, »Dopolnite ta stavek. Res moram _____.«

Pri zastavljanju vprašanj lahko uporabimo tudi druge tehnike:

- a) ravnilo pomembnosti, kjer intervjuvancu zadamo vprašanje, nato pa mora odgovor oceniti na ocenjevalni lestvici od 1 do 10;
- b) raziskovanje ekstremov (vprašamo, naj si zamislijo najbolj ekstremno posledico, npr. »Kaj mislite, da bi bil najboljši rezultat, če bi uvedli to spremembo – dokončali študij?«);
- c) pogled v preteklost (npr. »Ali se spominjate, kako je bilo pred tem, ko s tem niste imeli težav? Kaj se je od takrat spremenilo?«);
- d) pogled v prihodnost (»Povejte mi, kako bi radi, da izgleda vaše življenje čez 5 let?«) in
- e) raziskovanje posameznikovih ciljev in vrednot.

Napačna vprašanja, ki bi jih lahko zastavili v motivacijskem intervjuju, so na primer: »Zakaj tega ne spremenite?, »Zakaj to še vedno počnete?, »Zakaj morate _____?, »Zakaj se bolj ne potrudite?«, »Kaj so najboljši razlogi, da bi obupali?«, »Zakaj ne morete _____?«.

Ko menimo, da je posameznik motiviran za spremembo, lahko začnemo s procesom načrtovanja. Pri tem koraku moramo razmisliti, katere informacije od nas potrebuje (npr. informacije o študiju – ali se lahko redno vpiše, ali ima možnost izrednega študija, koliko stane). Morda si bo posameznik želel tudi bolj konkretnih nasvetov, o čemer se pozanimamo med pogovorom.

Pri načrtovanju spremembe lahko uporabimo delovni list načrta spremembe (slika 2). Primer delovnega lista, ki je prirejen po avtorju Rosengren (2009), je prikazan v nadaljevanju, lahko pa ga prilagodimo potrebam posameznika in njegovi želeni spremembi. Ko se skupaj odločimo za neko spremembo, jo načrtujemo, potem pa tudi spremljamo napredek. Če se zgodi, da cilj ni bil dobro zastavljen ali pa pot do cilja ni bila prava, moramo skupaj s posameznikom to spremeniti in najti drugo rešitev.

Najpomembnejši razlogi, zakaj si želim spremembe:

Moji cilji pri doseganju te spremembe so:

Moj načrt je narediti naslednje konkretne ukrepe za doseganje cilja:

Konkreten ukrep	Kdaj?

Drugi ljudje bi mi lahko pomagali pri tej spremembi na naslednje načine:

Oseba	Način, kako bi mi lahko pomagal/-a

Na poti lahko naletim na ovire – kako jih bom premostil/-a?

Možne ovire na poti do spremembe	Kako se odzvati

Vedel/-a bom, da moj načrt deluje, ko bom videl/-a naslednje rezultate:

Slika 2: Delovni list načrtovanja spremembe¹

¹ Prirejeno po Rosengren, 2009

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog je najprimernejši profil za izvajanje metode motivacijskega intervjuja. Z vsemi znanji o spoznavnih procesih, motivaciji, kliničnih intervencijah, komunikaciji, lahko z dodatnim izobraževanjem kompetentno in pravilno izvaja to metodo. Ker je v pogovoru potrebna uporaba odprtih vprašanj, refleksije, parafraziranja in drugih kliničnih intervencij, je dodana vrednost psihologa v tem, da je s tem že seznanjen in svoje znanje teh intervencij le uporabi v drugačnem kontekstu.

Pomembna vloga psihologa je tudi pri sami presoji, kdaj je motivacijski intervju primerna in etična izbira za spremembo. V organizacijah, pri coachingu in kariernem svetovanju mora psiholog glede na situacijo razmisliti, kateri pristop bi bil najbolj primeren na podlagi situacije, posameznika in stopnje njegove pripravljenosti na spremembo.

Prav tako je psiholog primeren za izvajanje treningov in izobraževanj o tej metodi – seveda, če tudi sam predhodno pozna teorijo in ima izkušnje z vodenjem motivacijskih intervjujev.

Navsezadnje je pomembna vloga psihologov tudi raziskovalno delo. Ker so raziskave o uporabi motivacijskega intervjuja v organizacijah redke, se lahko psiholog posveti raziskovanju učinkovitosti te metode zunaj kliničnega konteksta.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Avtorja motivacijskega intervjuja Miller in Rollnick (2013) poudarjata, da motivacijski intervju ni »zdravilo«, temveč le ena od metod, ki jo lahko uporabimo za doseganje spremembe vedenja. Pomembno se je zavedati, da je bila metoda oblikovana na kliničnih primerih, na podlagi katerih so tudi razvili podrobnejše značilnosti in dokaze za njeno učinkovitost. Pri klinični populaciji poskušamo spreminjati točno določeno vedenje, ki je splošno sprejeto kot socialno neugodno in/ali škodljivo zdravju (odvisnost od drog in alkohola, debelost itd.), medtem ko ta vedenja v organizacijskem kontekstu niso tako nedvoumna in so zelo odvisna od posameznikovih osebnih vrednot in samopodobe. Zato ne moremo tako jasno definirati, kaj je pozitivna sprememba, prav tako pa za doseg spremembe obstaja več alternativnih poti (Harakas, 2013). Tako lahko zaključimo, da

učinkovitosti motivacijskega intervjuja na kliničnih primerih ne moremo posplošiti na učinkovitost v drugačnem kontekstu, čeprav so mehanizmi za doseganje spremembe povezani s splošnimi procesi človeškega delovanja in niso omejeni le na specifične probleme. Nekaj raziskav je potrdilo pozitiven učinek tudi v drugih kontekstih in pri normalni populaciji (npr. Endrejat idr., 2017; Grimolizzi-Jensen, 2018; Klonek idr., 2016), vendar so potrebni dodatni dokazi za bolj veljavne zaključke.

Pri uporabi motivacijskega intervjuja moramo pomisliti tudi na etični vidik. V organizaciji lahko pride do težave, če se pojavi konflikt med vlogami. Ena od vlog izvajalca motivacijskega intervjuja je spodbujanje vedenjske spremembe pri posamezniku, vendar tiste, ki si jo posameznik sam želi. Hkrati pa se pogosto zgodi, da (kadrovski) strokovnjak le izpolnjuje naloge, zadane s strani zaposlenih na višjih položajih (npr. s strani direktorja), kar lahko vodi v kontradiktornost. Pri tem se moramo vprašati, v dobro koga delujemo. Metoda motivacijskega intervjuja je namreč osredotočena na sočutni odnos do stranke in strokovnjak bi moral delovati v dobro intervjuvanca (Miller in Rollnick, 2013). Hkrati pa je v organizacijskem kontekstu pogosto v ospredje postavljen interes organizacije – vemo na primer, katero spremembo želimo doseči in to poskušamo izvesti z motivacijskim intervjujem, čeprav se intervjuvanec s to spremembo ne strinja in zanj ne bi bila optimalna.

Motivacijski intervju je enostavna metoda, vendar pa ni tako enostavna za uporabo, kot se zdi na prvi pogled. Proces spreminjanja, ki so vanjo vključeni, so namreč naravni in intuitivno jih poznamo vsi. Vseeno pa uporaba te metode vključuje integracijo dokaj kompleksnih kompetenc (Miller in Rollnick, 2013), ki jih mora izvajalec obvladati. Zato ni vsak primeren in usposobljen za izvajanje – pomembno je, da je izvajalec strokovnjak (npr. psiholog), ki je opravil dodatno izobraževanje.

Navsezadnje pa tudi motivacijski intervju ne ustreza vsem posameznikom. Nekateri namreč pričakujejo konkretne nasvete in predloge za spremembo. Raziskave na kliničnih vzorcih kažejo, da je motivacijski intervju učinkovit predvsem pri osebah, ki so manj pripravljene na spremembo. Pri tistih, ki si spremembe želijo, pa je lahko bolj primeren direktivni pristop.

LITERATURA

- Anstiss, T. in Passmore, J. (2013). Motivational interviewing approach. V J. Passmore, D. Peterson in T. Freire (ur.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (str. 339–364). Wiley-Blackwell: Chichester.
- Baur, K., Moore, B. in Wendler, M. C. (2017). Influencing commitment to BSN completion: A pilot project using motivational interviewing. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 47(3), 172–178.
- Endrejat, P. C., Baumgarten, F. in Kauffeld, S. (2017). When theory meets practice: Combining Lewin's ideas about change with motivational interviewing to increase energy-saving behaviours within organizations. *Journal of Management*, 17(2), 101–120.
- Grimolizzi-Jensen, C. J. (2018). Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change. *Journal of Change Management*, 18(1), 54–69.
- Güntner, A. V., Endrejat, P. C. in Kauffeld, S. (2019). Guiding change: Using motivational interviewing within organizations. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(2), 129–139.
- Harakas, P. (2013). Resistance, motivational interviewing, and executive coaching. *Consulting Psychology Journal*, 65(2), 108–127.
- Klonek, F. E., Güntner, A. V., Lehmann-Willenbrock, N. in Kauffeld, S. (2015). Using motivational interviewing to reduce threats in conversations about environmental behavior. *Frontiers in Psychology*, 6.
- Klonek, F. E., Wunderlich, E., Spurk, D. in Kauffeld, S. (2016). Career counseling meets motivational interviewing: A sequential analysis of dynamic counselor-client interactions. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 28–38.
- Lundahl, B. W., Kunz, C., Brownell, C., Tollefson, D. in Burke B. L. (2010). A meta-analysis of motivational interviewing: Twenty-five years of empirical studies. *Research on Social Work Practice*, 20(2), 137–160.
- Miller, W. R. in Rollnick, S. (2013). *Motivational interviewing: Helping people change, 3rd edition*. New York, NY: The Guilford Press.
- Minzlaff, K. A. (2018). Organisational coaching: Integrating motivational interviewing and mindfulness with cognitive behavioural coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(1), 15–28.
- Rosengren, D. B. (2009). *Building motivational interviewing skills: A practitioner workbook*. New York, NY: The Guilford Press.
- Passmore, J. (2011). Motivational interviewing – a model for coaching psychology practice. *The Coaching Psychologist*, 7(1), 36–40.
- Rubak, S., Sandbæk, A., Lauritzen, T. in Christensen, B. (2005). Motivational interviewing: A systematic review and meta-analysis. *British Journal of General Practice*, 55(513), 305–312.

- Sayegh, C. S., Huey Jr., S. J., Barnett, E. in Spruijt-Metz, D. (2017). Motivational interviewing to prevent dropout from an education and employment program for young adults: A randomized controlled trial. *Journal of Adolescence*, 58, 1–11.
- Stoltz, K. B. in Young, T. L. (2013). Applications of motivational interviewing in career counseling facilitating career transition. *Journal of Career Development*, 40(4), 329–346.

MOTIVATIONAL INTERVIEW

Motivational interview is a research-based person-centred counselling approach that addresses the problem of ambivalence to change. It is a conversation that involves focusing on a specific goal in order to enhance the client's motivation and commitment to change. A motivational interview can be a short or long-term method, applicable in different contexts for different problems, with only one individual or in a group. It is based on guiding (not directing) a person to find the motivation for change and a solution they find acceptable. Quality implementation requires knowledge of the philosophy, principles and strategies of motivational interviewing. It is based on collaboration, motivational statements, and respect for the individual's autonomy. People differ in their readiness to change, and the role of the interviewer is to help them become more aware of the consequences of both change and the status quo. The central principle of motivational interviewing is empathy, for which a collaborative and strong relationship between the expert and interviewee is crucial. Basic strategies include reflective listening, asking open-ended questions, confirming, summarizing, and sometimes informing and giving advice. Motivational interviewing can also be used in an organizational context when there is some ambivalence about change. The method is useful in coaching, in dealing with problematic employee behaviour and in career counselling. The interest in using motivational interviews is increasing because they are based on a humanistic philosophy, the main elements can be quickly learned, and the use is flexible and time-efficient.

Eva Boštjančič

NAMIGI

»Namigi so lahko zelo kreativni za tiste, ki jih kreirajo. So zabavni za tiste, ki jih pripravljajo, ter prijetni in dobronamerni za tiste, ki jih usmerjajo do boljših odločitev. Namigi so poceni. So tudi nestanoviti – tako kot spremembe delovnega okolja tudi namigi potrebujejo, da se pojavljajo, spreminjajo, dopolnjujejo in na novo kreirajo.«

Kadrovski strokovnjaki pri delu z zaposlenimi vsakodnevno iščejo nove pristope, kako njihova vedenja usmerjati k zastavljenim ciljem. Na voljo so številne psihološke, sociološke in ekonomske metode. Marsikatera je za osebo, ki metodo izvaja, kompleksna, zahtevna za uporabo, včasih potrebuje celo ustrezno predizobrazbo in izkušnje. Namigi (angl. *nudge*) pa niso ne zahtevni ne kompleksni. Njihova prednost je predvsem enostavnost uporabe ter učinkovitost pri spreminjanju vedenja oseb, ki namig opazijo. Pri njihovi uporabi poskušamo razumeti, kaj usmerja posameznike oz. zaposlene, da se počutijo in delajo po svojih najboljših močeh, pri tem pa želimo delno preoblikovati obstoječe okolje, da bi še dodatno spodbudili njihov potencial in vplivali na sprejemanje pravih odločitev.

Metoda se je prvič pojavila v marketingu, pozneje pa sta jo Nobelov nagrajenec Thaler in Sunstein bolj jasno izpostavila ter predstavila tako, da je danes uporabna tudi na številnih drugih področjih, npr. na področju javnega zdravja, zavarovalništva, javnih financ, v šolstvu ter tudi na kadrovskem področju.

Namigi temeljijo na predpostavki, da ljudje niso tako racionalni, kot mislimo, da so, zato potrebujejo podporo pri razvoju in uporabi svojih potencialov (Thaler in Sunstein, 2008). Izhodišče te metode je filozofija liberalnega paternalizma. Na prvi pogled gre za oksimoron (besedna figura iz dveh izključujočih

se pojmov oz. bistroumni nesmisel), ki razlaga, da bi morali biti ljudje še vedno svobodni, da sami izbirajo, vendar bi jim lahko ponudili nevidno pomoč v obliki namigov, s katerimi jih usmerimo k pravih odločitvam.

Namigi kot metoda so uporabni takrat, kadar je zaposleni izpostavljen več možnostim izbire; nekatere izbire so zelo težke (npr. kam vložiti višek denarja, kateri avto kupiti ipd.), druge so zelo redke (npr. ali sprejeti ponujeno delovno mesto ipd.) ali pa smo brez primerne prakse (npr. menjava delodajalca, izbira izobraževalne ustanove). Namige uporabljamo tudi v situacijah, ko za svoje vedenje ne moremo prejeti sprotne povratne informacije (npr. hujšanje) ali ko sami ne poznamo izida (npr. izbira tečaja tujega jezika).

Pri namigih uporabljamo že znane in uveljavljene psihološke pristope. Ko se odločamo za določeno vrsto namiga, po navadi upoštevamo principe poenostavljanja in uokvirjanja informacij, spremembe fizičnega okolja, spremembe osnovne (nastavljene) izbire, uporabljamo tudi socialne norme.

Raziskave kažejo, da je uporaba namigov v praksi koristna in učinkovita. Pri tem moramo paziti na etične vidike uporabe, preverjati njihovo učinkovitost ter upoštevati dosedanja psihološka spoznanja o sprejemanju odločitev. Z namigi želimo ohraniti svobodno odločanje posameznika, obenem pa na enostaven in poceni način preusmeriti vedenje ter ob tem ustvariti dober rezultat. Na kadrovske področju je bila metoda namigov do sedaj uporabljena za usmerjanje etičnega ravnanja, pri skrbi za zdravje zaposlenih, za povečanje učinkovitosti, kot podpora pri kadrovanju in izobraževanju ...

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Namigi se uporabljajo že desetletja – kot predmet raziskovanja, analizi-ranja in eksperimentiranja, ter tudi na številnih praktičnih področjih. Od '70 let prejšnjega stoletja dalje smo spoznanja vedenjske znanosti uporabljali na številnih področjih človekovega delovanja – pri pospeševanju varčevanja z energijo, za socialno učenje/modeliranje, uokvirjanje, uvajanje sprememb v fizičnem okolju.

Avtorja teorije o namigih sta Richard Thaler (Nobelov nagrajenec leta 2017) in Cass Sunstein, ki sta svoja spoznanja strnila v knjigi *Namigi: Kako izboljšati odločitve o zdravju, denarju in sreči* (Thaler in Sunstein, 2008) – o oblikovanju okolja, ki olajša sprejemanje pravih odločitev.

Po njunem mnenju namigi temeljijo na predpostavki, da ljudje niso tako racionalni, kot mislimo, in potrebujejo podporo pri izrabi svojega potenciala. *»Le 10 % posameznikovih odločitev temelji na racionalnem presojanju«*, pravi svetovalka Krukow. Tako se velikokrat ne zavedamo navzkrižja interesov ali različnih konkurenčnih spodbud, na kar lahko vplivamo prav z namigi.

Po tej metodi poskušamo razumeti, kaj usmerja ljudi, da se počutijo in delujejo po svojih najboljših močeh, nato pa poskušamo preoblikovati obstoječe okolje, da bi spodbudili njihov potencial. Ob tem si vedno zastavimo vprašanje, kako določeno izbiro oz. različne možnosti predstaviti. Smo arhitekti izbire, ko oblikujemo namige, pri čemer izpostavljamo vidik socialnega in/ali fizičnega okolja, zaradi katerega je določena možnost bolj privlačna, prednostna ali celo privzeta izbira (Thaler in Sunstein, 2008). Metodo namigov zelo dobro analizira Jonny Gifford: *»Metoda namigov ni nič novega. Izhaja iz oglaševanja, hkrati pa v vsakodnevnom življenju previdno uokvirjamo naše ideje z namenom, da bomo na določen predlog dobili pozitiven odziv. Nov pa je pristop k zavedanju in merjenju namigov, ki nam omogoča boljši vpogled v oblikovanje intervenc, v katere so namigi vključeni (npr. vpeljava novih politik, oblikovanje delavnic za bolj učinkovito usmerjanje vedenja). Prikrite aplikacije potrebujejo dodaten etični pregled – usmerjati se moramo k dobremu, kot pravi Richard Thaler. Toda to ne razveljavi metode same po sebi.«*

Po izidu prej omenjene knjige se je interes za uvajanje namigov v delovno okolje izrazito dvignil, s tem vzporedno pa tudi število znanstvenih objav s tega področja. Predvsem gre za splošno-analitične članke (npr. Bruns, Kantorowicz-Reznichenko, Klement, Jonsson in Rahali, 2018; Jung in Mellers, 2016; Loewenstein in Chater, 2017; Reisch in Sunstein, 2016; Schubert, 2017; Sunstein, 2017), nekateri med njimi pa opisujejo rezultate konkretnih primerov uporabe metode namigov v praksi (npr. Allcott in Kessler, 2019; Van der Meiden, Kok in Van der Velde, 2019).

Danes namige uporabljamo na številnih področjih. V primerjavi s preteklostjo gre predvsem za bolj zavestno ter načrtno uporabe te metode.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Metoda namigov je trenutno v fazi intenzivnega razvoja in rasti. Zato je skoraj nemogoče naštetati vsa področja, na katerih se danes uporablja. Na splošno gre za področja, kjer lahko z manjšimi spremembami v fizičnem ali socialnem okolju usmerjamo posameznike k sprejemanju (zanje) bolj-ših odločitev. Metodo uporabljajo na področju zavarovalništva (npr. za sklepanje zavarovanj; npr. Cribb in Emmerson, 2016), marketinga (npr. z napisi »ugodno«), vedenja potrošnikov (npr. pozicioniranje zdrave hrane v višino oči), javnega zdravja (npr. prilagajanje mobilnih aplikacij, namenjenih zdravemu načinu življenja uporabnikov), javnih financ (npr. plačevanje davkov), prometa (npr. zmanjševanje hitrosti), urbanizma in arhitekture (npr. načrtovanje poti, ki te pripeljejo do določenega cilja) ... Pri delu z zaposlenimi se namigi uporabljajo tako pri privabljanju in selekciji kandidatov kot tudi pozneje pri razvoju zaposlenih. V nadaljevanju bomo uporabo namigov predstavili po posameznih področjih.

Cilj vsake delovne organizacije je **učinkovitost**, pri kateri prav tako lahko uspešno uporabljamo metodo namigov. Namig je lahko ustrezna in pravočasna informacija zaposlenemu o njegovem delu ali vodjem o uspešnosti doseganja ciljev in plačilu na podlagi uspešnosti ter o možnostih povečanja produktivnosti (Grunewald, Hammermann in Placke, 2017). Vodja lahko skliče sestanek, ki poteka stoje (Stray, Moe in Aurum, 2012) ter tako posredno usmerja komunikacijo udeležencev k hitrejšim in bolj tvornim zaključkom. Namig za povečanje mreženja oz. komunikacije med zaposlenimi so lahko točke (npr. čajna kuhinja, kanistri z vodo ...), ki so pozicionirane tako, da se lahko srečuje in zadržuje več zaposlenih hkrati. Vsakodnevno sveže napolnjene stekleničke z vodo na mizah zaposlenih je namig za boljšo hidracijo. Učinkovitost prodaje ali drugega zelenega vedenja lahko zvišamo z izborom zaposlenega meseca. Za zmanjšanje zamud na delo pa je namig lahko SMS-sporočilo (Rafter, 2017), ki velja kot opomnik.

Namigi za usmerjanje **etičnega ravnanja** zaposlenih so namenjeni spodbujanju aktivnih odločitev. Najprej so jih preizkušali na področju zavarovalništva, danes jih uporabljamo povsod. Namig lahko predstavlja podpis izjave o etičnem vedenju v določeni situaciji; npr. podpis izjave o moralnem vedenju, preden začnemo izpolnjevati potni nalog. Namig je

lahko skrit v aplikacijah, ki jih uporabljajo zaposleni; npr. aplikacija opozarja borznike, preden bi naredili etično sporno dejanje (npr. klic ali e-pismo sorodniku o ugodnem nakupu vrednostnih papirjev). Namigi so lahko tudi izpostavljeni na javnih mestih v obliki piktogramov ali plakatov; npr. na plakatih, ki opozarjajo na možnost požara, je pred majhnimi izhodnimi vrati narisana dolga vrsta ljudi, ki se želi rešiti.

V delovnih organizacijah kadrovske strokovnjaki nenehno spodbujajo zaposlene k različnim **aktivnostim** (slika 1). Namig lahko uporabijo pri prijavih na različna izobraževanja, pri čemer se je izkazalo, da je besedna zveza »sprejmi ponudbo« učinkovitejša kot »prijavi se«. Bolj osebna sporočila, v katerih je omenjeno prejemnikovo (personalizacija) in svetovalčevo ime (zavedanje in izmenjava lastne vloge) ter katerega slog pisanja je bolj prijateljski in manj uraden (proces recipročnosti; Falk, 2007), lahko dvigne odzivnost za kar 2,5-krat (Sanders in Kirkman, 2019). Delodajalci so našli rešitev tudi za aktivno udeležbo na izobraževanjih, ko so namesto vnaprej plačanega kupona za izobraževanje dali zaposlenim kar denar za plačilo.

Ponavljanje in odpoklic pomagata pri **učenju**. Nekatera izobraževanja to uporabljajo z vključitvijo priklica udeleženca v 10 minutah, en dan ali teden dni pozneje (na primer z nadaljnjim e-poštnim sporočilom) in en mesec, nekaj mesecev pozneje (na primer pošiljanje razglednice, napisane samemu sebi med programom). Tudi motivacijsko pismo (oblika namiga) med izobraževanjem dvigne stopnjo prisotnosti udeleženca in stopnjo uspešnosti opravljanja izpita.



Slika 1: Primer namigov, ki jih uporabljajo v svetovalni družbi Competo za aktivno izražanje pohval in spodbud med zaposlenimi.

V ospredje vedno bolj prihaja celostna skrb za zaposlenega s poudarkom na ohranjanju **fizičnega in psihičnega zdravja** (npr. Hull in Pasquale, 2018; Srivastava, 2012). Tako se namigi uporabljajo za štetje kalorij pri preprečevanju debelosti (Arno in Thomas, 2016), za ohranjanje svežega zraka v prostorih (slika 2), obstajajo aplikacije za uporabo ekoloških prevoznih sredstev. Namig je lahko tudi pozicioniranje zdrave hrane na vidnejša mesta oz. za zaposlene dostopnejše lokacije v jedilnicah; npr. ko se je povečala poraba sadja, potem ko se je spremenila logistika – z osrednje mize na voziček za sadje, ki je bil, ko se je ustavil pri mizi, stalen opomnik za zdrav prigrizek. Namigi predstavljajo tudi spodbude s strani delodajalca za zmanjšanje ogljičnega odtisa; npr. s kolesi na delo, tekmovanja v fitnesu ali športna tekmovanja med službami so lahko spobude, ki pomagajo pri spodbujanju zdravega načina življenja. Za promoviranje hoje po stopnicah (Van der Meiden, Kok in Van der Velde, 2019) so v eksperimentu uporabili dve komunikacijski poti, pri čemer so se nalepke (91,4 %) izkazale za učinkovitejše kot plakati (46,3 %). Njihov učinek pa je pet tednov po odstranitvi močno upadel.



Slika 2: Namig na stopnišču Filozofske fakultete (projekt Mobistlye, ki je bil v letu 2019 namenjen motiviranju sprememb vedenja končnih uporabnikov s kombiniranimi orodji, temelječimi na informacijsko-komunikacijski tehnologiji, ter modularnimi informacijskimi storitvami o rabi energije, zaprtem okolju, zdravju in življenjskem slogu).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namigi so v delovnem okolju primerni, kadar so zaposleni izpostavljeni določenim možnostim oz. priložnostim ter morajo sprejeti odločitev. Nekatere izbire so težke in zahtevne, druge zelo redke, pri tretjih lahko še nimamo prakse ali lastnih izkušenj.

Od namena, kaj želimo z namigi doseči, lahko namige razvrstimo v šest kategorij (Blumenthal-Barby in Burroughs, 2012):

- Namigi za motiviranje ljudi s ponudbo nečesa, kar lahko pridobijo ali izgubijo v prihodnosti.
- Privzete nastavitve ali prednastavljene možnosti, ki se uporabljajo v okoliščinah (npr. podajte dovoljenje, nastavitve opreme), kar poenostavlja odločanje.
- Izpostavljeni in vplivni namigi, ki močno oblikujejo odločitve in naša vedenja z vzpostavljanjem čustvenih asociacij (oblikovani po načelu, da na ljudi vplivajo novi, osebno relevantni ali konkretni primeri, npr. uporaba pripovedi, slik in posnetka).
- Norme in pritiski na glasnike se uporabljajo za spreminjanje vedenja in odločitev z uporabo načela, da na ljudi močno vplivajo dejanja drugih oz. kdo sporoča informacije.
- Predpostavljamo, da na vedenje in odločitve ljudi nezavedno vplivajo fizične, verbalne ali senzorne vsebine. V tem primeru okoljska ureditev (Dolan idr., 2012), predmeti, vonj, slika ali besedni opomnik vpliva na posameznikovo vedenje.
- Zavzetost in ego posameznika lahko izkoristimo za uresničevanje njegovih želja, da bo skladno z javnimi obljubami, zavezami ravnal tako, da se bo sam bolje počutil.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Namigi se lahko uporabljajo v vsakodnevem življenju delovne organizacije. Namenjeni so lahko določeni skupini zaposlenih (npr. zaposlenim s povečano telesno težo) ali pa prav vsem (npr. namig v obliki povabila

za sezonsko cepljenje proti gripi). Uporabljamo jih lahko tudi širše – na nivoju posameznika (npr. avtomobilski izdelovalec v avto vgradi digitalni prikazovalnik trenutne hitrosti ob sočasnem prikazu omejitve hitrosti, ki velja za območje, na katerem se vozilo trenutno nahaja) in na nivoju družbe (npr. darovanje organov po smrti).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Thaler in Sunstein (2008) jasno definirata osnovne principe oblikovanja namigov:

- Vsak namig mora biti jasen, ne sme zavajati.
- Vedno mora obstajati možnost, da se namig izključi.
- Verjamemo, da bo vedenje, ki se spodbuja, izboljšalo blaginjo tistih, ki so bili deležni namiga.
- Namigi se izogibajo ekonomskemu uokviranju pri odločanju. Ne vplivajo na finančne odločitve posameznika.
- Namigi so osredotočeni na posameznika. Poskušajo ga usmeriti v smer, ki bo izboljšala njegovo življenje. Najprej poskušamo razumeti potrebe ljudi in nato oblikovati okolje odločanja na načine, ki omogočajo, da ljudje lažje izberejo vedenje, ki jim pomaga uresničevati njihove potrebe.
- Namigi so prostovoljni. Ohranijo svobodo izbire. Vedeti, kaj je v najboljšem interesu drugih, je lahko težavno delo. Zato namig ne sme prikriti alternativnih možnosti. Vse, kar je prisilno (pooblastila, ukazi, zahteve, prepovedi, spodbude ali kazni), ni namig. Zato morajo biti namigi transparentni in ne zavajajoči.

Ključno je, da namigi temeljijo na dokazih. Pomembno je, da pred uporabo vsak na novo oblikovani namig preverimo, da določeno intervencijo poskusno testiramo na več manjših, a različnih skupinah ljudi.

Pri izvedbi lahko uporabimo različne psihološke mehanizme, ki posredno vplivajo na posameznikove odločitve:

- Sidranje: s podano informacijo, npr. številko, sugeriramo želeni rezultat (npr. Slovenci vsak mesec povprečno darujemo 10 evrov v sklad xy.)

- Preusmerjanje
- Dostopnost: dejstva, ki so nam dostopna, razumemo kot bolj mogoča (npr. Priporočamo, da se v prostem času ukvarjate s tekom ali boksom. Na to priporočilo se bo več ljudi odločilo za tek, ker je bolj uveljavljen šport kot boks.)
- Informiranje: sprti informiramo o napredku (npr. zaposleni vsak dan na osnovi prehojenih korakov dobi povratno informacijo, koliko je prispeval k zmanjšanju ogljičnega odtisa)
- Nenaklonjenost izgubam: Kar imamo, bolj cenimo, kot tisto, česar nimamo. In ker veliko težje doživljamo izgubo kot prejetje, se trudimo, da se izgubam izognemo (npr. če bi nam kdo podaril nov računalnik, bomo morda postali srečnejši, a za kratek čas (koristnost). Če pa bi imeli nov računalnik, te sreče ne bi občutili.)
- Okviranje: pri odločitvi izhajamo iz podatka, ki nam je na voljo (npr. ali bi raje pojedli kos mesa, ki ima 25 % maščobe, ali kos mesa, pri katerem je 75 % brez maščobe?)
- Socialni pritisk: na našo odločitev vpliva preferenca množice (npr. Ker vplivna kolegica hodi na jogo, se tudi sama odločim zanjo.)

Izvedba metode namigov poteka v več zaporednih korakih:

1. Analiza stanja, pri kateri prepoznamo potrebo po spremembi določenega vedenja določene skupine. V tej fazi tudi določimo namen (zakaj bomo uporabili to metodo) ter cilj (kaj želimo z uporabo namigov doseči).
2. Iskanje ustreznega namiga lahko poteka individualno (npr. vodja, vodja tima, kadrovski strokovnjak, psiholog) ali skupinsko (tim zaposlenih iz različnih oddelkov, ki pa pozna metodo ter namen in cilj tega projekta).
3. Priprava namiga poteka najpogosteje v sodelovanju s kadrovsko službo, lahko vključimo tudi oblikovalca, po potrebi strokovnjaka za spletna družbena omrežja ter druge zaposlene, ki bi lahko vsebinsko in/ali izvedbeno pomagali pri projektu.
4. Namig izpostavimo na mesta (npr. ob stopnišču, nad umivalnikom, v jedilnici, na LCD-zaslonih), kjer ga bo opazilo čim več mimoidočih ali mimovozečih. Če gre za besedilo oz. stavek, ga v besedilu

izpostavimo. Lahko gre le za besedo (npr. osebno ime svetovalca), ki jo enostavno vključimo v že obstoječe besedilo.

5. V času izpostavljenosti namigu opazujemo morebitne spremembe vedenj udeležencev. Ob odsotnosti sprememb lahko namige popravljamo, dopolnjujemo ali spreminjamo njihove lokacije.
6. Ob koncu namig odstranimo ter analiziramo spremembe, ki jih nato primerjamo z zastavljenimi cilji.

Primeri iz prakse kažejo, da so učinkovitejši namigi, pri katerih imamo na voljo le eno možnost (npr. darovanje organov). Kar funkcionira v določeni situaciji, ni nujno, da bo uporabno tudi v drugi (Raihani, 2013). Pogosto se delodajalci zgledujejo drug po drugem, kar pri direktnem prenosu metode namigov iz enega delovnega okolja v drugo ni najbolje. Vsekakor je treba namig prilagoditi tako zastavljenemu cilju kot posameznikom, ki jim je namig namenjen. Če želimo nagovoriti mlade iskalce prve zaposlitve, lahko uporabimo bolj pogovorni jezik in jih v dopisu tikamo, če pa nagovarjamo starejše brezposelne, bo stil bolj spoštljiv, uraden.

PRIMER UPORABE METODE

V podjetju Raycap Slovenia so se jeseni 2019 pridružili, kot ena od 21 delovnih organizacij, 21-dnevni akciji »za več delovne sreče«, katere pobudnik je bil časnik Delo (slika 3). Izhajali so iz dejstva, da preživimo na delovnem mestu več kot 90.000 ur letno, zato je odgovornost vseh zaposlenih, da ustvarijo prijetnejše in učinkovitejše delovno okolje, tako za zaposlene kot druge.

Vsi zaposleni so bili povabljeni, da sodelujejo pri tem izzivu. Da s prijazno zahvalo, lepo besedo, ponujeno pomočjo in spoštljivim vedenjem poskrbijo, da se bodo njihove sodelavke in sodelavci počutili bolje. V kadrovski službi so poskrbeli za dnevne namige, ki so jih prek e-pošte prejeli vsi zaposleni, hkrati pa so bili namigi vidni tudi na LCD-zasloneh po delovni organizaciji. Dnevni izzivi so bili na primer takšni:

- Poskusi dan preživeti brez pritoževanja.
- Prični sestanek z nečim pozitivnim.
- Med odmorom za kosilo pojdi na sprehod. S seboj povabi sodelavce.

- Skuhaj kavo za svojega vodjo.
- Danes podarjaj nasmeh.
- Če se moraš komu opravičiti, to naredi danes.
- Preden odideš domov, zapiši tri stvari, ki so te osrečile pri delu.

			20 Zahvali se vsakemu, ki ti je nekaj pomagal.
			21 Preden odideš domov, zapiši 3 stvari, ki so te osrečile pri delu.
			
1 Ko zjutraj prideš v službo, vsem sodelavcem zaželi dobro jutro.	2 Poskusi dan preživeti brez pritoževanja.	3 Med odmorom za kosilo pojdi na sprehod. S seboj povabi sodelavce.	
4 Danes podarjaj komplimente.	5 Danes priskoči na pomoč vsaj enemu sodelavcu.	6 Prični sestanek z nečim pozitivnim.	7 Zahvali se 3 srečnim sodelavcem.
			8 Vprašaj sodelavca za nasvet ali ga prosi za pomoč.
			9 Skuhaj skodelico kave za svojega vodjo.
			10 Danes podarjaj nasmeh.
11 Naredi seznam stvari, ki se jih veseliš v tednu, ki je pred teboj.	12 Če se moraš komu opravičiti, to naredi danes.	13 Praznuj svojo zmago. Pohvali se za narejeno delo in se nagradi.	
15 3 sodelavce povprašaj, kako so preživeli vikend.	16 Nekoga pohvali za to, kar je naredil ali pa zaradi njegove lastnosti.	17 Naredi si seznam pesmi, ki te osrečujejo (pri delu).	18 Danes osreči 3 sodelavce. Ne veš, kako? Vprašaj jih, kaj jih osrečuje.
			19 Danes nameni nekaj časa, da si na novo urediš delovni prostor.

Slika 3: 21-dnevni izziv za več delovne sreče (Paleta znanja, 2019).

Po zaključku akcije je 76 % zaposlenih poročalo, da jim je bil izziv všeč, 19 % se za sodelovanje ni odločilo, 5 % pa jih ta projekt ni zanimal. Kar 50 % zaposlenim je bil najbolj všeč dan brez pritoževanja, 44 % se je odločilo, da vsaj enkrat na dan ponudijo sodelavcu pomoč, 39 % pa je nekoga pohvalilo za to, kar je naredil ali zaradi njegove lastnosti. Ob zaključku je kar 72 % sodelujočih izrazilo željo po nadaljevanju tega ali podobnih izzivov, 23 % zaposlenim je bilo vseeno, 5 % zaposlenih pa si takšnih projektov ne želi več.

VLOGA PSIHologa

Psiholog ali kadrovski strokovnjak je oseba, ki budno spremlja dinamiko v delovnem okolju. Zato je lahko pobudnik, ki na osnovi lastnega opazovanja, pogovorov in merjenja prepozna priložnost, ko so namigi primerni za uporabo. Gre predvsem za situacije, v katerih psiholog z izbiro te metode pomaga zaposlenim sprejemati boljše odločitve.

V drugem koraku lahko psiholog sodeluje pri oblikovanju namigov – kot spodbujevalec, ki tim usmerja k podajanju različnih idej, kot član tima, ki sodeluje in prispeva predloge, kot analitik, ki analizira prenos podanih idej v prakso ter njihovo dodano vrednost.

Nato lahko psiholog poskrbi za implementacijo namiga v prakso, organizira ter poveže različne službe, ki sodelujejo pri vzpostavljanju namiga. Vzporedno (posredno) informira ter komunicira z javnostmi, katerim je namig namenjen. Spremlja vedenje oz. odzive zaposlenih ter po potrebi namig spreminja, prilagaja, ga vklaplja-izklaplja.

Ob zaključku psiholog analizira učinkovitost uporabljenega namiga na individualni in skupinski ravni. Pri analizi vedenja posameznikov lahko uporabi metodo intervjuja ali metodo fokusnih skupin, pri analizi vedenja skupine pa lahko uporabi metodo anketiranja, ček listo (ki jo razdeli več opazovalcem) ali oblikuje vprašalnik z različnimi tipi vprašanj (npr. Ali ste opazili kakšen plakat na našem stopnišču v zadnjem mesecu? Opišite, kakšna so bila vaša razmišljanja, ko ste prebrali vsebinsko plakata. Kakšne spremembe vedenja ste opazili pri sebi?).

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Ker so namigi enostavni za uporabo, finančno ugodni ter hkrati zelo dinamični (v določenem trenutku ga lahko predstavimo in v naslednjem že umaknemo), lahko prihaja do določenih omejitev uporabe te metode oz. do njenih zlorab. Ne pozabimo, da je namen uporabe namigov vedno pozitiven – povečati blaginjo ljudi, povečati zadovoljstvo zaposlenih, dvigniti raven fizičnega in psihičnega blagostanja ipd. Z vklapljanjem namigov v delovno okolje ne smemo brezpogojno omejevati človekovega delovanja, saj verjamemo v svobodo kot temeljno človeško vrednoto.

Pri odločanju mora imeti posameznik vedno možnost, da odstopi, se umakne. Raziskave o človeški motivaciji kažejo, da lahko zahtevne (agresivne, ponavljajoče se, intenzivne) metode vplivanja zmanjšajo intrinzično motivacijo posameznika ali da pride celo do opozicijskega nasprotovanja.

Ker se namigi najpogosteje uporabljajo v širšem okolju ter je vanje neposredno in posredno vključena večja skupina ljudi, je zelo težko nadzorovati vplive drugih dejavnikov, ki lahko vplivajo na spremembo vedenja posameznika. Tako obstaja še vrsta odprtih vprašanj, ki so povezana s pristopiti k merjenju učinkovitosti namigov. Vprašalnikov, ki bi neposredno merili njihovo učinkovitost, ni, lahko pa učinke merimo posredno, npr. s številom udeležencev na določeni delavnici, s številom tedensko prehojenih korakov nekega tima, z večjo zavzetostjo zaposlenih pri komuniciranju s strankami. Posledično je tudi znanstvenih študij o učinkovitosti namigov še vedno malo.

Odpira se tudi dilema, ali naj se namigi uporabljajo v posameznikovo ali skupno dobro. Pomembno je, da kot organizacija skrbimo za dobrobit zaposlenih (npr. čim večja učinkovitost), poleg tega pa namige usmerimo na posameznika ter poskušamo uravnovesiti njegovo delovanje, npr. pri skrbi za ravnovesje med delom in prostim časom. Tak primer je oglaševanje hrane z manjšim številom kalorij (dobra odločitev za posameznika), kar pa lahko privede do večje konzumacije tega izdelka (dobra odločitev za proizvajalca hrane) (Wansink in Chandon, 2006). Previdnost je potrebna predvsem pri uporabi namigov, ki od uporabnika zahtevajo finančni vložek – ko s tem pridobi nekdo drug in ne oseba, ki je denar vložila.

Zadnja in ne tako nepomembna dilema je trajanje učinkovitosti namigov. Znanstveniki se sprašujejo (npr. Raihani, 2013), ali namigi delujejo

tudi takrat, ko jih ni, npr. po njihovi odstranitvi ali ko smo v prostoru, kjer določenega namiga ni. Torej še kar nekaj odprtih vprašanj in tem za raziskovanje v prihodnosti.

LITERATURA

- Allcott, H. in Kessler, J. B. (2019). The welfare effects of nudges: A case study of energy use social comparisons. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(1), 236–276.
- Arno, A. in Thomas, S. (2016). The efficacy of nudge theory strategies in influencing adult dietary behaviour: a systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 16(1), 676.
- Blumenthal-Barby, J. S. in Burroughs, H. (2012). Seeking better health care outcomes: the ethics of using the nudge. *The American Journal of Bioethics*, 12(2), 1–10.
- Bruns, H., Kantorowicz-Reznichenko, E., Klement, K., Jonsson, M. L. in Rahali, B. (2018). Can nudges be transparent and yet effective?. *Journal of Economic Psychology*, 65, 41–59.
- Cribb, J. in Emmerson, C. (2016). *What happens when employers are obliged to nudge? Automatic enrolment and pension saving in the UK* (No. W16/19). IFS Working Papers.
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R. in Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The mindspace way. *Journal of Economic Psychology*, 33(1), 264–277.
- Falk, A. (2007). Gift exchange in the field. *Econometrica*, 75, 1501–1511.
- Grunewald, M., Hammermann, A. in Placke, B. (2017). Human resource management and nudging: An experimental analysis on goal settings in German companies. *International Journal of Economics and Finance*, 9(9), 147–156.
- Hull, G. in Pasquale, F. (2018). Toward a critical theory of corporate wellness. *BioSocieties*, 13(1), 190–212.
- Jung, J. Y. in Mellers, B. A. (2016). American attitudes toward nudges. *Judgment & Decision Making*, 11(1).
- Loewenstein, G. in Chater, N. (2017). Putting nudges in perspective. *Behavioural Public Policy*, 1(1), 26–53.
- Paleta znanja (2019). *21 dni je potrebno, da oblikujemo novo navado. Postanimo srečni pri delu*. Dostopno na <http://paletaznanj.si/21-dni-za-vec-delovne-srece/>
- Rafter, M. V. (2017). How digital nudges transform workforce management. *Talent Economy*. Dostopno na <https://www.chieflearningofficer.com/2017/08/24/digital-nudges/>

- Raihani, N. J. (2013). Nudge politics: efficacy and ethics. *Frontiers in Psychology*, 4, 972.
- Reisch, L. A. in Sunstein, C. R. (2016). Do Europeans like nudges?. *Judgment and Decision making*, 11(4), 310–325.
- Sanders, M. in Kirkman, E. (2019). I've booked you a place, good luck: A field experiment applying behavioral science to improve attendance at high impact recruitment events. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(1).
- Schubert, C. (2017). Green nudges: Do they work? Are they ethical?. *Ecological Economics*, 132, 329–342.
- Srivastava, P. (2012). Getting engaged: Giving employees a nudge toward better health. *Compensation & Benefits Review*, 44(2), 105–109.
- Stray, V. G., Moe, N. B. in Aurum, A. (2012, September). Investigating daily team meetings in agile software projects. V *2012 38th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications* (str. 274–281). IEEE.
- Sunstein, C. R. (2017). Nudges that fail. *Behavioural Public Policy*, 1(1), 4–25.
- Thaler, R. H. in Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.
- Van der Meiden, I., Kok, H. in Van der Velde, G. (2019). Nudging physical activity in offices. *Journal of Facilities Management*, 17(4), 317–330.
- Wansink, B. in Chandon, P. (2006). Meal size, not body size, explains errors in estimating the calorie content of meals. *Annals of Internal Medicine*, 145(5), 326–332.

N U D G E S

Applying a nudge method is useful when a person is facing many choices; some choices are difficult (e.g., where to invest extra money, what car to buy, etc.), others are rare (e.g., whether to accept a job offer, etc.), or ones for which we lack relevant experience (e.g. changing an employer, choosing an educational institution). A nudge is a minor change in the physical or social environment that drives individuals to make better decisions. Nudges are based on well-known and established psychological approaches. When deciding on a particular type of nudge, we usually follow the principles of simplifying and framing information, changing the physical environment, changing default (set) options, and applying social norms. Nudges are also used in situations where we cannot receive real-time feedback on our behaviour (e.g. dieting) or when the outcome is unknown to us (e.g. taking a foreign language course). Research shows that nudges can increase the activity level of individuals or employees, improve work efficiency and ethical conduct, and assist in learning and maintaining physical and mental health.

Petra Krašovec in Eva Boštjančič

OCENJEVALNI INTERVJU

»Namen izvajanja ocenjevalnega intervjuja bi se v večji meri moral posvetiti notranjim dejavnikom in dogajanju med zaposlenimi in ne toliko zunanjim, kot so plača, nagrade, bonitete ... Zaposlene bi bolj motiviralo tudi, če bi bili njihovi predlogi bolj upoštevani ter da so spremembe vidne takoj oziroma zelo hitro. Večjo odgovornost bi moral imeti tudi vodja – da z veliko mero resnosti pristopi k predlogom zaposlenih in ga ne izvaja le zato, ker ga mora izvesti enkrat na leto.

Glavni cilj ocenjevalnega intervjuja pa bi moralo biti ne le ocenjevanje, ampak tudi večje sodelovanje med vodjo in zaposlenimi, saj bi tako lahko prišli do boljših delovnih rezultatov in iz leta v leto gradili boljšo in trdnejšo organizacijsko strukturo.«

Ocenjevalni intervju oz. razgovor (angl. *performance appraisal*) je metoda, pri kateri sodelujeta vodja in zaposleni z namenom izboljšanja delovnega procesa. Metoda ponuja možnost, da se zaposleni redno in na formalen način pogovori z vodjo o svojem položaju, o delovnih rezultatih, možnosti sprememb in razvoja. Ocenjevalni intervju je tudi eden od sestavnih delov učinkovite povratne informacije v organizacijah (Gruban, 2012).

V ocenjevalnem razgovoru sodelujeta vodja in zaposleni. Oba morata biti pred razgovorom seznanjena z namenom, cilji, s pravili ter začetkom spremljanja razvoja zaposlenega. Če je potrebno, lahko pred ocenjevalnim razgovorom opravita pripravljalni sestanek ali se udeležita izobraževanja na to temo. Včasih v organizacijah ločijo ocenjevalne intervjuje, na katerih se pogovarjajo o plači, od intervjujev, na katerih se pogovarjajo o razvoju kompetentnc in kadrov na splošno. Letni ocenjevalni razgovor je del celostnega obvladovanja odnosov

med vodjem in zaposlenim, ki temelji na vzajemni oceni (ocena vodje in ocena zaposlenega) delovne uspešnosti, kompetenc, razvojnih potreb in priložnosti.

Na ocenjevalni intervju se morata pripraviti tako ocenjevalec kot ocenjevani (Možina, 2002). Ocenjevalec mora vedeti, kaj želi doseči z ocenjevalnim intervjujem – posamezne dogodke si lahko zapisuje (npr. metoda kritičnih dogodkov) in sproti zbira informacije, s katerimi bo lahko ocenjevanemu razložil, kje dela največje napake. Pomembno je tudi, da ocenjevani delavec razume postopke in namen ocenjevalnih intervjujev. Ocenjevalni intervju naj poteka čim bolj sproščeno s ciljem doseganja vnaprej postavljenih ciljev.

V ocenjevalnem intervjuju nadrejeni s podrejenim uskladi, katere so ključne kompetence pri delu, ki odločilno vplivajo na uspešnost. Poleg tega skupaj določita tudi, koliko ocenjevani tem zahtevam ustreza in kaj bi se dalo narediti, da bi se zahtevane kompetence na delovnem mestu čim boljše ujemale z dejanskimi lastnostmi zaposlenega (Možina, 2002).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Začetki metode ocenjevalnega intervjuja segajo v prvo polovico 20. stoletja, vendar so zametki ocenjevanja stari več tisoč let, saj naj bi bila, kot pravi Dulewicz (1989), osnovna človeška težnja ocenjevati svoja in tuja delanja, zato je ocenjevanje univerzalno početje. Povsem naravno je namreč, da ljudje ocenjujejo delovne dosežke sebe in drugih iz različnih razlogov, motivacijskih ali pa zaradi problemov na delovnem mestu.

Temelji organiziranega in strukturiranega ocenjevalnega intervjuja so bili vzpostavljeni vzporedno z metodo utemeljitve prihodka zaposlenega. Preden so delo ocenjevali z uporabo ocenjevalnega intervjuja so se namreč o delu zaposlenega odločali glede na to, ali je bilo plačilo, ki ga je zaposleni dobil za svoje delo, pravično ali ne. Ta proces je vseboval tudi posledice; če so vodja in drugi zaposleni ugotovili, da plačilo ni bilo pravično oziroma da je zaposleni opravil manj dela, je sledil odvzem dela ali celotnega plačila. Če pa se je zaposleni izkazal kot zelo uspešen, so ga za to primerno nagradili (Mayo, 2017).

Vendar pa se je sčasoma izkazalo, da ni le plačilo tisto, ki vpliva na uspešnost zaposlenega, saj so bili različni posamezniki, s podobnimi delovnimi sposobnostmi, plačani enako, a niso pokazali enake motivacije

in uspehov pri delu. Tudi prve empirične študije so pokazale, da je plačilo sicer pomembno za delo zaposlenega, vendar pa na njegove dosežke vpliva še veliko drugih dejavnikov. V raziskavah (Meyer, Kay in French, 1981) se je pokazalo, da poleg plačila na zaposlenega vpliva tudi njegova samozavest, motivacija za delo, ambicije, morala ...

Rezultat teh dognanj je bil, da so se prejšnji tradicionalni pogledi na delo zaposlenega izkazali kot zastareli in zato so leta 1950 v ZDA začeli uporabljati ocenjevalni intervju kot metodo za prepoznavanje motivacije in razvoja zaposlenega (Mayo, 2017). Iz tistega časa torej izvira ta metoda.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Metodo ocenjevalnega intervjuja so znanstveniki analizirali iz različnih zornih kotov. Najprej so se lotili analiziranja prisotnosti te metode v praksi. Spriegel (1962) in Weise ter Buckley (1988) so ugotovili, da je do leta 1950 61 % organizacij sistematično uporabljajo ocenjevalni intervju v primerjavi s 15 % organizacij, ki so ga uporabljale takoj po drugi svetovni vojni. V naslednjih letih je več študij (Brez in Milkovich, 1989; Field in Holley, 1982; Lacho, Stearns in Villere, 1979; Lazer in Wilkstrom, 1977) ugotovilo, da je imelo od 74 % do 89 % sodelujočih organizacij vpeljan sistem ocenjevalnih intervjujev. V poznejših raziskavah pa se je delež pojavnosti metode dvignil kar na 96 % (Murphy in Williams, 1989). Ti delodajalci so tudi poročali, da predstavljajo ocenjevalni intervjuji pomembno orodje pri delu z zaposlenimi (Latham, Skarlick, Irvine in Siegel, 1993).

Avtor Shwab se je leta 1973 v raziskavi osredotočal na namen ocenjevalnega intervjuja in glede na rezultate ugotovil, da ima ocenjevalni intervju za organizacije dve pomembni vlogi – da vzdržuje nadzor nad zaposlenimi ter meri njihovo produktivnost (Shwab, 1973). V naslednjem obdobju so raziskovalci dodali še druge namene uporabe te metode (Bowles in Coates, 1993; Bratton in Gold, 2003):

- izboljšanje motivacije in moralnosti zaposlenih,
- razjasnjevanje pričakovanj zaposlenih in izogibanje previsokim pričakovanjem,
- usklajevanje sistema nagrajevanja z zaposlenimi,

- načrtovanje izobraževanja,
- izboljšanje komunikacije,
- izbor posameznikov za napredovanje,
- načrtovanje delovnega procesa ...

Bowles in Coates (1993) sta opravila tudi anketo v 250 organizacijah v ZDA, kjer sta vodilne spraševala po uporabnosti ocenjevalnega intervjuja v njihovih organizacijah. Potrdila sta, da skoraj v vseh organizacijah izvajajo ocenjevalne intervjuje, izsledki raziskave pa so pripomogli tudi k identificiranju pričakovanj glede ocenjevalnega intervjuja in izboljšanju treningov izvedbe.

V najnovejših raziskavah se zaupanje v metodo zmanjšuje in glede na rezultate je jasno, da bo metoda potrebovala korenite spremembe, da bo lahko šla v korak s časom. 45 % vodij kadrovskih služb meni, da letni razgovori niso učinkovit način preverjanja delovne uspešnosti in 58 % managerjev je poročalo, da se jim zdi uporaba ocenjevalnega intervjuja izguba časa, 48 % zaposlenih pa je mnenja, da se njihov rezultat po ocenjevalnem razgovoru ne izboljša (Fermin, 2014). Metaanaliza 607 študij (Fermin, 2014) je prav tako pokazala, da 30 % zastavljenih ciljev na podlagi ocenjevalnega intervjuja ni bilo realiziranih.

Ponavljajoče se študije, tako pri managerjih kot pri zaposlenih, kažejo, da nihče ni prav zadovoljen z ocenjevalnimi intervjuji. Izkazalo se je tudi, da višje, kot so se zaposleni pomikali po hierarhiji v podjetju, manj interesa in zadovoljstva so pokazali do uporabe metode ocenjevalnih razgovorov (Zegner, 2013).

Raziskava v ZDA (Jozwiak, 2012), ki je zajela 2677 zaposlenih (1800 delavcev, 645 HR-managerjev in 232 direktorjev), je pokazala, da kar 98 % udeležencev meni, da ocenjevalni intervju ni ključen za dobro delovanje organizacije, čeprav jih še vedno sistematično izvajajo. Strokovnjaki na področju izboljšanja kakovosti delovne uspešnosti so tako v veliki večini kritični do metode ocenjevalnega intervjuja (to nakazujejo tudi številni strokovni članki Edwardsa Deminga, Jamesa Jurana in Petra Druckerja). Čeprav je bila metoda na začetku prepoznana kot razširjena in uporabna, pa je danes slika drugačna. Pojavila se je predvsem primer-na kritična distanca do uporabe metode v praksi.

Na podlagi sodobnih smernic se vse več delovnih organizacij odloča, da opusti klasične letne razgovore, ki potekajo le enkrat na leto. Podjetje Globoforce je namreč v raziskavi ugotovilo, da 71 % vprašanih zaposlenih želi prejeti odziv nadrejenega čim hitreje, v nasprotju s 17 % vprašanih, ki bi radi prejemali odziv le na letni ravni (Jacobsen, 2014). Tako se izvedba letnih razgovorov vse bolj spreminja v smeri, da postanejo del redne komunikacije med vodjo in zaposlenimi.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Najbolj razširjeni metodi sta letno in polletno ocenjevanje oziroma letni in polletni ocenjevalni intervju. Pogostost uporabe metode je odvisna od načina vodenja organizacije in razpoložljivih sredstev za izvedbo (npr. denarnih, časovnih). Odvisna je tudi od razvojne faze organizacije – v kriznih situacijah, ko se organizacije prestrukturirajo, je smiselna večja pogostost intervjujev. Tudi v timih lahko uporabijo metodo neprekinjenega ocenjevalnega intervjuja, kjer timi ob začetku in zaključku nove naloge ocenijo svoje dosežke, jih analizirajo in izsledke uporabijo za nadaljnje delo (Viršek, 2013).

Glavna namena ocenjevalnega intervjuja sta:

- celostna ocena zaposlenega s strani vodje in
- celostna samoocena zaposlenega.

Zaposleni dobi na razgovoru informacije o svoji delovni učinkovitosti, pričakovanjih vodje in podjetja, ima možnost za razlago svojih pogledov na oceno, metode ocenjevanja, notranje in zunanje dejavnike, ki so vplivali na njegov rezultat v preteklem obdobju. Namen srečanja je torej analiza, ocenjevanje, podajanje konstruktivne povratne informacije, svetovanje ter načrtovanje dela za prihodnje ocenjevalno obdobje.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je namenjena sistematični in formalni obliki komunikacije med vodjo in zaposlenim, ki morata biti pred razgovorom seznanjena s pravili, začetkom spremljanja razvoja zaposlenih ter vsebinami, ki bodo predmet razgovora.

V praksi kadrovske strokovnjak v sodelovanju z vodstvom organizacije določi, na katerih (oziroma do katerih) hierarhičnih nivojev se bo ocenjevalni intervju izvajal. Pogosto lahko pride do zagate, ko določeni vodje nimajo podrejenih ali pa takrat, ko je število njihovih podrejenih večje kot 20. V drugem primeru je treba razmisliti, kako razgovore, kljub večji obremenitvi določenega vodje, kljub temu uspešno izpeljati. Pri načrtovanju intervjujev pa ne smemo spregledati tudi tistih, ki z delodajalcem nimajo pogodbe za nedoločen čas – osebe, ki imajo status samostojnega podjetnika, redno delajo po podjemni ali drugi pogodbi, študente.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Poznamo različne strategije in načine izvedbe intervjuja:

- **Strategija reševanja problemov** – pri tem načinu se vodja osredotoči predvsem na reševanje problemov in na postavljanje ciljev.
- **Strategija dajanja navodil** (angl. *tell – sell*) – ta način uporabimo, ko zaposleni ni motiviran za reševanje problemov in mora vodja dajati natančna navodila za izvedbo intervjuja.
- **Konzultivna strategija** (angl. *tell – listen*) – ta način uporabimo, kadar je na ocenjevalnem razgovoru delavec, ki mu je treba povedati, kaj mora storiti, hkrati pa ima tudi sam polno idej, od katerih je veliko dobrih in uporabnih. Vodja poda svojo oceno dela podrejenega, nato pa delavec sam predlaga rešitve problemov. Vodja njegove predloge pozorno posluša in nato skupaj izbereta najprimernejšega.
- **Strategija poslušanja in podpore** (angl. *listen – support*) – pri tej strategiji se vodja osredotoča predvsem na to, da dobi povratno informacijo od zaposlenega o delu in delovnih odnosih (Viršek, 2013).

Ocenjevalni intervju mora biti ustrezno strukturiran, zato lahko upoštevamo korake, ki jih predlaga Moon (Možina, 2002):

1. Začetek ocenjevalnega intervjuja, ki ima namen ustvariti prijetno atmosfero. Uvodoma opišemo namen intervjuja in točke, o katerih se bo razpravljalo. Ocenjevani naj pri tem aktivno sodeluje.
2. Sredina ocenjevalnega intervjuja naj bo namenjena razpravi o delovnih dosežkih (slika 1). Vodja naj se osredotoča na:
 - pregled nalog in rezultatov preteklega obdobja,
 - pogovor o organiziranosti dela in delovnih razmerah,
 - pogovor o odnosu med vodjo in zaposlenim ter odnosom do sodelavcev in strank,
 - pogovor o vlogi zaposlenega,
 - pogovor o strokovni usposobljenosti in primernosti – kompetencah zaposlenega,
 - pogovor o delovni karieri in osebnem razvoju zaposlenega,
 - pogovor o delovnih ciljih,
 - dogovor glede delovnih nalog v naslednjem obdobju,
 - določanju meril za oceno rezultatov dela,
 - načrtovanju izobraževanja in usposabljanja v naslednjem letu.
3. Zaključek ocenjevalnega intervjuja se prične z najavo zaključka intervjuja. Pred tem ocenjevanega pozovemo, ali ima še kakšno dodatno temo, o kateri bi rad spregovoril. Šele nato lahko povzamemo povedano ter naredimo zaključke, v katerih jasno opredelimo prihodnje aktivnosti. Na koncu z izbranimi besedami intervju prijazno končamo.

Ime in priimek sodelavca: _____

Delovno mesto: _____

Letni pogovor je izvedel/-la (ime in priimek): _____

Datum pogovora: _____

1. Delovne aktivnosti v preteklem obdobju

Katere so bile delovne naloge, ki ste jim v preteklem obdobju posvetili največ časa in energije (pomislite na vaše strokovno delo, vodenje, sodelovanje v organih upravljanja, raziskovalno delo, pedagoško delo, ipd.):

2. Analiza dela oz. doseganja ciljev v preteklem obdobju

Priloži se seznam planiranih ciljev iz preteklosti, če obstaja.

Kateri so bili vaši največji uspehi v lanskem letu, ki bi jih želeli izpostaviti? Ste izpolnili zastavljene cilje? Katere? Ste zadovoljni z doseganjem ciljev? Kateri dejavniki so vas omejevali pri doseganju ciljev? Ali obstaja (ne)skladnost med nalogami in cilji? Imate morda predloge za izboljšave?

CILJ	Dosegam	Presegam	Ne dosegam	Razlaga

Prostor za dodatne razlage:

--

Slika 1: Primer analize preteklih delovnih aktivnosti ter doseženih ciljev v pisnem poročilu o izvedenem ocenjevalnem intervjuju, ki se uporablja na Univerzi v Ljubljani (Kohont, 2019).

6. Načrt kariernega razvoja in izpopolnjevanja

Dogovoriva se o razvoju, usposabljanju in izpopolnjevanju, v povezavi z dogovorom o vaših ciljih. Kaj bi vam bilo na tem področju posebej v pomoč pri doseganju ciljev, ki sva jih zastavila in pri vašem kariernem razvoju?

Univerza v Ljubljani

7. Drugi dogovori in predlogi, ki so pomembni za uspešnost dela ali za sodelovanje, pa niso vključeni v obrazec

Podpis vodje

Podpis sodelavca:

Slika 2: Primer zaključka pisnega poročila o izvedenem ocenjevalnem intervjuju, ki se uporablja na Univezi v Ljubljani (Kohont, 2019).

Ker je ocenjevalni intervju strukturiran postopek in ker sestavlja del sistematičnega kadrovskega razvoja, je pomembno, da ključne informacije in zaključke tudi zapišemo. Dobro je, da v pisno poročilo zajamemo ključna področja delovanja zaposlenega na določenem delovnem mestu:

1. pregled dela in aktivnosti v preteklem obdobju,
2. analiza dela oz. doseganja ciljev v preteklem obdobju (kakovost dela, uspehi, doseženi cilji, predlogi izboljšav ...),
3. delovna uspešnost v preteklem obdobju,
4. določitev ciljev v prihodnjem obdobju (strokovno delo, vodenje, sodelovanje pri upravljanju, pedagoška in raziskovalna dejavnost),
5. načrt kariernega razvoja in izobraževanja (slika 2),
6. drugi dogovori in predlogi, ki so pomembni za uspešno delo in sodelovanje, a v obrazec niso vključeni (slika 2).

Na temelju pogovora se vodja in sodelavec dogovorita o delovnih nalogah in ciljih v prihodnjem obdobju in o načinu njihovega izvajanja ter opredelita razvojne in druge ukrepe za izboljšanje dela. Letni pogovor je vodji v pomoč pri oblikovanju načrta dela in ocene o delovni uspešnosti. Obrazec oz. poročilo letnega pogovora podpišeta tako vodja kot sodelavec.

PRIMER UPORABE METODE

V organizaciji, ki se ukvarja s predelavo plastike, so se odločili v prihodnjem tednu izvesti letne ocenjevalne intervjuje z zaposlenimi. Vodja se je na izvajanje letnega ocenjevalnega intervjuja dobro pripravil ter pregledal podatke o delu in učinkovitosti zaposlenega, podatke o dosežanju razvoja in karierni poti ter pripravil posebna vprašanja, namenjena njegovi nadaljni karierni poti. Za izvedbo sta določila ustrezen termin in si oba vzela dovolj časa (Majcen, 2003).

Med samo izvedbo ocenjevalnega intervjuja sta vodja kot zaposleni poskušala izmenjati čimveč informacij in zamisli, ki so pomembne za oba. Pogovor je potekal izmenično – eden je predstavljal, razlagal in drugi pazljivo poslušal ter postavljala dodatna vprašanja in obratno. Vodja se je osredotočil na to, da je postavljala pomembna vprašanja, ki jih je izbral s

seznama vprašanj, primernih za izvedbo ocenjevalnega intervjuja. Izbiral je med naslednjim seznamom vprašanj avtorice Majcen (2003):

1. Povejte mi, prosim, kaj mislite o svojem delu v preteklem letu. Kako ste zadovoljni s svojimi rezultati?
2. So ostale katere naloge nedokončane? Kakšen načrt imate za njihovo dokončanje? Kaj bi morali po vašem mnenju v prihodnje spremeniti?
3. Kako potekajo vaše sedanje glavne naloge in aktivnosti? Imate morda kakšne težave pri izvajanju? Kakšen je vaš predlog za to, da bi jih odpravili?
4. Imate v načrtu, da bi pri svojem delu kaj spremenili? Kakšno podporo pričakujete in kakšno pomoč potrebujete?
5. Katere ključne naloge načrtujete za naslednje leto? Kakšen je vaš predlog za letni program dela? Opišite svoje cilje in pričakovanja (kakovost, stroški, trajanje, rok ...)!
6. Kakšne so vaše želje za sodelovanje na projektih?
7. Katera so vaša interesna področja oziroma kakšne so vaše ambicije za delo na novih področjih? Katero področje vas posebej zanima? Kaj si želite delati v prihodnje? Kako ste za ta dela in področja usposobljeni? Katere so vaše lastnosti in znanja, ki jih pri sedanjem delu ne morete izkoristiti? Kakšno poklicno pot si zamišljate? Kako se želite razvijati v prihodnje? Kje vidite svoje mesto? Kako vidite svoje možnosti za opravljanje zahtevnejšega dela (= razvojna zmožnost) ali za napredovanje? Kako si zamišljate svoj strokovni, osebni in delovni razvoj ter kakšen je vaš pogled na razvijanje kariere?
8. Kakšne so vaše želje, zamisli in predlogi glede vašega izobraževanja, usposabljanja in osebnega razvoja?
9. Kako se počutite v kolektivu? Kako lahko sodelujete s sodelavci? Kaj bi bilo po vašem dobro spremeniti?
10. Ali radi delate s strankami (navedite katerimi)? Kako vam je uspelo ...? (vprašanje iz konkretne situacije)? Bi se dalo ta problem kako drugače rešiti?

11. Kako vidite najin odnos? Želite, da bi se v tem odnosu kaj izboljšalo? Kaj?
12. Ali je še kaj takega, o čemer bi se radi pogovorili?

Na začetku se je vodja skupaj z zaposlenim osredotočil na pregled nalog in rezultatov preteklega obdobja. Sledil je pogovor o organiziranosti dela in delavnih razmerah. V nadaljevanju je vodja zaposlenega povprašal o njegovem odnosu do sodelavcev, strank in do njega kot vodje, pri čemer je poudaril, da je zanj zelo pomembna tako pozitivna kot negativna povratna informacija, saj se bo le tako lahko izboljšal pri svojem delu. Pogovorila sta se še o strokovni usposobljenosti in kompetencah zaposlenega ter njegovi karieri in osebnem razvoju (Majcen, 2003).

V zaključnem delu sta se vodja in zaposleni osredotočila na delovne naloge v naslednjem obdobju. Načrtovala sta merila za oceno rezultatov dela ter izobraževanja in usposabljanja v naslednjem letu ter sklepe zapisala. Intervju sta zaključila v prijetnem vzdušju, po izvedbi pa je vodja zapisal še analizo uspešnosti ocenjevalnega intervjuja (Majcen, 2003).

VLOGA PSIHologa

Psiholog ima pri ocenjevalnem intervjuju več nalog. Lahko sodeluje pri pripravi zaposlenega in vodje na izvedbo ocenjevalnega intervjuja. Gre lahko za ustrezno informiranje in motiviranje vseh udeležencev, saj imajo nekateri vodje in tudi zaposleni precej negativen odnos do metode, zato je ne izvajajo zavzeto. Psiholog pomaga pri analizi organizacijskih potreb, pri načrtovanju postopka, pri oblikovanju ustreznih področij, ki se jih pozneje sistematično vključi v ocenjevalni intervju. Če pa se intervjuji že izvajajo, lahko psiholog z anketo, z metodo fokusnih skupin ali intervjuji analizira, kaj zaposlenim in vodjem pri metodi ocenjevalnega intervjuja ni všeč oziroma kakšnih izboljšav si želijo. Na osnovi tega lahko obstoječo strukturo, včasih tudi predlogo ocenjevalnega poročila, in postopek spremenijo ter prilagodijo.

Psiholog se pri pripravi vodje osredotoči predvsem na informiranje ter izobraževanje o zastavljanju pravih vprašanj (npr. razlika med odprtimi, zaprtimi, sugestivnimi vprašanji), vodji predstavi tehniko aktivnega

poslušanja ter opozori na učinkovito podajanje povratne informacije. Velik izziv za vodjo je tudi, da zaposlenemu med razgovorom zastavi vprašanja o lastnem delu (npr. Kako ga zaposleni vidi kot vodjo? Kakšna so priporočila zaposlenega za nadaljnji razvoj vodje?).

Z zaposlenim pa psiholog predebatira zastavljena vprašanja ter ga pripravi/opolnomoči na situacijo, ki je lahko za marsikoga stresna. Prav tako z njim vadi, kako podati kakovostno povratno informacijo (npr. na vprašanje o oceni vodje).

Po ocenjevalnem razgovoru je psiholog zaposlenemu in vodji na voljo za vsa morebitna vprašanja in dileme, ki so se pojavile med izvedbo intervjuja. Ker se v praksi pogosto pripravi kratko poročilo o intervjuju, ki je napisano in podpisano v treh izvodih (za zaposlenega, za vodjo, za kadrovsko službo), lahko psiholog na letni ravni analizira informacije iz oddanih poročil ter predlaga ukrepe tako za posameznika kot za določeno skupino zaposlenih (npr. za napredovanje ali konkretno izobraževanje). Pisno poročilo preteklega leta lahko uporabi tudi kot pripravo na prihajajoče ocenjevalne intervjuje, pri čemer lahko psiholog opozori vodjo na področja, ki so potrebna bolj poglobljenega pogovora.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Za izvajanje metode mora biti vodja ustrezno usposobljen, poznati mora namen in cilj njene uporabe. Samo, če je vodja motiviran in zavzet, bo lahko opravil kakovosten pogovor, katerega temelj je oblikovanje zaupanja in iskrenosti.

Pomembno je, da oceno dela v preteklem letu zaposleni pripravi že pred samim ocenjevalnim razgovorom. Pomagamo mu lahko z vnaprej podano strukturo poročila, v katero sam pred intervjujem vnese določene podatke (npr. število obiskov na mesečni ravni, opis nadpovprečnih dosežkov, razlogi za nedoseganje ciljev). Predhodno lahko pridobimo tudi celostno povratno informacijo o ocenjevančevih kompetencah, pri tem lahko uporabimo metodo 360° – zaposleni se oceni sam, oceni ga vodja, dodatno pa ga lahko ocenijo njegovi sodelavci ter stranke oz. poslovni partnerji.

Za kakovostno izvedbo ocenjevalnega razgovora je potrebna priprava, pri kateri si lahko pomagamo z naslednjimi vprašanji:

- Ali je zaposleni opravil to, kar se od njega pričakuje?
- Ali je uresničil zastavljene cilje in dosegel pričakovane kompetence za delo (kaj in kako)?
- Ali izrablja svoje potenciale?
- Ali napreduje ali je obstal na istem mestu, kjer je bil lani?
- Ali je razvil nove veščine in talente, da bo lahko delo opravljal na višji kakovostni ravni?
- Ali je pripravljen prevzeti več odgovornosti in tveganja?
- Ali je timski igralec, ki dela v skupnem interesu, ali gleda le nase?
- Ali je z njim lahko delati ali se ga drugi izogibajo, ker je naporen?

Nekateri avtorji (npr. Gruban, 2012) vodjem priporočajo, da na letnih ocenjevalnih razgovorih zmanjšujejo pomen pogovora o napredovanju in plači na račun razgovora o osebnem razvoju in razvoju kompetenc. S tem naj bi si vodje pomagali pri zmanjševanju pritiska ob pogovoru. Ob koncu ocenjevalnega intervjuja moramo zapisati tudi sklepe, ki jih preoblikujemo v cilje za prihajajoče obdobje (npr. prihodnje leto).

L I T E R A T U R A

- Bersin, J. (2013). *Are performance appraisals doomed?* Pridobljeno s <https://www.linkedin.com/pulse/20131102214028-131079-are-performance-appraisals-doomed/>
- Folkman, J. in Zenger, J. H. (2016). *Speed: How leaders accelerate successful execution*. Amazon.
- Gruban, B. (2012). (Ne)zavzetost zaposlenih: letni razgovori – del problema ali del rešitve? *HRM*, 10(49), 11–14.
- Kohont, A. (2019). *Obrazec za letni razgovor s sodelavcem* (Neobjavljeno gradivo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- Latham, G. (2006). *Advances in the science of performance appraisal: implications for practice*. Pridobljeno s <http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/24-%20Latham%20&%20Mann%202006.pdf>
- Mayo, G. E. (2017). *History and origin of performance appraisal*. Pridobljeno s <http://www.whatishumanresource.com/history--origin-of-performance-appraisal>

- Majcen, M. (2003). *Vodenje letnega pogovora s sodelavcem*. Pridobljeno s http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/SOUS/mnenja/vodenjeletnegapogovorassodelavcem.pdf
- Meyer, H. H., Kay, E. in French, J. R. (1981). Split roles in performance appraisal. V *Psychology and Industrial Productivity* (str. 70–84). London: Palgrave Macmillan.
- Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Viršek, F. (2013). *Metode za ocenjevanje dela v organizacijah* (diplomsko delo). Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta, Maribor.

PERFORMANCE APPRAISAL

In a performance appraisal managers and employees work together to improve the work process. With this method, employees have an opportunity to talk with managers about their positions, as well as possibilities for change and development, on a regular basis and in a formal manner. An appraisal interview is another element of effective feedback in organizations.

An appraisal interview is conducted between the manager and employee. Before the interview starts, both must be familiar with the rules and aware that the employee's development is being monitored. If necessary, they may hold a preparatory meeting in advance of the appraisal interview. Organizations sometimes differentiate between appraisal interviews, where salaries are discussed, and interviews that focus on the development of competences and human resources in general. An annual appraisal interview is part of comprehensive employee relationship management, which is based on the individual appraisal of performance, competences, developmental needs and opportunities.

Kaja Galič in Andreja Petrovčič

ORGANIZACIJSKA AKADEMIJA

»Meniva, da je organizacijska akademija primeren način za razvoj zaposlenih na ravni celotne organizacije, ne le tistih posameznikov, ki smo jih prepoznali kot talente. Gre za sistematičen, načrten in tudi bolj merljiv pristop k razvoju (ključnih) kadrov. Vsekakor bi bilo treba metodo v prihodnje bolj znanstveno preveriti – dobro bi bilo narediti več longitudinalnih raziskav, ki bi spremljale posameznike pred, med in po zaključku organizacijske akademije. Treba je postaviti tudi jasna merila uspešnosti, saj bi na ta način omogočili, da bi bile organizacijske akademije med seboj bolj primerljive.

V literaturi lahko zasledimo tudi opozorila, da bi lahko organizacijske akademije predstavljale grožnjo javnim univerzam. Meniva, da je zato ključno opredeliti razmerje med njima. S primernim ovrednotenjem lahko namreč preprečimo, da bi certifikati iz organizacijskih akademij imeli enako težo kot diplome, pridobljene na visokošolskih in univerzitetnih programih.«

V času globalizacije, kjer je konkurenčnost med organizacijami izjemno velika in je tempo sprememb zelo hiter, zaposleni predstavljajo največjo dobrino neke organizacije (Patrucco, Pellizzoni in Bugaraza, 2017). V okviru kulture, ki vedno bolj poudarja znanje, so organizacije začele z načrtovanjem izobraževanja na način, ki je bil včasih le v pristojnosti tradicionalnih univerz. V tem kontekstu so nastale organizacijske akademije (imenovane tudi korporativne univerze; angl. *corporate university*) (Brown in Seidner, 2012).

Organizacijske akademije v praksi nastajajo vse pogosteje. Kot metoda olajšajo poslovno izobraževanje, trening, organizacijsko učenje ter omogočajo kroženje znanja znotraj organizacije. Predvsem se pojavljajo v večjih organizacijah, v bolj razvitih državah ter v različnih industrijah. Čprav so lahko ustanovljene zaradi različnih razlogov, pa imajo običajno podoben namen oziroma skupne cilje, in sicer (Scarso, 2017):

- sistematično organizacijo izobraževanj na področju ravnanja s človeškimi viri;
- uvajanje nove delovne sile;
- zadrževanje zaposlenih in zmanjševanje fluktuacije;
- usklajevanje ključnih kompetenc v organizaciji;
- organizacijo izobraževalnih aktivnosti;
- začetek in podporo spremembam znotraj organizacij;
- spodbujanje organizacijske kulture, občutka pripadnosti in lojalnosti;
- izpostavljanje ključnih kadrov.

Enotno sprejete definicije o tem, kaj organizacijska akademija pravzaprav je, trenutno še ni (Cappiello in Pedrini, 2017). Po najstarejši opredelitvi (Euricha, 1985; v Cappiello in Pedrini, 2017) je organizacijska akademija izobraževalna ustanova, namenjena programom treninga, ki je povezan z določeno organizacijo. Oblikovana je z namenom, da organizacijam pomaga pri doseganju njihovih strateških ciljev ter spodbujanju tako individualnega kot organizacijskega učenja. Poleg že omenjenega pa z organizacijsko akademijo zagotovimo trening zaposlenih, ki je specifičen glede na organizacijo ter je prilagojen njenim zahtevam in potrebam (globalno združenje organizacijskih univerz in akademij G-ACUA, v: Scarso, 2017). Organizacijske akademije predstavljajo mrežo znanja, s katero spodbujamo in ustvarjamo kulturo učenja znotraj organizacije ter zaposlenim zagotovimo možnost nadgraditve njihovega tehničnega in funkcionalnega znanja, kot tudi razvoj vodstvenih spretnosti. Korporativne univerze predstavljajo pomembno metodo za upravljanje znanja znotraj organizacije (Scarso, 2017). O organizacijskih akademijah govorimo tudi kot o razvojnih centrih, ki zagotavljajo izobraževanje zaposlenih v določeni organizaciji, in sicer z namenom doseganja odličnosti, doseganja ključnih poslovnih ciljev in standardov pri delu. S pomočjo organizacijskih

akademij lahko gradimo in spodbujamo vodstveno kulturo. Nadalje lahko organizacijske akademije služijo tudi kot strateška platforma, v tem primeru je cilj povezava profesionalnega razvoja in specifičnih izzivov, ki se lahko pojavijo v procesu razvoja strategije (Scarso, 2017). Organizacijska akademija je strateško orodje, ki je razvito z namenom, da svoji organizaciji pomaga pri doseganju njene vizije, in sicer z načrtovanjem aktivnosti, ki razvijajo individualno in organizacijsko učenje, znanje in modrost (Allen, 2002).

Strateška dimenzija je tisto, kar razlikuje organizacijsko akademijo od tradicionalnih izobraževalnih oddelkov znotraj neke organizacije. Glavni namen organizacijske akademije je doseganje ciljev in prioritet organizacije, na ta način postanejo ključni del določene organizacije. V kontekstu organizacijskih akademij trening in učenje temeljita na strategiji, ciljih in ključnih pobudah organizacije (Allen, 2007; Andresen in Lichtenberger, 2007; Ben-Hur, Jaworski in Gray, 2015).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

V povezavi s samim nastankom metode ostaja precej nejasnosti in mnenja avtorjev so deljena. Cappiello in Pedrini (2017) navajata, da so se organizacijske akademije prvič pojavile v Združenih državah Amerike, in sicer kot del sistematičnega razvoja kadrov. Nasprotno Allen (2002) kot primer prve organizacijske akademije navaja Univerzo Northrop, ki je bila ustanovljena že leta 1940. Omenjeno univerzo so ustanovili zaradi potrebe po dobro izobraženem kadru na področju hitro naraščajoče letalske industrije. Univerza je rasla in se v nekaj desetletjih odcepila od matične organizacije ter postala samostojna, neprofitna univerza. Tudi pozneje je še vedno ponujala programe na področju letalstva, le da je te razširila ter je tako vključevala tudi poslovno šolo (MBA) in pravno fakulteto.

Berger in D. R. Berger (2004) prav tako navajata, da so organizacijske akademije prisotne že več desetletij. Za prvo omenjata IBM Schoolhouse, v Endicootu, v New Yorku, katere namen je bil spodbuditi zaposlene k razmišljanju in učenju. Ilyas (2017) dodaja, da so se korporativne organizacije pojavile konec leta 1980, in sicer v obliki akademij za učenje ter centrov odličnosti. Njihov prvoti namen naj bi bilo izboljšanje pretirano tradicionalnih oddelkov za izobraževanje.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

L. A. Abel in J. Li (2012) sta v svoji raziskavi ugotovili, da obstaja veliko različnih oblik organizacijske akademije, le-te pa se med seboj razlikujejo v svojih strukturah in finančnih modelih glede na različne industrije. Najdemo jih lahko v najrazličnejših organizacijah, ki se med seboj razlikujejo po velikosti in obliki. Ugotavljata, da organizacijska akademija dvigne prepoznavnost razvoja zaposlenih znotraj organizacije na višji nivo.

Nekatere empirične študije kažejo na pozitivno korelacijo med izvajanjem organizacijske akademije in uspešnostjo organizacije, v kateri se le-ta izvaja, ključ do uspeha organizacijskih akademij pa je mreženje (Parashakov in Anatolievna Shakina, 2018). Organizacijska akademija povečuje vrednost izobraževalnih aktivnosti ter pomaga pri opravičevanju vloženi sredstev. V primerjavi s tradicionalnimi izobraževalnim pristopi ponuja organizacijska akademija bolj celosten pristop, ki temelji na kulturi, vrednotah, ciljih in viziji točno določene organizacije (Guenci, Bartezzaghi in Solari, 2010). Izkazalo se je, da lahko organizacijske akademije delujejo pozitivno na razvoj organizacijske kulture (Tsipes, Echkalova, Sharova in Tovb, 2015). Raziskave kažejo, da so tisti zaposleni, ki so bili vključeni v organizacijske akademije, pokazali višjo učinkovitost na delovnem mestu (npr. Berger in Berger, 2004; Schultz, 2010), naučili so se novih spretnosti, s pridobljenim certifikatom so dobili nov zagon in višjo motivacijo za delo (Schultz, 2010), izboljšalo pa se je tudi poslovanje na nivoju celotne organizacije (Berger in Berger, 2004).

Kljub temu Parashakov in E. Anatolievna Shakina (2018) na podlagi študij primerov organizacijskih akademij v Evropi in Rusiji opozarjata, da tovrsten način dela ni primeren za vse organizacije. Za nekatere ima lahko takšen pristop za posledico upad učinkovitosti, lahko uniči vrednote organizacije in prinese raznolika tveganja. Kot pomemben dejavnik tveganja za neuspešnost organizacijskih akademij izpostavljata odsotnost partnerstev s klasičnimi univerzami.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Kot vir izobraževanja ter razvoja kompetenc so organizacijske akademije razvite predvsem z namenom razvoja kompetenc zaposlenih, ki so specifične za določeno organizacijo (Blass, 2005). Pogosto so vzpostavljene s specifičnim namenom, kot je gradnja blagovne znamke delodajalca, privabljanje talentov, razvoj in povečanje konkurenčnosti na trgu (Abel in Li, 2012). Organizacijske akademije lahko uporabimo tudi pri postopku selekcije kadra, na področju upravljanja s talenti, managementom sprememb, pri coachingu, mentorstvu, rotaciji med delovnimi mesti in podobno. Običajno se določena organizacijska akademija osredotoči le na eno področje (Capiello in Pedin, 2017).

Nekateri avtorji (Hilse in Nicolai, 2004; Walton, 2005) organizacijske akademije predstavljajo kot del dolgotrajne strategije ravnanja s človeškimi viri v organizaciji, saj podpirajo procese formalnega izobraževanja znotraj organizacije. Spet drugi (Li in Abel, 2011) pa zagovarjajo idejo, da so cilji organizacijske akademije striktno povezani s strateškimi cilji organizacije, ki jih lahko najlažje dosežemo skozi naložbe na področju človeškega kapitala.

Organizacijske akademije imajo pet ključnih ciljev (Noe, 2010), in sicer:

- izboljšanje podpore strankam oziroma kupcem;
- višanje produktivnost zaposlenih;
- zniževanje stroškov;
- zadrževanje talentov v organizaciji;
- višanje prihodka.

Organizacijska akademija zaposlenim ponuja priložnost, da nadgradijo svoje znanje, zaposleni pa organizaciji prispevajo nove spretnosti, inovacije ter so bolj učinkoviti in produktivni pri svojem delu. Zaključimo lahko, da je namen organizacijskih akademij »ustvarjanje« delavcev z bogatim znanjem ter razvijanje intelektualnega kapitala znotraj organizacije (Ilyas, 2017).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Ciljno populacijo lahko predstavljajo najrazličnejše skupine znotraj organizacije, izbira pa je odvisna od namena vzpostavitve organizacijske akademije. Organizacije vanje pogosto vključijo ključne kadre ter posameznike, ki so prepoznani kot talenti.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Oblikovanje organizacijske akademije je zaradi kompleksnega sistema operacij precej zahtevna naloga (Abel in Li, 2012). Vsak delodajalec svojo organizacijsko akademijo zastavi na sebi lasten način, zato univerzalnega poteka izvedbe ni.

Le redki avtorji ponujajo celovit vpogled v to, kako pripraviti organizacijsko akademijo. Najpogosteje zasledimo smernice za grajenje posameznih enot sistema organizacijske akademije, in sicer:

- kako oblikovati odnos z organizacijsko strategijo (Rhéaume in Gardoni, 2016);
- kako zastaviti vodenje organizacijske akademije (Prince in Stewart, 2002);
- kako določiti skupino, ki jo bomo vključili v organizacijsko akademijo (Pedrini, 2011);
- kako oblikovati izobraževalni načrt oziroma izobraževani program za udeležence organizacijske akademije (Hilse in Nicolai, 2004);
- kako določiti obseg izobraževalnih metod, ki jih bomo ponudili v kontekstu organizacijske akademije (Rademakers, 2014);
- kako in kje postaviti strukturo organizacijske akademije (Dealtry, 2001);
- kako izbrati tehnološke komponente, ki bodo v podporo organizacijski akademiji (Homan in MacPherson, 2005);
- kako vrednotiti izobraževalne aktivnosti in rezultate (Cheetham in Chivers, 2001).

Pri vzpostavitvi oziroma pripravi organizacijske akademije ločimo štiri tipe procesov, ki naj se implementirajo (Abel in Li, 2012):

- organizacijski procesi (npr. vzpostavitev vodstva, oblikovanje vizije za prihodnost);
- procesi določitve načinov učenja (npr. določitev, kdo bodo udeleženci, priprava sistema ocenjevanja);
- operativni procesi (npr. iskanje sredstev, določanje tehnološke podpore) in
- partnerstvo (npr. izbira institucij, strokovnjakov, ki bodo sodelovali pri izvedbi).

Postopek priprave organizacijske akademije poteka v dveh ključnih fazah (Patrucco idr., 2017):

1. **Razvoj** (oblikovanje strukture in enot), ko opredelimo strukturo organizacijske akademije. Določimo strategijo in vlogo organizacijske akademije, določimo potek izobraževanja, razvijemo predavanja in druge dogodke, povezane z izobraževanjem.
2. **Vodenje** (vpeljava in nadzorovanje funkcij organizacijske akademije), ko začnemo z vpisom udeležencev, izvajanjem predavanj, pri tem pa vseskozi zagotavljamo nadzor nad izobraževanjem in učinkovitostjo učenja.

Kot opora pri vzpostavitvi organizacijske akademije znotraj organizacije lahko pomagajo naslednje ključne točke (Allen, 2002):

- jasno izoblikovana strategija podjetja, ki je osnova za organizacijo;
- odgovori na naslednja vprašanja: kdo smo, kakšne so naše prednosti, slabosti in kako jih preseči, kaj delamo dobro, kaj so naši največji izzivi, kaj je pokazatelj uspešnosti, kam želimo priti, kako priti do tja;
- jasno izoblikovane vrednote, skupna vizija, jasno izoblikovan pogled na naše stranke, kliente;
- način merjenja napredka zaposlenih, vključenih v organizacijsko akademijo;

- jasno opredeljene potrebe podjetja;
- razvoj učinkovite komunikacije;
- jasno izoblikovan poslovni načrt.

Pri vzpostavljanju organizacijske univerze so nam v pomoč lahko tudi odgovori na naslednja vprašanja (Berger in Berger, 2004):

- Koliko zaposlenih bomo vključili?
- Koliko ur bodo zaposleni vključeni v organizacijsko akademijo?
- Čas izvedbe organizacijske akademije?
- Kakšni bodo stroški izvedbe?
- Kakšen bo vpliv na našo organizacijo?

Ko razjasnimo vse ključne točke in odgovorimo na zgoraj zastavljena vprašanja, lahko začnemo z oblikovanjem kurikuluma organizacijske akademije. Pomembno je, da organizacijska akademija temelji na viziji, ciljih, poslanstvu in vrednotah naše organizacije. Ključno je tudi, da zaposlenim organizacijsko akademijo predstavimo kot nekaj pozitivnega, gradimo na kredibilnosti našega programa, ciljih, zagotovimo podporo vodstva in predstavimo že obstoječe primere dobre prakse. Avtorja dodajata še, da je pomembno vnaprej določiti, kakšen bo vpliv organizacijske akademije, kakšne rezultate pričakujemo, na kakšen način bo organizacijska akademija prispevala k razvoju in rasti organizacije, prav tako pa moramo uskladiti cilje organizacijske akademije z njenimi strateškimi in operativnimi cilji. V zaključku je nujno izpeljati ovrednotenje izvedenih programov, na osnovi katerega pripravimo napotke za spremembe ob njenih ponovitvah (Berger in Berger, 2004).

PRIMER UPORABE METODE

Organizacijske akademije najdemo tudi v slovenskem prostoru. Dober primer je Korporativna univerza Gorenje, ki je bila ustanovljena za promocijo inovativnosti (Korporativna univerza Gorenje, 2017).

Pod pojmom korporativna univerza so v Gorenju povezali izobraževalne programe, ki so namenjeni razvoju njihovih ključnih kadrov,

mlajšim talentom in managementu. Služi jim kot pomoč pri uresničevanju strateških ciljev njihove organizacije. V Gorenju prednost tovrstnega pristopa vidijo v pridobivanju in združevanju novega znanja, prenosu dobrih praks, spodbujanju kulture inovativnosti in utrjevanju vrednot njihove organizacije (Korporativna univerza Gorenje, 2017).

Korporativno univerzo Gorenje je Evropska komisija, v okviru projekta UBC (*University-Business Cooperation in Europe*), prepoznala kot primer dobre prakse za spodbujanje rasti in razvoja podjetja. Njihova posebnost je, da Korporativna univerza temelji na prenosu znanja med različnimi organizacijskimi oddelki in njihovimi kulturami. Znotraj nje združujejo interne strokovnjake in zaposlene iz različnih oddelkov v vseh državah, kjer so prisotni centri Skupine Gorenje. Na ta način spodbujajo interno povezovanje, sodelovanje in prenos znanja (Korporativna univerza Gorenje, 2017).

V sklopu Korporativne univerze izvajajo pet temeljnih programov:

- Managerska akademija Gorenje – razvoj managerskih znanj in podjetništva;
- Mednarodna poslovna akademija Gorenje – namenjena perspektivnim kadrom, ki večino časa delujejo v mednarodnem okolju;
- Poslovna akademija za management skupine Gorenje – namenjena najvišjemu vodstvu Skupine Gorenje;
- Akademija za razvoj novega izdelka – kadri, ki so vključeni v proces razvoja;
- Digitalna poslovna akademija – razvoj znanj in veščin, pomembnih za uresničitev njihove poslovne digitalne strategije.

Velik del njihovih programov poteka v digitalnem okolju; pri tem uporabljajo virtualne učilnice, interne portale e-učenja, spletno komunikacijo, ... Stremijo k nenehnemu uvajanju novih in naprednejših kanalov za izobraževanje (Korporativna univerza Gorenje, 2017).

Udeleženci so za vključitev v Korporativno univerzo predlagani s strani vodstva.

Njihove akademije potekajo na vsaki dve leti. Diploma iz Korporativne univerze pa pomeni, da je posameznik pridobil določeno znanje v internem procesu certificiranja. V okviru univerze torej razvijajo interni

certifikacijski sistem. Na ta način posameznikom pomagajo prepoznati, kje so njegove prednosti, potenciali in kako lahko najboljše prispevajo k organizaciji, ter katera so tista področja, kjer se lahko še dodatno razvijejo. Tako ima Korporativna univerza ključno vlogo za razvoj kadrov, mladih talentov v podjetju Gorenje. Njihova Korporativna univerza deluje že 20 let. V tem času so s tovrstnim pristopom pridobili veliko novih poslovnih zamisli, predlogov, načrtov, določene pa so tudi uporabili in uresničili v praksi (30 poslovnih načrtov) (Korporativna univerza Gorenje, 2017).

VLOGA PSIHologa

Organizacijska akademija kot metoda razvoja kadrov ponuja veliko prostora in priložnosti za delo psihologa. Psiholog ima pomembno vlogo že v začetnih fazah procesa vzpostavitve organizacijske akademije – ker lahko s svojim znanjem koristi pri načrtovanju izobraževalnega procesa, načrtovanju in pripravi vsebin, oblikovanju kurikuluma, kot tudi pri pripravi in izbiri načinov merjenja učinkovitosti, vrednotenja rezultatov in dosežkov udeležencev. Pozneje v procesu organizacijske akademije je lahko psiholog tudi predavatelj.

Vodi in nadzoruje lahko postopek selekcije oz. izbora zaposlenih, ki se bodo vključili v organizacijsko akademijo. Psiholog lahko skrbi za koordinacijo procesa, za komunikacijo z zaposlenimi, saj je uspešnost organizacijske akademije precej odvisna tudi od tega, na kakšen način metodo predstavimo zaposlenim.

Psiholog lahko zaposlene ustrezno motivira, da so pripravljeni aktivno sodelovati, sprejmejo organizacijsko akademijo kot izziv ter priložnost za osebno in strokovno rast. Zaradi pomanjkanja empiričnih dokazov je pomembna vloga psihologa tudi raziskovalno delo, s katerim pridobi empirične dokaze, ki potrdijo učinkovitost oziroma neučinkovitost metode, s tem pa poskrbi za njen nadaljnji razvoj in nadgradnjo.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kot vsaka metoda ima tudi organizacijska akademija svoje omejitve. M. Alagaraja in J. Li (2015) navajata, da nekateri strokovnjaki organizacijsko akademijo vodijo samo kot marketinški trik – za drugačno, bolj privlačno poimenovanje klasičnih programov izobraževanja in treninga v organizacijah. Velika omejitev je tudi pomanjkanje empiričnih dokazov ter smeric za to, kako zastaviti organizacijsko akademijo, da bo nato zares delovala v funkciji učinkovite podpore poslovnimi ciljem (Abel in Li, 2012).

Uporaba te metode predstavlja velik finančni zalogaj za organizacijo in zahteva veliko časa, povezovanja z zunanjimi strokovnjaki in koordinacije, zato je manj primerna za manjše organizacije. Tudi Sarso (2016) navaja, da je korporativna univerza primerna za organizacije, ki imajo več kot 100 zaposlenih. Za njeno uporabo je potrebna temeljita priprava, oblikovanje programa in vsebin, ki vzamejo veliko časa. Zahteva tudi izobražene strokovnjake in zelo dobro poznavanje potreb organizacije.

Če metodo uporabljamo v namene razvoja talentov, moramo imeti že vnaprej izoblikovan bazen talentov, poznati moramo področja zaposlenih, za katera je potrebno izobraževanje in na tem graditi organizacijsko akademijo. Pomembna omejitev metode je tudi to, da od zaposlenih, poleg rednih delovnih obveznosti, zahteva vlaganje časa in napora, kar lahko pripelje do preobremenjenosti zaposlenih in upada motivacije tako za delo kot za izobraževanje.

LITERATURA

- Abel, A. L. in Li, J. (2012). Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 103–128.
- Alagaraja, M. in Li, J. (2015). Utilizing institutional perspectives to investigate the emergence, rise, and (relative) decline of corporate universities. *Human Resource Development International*, 18(1), 4–23.
- Allen, M. (2002). *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*. New York: Amacom.
- Allen, M. (2007). *The next generation of corporate universities: Innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities*. John Wiley and Sons.

- Andresen, M. in Lichtenberger, B. (2007). The corporate university landscape in Germany. *Journal of Workplace Learning*, 19(2), 109–123.
- Ben-Hur, S., Jaworski, B. in Gray, D. (2015). Aligning corporate learning with strategy. *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 53.
- Berger, L. A. in Berger, D. (2004). *The talent management handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Blass, E. (2005). The rise and rise of the corporate university. *Journal of European Industrial Training*, 29(1) 58–74.
- Brown, S. M. in Seidner, C. J. (2012). *Evaluating corporate training: Models and issues*. Springer Science and Business media.
- Cappiello, G. in Pedrini, G. (2016). The performance evaluation of corporate universities. *Tertiary Education and Management*, 23(3), 304–317.
- Cheetham, G. in Chivers, G. (2001). How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions. *Journal of European Industrial Training*, 25(5), 247–292.
- Dealtry, R. (2001). Configuring the corporate university – managing a portfolio of thinking schools. *Journal of Workplace Learning*, 13(1), 30–38.
- Hilse, H. in Nicolai, A. T. (2004). Strategic learning in Germany's largest companies. *The Journal of Management Development*, 23(3/4), 372–398.
- Homan, G. in Macpherson, A. (2005). E-learning in the corporate university. *Journal of European Industrial Training*, 29(1), 75–90.
- Ilyas, M. (2017). Making of a corporate university model: transition from traditional training to learning management system. *Journal of Education and Practice*, 8(15), 85–90.
- Korporativna univerza Gorenje – ustanovljena za promocijo inovativnosti (2017). Dostopno na <http://www.gorenjegroup.com/si/za-medije/novice/2017/07/7699-Korporativna-univerza-Gorenje-ustanovljena-za-promocijo-inovativnosti>.
- Li, J. in Abel, A. L. (2011). Prioritizing + maximizing: The impact of corporate universities. *T and D*, 65(5), 54–57.
- Noe, R. (2010) *Employee training and development (5th edition)*. McGraw-Hill/Irwin.
- Patrucco, A. S., Pellizzoni, E. in Buganza, T. (2017). The design process of corporate universities: a stakeholder approach. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 304–318.
- Pedrini, G. (2011). The corporate university phenomenon and the competences »pipeline«: the role of innovation and institutional change. *Journal of US-China Public Administration*, 8(9), 1004–1015.
- Prince, C. in Stewart, J. (2002). Corporate universities – an analytical framework. *Journal of Management Development*, 21(10), 794–811.

- Rademakers, M. (2014). *Corporate universities: Drivers of the learning organization*. Routledge.
- Rh eaume, L. in Gardoni, M. (2016). Strategy-making for innovation management and the development of corporate universities. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, 10(1), 73–84.
- Scarso, E. (2017). Corporate universities as knowledge management tools. *Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(4), 538–554.
- Schultz, D. (2010). *The rise and coming demise of the Corporate University*. American Association of University Professors.
- Tsipis, G., Echkalova, N., Sharova, E. in Tovb, A. (2016). Corporate university as a driver of project culture and competence development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 335–342.
- Walton, J. (2005). Would the real corporate university please stand up? *Journal of European Industrial Training*, 29(1), 7–20.

C O R P O R A T E U N I V E R S I T Y

A corporate university is any educational entity that is a strategic tool designed to assist its parent organization in achieving its strategic goals by conducting activities that foster individual and organizational learning and knowledge. A corporate university provides employee training that is specific to the organization and tailored to its requirements and needs. This method has five key goals: improving customer support, increasing employee productivity, reducing costs, retaining talent within an organization, and increasing earnings. Corporate universities can also be used in the process of personnel selection, in the field of talent management, change management, coaching, mentoring, job rotation, etc. Typically, a particular corporate university focuses on one area. It is aimed at different populations within the organization, and the choice depends on the purpose of establishing a corporate university. Compared to traditional educational methods, the corporate university offers a more holistic approach that focuses on the culture, values, goals, and vision of a specific organization, enhances workplace efficiency, and improves business performance across the organization. Corporate universities are thus becoming an increasingly used approach that facilitates business education, training, organizational learning and provides knowledge circulation within the organization.

Zala Slana in Andreja Petrovčič

ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE

»Organizacijsko ušlaševanje postaja čedalje bolj prepoznan proces, težavo pa vidiva v tem, da veliko organizacij še ne razume pomena organizacijskega ušlaševanja in vrednosti, ki jo ima le-to za organizacijo. Organizacijskega ušlaševanja se posledično lotevajo nesistematično, vpeljava procesa je le eden od postranskih projektov. Problematično je tudi, če procesa kadroviski oddelek ne spremlja natančno in ne skrbi za izboljšave. Kot vsak proces, ki je vezan na ljudi, se tudi organizacijsko ušlaševanje spreminja, saj se spreminjajo pričakovanja, potrebe, zaposleni. Meniva, da je proces treba ohranjati pri življenju, opominjati o njegovem namenu, ga prilagajati glede na potrebe, nenehno izboljševati in vrednotiti.«

Organizacijsko ušlaševanje (pogosto uporabljen izraz je tudi organizacijska socializacija oz. angl. *onboarding*) je proces, s katerim organizacija sprejema svoje novo zaposlene. Je proces pridobivanja, namestitve, asimilacije in pospeševanja uspešnega prehoda novega zaposlenega, ki prihaja od zunaj, ali prehaja znotraj organizacije. Gre za zagotavljanje orodij, virov in znanj, ki pomagajo novo zaposlenemu, da postane v novem delovnem okolju uspešen in učinkovit.

S tem procesom prispevamo k zavzetosti in motiviranosti zaposlenega, njegovi pripadnosti organizaciji, sledenju viziji ter njegovi pripravljenosti na dolgoročno prispevanje. Cilj organizacije je, da novo zaposleni kar se da hitro in brez težav zavzame dodeljeno delovno mesto – usvojiti mora delovne naloge,

povezane z njegovim delovnim mestom, oblikovati socialno vlogo v timu in organizaciji. Gre za proces, ki pomaga novim zaposlenim, da se hitro in nemočno prilagodijo socialnim in izvedbenim vidikom novih delovnih mest.

Za izboljšanje zadrževanja ključnih kadrov Stybel (2010) predlaga učinkovit proces selekcije, realistično predstavitev delovnega mesta ter celovito podporo z metodo organizacijskega ušlaševanja – kombinacija teh treh vidikov namreč pomembno zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih. V procesu organizacijskega ušlaševanja se mora sama organizacija pripraviti na sprejem novo zaposlenega, prav tako pa mora pripraviti novo zaposlenega na vstop v organizacijo.

Proces organizacijskega ušlaševanja se začne z zaključnim izborom pri selekciji (podpisom pogodbe), zaposleni pa gre nato skozi tranzicijski proces, ki traja tudi do nekaj mesecev (Stybel, 2010). Nekateri drugi avtorji navajajo, da se organizacijsko ušlaševanje začne že med postopkom selekcije (način, kako se organizacija predstavi), nekaj dni pred pričetkom dela (ko zaposleni prejme načrt organizacijskega ušlaševanja) ali pa s prvim delovnim dnevom. To je značilno predvsem za vodstveni kader, sam proces pa lahko dopolnjuje metoda coachinga (Gilmore, 2002), povratna informacija 360°, mentorstvo, podpora svetovalcev za kadre in natančen načrt predstavitve nove vodje njegovi ekipi, sodelavcem in ključnim deležnikom. Formalnost in celovitost organizacijskega ušlaševanja se med organizacijami razlikuje – nekateri uporabljajo priročnik za novince, drugi on-line pristope, lahko pa se v organizacijsko ušlaševanje vključi tudi metoda mentorstva ali pripravništva (Bauer, 2007). Pristopi varirajo od bolj sistematičnih (npr. primer podjetja L'Oreal – organizacijsko ušlaševanje vsebuje uvodni trening, okrogle mize, sestanke z različnimi oddelki, individualno mentorstvo in HR-podporo, obiske na terenu in spremljanje različnih zaposlenih ...) do bolj razpuščenih (»vržemo te v vodo – splavaj!«, pri katerem imajo zaposleni pogosto težavo z definiranjem pričakovanj in razumevanjem norm v novem delovnem okolju).

Pri načrtovanju organizacijskega ušlaševanja je pomembno, da kadrovska služba presodi, ali je primeren formalen ali neformalen pristop. Formalni pristop vsebuje politike in postopke v pisni obliki, pri čemer pomagamo zaposlenemu pri prilagajanju na novo zaposlitev v smislu nalog in socializacije. Proces je definiran po korakih, v katerih se zaposleni nauči, kakšne so vloge v organizaciji, kakšne so norme in kakšno vedenje je pričakovano. Neformalni pristop pa se predvsem nanaša na proces, v katerem zaposleni dobi informacije, vendar brez eksplicitnega organizacijskega načrta.

Učinkovito organizacijsko uglaševanje za nove zaposlene je eden pomembnejših prispevkov kadrovske službe pri dolgoročnem uspehu organizacije. Dobro izpeljan proces namreč zvišuje produktivnost zaposlenega, pospešuje rezultate in pomembno zmanjšuje odhajanje ključnih kadrov. Še vedno pa veliko organizacij tega procesa nima izpopolnjenega ali pa mu ne posveča dovolj pozornosti. Malo je organizacij, ki pri organizacijskem uglaševanju uporabljajo strateški, integriran in konsistenten pristop. Programi organizacijskega uglaševanja se med seboj zelo razlikujejo (Kumar in Pandey, 2017), mnoge delovne organizacije, kadrovske službe in vodje pa se ne zavedajo, kaj sploh so cilji teh programov.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Proces, ki ga danes poznamo kot metoda organizacijskega uglaševanja, je bil preučevan že pred več desetletji, in sicer pod imenom organizacijska socializacija. Literatura na to temo se je začela pojavljati že pred 50 leti, takrat so se pojavile tudi prve raziskave v *Journal of Applied Psychology* in drugod. V zadnjih desetletjih se je zanimanje za to področje povečalo (Allen, Eby, Chao in Bauer, 2017). Definicijo organizacijske socializacije lahko zasledimo že pri Scheinu (1968), ki metodo opredeli kot proces, v katerem se novi član nauči vrednostnega sistema, norm in pričakovanih vzorcev vedenja s strani družbe, organizacije ali skupine, v katero vstopa. Poznejše definicije so se osredotočile bolj na procesno in vsebinsko perspektivo. Pogosto so vzporedno s tem izrazom uporabljali tudi metodo mentoriranja, pri katerem starejši oz. bolj izkušeni zaposleni pomaga mlajšemu pri uvajanju. Pogostost uporabe obeh izrazov se je razširila skozi desetletja, predvsem zaradi societalnih in industrijskih vplivov. Primer je Gibanje civilnega prava v 60-ih letih, ko so se organizacijam kot aktivna delovna populacija začele pridruževati ženske. Ko se je njihovo število povečevalo, je postalo mentorstvo ključnega pomena za socializacijo in napredek (Noe, 1988). Podoben pomen je mentorstvo dobilo v povezavi s kariernim razvojem rasnih/etičnih manjšin (Thomas, 1989).

Ekonomске in organizacijske strukture so se z leti spremenile, kar je bil tudi eden glavnih motivov za raziskovanja socializacije in mentorstva.

Organizacije v 80-ih letih so bile stabilne in hierarhične, individualne kariere pa tipično linearne in upravljane s strani delodajalca. Desetletja organizacijskega prestrukturiranja in ekonomske spremenljivosti pa so rezultirala v bolj pogostih menjavah posameznikove službe ali kariere. Te ekonomske in strukturne spremembe so spodbudile ukvarjanje z organizacijsko socializacijo in vseživljenjskim učenjem, ki pa sta lahko facilitirana s mentoriranjem. Nenazadnje je na raziskovanje vplivala tudi globalizacija, ki je povečala demografsko raznolikost delovne sile ter postavila v ospredje problem rekrutacije in ohranjanja ključnih potencialov in talentov. Dodatno je globalizacija povzročila tudi zaposlovanje širom sveta in selitve zaposlenih med državami, kjer pa je zopet ključnega pomena, da s procesom socializacije in mentoriranja organizacija pripravi svoje novo zaposlene, da se brez večjih težav in nemoteno prilagodijo organizacijskim in delovnim zahtevam. Sam izraz organizacijsko ugaševanje se je začel uporabljati šele v 90-ih letih prejšnjega stoletja, ko ni bil prepoznan le s strani vodij kadrovske službe, ampak tudi s strani širšega gospodarstva in upravljanja s talenti (Allen in sod., 2017). Danes ima kar 66 % organizacij vsaj nekatere elemente formalnega organizacijskega ugaševanja, 53 % organizacij pa je pripravljeno v to aktivnost tudi finančno vlagati.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Številne delovne organizacije poročajo o pozitivnih učinkih uspešnega organizacijskega ugaševanja – poveča se pripadnost organizaciji (Wesson in Gogus, 2005) in splošno zadovoljstvo z delom, ki pa mora biti ustrezno načrtovano in izpeljano. Shufutinsky in Cox (2019) sta z akcijskim raziskovanjem preverjala izkušnje milenijcev s programi organizacijskega ugaševanja v zdravstvenih organizacijah. Njuni rezultati kažejo, da so trenutni programi organizacijskega ugaševanja v splošnem neprimerni in negativno vplivajo na zadržanje kadra oziroma zvečajo namero za zapustitev organizacije. Avtorja poudarjata še, da se časi spreminjajo ter da ima generacija milenijcev od organizacij in programov organizacijskega ugaševanja drugačna pričakovanja, kot so jih imele predhodne generacije.

Cable, Gino in Staats (2013) navajajo, da zaposleni, ki so bili deležni programa organizacijskega uglaševanja, poročajo o višjem zadovoljstvu, nižjem stresu in manj pogosti čustveni izgorelosti. Pripravljeni so vlagati več energije v svoje delo, z željo po doseganju osebnih ciljev.

Kažejo pa se tudi dolgoročni učinki – poleg bolj kratkoročnih, kot so zmanjšana fluktuacija zaposlenih in višja učinkovitost, lahko socializacija novo zaposlenih vodi tudi do bolj prilagodljive in agilne organizacije. Raziskave (Bauer, 2007) dodatno kažejo, da je formalno organizacijsko uglaševanje bolj učinkovito in v večji meri zvišuje učinkovitost novo zaposlenega kot neformalno.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metodo organizacijskega uglaševanja uporabljajo organizacije takrat, ko zaposlijo novo zaposlenega (prihod novo zaposlenega ali prehod znotraj organizacije). Namen procesa je pomagati novincu, da se hitro in nemoteno prilagodi socialnim in izvedbenim vidikom svojega delovnega mesta. Med procesom zaposleni usvaja delovne naloge, spoznava procese v delovni organizaciji, vrednote, delovanje in delo drugih sodelavcev. Začne se lahko že med selekcijskim postopkom, nekaj dni pred začetkom zaposlitve, najpogosteje pa prvi delovni dan. Traja različno dolgo, načeloma pa se zaključi, ko je zaposleni aktivno vključen v organizacijo, je pri delu samostojen in dosega predviden nivo učinkovitosti.

Raziskovalci so izpostavili štiri večja področja, ki jih organizacijsko uglaševanje vključuje in prek katerih se kažejo pozitivni učinki tega procesa (Bauer, 2007).

1. Organizacijsko uglaševanje mora vključevati zviševanje samoučinkovitosti zaposlenega. Če se novo zaposleni počuti samozavestnega pri opravljanju delovnih nalog, bo tudi bolj motiviran in uspešen. Zaznana lastna učinkovitost pa ima vpliv tudi na organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo in manjšo fluktuacijo zaposlenih.
2. Drugo področje je jasnost vloge zaposlenega – kako dobro nov zaposleni razume svojo vlogo in pričakovanja. Če je vloga dvoumna,

to rezultira v nižji uspešnosti. Raziskava o zaposlenih v ZDA in Združenem kraljestvu je pokazala, da organizacije izgubijo letno okoli 37 milijard dolarjev, ker zaposleni ne razumejo svojih delovnih mest in nalog. Na splošno so ukrepi med postopkom organizacijskega uglasovanja povezani z jasnostjo vlog ter med najboljšimi napovedovalci zadovoljstva pri delu in organizacijske pripadnosti.

3. Socialna integracija je tretje področje, ki je pomembno za uspešno organizacijsko uglasovanje. Pomembno je, da se novo zaposleni na začetku sreča z »insiderji« v organizaciji, saj ti predstavljajo pomemben vidik učenja o vsaki organizaciji. Poleg tega se morajo novo zaposleni v organizaciji počutiti prijetno, udobno in sprejeto s strani njihovih sodelavcev in nadrejenih. Raziskave kažejo, da je sprejetost pomemben indikator prilagoditve novo zaposlenega. Kar 60 % managerjev, pri katerih proces organizacijskega uglasovanja ni bil uspešen, za razlog navaja neuspešno navezovanje učinkovitih odnosov s sodelavci. Integracija novo zaposlenega je tako tesno povezana z občutkom pripadnosti organizaciji in s fluktuacijo. Dobri odnosi z nadrejenimi in drugimi zaposlenimi so nedvomno povezani z ugodnimi rezultati, vključno z uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu.
4. Zadnje področje je poznavanje organizacijske kulture. Vsaka organizacija ima lastno, edinstveno organizacijsko kulturo, zato je pomoč zaposlenim pri njenem spoznavanju ključnega pomena. Razumevanje politike podjetja, ciljev, vrednot in vizije je pozitivno povezano tako z zavzetostjo, pripadnostjo in zadovoljstvom, kot tudi z manjšo fluktuacijo zaposlenih.

Če povzamemo, se organizacijsko uglasovanje pozitivno povezuje z višjim zadovoljstvom z delovnim mestom, manjšim doživljanjem stresa pri zaposlenih, večjo organizacijsko pripadnostjo, manjšo fluktuacijo zaposlenih, višjim nivojem učinkovitosti pri delu ter karierno učinkovitostjo.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Proces organizacijskega ugaševanja je uporaben v prav vseh delovnih organizacijah, ne glede na velikost in dejavnost, tako v zasebnem kot javnem sektorju. V tujini je organizacijsko ugaševanje prisotno že dalj časa, v Sloveniji pa bolj izrazito šele zadnjih deset let. Zmotno je prepričanje, da je organizacijsko ugaševanje prisotno le na ravni srednjega managementa in višje, saj slovenske organizacije poročajo ravno o pomembnosti tega procesa na ravni proizvodnje, razvoja, prodaje oziroma glavne dejavnosti podjetja. V Sloveniji je ugaševanje sicer bolj prisotno v večjih organizacijah, posebno mednarodnih, ki so primere dobrih praks črpale iz matične organizacije v tujini. V teh organizacijah je organizacijsko ugaševanje tudi strateško bolj zasnovano in njegova vloga bolj natančno opredeljena. V srednjih in manjših organizacijah je manj pogosto, prav tako pa redkeje zasledimo ta proces v organizacijah javne uprave.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Proces organizacijskega ugaševanja v literaturi ni povsem jasno začrtan, večinoma pa vsi programi vsebujejo podobne smernice, ki jim delodajalci sledijo tudi v praksi. Pred samim procesom je pomembno, da ima organizacija oblikovano dobro sistematizacijo delovnih mest, dobro razvit kompetenčni model in opredeljene kompetence po posameznih delovnih mestih. Tako so vsebine, ki jih mora zaposleni osvojiti med postopkom organizacijskega ugaševanja in kompetence, ki jih mora razviti (izboljšati), bolj jasne. Nekateri delodajalci navajajo, da je povratna informacija, pridobljena med organizacijskim ugaševanjem, pomembna tudi pri pripravi posameznikovega kariernega načrta in razvoja (ugotovi se, na katerih področjih je uspešen in kje so še priložnosti za izboljšavo).

Program TOP (*Total Onboarding Program*; Bradt in Vonnegut, 2009) zajema ključne vidike in smernice za organizacijsko ugaševanje. Vsebuje 11 korakov, ki vsebinsko pokrivajo štiri področja.

Tabela 1: Program TOP (*Total Onboarding Program*; Bradt in Vonnegut, 2009).

Priprava na novo zaposlenega še pred začetkom selekcijskega postopka

1. Razumevanje koristi organizacije pri vpeljavi celovitega procesa organizacijskega ušlaševanja
2. Pojasnjevanje cilja in sporočila procesa kandidatom, zaposlenim in vodstvu
3. Oblikovanje načrta organizacijskega ušlaševanja

Organizacija razume namen, prioritete in želeno rezultate. Delodajalec razmisli o dobrih praksah in povratnih informacijah zaposlenih o tem, kaj pogašajo in potrebujejo. Oblikovati je treba jasna, preprosta sporočila o organizacijskem ušlaševanju, ki jih odgovorni (tisti, ki v podjetju opravlja kadrovsko funkcijo) predstavi deležnikom, kandidatom, zaposlenim in vodstvu. Pri oblikovanju načrta organizacijskega ušlaševanja zajamemo vse vsebine, ki jih mora posameznik spoznati:

- kulturo organizacije (pravila, vrednote, vizijo ...);
- delovanje organizacije in njeno pozicioniranje na trgu;
- strukturo organizacije (kako je sestavljena, delovanje različnih oddelkov, služb ...);
- socialno integracijo (spoznavanje sodelavcev, nadrejenih, vključevanje, jasna opredelitev vloge);
- vsebine, vezane na delovne naloge (različni standardi, tehnologije, sistemi ...);
- razvijanje kompetenc, ki jih mora imeti zaposleni na tem delovnem mestu;
- razvijanje samoučinkovitosti.

Definiramo tudi, kdo organizacijsko ušlaševanje izvaja (kdo bo zadolžen za posamezni del uvajanja), komu poroča, kdo je njegova podpora in na kakšen način se proces vrednoti. Pomembno je, da se ovrednotenja zavedamo že pri načrtovanju, saj bo na ta način lažje ocenjevati sam process in njegovo učinnost.

Načrt organizacijskega ušlaševanja naj vsebuje tudi jasne in konkretne cilje, saj doseganje ciljev pri zaposlenemu zvišuje občutek samoučinkovitosti, hkrati pa mu omogoča pregled nad uspešnostjo njegovega dela.

Rekrutiranje na način, ki krepi sporočilo organizacije

4. Ustvarjanje močnega nabora potencialnih kandidatov
Vzamemo si čas za iskanje in selekcijo kandidatov ter za gradnjo blagovne znamke delodajalca, ki privablja kandidate, ki jih želimo. Že skozi blagovno

znamko lahko komuniciramo vizijo, vrednote in delovanje organizacije in s tem privabljammo kandidate, pri katerih je boljše ujemanje z organizacijo.

5. Vključevanje predorganizacijskega uglasovanja že v sam selekcijski postopek
Delodajalec že v tem delu aktivno pristopa do potencialnega kandidata in mu preda vsebine, ki so povezane z delovanjem podjetja. Delovno mesto mu mora realistično in iskreno predstaviti, da kandidat tudi sam oceni ujemanje, prav tako pa ga mora seznaniti z organizacijsko kulturo in vrednotami. Dober proces organizacijskega uglasovanja se tako ne začne šele prvi dan zaposlitve, ampak že prej – v selekcijskem postopku.
6. Navduševanje kandidata nad organizacijo in delovnim mestom
V tem delu organizacijo predstavimo realno in korektno, vendar na način, da kandidata navdušimo, mu pokažemo, kaj lahko prispeva k njenemu delovanju, kaj lahko organizacija naredi zanj. Pomembno je, da že med selekcijo kandidat čuti, da bi bil lahko pripaden organizaciji, da njeno delovanje sovpada z njegovimi vrednotami in da razume vizijo. Fokus na taka vprašanja (vrednote, vizija, pripadnost) tudi močno vpliva na nižjo verjetnost, da bo zaposleni v kratkem času organizacijo zapustil.

Seznanjanje novo zaposlenih z delovno organizacijo, še pred prvim delovnim dnevom

7. Ustvarjanje načrta organizacijskega uglasovanja z novo zaposlenim
Novo zaposleni aktivno sodeluje pri načrtovanju procesa organizacijskega uglasovanja. S tem mu delovna organizacija pokaže, koliko ji njegov prihod pomeni. Dobro je, da v tem delu sodeluje tudi njegov neposredno nadrejeni, ki bo skrbel za izvajanje tega načrta. Skupaj določita cilje, pričakovanja in pregledata vsebine (ki so opredeljene za določeno delovno mesto) ter sestavita konkreten in časovno opredeljen načrt.
8. Sporočanje že zaposlenim o prihodu novega sodelavca
Organizacija dobro preda informacijo o novo zaposlenemu ostalim sodelavcem. Informacije naj bodo transparentne, da ne prihaja do govoric in da se novo zaposleni počuti dobrodošel, cenjen in dragocen v organizaciji. V tem delu je treba določiti:
 - komu je treba posredovati informacije (sodelavci v oddelku, v sektorju, nadrejeni...);
 - kakšno sporočilo bomo predali;
 - čas in vsebino uradne objave (ne glede na to, ali je pisna, ustna ...);
 - način posredovanja sporočila (prek intraneta, e-pošte, osebna predstavitev ...);

- osebo, ki ga bo predstavila drugim sodelavcem;
 - osebo, ki mu bo predstavila njegovo delovno mesto in naloge.
9. Pomoč zaposlenemu, da bo pripravljen na prvi delovni dan
Ta del vključuje prilagajanje delovne opreme, če je to potrebno (pisarna, oprema), skrb, da prejme vso obvezno opremo (telefon, računalnik, kartico), druge kadrovske zadeve (pogodbe, plačilna lista, obrazci, zdravniški pregledi) in pomoč tudi pri osebnih potrebah (npr. pomoč pri iskanju stanovanja, šole in podobno, če zaposleni zamenja kraj bivanja).

Spodbujanje novo zaposlenega k doseganju pozitivnih rezultatov

10. Razvoj odnosa z drugimi zaposlenimi
Poudarek je na asimilaciji in socialni integraciji novo zaposlenega. Dobro je, da predhodno organiziramo sestanke ali krajša srečanja novo zaposlenega z njegovim nadrejenim in sodelavci, ki so lahko izpeljana na formalnem ali bolj neformalnem nivoju. Ves čas uvajanja pri novo zaposlenemu preverjamo njegovo vključenost v kolektiv in sproti rešujemo morebitne težave. Osredotočiti se moramo na pravočasno podajanje povratnih informacij (v obeh smereh) in zgodnje prepoznavanje morebitnih problemov.
11. Zagotavljanje sredstev, podpore in sledenje izvedbi
Novo zaposlenemu moramo zagotoviti ustrezno podporo in spremljanje ter vire pomoči, ki jih lahko po potrebi uporabi. Ta korak ponekod učinkovito rešujejo z mentoriranjem ali notranjim coachingom. Prav tako lahko določimo zaposlenega znotraj istega oddelka, ki bo pomagal novo zaposlenemu pri uresničevanju njegovega načrta in mu zagotavljal podporo ob zagatah. Načrt organizacijskega ušlaševanja pa navadno spremlja in oceni neposredno nadrejeni.

PRIMER UPORABE METODE

Za namen tega poglavja smo želeli preveriti, v kolikšni meri je proces organizacijskega ušlaševanja prisoten in razvit tudi v organizacijah v Sloveniji. V krajši raziskavi smo opravili intervju z vodji kadrovske službe iz 5 različnih organizacij (vse sodelujoče organizacije so mednarodne, del mednarodne družbe ali imajo hčerinske družbe po Evropi; po velikosti gre za štiri velika in eno srednje veliko podjetje; ukvarjajo se s proizvodno ali storitveno dejavnostjo). Predhodno smo pripravili nabor okvirnih vprašanj, ki pa smo jih med intervjuji prilagajali.

Tabela 2: Nabor vprašanj za intervju o procesu organizacijskega uglasovanja v Sloveniji.

1. Koliko časa že načrtno izvajate proces organizacijskega uglasovanja v organizaciji?
2. Na kakšen način ta proces poteka? (Opis procesa, ali gre za pripravništvo, mentorstvo, uvodno spoznavanje drugih zaposlenih, napotke s strani nadrejenega itd.)
3. Kako ste začeli načrtovati proces organizacijskega uglasovanja – ste izhajali iz dobrih praks, literature, potreb zaposlenih, izhodnih intervjujev? Kdo vse je bil pri tem prisoten (tudi vodstvo, vodje oddelkov, samo kadrovska služba)?
4. Kdaj se organizacijsko uglasovanje začne pri novo zaposlenemu (že med selekcijskim postopkom, nekaj dni pred začetkom zaposlitve, na prvi delovni dan ...) in koliko časa traja?
5. Ali opažate kakšne pozitivne učinke le-tega?
6. Kakšni so odzivi novo zaposlenih (če ste morda prejeli kakšne povratne informacije) o tem procesu?
7. Ali v prihodnosti vidite možnosti za izboljšavo? V kateri smeri?

Naše ugotovitve kažejo, da so se organizacije v Sloveniji z organizacijskim uglasovanjem večinoma začele ukvarjati šele zadnjih deset let. Nekatere organizacije so proces vpeljevale že v času gospodarske krize, vendar pa se bolj intenzivno ukvarjajo z njim, ga preoblikujejo, strateško dodelujejo šele zadnjih nekaj let. Nekaj je tudi organizacij, ki so proces začele vpeljevati leta 2016. V splošnem poročajo, da je proces postal bolj pomemben oziroma je v ospredju šele v času gospodarske konjunktore, saj je delež brezposelnih manjši, fluktuacija zaposlenih pa visoka. V Sloveniji je uglasovanje bolj prisotno v večjih organizacijah, posebno mednarodnih, ki so primere dobrih praks črpale iz matičnih organizacij v tujini. Večinoma poteka kot proces, ki ga prvotno, v dogovoru z vodji oddelkov, oblikuje kadrovska služba in vsebuje vse potrebne vsebine, ki jih mora novo zaposleni prejeti (vsebine, vezane na delovne naloge, spoznavanje drugih oddelkov, spoznavanje vizije in vrednot podjetja ...). Traja 3–6 mesecev, v večini organizacij pa poročajo, da se začne prvi delovni dan. V

eni od organizacij navajajo, da želijo organizacijsko ušlaševanje priieti že med selekcijskim postopkom in s tem potencialnemu novo zaposlenemu približati vizijo in vrednote, ki jih podjetje ceni ter spodbuja.

Ponekod pri vsebinah izhajajo iz kompetenčnega modela ali analize delovnega mesta, kar pa se je dolgoročno izkazalo za dobro prakso, saj je tako proces bolje definiran in ga je tudi lažje vrednotiti. Drugje kombinirajo tudi z mentorstvom in pripravištvom. Večinoma organizacije pri načrtovanju procesa izhajajo iz potreb svojih zaposlenih ter primerov dobrih praks iz tujine. Odgovornost za predajanje vsebin prevzame neposredno nadrejeni, kadrovska služba pa v celoti spremlja, nadzoruje in oceni proces.

Organizacije, ki že nekaj časa izvajajo proces organizacijskega ušlaševanja, poročajo o večjem zadovoljstvu zaposlenih, večji učinkovitosti in manjši fluktuaciji. Podjetja prepoznavajo pomembnost procesa organizacijskega ušlaševanja tudi na ravni proizvodnje, razvoja, prodaje oziroma glavne dejavnosti podjetja. Odzivi novo zaposlenih so pozitivni, včasih pa nadrejeni oz. tisti, ki predajajo vsebino, poročajo o preobremenjenosti, kar kadrovske službe rešujejo z večjo angažiranostjo v samemu procesu in s prerazporejanjem vsebin tudi na druge zaposlene znotraj oddelka (ali pa na tiste, ki imajo določena znanja, pomembna za delovno mesto novo zaposlenega). V prihodnosti organizacije vidijo možnosti za izboljšavo predvsem na področju ovrednotenja procesa in povratne informacije zaposlenih – zavedajo se, da mora biti ta pogostejša in bolj strukturirana, če želijo proces v prihodnosti dodatno izboljšati.

VLOGA PSIHologa

Psiholog ima pomembno vlogo v vseh fazah vpeljave in spremljanja procesa organizacijskega ušlaševanja. Večina delodajalcev pozablja, da se organizacijsko ušlaševanje začne že med selekcijskim postopkom, saj že tukaj potencialnim kandidatom posredujemo vizijo, vrednote podjetja in iščemo osebo, ki se bo dobro vklopila v organizacijsko kulturo. Zato na tem mestu priporočamo tudi uporabo psiholoških testov, ocenjevalnega centra in vedenjske ali kompetenčne intervjuje.

Pri samem načrtovanju procesa pa je pomembno, da izhajamo iz dobrega kompetenčnega modela in analize delovnega mesta, saj tako predvidimo, katera znanja, veščine, izkušnje in osebne značilnosti mora

imeti oseba na določenem delovnem mestu. Pomembn je tudi, da sam proces oblikujemo tako, da novo zaposleni prejme potrebne vsebine in informacije za opravljanje dela, hkrati pa tudi razvija in krepi vrline, ki morda niso njegova močna področja. V nekaterih slovenskih organizacijah poročajo prav o tem, da med organizacijskim uglaševanjem že pridobijo povratne informacije o tem, kaj novo zaposleni še potrebuje, katera področja je pri njem treba okrepiti, v katero smer ga razvijati in podobno. Tukaj lahko psiholog doda še drugačne vsebine, povezane z razvojem kompetenc (treningi, delavnice, mehke veščine), ter sprotno preverja in oceni, ali proces poteka v želeni smeri.

Organizacijsko uglaševanje lahko navežemo tudi na prepoznavanje in delo s ključnimi kadri, ki jih prepoznamo med procesom in začnemo graditi njihov karierni načrt. Končna vloga psihologa je tudi v ovrednotenju procesa – prek povratnih informacij, preverjanja klime znotraj organizacije, zadovoljstva zaposlenih, organizacijske pripadnosti, delovne učinkovitosti, nivoja psihofizičnih obremenitev in drugih pomembnih dejavnikov.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Proces organizacijskega uglaševanja je povezan tudi s finančnim vložkom in angažiranostjo zaposlenih, ki v delovni organizaciji opravljajo kadrovsko funkcijo, zato je potreben previden in sistematičen pristop. Če namen ni pravilno skomuniciran, lahko pri zaposlenih naleti na gluha ušesa in ne rezultira v večji učinkovitosti, ampak v nižjem zadovoljstvu, predvsem tistih, ki so z njegovo vpeljavo dobili nove delovne naloge.

Ena od omejitev je tudi morebitna neskladnost med realnostjo in organizacijskim uglaševanjem (npr. glede vrednot, pričakovanj itd.). Ta konflikt ima lahko negativne posledice tako za organizacijo kot za novozaposlenega.

Prav tako lahko vpeljevanje metode organizacijskega uglaševanja zmanjšuje delovno učinkovitost, če je prenasršeno z nepomembnimi, nepotrebni vsebinami ali pa preveč časovno tempirano in tako novo zaposlenega že v prvih tednih »zasujemo« z redundantnimi novimi vsebinami.

Pri začetni vpeljavi procesa moramo poskrbeti, da so vsi zaposleni seznanjeni z namenom in cilji procesa. Za nekatere zaposlene pomeni to le še dodatno obremenitev poleg rednih delovnih nalog (na primer za

vodje, mentorje ...), zato moramo poskrbeti, da vidijo širšo sliko ter da hkrati niso preobremenjeni.

LITERATURA

- Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T. in Bauer, T. N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324–337.
- Bauer, T. N. (2007). *Onboarding new employees: maximizing success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Dostopno na https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Organizacijsko_uglaševanje%20New%20Employees.pdf.
- Bradt, G. in Vonnegut, M. (2009). *How to get your employees up to speed in half the time*. Wiley. Dostopno na http://hr.gsu.edu/files/2014/03/Organizacijsko_uglaševanje-Book-Executive-Summary-Vonnegut.pdf.
- Cable, D. M., Gino, F. in Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MitSloan Management Review*, 54(3), 22–28.
- Deloitte (2017). *The 2017 Deloitte Millennial survey. Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world*. Dostopno na <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>.
- Gilmore, D. C. (2002). Executive coaching. V G. R. Ferris, M. R. Buckley in D. B. Fedor (ur.), *Human resources management: Perspectives, context, functions, and outcomes* (str. 356–364). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kumar, N. in Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198–206.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457–479.
- Shufutinsky, A. in Cox, R. (2019). Losing talent on day one: onboarding millennial employees in health care organizations. *Organization Development Journal*, 37(4), 33–52.
- Stybel, L. (2010). Managing the inner contradictions of job descriptions: A technique for use in recruitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, 105–110.
- Thomas, D. A. (1989). Mentoring and irrationality: The role of racial taboos. *Human Resource Management*, 28, 279–290.
- Wesson, M. J. in Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1018–1026.

ONBOARDING

Onboarding, also known as organizational socialization, is the process of integrating a new employee into the organization and its culture. It is the process of recruiting, setting up, assimilating, and accelerating the successful transition of a new employee, whether internally or externally. Onboarding helps new employees to adapt quickly and smoothly to the social and performance aspects of their new jobs. It is a process of providing tools, resources and knowledge that helps a new employee to quickly become more successful and efficient. Onboarding contributes to the commitment and motivation of the employee, and improves affiliation with the organization. It also makes it more likely that an employee is going to follow the vision of the organization and contribute to it over the long term. The goal of the organization in the context of onboarding is to get the new employee into their assigned position as soon as possible, and the newly recruited employee must thus be able to carry out the tasks job related to the job, as well as play an effective social role in the team and the organization as a whole. Effective onboarding for new employees is one of the major contributions of the HR department to the long-term success of the organization. A well-executed process increases the productivity of the employee, speeds up positive results and significantly reduces the departure of key personnel. Nevertheless, many organizations still do not pay enough attention to the onboarding process, and too few use a strategic, integrated and consistent approach.

PERSPEKTIVNI POGOVOR

»Perspektivni pogovor temelji na dvosmerni komunikaciji, zaupanju in aktivnem sodelovanju zaposlenih. Vse od naštetega pozitivno pripomore k uspešnosti organizacije in pozitivnim odnosom znotraj nje ter večji pripadnosti posameznika. Kljub temu metoda zahteva za uspešno izvedbo precej specifično okolje, predvsem pa kulturo, ki jo je precej težko doseči. Če je vzpostavljena pozitivna kultura, ki temelji na jasni, iskreni in odprti komunikaciji, je po vsej verjetnosti visoko tudi zadovoljstvo in zaupanje zaposlenih – perspektivni pogovor zato nima tako visokega učinka, kot bi si morda predstavljali.«

Perspektivni pogovor (angl. *stay interview*) je relativno nova metoda, ki jo organizacije uporabljajo za ohranjanje pomembnih in kakovostnih uslužbencev. Je način preprečevanja finančne in časovne izgube, ki pride s pogosto fluktuacijo zaposlenih. Perspektivni pogovor definiramo kot strukturirano diskusijo, ki jo vodja izvede z vsakim posameznim uslužbencem, da izve, katere specifične ukrepe mora izvesti, da okrepi posameznikovo pripadnost organizaciji in zagotovi njegov obstanek v njej (Finnengan, 2012).

Potek pogovora je strukturiran in usmerjen predvsem v dvosmerno komunikacijo med direktnim nadrejenim, običajno je to manager, in izbranim uslužbencem. Poteka enkrat letno, ločeno od letnega razgovora, in je usmerjen v odkrivanje dejavnikov, ki so zaposlenim pri njihovem delu všeč, in dejavnikov, ki bi jih želeli spremeniti. Perspektivni pogovor je časovno omejen, traja od 20 do največ 40 minut.

Rezultati takih pogovorov organizaciji priskrbijo znanje o tem, kje bi se lahko izboljšala. Pridobljene so tudi informacije o tem, kaj organizacija oziroma

oddelek dela dobro. S perspektivnimi pogovori lahko povečamo zaupanje ter ugotovimo stopnjo zadovoljstva in zavzetosti za delo. Ker delavci raje delajo v okoljih, kjer je njihovo mnenje spoštovano, želijo, da bi bile njihove misli, potrebe in čustva slišane. V ta namen je izvedba perspektivnega pogovora smiselna le, če se organizacija že na začetku zaveže k uvajanju potencialnih sprememb (Heathfield, 2018).

Predpostavka, na kateri temeljijo perspektivni pogovori, je, da se bodo po njihovi izvedbi zaposleni počutili veliko bolj vključene, pripadne in zadovoljne v organizaciji. To naj bi imelo za organizacije več pozitivnih učinkov, med drugim tudi povečano uspešnost organizacije. Z metaanalizo 208 člankov so Ng, Sorensen in Yim (2009) namreč ugotovili, da je odnos med zadovoljstvom z delom in uspešnostjo organizacije pozitiven in zelo močan.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Metoda perspektivnega pogovora se je prvič pojavila leta 2012, ko jo je v svoji knjigi *The Power of Stay Interviews for Employee Retention and Engagement* opisal Richard Finnegan. Nastala je kot Finneganov poskus zmanjševanja fluktuacije, potem ko je več let izpopolnjeval strategije, ki lahko organizacijam pomagajo izboljšati zavzetost in jim omogočajo ohranitev kadra (The Finnegan Institute, b.d.). V knjigi je natančno opredelil potek pogovora, predpostavke, na katerih temelji, potencialne omejitve in pridobitve. Poleg knjige je ustanovil tudi The Finnegan Institute, ki ponuja spletne tečaje in razvoj strategij, ki temeljijo na priporočilih iz knjige. Tako je trening perspektivnega pogovora danes dostopen tudi v spletni obliki.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Metoda perspektivnega pogovora je relativno nova, zato je število raziskav na to temo omejeno.

Ob obisku spletne strani Finnegan Institute lahko najdemo zavihek z rezultati. Ta je namenjen opisu sedmih organizacij, v katerih naj bi

s pomočjo izobrazbe vodi s strani inštituta z uporabo perspektivnega pogovora zmanjšali fluktuacijo med zaposlenimi do 70 %. Kljub temu, z izjemo kratkega opisa organizacije ter procentualnega znižanja fluktuacije, o celotnem dogajanju ne izvemo veliko.

K. H. Baumgartner (2015) je v svoji magistrski nalogi obravnavala perspektivni pogovor in njegov učinek v izobraževalnih krogih. Zanimalo jo je, če bodo študenti, ki bodo deležni perspektivnega pogovora, bolj zavzeti, zadovoljni in predani svojemu študiju. Zaradi majhnega vzorca (25 oseb) statistično zaključevanje ni bilo mogoče. Nadaljevalni intervju je sicer pokazal, da so študenti, ki so bili vključeni v perspektivni pogovor, poročali o tem, da jim je pogovor pomagal pri grajenju zaupanja med njimi in osebo, ki je pogovor vodila. Hkrati so poročali tudi o izboljšanju dvosmerne komunikacije.

Kljub temu znanstvenih raziskav, ki bi neposredno potrjevale uporabnost in učinkovitost perspektivnega pogovora, ni.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Primarni namen perspektivnega pogovora je ohranjanje dobrega kadra skozi povečanje zaupanja med nadrejenim in podrejenimi, zadovoljstva z delom, pripadnosti organizaciji in zavzetosti pri delu. Do opisanih rezultatov pridemo z uvajanjem sprememb, ki jih podrejeni izpostavijo kot zaželene. Pri odločitvi za uporabo perspektivnega pogovora moramo biti pozorni. Metoda namreč od vseh udeležencev zahteva jasno, iskreno in odprto komunikacijo ter zaupanje. Če kultura organizacije take vrste komunikacije ne podpira, izvedba perspektivnega pogovora ne bo dala želenih rezultatov (Heathfield, 2018). Ker je ena glavnih predpostavk izvajanja perspektivnega pogovora korektnost informacij, je pomembno, da se udeleženci na pogovoru počutijo dovolj močne in se zavedajo, da je oseba, s katero se pogovarjajo, odprta za njihovo mnenje in predloge (Morrison, See in Pan, 2015).

Na splošno je perspektivni pogovor priporočen kot preventivna metoda, ki organizaciji pomaga pri izogibanju preveliki fluktuaciji zaposlenih (Finnegan, 2012). Kljub temu je uporaba metode najbolj priporočljiva v

obdobjih velikega povpraševanja po kadru na trgu dela. Ob zaznanem večanju nenačrtovane fluktuacije so perspektivni pogovori najbolj uporabni, saj organizaciji razkrijejo, kaj povzroča povečano fluktuacijo in kako se jo lahko vsaj delno omeji.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

V širšem kontekstu je metoda namenjena organizacijam, ki doživljajo visoko fluktuacijo, posledica katere sta izguba časa in denarja. Hkrati mora biti organizacija zavezana k uvedbi sprememb, ki so potrebne za izboljšanje situacije, za kar pa potrebuje dovolj virov.

V ožjem kontekstu pa so ciljna populacija predvsem talenti in ključni kadri, torej zaposleni, katerih delo je pomembno za obstoj organizacije ali pa je za delovna mesta, ki jih opravljajo, težko dobiti nove kandidate.

KAKO METODO IZVEDEMO?

1. korak: Analiza kulture organizacije.

Perspektivni pogovori niso primerni za vse organizacije. Vladati mora pozitivna kultura odprte in jasne komunikacije ter zaupanja. Če se izkaže, da to v organizaciji ne funkcionira, je treba pred uvedbo perspektivnih pogovorov uvesti potrebne spremembe za izboljšanje kulture (Heathfield, 2018).

2. korak: Izbira in izobraževanje izvajalcev pogovorov.

Finnegan (2012) je kot enega temeljev perspektivnega pogovora opisal hierarhični postopek izvedbe. Uvedba takih pogovorov naj bi se začela pri vrhu in potem postopno prehajala na nižje ravni. Tako moramo določiti, na kateri hierarhični ravni organizacije bomo začeli z izvedbo. Pri tem je smiselno upoštevati, na katerem področju prihaja do največje fluktuacije in se osredotočiti na to. Pri izbiri moramo biti pozorni tudi na to, da izberemo posameznike, ki so odprti za uporabo take metode.

Po izbiri moramo izvesti ustrezno izobraževanje. Izbranim vodjem moramo predstaviti koristi metode in jim svetovati glede vprašanj, ki jih je smiselno uporabiti. Po potrebi lahko najamemo organizacijo, ki bo izvedla trening metode. Najpomembneje pa je, da se posamezniki

zavedajo, da bodo po vsej verjetnosti na pogovorih slišali tudi določeno stopnjo kritike – pripravljene morajo biti upoštevati mnenje zaposlenih, ne da bi se postavili v obrambni položaj.

3. korak: Izbor udeležencev pogovorov.

Perspektivnih pogovorov ne izvajamo z vsemi zaposlenimi. Izberemo posameznike, ki so za dobro funkcioniranje organizacije najbolj pomembni, najtežje nadomestljivi in svoje delo konsistentno opravljajo zgledno (Parrot, b.d.).

4. korak: Načrtovanje pogovora.

Perspektivni pogovor moramo načrtovati dovolj zgodaj, da ima udeleženec čas, da se nanj pripravi. Jasno mu moramo razložiti namen pogovora, da ve, kaj pričakovati. Potekati mora ločeno od letnega razgovora, tako vodji kot udeležencu mora časovno ustrezati. Izbrati moramo prostor, ki je nevtralen in v katerem se oba posameznika počutita udobno in varno. Vodja mora imeti pripravljen okviren scenarij, ki mu pomaga pri vodenju pogovora (Parrot, b.d.).

5. korak: Izvedba perspektivnega pogovora.

Vodja začne pogovor s povzetkom razloga srečanja in njegovim ciljem – to je identifikacija pozitivnih in negativnih vidikov posameznikove zaposlitve ter načrtovanje potencialnih sprememb, ki bi lahko izboljšale stanje na delovnem mestu in so realno izvedljive. Sledi pogovor, ki je sestavljen iz vnaprej pripravljenih vprašanj. Ta se navezujejo na mnenje zaposlenega o močnih in šibkih področjih organizacije, o svojih močnih področjih, o lastnem počutju v organizaciji in o spremembah, ki se mu zdijo potrebne za izboljšanje stanja v organizaciji (Society for human resource management, b.d.).

Med pogovorom je poudarek na komunikaciji, zato si vodja večinoma zapisuje le ključne točke, ves čas pa zaposlenega aktivno posluša. Njegovih odgovorov ne kritizira, prav tako mu ne nasprotuje. Vodja pogovor zaključi s kratkim povzetkom zaključenega in zahvalo za udeležbo (Heathfield, 2018).

6. korak: Poročanje o izvedenih pogovorih.

Po izvedenih pogovorih pripravijo vodje poročila in jih predstavijo na sestanku s svojimi nadrejenimi in drugimi vodji. Na podlagi pridobljenih informacij se lahko sestavi načrt uvajanja sprememb, ki so se izkazale kot potrebne in izvedljive (Heathfield, 2018).

7. korak: Uvajanje sprememb.

Ko se odločimo za uvedbo spremembe na podlagi perspektivnih pogovorov, moramo zaposlenim povedati, da smo se za spremembo odločili na podlagi perspektivnih pogovorov. Tako bodo posamezniki videli učinkovitost metode in bodo motivirani za nadaljnje sodelovanje (Heathfield, 2018).

PRIMER UPORABE METODE

Predstavljen praktični primer perspektivnega pogovora je povzet po Heathfield (2018), Parrot (b.d.) in Society for human resource management (b.d).

Uvod:

- Želel bi te vprašati, zakaj si še vedno zaposlen tukaj, zakaj ostajaš ... da mi pomagaš ugotoviti, kaj lahko storim, da naredim to zate prijeten kraj za delo.

ali

- Rad bi se pogovoril s tabo na bolj neformalen način, da bi ugotovil, kako ti gre delo, da ti lahko ponudim podporo kot tvoj manager – zlasti na področjih, na katera lahko vplivam.

Primerna vprašanja:

- Česa se veseliš, ko prideš zjutraj v službo?
- Kaj ti je najbolj oziroma najmanj všeč na tvojem trenutnem delovnem mestu?
- Kaj bi tvoje delo naredilo bolj zadovoljujoče?

- Kaj bi se rad naučil tukaj?
- Kakšne povratne informacije oziroma priznanja bi želel dobiti glede svojega trenutnega opravljanja dela?
- Kakšne priložnosti ali izboljšave, ki niso v skladu s tvojimi trenutnimi zadolžitvami, bi si želel?
- Kaj te motivira/demotivira?
- Katere talente, interese ali sposobnosti imaš, ki bi jih lahko še izkoristili?
- Kaj lahko storim več/manj kot tvoj manager?
- Kaj bi lahko bil razlog, da bi nas zapustil?
- Kakšne fleksibilnosti bi bile zate koristne in v pomoč pri usklajevanju osebnega in poklicnega življenja?
- Če bi lahko spremenil eno stvar glede svojega dela pri nas, kaj bi spremenil?

Neprimerna vprašanja

- Si tukaj srečen?
- Imaš dovolj visoko plačo?
- Ali iščeš drugo službo?
- Imaš namen v kratkem zapustiti organizacijo?

Zaključek

Zdaj bom povzel, kar sem slišal glede razlogov, zakaj ostajaš z nami oziroma bi potencialno želel oditi. Hvaležen sem, da si z mano delil svoje misli. Po svojih najboljših močeh se bom potrudil, da to delovno mesto zate naredim še boljše.

VLOGA PSIHologa

Vloga psihologa pri perspektivnih pogovorih je vloga izobraževalca. Posameznike izobražuje o metodi in jim pomaga pri pripravi pogovora. Kot raziskovalec lahko začne z zbiranjem podatkov o fluktuaciji in določanjem kritičnih oddelkov. Sledi ugotavljanje, ali je organizacija za

uporabo metode primerna. V nasprotnem primeru se mora najprej lotiti ukrepov, ki bi spremenili kulturo v bolj pozitivno smer. Nato se mora o metodi izobraziti in izbrati primerne vodje za trening, ki ga lahko izvedejo sami ali pa za to najame drugo organizacijo in tako prevzame vlogo organizatorja. Vodjem pomaga izbrati zaposlene, ki jih je treba vključiti v proces. Pomaga tudi pri sestavi vprašanj in usmerjanju poznejših sestankov za poročanje o rezultatih pogovora. Skozi celoten proces je v podporo vodji. Ker pa je eden od glavnih ciljev metode ravno gradnja zaupanja med vodjo in zaposlenimi, psiholog pogovora ne sme voditi, prav tako ni prisoten ob pogovorih.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Uporaba metode je omejena z določenimi predpostavkami. Prva predpostavka je primernost organizacijske kulture, ki mora biti pozitivna ter podpirati jasno in odprto komunikacijo. V nasprotnem primeru lahko od zaposlenih dobimo netočne in neiskrene podatke, ki bodo posledica strahu pred odpustitvijo ali kritiko (Heathfield, 2018). Tako lahko pride do uvedbe nepotrebnih in potencialno neproduktivnih sprememb. Poleg tega mora imeti organizacija dovolj virov za uvedbo potrebnih sprememb. Če izvedemo perspektivne pogovore in zaposleni jasno izpostavijo potrebne spremembe, organizacija pa jih ni sposobna vpeljati, v pogovoru ne bodo videli smisla in tako ne bomo dosegli želenih učinkov povišanega zadovoljstva, pripadnosti in zaupanja.

Vsak vodja ni primeren za izvajanje perspektivnega pogovora. Ena pomembnejših lastnosti, ki je potrebna, je odprtost. Posameznik mora znati sprejeti kritiko. Prav tako mora znati tekoče voditi pogovor, dober mora biti v aktivnem poslušanju, zaposlenih ne sme obsojati, pripravljen mora biti na vpeljavo potrebnih sprememb. Če ne izberemo primerne vodje, bodo pogovori imeli nasprotni učinek in posledica bo izguba zaupanja ali poslabšanje odnosa med vodjem in zaposlenimi. Tudi če izberemo primerne vodjo, sta za izvedbo metode potrebna priprava in trening, v katera je treba vložiti čas, energijo in denar.

Ena od omejitev metode je tudi potencialno izkoriščanje s strani zaposlenih, ki si lahko take pogovore predstavljajo kot možnost za izsiljevanje nadrejenih za višje plače ali nagrade, z grožnjo zapustitve organizacije.

LITERATURA

- Baumgartner, K.H. (2015). *Stay interviews: an exploratory study of stay interviews as a retention tool* (magistrska naloga). Dostopna na <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/7819/Baumgartner%20Thesis%20-%20Final%20.pdf?sequence=3>
- Finnegan Institute. (b.d.). *FAQ*. Dostopno na <https://www.finneganinstitute.com/faq/>
- Finnegan, R. (2012). *The power of stay interviews for employee retention and engagement*. New York, NY: Society for Human Resource Management.
- Heathfield, S. M. (2018). *What is a stay interview with employees in the workplace?* Dostopno na <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-stay-interview-1917998>
- Morrison, E. W., See, K. E. in Pan, C. (2015), An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personal Psychology*, 68, 547–580.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. in Yim, F. H. K. (2009), Does the job satisfaction–job performance relationship vary across cultures? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 761–796.
- Parrott, M. L. (b.d.). *6 stay interview questions that top employers ask*. Dostopno na <https://www.insperity.com/blog/stay-interview-questions/>
- Society for human resourcemanagemet. (b.d.). *Stay interview questions*. Dostopno na <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/stayinterviewquestions.aspx>

STAY INTERVIEW

A stay interview is a relatively new method, defined by Richard Finnegan in his 2012 book *The Power of Stay Interviews for Employee Retention and Engagement*, as a structured discussion between a manager and individual employees, to determine which specific measures must be taken in order to strengthen the individual's loyalty to the organization and ensure that they stay. By performing stay interviews an organization can save time and money by reducing employee turnover. The interview itself is based on two-way communication between both parties. It takes place once a year and is separate from the annual interview. The primary objective of a stay interview is employee retention, through increasing trust between employers and employees, work satisfaction, loyalty and commitment to the organization. Even though there are some studies that confirm the positive effects of stay interviews, there are not enough to determine the actual impacts

of this method. The method also has some limitations, and thus it is not as useful on its own as it is when applied in combination with other methods, such as the annual interview.

POSLOVNI IN OSEBNI MODEL RAZVOJA KANVAS

»Osebni model razvoja kanvas je odlična metoda za vodenje svoje kariere. V svetu, ki od nas vsakodnevno zahteva veliko mero prilagodljivosti in agilnosti, kanvas posameznika vodi do izgradnje osebne blagovne znamke in ustreznega predstavljanja lastne vrednosti svetu. Omogoča tudi redno samorefleksijo in jasno vizualizacijo svojih interesov, sposobnosti, prepričanj, vrednot, potreb in morebitnih omejitev.«

Poslovni model razvoja kanvas (angl. *The Business Model Canvas*) je strateška predloga za razvoj novih ali dokumentiranje obstoječih poslovnih modelov organizacij. Gre za vizualno tabelo devetih elementov (gradnikov), ki opisujejo organizacijsko, projektno ali produktno vrednost, strukturo, stranke in finance poslovnega načrta organizacije.

Poslovni model je logika, s katero organizacija, skupina ali posameznik ustvarja in prinaša svojim strankam koristno storitev ali izdelek in je za svoje delo plačan. Skozi proces ustvarjanja vrednosti svojega dela pa ga vodi preprosta štiristopenjska metodologija modela:

1. korak: »Nariši« (angl. *draw*), vključuje definiranje našega (pogosto implicitnega) modela razvoja in ugotavljanje, na kateri točki je trenutno organizacija, projekt ali posameznik.
2. korak: »Premisli« (angl. *reflect*), v katerem razmislimo o trenutnem modelu in si poskušamo predstavljati nove možnosti. To pomeni tudi, da moramo definirati šibke točke ali področja, ki potrebujejo spremembe.

3. korak: »Preglej« (angl. *revise*), ki zajema preurejanje oziroma popravljanje modela.
4. korak: »Ukrepaj« (angl. *act*), znotraj katerega naredimo načrt za preizkušanje novega modela in ga tudi preizkusimo v praksi.

Poleg poslovnega modela poznamo tudi osebni model razvoja kanvas (angl. *Personal Business Model Canvas*). Metodologija osebnega modela razvoja uveljavlja podjetniške principe pri delu, ki ga izvajamo kot posamezniki. Glavna razlika je ta, da tako kot organizacija ustvarja in dostavlja določeno vrednost specifičnemu naboru strank, lahko tudi posamezniki ustvarjamo vrednost in jo dostavljamo strankam za nekakšno nadomestilo. To pomeni, da imamo svoje osebne poslovne modele. Ravno tako kot poslovne modele organizacij, se osebne poslovne modele lahko analizira, spreminja ali celo postavi na novo. Kot pri novih ali spremenjenih poslovnih modelih organizacij, tudi osebni poslovni modeli vključujejo hipoteze, ki jih je treba preveriti na trgu. Treba je opozoriti, da je metodologija osebnega modela razvoja namenjena dopolnjevanju in ne nadomeščanju posameznikovih veščin. Predstavlja torej dodatek k že obstoječim poslovnim orodjem.

Kot opisujejo Clark idr. (2012) v knjigi *Osebni model razvoja*, je naloga modela, da zmanjša težave in poveča zadovoljstvo pri delu, tako za delodajalce kot za zaposlene. Avtorji si želijo, da bi s pomočjo njihovega modela zaposleni prenehali menjati delovna mesta in raje vzpostavili trden osebni poslovni model ter lastno poklicno identiteto. Delodajalci oz. strokovnjaki za razvoj kadrov pa lahko z modelom spoznajo nov način oblikovanja poslovnih idej in motivirajo svoje zaposlene, da bo njihovo delo usklajeno s cilji organizacije (Clark idr., 2012).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Poslovni model razvoja je na osnovi svojega zgodnjega dela *Ontologija poslovnega modela* iz leta 2004 prvotno predlagal Alexander Osterwalder. Od izdaje Osterwalderjevega dela, leta 2008, pa so se pojavili novi »kanvasi« za specifične niše in področja. Leta 2010 sta Alexander Osterwalder in Yves Pigneur izdala knjigo *Business model Generation*, v kateri sta opisala praktična orodja za razumevanje, oblikovanje in

implementacijo novih poslovnih modelov ali obnavljanje starih. Namenila sta jo vodjem, svetovalcem, managerjem, oblikovalcem in drugim vodjem raznovrstnih organizacij. V knjigi sta hkrati sistematično predstavila filozofijo ter postavila teoretične temelje poslovnega modela razvoja kanvas. Leta 2012 sta skupaj z Timom Clarkom izdala knjigo *Business model You* in s tem postavila temelje še osebnemu modelu razvoja kanvas. Danes je model kanvas v poslovnem svetu že znana metodologija, o kateri se lahko posameznik pouči sam. Avtorji sicer pozivajo, da se svetovalci in vodstveni delavci udeležijo 2-dnevnega treninga, s katerim lahko pridobijo certifikat (Business Model You LLC – Certifikat za praktike iz vsebin Business Model You® – Osebni poslovni model kanvas), ki potrjuje njihovo strokovno znanje in predanost tehnologiji.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Prepoznavnost in splošna razširjenost modela razvoja kanvas je vodila tudi do mnogih znanstvenih raziskav in člankov o njegovi uporabnosti in implementaciji. Ker je metoda relativno nova (uradni začetki z letom 2010), je tudi večina znanstvenih besedil novejših. Raziskave lahko uvrstimo med tri glavne sklope:

1. sklop: Aplikacija poslovnega modela kanvas na različnih področjih (analiza obstoječih poslovnih načrtov in prepoznavanje njihovih pomanjkljivosti).

V ta sklop sodijo znanstvene raziskave, ki poročajo o uporabi poslovnega modela z namenom organizacije in analize obstoječih poslovnih načrtov ali delnem prirejanju le-teh z namenom analize obstoječih poslovnih načrtov in odprave morebitnih pomanjkljivosti. Prvi primer je kategorizacija letalskih družb (glede na uspešnost) in združevanje algoritmov letenja (Urban idr., 2018). Avtorji omenjene raziskave opažajo vedno večjo konvergenco med poslovnimi modeli v letalski industriji, zlasti med nizkocenovnimi prevozniki in prevozniki s polno ceno storitve. Z uporabo modela kanvas so želeli identificirati morebitne dodatne skupine, poleg obstoječih dveh, in odkriti ključne značilnosti njihovih poslovnih modelov. Drugi primer uporabe poslovnega modela kanvas v

praksi pa je raziskava avtorja Monroya Espinose (2017). V svojem delu ocenjuje izkušnjo hranilno-kreditne zadruga z več tisoč poslovnimi enotami, ki so v splošnem neformalne, nimajo opredeljene organizacijske strukture ali ustreznih orodij upravljanja. Zadruga zato vsako leto organizira izobraževanje za male podjetnike z namenom predstavitve optimizacije poslovanja s pomočjo poslovnega modela kanvas. Metodo uporabijo tudi pri oblikovanju skupne strategije dela zadruga z namenom ustvarjanja in zagotavljanja vrednosti za njihove stranke ter skrbjo za povezovanje članov.

2. sklop: Uporaba poslovnega modela kanvas za oblikovanje novih poslovnih idej.

V ta sklop uvrščamo znanstvena dela, ki so model kanvas uporabila pri prestrukturiranju ali razvoju novih poslovnih idej. Prvi primer je uporabna simbioza reciklažnega, energetskega in nepremičninskega podjetja s pomočjo poslovnega modela kanvas (Gravert in Jenny, 2016). Gre za študijo primera, v kateri sta avtorici izdelali različne možne scenarije (kanvase) inovativnega poslovnega sodelovanja industrijske simbioze med tremi lokalnimi podjetji na Švedskem. Sodelujočim organizacijam sta v uporabo predlagali tisti poslovni model, za katerega sta ocenili, da zagotavlja najlažje in dolgoročno najbolj smiselno sodelovanje. Drugi primer je projekt »Play4Guidance«, ki je poslovni model kanvas uporabil kot praktično orodje za podporo spletni podjetniški igri (Crotty idr., 2017). Študentom, ki so sodelovali v njihovi raziskavi, so prek modela kanvas predstavili delovanje resnične organizacije, nato pa jih povabili k igranju spletne podjetniške igre, oblikovane z namenom učenja izbranih podjetniških veščin. Vsi udeleženci so poročali, da je bila predhodna predstavitev modela kanvas ključna za razumevanje resničnih poslovnih strategij. Mulyana idr. (2018) pa so model kanvas uporabili za razvoj novega generalnega poslovnega modela vodenja posameznih enot terciarnega izobraževalnega sistema univerze Padjadjaran iz Indonezije, za katerega ocenjujejo, da jim bo omogočal smiselno ravnovesje med prizadevanjem za izobraževanje študentov in ohranjanje operativne trajnosti visokošolskega zavoda.

3. sklop: *Evalvacija in nadgradnja poslovnega modela kanvas.*

V tretjem sklopu so zbrane znanstvene raziskave, ki model kanvas prilagajajo specifičnim potrebam organizacij ali okolij, v katerih se uporablja. Plenter idr. (2017) so model kanvas smiselno prilagodili za storitve medosebne izmenjave in skupne uporabe. Po analizi 517 platform storitev skupne uporabe so identificirali devet dimenzij delovanja ter jih umestili v obstoječ poslovni model kanvas. Glavni spremembi sta razdelitev določenih gradnikov modela ter dodajanje novih, pri čemer avtorji sami ločujejo med spremembami strukture kanvasa (dodajanje, odstranitev ali preoblikovanje gradnikov) in spremembami, povezanimi z vsebino posameznih elementov kanvasa (dodajanje navodil, morebitnih orodij ali metod). Glavni izziv jim je predstavljala smiselna vključitev potrebnih sprememb ob hkratni ohranitvi originalne strukture modela kanvas. Specifične nadgradnje sta se lotila tudi Raftari in Amiri (2014), ki se osredotočata na uporabnost modela kanvas za gradnjo osebne blagovne znamke. V svojo metaanalizo sta vključila 25 raziskav, izvedenih po letu 2000. Glede na pregled in analizo literature avtorja predlagata skupen okvir uporabe modela kanvas za izgradnjo osebne blagovne znamke posameznika. Cosenz idr. (2017) pa so opravili evalvacijo modela kanvas. Kot glavni prednosti modela izpostavljajo berljivost in enostavnost modela pri komuniciranju poslovnih strategij organizacij skozi jasno vizualizacijo in organizacijo. Ocenjujejo tudi, da model smiselno predstavi tako notranje kot zunanje sile delovanja organizacije na preprost in praktičen način. Pomankljivost modela pa vidijo v pomanjkanju jasno definiranega strateškega namena in primerjave s konkurenco na trgu.

Zanimiva je tudi sama spletna stran modela razvoja kanvas (angl. *Business Model You Community*), kjer se registrirani uporabniki pogovarjajo in izmenjujejo mnenja o lastni uporabi modela in morebitnih medkulturnih povezovanjih z namenom izvedbe znanstvenih raziskav. Najpogostejše teme vključujejo uporabo modela na naslednjih področjih:

- Karierno svetovanje na šolah
- Osebni karierni razvoj zaposlenih
- Delavnice poslovnega modela razvoja za time (npr. Google)

- Podjetniško in karierno svetovanje (s strani licenciranih »coachov«, ki preizkušajo nove metode dela)
- Razvoj managerjev in drugih vodstvenih kadrov
- Spletno izobraževanje in mentorstvo
- Kulturno prilagajanje modela razvoja (izpostavljajo Kitajsko in države Severne Evrope)
- Pretvarjanje poslovnega modela razvoja kanvas v model bogastva/obogatitve
- Individualno svetovanje s predlogo kanvas

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Poslovni model razvoja kanvas bi lahko opisali tudi kot vizualizacijo organizacije oziroma njene poslovne ideje. Namenjen je torej sistematičnemu razvoju poslovne ideje. Podobno lahko osebni model razvoja kanvas opredelimo kot vizualni prikaz osebne blagovne znamke posameznika, ki je namenjen opisu njegovih kompetenc, želja, interesov. Predloga kanvas deluje kot spontano, a globoko iskanje prave vrednosti organizacije oziroma posameznika.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Poslovni model razvoja kanvas je namenjen organizacijam, delovnim skupinam, timom ali posameznikom, ki želijo dokumentirati in spremljati že obstoječe poslovne modele ali razviti nove. Osebni model razvoja kanvas je namenjen posameznikom (šolarjem, študentom, zaposlenim, izvajalcem, samostojnim podjetnikom ali lastnikom podjetij), ki želijo jasno predstaviti svoje kompetence, zmožnosti, veščine in druga močna področja. Prek analize teh pa želijo prepoznati, za koga oziroma kje bi lahko v prihodnosti delali.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Za uporabo modela kanvas ne potrebujemo veliko pripomočkov, treba pa je upoštevati preprosta pravila. Potrebujemo natisnjeno predlogo poslovnega ali osebnega modela kanvas, ki je prosto dostopna na spletni strani avtorjev. Če te možnosti nimamo, ga lahko izrišemo tudi sami (idealno na večji plakat). Poleg predloge potrebujemo še samolepilne listke in primerna pisala.

Model razvoja kanvas opisuje 9 elementov oziroma gradnikov z dodatnimi vprašanji za lažje opisovanje (tabela 1).

Tabela 1: Gradniki osebnega modela razvoja kanvas in pripadajoča vprašanja za pomoč.

GRADNIKI	VSEBINA	VPRAŠANJA, KI SI JIH ZASTAVLJAMO
1. Ključne aktivnosti	Kaj delamo?	Kateri dve ali tri ključne aktivnosti opravljamo v službi vsak dan in naš poklic razlikujejo od drugih? Katere ključne aktivnosti potrebuje naša ponudba vrednosti? Katere aktivnosti potrebujejo naši kanali in odnos s strankami?
2. Ciljna skupina	Komu pomagamo?	Komu v službi pomagamo vsak dan, posredno ali neposredno? Kdo je odvisen od našega dela pri opravljanju lastnih zadolžitvev? Kdo je naša najpomembnejša stranka? Kdo so stranke naših strank?
3. Ponudba vrednosti	Kaj je vrednost, ki jo zagotavljamo?	Kako natančno pomagamo strankam? Katera opravila pomagamo opraviti svojim strankam? Katere storitve ponujamo vsaki stranki? Katere probleme rešujemo oz. katero potrebo zadovoljujemo? Opišite konkretne koristi, ki jih imajo stranke kot rezultat vašega dela.
4. Prodajni kanali	Kako nas spoznajo in dobijo našo vrednost?	Kako potencialne stranke slišijo za nas? Kako jih dosegamo zdaj? Kako natančno dostavimo svojo vrednost – skozi kateri kanal? Kateri kanali delujejo najboljše? Kdo ima v »lasti« naše kanale?

GRADNIKI	VSEBINA	VPRAŠANJA, KI SI JIH ZASTAVLJAMO
5. Odnosi s strankami	Kakšno interakcijo imamo?	Kako poteka naša interakcija z ljudmi, ki jim pomagamo? Vzpostavljanje in vzdrževanje kakšnih odnosov pričakujejo naše stranke? Opišimo vrste odnosov, ki jih imamo sedaj.
6. Prihodki/koristi	Kaj dobimo?	Za kakšno pomoč/vrednost so naše stranke res pripravljene plačati? Za kakšno pomoč/vrednost plačujejo sedaj? Opišimo plačila in ugodnosti, ki jih dobimo, vključno z neotipljivimi ugodnostmi, kot so zadovoljstvo, profesionalni razvoj, občutek družbenega prispevka ipd.
7. Ključni partnerji	Kdo nam pomaga?	Kdo nam pomaga priskrbeti vrednost za naše stranke? Kdo nas podpira na druge načine in kako? Kdo dobavlja ključne vire ali izvaja ključne aktivnosti namesto nas?
8. Stroški	Kaj damo?	Kaj dajemo svojemu delu oz. čemu se odrečemo, da lahko delamo (energija, čas, fleksibilnost ipd.)? Katere ključne aktivnosti so »najdražje« (izčrpavajoče, stresne, neprijetne itd.)? Navedite vse materialne stroške dela (potovanja in drugi stroški, ki se nam ne povrnejo).
9. Ključni viri	Kdo smo in kaj imamo?	Kaj nas najbolj zanima? Kaj v povezavi z delom nas najbolj veseli? Kako bi opisali svojo osebnost? Opišimo svoje glavne zmožnosti in veščine. <i>OPOMBA: Definiranje tega dela je dolgotrajno, zato bodimo raje kratki in dodajamo več stvari pozneje.</i>

Postopek izdelave modela kanvas poteka s pisanjem odgovorov za vsak posamezni gradnik na samolepilne listke in ne neposredno na kanvas. Ni pomembno, kateri gradnik začnemo opisovati najprej, priporočljivo pa je, da začnemo tam, kjer poznamo odgovor. Na vsak listek zapišemo eno misel in ne uporabljamo alinej. Zaželeno je, da se izogibamo siromašnim zapisom (zapisi brez ustrezne povezave z drugimi polji) ter mešanju časovnega okvirja (zapisi ustrezno prilagojeni glagolskemu vidu – dovršni/nedovršni, uporaba namenilnika, opisovanje sedanjosti

ali usmeritev v prihodnost, na primer: »Po sestanku grem v pisarno razmišljat o možnih rešitvah«). Pomembno je, da pri izpolnjevanju razlikujemo med dejstvi in hipotezami ter ustvarjajmo zgodbo, namesto da le izpolnjujemo prazna polja. Priporočljiva je uporaba večjega kanvasa (A3 ali večji format), ki naj bo preprost in urejen. Uporaba barv je zaželena in namenjena ustvarjanju vzorcev s pomenom, ne dekoraciji. Prav tako je priporočeno, da delamo na zidovih, stoje in ne za mizami, sede. Za zaključek procesa je priporočljivo, da izdelani kanvas predstavimo še drugim, saj nam drugačen pogled in povratna informacija lahko zelo koristita pri reviziji modela. Pri predstavitvi smo pozorni, da predstavimo vsak element posebej, skozi opisovanje naše poslovne ali osebne zgodbe in ne opisujemo vseh gradnikov modela hkrati.

PRIMER UPORABE METODE

Za lažjo predstavljanje navajam primer osebnega modela razvoja kanvas (slika 1), in sicer primer osebnega modela razvoja sedemnajstletnega mladostnika, ki se je ob koncu srednje šole odločal o svoji karierni poti.

Omenjeni fant ni želel nadaljevati šolanja na fakulteti, hkrati pa ni vedel, katera znanja in interese bi lahko v življenju unovčil. V dijaškem domu, kjer je živel v času obiskovanja srednje šole, je velikokrat pomagal pri različnih dogodkih in prireditvah, vedno ga je zanimala elektronika in tehnika.

Ključni viri mladostnika so njegovo znanje o svetilih in poznavanje tonskih pripomočkov za oglaševanje različnih predstav. Ima tudi velik čut za estetiko, ki mu pomaga pri postavitvi scen in gradnih odrov. Je potrpežljiv, kar je v svetu umetnosti in pri izdelavi predstav zelo zaželeno. Ima svoj avto, svoj telefon in nekaj osebnih kontaktov prijateljev, ki že delajo v gledališčih. Prav tako se mu je ponudila priložnost, da se udeleži brezplačnega usposabljanja za tonske tehnike v gledališčih, kjer bo lahko svoje tehnično znanje in kompetence še poglobil.

Partnerji mladostnika so njegov mentor v dijaškem domu in mentor pri projektu. Pri projektu je spoznal tudi nove prijatelje ter različne tehnične strokovnjake, ki delajo v gledališčih.

Stroški mladostnika so njegov vloženi čas. Omenjeno delo zahteva zelo gibljiv urnik vaj in predstav, ki mu bo moral slediti. Vložil bo tudi svojo potrpežljivost pri iskanju pravih rešitev za sestavljanje koreografij (svetlobna in tonska podpora predstavi) in se soočiti z morebitnimi frustracijami ob pokvarjenih napravah.

Koristi za mladostnika so novo znanje, izkušnje in zadovoljstvo ob odlično osvetljenih predstavah. Hkrati pa tudi redni prihodek, če se bo ob koncu usposabljanja zaposlil.

Stranke mladostnika so igralci, režiserji in umetniški vodje gledališč.

Ponudba vrednosti pomeni, da mladostnik s svojimi izkušnjami pomaga gledalcem, da lažje sledijo predstavi in doživljajo popolno zadovoljstvo ob gledanju predstave ter se lažje odločijo za naslednji obisk. Umetniški vodji tako posredno pomaga pri večji prodaji kart, igralcem pa pomaga, da še bolj doživeto odigrajo svojo vlogo na odru.

Prodajni kanali, prek katerih stranke dobijo njegovo vrednost, sta osebni stik in telefon. Osebno je prisoten ob kreaciji, na vseh vajah in na sami predstavi, saj je svetlobni in tonski koreograf. Drugi kanal poteka po telefonu.

Odnosi s strankami so prav tako osebni (z gledališčniki na vajah, na predstavah), posredni (z gledalci in v zaodrju), strokovni (v družbenih krogih gledališčnikov, na izobraževanjih, projektih) ter mednarodni (ob gostovanju predstav, kot sooblikovalec potuje z nastopajočimi oziroma s predstavo tudi po tujih festivalih).

Ključne aktivnosti mladostnika so njegovo delo v gledališču, ki zajema redne pogovore z režiserji, preverjanje njihovih želja o osvetlitvi in glasbi. Skrbi, da je vse tehnično pravilno. Ob dogovorjenem času mora biti vedno na svojem delovnem mestu in opravljati svoje delovne naloge, saj brez njega predstava ne more potekati. Če je treba, je sposoben improvizirati in se prilagoditi nepredvidljivim situacijam (na primer odpoved računalniškega programa, poplava v gledališču, ki uniči svetlobni sistem ipd.).

uporabljali, jim mora psiholog namreč jasno razložiti, kaj točno je in kako se ga uporablja. Ker se dobro poznavanje orodja razvije z večkratno uporabo, je zaželeno, da uporabnikom večkrat ponudi možnost za delo na njihovih modelih. Pomembno vlogo igra tudi povratna informacija, zato je po reševanju ključna predstavitev osebnega modela in pogovor o njem.

Pri uporabi mora biti psiholog pozoren tudi na upoštevanje smernic, ki jih predpisujejo avtorji modela. Te zahtevajo, da se poslovni in osebni model kanvas lahko uporablja in natisne za neprofitne in nekomercialne namene, in sicer ob upoštevanju določenih pogojev (Clark idr., 2012). Hkrati lahko predlogo psiholog tudi prilagodi in nariše samostojno ter si poenostavi njegovo uporabo. Pri tem je etično, da uporabnikom predstavi njegov izvor in avtorje.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kljub preprostosti metode in možnosti improvizacije pri predvidenih pripomočkih menim, da je ne more uporabljati vsak. Prvi pogoj je gotovo zanimanje za metodo. Če v njej uporabnik ne vidi smisla, metoda zanj ne bo imela uporabne vrednosti. Poleg tega je metoda zaradi svoje preproste vizualizacije lahko zaznana tudi kot statična. Njena dinamičnost je namreč rezultat tega, kako (učinkovito) jo posamezniki uporabljajo. Ob tem sem mnenja, da se za osnovno uporabo modela kanvas še ni potrebno udeležiti priporočenega treninga za pridobitev certifikata. Je pa ta gotovo priporočljiv za tiste, ki bi se z metodo radi ukvarjali bolj profesionalno ali poslovno.

Metodo se lahko uporablja individualno ali skupinsko, čeprav je skupinska izvedba močno odvisna od situacije in okolja. Priporočena izvedba (večkratno reševanje) lahko postane časovno zamudna. V idealnem okolju bi isti model namreč revidirali in nadgrajevali znova in znova, kar pa v praksi ni vedno mogoče. Odpira se tudi vprašanje, kdo v organizaciji bi prevzel glavno vlogo pri predstavljanju in uporabi metode kot orodja za vodenje lastne kariere. Pred samostojno uporabo bi zaposleni namreč potrebovali jasna navodila, pomoč in vodenje strokovnjaka, da posamezniku jasno obrazloži abstraktne gradnike in njihov pomen. Istočasno je za razumevanje in uspešno uporabo metode

potrebna določena stopnja kompetentnosti za samokritičnost, samorefleksijo, predstavljanje sebe in sprejemanje odgovornosti za stalen strokovni in poklicni razvoj.

Glavna omejitev metode je morda njena nejasnost, kako izpolnjen osebni model razvoja kanvas spraviti v akcijo, brez da bi za to potrebovali oblikovati nov model razvoja, ki načrtuje prav to (Coes, 2014).

L I T E R A T U R A

- Clark, T., Osterwalder, A. in Pigneur, Y. (2012). *Business model you: A one-page method for reinventing your career*. Hoboken New Jersey: Wiley.
- Coes, B. (2014). *Critically assessing the strenghts and limitations of the Business model Canvas* [Magistrsko delo, University of Twente, Master Business Administration]. Dostopno na https://essay.utwente.nl/64749/1/Coes_MA_MB.pdf
- Consenz, F., Borgonovi, E., Aiello, G. in Fellegara, A. M. (2017). Conceptualizing innovative business planning frameworks to improving new venture strategy communication and performance. A preliminary analysis of the »Dynamic business model canvas« V E. Borgonovi, A. Gaetano in A. M. Fellegara (ur.), *Sviluppo, sostenibilità e competitività delle Aziende. Atti del Convegno AIDEA* (str. 271–296). Italija: Il Mulino.
- Crotty, Y., Kinney, T. in Farren, M. (2017). Using the Business Model Canvas (BMC) strategy tool to support the Play4Guidance online entrepreneurial game. *International Journal for Transformative Research*, 4(1), 34–41.
- Espinosa Monroy, F. J. (2017). Application of the business model Canvas in micro-enterprises from partners of the savings and credit cooperative Luz del Valle. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(2), 159–169.
- Gravert, E. in Mattsson, J. (2016). *Industrial symbiosis: Canvas business model between a recysling company, an energy company and a real estate manager* [Magistrsko delo, Royal Institute of Technology, Master of Science]. Dostopno na www.semanticscholar.org/paper/Industrial-symbiosis-%3A-Canvas-business-model-a-an-a-Gravert-Mattsson/a1b125d7e2b9d5aa20f8c0b7c7b7008c6ffe91f8
- Kocjan, N. (2017). *Osebni model razvoja. Vodnik za trenerje*. Ljubljana: TiPovej! – Zavod za ustvarjalno družbo.
- Mulyana, B., Daryanto, A. in Purwito, A. (2018). Business model development strategy of Padjadjaran university with Canvas Business Model approach. *Asian Business Research Journal*, 3(1), 1–8.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology. A proposition in a design science approach* [Magistrsko delo, Université de Lausanne, Ecole des Hautes

- Etudes Commerciales]. Dostopna na www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
- Osterwalder, A. in Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Hoboken New Jersey: Wiley.
- Plenter, F., Fiel, E., Hoffer, M., Chasin, F. in Rosemann, M. (2017). *Repainting the business model canvas for peer-to-peer sharing and collaborative consumption*. V I. Ramos, V. Tuunainen in H. Krcmar (ur.), 25th European Conference on Information Systems, ECIS 2017 (str. 2234–2249). Schloss Dagstuhl, Leibniz Center for Informatics. Dostopna na <https://www.icscarsharing.it/wp-content/uploads/2019/02/2017-Repainting-the-business-model-canvas-for-peer-to-peer-sharing-and-collaborative-consumption.pdf>
- Raftari, M. in Amiri, B. (2014). An entrepreneurial business model for personal branding: proposing a framework. *Journal of Entrepreneurship Business and Economics*, 2(2), 121–139.
- Urban, M., Ploettner, K. O., Hornung, M. in Klemm, M. (2018). Airline categorisation by applying the business model canvas and clustering algorithms. *Journal of Air Transport Management*, (71), 175–192.

THE BUSINESS AND PERSONAL BUSINESS MODEL CANVAS

The Business Model Canvas is a strategic template for developing new or documenting existing business models, while The Personal Business Model Canvas uses entrepreneurial principles of work and applies them to individuals. In the same way as an organization creates and delivers value to a specific set of clients, individuals can also create value and deliver it to clients for some kind of compensation. The role of a personal business model is therefore to reduce suffering and increase job satisfaction; both for employers by assisting them in lifelong career guidance and establishing their own professional identities, and for managers by helping them form a fresh way of generating business ideas and developing their employees to align their work with the goals of the company. In this paper, I present in detail The Personal Business Model Canvas with the purpose of recognizing it as a very effective tool for lifelong career guidance, personal branding and professional identity development. The model consists of nine building blocks with corresponding questions that help a person describe each block more specifically and so clearly visualize their personal model with a simple four-step methodology: draw, reflect, revise and act.

Karmen Vehovec

RESNE IGRE

»Otroci danes igrajo številne igre, ki pa so povečini strelske, s čimer jih učimo, kakšno orožje poznamo ter kako ravnati z njim. A vendar je to družba, h kakršni ne stremimo, zato bi bilo bolj smiselno oblikovati večji nabor iger, ki bi otroke učile o medsebojnih odnosih, učenje česar lahko dosežemo prek resnih iger. Resne igre so precej učinkovite tudi za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih na najrazličnejših področjih, npr. za razvijanje številnih mehkih in trdih veščin, pomagajo pri destigmatizaciji duševnih motenj, organizacijskem uglaševanju, selekciji. Menim, da so zanimiv način učenja, saj temeljijo na izkustvenem učenju, ki je lahko zelo učinkovito. Poleg tega pa igralna izkušnja, ki jo resne igre vključujejo, vzdržuje motivacijo pri udeležencu.«

Resne igre (angl. *serious games*) so igre, katerih primaren cilj ni zabava, užitek ali razvedrilo, temveč jih uporabljamo v namene izobraževanja, usposabljanja, treniranja in uglaševanja (Michael in Chen, 2006). Lahko gre za videoigre ali pa za igre, ki se odvijajo v določenem prostoru z vnaprej pripravljenimi pripomočki. V nasprotju s klasičnimi igrami resne igre niso nujno prostovoljna dejavnost in so sestavljene iz dveh dimenzij, to sta resnost in igralna izkušnja. Tudi igre, ki nimajo direktnega fokusa na učenju, so lahko obravnavane kot resne, to so npr. igre, namenjene rehabilitaciji (Mostefai, Balla in Trigano, 2019). Resne igre spodbujajo pridobivanje znanja preko soočanja uporabnikov z različnimi izzivi, scenariji in težavami, ki jih morajo razrešiti zato, da bi prišli do zastavljenega cilja. Prenesti morajo učenje iz iger v prakso.

Razvrščamo pa jih v tri podvrste (Alvarez, 2008):

- izobraževalne igre;
- igre, namenjene promociji, oglaševanju novih izdelkov in
- simulacijske igre.

Resne igre so več kot le motivacijsko sredstvo, saj so nekatere spretnosti usvojene le prek vaje in specifične lekcije so lahko naučene le na napakah. Predstavljajo lahko močan učni pripomoček, saj se vsebinsko največkrat nanašajo na realne situacije in s tem omogočijo izkustveno učenje (Michael in Chen, 2006), ki je tudi prevladujoča paradigma učenja prek resnih iger (Cahoto in Murphy, 2016).

Uporaba resnih iger v industriji pripomore k razvijanju trdih veščin, kot so znanje tujega jezika, tipkanje, pisanje, znanje matematike, branje, uporaba programske opreme. Prav tako pomagajo pri razvoju mehkih veščin, ki jih potrebujemo za medosebne odnose, skupinsko delo in se kažejo kot potrpežljivost, fleksibilnost, zagnanost, upravljanje s časom (Vöröš, 2016). Uporabljamo jih lahko pri testiranju osebnostnih lastnosti in posameznikovih sposobnosti (za delovno mesto) ali za razširjanje sporočil posameznih družbenih skupin in organizacij (Kotar, 2012). Tako resne igre ne pomagajo le pri usvajanju novega znanja in veščin, temveč so vanje vključeni tudi metakognitivni procesi. Uporabniki se prek resnih iger lahko učijo bolj resničnega samoocenjevanja, npr. njihove zaznane učinkovitosti, saj so igralci vključeni na kognitivni, čustveni, socialni in vedenjski ravni (Kapp, Spangenberg, Kruse in Narciss, 2019).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Pojem resne igre je prvi uporabil Clark C. Abt, inženir, pedagog in socialni znanstvenik, v svoji knjigi *Serious Games*, ki jo je izdal leta 1970. V knjigi piše o splošni uporabnosti iger, ki lahko, poleg zabave, preidejo na področje intelektualnega razvoja posameznika in širših družbenih problemov (Kotar, 2012).

Vendar pa začetki resnih iger segajo dlje v zgodovino. Za prvo simulacijsko igro velja *HUTISPEL*, ki je izšla leta 1955 (Djaouti, Alvarez, Jessel in Rampoux, 2011). To je vojaško-strateška igra za dva igralca, ki jima omogoča, da uporabljata jedrsko orožje in preučujeta njegov vpliv

na globalno okolje. Istočasno so se razvijale igre za civiliste, npr. simulacije vodenja in nadzorovanja velikih organizacij. Sicer pa je o začetku resnih iger malo podatkov, saj nobena od teh iger ni bila namenjena širši javnosti. Takratne igre so bile namenjene oglaševanju in učenju.

Širši javnosti so igre postale dostopne nekaj let pozneje. Leta 1992 je izšla igra *Captain Novolin*, ki je bila namenjena otrokom. Z njo naj bi se otroci učili uravnnavati sladkorno bolezen. Temelj igre je zbiranje prehrambenih izdelkov, pred začetkom vsake stopnje pa dobimo navodila nutricionista (Djaouti idr., 2011).

Za prvo pomembnejšo resno igro velja *America's Army*, ki je bila razvita za vojsko Združenih držav Amerike in je bila zastonj distribuirana leta 2002 prek svetovnega spleta. Leta 2004 je presegla 17 milijonov prenosov. Gre za prvoosebno strelsko igro, ki predstavlja način vojaškega treninga. Njen prvotni namen je bilo oglaševanje ameriške vojske in je služila kot sredstvo za rekrutacijo mladih med 16 in 24 letom (Alvarez, 2008).

Na splošno velja leto 2002 za prelomno obdobje, saj so po tem letu resne igre doživele hiter razvoj. Do tistega leta, v obdobju dobrih dvajsetih let, je bilo razvitih okoli 930 iger, nato pa je bilo v samo osmih letih razvitih dodatnih 1256 iger (Vozel, 2016). Številka je danes gotovo še precej višja. Sprva so bile resne igre navadno uporabljene v vojski, danes pa se pojavljajo v najrazličnejših panogah, npr. obrambi, učenju, treningu, trženju, komunikacijskih vodah, zdravstvu, kulturi in aktivizmu (Alvarez, 2008). Uporabljajo se lahko tudi v namen upravljanja in načrtovanja kariere, na področju varnosti pri delu, v raziskovalnih laboratorijih itd. (Kotar, 2012).

ZNANSTVENA SPOZNAVANJA O UPORABNOSTI METODE

Učenje je navadno dolg, naporen in kompleksen proces, ob katerem učenec načeloma ne občuti ugodja, temveč se skuša učni situaciji celo izogniti. Po drugi strani pa so dolge, zapletene in težko obvladljive tudi videoigre, a vendar uporabniki v njih uživajo in ostanejo motivirani tudi po daljšem času igranja (Marshall, b.d., v: Kotar, 2012). Tako so lahko resne igre koristen pripomoček v izobraževalnem procesu. Raziskave so pokazale, da imajo resne igre pozitivne učinke na besedišče in vsebinsko znanje (Chen in Hsu, 2019). Povečale naj bi motivacijo za učenje in

uspešnost učenja (Laamarti, Eid in Saddik, 2014). Udeleženci so precej bolj vključeni in se prek igre lahko naučijo do štirikrat več, kot bi se naučili med predavanji (Allal-Chérif in Makhoulouf, 2016). Resne igre lahko uporabimo tudi za izboljševanje prevajalskih veščin (npr. Calvo-Ferrer, 2017) in pri otrocih za učenje regulacije čustev (López-Pérez in Pacella, 2019). Večkrat nagrajena serija izobraževalnih iger je Global Conflicts, ki je namenjena mladostnikom od 13 do 20 let. Prek igre se učenci lahko učijo zgodovino, geografijo, državljansko vzgojo ipd. Igralec je postavljen v vlogo novinarja, ki si želi napisati čim boljšo zgodbo. Igra učencem omogoča raziskovanje konfliktov po svetu in jih spozna s temami, kot so demokracija, človekove pravice, globalizacija, terorizem, podnebje, revščina (Global Conflicts, b.d.).

Najdaljši staž v uporabi resnih iger ima vojska. Uporabljajo jih kot pripomoček za usposabljanje in nabor vojakov. Značilnost resnih iger na vojaškem področju je upoštevanje realnih dejavnikov in čim večja podobnost virtualnega okolja resničnemu. Oprema, pravila, zahteve in značilnosti obnašanja trenerjev v igri so avtentični tistim iz prave vojske, kar za igralca pomeni, da se prek igre uči pomembnih dejstev. Resne igre predstavljajo učinkovit pristop za izboljšanje motorike in koordinacije med očmi in rokami, povečajo zmožnost večopravnosti, konvergentnega mišljenja, spodbujajo učenje tujih jezikov in spoznavanje tuje kulture. Učijo pa tudi samoobvladovanja v stresnih situacijah (Kotar, 2012), učenje česar je lahko koristno na področju dela in organizacije v splošnem.

Resne igre so se izkazale za učinkovite (Kotar, 2012), razlogi za njihovo uporabo v podjetništvu pa so lahko različni, npr. varčevanje v programu izobraževanja, predstavljajo priložnost za umik iz pisarne, prehod od pasivnega k aktivnemu udeležencu. Poleg tega je današnja generacija mladih zaposlenih odraščala z videoigrami in se zato morda lažje uči na ta način. Vodilne svetovne družbe uporabljajo resne igre za selekcijo, vključevanje in usposabljanje zaposlenih. Najpogostejša raba resnih iger je trening (Alvarez in Djaouti, 2012). Resne igre omogočajo zaposlenim, da doživijo določene situacije, s katerimi se v svoji karieri še niso srečali, ter se z njimi soočijo na interaktiven in zabaven način, pri čemer se učijo čim bolje izkoristiti svoje znanje, veščine in vedenje. Študije (npr. Allal-Chérif in Makhoulouf, 2016) kažejo, da naj bi uporaba resnih iger pomembno prispevala

k izboljšanju socializacije, eksternalizacije, kombiniranja in ponotranjenja znanja ter naj bi spodbujala primerjalno analizo v delovnih organizacijah. Uporaba resnih iger povečuje motivacijo in angažiranost pri učnem procesu ter profesionalnem nastopu. Resne igre spodbujajo možgansko aktivnost, saj možgani ne ločijo med resničnimi in umetnimi dražljaji (Kosslyn in Moulton, 2012).

V bančnih sektorjih po svetu uporabljajo resne igre za doseganje različnih ciljev. Z njimi si lahko pomagajo usposablјati novo zaposlene za boljše delovanje v bančnih dejavnostih tj. v okviru organizacijskega uglasševanja, olajšajo pa jim tudi širjenje korporativne kulture in pomagajo pri osebni rasti zaposlenih prek boljšega razumevanja delovanja bank. S pomočjo resnih iger v podjetjih spodbujajo sodelovanje med igralci različnih starosti in narodnosti. S pomočjo resnih iger lahko zaposleni uporabljajo naučene teorije v praktičnih primerih, v katerih so rezultati, pozitivni ali negativni, skladni s tem, kar bi se zgodilo v resnici (npr. posojilodajalci lahko vidijo, kaj bi se zgodilo s posojili glede na njihove odločitve). Ker igralci lahko vidijo posledice svojih odločitev, razvijajo kritičen odnos. Resne igre lahko na tak način zagotavljajo najboljše učenje in zapomnitev spretnosti, ki jih zaposleni pozneje samodejno uporabljajo v praksi. Izboljšujejo zmožnost presoje in finančnega odločanja, udeleženci pa se srečajo tudi s skrajnimi situacijami, prek katerih lahko pridejo do inovativnih rešitev (Allal-Chérif in Makhlof, 2016).

Študije so pokazale veliko vrednost video- in računalniških iger pri uporabi v znanstvene namene (Michael in Chen, 2006). Na področju medicinske oskrbe je bilo razvitih več resnih iger, ki so učinkovite. Tako so npr. kirurgi z izkušnjami igranja videoiger pokazali večje sposobnosti pri opravljanju paraloskopije in postopkov šivanja, kot če teh izkušenj niso imeli. Resne igre so na področju zdravja in medicine namenjene predvsem okrevanju in zdravljenju pacientov, usposabljanju zdravnikov za zahtevnejše operacije ter promoviranju zdravja in dobrega počutja. Razvijajo pa se tudi resne igre na področju duševnega zdravja, saj naj bi imele potencial spremeniti storitve na tem področju. Uporabniki bi lahko ustvarjali in raziskovali zapletene probleme. S pomočjo resnih iger bi lahko okrepili in prilagodili obstoječe terapije (Loh, Sheng in Ifenthaler, 2015). Poleg tega bi resne igre lahko predstavljale portal za spletne skupnosti, kar bi omogočalo preseči geografske meje in bi zagotavljalo

nove modele pomoči (Reynolds, Hodge in Simpson, 2017). Ob pregledu študij se kažejo pozitivni učinki resnih iger na ljudi z motnjami v duševnem razvoju ter z motnjami avtističnega spektra (Tsikinas in Xinogalos, 2018). Nekateri avtorji (npr. Reynolds idr., 2017) pa pravijo, da imajo resne igre velik potencial na celotnem področju duševnega zdravlja, saj omogočajo varno okolje za reševanje socialnih in psiholoških problemov. Zagotavljajo dostopen, prijazen in zaželen kontakt za tovrstno temo za uporabnike. Primerno oblikovana resna igra lahko vodi do veljavnih in smiselnih terapij in okrevanja. Prav tako pa resne igre vplivajo na destigmatizacijo duševnih motenj (Mullor, Sayans-Jimenez, Cangas in Navarro, 2019).

Usposabljanje in izobraževanje z digitalno tehnologijo je postalo splošno razširjeno in se je razvilo v posebno vejo industrije z velikimi finančnimi donosi. Resne igre so že del te industrije, njihov razvoj na tem področju pa strmo narašča (Kotar, 2012).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Učenje je del posameznikovega življenja. V dobi razvoja informacijske tehnologije, ko podatki postajajo vse bolj dostopni, je vseživljenjsko učenje kompetenca, ki (p)ostaja pomembna. Učimo se lahko na različne načine in eden od teh načinov je tudi prek resnih iger, s katerimi lahko razvijamo najrazličnejše veščine. Resne igre pa ne predstavljajo le načina razvijanja, temveč tudi način preverjanja naših veščin. Avtorji (npr. Fleming idr., 2014) ugotavljajo, da se resne igre lahko uporabljajo kot instrument za ugotavljanje izvršilnih funkcij pri posameznikih, ki so lahko celo učinkovitejši od preizkusov, kot so: Londonski stolp, Stroopov test ipd. Ena najbolj ključnih stvari pri razvijanju resne igre je, da si zastavimo cilj, vizijo (Hughes, 2018), kaj želimo z resno igro (na) učiti, uriti oz. kaj želimo z njo doseči, ter da jo v nadaljnjih korakih na podlagi tega oblikujemo. Namen resne igre je lahko urjenje, treniranje zaposlenih, organizacijsko uglaševanje, urjenje določene sposobnosti, ocenjevanje osebnosti (npr. v namen selekcije) ipd.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Lahko bi dejali, da so resne igre uporabne za vse posameznike – naj gre za učence določene starosti, podjetnike ali posameznike z različnimi duševnimi težavami. Potrebno je le, da ciljno populacijo pred začetkom razvijanja resne igre dobro opredelimo, in sicer upoštevajoč namen in cilj igre, saj je za oblikovanje dobre igre pomembno poznavanje te ciljne populacije, poznavanje njenih potreb in motivatorjev (Hughes, 2018). Pri oblikovanju resne igre lahko v precejšnji meri izhajamo prav iz tega, saj na ta način lažje oblikujemo igro, ki bo igralcem, ciljni populaciji, bolj zanimiva in se bodo posledično iz nje več naučili.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Bistvo resnih iger je uporabiti igro in njeno dinamiko za čim večjo angažiranost uporabnika, zato njen razvoj temelji na treh stebrih – teoriji, vsebini igre ter oblikovanju in izvedbi igre. »Teorija vključuje spoznanja o procesu učenja in zaznavanja, o čustvih in vedenjskih vzorcih ter o odnosu človeka do računalnika in iger. Vsebina igre se nanaša na specifično tematiko, ki jo igra želi predstaviti. Pri oblikovanju in izvedbi pa izhajamo iz teoretskih, vsebinskih in finančnih izhodišč. Na njihovi podlagi se implementirajo najboljše rešitve in zvrsti igre« (Kotar, 2012, str. 9).

Pri oblikovanju resne igre moramo imeti v mislih tri temeljna razmišljanja, in sicer moramo razmišljati o finančnih sredstvih, ki jih imamo na voljo, o neenotni strojni opremi in o neenotni programski opremi. Igra naj podpira različne platforme za osebne računalnike, prenosnike, osebne digitalne pomočnike in drugo opremo, ki je na tržišču. Prav tako glede na finance, ki jih imamo na voljo, izberimo programsko opremo, ki naj bo dostopnejša in po potrebi cenejša. Scenarij resne igre naj ne omogoča napredovanja le z metodo poskusov in napak (Michael in Chen, 2006). Da bi dosegli čim boljši transfer naučenega prek igre v prakso, je priporočljivo, da resno igro oblikujemo čim bolj realistično (De Gloria, Bellotti in Berta, 2014).

Prensky (2001) navaja 11 procesno usmerjenih principov, ki jih upoštevajo snovalci pri izdelavi kakovostne igre. Snovalci naj imajo jasen pregled nad celoto. Določijo naj člana tima, ki bo preprečil morebitne umike in ki naj ostale člane sproti seznanja z zastavljeno vizijo. Ves čas

naj bodo osredotočeni na uporabnikovo izkušnjo. Začetek igre naj tako ne bo pretežek, igra naj bo prilagojena več tipom igralcev (začetnikom in izkušenejšim). Pomembna je trdna struktura, ta naj bo vnaprej načrtovana in ima lahko različne oblike. Lahko je na začetku bolj razvejana ali pa se postopoma razveja in proti koncu spet strne. Igra naj ima visoko stopnjo prilagodljivosti, kar je doseženo s stopnjevanjem zahtevnosti, z uporabnikovo izbiro zahtevnostnega nivoja ipd. Igra naj bo hitro obvladana, a težko usvojena. Najboljše igre so navadno tiste, ki se jih igralci naučijo v nekaj minutah, igranje pa jim je v izziv več ur, dni, tudi mesecev. Pomembno je vzdrževanje zatopljenosti, kar pomeni, da naj igra ne bo ne prelahka in ne pretežka. Zatopljenost lahko vzdržujemo npr. z negativnimi povratnimi informacijami: ko igralec nazaduje, igra postane lažja, ko napreduje, pa težja. Prisotno naj bo sprotno nagrajevanje, brez kaznovanja. Ljudje ne marajo kaznovanja, zato se v igri lahko dobljena nagrada s časom manjša, ob usodni napaki pa igralec ne umre, temveč začne ponovno z nižjega nivoja v igri. Vključiti je treba raziskovanje in odkrivanje. Pri oblikovanju resne igre ne smemo igralca že takoj na začetku zasuti z informacijami (vključno s podajanjem navodil), temveč se mora do njih dokopati sam s svojo radovednostjo (Hughes, 2018). Zagotoviti je treba vzajemno podporo. Namigi pri eni nalogi so koristni tudi pri drugi, čeprav pri novih problemih niso navedeni. To daje občutek, da je namigov manj, kot jih dejansko je. Vmesnik naj bo intuitiven, saj za dobro igro ni značilen preprost, ampak uporaben vmesnik, ki ima lahko vgrajene tudi krivulje učenja. Igralci naj imajo možnost ohranitve napredka. Igra naj torej vsebuje gumb »shrani«, ki shrani trenutno pozicijo in dosežke igralca, ter gumb, ki omogoča nadaljevanje z zadnje prekinitvene točke.

Slika 1 prikazuje, kako se lotiti oblikovanja igre na področju podjetništva, izhajajoč iz specifičnih potreb določenega podjetja.

Pri oblikovanju resne igre je pomembno, da postavimo jasne cilje, vizijo igre, dobro poznamo uporabnike in njihove značilnosti ter izhajamo iz njihovih motivatorjev in potreb (te lahko ugotavljamo npr. s pomočjo fokusnih skupin) in ne iz svojih. Sestaviti je treba dobro strukturo, o kateri se naj tim, ki igro sestavlja, pogovori, jo preoblikuje itd., šele nato pa dejansko začnemo sestavljati igro. Bistveni elementi so tudi zanimive zgodbe, scenariji ter premišljeno oblikovani karakterji v igri,



Slika 1: Potek oblikovanja resne igre na področju podjetništva (v Allal-Chérif in Makhoul, 2016).

saj se nanje igralec lahko čustveno naveže, kar omogoča učinkovitejše učenje (Hughes, 2018). Poleg tega so udeleženci poročali, da je zanimiva zgodba v igri delovala motivacijsko ter jih nagovarjala k vztrajanju pri igri (Tang, Falkmer, Chen, Bölte in Girdler, 2019).

PRIMER UPORABE METODE

Resna igra Serena Supergreen je bila oblikovana z željo spodbuditi mladostnice pri samooceni njihovih kompetenc na tehničnem področju. Ko so avtorji (Kapp idr., 2019) igro aplicirali na ciljni populaciji 93 študentov, se je pokazalo, da s pomočjo opisane igre lahko krepimo zaznavo samoučinkovitosti na področju tehničnih kompetenc pri dekletih.

Omenjena resna igra je zasnovana na način, da se avatar Serena in njeni prijatelji soočajo z različnimi izzivi. Gre za digitalno igro, v kateri igralec prevzame vlogo avatarja Serene. To je dekle, ki si želi na počitnice s prijatelji. V uvodnem delu igralec spozna, kako nadzirati lik, kakšne so njegove možnosti interakcije ter kako zbira in razpolaga s predmeti, s katerimi se v igri srečuje. V zaključku uvodnega dela si igralec lahko med štirimi možnostmi izbere, kakšnega avatarja bo imel med igro.

Serena si torej želi na počitnice s prijatelji, vendar pa se mora, da bi si počitnice lahko privoščila, prijavit na različna delovna mesta v lokalnem nakupovalnem centru. Prva stopnja se začne v Serenini sobi, kjer mora pripraviti dokumente za prošnjo za zaposlitev. V tem delu se igralec sreča s prvim tehničnim izzivom, in sicer mora zamenjati žarnico. Šele v tem delu spozna, kaj je Serenina naloga – zaslužiti denar. Na drugi stopnji je Serena v nakupovalnem centru, kjer se sooča s številnimi izzivi, kako zaslužiti denar za počitnice. Preizkusi se na različnih delovnih mestih, npr. v trgovini z živalmi, glasbeni trgovini, trgovini za popravila ipd. Na vsakem delovnem mestu se spopada z različnimi tehničnimi nalogami (npr. popraviti mora akvarij) ter se srečuje s karakterji, ki so del igre, npr. lastniki trgovin, kupci. Na tretji ravni pa se Serena skupaj z dvema prijateljema znajde na otoku, kamor so prispeli po nesreči. Da bi lahko otok zapustili, se zopet srečajo z različnimi nalogami, npr. popraviti morajo sončno streho, rotor vetrnice. Igra se konča, ko se Serena in prijatelja rešijo in zapustijo otok. Med pustolovščino Serena prevzema različne vloge in mora obvladovati precej zahtevne tehnične težave.

Igra je sestavljena iz 21 nalog, ki naslavljajo različna tehnična znanja. Te naloge so razporejene na tri stopnje in se po zahtevnosti stopnjujejo, npr. na prvi ravni mora Serena zamenjati žarnico, saj se v temi ne more obleči, na drugi stopnji mora popraviti akvarij, na tretji pa vetrni sistem. Dodanih je še 10 izzivov, za katere pa ne potrebujemo tehničnih znanj, temveč prek njih igralec razvija mehke veščine, npr. sodeluje z najboljšim prijateljem, se dogovori za potovanje.

Tehnične naloge, s katerimi se igralec srečuje, so bile oblikovane v štirih korakih. Najprej so se določile teme izzivov (npr. sončna energija, energetska varčni viri, vetrna energija). Da bi spodbujali mojstrske veščine, je ustvarjenih več priložnosti za uspeh, saj je za vsako temo oblikovanih več različnih nalog. Število nalog je odvisno od teme, in sicer glede na to, koliko je ta tema pomembna na področju obnovljivih virov energije, na kar so oblikovalci sklepali iz števila delovnih mest, ki zahtevajo znanje na določenem področju. V drugem koraku so avtorji zbrali informacije o predhodnem znanju skupine, kateri je bila igra namenjena. Do podatkov so prišli prek delavnic, kjer so o tem povprašali izkušene delavce, učitelje in ciljno skupino. Zbrane podatke so upoštevali pri odločanju o težavnosti nalog. V tretjem koraku so učne cilje

opredelili z vidika doseženih kompetenc. V zadnjem koraku pa so pridobljene podatke preoblikovali v naloge, ki so jih vključili v igro. Pri tem so upoštevali, da so se izzivi nadgrajevali, npr. naloge na tretji stopnji so nadgrajevala znanje iz druge stopnje.

Vključene so interaktivne povratne informacije, ki se kažejo na različne načine. Glede na odločitve, ki jih igralec sprejema, se spreminja okolje igre, npr. če igralec namesti žarnico, ki proizvaja preveč toplote, temperatura v akvariju naraste in riba v njem začne kazati znake nelagodja. Tudi avatar sam spremlja dejanja igralca prek samogovorov, npr. reče »To se mi ne zdi dobra ideja. Nevarno je zamenjati žarnico, ne da bi prej izklopil elektriko«. Avatar tudi takoj komentira, če igralec skuša združiti dva predmeta, ki ju ni mogoče združiti, ali pa skuša izvesti dejanje, ki bi glavnemu junaku škodilo. Ko igralec ne izvaja nobene aktivnosti dlje kot 30 sekund, začne avatar razmišljati o naslednjih korakih in ponuja namige, ki igralcu pomagajo pri nadaljevanju igre. Vir informacij so tudi karakterji v igri, npr. lastniki trgovin, ki igralcu pomagajo z nasveti. Vse te povratne informacije so namenjene vodenju in podpori igralcu, ne ponujajo pa direktnih odgovorov. Do njih se mora dokopati igralec sam.

Igra je zastavljena tako, da igralec na začetku sam oceni svoje tehnične sposobnosti na 10-stopenjski lestvici, kar je del prošnje za zaposlitev. Ko zaključi z deli v nakupovalnem centru, dobi povratne informacije karakterjev iz igre, ki prav tako ocenijo razvoj njegovih sposobnosti. Pri tem služijo začetni odgovori igralca kot izhodišče, na katerem igra gradi. Če se igralec na začetku zelo nizko oceni, se lahko njegove ocene, na podlagi povratne informacije karakterjev iz igre, zvišajo, če uspešno opravi naloge v igri. Če pa se igralec že izhodiščno visoko oceni, nato pa se srečuje s številnimi težavami med igranjem, se njegova ocena ne spremeni, temveč ostane ista.

VLOGA PSIHologa

Načrtovanje in izdelava kakovostne resne igre zahteva velik nabor strokovnih znanj. Osnova za dober izdelek je namreč uravnoteženo sodelovanje strokovnjakov iz teorije in prakse o človeku in družbi, strokovnjakov s specifičnimi vsebinskimi znanji in vsemi, ki se ukvarjajo z razvojem iger (Kotar, 2012).

Iz zapisanega lahko razberemo, da ima pri ustvarjanju resne igre pomembno vlogo tudi psiholog, saj smo psihologi strokovnjaki na področju teorije in prakse o človeku. Veliko vlogo ima predvsem kognitivna psihologija, ki se ukvarja z delovanjem možganov, tovrstno znanje pa je ključno za oblikovanje resne igre, npr. kako vzdrževati pozornost, kakšne barve uporabiti. Za oblikovanje resne igre je pomembno dobro poznavanje potreb in motivatorjev ciljne skupine. Za ugotavljanje slednjega je psiholog lahko v veliko pomoč, da izvede analizo potreb.

Psihološko znanje je koristno tudi pri oblikovanju karakterjev, ki v igri nastopijo, saj so ti, kot je bilo že omenjeno, ključnega pomena, da se igralec »celostno potopi« v igro. Psiholog ima pomembno vlogo pri oblikovanju izzivov, s katerimi se sreča igralec, da bodo ti res primerni glede na namen in cilj igre.

Vloga psihologa je tako lahko povsem snovalske narave, hkrati pa se resne igre lahko uporabljajo tudi za namen selekcije, organizacijskega uglaševanja in usposabljanja zaposlenih, kjer je vloga psihologa motivirajoče in etične narave. Pomembno je, da zaposleni, če gre za resno igro, ki se uporablja kot način usposabljanja, ob tem ne čutijo prisile. Psiholog jih lahko motivira za uporabo resne igre, prisluhne njihovim skrbem in jim pomaga pri soočanju z njimi.

V primeru uporabe resnih iger za namen selekcije je pomembno, da psiholog ni pristranski pri dajanju navodil, ter se vsem udeleženiim posveti v enaki meri. Prav tako mora v selekcijskem postopku biti pozoren, da je sama igra zasnovana na način, da nima nihče od kandidatov prednosti. Psiholog lahko igra pomembno vlogo tudi pri sami oceni učinkov resne igre.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kljub raziskavam, ki kažejo na pozitivne učinke resnih iger na različnih področjih, pa nekateri avtorji (npr. Westera, 2017) menijo, da imajo resne igre še veliko prostora za izboljšave. Načrte resnih iger bi lahko izboljšali tako, da bi jih v večji meri utemeljili na dokazih raziskav v znanosti. Prav tako naj bi se resne igre odrekle delu izobraževanja, da bi ohranile zabavo, čemur pa se ne bi smele odpovedati. Resne igre bi morale vključevati pojasnila o določenih konceptih in teorijah, četudi bi bilo za to treba igro v nekem delu prekiniti. Prav tako bi morale resne igre podajati povratne

informacije o učenju in ne o uspešnosti. Poleg tega bi morale omogočati čas za razmislek in metakognitivne aktivnosti. Pomembno je, da se izognemo nepotrebnim stilskim elementom, ki le obremenjujejo kognicijo. Dobro bi bilo, da bi igre ponudile večjo stopnjo svobode igralcu ter naj ne bi vsebovale časovnih omejitev ali katere koli oblike zunanega pritiska. Igre bi morale spodbujati zavzetost in trud, ne pa da nagrajujejo le dosežke. Po drugi strani pa se zdi, da nekateri avtorji (npr. Hughes, 2018) že opozarjajo na zapisano in to aktivno rešujejo.

Načrtovanje resne igre je interdisciplinarno delo, kar je lahko pri metodi resnih iger prednost, a hkrati slabost. Resno igro ne more oblikovati kar vsakdo. Če v ekipo snovalcev igre ne vključimo kakšnega profila, ki je za oblikovanje resne igre pomemben, se to posledično kaže v slabši kakovosti igre. Omejitev metode je torej lahko že pomanjkanje znanja na področju programiranja, saj so raziskave pokazale, da je realistični videz igre pomemben pri prenosu znanja (De Gloria idr., 2014), kar pa težko dosežemo, če nimamo določenega znanja o oblikovanju likov v igri. Za snovanje kakovostne resne igre potrebujemo veliko ekipo, kar pa je lahko problematično z vidika financiranja.

Omejitve metode pa niso le v njeni zasnovi, temveč moramo biti na določene omejitve pozorni tudi pri sami aplikaciji metode. Čeprav tehnologija postaja vse bolj pomembna in veliko mladega kadra tehnologijo dobro pozna, ne smemo spregledati starejših zaposlenih ter tistih, ki do tehnologije čutijo strah in niso vešči pri njeni uporabi. Pri snovanju in apliciranju resnih iger se moramo torej prilagoditi tudi najšibkejšim članom ter poskrbeti, da se ne čutijo prikrajšane. Skrbeti moramo, da pri uporabnikih iger ne povzročimo občutja neugodja. Če delamo s ciljno skupino, v kateri določeni posamezniki tehnologije ne sprejemajo najbolje, se moramo najprej spoprijeti s to oviro, zato da bo učenje prek resne igre nazadnje res učinkovito.

LITERATURA

- Allal-Chérif, O. in Makhoulf, M. (2016). Using serious games to manage knowledge: The SECI model perspective. *Journal of Business Research*, 69(5), 1539–1543.
- Alvarez, J. (2008). *Serious games: Advergaming, endugaming, training and more*. Francija: IDATE.

- Alvarez, J. in Djaouti, D. (2012). *Introduction au serious game – Serious game an introduction (French and English)*. Paris: Ludoscience.
- Calvo-Ferrer, J. R. (2017). Educational games as stand-alone learning tools and their motivational effect on L2 vocabulary acquisition and perceived learning gains. *British Journal of Educational Technology*, 48(2), 264–278.
- Chen, H.-J. H. in Hsu, H.-L. (2019). The impact of a serious game on vocabulary and content learning. *Computer Assisted Language Learning*, 1–22.
- Canhoto, A. I. in Murphy, J. (2016). Learning from simulation design to develop better experiential learning initiatives: An integrative approach. *Journal of Marketing Education*, 38(2), 98–106.
- De Gloria, A., Bellotti, F. in Berta, R. (2014). Serious games for education and training. *International Journal of Serious Games*, 1(1), 15.
- Djaouti, D., Alvarez, J., Jessel J. P. in Rampnoux, O. (2011). Origins of serious games. V M. Ma, A. Oikonomou in L. C. Jain (ur.), *Serious games and edutainment applications* (str. 25–43). London: Springer London.
- Fleming, T. M., Cheek, C., Merry, S. N., Thabrew, H., Bridgman, H., Statiak, K., Shepherd, M., Perry, Y. in Hetrick, S. (2014). Serious games for the treatment or prevention of depression: A systematic review. *Revista de Psicopatologia y Psicologia Clinica* 19(3), 227–242.
- Global Conflicts. (b.d.). Dostopno na <https://www.seriousgames.net/portfolios/global-conflicts-game/>
- Hughes, A. (2018). Serious Games and gamification development secrets 2018 [Video]. Dostopno na <https://www.youtube.com/watch?v=g2CXB-Chsk0&t=2365s>
- Kapp, F., Spangenberg, P., Kruse, L. in Narciss, S. (2019). Investigating changes in self-evaluation of technical competences in the serious game serena supergreen: Findings, challenges and lessons learned. *Metacognition and Learning*, 1–25.
- Kosslyn, S. M. in Moulton, S. T. (2012). Mental imagery and implicit memory. V K. D. Markman, W. M. P. Klein in J. A. Suhr (ur.), *Handbook of imagination and mental simulation* (str. 35-52). New York: Psychology Press.
- Kotar, B. (2012). *Resne igre* (diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta, Ljubljana.
- Laamarti, F., Eid, M. in Saddik, A. E. (2014). An overview of serious games. *International Journal of Computer Games Technology*, 2014, 1–15.
- Loh, C. S., Sheng, Y. in Ifenthaler, D. (2015). *Serious games analytics, methodologies for performance measurement, assessment and improvement*. Switzerland: Springer International Publishing.
- López-Pérez, B. in Pacella, D. (2019). Interpersonal emotion regulation in children: Age, gender, and cross-cultural differences using a serious game. *Emotion*, 1–11.
- Michael, D. R. in Chen, S. (2006). *Serious games: Games that educate, train and inform*. Boston: Thomson Course Technology PTR.

- Mostefai, B., Balla, A. in Trigano, P. (2019). A generic and efficient emotion-driven approach toward personalized assessment and adaptation in serious games. *Cognitive Systems Research*, 56, 82–106.
- Mullor, D., Sayans-Jimenez, P., Cangas, A. J. in Navarro, N. (2019). Effect of a serious game (*Stigma-Stop*) on reducing stigma among psychology students: A controlled study. *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking* 22(3), 205–211.
- Prensky, M. (2001). *Digital Game-Based Learning*. ZDA: McGraw-Hill.
- Reynolds, L. M., Hodge, P. in Simpson, A. (2017). Serious games for mental health. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 24(4), 183–184.
- Tang, J. S. Y., Falkmer, M., Chen, N. T. M., Bölte, S. in Girdler, S. (2019). Designing a serious game for youth with ASD: Perspectives from end-users and professionals. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 49(3), 978–995.
- Tsikinas, S. in Xinogalos, S. (2018). Studying the effects of computer serious games on people with intellectual disabilities or autism spectrum disorder: A systematic literature review. *Journal of Computer Assisted Learning*, 35(1), 61–73.
- Vöröš, M. (2016). *Resne igre - aplikacija za prvo pomoč* (diplomsko delo). Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko, Maribor.
- Vozel, L. (2016). *Evalvacija vpliva resnih iger v izobraževanju na primeru storitve eTrees* (magistrska naloga). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Westera, W. (2017). Why and how serious games can become far more effective: Accommodating productive learning experiences, learner motivation and monitoring of learning gains. *Journal of Educational Technology & Society*, 22(1), 59–69.

SERIOUS GAMES

Serious games are games that are not primarily intended for entertainment or pleasure, but are used for educational, training, coaching and advertising purposes. Unlike classic games, serious games are not necessarily a voluntary activity and consist of two dimensions: seriousness and gaming experience. Serious games encourage the acquisition of knowledge by confronting users with different challenges, scenarios and problems that they need to solve in order to reach their goal. The aim is then to transfer the learning from games into practice. Such games are classified into three main categories: 1) training games, 2) message-based games, and 3) simulation games. Serious games are more than just a motivational tool, as some skills are learned only through practice and specific lessons can only be learned from mistakes. They can be a powerful teaching tool, since they are mostly content-based using real-world situations, thus facilitating experiential learning. The use of serious games can help to develop hard skills such as foreign

language skills, typing, writing, maths skills, reading, and software use. They also help to develop the soft skills we need for interpersonal relationships, and teamwork, which manifest as patience, flexibility, commitment, and time management. They can be used to test personal traits and individuals' abilities in a workplace context, or to disseminate messages from individual social groups and organizations. Such serious games not only help users to acquire new knowledge and skills, but also make use of metacognitive processes, as players are involved at the cognitive, emotional, social and behavioural levels.

Maruša Cvek in Eva Boštjančič

ROTACIJA DELOVNIH MEST

»Prednost rotacije je v posrednem preverjanju sposobnosti zaposlenih – z uporabo rotacije namreč delodajalec dobro spozna funkcioniranje posameznika v različnih situacijah in na različnih delovnih mestih ter tako izve, kaj in koliko lahko pričakuje od njega. Metoda je tako lahko uporabna pri načrtovanju nasledstev ter nadomeščanju ključnih zaposlenih.

Sicer je rotacija uporabna predvsem pri organizacijskem uglasčevanju novincev – zanje je pomembno, da se čim hitreje spoznajo s poslovanjem podjetja, njegovo politiko in strategijo ter da se preizkusijo z delom v različnih oddelkih.«

Konkurenčnost je za organizacije danes ključnega pomena – pomembno je, da iščejo različne načine, kako izboljšati učinkovitost in produktivnost delovne sile, vendar pri tem ohraniti motivacijo in pripadnost na visokem nivoju (DeCenzo in Robbins, 1996; v Jaturanonda, Nanthavanij in Chongphaisal, 2006). Eden od načinov razvoja kadrov in povečanja produktivnosti je tudi metoda rotacije delovnih mest (angl. *job rotation*). Gre za sistematičen proces rotacije zaposlenih med različnimi delovnimi mesti ali projekti znotraj delovne organizacije z namenom doseganja različnih ciljev (Woods, 1995; v Santos, da Silva, de Magalhaes in Monteiro, 2016).

Z rotacijo delovnih mest lahko dosežemo več ciljev (vir: www.management-studyguide.com/job-rotation.htm):

- Zmanjšamo monotonost pri delu: Zaposleni imajo priložnost za spoznavanje z različnimi delovnimi mesti, nalogami in zadolžitvami – tako zmanjšamo občutek rutine, hkrati pa jih motiviramo za doseganje rezultatov in dokazovanje v vsakem intervalu rotacije.

- Načrtujemo nasledstva: Rotacija pomaga pri iskanju odgovora na vprašanje »Kdo bo nadomestil koga« – z rotacijo se pridobi bazen potencialov, ki lahko nadomestijo ključne kadre ob upokojitvi ali če zapustijo organizacijo.
- Ustvarjamo boljše ujemanje med zaposlenim in delovnim mestom: Z rotacijo delovnih mest spoznamo, katero delovno mesto zaposlenemu najbolj ustreza – če zaposleni deluje na delovnem mestu, ki mu ustreza tako po uporabi kompetenc kot osebnih preferenc, bosta njegov »input« in »output« najvišja.
- Spoznavamo zaposlenega z vsemi delovnimi področji določene organizacije: Med rotacijo zaposleni spozna, kako organizacija deluje, kako se naloge izvajajo in kdo je za kaj odgovoren. Poleg boljšega vpogleda v delovanje se zaposleni spozna tudi s problemi, ki se pojavljajo na posameznem področju.
- Preizkušamo veščine in kompetence zaposlenega: Glavna funkcija procesa rotacije je spoznavanje in analiziranje sposobnosti, znanj in veščin, ki jih ima zaposleni. Cilj rotacije je, da delodajalec zaposlenega po zaključku rotacije premesti na delovno mesto, na katerem se je izkazal kot najbolj uspešen.
- Pridobivamo raznolike delovne izkušnje: Z rotacijo zaposlene premaknemo iz cone udobja, jih spodbudimo, da so izpostavljeni različnim situacijam ter razvijajo nove veščine in kompetence – na ta način organizacija usmerja njihov osebni in strokovni razvoj.

Prednost rotacije delovnih mest je prepoznavanje skritih talentov in potencialov, zaposlenim omogoča spoznavanje lastnih interesov, prepoznavanje znanj, veščin in kompetenc, ki jih imajo ter odkrivanje morebitnih priložnosti za izboljšave in nadaljnje organizacijsko učenje. Rotacija lahko zaposlenim predstavlja pomemben motivacijski vidik, hkrati pa se povečuje njihovo delovno zadovoljstvo in organizacijska pripadnost (*Job Rotation – Meaning and Its Objectives*).

Med pomanjkljivosti metode pa sodi čas, ki je potreben, da se posameznik privadi na sam proces dela, usvoji potrebno znanje ter se poveže z novimi sodelavci tako, da ga oni sprejmejo (mu svetujejo, pomagajo, si izmenjujejo znanja). Rotacija je lahko vir stresa in anksioznosti med zaposlenimi – predstavlja dodatno obremenitev zaradi privajanja na nove pogoje, zadolžitve in naloge. Posledično lahko med zaposlenimi pride tudi do odpora zaradi manjše prilagodljivosti (*Disadvantages of Job Rotation*, b. d.).

Raziskave, ki so se ukvarjale z analizo metode rotacije, dajejo nekonsistentne rezultate, ki variirajo od pozitivnih do negativnih, zato je pred uvajanjem metode rotacije potrebna zadostna mera kritičnosti in skrbnega premisleka o smiselnosti in ciljnih, ki jih organizacija želi doseči.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Rotacija delovnih mest je od leta 1950 dalje prepoznana kot metoda, ki jo organizacije uporabljajo za zmanjšanje monotonosti dela, dolgočasje, izčrpanosti. Različni avtorji so se osredotočili na oblikovanje definicije, ki bi postopek rotacije kar najbolje opisala (Santos, da Silva, Baldassarre in de Magalhaes, 2017). Woods (1995; v Santos idr., 2017) je podal najbolj izčrpno opredelitev – rotacija delovnih mest je sistematično gibanje zaposlenih od delovnega mesta do delovnega mesta ali od projekta do projekta v organizaciji, z namenom doseganja ciljev človeških virov, kot so usmerjanje novih delavcev, preprečevanje dolgočasje in izgorelosti, nagrajevanje zaposlenih, krepitev in usmerjanje poklicnega razvoja ter izpostavljanje zaposlenih različnim delovnim okoljem.

Poznejši poskusi opredelitve rotacije delovnih mest so usmerjeni bolj ozko – rotacijo opredeljujejo kot menjavo delovnih mest ali kot menjavo med projekti. Richardson in sodelavci (2003; v Santos idr., 2017) opisujejo rotacijo kot recipročno izmenjavo osebja med dvema ali več oddelki oz. območji v vnaprej določenem obdobju. Kuijer in sodelavci (2004; v Santos idr., 2017) so navedli, da je rotacija redna izmenjava med različnimi delovnimi mesti znotraj organizacije, ki temelji na določenem načrtu ali pa je izpeljana spontano glede na potrebe zaposlenih. Coyne (2011; v Santos idr., 2017) pa je rotacijo opisal kot načrtovano in organizirano gibanje zaposlenih znotraj ali prek organizacijskih področij z namenom spodbujanja večje uspešnosti podjetja.

Ena najnovejših opredelitev pa pravi, da je rotacija delovnih mest praksa, ki zaposlenim ali skupinam zaposlenih omogoča premike iz ekipe v ekipo, od projekta do projekta znotraj istega organizacijskega področja – zaposleni obdrži enako vlogo in tip dela, kot ju je imel pred rotacijo (Santos idr., 2017).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Uporaba metode rotacije ima **na področju informacijske tehnologije**, predvsem pri proizvajalcih programske opreme, tako pozitivne kot negativne učinke. V organizacijah, katerih ključno področje je razvoj programske opreme, metoda rotacije pozitivno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi ter na povezovanje s sodelavci – predstavlja priložnost za vzpostavljanje novih prijateljskih odnosov. Hkrati gre za odlično priložnost učenja ter boljši in hitrejši prenos znanja in izkušenj (Santos idr., 2017) – rotacija se je izkazala še posebej učinkovita, ko gre za pridobivanje tehničnih in poslovnih znanj (Santos, da Silva, de Magalhaes in Monteiro, 2016). Pomemben doprinos predstavlja raznolikost delovnih nalog in zadolžitev, zaradi česar je celotna izkušnja za vse vključene v rotaciji zelo motivacijska (Santos idr., 2017). Pozitivna lastnost rotacije je bila tudi percepcija zaposlenih o novih zadolžitvah – imeli so občutek večje strukturiranosti in boljše opredelitve njihovega dela (Santos idr., 2016).

Raziskovalci so prepoznali tudi nekaj negativnih posledic rotacije. Izkazalo se je, da prenos znanja predstavlja obremenitev za vse vključene, zaradi česar se lahko povečata stres in verjetnost izgorelosti (Santos idr., 2017). Dodatno k izgorelosti pripomore tudi to, da so rotacijo pogosto izvajali v času, ko so se projekti že izvajali, zaradi česar so bili zaposleni lahko odgovorni za dvojno delo – izvajanje zadolžitev pri prejšnjem projektu ter sodelovanje pri novem (Santos idr., 2016). Kot pomembno omejitev je treba izpostaviti čas, ki je za izvedbo te metode potreben – izkazalo se je, da sama izpeljava zahteva veliko časa (Santos idr., 2017). Problem rotacije med delovnimi mesti ali projekti je tudi vpogled nadrejenih v delo zaposlenih – nimajo tako dobrega vpogleda in sledljivosti nad tem, kaj zaposleni počnejo, zaradi česar lahko prihaja do nepravilne povratne informacije, ocene dela ali celo nagrajevanja (Santos idr., 2016). Z metodo rotacije se pogosto povezujejo tudi pripadnost organizaciji, karierni razvoj in zadovoljstvo pri delu, kar pa se pri organizacijah, ki skrbijo za razvoj programske opreme, ni izkazalo (Santos idr., 2017).

Uporaba metode rotacije **v zdravstvu**, bolj specifično pri osebju medicinskih sester, je pozitivno povezana z delovnim zadovoljstvom in pripadnostjo organizaciji. Vpliva na zmanjšanje stresa in izgorelosti ter na

povečanje produktivnosti zaposlenih. Vključeni v rotacijo so pridobili nova strokovna znanja, večšine in vpogled v delo, kar je nanje delovalo motivacijsko, hkrati pa je uporabljena metoda predstavljala temelj za objektivni in pravičen sistem nagrajevanja (Chen, Wu, Chang in Lin, 2015).

Dejavnike, ki vplivajo na odločitev o uvedbi rotacije v **proizvodnjo**, lahko razdelimo na spodbujevalne in zaviralne. Med dejavnike, ki spodbujajo odločitev za vpeljavo rotacije v delovni proces, uvrščamo:

- preventivo – uvedba rotacije je uporabna za preprečevanje morebitnih poškodb zaradi neprestane obremenitve istih delov telesa ter pozitivno vpliva na zaposlene, ki imajo že težave z mišično-skeletnimi obolenji;
- širino za delavce – posameznik obvlada več različnih nalog oz. strojev, hkrati pa je to tudi varovalo v primeru, ko kdo od zaposlenih zbolí ali gre na porodniško.

Med zaviralne dejavnike pa spadajo morebitne poškodbe delavcev, zaradi katerih rotacija ni mogoča, nefleksibilnost in nepripravljenost delavcev za dodatno učenje in pridobivanje znanj ter negativna nastrojenost do vodstva – gre za prepričanje, da vodstvo slabo pozna delo v proizvodnji. Pogosto je zaviralni dejavnik tudi pomanjkljiva komunikacija in prikaz prednosti, ki jih rotacija prinese tudi zaposlenim (Leider, Boschman, Frings-Dresen in Molen, 2015).

V proizvodni panogi je percepcija zaposlenih o rotaciji delovnih mest drugačna od objektivne realnosti. Izkazalo se je, da zaposleni zaznavajo rotacijo kot metodo, ki pozitivno vpliva na njihovo produktivnost in kakovost izdelkov. V nasprotju z mišljenjem zaposlenih pa se je izkazalo, da se je njihova produktivnost znižala in da je v polovici primerov kakovost izdelkov celo upadla (Jeon, Jeong in Jeong, 2016).

Za rotacijo so bili v največji meri zainteresirani zaposleni, starejši od 45 let, ki so bili bolj naklonjeni daljšim intervalom rotacije in širšemu obsegu dela – razlog za to je v manjši stopnji prilagodljivosti zaradi starosti ter večjega obsega znanja. Nad rotacijo so bili navdušeni tudi mladi zaposleni, ki pa so bili v večji meri naklonjeni omejenemu obsegu dela v krajšem intervalu (Jeon, Jeong in Jeong, 2016).

V Sloveniji to metodo uporablja dve tretjini vseh organizacij (67,3 %); najnižji delež njene uporabe najdemo v javnem sektorju (53,2 %), najvišji pa

v največjih organizacijah, z več kot 500 zaposlenimi (85,0 %). Nadpovprečno se uporablja v organizacijah sektorja kmetijstvo in industrija (79,4 %), v organizacijah z več kot 200 zaposlenimi (76,7 %), v organizacijah z najnižjo izobrazbo, tj. z manj kot 25 % diplomantov (72,7 %), in v organizacijah, usmerjenih na svetovna tržišča (74,6 %). Metoda se pretežno uporablja z dokaj nizko intenzivnostjo (redko 75,2 %, pogosto 24,8 %), nadpovprečno intenzivno pa le v organizacijah, ki imajo od 200 do 500 zaposlenih (36,4 %) (Kohont idr., 2015).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Pri iskanju razlogov, zakaj se delovne organizacije odločajo za rotacije in kakšen je njihov namen, lahko izhajamo s treh zornih kotov (Eriksson in Ortega, 2006):

- **Perspektiva zaposlenega** predpostavlja, da je rotacija učinkovit način za razvoj veščin in sposobnosti zaposlenega. Pri rotaciji ključnih kadrov le-ti pridobijo širši vpogled v različne vidike delovanja podjetja, so izpostavljeni različnim izkušnjam ter pridobijo širši nabor veščin, kar povečuje njihov intelektualni kapital. Pri zaposlenih na delovnih mestih na nižjih hierarhičnih nivojih (npr. proizvodnji) pa rotacija pripomore k poznavanju različnih stopenj razvoja izdelka, obvladovanju različnih strojev (Eriksson in Ortega, 2006) ter predstavlja preventivo pred fizičnimi preobremenitvami samo določenih delov telesa (Leider idr., 2012).
- **Perspektiva delodajalca** predpostavlja, da je rotacija pomemben vir informacij o spretnostih, sposobnostih in znanju zaposlenih. Pripomore k prepoznavanju razlogov za uspeh – kaj je odvisno od splošnih sposobnosti in veščin zaposlenega, kaj je odvisno od specifičnih sposobnosti in znanj, ki so vezana na delovno mesto, ter kaj je odvisno od specifik delovnega mesta (torej dejavniki, ki niso odvisni od zaposlenega). Te informacije pripomorejo k načrtovanju napredovanj in nagrajevanj zaposlenih, oblikovanju sistema nasledstva, skrbi za optimalno delovno okolje, pripomorejo tudi k

ustvarjanju ujemanja med zaposlenim in delovnim mestom (Eriksson in Ortega, 2006), usmerjanju novih zaposlenih ter usposabljanju in načrtovanju kariere in kariernega razvoja zaposlenih. S sistematičnim razvojem zaposlenih podjetje pridobiva na človeškem in intelektualnem kapitalu ter s tem na svoji konkurenčnosti. Za rotacijo delovnih mest se organizacije odločijo tudi zaradi nižanja stroškov – rotacija omogoča večje število delovnih mest, kot je zaposlenih (Cheraskin in Champion, 1996).

- **Perspektiva motivacije zaposlenih** pa predpostavlja, da se z uporabo rotacije delovnih mest vzdržuje motivacija zaposlenih na višjem nivoju (Eriksson in Ortega, 2006) – preprečuje se pojav monotosti in dolgočasje ter se povečuje pripadnost zaposlenih, saj ob tem prepoznajo možnosti za lasten razvoj in napredovanje (Cheraskin in Champion, 1996).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Rotacija delovnih mest je primerna za zaposlene na različnih nivojih:

- Najpogosteje se organizacije za rotacijo odločijo pri **novu zaposlenih**, saj jim na ta način omogočijo spoznavanje z različnimi področji dela, pridobivanje širokega spektra znanj in izkušenj ter boljši vpogled v delovanje podjetja. Je pomemben del procesa načrtovanja in razvoja kariernega razvoja zaposlenega ter hkrati omogoča prepoznavanje potenciala novo zaposlenih (Energize & Enhance Employee, 2008).
- Rotacija je lahko namenjena tudi za **zaposlene, ki so v podjetju že dlje časa**. Rotiranje zaposlenih po različnih oddelkih in funkcijah lahko predstavlja del procesa načrtovanja napredovanj in nagrajevanj ali procesa načrtovanja nasledstva in ključnih zaposlenih (Energize & Enhance Employee, 2008).
- V rotacijo organizacije lahko vključimo tudi **zaposlene tik pred upokojitvijo**, z namenom načrtovanja upokojitve in ohranitve ter prenosa njihovega znanja. Ta prilagodljiva oblika zaposlitve starejšim zaposlenim omogoča prenos znanja, izkušenj in mentorstvo mlajšim zaposlenim ter interdisciplinarno povezovanje (Energize & Enhance Employee, 2008).

Katere organizacije se bodo odločile za rotacijo delovnih mest, je odvisno ne samo od zaposlenih, temveč tudi od značilnosti organizacijske kulture posameznega delodajalca. Za rotacijo se odločajo tako organizacije, ki imajo hierarhično strukturo, kot organizacije, ki imajo sploščeno strukturo. V primeru hierarhične strukture je potreba po prepoznavanju potencialov in zaposlovanje pravih ljudi na prava delovna mesta ključna, zato je za njih rotacija pomemben vir informacij o zaposlenih in načrtovanju usposabljanj. V organizacijah s sploščeno strukturo pa je rotacija pomembna z vidika motivacije – zaposleni lahko hitreje dosežejo občutek platoja, zaradi rotiranja pa se možnost za ta pojav zmanjša (Eriksson in Ortega, 2006).

Prav tako je večja verjetnost, da se bodo za rotacijo odločile organizacije, ki so ustanovljene na novo ali pa so v fazi rasti – v obeh primerih je ključno, da dobro spoznajo svoje zaposlene, njihove sposobnosti ter značilnosti in zahteve delovnih mest. Bolj kot je organizacija heterogena z vidika zaposlenih, bolj pomembno je, da delodajalec dobro pozna svoje zaposlene (Eriksson in Ortega, 2006).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Stopnja uspeha metode je v veliki meri odvisna od načrtovanja. Koraki, ki so potrebni za razvoj metode rotacije delovnih mest, so naslednji (Triggs in King, 2000):

1. **Postavitev ciljev:** Prvi korak predstavlja opredelitev ciljev, ki jih z rotacijo želi organizacija doseči – med najpogostejše cilje spada zmanjšanje monotonosti, povečanje produktivnosti in kakovosti, zmanjšanje pojava absentizma, ustvarjanje pozitivnega vzdušja, timskega sodelovanja, spodbujanje inovativnosti, pridobivanje novih znanj in izkušenj.
2. **Ugotavljanje trenutnega stanja:** Najlažji način za ugotavljanje trenutnega stanja je uporaba vprašalnika ali izvedba intervjuja, katerih namen je pridobivanje informacij od zaposlenih. Vprašanja se lahko nanašajo na ergonomijo, njihovo mnenje o rotaciji, obremenitev specifičnih delov telesa pri delu, koliko časa zaposleni to že dela, njegovo počutje, zadovoljstvo, vzdušje in druge specifične. Podatki, pridobljeni v tem koraku, so pomembni za poznejše načrtovanje urnika rotacije in primerjavo prej – potem.

3. **Analiza nalog:** Namen te faze je ugotavljanje delovnih nalog, zadolžitve in obremenitev pri delu. Osredotočiti se je treba tako na znanje in veščine, ki so potrebne za izvedbo, kot na morebitne fizične obremenitve (npr. težo objektov, razdaljo, obremenitev zgornjih in spodnjih mišic telesa) in trajanje.
4. **Razvoj urnika rotacije:** Urnik temelji na informacijah, pridobljenih z vprašalniki oz. intervjuji ter z analizo nalog. Pri razvoju je treba razmisliti o številu vključenih delovnih mest v rotacijo. Zaželeno je, da delovna mesta vključujejo različne zadolžitve – vsebinsko različne naloge ali različne fizične obremenitve različnih delov telesa.
5. **Določitev obdobja in treningov:** Ko določimo število delovnih mest ter predvidimo zadolžitve in obremenitve, je pomembno, da določimo čas trajanja posameznega intervala in vmesni čas med rotacijo, katerega namen je, da zaposleni usvoji strategije, potrebne za zmanjšanje napak, in se vpelje v delovno mesto brez takojšnjega pritiska doseganja ciljev.
6. **Implementacija urnika:** Gre za realizacijo zastavljenega urnika in ciljev. Pri implementaciji je pomembna prilagodljivost organizacije in zaposlenih – lahko se namreč zgodi, da imajo zaposleni težave pri usvajanju novih znanj, zato je pomembno konstantno spremljanje in preverjanje potreb po dodatnem uvajanju.
7. **Ocena programa:** Potrebno je sprotno vrednotenje programa, ki omogoča ugotavljanje doseganja zastavljenih ciljev in pričakovanj. Smiselna je uporaba *follow-up* vprašalnika ali izvedba intervjujev, s katerimi dobimo povratno informacijo in zaznavanje rotacije s strani zaposlenih ter objektivne mere, npr. število poškodb, spremembe v produktivnosti in kakovosti, stopnjo absentizma ipd.

PRIMER UPORABE METODE

Rotacija delovnih mest v knjižnici – v program so bile vključene štiri knjižnice na območju mesta Phoenix v ZDA. V prvi fazi so v knjižnicah predstavili projekt ter v vsaki od njih pridobili po enega prostovoljca, ki je bil pripravljen na rotacijo med knjižnicami. Glavni razlogi za odločitev sso bili izgoreli, želja po spremembi, širši vpogled na dogajanje na

tem področju in želja po spremembah v matični knjižnici po zaključku rotacije. Po izboru prostovoljcev so sledila usklajevanja s pravniki, direktorji kadrovskih služb in supervizorji ter sodelavci. Cilj teh usklajevanj je bil čim manjša sprememba po knjižnicah – nova oseba bo brez dodatnih ugodnosti, zadolžitev ali drugih sprememb prevzela delo, ki ga je pred tem opravljal njen predhodnik. Vsak od vključenih je dobil za čas dela v novi knjižnici tudi nov elektronski naslov za komunikacijo s sodelavci, nato se je rotacija lahko začela (Pierce, 2001).

Zaposleni, vključeni v rotacijo, so se pri delu srečevali s številnimi izzivi, npr. usvojiti so morali nov računalniški sistem, sodelovali so pri preureditvi knjižnice in njene zbirke (izvedba novih nakupov), izvedli intervjuje z avtorji knjig, povezovali in posvetovali so se z novimi sodelavci, spoznali njihova mnenja in poglede ter na ta način pridobili širši in bolj kritičen vpogled na delovanje matične knjižnice (Pierce, 2001).

Po vrnitvi v matično knjižnico so zaposleni predlagali spremembe kot primere dobrih praks, rotacijo pa so ocenili kot odlično priložnost za povezovanje s strokovnjaki znotraj svoje stroke. Kot najpomembnejše, to izkušnjo so ocenili kot priložnost za rast – ko se bodo v prihodnje srečali s problemi v knjižnici, bodo v situacijo prenesli znanja in izkušnje, ki so jih pridobili drugod. Zato so morda sprejeli bolj integrirane rešitve, kot bi jih sicer (Pierce, 2001).

VLOGA PSIHologa

Vloga psihologa je ključna v vseh fazah rotacije. V prvi vrsti je psiholog pomemben z vidika organizacije – ima ustrezna znanja za izvedbo poglobljene analize delovnega mesta (torej, katera znanja, izkušnje, izobrazba so potrebni, ali je potrebno poklicno usposabljanje itd.). Prav tako je psiholog pravi naslov za načrtovanje kadrov – na podlagi analize ter poznavanja organizacije, njenih potreb, strategije in zaposlenih, lahko izbere najbolj smiselna delovna mesta in jih poveže v sistem rotacije.

Psiholog je prav tako med najbolj primernimi osebami za zbiranje podatkov o zaposlenih, njihovem počutju, vrednotah, vzdušju. Ima znanja za oblikovanje vprašalnika o organizacijski klimi, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih ter na ta način ugotavlja, ali bi si v organizaciji sploh želeli

takšnih sprememb. V nadaljevanju lahko izvede individualne razgovore z zaposlenimi, na katerih ugotavlja, kakšna je motivacija zaposlenih za uvedbo te metode, katere kompetence ima posameznik, ali si želi kariernega razvoja ter v katero smer si želi, da bi se razvijal. Na podlagi zbranih podatkov psiholog predvidi, koliko časa naj rotacija poteka, da bo najbolj učinkovita ter kdo od zaposlenih naj bo v rotacijo sploh vključen.

Izboru kandidatov sledi komunikacija o rotaciji. Psiholog deluje kot mediator med zaposlenimi in vodstvom. Je oseba, ki informira in sporoča, zakaj se bo rotacija v organizacijo uvedla in kakšne prednosti bo predvidoma prinesla. Lahko pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, ki so vključeni v rotacijo, ter na motivacijo zaposlenih, ki v rotacijo niso vključeni. Načrtuje in vodi interne delavnice in izobraževanja za izbrane – o motivaciji, zavzetosti, timskem delu, vodenju itd. oziroma organizira zunanja izobraževanja, ki bodo pomembno doprinesla k uspešnejši izvedbi rotacije.

Tudi v vmesnem času, ko rotacija poteka, je zaželeno, da psiholog spremlja napredek zaposlenih, ki so vključeni v rotacijo, preverja njihovo motivacijo in zavzetost ter ob morebitnih upadanjih pravočasno in ustrezno ukrepa.

Ob zaključku rotacije pa je vloga psihologa, da ponovi merjenje organizacijske klime (če jo je predhodno že izvedel), lahko izvede metodo 360°, opravi intervjuje ali vodi fokusno skupino z vsemi vključenimi ter tako zbere podatke o uspešnosti izvedbe rotacije, kar lahko predstavlja dragocen vir informacij in usmeritev za vse nadaljnje rotacije.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Metoda rotacije je kompleksna, saj zahteva veliko časa; v prvi fazi je pomembno dobro načrtovanje in predvidevanje vnaprej. Zahteva strateško mišljenje tistega, ki načrtuje njeno izvedbo – pomembno je namreč, da so delovna mesta v rotaciji med seboj smiselno povezana, da se dobro premisli tudi morebitne logistične zahteve, fizične premike in obremenitve ter izplačilo pri posamezni rotaciji. V primeru, da si v fazi načrtovanja tisti, ki rotacijo vodi, ne vzame dovolj časa za pripravo in načrtovanje, je lahko potek metode moten in tako brez pravega učinka na zaposlene (Triggs in King, 2000):

- Pri uporabi metode lahko pride do šuma v komunikaciji – če zaposleni, ki so odgovorni za izpeljavo rotacije, nimajo dobrega plana izpeljave in načrta komunikacije (Leider idr., 2012), lahko pride do odpora pri zaposlenih, ki bi morali biti vključeni v rotacijo, in do občutka prikrajšanosti pri tistih, ki v rotacijo niso vključeni. Oba primera lahko vodita do upada motivacije zaposlenih ter njihove nižje produktivnosti (Cheraskin in Campion, 1996).
- Pomanjkljiva komunikacija s kadrom, ki bo vključen v rotacijo, lahko vodi tudi do drugih posledic, in sicer se lahko kader, ki vodi rotacijo, odloči za vključitev zaposlenih, ki za to niso primerni – morebiti so premalo motivirani ali niso zelo odprti za spremembe, lahko nimajo dovolj intelektualnih kapacitet. V primeru rotacije na nižjih hierarhičnih nivojih pa lahko pride do obremenitev delov telesa, ki ga zaposleni morda ne bi smel obremenjevati (npr. zaradi poškodb ali bolezni) (Leider idr., 2012).
- Za uporabo metode je značilno, da ima organizacija več delovnih mest kot zaposlenih, kar pomeni, da se lahko pojavijo težave pri časovnem usklajevanju intervalov rotacije, hkrati pa se pojavi problem, ker v različnih obdobjih to delovno mesto ni nujno zasedeno (Cheraskin in Campion, 1996).
- Če rotacija ni usklajena s strategijo organizacije, se lahko med izvajanjem ali po njem pojavijo negativne posledice. Rotacija namreč ustvarja generaliste in ne specialistov – če se organizacija ne zaveda, da potrebuje specializiran kader, lahko z uporabo rotacije naredi več »škode kot koristi«. Prav tako je lahko rotacija podlaga za nepravično nagrajevanje le določenega kadra (Cheraskin in Campion, 1996).
- Pogosta omejitev uporabe metode rotacije je tudi načrtovanje časa – fiksno določeni intervali so pozitivni z vidika poenostavljanja načrtovanja in spodbujanja motiviranosti pri zaposlenih, vendar pa organizacija težko predvidi, koliko časa bo posameznik potreboval za usvojitve novih znanj. Predolgo trajanje intervalov je demotivirajoče, saj ima posameznik lahko občutek nazadovanja ali zapostavljenosti, v primeru prekratkih intervalov pa ni nujno, da bo posameznik uspel usvojiti vse potrebne izkušnje in znanje (The Right Duration, 2013).

LITERATURA

- Cheraskin, L. in Campion, M. A. (1996). Study clarifies job-rotation benefits. *Personnel Journal*, 75(11), 31–37.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S. in Lin, C. T. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 23, 297–306.
- Disadvantages of Job Rotation. (b.d.). Dostopno na <http://www.managementstudyguide.com/job-rotation.htm>
- Energize & Enhance Employee Value With Job Rotation. (2008). *HR Focus*, 85(1), 6–10.
- Eriksson, T. in Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: testing the theories. *Industrial and Labor Relations Review*, 59(4), 653–666.
- Jaturanonda, C. Nanthavanij, S. in Chongphaisal, P. (2006). A survey study on weights of decision criteria for job rotation in Thailand: comparison between public and private sectors. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1834–1851.
- Jeon, I. S., Jeong, B. Y. in Jeong, J. H. (2016). Preferred 11 different job rotation types in automotive company and their effects on productivity, quality and musculoskeletal disorders: comparison between subjective and actual scores by workers' age. *Ergonomics*, 59(10), 1318–1326.
- Job Rotation - Meaning and its Objectives. (b.d.). Dostopno na <http://www.managementstudyguide.com/job-rotation.htm>
- Kohont, A. idr. (2015). Upravljanje človeških virov 2015: mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno na <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv-doc/tabelarni-pregled-podatkov-cranet-2015.pdf?sfvrsn=3>
- Leider, P. C., Boschman, J. S., Frings-Dresen, M. H. W. in van der Molen, H. F. (2015). When is job rotation perceived useful and easy to use to prevent work-related musculoskeletal complaints? *Applies Ergonomics*, 51, 205–210.
- Pierce, J. (2001). Job rotation: Beyond your own branches. *Library Journal*, 126(12), 48–50.
- Santos, R. E. S., da Silva, F. W. B., de Magalheas, C. V. C. in Monteiro, C. V. F. (2016). *Building a theory of job rotation in software engineering from an instrumental case study*. Predstavljeno na 38th International Conference on Software Engineering (ICSE), Austin, TX, USA.
- Santos, R. E. S., da Silva, F. Q. B., Baldassarre, M. T. in de Magalhaes, C. V. C. (2017). Benefits and limitations of project-to-project job rotation in software organizations: A synthesis of evidence. *Information and Software Technology*, 89, 78–96.
- The Right Duration for a Job Rotation. (2013). Dostopno na <https://www.workforce.com/2013/12/17/the-right-duration-for-a-job-rotation/>
- Triggs, D. in King, P. M. (2000). Job rotation. *Professional Safety*, 45(2), 32–34.

JOB ROTATION

Job rotation is a systematic process of rotating employees between different positions or projects within an organization in order to achieve various human resources goals, such as : reducing the monotony of work, helping succession planning, creating a better fit between employees and the workplace, getting employees acquainted with all areas of the organization, testing the employees' skills and competences, and providing diverse work experience. Through job rotation employees are driven out of their comfort zones, and encouraged to face different situations and develop new skills and competences – in this way, organizations can steer the employees' personal and professional development. Rotation also has an important motivational aspect, while increasing employee satisfaction and loyalty. However, research into the rotation method has shown inconsistent results that vary from positive to negative, and therefore critical reflection and careful consideration of the method's purpose and the intended goals are required before introducing it into an organization.

Nastja Cindy Zupančič

SISTEM NASLEDSTVA

»Konkurenca med organizacijami je zelo velika, zato je danes eno od ključnih vprašanj, kako postati vodilni. Glavni cilj sistema nasledstva je, da ima organizacija v trenutku, ko vodilno delovno mesto ostane prazno, na voljo naslednika, ki je pripravljen za takojšen prevzem funkcij. S tem si organizacija zagotovi nemoten potek dela in konkurenčno prednost na trgu. Pogosto namreč traja vrsto let, preden posameznik postane strokovnjak na določenem področju. Če se organizacija odloči za pravočasno in sistematično razvijanje naslednikov, lahko ta proces steče veliko hitreje. Treba je vedeti, da ena dobra praksa ne ustreza vsem, zato mora vsaka organizacija najti svoj pristop, kako razvijati, motivirati in zadržati talentirane posameznike, kar lahko terja veliko časa in denarja.«

Sistem nasledstva (angl. *succession planning*) je kontinuiran proces identificiranja naslednikov, ki bodo zasedli ključna delovna mesta (Atwood, 2020). To so tista delovna mesta, brez katerih organizacija težko deluje nemoteno. Če se to mesto sprosti (odpoved, zdravstvene težave, smrt ...), lahko to za organizacijo postane velik problem (Rothwell, 2010). Naslednike je zato treba dlje časa sistematično razvijati in izobraževati, da bodo v ključnem trenutku pripravljeni za prevzem vodilnih delovnih mest (Atwood, 2020).

Sistem nasledstva se je sprva uporabljal predvsem v družinskih podjetjih, pozneje so ga začeli uporabljati tudi za nadomeščanje generalnih direktorjev. Ker je danes konkurenca na trgu dela precej velika, je za uspešno poslovanje to eden od najbolj učinkovitih procesov nadomeščanja vodilnih delovnih mest na različnih nivojih organizacije (Atwood, 2020). Dobro usposobljen kader mora biti

namreč pripravljen v trenutku, ko ključna delovna mesta ostanejo prazna, saj lahko le tako obdržimo konkurenčno prednost (Acree-Hamann, 2016).

Sistem nasledstva se od klasičnega zaposlovanja razlikuje v tem, da gre za proaktiven in sistematičen proces načrtovanja zamenjave, še preden se potreba po zapolnitvi prostega delovnega mesta sploh pojavi. Pri klasičnem zaposlovanju se namreč odzovemo na trenutno situacijo (prosto delovno mesto), medtem ko pri načrtovanju sistema nasledstva že vnaprej poskušamo zagotoviti naslednika. Za razliko od klasičnega zaposlovanja, kjer se osredotočimo na enega ali dva najbolj primerna kandidata, pri sistemu nasledstva razvijamo celoten bazen talentov. Napredovanje na vodilna delovna mesta je pri klasičnem zaposlovanju pogosto predstavljeno kot nagrada za dolgoletno zvestobo organizaciji. Pri sistemu nasledstva pa se ne osredotočamo toliko na čas, preživet v organizaciji, vendar bolj na kompetence zaposlenih, ki so potrebne za prevzem vodilnega delovnega mesta (Atwood, 2020).

Poznamo tri različne pristope načrtovanja sistema nasledstva (Stadler, 2011):

- Kratkoročno načrtovanje uporabimo, kadar gre za kritično situacijo in potrebujemo naslednika, ki bo zelo kmalu pripravljen za prevzem vodilnega delovnega mesta. Naslednika izberemo iz notranjega bazena talentov, saj je takšen način s finančnega vidika in vidika izobraževanja bolj racionalen.
- Dolgoročno načrtovanje velja za proaktiven pristop, kjer se osredotočamo na potrebe organizacije v prihodnosti. Za identificiranje naslednika imamo na voljo več časa, zato lahko izberemo bolj sistematičen pristop.
- Pri kombiniranem pristopu naj bi organizacija naslednika izbrala tako iz notranjega kot iz zunanega bazena talentov. Naslednik lahko postane nekdo, ki je že zaposlen v organizaciji in ima veliko specifičnega znanja, ali pa se odločimo za zunanjo osebo, ki bo s seboj prinesla sveže znanje in nove načine soočanja s problemi.

Načrtovanje nasledstva se med organizacijami precej razlikuje. Glavni razliki se kažejo v tem, kdo izbira naslednike ter v številu potencialnih kandidatov za prevzem ključnega delovnega mesta. Nekatere organizacije dovolijo, da si vodilni zaposleni sami izberejo naslednika, medtem ko druge izbor raje prepustijo kadrovikom. Organizacije lahko pripravijo bazen talentov za vsako pozicijo posebej ali pa imajo skupen bazen talentov za vsa vodilna delovna

mesta (Atwood, 2020). Zaradi velikih razlik med organizacijami mora vsaka najti svoj edinstven pristop k načrtovanju nasledstva. Kljub različnim pristopom pa imajo vsi sistemi nasledstva skupen cilj, in sicer zgraditi uspešno in močno organizacijo ter razviti zaposlene, ki so motivirani in pripravljeni za prevzem novih funkcij (Rothwell, 2010). Izoblikovanje sistema nasledstva traja vsaj leto dni (Atwood, 2020), medtem ko naj bi celoten proces zamenjave trajal nekje od 5 do 10 let (Duh, Tominc in Rebernik, 2005).

Velika večina organizacij pri zastavljanju ciljev upošteva le tiste dogodke, ki jih lahko predvidi. Najpogosteje se ukvarjajo s predvidevanjem, koliko zaposlenih bodo v prihodnjem letu odpustili ali kdo vse se bo upokojil (Mattone, 2013). Velikokrat pozabijo, da se lahko pripetijo tudi nepredvidljivi dogodki, kot so npr. odpoved delovnega razmerja, prometna nesreča ali dolgotrajna bolezen. V primeru kriznih situacij se bodo organizacije, ki imajo vzpostavljen sistem nasledstva, uspešneje spopadala z nenadno izgubo kadra. Tistim organizacijam, ki niso pripravljene na možnost prostega vodilnega delovnega mesta, preostane le, da se na izgubo odzovejo s paniko (Rothwell, 2010).

Glavni cilj sistema nasledstva je pripraviti organizacije na nove izzive, povezane s spremembami na ključnih delovnih mest. To lahko zagotovimo tako, da imamo pripravljene ustrezne kandidate za prevzem vodilnih delovnih mest, ko ta ostanejo prosta (Atwood, 2020). Le tako lahko zagotovimo nemoteno poslovanje organizacije (Rothwell, 2010).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Čeprav se zdi, da so se organizacije z načrtovanjem nasledstva začele ukvarjati komaj v 21. stoletju, začetki v resnici segajo daleč nazaj. Henri Fayol (1841–1925), francoski inženir, je bil med prvimi, ki je prepoznal potrebo po načrtovanju nasledstva. Veliko je razpravljal o tem, da je uprava odgovorna za zagotovitev stabilnosti delovnih mest in mandata osebja (Rothwell, 2010). Do danes se sicer nobena od metod ni začela sistematično uporabljati, saj mora vsaka organizacija najti svoj edinstven pristop, so pa različni posamezniki skozi desetletja razvijali načrte za nasledstvo svojih delovnih mest v organizacijah.

Bolj sistematično so se s sistemom nasledstva začeli ukvarjati v 60. letih 20. stoletja. Ker teorija in praktične rešitve še niso dovolj raziskane,

se večina nasledstev, predvsem v družinskih podjetjih, konča neuspešno (Dyck, Mauws, Starke in Mischke, 2002).

Treba se je zavedati, da se današnja delovna sila, katere večinski del so milenijci, močno razlikuje od tistega, česar smo bili vajeni. Danes je povsem normalno, da v prvih desetih letih delovne dobe mladi zamenjajo vsaj štiri različna delovna mesta. Milenijci namreč bolj cenijo strokovni razvoj in zavzetost kot denarno spodbudo. Zaradi tega je danes težko pridobiti in predvsem zadržati talentirane posameznike (Payne, Hovarter, Howell, Draws in Gieryn, 2018). Kljub temu veliko vodij še vedno ne razmišlja o svojih naslednikih. Šele ko morajo opustiti svojo funkcijo, se začnejo zavedati, da bo velik del njihovega dela zaman, če ne bodo imeli ustreznega naslednika.

Vseeno pa je v primerjavi s preteklostjo v sodobni družbi vedno več dokazov, ki potrjujejo vrednost načrtovanja nasledstva. V slovenski raziskavi, ki je bila izvedena leta 2005, so ugotovili, da v naslednjih petih letih 78,5 % managerjev nima namena vzpostaviti sistema nasledstva. Le približno petina organizacij naj bi se torej v naslednjih petih letih ukvarjala s prenosom vodstva (Duh idr., 2005). Deset let pozneje, leta 2015, pa so ugotovili, da ima sistem nasledstva vzpostavljena malce več kot polovica vseh slovenskih organizacij (53,7 %). Najpogosteje se sistem nasledstva uporablja v sektorju kmetijstva in industrije (63,5 %) ter v organizacijah z več kot 200 zaposlenimi (65,1 %) (Kohont idr., 2015). Lahko bi rekli, da se tudi v Sloveniji zaposleni na vodstvenih položajih počasi zavedajo, da je nadaljnje preživetje organizacije odvisno od pretoka ključnih ljudi na ključnih delovnih mestih.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Znanje, ki ga imajo zaposleni na ključnih delovnih mestih, je ena od najpomembnejših prednosti organizacij (Mattone, 2013). Ko vodilni zaposleni zapustijo organizacijo, to ne pomeni le izgubo njihovih spretnosti, vendar tudi izgubo znanja, ki so ga pridobili med časom delovanja v organizaciji. Sistem nasledstva zagotavlja učinkovit prenos strokovnega znanja z zaposlenih na naslednike (Atwood, 2020). Ugotovili so namreč, da je v organizacijah le 8–10 % zaposlenih z visokim potencialom (talentov), ki

lahko nadomestijo zaposlene na ključnih delovnih mestih. Takšnim zaposlenim morajo biti na voljo izobraževanja ter napredovanje, saj bodo drugače zaposlitev raje iskali pri konkurenci (Mattone, 2013).

Sistem nasledstva organizacijam omogoča postaviti standard oz. kriterij za spretnosti in kompetence, ki jih morajo imeti nasledniki, če želijo v prihodnosti uspešno voditi organizacijo. Na drugi strani zaposlenim pomaga razumeti, katere kompetence morajo še nadgraditi. Omogoča tudi jasen vpogled v njihovo nadaljnjo kariero, zaradi česar se zviša morala zaposlenih ter njihova pripadnost organizaciji (Atwood, 2020). Ugotovili so tudi, da so posamezniki v tistih organizacijah, kjer je vzpostavljen sistem nasledstva, bolj zadovoljni (Pila, Schultz in Paul Dachapalli, 2016). Kompetence, veščine, znanja in sposobnosti, ki jih zahtevajo vodilna delovna mesta, bi morali zaposleni razvijati dlje časa, prav tako je pomembno postopno pridobivanje izkušenj. Zaradi tega je potrebno sistematično načrtovanje nasledstva, saj morajo imeti talentirani posamezniki dovolj časa za razvoj specifičnih sposobnosti (Thompson in Augoustides, 2019).

Bitka za talente je zaradi njihovega pomanjkanja danes precej velika. Organizacije med seboj tekmujejo v privabljanju in zadrževanju talentov (Meister in Willyerd, 2010). Soočajo se namreč s pomanjkanjem mladih zaposlenih, medtem ko število starejših narašča. Ravno zaradi tega je toliko bolj pomembno, da pravočasno najdejo ustreznega naslednika za vodilno delovno mesto. Organizacije se pomanjkanju talentov lahko izognejo tako, da med zaposlenimi najdejo potencialne talente in jih poskušajo zadržati. Priložnost za izobraževanje in napredovanje motivira talente (Pennell, 2010), poleg tega jim sistem nasledstva omogoča razvijati njihov potencial ter zagotavlja, da ostanejo v organizaciji in zaposlitve ne iščejo pri konkurenci (Hosseini, Barzoki in Isfahani, 2018).

Izraza upravljanje talentov in sistem nasledstva se sicer pogosto uporabljata kot sinonima, kar ni povsem ustrezno. Čeprav imata pojma kar nekaj skupnih značilnosti, se v nekaterih točkah razlikujeta (Al Ariss, Cascio in Paauwe, 2014). Pri upravljanju s talenti se ukvarjamo predvsem s tem, kako razvijati in zadržati posameznike iz bazena talentov (Collings in Mellahi, 2009), medtem ko se pri sistemu nasledstva osredotočamo na celoten proces iskanja in razvoja primernih naslednikov za ključna delovna mesta (Rothwell, 2010). V upravljanje s talenti vključimo različna delovna mesta na različnih nivojih organizacije, pri sistemu

nasledstva pa se osredotočamo le na vodilna delovna mesta, ki so najbolj kritična (Smilansky, 2006). Glavni cilj sistema nasledstva je namreč pripraviti naslednike za uspešen in učinkovit prevzem vodstvenih funkcij v prihodnosti (Atwood, 2020). Poleg tega se pri upravljanju s talenti osredotočamo predvsem na ljudi, in ne toliko na funkcije oz. delovna mesta (Iles, Chuai in Preece, 2010). Lahko bi rekli, da gre pri sistemu nasledstva za širši pojem, znotraj katerega je eden od najpomembnejših korakov upravljanje s talenti, ki bodo nasledili vodstvene kadre.

Čeprav se večina raziskovalcev pri preučevanju sistema nasledstva osredotoča na večje organizacije oz. korporacije, so nekateri izpostavili tudi pomembno vlogo sistema nasledstva v šolstvu. Vodilne pozicije je na tistih šolah, kjer so prisotni učenci iz različnih etničnih manjšin, s slabim predznanjem in s težavami pri usvajanju uradnega jezika države, težje zapolniti (Myung, Loeb in Horng, 2011). Ravnatelji se pogosto soočajo z zelo raznolikimi generacijami učencev, izobraziti morajo učitelje o različnih socialnih in kulturnih ozadjih učencev, poleg tega morajo velikokrat sodelovati z neodzivnimi starši (Taylor in La Cava, 2011). Na tistih šolah, kjer je veliko otrok iz ekonomsko prikrajšanih družin, fluktuacija ravnateljev močno vpliva tudi na fluktuacijo učiteljev (DeMatthews in Mawhinney, 2014). Stabilnost vodilnih kadrov je v šolstvu zelo pomembna, saj se povezuje z uspešnostjo učencev (Garza, Drysdale, Gurr, Jacobson in Merchant, 2014). S sistemom nasledstva lahko torej v šolstvu uravnavamo finančni vidik zaposlovanja, zaposlenim zagotavljamo izobraževanja in karierni razvoj ter tako zmanjšamo fluktuacijo (Rothwell, 2011; Trepanier in Crenshaw, 2013), kar pozitivno vpliva na dosežke učencev (Peters-Hawkins, Reed in Kingsberry, 2018).

Tudi v zdravstvu so mnogi mnenja, da bi bilo treba bolj sistematično načrtovati sisteme nasledstva. Medicinske sestre poročajo o težavah pri iskanju naslednikov glavnih medicinskih sester, saj se te zaradi slabih pogojev, pomanjkanja delovne sile, oteženega usklajevanja družinskega in poslovnega življenja itd., pogosto odločajo za opravljanje drugih poklicev (Waxman in Delucas, 2014). Po nekaterih raziskavah o pomanjkanju načrtovanja sistema nasledstva poroča kar 70 % zdravstvenih ustanov (Trepanier in Crenshaw, 2013). Če želijo zagotoviti nemoteno oskrbo pacientov in zadržati medicinske sestre, morajo začeti učinkovito načrtovati sistem nasledstva (Holland, 2015). Medicinske sestre bodo

na svojem delovnem mestu ostale le v primeru, da bodo dovolj motivirane in imele možnost napredovanja (Waxman in Delucas, 2014). Če se v prihodnosti zadeve ne bodo spremenile, se bodo zdravstvene ustanove ob odhodu ali upokojitvi glavnih medicinskih sester soočale z velikim pomanjkanjem kadra in slabšo oskrbo pacientov (Denker, Sherman, Hutton-Woodland, Brunell in Medina, 2015; Dyess, Sherman, Pratt in Chiang-Hanisko, 2016).

Sistem nasledstva ima posebno vlogo tudi v neprofitnih organizacijah. Ustanovitelji organizacij so pogosto zavzeti posamezniki, ki si po svojem odhodu želijo le, da bo njihova organizacija preživela. Težko najdejo naslednika, ki bo enako predan in bo po njihovem odhodu uspešno nadaljeval z delom v organizaciji. Zato je pomembno, da pravočasno začnejo z razvijanjem in motiviranjem svojega naslednika in s tem zagotovijo nemoteno doseganje ciljev (Lowan in Chisoro, 2016).

Poleg že omenjenih prednosti je v nadaljevanju predstavljenih še nekaj predlogov, zakaj bi se morala vsaka organizacija ukvarjati z načrtovanjem sistema nasledstva (Rothwell, 2010):

- Načrtovanje nasledstva prispeva k izvajanju in doseganju ciljev ter vizije organizacije. S to metodo namreč zagotovimo, da so talentirani kadri pripravljene za napredovanje, delo v organizaciji pa lahko poteka nemoteno. Ker se v današnjem svetu organizacije intenzivno razvijajo, je pomembno, da naslednik dogajanje spremlja dlje časa. Le tako lahko namreč v ključnem trenutku prevzame vodstvene naloge, organizacija pa posledično pravočasno doseže svoje cilje.
- Na podlagi načrtovanja nasledstva se lahko izboljšata zadovoljstvo in motivacija zaposlenih. Spodbujanje napredovanja vodi k boljšemu počutju in večjemu zadovoljstvu. Tako bodo zaposleni bolj motivirani in pripravljene v organizacijo vlagati več časa.
- Posameznikom pomagamo uresničiti karijerne načrte znotraj organizacije. Če organizacija svojim zaposlenim zagotavlja dodatna izobraževanja in karierni razvoj, je večja verjetnost, da bodo ostali. To je lahko zelo pomembno, saj v nasprotnem primeru pridobljeno znanje odnesejo h konkurenci.
- Če nasledstva ne načrtujemo, so lahko nasledniki po nekaterih značilnostih zelo podobni svojim predhodnikom. Vodjem lahko

podobnost kandidatov postane izredno pomembna, kar pripelje do tega, da vodje določene rase, spola ali vere dajejo prednost podobnim posameznikom. Če se želimo izogniti takšnim težavam, moramo izbiro kadra sistematično načrtovati.

- Izboljšamo sposobnost zaposlenih, da se lažje prilagodijo na novo okolje in zahteve le-tega. Organizacije v osnovi želijo zaščititi svoje zaposlene pred negotovim okoljem, saj lahko le tako učinkovito opravljajo svoje delo. Ker občasno vseeno prihaja do sprememb, je sistem nasledstva zelo uporaben, saj organizacije predhodno pripravijo svoje zaposlene na nove delovne naloge. Tako se zaposleni lažje odzovejo na spremembe v okolju.

Uspešnost sistema nasledstva je odvisna od naslednjih štirih dejavnikov (Dyck idr., 2002): zaporedja (kriteriji in proces izbire naslednika, vpliv življenjske faze organizacije na izbor naslednika), časa (določitev primerne časa za prenos vodstva), načina prenosa (odnos predhodnika do odhoda, odnos naslednika do prevzema, uporabljene tehnike za prenos), komunikacije in medosebnih odnosov (ustreznost komunikacije med predhodnikom in naslednikom).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen sistema nasledstva je, da imamo v vsakem trenutku na voljo dobro usposobljene naslednike, ki so pripravljeni za prevzem vodilnih delovnih mest. S tem zagotovimo nemoteno poslovanje organizacije in pravočasno doseganje strateških ciljev, poleg tega si povečujemo možnosti za konkurenčno prednost na trgu dela.

S sistemom nasledstva skušamo tudi zagotoviti, da organizacija zadrži talentiran kader ter razvija njihov potencial. Človeški kapital je namreč tisti, s katerim organizacija doseže svoje cilje.

Tudi po vzpostavitvi sistema je treba nadaljevati z izobraževanjem talentov ter slediti zastavljenemu načrtu. Vsak trenutek se lahko namreč zgodi nepredvidena situacija, zaradi katere je treba spremeniti strukturo

organizacije. Gre torej za dlje časa trajajoč proces, ki zahteva veliko časa in denarja.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Sistem nasledstva je primeren tako za male, srednje, kot velike organizacije. Kot sem že omenila, je smiselna uporaba predvsem pri vodilnih delovnih mestih, ki od posameznikov zahtevajo veliko znanja, sposobnosti in kompetenc, kar seveda pomeni tudi dolgotrajnejše uvajanje.

Zaposlene na manj zahtevnih delovnih mestih je namreč ob kakršnikoli spremembi lažje nadomestiti, saj uvajanje traja le kratek čas. Poleg tega imamo za takšna delovna mesta na voljo več kandidatov. Bolj kot je delovno mesto kompleksno, težje bo najti ustreznega naslednika, zato je bolje, da ga organizacija razvija postopoma s pomočjo sistema nasledstva.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Obstaja več različnih modelov za načrtovanje sistema nasledstva, ki se razlikujejo tako po vsebini kot po številu korakov. Za učinkovito izpeljan sistem nasledstva naj bi vsak načrt vključeval pet glavnih korakov (Gray, 2014):

1. Identifikacija ključnih delovnih mest – organizacija mora ugotoviti, katera delovna mesta so ključna za uspešno in nemoteno delovanje, ter prepoznati tista, ki bodo v prihodnjih letih potrebovala naslednika.
2. Opredelitev kompetenc zaposlenih na ključnih delovnih mestih – pomembno je, da dobro opredelimo kompetence vodilnih zaposlenih, saj bomo le tako lahko načrtovali program izobraževanja za naslednike. Zaželeno je, da kompetence ocenijo tako notranji kot zunanji opazovalci, saj tako dobimo vpogled z različnih perspektiv.
3. Ocenjevanje zaposlenih – oceniti je treba, kateri od zaposlenih so pripravljeni za napredovanje ter kakšen je njihov potencial. Poleg ocenjevanja kompetenc lahko naredimo tudi pregled delovne uspešnosti, zdravstvenega stanja, pripravljenosti za potovanja ipd.
4. Ustvarjanje bazena talentov – priporočljivo je, da ustvarimo bazen notranjih (tisti, ki so že zaposleni v organizaciji) in zunanjih

talentov. Najprej poskušamo izbrati naslednika iz notranjega bazena talentov, saj imajo višjo pripadnost in so bolj zavzeti. Kadar izberemo naslednika iz zunanega bazena talentov, to predstavlja večji strošek, poleg tega se poveča tveganje za konflikte.

5. Sistematično in aktivno razvijanje naslednikov – na podlagi opredelitve kompetenc zaposlenih na ključnih delovnih mestih pripravimo načrt izobraževanja talentov. Razvoj mora potekati sistematično, saj jih želimo postopoma pripraviti na prevzem vodilnih delovnih mest.

Nekateri avtorji poudarjajo, da je poleg osnovnih korakov ključnega pomena ocena ob koncu izvedbe celotnega postopka. Sistem nasledstva se ne zaključí, ko posameznik prevzame delovno mesto. Zadnja faza je namreč zelo pomembna za preverjanje učinkovitosti. Načrt izobraževanja naslednikov je treba nenehno spremljati in ga po potrebi spreminjati oz. nadgrajevati (Atwood, 2020; Rothwell, 2010). Atwood (2020) je zato opredelil šest korakov, s poudarkom na zadnjem: preučevanje organizacije; identificiranje ključnih delovnih mest; identificiranje kompetenc zaposlenih na ključnih delovnih mestih; identificiranje in ocenjevanje potencialnih kandidatov; načrt razvoja in izobraževanja naslednikov; merjenje, spremljanje, poročanje in pregledovanje celotnega procesa.

Čeprav noben od modelov za načrtovanje sistema nasledstva ni bil univerzalno sprejet, so v raziskavah najpogosteje uporabljeni naslednji štirje: sedemkraki zvezdasti model (angl. *seven-pointed star model*; Rothwell, 2001), model bazenov talentov (angl. *acceleration pools model*; Byham, 2002), model razvijanja naslednika znotraj organizacije (angl. *leadership pipeline model*; Charan 2001) in načrtovanje sistema nasledstva brez naziva delovnega mesta (angl. *succession planning without job title*; Guinn, 2000) (Khatri, Gupta, Gulati in Chauhan, 2010). V nadaljevanju je opisan sedemkraki zvezdasti model (Rothwell, 2001; Rothwell, 2005; Rothwell, 2010), ki je bil v zadnjih dveh desetletjih, odkar so začeli podrobneje preučevati sisteme nasledstva, uporabljen v večini raziskav.



Slika 1: Sedemkraki zvezdasti model sistema nasledstva (Rothwell, 2010).

1. Sprejmite zavezo – v prvem koraku bi se morala organizacija zavezati k sistematičnemu načrtovanju sistema nasledstva. Treba je preučiti trenutne težave in prakse znotraj organizacije, oceniti stopnjo potrebe po sistemu nasledstva, določiti zahteve sistema nasledstva in ga povezati z organizacijskimi načrti, preučiti prakse v drugih organizacijah, opredeliti ciljne skupine, določiti dosegljive cilje, oblikovati akcijski načrt itd. Poleg tega je treba izobraziti in usmerjati posameznike, ki bodo sodelovali pri vodenju sistema nasledstva ter natančno določiti, kakšno vlogo imajo v celotnem procesu.
2. Opređelite ključne zaposlene in delovne zahteve – treba je identificirati ključna delovna mesta in z različnimi pristopi oceniti delovne zahteve in kompetence zaposlenih. Le tako lahko pozneje izoblikujemo ustrezen program in naslednike pripravimo na prevzem funkcij.
3. Ocenite individualno uspešnost zaposlenih – ocenite, ali posamezniki dobro opravljajo svoje trenutno delo, saj naj bi bil to pogoj za

napredovanje. Nato opredelite seznam talentov, saj mora biti jasno razvidno, kateri posamezniki so pripravljeni za napredovanje.

4. Predvidite zahteve v prihodnosti – ugotoviti je treba, katere kompetence bodo v prihodnosti nujne za prevzem vodilnega delovnega mesta. Zahteve v prihodnosti naj bi se namreč skladale s strateškimi cilji organizacije. Če zahteve ustrezno opredelimo, se bodo nasledniki po izobraževanju bolje znašli v spreminjajočem se okolju.
5. Ocenite potencial posameznikov – zanima nas, v kolikšni meri so posamezniki pripravljeni za prevzem ključnih delovnih mest. Treba je opredeliti, kako dobro se njihove trenutne sposobnosti in kompetence ujemajo z zahtevami v prihodnosti.
6. Zmanjšajte vrzel – če želimo znotraj organizacije razviti in izoblikovati naslednika, je treba vzpostaviti kontinuiran program. Posamezniki morajo nadgraditi tiste kompetence, ki še niso dovolj razvite za prevzem vodilnega delovnega mesta.
7. Ovrednotite sistem nasledstva – celoten postopek je treba neprestano ocenjevati in spremljati, saj ga lahko le tako ustrezno dopolnimo in nadgradimo.

PRIMER UPORABE METODE

V enem od ameriških podjetji, kjer je zaposlenih 70 ljudi, so se odločili za uporabo sistema nasledstva. Ugotovili so namreč, da se bosta dva od treh direktorjev upokojila v roku petih let, eden pa celo v roku enega leta. Ker niso imeli izbranih naslednikov, ki bi lahko zasedli ključna delovna mesta in zagotovili nemoten potek dela, so se izpostavili nevarnosti upada poslovanja ter posledično finančnim zapletom. Preden so se lotili sistema nasledstva, so imenovali petčlansko skupino, ki je vodila celoten postopek vzpostavitve sistema. Načrtovanja nasledstva so se lotili v petih korakih: identifikacija ključnih delovnih mest; identifikacija kompetenc, potrebnih za prevzem ključnih delovnih mest; identifikacija kandidatov (naslednikov); prenos znanja in izobraževanje naslednikov; merjenje oz. ocena celotnega procesa. Razvili so tudi svoj pripomoček za ocenjevanje, s katerim so vsako delovno mesto ocenili na podlagi

treh stopenj tveganja: nizko, srednje in visoko tveganje. Od 70 delovnih mest so ocenili, da je 18 takšnih, za katera bi potrebovali sistem nasledstva. Nato so določili, katere kompetence so zahtevane za učinkovito opravljanje teh delovnih nalog. Treba je bilo tudi identificirati zaposlene, ki so primerni za naslednike. Ocenili so njihovo izobrazbo, znanja, izkušnje, poleg tega so opredelili, kdaj bi bili pripravljene za prevzem delovnega mesta ter katere kompetence bi morali v prihodnosti razviti. Sledilo je sistematično izobraževanje naslednikov, ovrednotenje pa bo izpeljano ob zamenjavi ključnih kadrov (Payne idr., 2018).

Predvsem v večjih organizacijah je velikokrat razvidno, ali sistem nasledstva uporabljajo uspešno. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj primerov:

- Jack Welch, direktor podjetja General Electric, je bil eden od prvih vodilnih kadrov, ki so izpostavili pomembnost načrtovanja nasledstva. S celotnim procesom se je začel ukvarjati že leta 1991, komaj deset let pozneje pa je javno razglasil, kdo so njegovi trije potencialni nasledniki (Atwood, 2007).
- IBM ima prakso, da se direktor upokoji pri 60. letih, tako je bil junija 2011 čas za menjavo. Svojega predhodnika je zamenjala kandidata s 30 leti izkušenj znotraj podjetja. Poleg tega, da je že poznala celoten sistem in je delo lahko potekalo nemoteno, so tudi investitorji in stranke takšno zamenjavo videli kot dobro načrtovano in varno (Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev, b. d.).
- APPLE je najbolj odmevno zamenjavo naredil leta 2011. Steve Jobs je bil znan po tem, da je veliko vlagal v načrtovanje svojega nasledstva. S tem namenom je namreč celo ustanovil univerzo. Svojega naslednika je tako na prevzem pripravljaj že od leta 1998. Čeprav so po njegovi smrti delnice padle za 6 %, je zaradi dobro načrtovanega sistema nasledstva Apple v naslednjih letih hitro povrnil svojo vrednost (Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev, b. d.)
- V znanem terorističnem napadu je 11. septembra, leta 2001 umrlo 172 direktorjev večjih korporacij. Takrat so bile izrazito vidne negativne posledice v tistih organizacijah, kjer sistem nasledstva ni bil dobro načrtovan (Atwood, 2007).

- V podjetju Mattel, ki se ukvarja s proizvodnjo igrač (Barbie, Thomas&Friends, Hot Wheels ipd.), so morali kar štiri mesece delovati brez direktorja, saj niso pravočasno izobrazili naslednika. To je močno vplivalo na dobiček in moralo zaposlenih (Atwood, 2007).
- HP je imel vrsto nenačrtovanih sprememb na vodilnih delovnih mestih, poleg tega je bil nov direktor vsakič precej drugačen od prejšnjega. Razvidno je bilo, da HP nima vzpostavljenega sistema nasledstva, kar je povzročilo upad delnic za kar 32 % (Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev, b. d.)
- Tako v podjetju Nike kot Reebok so se odločili za izbor naslednika iz zunanje baze talentov. Zamenjavo so poskusili opravičiti v manj kot petnajstih mesecih, vendar jim to ni uspelo. V obeh primerih so se nato odločili za izbor naslednika znotraj podjetja (Atwood, 2007).
- Tudi v podjetju Tyson Foods so se soočali z nekaj težavami pri identifikaciji potencialnih naslednikov, zato so se odločili, da mora vsak direktor skrbeti za svojega naslednika. Izoblikovali so poseben program, kjer morajo direktorji oddajati poročila in načrt izobraževanja naslednika. Leta 2007 je bilo v ta program vključenih kar 150 naslednikov (Atwood, 2007).

VLOGA PSIHologa

Načrtovanje nasledstva je kadrovski proces, ki vključuje sodelovanje celotnega tima – tako kadrovikov, nadrejenih, ključnih kadrov kot talentiranih posameznikov. Treba je namreč razviti celovit sistem nasledstva; od identificiranja ključnih kadrov do motiviranja in izobraževanja talentov, ki bodo postali nasledniki. Pri vsem skupaj ima psiholog lahko velik doprinos.

Najbolj sistematično lahko vlogo psihologa predstavimo, če se vrnemo k petim bistvenim korakom, ki so opisani v začetku poglavja »*Kako metodo izvedemo?*«. Psiholog, zaposlen v kadrovski službi, lahko sodeluje že v prvi fazi – s svojim znanjem lahko pomaga pri identifikaciji ključnih delovnih mest. Ima dober vpogled v celotno situacijo, zato lahko hitro ugotovi, katera so tista delovna mesta, ki so najpomembnejša

za nemoten potek dela. Njegova pomoč bo prišla prav tudi v nadaljnjih korakih, ko bo treba opredeliti kompetence zaposlenih na ključnih delovnih mestih. Spozna se namreč na analizo delovnih mest, sistematizacijo, izvaja lahko psihološka testiranja, intervjuje itd.

Treba je tudi oceniti zaposlene in vzpostaviti bazen talentov. Če je psiholog sodeloval pri selekciji kadra in se ukvarja s kariernim razvojem, to pomeni, da dobro pozna zaposlene. Priporočljivo je, da rezultate ocenjevanja in svoje mnenje glede sposobnosti in kompetenc zaposlenih preveri še pri sodelavcih in nadrejenih.

Prevzame lahko tudi razna izobraževanja s ciljem izboljšanja določenih kompetenc ali organizira izobraževanja s strani mentorjev (v primeru bolj specifičnih znanj). Tako pripomore k sistematičnemu in aktivnemu razvijanju naslednikov.

Vloga psihologa je lahko zelo koristna v vseh faza izvajanja sistema nasledstva. S pomočjo teorije in ostalih pridobljenih znanj namreč prispeva k temu, da je sistem nasledstva izpeljan strokovno, sistematično in dosledno.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kljub veliko prednostim ima sistem nasledstva tudi nekaj omejitev oz. pomanjkljivosti:

- Sistem nasledstva zahteva od organizacij veliko načrtovanja, saj traja zelo dolgo in zato predstavlja tudi velik finančni zalogaj. Potrebne je kar nekaj dokumentacije in sestankov, kar je lahko precej časovno zamudno (Lowan in Chisoro, 2016).
- Posamezniki, izbrani kot nasledniki, se lahko počutijo večvredne in povzročijo mnogo težav pri ostalih zaposlenih, saj jim znižujejo motivacijo in zadovoljstvo. Tisti zaposleni, ki niso prepoznani kot nasledniki, se zato počutijo manjvredne in lahko odidejo h konkurenci.
- Izbrani naslednik lahko med izobraževanjem ugotovi, da ne želi prevzeti vodilnega delovnega mesta in se odloči za odhod. To organizacijo vrne na raven identificiranja potencialnih naslednikov (Lowan in Chisoro, 2016).

- Izobraževanje ključnih kadrov lahko traja vrsto let. Če se organizaciji v tem času pridruži oseba, ki ima več spretnosti in znanja za prevzem vodilnega delovnega mesta, lahko ugotovimo, da naš naslednik ni najboljša izbira.
- V družinskih podjetjih so za naslednike pogosto izbrani otroci. Če njihove kompetence niso dovolj razvite za prevzem vodilnega delovnega mesta, lahko to pogosto povzroči tako propad podjetja kot družine (Gilding, Gregory in Cosson, 2015).
- Medtem ko naslednika izobražujemo za prevzem ključnega delovnega mesta, se zahteve le-tega lahko spremenijo ali pa se izkaže, da naslednik ni ustrezen.
- Če za vodstvene položaje izberemo le naslednike iz notranjega bazena zaposlenih, lahko s tem zamudimo priložnost prihoda svežih idej in novega pogleda na trenutno stanje v organizaciji.

LITERATURA

- Acree-Hamann, C. (2016). A call to action: Succession planning needed. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 3(16), 161–163.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F. in Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
- Atwood, C. G. (2007). *Succession planning basics*. United States: American Society for Training & Development.
- Atwood, C. G. (2020). *Succession planning* (2nd Edition). Dostopno na https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=xMnKDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Succession+planning+&ots=NcYXkWPTz1&sig=bilCYhNLdJz-Vm1gO5xKFYh7CCk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Collings, D. G. in Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- DeMatthews, D. in Mawhinney, H. (2014). Social justice leadership and inclusion: Exploring challenges in an urban district struggling to address inequities. *Educational Administration Quarterly*, 50(5), 844–881.
- Denker, A. L., Sherman, R. O., Hutton-Woodland, M., Brunell, M. L. in Medina, P. (2015). Florida nurse leader survey findings: Key leadership competencies, barriers to leadership, and succession planning needs. *Journal of Nursing Administration*, 45(7-8), 404–410.

- Duh, M., Tominc, P. in Rebernik, M. (2005). Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija*, 38(10), 590–599.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A. in Mischke, G. A. (2002) Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162.
- Dyess, S. M., Sherman, R. O., Pratt, B. A. in Chiang-Hanisko, L. (2016). Growing nurse leaders: Their perspectives on nursing leadership and today's practice environment. *Online Journal of Issues in Nursing*, 21(1), 3–3.
- Garza, E., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S. in Merchant, B. (2014). Leadership for school success: Lessons from effective principals. *International Journal of Educational Management*, 28(7), 798–811.
- Gilding, M., Gregory, S. in Cosson, B. (2015). Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299–312.
- Gray, D. (2014). Succession Planning 101. *Professional Safety*, 59(3), 35.
- Holland, C. (2015). Investing in our nursing workforce. *Nursing Management* 46(9), 8–10.
- Hosseini, S. H., Barzoki, A. S. in Isfahani, A. N. (2018). Analysis of the effects of succession planning implementation on organisational performance. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 25(2), 198–211.
- Iles, P., Chuai, X. in Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.
- Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K. in Chauhan, S. (2010). Talent management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39–46.
- Kohont, A., Černigoj Sadar, N., Golob, U., Ignjatović, M., Ilič, B. Kanjuo Mrčela, A. ... Zajc, J. (2015). *Mednarodna primerjalna študija: upravljanje človeških virov 2015*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lowan, V. in Chisoro, C. (2016). The impact of succession planning for business survival: A case of kwalita business consultants, Johannesburg (South Africa). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(12), 63–90.
- Mattone, J. (2013). *Powerful succession planning*. New York: American Management Association.
- Meister, J. C. in Willyerd, K. (2010). Mentoring millennial. *Harvard Business Review*, 88(5), 67–72.
- Myung, J., Loeb, S. in Horng, E. (2011). Tapping the principal pipeline: Identifying talent for future school leadership in the absence of formal succession management programs. *Education Administration Journal*, 47(5), 468–505.
- Payne, R. A., Hovarter, R., Howell, M., Draws C. in Gieryn, D. (2018). Succession planning in public health: Addressing continuity, costs, and compliance. *Nurse Leader*, 16(4), 253–256.
- Pennell, K. (2010). The role of flexible job descriptions in succession management. *Library Management*, 31(4–5), 279–290.

- Peters-Hawkins, A. L., Reed, L. C. in Kingsberry, F. (2018). Dynamic leadership succession: Strengthening urban principal succession planning. *Urban Education*, 53(1), 26–45.
- Pila, M. M., Schultz, C. in Paul Dachapalli, L. A. (2016). Factors related to succession planning in a government department in Gauteng. *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 145–153.
- Rothwell, W. J. (2001). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (2nd ed.)*. New York: Amacom.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (3rd ed.)*. New York: Amacom.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within (4th ed.)*. New York: Amacom.
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87–99.
- Schepker, D. J., Nyberg, A. J., Ulrich, M. D. in Wright, P. (2018). Planning for future leadership: Procedural rationality, formalized succession processes, and CEO influence in CEO succession planning. *Academy of Management Journal*, 61(2), 523–552.
- Smilansky, J. (2006). *Developing Executive Talent: Best practices from global leaders*. San Francisco: Wiley Jossey-Bass.
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: The key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264–271.
- Taylor, R. T. in La Cava, G. S. (2011). Urban principals' second order change leadership. *Planning and Changing*, 42(3/4), 224–240.
- Thompson, A. in Augoustides, J. (2019). Succession planning for the fellowship program director: Fortune favors the prepared. *Journal of Cardiothoracic and Vascular Anesthesia*, 33(9), 2374–2375.
- Trepanier, S. in Crenshaw, J. T. (2013). Succession planning: A call to action for nurse executives. *Journal of Nursing Management*, 21(7), 980–985.
- Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev. (b.d.). Dostopno na <http://www.profileslovenia.si/blog/blog-post/profiles-international-slovenia-global-blog/2015/09/14/vodstveni-prirocnik-za-na%C4%8Drtovanje-nasledstev>
- Waxman, K. T. in Delucas, C. (2014). Succession planning: Using simulation to develop nurse leaders for the future. *Nurse Leader*, 12(5), 24–28.

SUCCESSION PLANNING

Competition between companies is quite intense, so today one of the key questions is how to become a leading company. The main goal of succession planning is to have a successor ready to take over the job immediately when a leadership position is left vacant. This ensures a smooth workflow and a competitive edge in the labour market. It often takes many years before an individual becomes an expert in a particular field. If a company chooses to develop successors in a timely and systematic manner, this process can start much faster. It should be remembered that one good practice does not fit all, however, so every company must find its own approach to develop, motivate and retain talented individuals, which can take a lot of time and money.

Gaja Škerlj

SKRITI NAKUP

»Metodo skritega nakupa je možno koristno uporabiti na številnih področjih dela s strankami ter za zelo različne namene, kot so ocena dela v organizaciji, pridobivanje informacij o šibkih točkah organizacije, za namen celostnega razvoja ali za povečanje motivacije zaposlenih. Pri uporabi metode je treba paziti predvsem na njene pomanjkljivosti pri oblikovanju standardov in izbiri ocenjevalcev, pri pogostosti skritih nakupov ter pri načinu podajanja povratnih informacij. Ključnega pomena je ustrezen odnos do zaposlenih pred in po skritem nakupu ter to, da se metoda ne uporabi na neetičen način. Osebnostno bi za namen pridobivanja čimbolj celostne in realne slike stanja v organizaciji metodo skritega nakupa kombinirala še z drugimi, bolj objektivnimi metodami (npr. število obiskovalcev, število izdanih računov, zadovoljstvo strank ...).«

Dobiček je nujen za obstoj organizacije. Se pa organizacije zavedajo, da sta zadovoljstvo strank in kakovostna storitev ključni pri ustvarjanju dohodka, zato jima namenljajo vse več pozornosti. Na začetku so v organizacijah preverjali le zadovoljstvo strank s ponudbo, z zaposlenimi in poslovalnicami. Kmalu pa so naleteli na problem, da so bile njihove stranke preveč obremenjene in niso imele časa ter volje, da bi sodelovale v raziskavah (Devi in Reddy, 2016). Podjetja so začela iskati druge rešitve, saj je skrb za stranke in njihovo vračanje v poslovalnico ključno za njihov obstoj. Ugotovili so, da se 45 % strank, ko jih nekaj pri storitvi zmoti, nikoli ne pritoži, kar 45 % od teh, ki se ne pritožijo, pa se nikoli več ne vrne k ponudniku. Zato so podjetja začela poleg ocene zadovoljstva strank uporabljati tudi metodo skritega nakupa (angl. *mystery shopping*) (Hesselink in Wiele, 2003).

Metoda skritega nakupa se je razvila kot tehnika zasebnih preiskovalcev, ki so preverjali tatvine v podjetju. Z razvojem ponudbe, industrije, interneta pa se je razširila na druga področja uporabe (npr. preverjanje storitev v restavracijah, bankah, kinih, bolnišnicah) (Devi in Reddy, 2016). Ideja metode izvira iz antropologije, ki kot veda poskuša v vsakdanjem življenju prepoznavati in analizirati pravila, načine obnašanja in delovanja. Gre za metodo opazovanja, pri kateri se raziskovalec predstavlja kot stranka, kupec ali potencialni kupec, in iz tega pogleda opazuje kakovost ponujanja uslug s strani zaposlenih v organizaciji (Wilson, 1998). Z metodo opazovanja se ognemo nekaterim pomanjkljivostim intervjuja, na primer razkoraku med realnim vedenjem in verbalnim opisom našega vedenja. Ko o svojem vedenju pripovedujemo, imamo namreč v ozadju norme, ki naj bi bile izpolnjene in jih vključimo v svojo pripoved, čeprav v praksi morda delamo drugače. Prav tako obstajajo situacije, ki jih je zelo težko verbalno opisati (Friedrichs in Ludtke, 1975, v: Wilson, 1998). Metoda skritega nakupa se od drugih antropoloških metod razlikuje predvsem v tem, da gre za strukturirano obliko opazovanja (npr. ček lista) (Wilson, 2001).

Metodo skritega nakupa uporabljamo za ocenjevanje kakovosti dela zaposlenih v odnosu do strank. V organizacijah se pogosto dogaja, da vodstvo sprejema standarde kakovostne storitve, medtem ko je udejanjanje standardov odvisno od zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko. Skriti nakup nam omogoča primerjavo med kakovostjo storitve in priporočenimi standardi kakovosti (Wilson, 1998). Prav tako se metoda uporablja za motiviranje zaposlenih, za ugotavljanje, v kolikšni meri so potrebe strank zadovoljenje, za preverjanje uspešnosti treningov zaposlenih, za preverjanje komunikacije v organizaciji in skladnosti standardov med enotami organizacije ter za preverjanje konkurence (Cobb, 1997, v: Beck in Miao, 2003).

Pri uporabi metode je treba imeti v mislih tudi njene pomanjkljivosti, predvsem z vidika odnosa do zaposlenih, ki jih ocenjujemo. Skrito ocenjevanje zaposlenih pri njihovem delu lahko povzroči določen stres, padec samozavesti pri delu zaradi slabših rezultatov ob skritem nakupu in zdravstvene težave (Shin, 2019). Da bi negativni vpliv na zaposlenega in njegovo izvedbo pri delu zmanjšali, je treba paziti na varovanje človekovih pravic, korektno informiranje zaposlenega in etično postopanje. Skriti nakup nikakor ne sme biti način zastraševanja zaposlenih, da bo npr. izgubil službo, nazadoval in bil kako drugače kaznovan. Smiselno je zaposlene vključiti v celoten postopek vpeljave metode – od začetne ideje, postavljanja standardov, izvedbe treningov za

boljšo storitev do končnega podajanja povratne informacije o delu ter sprejemanja ustrezne, korektne odločitve za izboljšave in nadaljnje delo.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Aktivnosti, podobne metodi skritega nakupa, lahko zasledimo že skozi zgodovino. Znan primer je primer vladarja Akbarja, ki jo ponoči hodil po svoji vladavini in na skrivaj preverjal realno situacijo na svojem ozemlju. Pojem »mystery shopping« se je prvič pojavil okoli leta 1949, ko ga je prvi uporabil WilMark (Zikmund, Babin, Carr in Griffin, 2010). Skriti nakup se je razvil iz tehnike zasebnih preiskovalcev, ki so preverjali morebitne tatvine zaposlenih v bankah in trgovinah. S tem, ko so se pretvarjali, da so zaposleni, so se vključili v vsakodnevno delovanje organizacije in opazovali obnašanje zaposlenih ter skušali prepoznati situacije, ki bi lahko bile rizične za tatvine in kateri so tisti zaposleni, ki niso vredni zaupanja (Devi in Reddy, 2016). V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so proizvajalci elektronskih naprav (npr. Sony, Philips, Panasonic) začeli uporabljati skriti nakup za ocenjevanje osebnih tehnik prodaje zaposlenih ter ugotavljanje potrebnega znanja o izdelkih. S pomočjo skritih nakupov so prepoznali nepravilnosti v pristopih ter z ugotovitvami sodelovali pri razvoju veččin svojih trgovcev. Z razvojem industrije in interneta v osemdesetih in devetdesetih letih se je razširjenost metode skritega nakupa izrazito povečala. Danes je v ZDA zaposlenih več kot milijon skritih kupcev in več kot 500 agencij podjetjem ponuja opravljanje storitve po metodi skritega nakupa. Danes v Evropi, Latinski Ameriki, Aziji in ZDA obstajajo zveze ponudnikov skritih nakupov (npr. Europe Mystery Shopping Providers Association (MSPA Europe), MSPA North America) (Devi in Reddy, 2016).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

SPLOŠNO O METODI SKRITEGA NAKUPA

Wilson je avtor, ki je veliko svojega časa namenil analiziranju metode skritega nakupa. V večini primerov je uporabljal kvalitativno raziskovanje ter intervjuval managerje različnih organizacij. V svoji raziskavi (Wilson, 1998) je iskal razloge, zakaj se organizacije odločajo za metodo skritega kupca, na kakšen način ohraniti objektivnost in zanesljivost metode ter kako podati povratne informacije zaposlenim. Nekateri vodje so na začetku menili, da stranka ni pozorna na detajle, temveč bolj na splošen vtis storitve, vendar se je izkazalo, da to ni povsem res in da so tudi podrobnosti pomembne. Na tej točki se kot koristna izkaže metoda skritega nakupa, saj se s pomočjo nje ocenjujejo predvsem dejstva in ne le vtis. Prednost metode je v tem, da se lahko uporablja tudi v bolj zahtevnih situacijah, kot je odobritev kredita. Za banko je ključnega pomena, da zaposleni postopa po standardih podjetja, ki morajo biti pred meritvijo jasno definirani.

Wilson je prav tako ugotavljal objektivnost in zanesljivost metode skritega nakupa. Zanesljivost metode je zelo pomembna, še posebej ko na podlagi rezultatov, pridobljenih s strani skritega kupca, nagrajujemo zaposlene. Zanesljivost ohranimo visoko, če smo zahtevni pri izbiri oseb, ki bodo opravile skriti nakup, ter na podlagi tega, da jim omogočimo kakovostno usposabljanje za njihovo nalogo (Wilson, 1998). Objektivnost metode je dobra, če se na vprašalniku ocenjuje prisotnost oz. odsotnost aktivnosti (npr. ali je prodajalka vprašala, če imamo njihovo kartico ali ne) ali če je potrebno prešteti dejanja. Problem nastane pri ocenjevanju vljudnosti, prijaznosti in znanja zaposlenih. Tu lahko ocenjevanje skritega kupca postane bolj subjektivno. Da bi se izognili temu, se priporoča jasna in vnaprej opredeljena ocenjevalna lestvica (npr. z ocenami od 1 do 10 se oceni prijaznost, vsaka številka ima svoj natančen opis) (Wilson, 1998).

Podatki skritega nakupovanja pa so namenjeni tudi razvoju, motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Pri komunikaciji jim je treba jasno predstaviti kriterije in biti pozoren, da ocen ne jemljejo preveč resno – da bi na račun boljše ali slabše ocene trpeli odnosi v organizaciji. Obveščanje o uporabi skritega kupca vnaprej so zaposleni v večini primerov

sprejeli kot dobro. Prav tako raziskava poroča o pomembnosti povratne informacije zaposlenim (Wilson, 1998).

Glede motivacijskega učinka skritega kupca lahko rečemo, da ta pozitivno vpliva na motivacijo le kratek čas. Po določenem času motivacijski nivo doseže plato in so spremembe zelo redke. Posledično določene organizacije po uvedbi skritega kupca to dejavnost postopoma opuščajo (Wilson, 1998).

METODA SKRITEGA NAKUPA IN ZAPOSLENI

Poleg predstavljanja uporabnosti metode skritega nakupa se skozi raziskave izpostavlja še vprašanje pomena informiranja zaposlenih o omenjeni metodi (Beck in Miao, 2003). Različni avtorji svetujejo, da se zaposlene informira o tem, da se bo omenjena metoda uporabila in da se jim jasno predstavijo standardi ocenjevanja že pred začetkom (Cobb, 1997, v: Beck in Miao, 2003; Cohen, 1999, v: Beck in Miao, 2003; Erstad, 1998, v: Beck in Miao, 2003). Priporoča se, da se zaposlenim razloži, zakaj se bodo standardi uporabili in kakšno bo poročanje o rezultatih. Ugotovljeno je, da predznanje zaposlenih o postopkih organizacije zmanjšuje zmedenost in omogoča zaposlenim, da izboljšajo kakovost svojih storitev (Miles, 1993, v: Beck in Miao, 2003; Moore, 1999, v: Beck in Miao, 2003). S pravim pristopom lahko organizacije jasno pokažejo zaposlenim, da jih rezultati skritega nakupa zanimajo predvsem zaradi želje, da bi izvedeli in prepoznali kakovostne izvajalce njihovih storitev. S tem pristopom lahko podjetja povečajo zvestobo zaposlenih in moralo v podjetju (Cobb, 1999, v: Beck in Miao, 2003; Cohen, 1999, v: Beck in Miao, 2003; Leeds, 1992, v: Beck in Miao, 2003; McLuhan, 2000). Poudariti je treba še to, da lahko zastrahovanje zaposlenih s skritim nakupom v določenih primerih deluje zelo slabo na kakovost ponujenih storitev. Zaradi strahu pred potencialnim ocenjevalcem lahko zaposleni spremenijo fokus in naravo komuniciranja s strankami. Določeni hoteli zato včasih taktizirajo, ko svojih zaposlenih o skitem kupcu sploh ne obvestijo (McLuhan, 2000). Raziskava, v kateri so analizirali izjave zaposlenih o skitem kupcu, je pokazala, da je metoda koristna, ker se lahko primerjajo cene, produkti in ponudbe. Zaposleni so srečanje s skritim kupcem vzeli kot priložnost za vajo prodajnih tehnik in preverjanje

znanja. Nihče ni mislil, da je skriti nakup zapravljanje časa. Vsi so bili prepričani, da bodo z uvedbo skritega nakupa boljši pri svojem delu, kar pomeni, da bodo stranke bolj zadovoljne in se raje vračale v poslovalnico. Edini problem, ki so ga zaposleni izpostavili, je bila morebitna gneča v trgovini, ko fizično ne uspejo dovolj kakovostno postreči vseh strank (Kwet Shing in Spence, 2002).

Novejša raziskava v Južni Koreji (Shin, 2019) pa opozarja na problem uporabe skritega nakupa z vidika upoštevanja človekovih pravic in zdravja posameznika. Prek intervjujev s servisnimi delavci so ugotovili, da je metoda z vpeljavo vnaprej določenih standardov vplivala na avtonomnost zaposlenih ter povečala delovni stres. Zaposleni so izpostavili problem večplastnega nadzora, subjektivne in neracionalne zahteve ocenjevalcev, pravila, ki so jih morali kombinirati z visokimi pritiski za doseg prodaje, padec samozavesti zaradi rezultatov skritega nakupa in mišično-skeletne težave, ki so se pojavile kot posledica upoštevanja zahtev, ki so se oblikovale na podlagi opravljenega skritega nakupa.

UPORABA METODE SKRITEGA NAKUPA NA RAZLIČNIH PODROČJIH

Metodo skritega nakupa za različne storitve so raziskovalci analizirali v številnih znanstvenih študijah. Skriti nakup so uporabili v podjetju London Transport, in sicer konkretno pri londonski podzemni železnici. Organizacija je v samo podzemno vložila ogromno denarja in zato so se odločili, da morajo narediti napredek pri kakovosti storite. Opredelili so šest področij, ki so ključna za dober odnos s strankami: zanesljiva in redna storitev, usklajevanje in povezanost različnih javnih prevozov, okolje, ki daje občutek reda, strukture, nadzora in učinkovitosti, varnost, osebje in njihov odnos do kupcev, zagotavljanje pravočasnih in ustreznih informacij. Pri raziskavi so uporabili skrite kupce, ki so bili anonimni ter so se pretvarjali, da so redni uporabniki podzemne železnice. Štirikrat letno so ti kupci v parih potovali po celotni mreži povezav londonske podzemne železnice. Njihova pot je bila časovno in lokacijsko vnaprej določena. Ocenjevali so postaje (čistočo, osvetlitev, sprotno informacije, dolgoročne informacije, elektronske informacije, udobje, objekte za stranke, nakup in uporabo vozovnic, osebje, dostopnost strankam) in vlake (čistočo, udobje, svetlost, zemljevide in informacije,

dolgoročne informacije, elektronske informacije, javne napise, osebe, varnost, splošni vtis, osebno varnost). Vsak par je na lestvici odgovarjal, v kolikšni meri je bil dosežen določen standard. Vse skupaj se je merilo skozi različne vrste vlakov, različne prometne povezave, dneve v tednu. S ponavljanjem raziskave so opazovali napredek oziroma spremembe pri zagotavljanju storitev. Rezultati so pokazali, da so čez nekaj časa uspešno dosegli spremembe na določenih področjih (npr. izboljšala se je kakovost vožnje in zraka, čistoča na vseh področjih, razsvetljava ...) (Wilson in Gutman, 1998). Avtorja raziskave (Wilson in Gutman, 1998) kljub dobrim izkušnjam s skritim nakupom priporočata, da se metodo kombinira z drugimi metodami, kot so intervjuji, informacije o številu ljudi, ki potujejo s podzemno železnico itd.

Koncept skritega nakupa se je uporabil in raziskoval tudi v zdravstveni storitvi (Walker in George, 2010). Preverjali so smiselnost uporabe in etičnost metode pri psihiatričnih storitvah. V raziskavo so vključili osebo, ki se je pretvarjala, da ima težave z zlorabo drog in je nato skozi nekoliko srečanj ocenjevala postopanje in ustreznost postopkov zdravnika in drugega medicinskega osebja. Ta primer kaže, da se lahko informacije skritega nakupa, kot podlaga za vpeljavo izboljšav, uporabi tudi v zdravstvu. Se pa v praksi ob tem pogosto pojavi mnenje, da je pretvarjanje osebe, da je pacient, neetično. Za rešitev te dileme se še išče ustrezn način. Jasno je, da posameznik spremeni svoje vedenje, se bolj potruzi, če ve, da ga nekdo ocenjuje. Avtorja raziskave sta tudi poudarila, da je izbira ustreznega kandidata za skriti nakup v zdravstvu zahtevnejša kot pri drugih storitvah. Posameznik mora namreč imeti veliko znanja, da lahko igra pacienta s simptomi (Walker in George, 2010).

Na Tajskem so v raziskavi (Liu, Su, Gan in Chou, 2014) uporabili metodo skritega nakupa z namenom, da bi na podlagi ocen izdelali seznam priporočenih restavracij v Taipeiju. Mestni svet se je namreč zavedal, da je tajska hrana zelo pomemben vir zaslužka v turizmu, zato so želeli turistom ponuditi le najboljše. Ekipe raziskovalcev je na podlagi predhodnih študij o kakovosti restavracij, intervjujev s strokovnjaki in priporočil pripravila 20 vprašanj po metodi skritega nakupa, na katera so odgovarjali na 5-stopenjski lestvici, ki so pokrila celotno izkušnjo gosta v restavraciji. Skrite kupce, ki so jih predhodno usposobili s tridnevним treningom, so poslali v 500 restavracij in tako preverili konsistentnost,

veljavnost in ustreznost vprašanj na seznamu. Izkazalo se je, da je ček lista 20 vprašanj ustrezno orodje za preverjanje in pripravo priporočil strankam glede različnih vrst restavracij. Prav tako so z metodo preverili vsa področja, ki so pomembna za goste: kakovost hrane, kakovost postrežbe, ambient in cena. Na podlagi rezultatov so oblikovali seznam 100 najboljših restavracij.

Metodo skritega nakupa so uporabili tudi za namen izboljšanja kakovosti hotelskih storitev v jugovzhodnem delu ZDA. Opazovali so posamezna področja, kjer prihaja do interakcije med hotelskim osebjem in gosti. Ta so bila: parkiranje avtomobila, nošenje prtljage, recepcija, čiščenje, varnost, zaposleni v igralnici in telefonski operater. Izkazalo se je, da bo treba v hotelih, kjer so izvedli skriti nakup, uvesti nekaj sprememb in treningov pri zaposlenih, da bi dosegli skladnost procedur zaposlenih in posledično kakovostnejšo obravnavo gostov (Yaoyuneyong idr., 2018).

Skriti nakup so uporabiti tudi kot metodo pri raziskavi ugotavljanja učinkovitosti treningov za preprečevanje igranja iger na srečo pri mladoletnikih. Skozi daljši čas so usposabljali zaposlene ter s pomočjo skritega nakupa spremljali odstotek prodanih listkov mladoletnikom. Izkazalo se je, da se je s treningom zmanjšala ilegalna prodaja loterijskih listkov mladoletnim osebam (Malischnig, Griffiths in Meyer, 2020).

Kot vidimo, lahko s pomočjo metode skritega nakupa pridemo do pomembnih informacij o kakovosti opravljenih storitev in izobraževanj. Pomembno je, da smo iskreni do svojih zaposlenih glede naših namenov in povratnih informacij ter da metode ne izkoriščamo kot grožnjo za morebitno izgubo službe. Zelo pomembno je, da smo pri uporabi metode pazljivi in da varujemo osnovne človekove pravice zaposlenih. Metoda je lahko namenjena tudi za preverjanje konkurenčnega trga ali raziskovanje.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metoda skritega nakupovanja se v osnovi uporablja z namenom pridobivanja vpogleda v kakovost opravljanja dela zaposlenih v odnosu do strank. Uporabimo jo lahko za:

- prepoznavanje napak in šibkih točk zaposlenih pri zagotavljanju storitev (Wilson, 1998);
- spodbujanje razvoja in motiviranje zaposlenih (Wilson, 1998);
- preverjanje uspešnosti treningov in izboljšanje njihove učinkovitosti (Wilson, 1998);
- ocenjevanje in osnovo za nagrajevanje zaposlenih (Wilson, 1998);
- ocenjevanje in preverjanje konkurenčnosti organizacije v primerjavi s podjetji, ki ponujajo podobne storitve/usluge (Wilson, 1998);
- preverjanje, če so vse stranke obravnavane enakovredno (skrb, da ni pri zagotavljanju storitev prisotna diskriminacija) (Morral, 1994, v: Wiele, Hesselink in Iwaarden, 2005; Tepper, 1994, v Wiele idr., 2005);
- ugotavljanje prilagodljivosti ponudbe in proizvodnje (Jougleux, 2006, v: Jacob, Schiffino in Biard, 2018);
- ugotavljanje, ali je organizacija ugodila zahtevam strank (Cobb, 1997, v: Beck in Miao, 2003);
- ugotavljanje, v kolikšni meri so se spremembe, ki so bile sprejete s strani vodstva, uspešno uporabile na vseh enotah v organizaciji in/ali če bi bilo treba izboljšati komunikacijo (Cobb, 1997, v: Beck in Miao, 2003);
- preverjanje skladnosti standardov pri vseh podružnicah (Cobb, 1997, v: Beck in Miao, 2003).

Glede na podatke raziskave (Hudson, Snaith, Miller in Hudson, 2001) vidimo, da lahko metodo uporabimo tudi za preverjanje vplivov organizacije na naše odločitve oz. kot pomoč pri raziskavi pojavov, kjer je prisotna interakcija med več osebami.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metodo skritega nakupa lahko uporabimo pri zelo različnih populacijah. Populacijam je skupno to, da so v ocenjevanje kakovosti vključeni zaposleni, ki opravljajo določeno storitev, uslugo in so pri tem v interakciji s strankami (npr. zagotavljanje usluge v trgovini, pomoč uporabnikom preko telefona). Populacije se med seboj razlikujejo glede področja

zaposlitve in s tem povezano naravo dela ter kaj pri komu opazujemo. Področja, kjer se lahko metoda skritega nakupa uporablja, so:

- finančne storitve (banke, nepremičninske družbe, zavarovalnice, nepremičninski posredniki ...);
- prosti čas/potovanja (turistične agencije, hoteli, restavracije, najem avtomobilov ...);
- transport (letališča, železnice, podzemna železnica, letalske družbe ...);
- promet (avtomobilski saloni, proizvajalci avtomobilov, bencinske črpalke ...);
- maloprodaja oz. prodaja na drobno (trgovine, veleblagovnice, modne trgovine, tehnične trgovine, pošte ...);
- državne službe (registracija vozil, upravne enote ...);
- zdravstvene storitve (bolnišnice, lekarne, terapije ...);
- športni objekti (bazeni, telovadnice, fitnesi ...);
- verige hitre prehrane ... (Devi in Reddy, 2016; Wilson, 1998).

Glede na naravo ocenjevanja bi se lahko metoda skritega nakupa uporabljala tudi pri drugih dejavnostih, kjer prihaja do interakcije med ponudniki storitev in strankami. Tako bi se lahko uporabila tudi pri preverjanju prostovoljskih uslug, kjer so te podobne zgoraj opisanim razmeram, npr. pri preverjanju predavateljev, učiteljev, trenerjev.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Pred uporabo metode skritega nakupa mora priti v organizaciji do potrebe po informacijah o kakovosti opravljanja storitev zaposlenih. Če se ta potreba izkaže kot utemeljena, lahko organizacija začne s postopkom priprave in izvedbe skritega nakupa, ki se izvaja v treh korakih.

Prvi korak pri metodi skritega nakupa je opredelitev ciljev in standardov, ki se bodo preverjali z omenjeno metodo. Standarde oblikuje vodstvo. Dobro je, da pri tem sodelujejo z zaposlenimi, katerih delo se bo preverjalo, saj oni najboljše poznajo svoje delovno mesto. Oblikovane standarde

nato uvrstimo v ček listo, ki jo pozneje izpolni skriti kupec. Ček listo oblikujemo, tako da gremo skozi celoten postopek ponujanja usluge (Wiele idr., 2005). Pri skritem nakupu se nadzirajo mere, kot so čas, znanje o izdelkih in specifičnih kakovostih izdelka, standardi storitve in dejavniki okolja, kot sta čistoča in videz (Devi in Reddy, 2016). O standardih in naši nameri je treba še pred skritim nakupom ustrezno informirati zaposlene (Wilson, 1998). Čeprav je skriti nakup namenjen izboljšanju storitve, naj ga ne bi najavljali vnaprej (npr. jutri pride), saj bi drugače zaposleni zelo verjetno spremenili svoje vedenje in tako ne bi dobili vpogleda v to, kakšna je vsakodnevna komunikacija s strankami (Wiele idr., 2005).

Drugi korak metode skritega nakupa je izvedba skritega nakupa ali več njih. Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990, v: Hesselink in Wiele, 2003) priporočajo, da naj se pri skritem nakupu ne zbirajo samo splošni podatki, temveč tudi drugi podatki, ki so za določeno organizacijo pokazatelji uspešnosti. Dodatne informacije, ki so zanimive za delodajalca, določimo s pomočjo poznavanja vizije in poslanstva podjetja. Priporoča se, da se skriti nakup izvaja večkrat, v različnih delih dneva in na različne dneve, da dobimo realno oceno stanja in se s tem izognemo napačnim ocenam, ki so posledica nepredvidenih situacij, ki niso del običajne prakse (Leeds, 1992, v: Wiele idr., 2005). Skriti nakup naj bi odražal sliko povprečnega načina dela v poslovalnici. Skriti kupci morajo biti neodvisni, kritični, objektivni in anonimni (Wiele idr., 2005).

Tretji korak skritega nakupa je poročanje o rezultatih. Priporoča se čimprejšnja povratna informacija. Potrebna je komunikacija med različnimi nivoji zaposlenih v podjetju, da se predstavijo kritične točke njihovih uslug in se jasno določijo področja, možna za izboljšavo. Vodje morajo prevzeti nekakšno vlogo modela. To pomeni, da se vedejo po standardih podjetja in jasno izražajo, kaj se pričakuje od zaposlenih. Priporoča se, da se rezultati vsakega obiska objavijo na interni mreži organizacije, da imajo vse poslovalnice vpogled v to, kdo je dosegel najboljše rezultate in katere poslovalnice so se slabše odrezale pri skritem nakupu. Po določenem času in po več skritih nakupih v organizacijah, ki ima večje število poslovalnic, se priporoča, da se ekipo zaposlenih, ki so v povprečju dosegli najboljše rezultate na lestvici skritega nakupa, nagradi

npr. z večerjo. S tem se ustvarja tekmovalnost med poslovalnicami in spodbudi zaposlene, da delujejo kot tim, ki želi doseči najboljši rezultat; posamezni timi napredujejo k odličnosti. Rezultat skritega nakupa na koncu leta se lahko primerja z začetnim rezultatom in s tem dobimo jasen vpogled, ali je prišlo do napredka. Te podatke lahko uporabimo za oblikovanje sistema nagrajevanja, za oblikovanje načrta treninga zaposlenih in za uvajanje sprememb (Wiele idr., 2005).

PRIMER UPORABE METODE

Predstavili bomo primer vprašalnika, ki so ga uporabili pri ocenjevanju kakovosti ponudbe v restavracijah (Liu idr., 2014). Gre za vprašalnik z 20 postavkami, na katere so skriti kupci odgovarjali na 5-stopenjski lestvici (*1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro*) na štirih dimenzijah: kuhinja (vrsta hrane, okus, kakovost sestavin, dekoracija jedi ...), vinska klet (ocenjevanje vina), atmosfera (postavitev v restavraciji, okrasitev) in drugo (udobje, cena):

1. Temperatura postrežene hrane je ustrezna.
2. Prisotna je dekoracija jedi.
3. Ustrezna metode priprave hrane.
4. Okus hrane, ki pušča za seboj dolgotrajen vtis.
5. Hrana izgleda in diši odlično.
6. Priprava hrane ustreza zdravstvenim trendom.
7. Krožnik in pribor so čisti in higienični.
8. Učinkovita storitev glede rezervacije.
9. Ustrezen sprejem gostov.
10. Ustrezno pojasnilo jedilnega lista.
11. Ustrezen postopek postrežbe hrane.
12. Ustrezen postopek pri izdaji računa.
13. Ustrezna interakcija s strankami med celotnim obiskom.
14. Ustvarjanje ugodnega ambienta s pomočjo okrasitve omizja in restavracije.

15. Jedilni list se ujema z značilnostmi restavracije in ambientom.
16. Ustrezna spletna stran in reklamno gradivo.
17. Prisotnost prijetnih dražljajev, ki ustvarjajo ambient, kot so razsvetljava, glasba in vonj.
18. Razumna cena.
19. Celostno gledano: razmerje med vrednostjo in denarjem.
20. Restavracije je znana, ima bogato zgodovino in kulturo.

VLOGA PSIHologa

Pri metodi skritega nakupa se lahko psiholog vključi na vseh področjih izvedbe metode. Na začetku lahko psiholog pomaga pri ugotavljanju potrebe organizacije, ali le-ta potrebuje kakšne spremembe. Če se med pogovori in analizo ugotovi, da ima organizacija težavo s kakovostjo opravljanja storitev, lahko psiholog prevzame pobudo, na kakšen način bi lahko preverjali kakovost storitve. Psiholog lahko predlaga postopek ocene kakovosti dela in med drugim znotraj tega uporabi tudi metodo skritega nakupa, ki jo kombinira z drugimi ocenami kakovosti.

Da bi bilo opravljanje dela skritega nakupa res kakovostno, je pomemben izbor kandidatov. Psiholog lahko sodeluje pri izboru kandidatov, njihovih intervjujih in pozneje pri usposabljanju, da bodo ti čim bolj objektivni, da se bodo zavedali svojih pomanjkljivosti in da bodo informirani o pomanjkljivostih človeškega spomina, ko bo treba izpolnjevati obrazec za nazaj.

Psiholog bi lahko sodeloval tudi pri postavljanju standardov, ki jih ima organizacija namen vključili v samo ček listo. Psiholog je tista oseba v podjetju, ki opravlja analizo delovnega mesta in ima zato vpogled v delovne obveznosti zaposlenih ter posledično pomembno vlogo pri komentiranju, kaj je treba pri zaposlenih še preveriti. Z vodji lahko definira standarde kakovostnega dela, saj ima na voljo tudi vpogled v podatke, kakšne sposobnosti predvideva napredovanje. Tu je treba še dodati, da se za mnenje vpraša tudi zaposlene na konkretnem delovnem mestu, kjer se bo preverjala kakovost storitve.

Pomembno vlogo psihologa vidimo tudi pri informiranju zaposlenih glede uvedbe skritega nakupa v njihovi organizaciji. Gre za ustrezno

komunikacijo med vodstvom in ostalimi. Psiholog lahko vodstvu predstavi pomen informiranja zaposlenih o ukrepih, lahko pomaga pri informiranju zaposlenih, da je komunikacija ustrezna, da je predstavitev ukrepov in pričakovanj do zaposlenih korektna. Paziti mora, da se ne bodo zaposleni prestrašili in zaradi ukrepov vsakodnevno doživljali še dodaten stres ter bili tako potencialno manj uspešni pri svojem delu. Če bi zaposleni ukrepe spremenili v tekmovanje in s tem načeli odnose v organizaciji, je tu ponovno vloga psihologa, da to pravočasno opazi in prepreči dolgoročne negativne posledice.

Da bi se zaposleni počutili čim bolj suvereno, lahko prosimo za pomoč psihologa, ki bi z internimi treningi, seminarji, predstavitvami obdelal vizijo organizacije in bi na podlagi gledanja posnetkov, slik, igranja situacij z zaposlenimi poskušal priti do ustreznih postopanj pri interakciji s stranko. Psiholog lahko zaposlene usmeri, kakšna komunikacija je ustrezna, kakšne alternative znotraj komunikacije so bolj sprejete pri strankah idr. Če psiholog opravi interne treninge zaposlenih, je ocena na skritem nakupu tudi odraz tega, ali je bil trening uspešen.

Prisotnost psihologa bi bila koristna tudi pri podajanju povratne informacije zaposlenim. Ta je namreč ključnega pomena, da se lahko zaposleni ustrezno razvijajo s standardi organizacije, odpravljajo morebitne napake in povečujejo kakovost lastne izvedbe. Organizacije lahko psihologa uporabijo, da interpretira podatke in skupaj z zaposlenimi išče ustrezne in izvedljive rešitve za spremembe. Na točki podajanja informacije je pomembno, da psiholog da možnost komentiranja osebam, ki so bile direktno udeležene pri skritem nakupu. Da povedo, kako so se počutili, kaj je bilo dobro in kaj ne, ali menijo, da bi bilo z zadevo smiselno nadaljevati.

Cilj metode skritega nakupovanja je v osnovi spodbuditi razvoj in motivacijo zaposlenih. Metoda se lahko uporablja tudi za nagrajevanje. Tu se lahko psiholog vključi s svojimi znanji, kakšno nagrajevanje bi bilo za določene posameznike ustrezno, kaj bi spodbudilo motivacijo, ugodno vzdušje v organizaciji in v kakšnem primeru bi bilo lahko nagrajevanje neustrezno.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Metodo skritega nakupa lahko načelom izvede vsak, ki se dobro spozna na pričakovane standarde organizacije in ve, kako čim bolj objektivno opazovati, ko je sam vključen v situacijo oz. da zna to znanje podati naprej. Pred izvedbo metode se je treba zavedati njenih pomanjkljivosti, da bi se pri sami izvedbi in poznejši interpretaciji rezultatov izognili večjim napakam.

Prvi problem metode skritega nakupa je povezan z zanesljivostjo metode v primeru, ko ne zagotovimo ustreznega treninga in usposabljanja skritih kupcev, da bi se ti res znali vživeti v vlogo povprečne stranke pri določeni storitvi. Iste situacije lahko ocenjujejo zelo različno, mi pa si s podatki ne moremo kaj dosti pomagati oz. si napačno interpretiramo rezultate in sprejmemo napačne ukrepe. Poleg zanesljivosti naletimo še na problem objektivnosti ocenjevanja pri postavkah, kjer se ocenjuje prijaznost osebja, vljudnost, ustreznost znanja (Wilson, 1998). Prav tako je lahko raziskovalec v vlogi skritega kupca bolj kritičen, obtožujoč v primerjavi s strankami in posledično dobimo popačeno oceno z »vidika kupca« (Berry in Parasuraman, 1997). Skriti kupec lahko tudi nehote s svojimi lastnostmi, kot so spol, starost, videz, etično ozadje, osebnost, vpliva na dogajanje v poslovalnici, kar je ponovno problematično pri interpretaciji rezultatov (Wilson, 1998).

Pri metodi skritega nakupa se srečamo še s problemom izpolnjevanja ček liste na podlagi informacij, ki si jih je skriti kupec zapomnil (ko se ček lista izpolnjuje za nazaj). To je še posebej problematično pri daljših obrazcih za skriti nakup in če skriti kupec obrazca ne more izpolnjevati sprti v poslovalnici, kjer opravlja skriti nakup, saj bi se tako razkril in bi zaposleni spremenili svoje običajno vedenje (Wilson, 1998).

Veliko organizacij uporablja metodo skritega nakupa kot orodje za motivacijo. Raziskava (Wilson, 1998) je pokazala, da ima skriti nakup kratkoročni vpliv na motivacijo zaposlenih. Ob začetni uporabi skritih nakupov se dvigne raven izvedbe ponujene storitve, zatem pa kakovost ponudbe doseže plato in s te točke se težko napreduje oz. še dodatno dvigne motivacija. Zato se pogosto dogaja, da organizacije čez nekaj časa dejavnost skritega nakupovanja opustijo, saj takšen način ocenjevanja ne vpliva več na motivacijo zaposlenih oz. postanejo ti glede tega

ravnodušni. Spremembo v motivaciji lahko dosežemo le tako, da spremenimo standarde ponudbe in s tem tudi meritve na seznamu skritega nakupa (Wilson, 1998).

Pri metodi skritega nakupa je problematično tudi to, da z njo pridobimo le en pogled na kakovost opravljanja dela zaposlenih v odnosu do strank. Da bi dobili širši pogled na zadevo, se priporoča kombinacija metode skritega kupca z drugimi metodami, kot so zadovoljstvo strank, odnosi z osebjem, število pritožb, podatki o prodaji idr. S tem bi pridobili izčrpen pogled na celotno storitev. Organizacije običajno uporabljajo le eno merilo za ocenjevanje kakovosti opravljanja dela zaposlenih (Wilson, 1998).

Treba je izpostaviti še eno pomanjkljivost metode skritega nakupa, ki je povezana z odnosi v organizaciji. Na podlagi želje po čim boljšem rezultatu na ček listi skritega nakupa in še posebej v organizacijah z več poslovalnicami se lahko razvije nezdrava tekmovalnost ter posledično trpijo odnosi med sodelavci (Wilson, 1998). Prav tako pri omejitvah ne moremo mimo etičnega vprašanja opazovanja ljudi brez njihove vednosti. S tem kršimo njihovo pravico do zasebnosti in svobode. Rešitev za ta problem je v prepričanju, da so usluge, ki so na voljo javnosti, pogosto opazovane in tako skriti nakup naj ne bi bil nič bolj problematičen kakor vsakodnevno dogajanje (Jorgensen, 1989, v: Wilson, 2001). Kritično je le to, da delodajalec na skriti način opazuje svoje zaposlene in če bi podatke uporabil v njihovo škodo in ne za razvoj zaposlenih oz. odpravljanje pomanjkljivosti v njihovih lastnih postopkih stika s stranko. Če uporaba metode skritega nakupa ustvarja strah med zaposlenimi, je njeno delovanje kontraproduktivno (McLuhan, 2000).

Kot zadnjo pomanjkljivost metode je treba izpostaviti to, kaj narediti z rezultati, ko se v času skritega nakupa pojavijo nepredvidljive situacije. Zaposleni so v eni od raziskav (Kwet Shing in Spence, 2002) izpostavili, da jih skriti nakup skrbi le v primeru gneče v poslovalnici, saj se zavedajo, da takrat ne uspejo vseh kupce kakovostno obravnavati. Na podlagi tega vidimo, da je pomembno skriti nakup ponoviti večkrat, da bi pridobili realno sliko storitve, in da ne delamo zaključkov na podlagi ene slabe ocene.

L I T E R A T U R A

- Beck, J. in Miao, L. (2003). Mystery shopping in lodging properties as a measurement of service quality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(1/2), 1–21.
- Berry, L. L. in Parasuraman, A. (1997). Listening to the customer - The concept of a service-quality information system. *Sloan Management Review*, 38(3), 65–76.
- Devi, S. S. in Reddy, A. V. (2016). A conceptual study of mystery shopping as an ancillary method for customer surveys. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(2), 11–18.
- Hesselink, M. in Wiele, T. V. D. (2003). Mystery shopping: In-depth measurement of customer satisfaction. *Erasmus Report Series Research in Management*. Dostopno na <https://www.semanticscholar.org/paper/Mystery-Shopping%3A-In-depth-measurement-of-customer-Hesselink-Wiele/62d99c729603df97ba594fd8e8ca75ca622352ed#citing-papers>
- Hudson, S., Snaith, T., Miller, G. A. in Hudson, P. (2001). Distribution channels in travel: Using mystery shoppers to understand the influence of travel agency recommendations. *Journal of Travel Research*, 40(2), 148–154.
- Jacob, S., Schiffino, N. in Biard, B. (2018). The mystery shopper: a tool to measure public service delivery?. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 164–184.
- Kwet Shing, M. N. in Spence, L. J. (2002). Investigating the limits of competitive intelligence gathering: is mystery shopping ethical?. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 343–353.
- Liu, C. H. S., Su, C. S., Gan, B. in Chou, S. F. (2014). Effective restaurant rating scale development and a mystery shopper evaluation approach. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 53–64.
- Malischnig, D., Griffiths, M. D. in Meyer, G. (2020). Selling lottery products to minors: factors affecting retailer compliance. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1–19.
- McLuhan, R. (2000). When that secret agent pays a visit. *Marketing*, 35–36.
- Shin, H. (2019). Mystery Shopping and well-being of service workers in South Korea. *Safety and Health at Work*, 10(4), 476–481.
- Walker, T. in George, S. (2010). Mystery shopping in psychiatric service evaluation - ethical issues. *The Psychiatrist*, 34(4), 121–122.
- Wiele, T. V. D., Hesselink, M. in Iwaarden, J. V. (2005). Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(4), 529–541.
- Wilson, A. M. (1998). The role of mystery shopping in the measurement of service performance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(6), 414–420.

- Wilson, A. M. (2001). Mystery shopping: Using deception to measure service performance. *Psychology & Marketing*, 18(7), 721–734.
- Wilson, A. in Gutmann, J. (1998). Public transport: the role of mystery shopping in investment decisions. *Market Research Society Journal*, 40(4), 1–9.
- Yaoyuneyong, G., Whaley, J. E., Butler, R. A., Williams, J. A., Jordan Jr., K. L. in Hunt, L. (2018). Resort mystery shopping: A case study of hotel service. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 19(3), 358–386.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C. in Griffin, M. (2010). *Business research methods*. Oklahoma: South-Western, Cengage Learning.

MYSTERY SHOPPING

Mystery shopping is a method used to assess the quality of service from the customers' point of view. It is a method where an anonymous mystery shopper presents themselves like another everyday customer. While doing so, they need to pay attention to certain set criteria about the service and then assess it based on these. The method can be used in various areas where customers interact with the company. For instance, in identifying service delivery errors, developing and motivating employees, verifying the effectiveness of employee training, assessing the basis for remuneration, checking a provider's competitiveness, confirming compliance in dealing with clients, and examining the flexibility of supply to the market. The use of this method is effective and reasonable when it is combined with some other approaches, such as measuring customer satisfaction, examining the number of complaints, analysing sales data, etc. However, before making use of the mystery shopping method, it is important to have in mind its disadvantages, especially from the employees' point of view. The secret appraisal of employee's work can cause stress, a decrease in work self-esteem and health problems. Before using the method it is thus important that the employees' perspective is kept in mind. In order to reduce the negative impacts on employees and their work performance, it is necessary to pay attention to the protection of human rights, ethical treatment and finding an appropriate way to inform employees of the results of such a method. Mystery shopping should not be a way of intimidating employees, such as with the threat of losing one's job or position. It is therefore good for employers to involve staff in the entire process of implementing the method: from the initial idea to setting standards, training for better performance, during feedback about staff performance and the final stage, when employees in decisions about further work improvements.

Manca Jelenčič

SNOVALSKO RAZMIŠLJANJE

»Snovalsko razmišljanje je lahko izjemno uporabno, vendar moramo imeti v mislih, da ne gre toliko za metodo, temveč za usmerjen proces razmišljanja, ki združuje različne oblike mišljenja, kreativnost, razumevanje posameznika, usmerjenost na rešitev in timsko delo. Med procesom uporabimo vrsto že uveljavljenih metod in tehnik. Torej metoda sama po sebi ne prinaša nekaj novega ali revolucionarnega, ampak nam omogoča učinkovit okvir, znotraj katerega lahko uspešno rešujemo raznovrstne izzive. Na tem mestu se mi zdi vloga psihologa ključna v organizacijah, ki si v svoje delovanje želijo vpeljati snovalsko razmišljanje – psiholog je lahko s svojim poznavanjem različnih metod in tehnik podporni element ali pa vodja v vseh stopnjah procesa.«

Snovalsko razmišljanje (angl. *design thinking*) izhaja iz metod, ki primarno izvirajo iz oblikovalske prakse, pri čemer se ne nanašajo le na končno obliko izdelkov, temveč na sam princip razvoja tako izdelkov kot storitev (Brown, 2008). Oblikovanje dandanes ni le končna pika na i, ki zagotovi nekemu izdelku estetske elemente, ki ga naredijo bolj privlačnega za končne uporabnike. Danes je pri oblikovalcih v ospredju poleg estetike predvsem uporabnost (Brown, 2008). Snovalsko razmišljanje vključuje občutljivost in metode oblikovalca, ki želijo po uskladitvi potreb ljudi (uporabnikov) s tistim, kar je tehnološko sploh možno ustvariti, in tistim, kar lahko poslovna strategija pretvori v vrednost za končnega uporabnika in tržno priložnost (Brown, 2008).

Glavne značilnosti snovalskega razmišljanja (Zupan in Nabergoj, 2014):

- osredotočenost na končnega uporabnika, ki ga z različnimi pristopi skuša razumeti;

- kreativnost – iskanje rešitev, ki še ne obstajajo;
- holističnost – reševanje nekega problema v celoti;
- transdisciplinarnost – vključevanje posameznikov in znanj z različnih področji;
- eksperimentiranje – nove ideje je treba preizkusiti.

V literaturi lahko zasledimo, da nekateri omenjajo tri faze snovalskega razmišljanja, drugi ta proces razširjajo na pet ali celo sedem faz. Do razlik prihaja, ker nekateri več faz združijo v eno. Proces torej delimo na (1) empatično razumevanje uporabnika, (2) definiranje problema, (3) pridobivanje in oblikovanje idej, (4) oblikovanja prototipov in (5) testiranje (Chasanidou, Gasparini in Lee, 2015).

Ključna faza je empatično razumevanje končnega uporabnika, saj navsezadnje brez poglobljenega razumevanja uporabnikov težko določimo problem, ki ga želimo rešiti. (Lojacono in Zaccai, 2004).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Začetki snovalskega razmišljanja segajo v konec 50-ih let prejšnjega stoletja, ko je John E. Arnold kot eden od prvih uporabil termin »design thinking« in opredelil štiri področja snovalskega načina razmišljanja. Pozneje je v letu 1969 Hebart A. Simon med prvimi označil snovanje kot način razmišljanja. V 80-ih letih je sledil vzpon na človeka usmerjenega snovanja, ki v vseh korakih reševanja nekega problema upošteva človeško perspektivo. Prelomno leto za snovalsko razmišljanje je leto 1991 z ustanovitvijo podjetja IDEO, ki pravzaprav pooseblja snovalski način razmišljanja. V začetku 21. stoletja je nato sledil porast podjetij, ki so ta način razmišljanja vključevale v svojo delovno prakso. Leta 2004 so odprli inštitut za oblikovanje Hasso Plattner ali krajše *d.school* na Stanfordski univerzi v ZDA s projektno in eksperimentalno naravnanim programom, ki združuje študente vseh sedmih šol Stanfordske univerze. Osrednji cilj programa je poučevanje in izvajanje snovalskega razmišljanja v praksi (Dam in Siang (b. d.), 2019).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Snovalsko razmišljanje je uveljavljena in trenutno zelo priljubljena metoda v podjetništvu, nekatere fakultete jo vključujejo v proces poučevanja, prisotna je tudi v računalništvu.

Ne glede na razširjeno uporabo metode in številne zgodbe o njenem uspehu je težko zaslediti znanstvene raziskave o njeni učinkovitosti. Morda zato, ker o snovalskem razmišljanju ne moremo govoriti kot o metodi; gre bolj za proces, ki ponuja strukturiran okvir, znotraj katerega vodimo k rešitvi usmerjen proces razmišljanja. Kljub pomanjkanju empiričnih dokazov o učinkovitosti samega procesa ta vsebuje elemente, ki se povezujejo z zaželenimi izidi.

Snovalsko razmišljanje lahko zasledimo v podjetjih in organizacijah, ki potrebujejo inovativne odgovore na spreminjajoče se zahteve trga in konkurenco. Služi kot podporni pristop tako oblikovalcem kot tudi drugim področjem organizacijskega delovanja pri soočanju z vrsto poslovnih izzivov (Seidel in Fixson, 2013).

Snovalsko razmišljanje se je izkazalo kot zelo uspešno pri začetnem generiranju inovativnih idej. Nekateri omenjajo povezanost med snovalskim načinom razmišljanja in inovativnostjo. Povezuje se tudi z dejavniki, ki vplivajo na rast inovativnosti. Snovalsko razmišljanje vključuje delo v multidisciplinarnem kolektivu. Višja stopnja multidisciplinarnosti pa se povezuje s širšo paleto znanj, spretnosti in sposobnosti, ki so na voljo neki ekipi. Pomemben vpliv snovalskega načina razmišljanja na sodelovanje v ekipi je prek spodbujanja divergentnega in konvergentnega mišljenja (Chasanidou, Gasparini in Lee, 2015).

Snovalski način razmišljanja je bil učinkovito uporabljen pri izboljšanju gradiva intervencij, namenjenega devetošolcem na prehodu v srednjo šolo. Večino devetošolcev se srečuje s podobnimi izzivi na prehodu na višjo stopnjo izobraževanja. Po uporabi snovalskega načina razmišljanja za prilagoditev in izboljšanje intervencije je bila revidirana intervencija, v primerjavi s predhodno, učinkovitejša pri spreminjanju prepričanj in kratkoročnih vedenj. Poleg tega je bila sprememba učinkovita tudi pri izboljšanju ocen pri učno manj uspešnih učencih (Yeager idr., 2016).

Zaradi priljubljenosti snovalskega razmišljanja kot metode poučevanja

sta Zupan in Nabergoj (2014) preverjala razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo snovalskega razmišljanja. Ugotovila sta, da so študentje z uporabo snovalskega pristopa pri poučevanju uspešno razvijali vseh štirinajst podjetniških kompetenc. Vendar je potrebno opozoriti na morebitno pristranskost merjenja, saj avtorja nista merila izraženosti kompetenc pred začetkom uporabe pristopa. Tudi končno oceno po uporabi pristopa sta pridobila le na podlagi samoporočanja.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Snovalsko razmišljanje uporabimo v situacijah, ko se srečamo s kompleksnimi izzivi, ki vključujejo posameznika. Torej snovalskega razmišljanja ni smiselno uporabljati, ko se srečamo z izzivi, ki so preprosto rešljivi ali pa so rešitve zaprte narave. Smiselno ga je uporabiti, ko si želimo novih in inovativnih rešitev ter se zavedamo, da bomo do končne rešitve potrebovali dalj časa, torej ko nismo v časovni stiski.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Snovalsko razmišljanje je namenjeno vsem, ki si želijo inovativnih rešitev oz. izzivov. Ni omejitev pri tem, v kakšnih situacijah ga lahko uporabimo. Koristno je denimo pri preoblikovanju poslovnih modelov, spremembah organizacijske kulture, kompleksnih družbenih izzivih (zdravje, izobraževanje, podnebne spremembe), pri težavah, ki vplivajo na različne deležnike ali pa pri spremembah trgov in vedenj. V mislih moramo imeti, da je snovalsko razmišljanje daljši proces, ki ga ni smiselno uporabiti v situacijah, ko potrebujemo hitre rešitve.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Kot je že prej omenjeno, obstajajo različne opredelitve, čez koliko stopenj gremo pri uporabi metode snovalskega razmišljanja. Metoda petih stopenj vključuje:

1. Empatično razumevanje

Na začetku moramo pridobiti empatično razumevanje problema, ki ga želimo rešiti. Zato potrebujemo strokovnjake, ki so relevantni za razumevanje problemskega področja. Lahko uporabimo tudi druge metode, da izvemo čim več o področju, na katerega se naš problem nanaša. S tem dobimo vpogled tako v izkušnje kot motive posameznikov. Nujno je, da ne pozabimo niti na fizično okolje, iz katerega problem izhaja, saj le tako dobimo boljši vpogled v širino problematike, ki jo bomo raziskovali.

V tej fazi torej zberemo ogromno količino informacij, s pomočjo katerih lažje razumemo potrebe posameznikov v ozadju izdelave/izboljšave neke storitve, produkta, ter jih uporabimo v naslednji fazi.

Na tej stopnji lahko za čim boljše razumevanje posameznika in njegovih implicitnih želja uporabimo različne kvalitativne tehnike, kot so opazovanje, videografija, intervjuji, fokusne skupine itd. Poleg teh tehnik v oglaševanju pogosto uporabijo še sledenje očesnim gibom, analizo glasu in analizo obrazne mimike v kombinacijami z različnimi fiziološkimi merami.

2. Opredelitev problema

Vse zbrane informacije, pridobljene na prvi stopnji, sintetiziramo in analiziramo, z namenom določitve temeljnih problemov, ki smo jih prepoznali do tega trenutka. Nujno je, da problem opredelimo na način, ki se usmerja na posameznika; tako primera ne definiramo kot želje ali potrebe organizacije, npr. »Na trgu z vitaminskimi dopolnili za otroke bomo zvišali tržni delež za 10 %«, ampak problem raje oblikujemo tako, da je osredotočen na posameznika, npr. »Da je otrok zdrav, mora zaužiti zadostno količino vitaminov«.

Ta stopnja procesa omogoča ekipi, da zbere odločilne ideje o ključnih elementih, ki ji bodo omogočile reševanje problema.

3. Pridobivanje in oblikovanje idej

Na tej stopnji ekipa že dobro pozna in razume posameznika, problemsko področje in ima definiran problem na način, ki je osredotočen na posameznika. Zdaj je čas, da začne ekipa razmišljati zunaj okvirjev, da prepozna nove rešitve opredeljenega problema ter pogleda na problem

z različnih zornih kotov. Pri tem je priporočljiva uporaba različnih tehnik in metod: možganska nevihta, miselni vzorci, metoda 6-3-5, metoda osmin (angl. *crazy eights*) ali metoda zgodbe (angl. *storyboarding*). Na začetku je ključno, da dobimo čim večje število idej za rešitev problema. Pozneje pa je ključno, da se ekipa odloči, katere so tiste ideje, ki lahko vodijo h končni rešitvi, in tiste, ki ne, ter izbere nekaj idej, ki jih bo preizkusila na naslednji stopnji oblikovanja prototipov.

4. *Oblikovanje prototipov*

Na tej stopnji ekipa izdelava poceni različice izdelka, storitve ali pa procesa, ki ga želi izboljšati. Prototipi so v pomoč pri raziskovanju potencialnih rešitev. Cilj te stopnje je izbrati najboljšo možno rešitev za vsak identificiran problem v predhodnih stopnjah in implementirati te rešitve v prototip. Prototipe lahko preizkusijo znotraj ekipe, navadno pa na zunanjih posameznikih, ki jim podajo povratne informacije, na podlagi katerih ekipa ponovno izboljša, nadgradi prototip ter odpravi morebitne težave. Na koncu te stopnje ima ekipa dobro predstavo o omejitvah izdelka, storitev ali procesa, o prisotnih težavah in jasnem pogledu na to, kako bi se na koncu resnični uporabniki vedli in počutili glede končnega izdelka, storitve ali procesa. Lahko se zgodi, da se moramo na tej stopnji vrniti nazaj na predhodne stopnje in denimo na novo definirati problem, začeti iskati nove rešitve.

5. *Testiranje*

Sledi testiranje končnega izdelka, storitve ali postopka, pri tem pa se uporabljajo rešitve, ugotovljene v predhodnji stopnji. Čeprav gre za zadnjo fazo, je ta namenjena spremembam in izboljšavam, ki izhajajo še iz bolj poglobljenega razumevanja tako uporabnikov kot izdelka oziroma storitve.

PRIMER UPORABE METODE

Predstavili bomo primer uporabe metode snovalskega razmišljanja pri kadrovskega postopku. Čeprav ima veliko organizacij jasno opredeljene in utečene postopke pridobivanja novega kadra, se kandidati, ki iščejo

zaposlitev, velikokrat ne počutijo dobro, med zaposlitvenim postopkom jim je lahko neprijetno in podobno.

Tako lahko metodo snovalskega razmišljanja uporabimo pri izboljšanju zaposlitvenega procesa, pri tem pa sledimo vrstnemu redu predhodno predstavljenih faz. Veliko organizacij ima že utečene in natančno izdelane postopke pridobivanja novega kadra. Utečen in natančno izdelan postopek pa ne pomeni, da se posamezniki, ki so del tega postopka, med postopkom dobro počutijo. Sprva to najverjetneje ni velik problem, saj je cilj zaposlitvenega procesa dosežen (pridobitev novo zaposlenih). V primeru ponavljajočih se slabih izkušenj kandidatov lahko to predstavlja velik problem za delovno organizacijo. Slabe izkušnje udeleženi v procesu se lahko pojavijo v javnosti in po eni strani mečejo slabo luč na blagovno znamko delodajalca, po drugi pa odvrnejo potencialne in primerne kandidate od zaposlitve v tej organizaciji. Problem se pojavi tudi pri tistih kandidatih, ki smo se jih že odločili zaposliti. Kako se bo posameznik, ki mu je bil celoten zaposlitveni proces neprijeten, počutil kot novo zaposleni v organizaciji? Kakšna stališča do organizacije se bodo oblikovala pri njem?

1. Empatično razumevanje posameznika: Če želimo izboljšati zaposlitveni postopek v naši organizaciji, je smiselno, da v spremembo zaposlitvenega postopka vključimo: zaposlene, ki sodelujejo v zaposlitvenem postopku, novo zaposlene in tudi zunanje strokovnjake s področja kadrovanja, po potrebi seveda tudi z drugih področij. Tukaj ni omejitev. Dobro se je zavedati, da bolj raznolika ekipa prispeva večje število raznolikih idej in pogledov na problem z različnih zornih kotov.

V ospredju mora biti torej vprašanje »Kako se posamezniki (tako zaposleni kot kandidati) počutijo v selekcijskem procesu?«. Zbrati moramo čim večje število informacij o zaposlitveni situaciji ter o občutjih deležnikov v tej situaciji. To storimo prek intervjujev, vprašalnikov, lahko tudi z opazovanjem. Šele na podlagi tega lahko dobro razumemo posameznika in njegova občutja. Razumevanje posameznika se ne sme raztezati samo na začetek zaposlitvenega postopka in do konca leta tega, ampak tudi na obdobje pred zaposlitvenim postopkom (na obdobje iskanja zaposlitve) ter na obdobje po koncu zaposlitvenega postopka, torej na začetne mesece zaposlitve.

2. Opredelitev problema: Šele potem, ko dobro razumemo posameznika, lahko definiramo problem. Pri tem je potrebna pazljivost, saj mora biti v ospredju izboljšanje počutja posameznika in ne interesi in potrebe organizacije. Definiranje problema na način: »Zmanjšanje negativnih zapisov na družbenih omrežjih o našem zaposlitvenem postopku« ni ustrezen, saj bo v ospredju interes organizacije. Definiranje na način: »Pozitivno počutje kandidatov in zaposlenih skozi vse stopnje zaposlitvenega postopka« je ustrežnejše, saj je usmerjeno na posameznika.

3. Pridobivanje in oblikovanje idej: Sedaj, ko imamo dober vpogled v počutje posameznikov skozi vse faze zaposlitvenega procesa ter jasno opredeljen problem, lahko vidimo, kje lahko postopek izboljšamo, optimiziramo. Za izboljšanje potrebujemo ideje. Tehnike, s katerimi lahko pridobimo veliko število idej in pogledamo na problem z različnih zornih kotov, so bile v tem poglavju že omenjene. Pomembno je, da se ideje selekcionirajo in ekipa izbere tiste, ki jih bo uporabila v naslednji fazi.

4. Oblikovanje prototipov: Na podlagi oblikovanih idej izdelamo prve rešitve, t. i. prototipe za kandidate novega prijaznega zaposlitvenega postopka – na primer preuredimo prostor (poskrbimo, da postopka ne izvajamo v odprtih pisarnah s steklenimi stenami), spremenimo način izvedbe intervjujev (na primer ne izvajamo skupinskih intervjujev, če so se te izkazali kot težavni), prilagodimo način postavljanja vprašanj. Te rešitve lahko preizkusimo na posameznikih znotraj organizacije (npr. vključimo tiste, ki so bili pred kratkim deležni zaposlitvenega postopka), ki nam dajo povratne informacije, na osnovi katerih ponovno izboljšamo prototip in ga ponovno preizkusimo. Tako lahko oblikujemo različico zaposlitvenega postopka, ki jo preizkusimo tudi v praksi.

5. Testiranje: Končno različico posodobljenega postopka preizkusimo v praksi. Ampak to še ni končna različica zaposlitvenega postopka, saj delo ni nikoli končano. Pripravljeni moramo biti na prilagoditve in izboljšave na podlagi povratnih informacij in boljšega vpogleda v sam postopek. Spremembe nastanejo lahko tudi pri ponovni analizi počutja posameznikov znotraj na novo oblikovanega postopka. Pri tem si lahko pomagamo z rednim zbiranjem povratnih informacij in ustreznim odzivanjem nanje.

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog ima vlogo pobudnika, svetovalca in izobraževalca uporabe učinkovitih pristopov reševanja problemov (delo v skupini, uporaba divergentnega mišljenja itd.) na zanimiv in ne-psihologom privlačen način.

Psiholog se tudi zaveda pomembnosti upoštevanja in razumevanja posameznika ter njegovih potreb. Že narava poklica od psihologa zahteva empatičen pristop. Psiholog dobro pozna metode in tehnike, s katerimi se dobi vpogled v posameznikovo vedenje, želje in potrebe ter jih zna pravilno in natančno uporabiti. Torej ima lahko psiholog ključno mesto v prvi in najpomembnejši fazi procesa. Poleg tega ima psiholog tudi ključna znanja, ki so potrebna v naslednjih stopnjah procesa, kot je denimo delo v skupinah (npr. uspešno reševanje konfliktov), spodbujanje produkcije različnih idej (študij ga je opremil z znanjem o številnih tehnikah, ki le-to spodbujajo) in eksperimentiranje (ker prototipe preizkušamo, je tako znanje vedno dobrodošlo).

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Ni omejitev, kdo lahko uporablja metodo snovalskega razmišljanja, kljub temu pa to ni metoda, ki jo lahko uporabimo hitro in nepremišljeno. Gre za zahtevnejši proces, ki ni namenjen iskanju hitrih rešitev. Lahko je časovno in ekonomično potraten. Dobro poznavanje faz metode ni dovolj, da jo uspešno uporabimo, ampak je potrebno poznavanje velikega števila metod in tehnik, s katerimi bomo dodobra spoznali in razumeli posameznika, kot tudi poznavanje najrazličnejših tehnik spodbujanja produkcije idej (torej potrebujemo specifična znanja).

Delo poteka v multidisciplinarnih timih, zato tovrsten način iskanja rešitev ni najbolj ustrezen za posameznike, ki radi delajo sami. V mislih moramo imeti, da nam snovalsko razmišljanje daje le okvir, znotraj katerega delujemo oziroma znotraj katerega deluje ekipa. Za uspešno delovanje večje ali multidisciplinarne ekipe potrebujemo vodjo. Vodja mora biti seznanjen s procesom, metodami in tehnikami, ki jih je na določeni stopnji smiselno uporabiti. Vodja je tudi ključen, da ekipo pripelje z ene stopnje na drugo. Torej metodo brez ustrezne ekipe težko uspešno uporabimo, vodja pa mora poglobljeno poznati in razumeti celoten proces ter uporabljene metode in tehnike.

Omejitev metode je lahko tudi njena aktualnost in trenutna priljubljenost. S popularizacijo snovalskega razmišljanja se lahko izgubi vrednost posameznih kakovostnih elementov, ki jih slednja vključuje (multidisciplinarnost, generiranje idej, kreativnost, analiza potreb itd.). Ko nekaj postane tako popularno in zaželeno, ljudje to hitro »pograbijo« in želijo uporabiti, ampak ob neustreznem poznavanju celotnega procesa lahko na koncu celotna metoda izpade bolj kot iskanje idej in klepetanje, ne pa kot dobro načrtovan in usmerjen proces, ki poteka od podrobne analize potreb končnih uporabnikov do izdelave novega in uporabniku prijaznega izdelka ali storitve.

LITERATURA

- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84.
- Chasanidou, D., Gasparini, A. A. in Lee, E. (2015). Design thinking methods and tools for innovation. In *International Conference of Design, User Experience, and Usability* (str. 12–23). Springer, Cham.
- Dam, R. F. in Siang, Y. (2019). Design Thinking: Get a quick overview of the history. Pridobljeno s <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history>.
- Lojacono, G. in Zaccai, G. (2004). The evolution of the design-inspired enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 75–82.
- Yeager, D. S., Romero, C., Paunesku, D., Hulleman, C. S., Schneider, B., Hinojosa, C., ... in Trott, J. (2016). Using design thinking to improve psychological interventions: The case of the growth mindset during the transition to high school. *Journal of Educational Psychology*, 108(3), 374–391.
- Zupan, B. in Nabergoj, A. S. (2014). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and Business Review*, 16, 49–74.

DESIGN THINKING

Design thinking is a process that originates in design practices. It involves different innovation activities which primarily focus on understanding what people want and need in their lives. Even though the roots of design thinking are in design practices it can also be used in many different areas when we need to solve difficult and complex problems. The main features of design thinking are a deep understanding of user needs, creativity, transdisciplinarity, experimentation and holism. The

process consists of five stages: (1) empathic understanding of the user, (2) defining the problem, (3) obtaining and forming ideas, (4) prototyping, and (5) testing. The key stage is the first (empathic understanding of the end user), as without a deep understanding of the users, it is difficult to determine what the problem is and thus what we want to solve. Many different techniques and methods are used during the design thinking process, which is why there is little empirical evidence of the effectiveness of the process itself, although it is associated with many success stories. Psychologists can have a significant role in the design thinking process, due to the importance of understanding user needs and being acquainted with the different methods and techniques that can be used when applying it.

Amadeja Lah

SPLETNE INTERVENCIJE ZA IZBOLJŠANJE ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH

»Menim, da so spletne intervencije za izboljšanje zavzetosti zaposlenih lahko zelo koristne za uporabo v vseh organizacijah ravno zaradi vseh prednosti, ki jih imajo. Ob pravilni implementaciji in primerni uporabi lahko prispevajo k izboljšanju počutja med zaposlenimi, k izboljšanju njihove zavzetosti in učinkovitosti pri delu ter zvišajo doživljanje pozitivnih čustev pri zaposlenih. Vse to lahko vpliva na večjo produktivnost organizacije ter ohranjanje konkurenčnosti na trgu dela.

Bolj zadovoljni zaposleni so bolj produktivni in bolj učinkoviti na delovnem mestu in organizacija lahko za to poskrbi z implementiranjem programa za izboljšanje blagostanja zaposlenih. Ti programi so cenovno ugodni, zelo dostopni in enostavni za uporabo. Njihov učinek pa ima vpliv tako na zaposlene kot na organizacijo v celoti.«

Med spletne intervencije za izboljšanje zavzetosti pri zaposlenih uvrščamo vse spletne programe in aplikacije, katerih cilj je izboljšanje posameznikovega počutja, pripadnosti, blagostanja in povečanje pozitivnih čustev v povezavi z delovnim mestom. Povečano zavedanje organizacij, da za ohranjanje konkurenčnosti ni dovolj le odpravljanje težav pri zaposlenih, ampak tudi preventivno delovanje in povečevanje njihove zavzetosti, vodi v vse pogostejšo uporabo omenjenih intervencij. Zaradi lahke dostopnosti, enostavnosti za uporabo in ekonomičnosti so pogosta izbira številnih

organizacij, ki stremijo k izboljšanju delovne klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju. Spletne intervencije za povečanje zavzetosti so primerne za vse zaposlene v vseh organizacijah, ne glede na demografske značilnosti ali sektor, v katerem delujejo. Edina omejitev uporabe je določena stopnja predznanja uporabe računalnika ali pametnega telefona.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Spletne intervencije za povečanje zavzetosti zaposlenih večinoma temeljijo na pristopih pozitivne psihologije, ki izboljšuje posameznikovo dobro počutje, povečuje njegova pozitivna čustva in občutek samoučinkovitosti, kar pozitivno vpliva na povečanje produktivnosti in zavzetosti zaposlenih. Spletni programi za izboljšanje posameznikovega počutja segajo že v leto 1982 na univerzo Cornell, kjer je bil razvit program »Ask Uncle Ezra«, ki je bil namenjen odgovarjanju na vprašanja o mentalnem zdravju. Pozneje so razvijali podobne spletne programe, ki so bili sprva deležni številnih kritik, a je njihova pomembnost vztrajno naraščala, predvsem zaradi začetkov sprejemanja interneta kot ustreznega socialnega orodja, razvoja etičnih standardov za uporabo in oblikovanje spletnih programov ter porasta raziskav (Richards, 2013).

Zavedanje prednosti uporabe interneta je tako spodbudilo razvoj številnih spletnih strani, aplikacij in programov, ki omogočajo reševanje težav ali preventivno delovanje pri posameznikih. Splet je postal pomembno orodje za svetovanje pri težavah v duševnem zdravju, ki se mu pridružujejo tudi druge oblike tehnologije in multimedije, vključno z mobilnimi telefoni, virtualno resničnostjo in različnimi programskimi paketi (Richards, 2013).

Spletni programi so bili sprva povezani predvsem s premagovanjem težav v duševnem zdravju, pozneje pa so se začeli osredotočati na preventivno delovanje. V zadnjem času se vse bolj pojavljajo programi, ki želijo izboljšati trenutno stanje posameznikov. Med take programe uvrščamo tudi spletne intervencije za izboljšanje zavzetosti zaposlenih. Njihov porast je posledica večjega zavedanja delodajalcev, da za zavzeto delo ni dovolj, da so njihovi zaposleni zdravi in brez težav v duševnem zdravju, ampak dajejo pomen tudi njihovemu čim boljšemu počutju in motiviranosti za delo.

Najnovejše spletne intervencije za povečanje zavzetosti zaposlenih pa so spletni programi, ki vključujejo elemente računalniških iger. Takšni programi vključujejo razne aktivnosti, pri katerih morajo posamezniki tekmovati in dosegati nek cilj, kar spominja na igranje računalniške igre (Pogrebtsova in Tondello, 2017).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Značilnosti in učinke nekaterih spletnih programov za izboljšanje zavzetosti zaposlenih so v metanalizi preučili Carolan, Harris in Cavanagh (2017). Pregledali so 21 raziskav, ki so uporabljale različne programe. Več kot polovica, 12 od 21, je temeljila na kognitivnem ali vedenjsko-kognitivnem pristopu, 3 so se navezovale na spoprijemanje s stresom, 2 sta temeljili na čuječnosti, po en program pa je temeljil na kognitivni teoriji, pozitivni psihologiji, treningu reševanja problemov in sprejemanju ter pripadnosti. Povprečno trajanje vseh programov je znašalo 7,6 tednov (najkrajši je trajal 4 tedne, najdaljši pa 13 tednov). Udeleženci so po končani intervenciji poročali o zmanjšani ravni stresa in depresivnega razpoloženja. Intervencije trinajstih študij, pri katerih so raziskovalci preverjali tudi njihov vpliv na učinkovitost na delovnem mestu, pa so vplivale na povečanje učinkovitosti in zavzetosti zaposlenih (Carolan, Harris in Cavanagh, 2017). Metaanaliza torej kaže zmeren, vendar pozitiven učinek spletnih intervencij na izboljšanje počutja zaposlenih in posledično zvišanje njihove zavzetosti. Učinek se kaže na različnih zaposlenih in v različnih sektorjih.

V raziskavi iz leta 2018 so raziskovalci uporabili spletni program ENHANCE. Gre za 12-tedenski program na osnovi intervencije pozitivne psihologije, ki se nanaša na tri vsebinske sklope. Prvi sklop se je navezoval na vrednote posameznikov, drugi se je nanašal na občutke do samega sebe, tretji pa na socialne odnose in izražanje hvaležnosti. Isti program so raziskovalci implementirali v spletni obliki in v obliki srečanj v živo. V spletni obliki programa je sodelovalo 100 udeležencev, v drugi obliki pa je sodelovalo 54 udeležencev. Po koncu izvedbe programa so rezultati pokazali, da se je pri vseh posameznikih zvišalo zadovoljstvo z življenjem, doživljali so več pozitivnih čustev in poročali o boljšem fizičnem

zdravju. Poleg tega so posamezniki poročali o boljšem fizičnem zdravju. Raziskava je pokazala, da ni razlike med implementacijo programa za izboljšanje blagostanja zaposlenih prek spleta ali v živo, kar predstavlja empirični dokaz o učinkovitosti spletnih intervencij (Kushlev idr, 2018).

V raziskavi iz leta 2016 (Clauss, Hoppe, O'Shea, Gonzales Morales, Steidle in Michel, 2018) je sodelovalo 90 posameznikov, ki so morali 10 dni zapored opraviti 5–10 minutno aktivnost. Vodeni so bili, da pomislijo na prijeten dogodek v povezavi z delom, ki se jim je ta dan zgodil, pri tem pa so morali vaditi dihalno tehniko. Nato jih je program vodil prek refleksije o dnevu in iskanju pozitivnih podrobnosti dneva. Po končani raziskavi so rezultati pokazali, da se je pri njih zmanjšala čustvena izčrpanost in izgorelost, povečal pa se je optimizem.

Raziskava Ouweneela, Le Blanca in Schaufelija (2013) pa je vključila tudi spremenljivko zavzetosti. Raziskovalci so uporabili 8-tedenski program »Do it yourself«, ki naj bi pri zaposlenih zvišal samoučinkovitost in pozitivna čustva, kar naj bi vplivalo na povečanje zavzetosti. Program je vključeval intervencije, ki so se navezovale na postavljanje ciljev, srečo in blagostanje ter na iskanje in grajenje virov. Aktivnosti v sklopu postavljanja ciljev so se navezovale na to, da so si udeleženci zadali naloge, cilje, ki jih želijo doseči, program pa jim je pomagal pri ustvarjanju akcijskega načrta za doseganje le-teh. Aktivnosti, povezane s srečo, so bile npr. izražanje hvaležnosti, prijaznost do drugih in podobno, udeleženci pa so morali zapisovati svoje občutenje in odzive drugih. Aktivnosti pri tretjem sklopu pa so se navezovale na iskanje morebitnih ovir, ki bi se udeležencem lahko pojavile na njihovi poti doseganja ciljev, ter iskanje rešitev in možnosti, kako se takšnim oviram izogniti. Po končanem programu so rezultati pokazali zvišanje občutka samoučinkovitosti in pozitivnega učinka pri udeležencih, medtem ko se zavzetost ni pomembno zvišala. Po dodatnih analizah so ugotovili, da se razlikujejo učinki programa med posamezniki, ki so že na samem začetku pred vstopom v program imeli nižje ravni samoučinkovitosti, pozitivnih čustev in zavzetosti v primerjavi s tistimi, ki so na začetku imeli srednje ali visoko izražene te tri lastnosti. Tisti z nižje izraženimi zavzetostjo, samoučinkovitostjo in pozitivnimi čustvi so od programa pridobili več, pri njih se je poleg samoučinkovitosti in pozitivnih čustev zvišala tudi zavzetost (Ouweneel, Le Blanc in Schaufeli, 2013). Ravno ti udeleženci, ki od takšnih programov pridobijo največ, pa

so, po ugotovitvah Ouwenela, Le Blanca in Schaufelija (2013), tudi najpogosteje prehitro zaključili program.

Raziskava, ki je vključevala intervencijo hvaležnosti, je pokazala, da so dlje časa trajajoče intervencije bolj učinkovite (Emmons in McCullough, 2003). Udeleženci, ki so sodelovali v krajši 2-tedenski obliki intervencije, so po zaključku programa poročali o pogostejšem zaznavanju pozitivnih čustev. Daljša oblika intervencije, ki je trajala 10 tednov, pa je pozitivno vplivala na celotno blagostanje udeležencev.

Poleg dolžine intervencije na njeno učinkovitost vpliva tudi, da je intervencija sestavljena iz več različnih aktivnosti, da je prilagojena posamezniku in prijazna uporabniku. Bolj učinkovite so tudi tiste intervencije, ki vključujejo virtualno podporo in možnost deljenja izkušenj z drugimi uporabniki. Pomembnost virtualne podpore so pokazali raziskovalci v raziskavi, kjer so želeli ugotoviti, kakšna je razlika med virtualno oporo in oporo partnerja. Prva skupina udeležencev je vsakodnevno dobila opomnik in spodbudo, da morajo doseči njihov dnevni cilj s pomočjo aplikacije na telefonu, druga skupina pa je takšen opomnik in spodbudo dobila s strani njihovega partnerja. Rezultati niso pokazali pomembnih razlik pri doseganju ciljev v obeh skupinah, sta pa obe skupini v večji meri dosegli cilj kot tretja skupina, ki ni imela nikakršnega opomnika. Ta rezultat nam pokaže, kako učinkovita in pomembna je lahko virtualna opora (Berli, Stadler, Inauen in Scholz, 2016).

V zadnjem času nastajajo spletni programi za izboljšanje zavzetosti zaposlenih, ki imajo dodane elemente računalniških iger. Raziskovalci ugotavljajo, da ima dodajanje zabavnih elementov, npr. zabavnih nagrad, zgodb, interaktivnih iger, potencial za povečanje učinkovitosti intervence, udeleženci pa so pri takšnih intervencijah bolj motivirani (Baranowski, Buday, Thompson in Baranowski, 2008).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Programi in intervencije za izboljšanje zavzetosti zaposlenih so namenjeni za uporabo v organizacijah, ki želijo pri zaposlenih izboljšati njihovo dobro počutje in blagostanje ter s tem izboljšati produktivnost in

zavzetost zaposlenih. Njihova implementacija je enostavna, časovno in finančno ekonomična, zato je primerna za uporabo v vseh organizacijah.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Intervencije so primerne za uporabo pri vseh posameznikih. Rezultati opravljenih raziskav namreč kažejo na pozitiven učinek pri zaposlenih v različnih sektorjih in z različnimi demografskimi karakteristikami. Njihovo uporabnost še povečujeta enostavnost uporabe in prosta oziroma enostavna dostopnost.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Spletni programi za izboljšanje zavzetosti zaposlenih so na začetku večinoma sestavljeni iz začetnega vprašalnika, ki oceni stanje udeleženca. Na podlagi rezultatov vprašalnika pa se potem samodejno oblikujejo nadaljnje intervencije. V osrednjem delu programa so različne aktivnosti, ki so oblikovane tako, da imajo udeleženci aktivno vlogo. Te aktivnosti so večinoma v obliki vaje ali dejavnosti, ki jo mora posameznik opraviti v določenem času. Lahko pa se navezujejo tudi na vaje meditacije, dihalne tehnike ali druge tehnike sproščanja. Po zaključku programa sledi ponovno izpolnjevanje vprašalnika, na podlagi katerega se oceni posameznikov napredek po končanih intervencijah.

PRIMER UPORABE METODE

Primer spletnega programa za izboljšanje zavzetosti zaposlenih je npr. Naredi sam (angl. *Do It Yourself*). Program traja 8 tednov, udeleženci pa morajo ves čas programa aktivno sodelovati. Njegova učinkovitost pri izboljšanju pozitivnega afekta in samoučinkovitosti je bila dokazana v raziskavi avtorjev Ouweneel, Le Blanc in Schaufeli (2013).

Program je sestavljen iz treh tematskih sklopov. Prvi sklop se navezuje na postavljanje ciljev, drugi sklop se navezuje na srečo in blagostanje, tretji sklop pa vključuje aktivnosti za iskanje oziroma grajenje virov.

Aktivnosti so razdeljene tedensko (tabela 1), vsaka aktivnost pa spada pod določen tematski sklop. Udeleženci pred začetkom sodelovanja v

programu izpolnejo vprašalnik, s katerim ugotovijo, koliko pozitivnih čustev doživljajo trenutno in kolikšen je njihov občutek samoučinkovitosti. Na podlagi rezultatov iz vprašalnika nato oblikujejo cilje, ki jih želijo doseči s programom.

Tabela 1: Seznam vseh aktivnosti, vključenih v program Naredi sam.

TEDEN	TEMATSKI SKLOP	VSEBINA AKTIVNOSTI
1	Postavljanje ciljev	Opišite svoje osebne cilje, vezane na delovno mesto glede na rezultate, ki ste jih dobili s pomočjo vprašalnika, izpolnjenega na začetku programa.
	Sreča	Na delovnem mestu naredite neko prijazno delo.
	Grajenje virov	Kaj so možne ovire na poti do vaših ciljev?
2	Postavljanje ciljev	Kakšen vpliv imate na vaše delovno okolje?
	Postavljanje ciljev	Oblikovanje akcijskega načrta za doseg vaših ciljev.
	Postavljanje ciljev	Nadaljnje oblikovanje akcijskega načrta.
3	Grajenje virov	Oblikovanje socialne podpore na delovnem mestu.
	Sreča	Za kaj ste hvaležni na delovnem mestu?
	Grajenje virov	Kako se soočiti z morebitnimi spodrslijaji pri doseganju ciljev?
4	Sreča	Pozitivno razmišljanje o delu in delovnem mestu.
	Grajenje virov	Kaj so vaše slabosti, ki bi vam lahko onemogočile napredovanje na poti do ciljev?
	Postavljanje ciljev	Vključevanje sodelavcev v vaš akcijski načrt za doseganje ciljev.
5	Postavljanje ciljev	Izvajanje prvih korakov akcijskega načrta.
	Grajenje virov	Soočanje s spodrslijaji na delovnem mestu.
	Sreča	Kako smo lahko prijazni na delu?

TEDEN	TEMATSKI SKLOP	VSEBINA AKTIVNOSTI
6	Sreča	Spoznanje pozitivnih učinkov dosedanjih aktivnosti, povezanih s srečo.
	Sreča	Dajanje komplimentov drugim zaposlenim.
	Sreča	Iskanje pozitivnih spominov.
7	Postavljanje ciljev	Ocena napredka po akcijskem načrtu.
	Sreča	Motivacija na delovnem mestu.
	Sreča	Načrtovanje kratkih odmorov med službo.
8	Postavljanje ciljev	Ocenjevanje napredka.
	Postavljanje ciljev	Oblikovanje akcijskega načrta za doseganje ciljev v prihodnosti.
	Sreča	Izražanje hvaležnosti sebi in drugim, ki so vam pomagali na poti do cilja.

Program se je izkazal za učinkovitega. Pri udeležencih sta se zvišali raven pozitivnih čustev in zaznavanje samoučinkovitosti. Takoj po končanem programu povišanja zavzetosti ni bilo, vendar pa se bi lahko, glede na teoretična izhodišča in nekatere druge raziskave, zavzetost udeležencev začela zviševati sčasoma (Ouweneel, Le Blanc in Schaufeli, 2013).

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog ima ključno vlogo pri celotni implementaciji spletnih intervencij v organizaciji. Aktivno vlogo ima lahko pri oblikovanju intervencije, kjer lahko prispeva k njeni vsebinski zasnovi. Pri izbiri intervencije je lahko psiholog tisti, ki preveri učinkovitost programov in se odloči, kateri bo najprimernejši za uporabo v organizaciji. Pri tem mora upoštevati značilnosti dobrih programov (ustrezna validacija, vključena aktivna udeležba zaposlenih, dlje časa trajajoč program z različnimi aktivnostmi).

Psiholog ima lahko pomembno vlogo tudi pri pravilni implementaciji programa. Pri tem mora biti pozoren na odziv udeležencev in vodstva pri vpeljavi takšnega programa ter znati intervencijo pravilno in primerno predstaviti vsem sodelujočim.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kljub številnim prednostim imajo spletne intervencije za izboljšanje zavzetosti zaposlenih tudi nekaj pomanjkljivosti. Ker gre za programe, ki so posredovani prek spleta ali v obliki računalniških programov oziroma mobilnih aplikacij, je pogoj za udeležbo zaposlenih dostop do tehnologije oziroma do spleta. Problem je tudi v velikem številu različnih programov, kar vodi do težke izbire primerne in učinkovitega programa. Veliko programov ne temelji na empiričnih dokazih ali znanstveni teoriji, zato je zelo pomembno izbrati program, ki ima dokazane pozitivne učinke na blagostanje ali zavzetost zaposlenih. Pri tem je pogosta omejitev ta, da raziskave večinoma preučujejo takojšen učinek intervencij, ki se kaže v spremembi blagostanja in počutja, predviden dolgoročni učinek povečanja zavzetosti pa pogosto ni več predmet raziskav. Pri spletnih intervencijah se pogosto pojavi tudi velik osip udeležencev. Pogosto so to udeleženci, ki imajo na začetku najnižje ravni blagostanja ali zavzetosti na delovnem mestu. Glede na rezultate raziskave avtorjev Ouweneela, Le Blanca in Schaufelija (2013) so ravno ti udeleženci tisti, ki lahko od sodelovanja v takšni intervenciji tudi največ pridobijo.

V zadnjem času so vse pogosteje v uporabi tudi spletne intervencije z dodanimi elementi računalniških iger, za katere pa raziskave zaenkrat še ne kažejo, ali imajo vedno pozitiven vpliv na blagostanje zaposlenih. Takšne intervencije namreč vključujejo tudi element tekmovanja, kar lahko pri posameznikih vzbuja negativna čustva in razočaranje. Raziskav o intervencijah z dodanimi elementi računalniških iger je malo in so med sabo nekonsistentne, zato je pri uporabi takšnih intervencij potrebna pazljivost pri implementiranju (Baranowski, Buday, Thompson in Baranowski, 2008).

LITERATURA

- Baranowski, T., Buday, R., Thompson, D. I. in Baranowski, J. (2008). Playing for real. *American Journal of Preventive Medicine*, 34(1), 74–82.
- Berli, C., Stadler, B., Inaue, J. in Scholz, U. (2016). Action control in dyads: A randomized controlled trial to promote physical activity in everyday life. *Social Science and Medicine*, 163, 89–97.

- Carolan, S., Harris, P. R. in Cavanagh, K. (2017). Improving employee well-being and effectiveness: Systematic review and meta-analysis of web-based psychological interventions delivered in the workplace. *Journal of Medical Internet Research*, 19(7), e271.
- Clauss, E., Hoppe, A., O'Shea, D., Gonzales Morales, G., Steidle, A. in Michel, A. (2018). Promoting personal resources and reducing exhaustion through positive work reflection among caregivers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 127–140.
- Emmons, R. A. in McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377–389.
- Kushlev, K., Heintzelman, S., Kanippayoor, J. M., Leitner, D., Lutes, L. D., Wirtz, D., Oishi, S. in Diener, E. (2018). *Delivering happiness online: A randomized controlled trial of a web platform for increasing happiness*. USA: Proceedings of Technology, Mind and Society.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M. in Schaufeli, W. B. (2013). Do it yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173–195.
- Pogrebtsova, E., Tondello, G., Premeukh, H. in Nacke, L. E. (2017). *Using technology to boost employee wellbeing? How gamification can help or hinder results*. Pri-spevek predstavljen na: Positive gaming: Workshop on gamification and games for wellbeing. Dostopno na <http://ceur-ws.org/Vol-2055/paper5.pdf>
- Richards, D. (2013). Developments in technology-delivered psychological interventions. *Universitas Psychologica*, 12(2), 571–579.

ONLINE INTERVENTIONS FOR WORK ENGAGEMENT

Organizations worldwide have been investing increasing amounts of time and money into the latest technologies to promote their employees' wellbeing and performance.

Online positive psychology interventions can be effective in enhancing employee gratitude, wellbeing and happiness, which are all antecedents of engagement. Even though many interventions have no significant short-term effects on work engagement, follow-up assessments measuring the long-term effects would probably also result in an increase in such engagement.

Positive psychology interventions have major potential in enhancing well-being at work, but it is up to HR managers and psychologists to make sure the right interventions are used and people are motivated to participate in them.

However, there is currently not enough research into promoting positive well-being in terms of organizational outcomes such as enhancing work engagement. Researchers could address this by conducting more research into what types of activities have the potential to improve employee engagement and self-efficacy.

Klavdija Repnik Šernek

SPLETNI SEMINAR

»Metoda je zelo koristna, saj mnogokrat z njeno pomočjo lažje dostopamo do svetovnih spletnih seminarjev – namesto, da bi si seminar ogledali v živo v Ameriki, ga pogledamo z domačega naslanjača, na ta način pa prihranimo čas in denar. Poleg tega nam omogoča, da zamujeni spletni seminar (ponovno) pogledamo pozneje, ko nam čas dopušča. Med izvajanjem spletnega seminarja kot udeleženec, brez da motimo predavatelja, enostavno prilagajamo hitrost učenja snovi sebi in lastnim potrebam. Zagotovo bodo v prihodnosti potrebne jasnejše opredelitve spletnega seminarja, saj trenutno meje o tem, ali je spletni seminar le predavanje, vodeno preko spletnega portala, v živo ali tudi posnetek predavanja v živo, vodenega preko spletnega portala, katerega si lahko ogledamo tudi pozneje, še niso jasno začrtane. Vsekakor pa spletni seminar ostaja zanimiv in vse bolj razširjen način izobraževanja na daljavo z vključeno interakcijo udeležencev seminarja.«

V času velikega napredka informacijsko-komunikacijske tehnologije nastaja tudi vse več načinov za izobraževanje prek spleta, ki se uveljavlja na različnih področjih. Ena od pomembnih in pogosto uporabljenih metod je tudi spletni seminar. Ime metode izhaja iz angleškega poimenovanja *webinar*. Beseda je izpeljanka iz dveh besed in sicer »web« in »seminar«, po slovensko »splet« in »seminar«, kar povežemo v spletni seminar. Metoda spletnega seminarja je predstavitev, seminar ali delavnica, predvajana prek spleta s pomočjo video konference. Ključna sestavina pravega spletnega seminarja so interaktivni elementi, in sicer zmožnost dajanja, prejemanja in diskutiranja informacij v živo (McNally, 2017). Gre za obliko izobraževanja na daljavo, kjer

so udeleženi in predavatelj prostorsko ločeni, informacije pa naj bi dobivali sočasno (lahko pa tudi z zamikom, s hranjenjem spletnega seminarja in gledanja posnetka za nazaj).

Spletni seminar opredelimo kot seminar, voden prek interneta (Gschwandtner, 2016), ki je odlično komunikacijsko orodje, saj povezuje tri elemente – zvok, sliko, npr. video, ter interakcijo z občinstvom (Skrivanko, 2015). Spletni seminarji s pomočjo telekomunikacijskih tehnologij omogočajo dvo- ali pa tudi večsmerno komunikacijo v realnem času, in sicer med več posamezniki oziroma skupinami. Uporabo spletnih videokonferenc omogočajo širokopašne internetne povezave.

Za izvajanje spletnega seminarja potrebujemo spletni brskalnik, s katerim dostopamo do spletne strani določenega spletnega seminarja. Število uporabnikov spletnih videokonferenc je po navadi večje (lahko tudi do nekaj tisoč) kot pri običajnih videokonferencah. Moderator oziroma predavatelj skrbi za dodeljevanje pravic in vodenje videokonference. Spletni seminarji poleg prenosa zvoka in slike običajno omogočajo tudi uporabo interaktivne table, klepeta, glasovanja, deljenja datotek ipd. (Vodopivec, 2014). Gostitelj spletnega seminarja lahko z naslovom URL (angl. *uniform resource locator*) povabi k sodelovanju kogarkoli (Vodopivec, 2014). Udeležencu oziroma gostu lahko gostitelj dodeli pravice predavatelja ali gostitelja. Kot udeleženec v spletnih seminarjih lahko uporabnik opazuje predavanje, ga pisno komentira, postavlja vprašanja, glasuje v anketah ali zaprosi gostitelja za besedo, nakar mu lahko gostitelj dodeli pravice predavatelja ali gostitelja, ob čemer udeleženec dobi na voljo tudi druga orodja.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Nekateri avtorji (MyOwnConference, 2017) umeščajo zgodovino spletnih seminarjev že v leto 1980, in sicer v predhodnike spletnih seminarjev, z uporabo aplikacije za pošiljanje sporočil. Prva javno dostopna spletna konferenca je bila maja 1996, in sicer s programom NetMeeting, ki je omogočal komunikacijo in sodelovanje v realnem času s strankami z vseh koncev sveta (Skrivanko, 2015). NetMeeting je pravzaprav razvil in zagnal Microsoft (MyOwnConference, 2017). Istega leta so predstavili tudi program za webinarje PlaceWare, ki je dovoljeval enemu ali več gostiteljev, da predavajo svoje vsebine več stotim ali celo tisočim

gostom poslušalcem z vsega sveta ob istem času. Tovrsten interaktivni in multimedijski način predstavitve je postal mogoč z uporabo interneta. Spletni seminarji se v zadnjih letih močno razvijajo in postajajo močno orodje za oblikovanje blagovne znamke, povezovanje s strankami in izobraževanje zaposlenih, predvsem zaradi nižjih stroškov organizacije (Skrivanko, 2015). Leta 1998 je Eric R. Korb registriral znamko »webinar«, kar se je pozneje razpletalo na sodišču, trenutno pa ima znamko »webinar« v lasti InterCall. Leta 1999 so razvili programsko opremo WebEx Meeting Center, ki je bila pozneje imenovana WebEx in je ponujala možnost hkratne udeležbe do 1000 udeležencev.

Od leta 2000 pa se je na trgu začelo pojavljati vse več ponudnikov (npr. GoToMeeting, GoToWebinar, ClickWebinar, MyOwnConference) in z vsakim letom je programska oprema za webinarje postajala bolj in bolj funkcionalna, z več dodatnimi in vrednimi funkcijami (MyOwnConference, 2017).

Knjižnice so začele uporabljati to tehnologijo v zgodnjih 2000, da bi zagotovile trening informacijskih spretnosti večjemu številu oddaljenih poslušalcev. Čeprav obstajajo dokazi o pozitivnih učinkih spletnega izobraževanja, to še vedno ni močno uveljavljena praksa za študente (Gschwandtner, 2016). Zgodovina spletnih seminarjev torej traja šele nekaj desetletij, vendar pa se je v tem kratkem času hitro in kakovostno razvila tako tehnologija spletnih seminarjev kot število ponudnikov in razvijalcev (MyOwnConference, 2017).

ZNANSTVENA SPOZNAVANJA O UPORABNOSTI METODE

Kvalitativna študija, v kateri je sodelovalo 15 kariernih svetovalk (Yates, 2014), je raziskovala učinek učenja s pomočjo metode spletnega seminarja. Udeleženke so sodelovale v seriji 6 krajših spletnih seminarjev. Poročale so, da udeležba v seminarju, kjer ni osebnega stika ali stika ena na ena, ni zmanjšala njihovega občutka vključenosti, na kar naj bi, glede na poročanja udeleženk, vplivala dobro podana vsebina in koristne informacije. Poročale so tudi o pozitivni strani metode v smislu časovne učinkovitosti. Namesto enodnevnega dolgega izobraževanja so v 6 krajših spletnih seminarjih lažje vzdrževale pozornost in v času med

potekom spletnega seminarja oblikovale ideje. Kot prednost so izpostavile tudi dostopnost spletnega seminarja, saj jim ni bilo treba potovati na drug konec države, hkrati pa jim je vzel samo 1 uro in so v tistem delovnem dnevu uspele opraviti še vse druge zadane delovne naloge. Spletni seminarji pa so v njih povzročili tudi negativne občutke, vendar predvsem v smislu tehnike in predvajanja, saj so imele nekatere težave, npr. z zvokom in njegovim odmevom. Končni rezultati so pokazali, da spletni seminarji spodbujajo učenje, še posebej če udeleženci obravnavajo podano snov kot pomembno in koristno.

Ena od študij (Gschwandtner, 2016) je zajemala skoraj 200 študentov, ki so študirali na področju zdravstvenih ved. Ugotovili so, da interaktivni elementi, kot so predstavitve, ankete in sočasni klepet, povišajo vključenost udeležencev ter njihovo zadovoljstvo. Prav tako so študenti v večini poročali, da jim je ljubše, da predavatelja tudi vidijo, ne le slišijo, kar dodatno poviša vključenost. Kar 98 % udeležencev je poročalo o tem, da vidijo spletni seminar kot koristno metodo za učenje in trening spretnosti, kar kaže na to, da so odprti do uporabe novih tehnologij za učenje. Večina študentov se je spletnega seminarja udeležila zato, ker se jim tako ni bilo treba voziti na fakulteto, drugi razlogi so bili še boljše usklajevanje obveznosti na fakulteti in pri delu ter predelovanje teme naknadno, v kolikor so zamudili predavanje v živo. Vse to poroča o še eni pozitivni lastnosti spletnega seminarja, in sicer o časovni ekonomičnosti, pa tudi udobnosti in prilagodljivosti.

Raziskovalci so primerjali učinek spletnega seminarja z običajnim učenjem v živo oziroma z udeležbo. Izvajali so izobraževanje na temo osnovne nege novorojenčkov in z merskimi instrumenti po izvedenem izobraževanju ugotovili, da so rezultati spretnosti podobni ter so rezultati obeh metod na področju znanja enaki, prav tako pa so enaki tudi rezultati zadovoljstva med udeleženci ene in druge metode. Avtorji (Joshi, Thukral, Joshi, Deorari in Vatsa, 2013) zato zaključujejo, da so lahko spletni seminarji učinkovita alternativa klasičnemu učenju oziroma učenju z udeležbo.

Hoke in drugi (2018) so raziskovali učinek izobraževanja s spletnimi seminarji v delovnih okoljih. Udeleženci so bili zaposleni na področju šolstva. Udeležencev je bilo skupno 78, ki so izpolnili vprašalnik po izvedenem sklopu spletnih seminarjev. Poročali so o tem, da so s pomočjo

spletnih seminarjev pridobili dobro znanje in so z metodo zadovoljni. Prav tako bi jih večina bila pripravljena uvesti in tudi izvesti spremembe v njihovem delovnem okolju. Avtorji nadaljujejo, da spletni seminarji torej zagotavljajo uspešen način poučevanja in izobraževanja za šolsko osebje, kar vpliva na večji interes nad strategijami za izboljševanje njihovega delovnega okolja.

V raziskavi Weinstein (2010) so 1908 udeležencev povprašali o njihovi izkušnji s spletnimi seminarji in 66 % udeležencev je le-te označilo kot učinkovito metodo. Na podlagi vprašalnikov so izoblikovali tri priporočila za dober spletni seminar:

- Jasno predstavljanje informacij, kar so udeleženci najbolj povezovali v visoko učinkovitostjo, prav tako pa so jasne predstavitve udeleženci hitreje predlagali svojim prijateljem oziroma kolegom.
- Povezovanje informacij z vsakodnevnim delom – udeleženci so namreč poročali, da so na ta način dobro izkoristili svoj čas ter se veliko in bolje naučili.
- Pozornost na hitrost – udeleženci so kot najbolj prijetne spletne seminarje označili tiste, ki niso bili ne prehitri in ne prepočasni, prav tako pa se je to povezovalo z (že prej omenjenim) dobrim izkoristkom njihovega časa.

Mayorga, Bekerman in Palin (2014) poročajo o spletnem seminarju kot o metodi, ki je interaktivna, spodbuja aktivno sodelovanje in hitre povratne informacije, s čimer bi bilo pridobivanje znanja lahko bolj učinkovito. Spletni seminar je tudi metoda, privlačna za nove generacije, ki so dobro seznanjeni z vsemi novimi tehnologijami, ki so na ta način vključene v proces učenja.

Metoda spletnega seminarja se torej povezuje predvsem s časovno ekonomičnostjo, ki je zelo pogosto zaznana pri večini udeležencev. Prav tako udeleženci ne poročajo o nižji vključenosti v seminar, kot bi bilo morda pričakovano, saj znanje pridobivaš prek zaslona, kjer nimamo »živega stika« z ljudmi oziroma s soizobražujočimi.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Spletni seminar uporabimo za namene izobraževanja oziroma učenja udeležencev novih vsebin ali pa za odgovarjanje na vprašanja. Ker imajo spletni seminarji tako avdio kot vizualno komponento, udeležencem omogočajo dobro učenje. Če so udeleženci interaktivni, se lahko prosto priključijo in sodelujejo v spletnem seminarju s pomočjo vprašanj, mnenj, izmenjavo idej, klepetanjem s soudeleženci ali samo z opazovanjem. Metoda je koristna v primeru pomanjkanja časa ali finančnih sredstev za udeležbo na seminarju v oddaljenem kraju, saj ne zahteva nobene dolge poti ali celo stroškov prenočitve. Omogoča udeležbo od doma ali iz službene pisarne, zato je zelo praktična ter časovno in finančno ekonomična. Spletni seminar lahko kadarkoli prosto zapustimo in se vrnemo, kar je nasprotno od udeležbe izobraževanja v živo. Ko nam je spletnega seminarja dovolj, zapustimo spletno učilnico ali enostavno ugasnemo računalnik, zaradi določenih shranjenih posnetkov seminarja pa si ga lahko ponovno ogledamo pozneje, ko zaznamo interes ali pa nam čas zopet dopušča. Slednje nam omogoča tudi, da se ob določenih temah ustavljamo in npr. delamo zapiske, nato pa ponovno predvajamo in sledimo naprej (McNally, 2017). Spletne seminarje (Vodopivec, 2017) sicer lahko uporabljamo v različne izobraževalne namene, kot so:

- skupinska srečanja,
- virtualne učilnice,
- timski sestanki,
- gostitev gostujočega predavatelja,
- snemanje predavanj ali sestankov,
- spletne konference ...

Trije najpogostejši nameni uporabe spletnega seminarja danes (Skripanko, 2015) so:

- promoviranje izdelkov,
- oblikovanje blagovne znamke ter
- treningi in izobraževanja.

V zadnjem času se pojavlja trend, ki spletne seminarje vse bolj vključuje v treninge in izobraževanja zaposlenih. Mnogo delovnih organizacij je ukinilo številna izobraževanja, da bi ohranilo svojo profitabilnost, vendar pa mnoge raziskave kažejo, da je ključ do uspešnosti vlaganje v razvoj spretnosti zaposlenih. To je spodbudilo iskanje cenovno nižjih možnosti za povečanje učinkovitosti zaposlenih ter s tem virtualni trening in spletne seminarje (Salz, 2011).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda nima posebne ciljne populacije, še posebej, ker se vedno bolj širi na različna področja. Tako je namenjena že otrokom v osnovnih šolah, saj imajo določene osnovne šole že program spletnih seminarjev v svojih spletnih učilnicah, kot tudi zaposlenim, ki se morajo v sklopu zaposlitve izobraziti, pozneje pa tudi upokojujencem, ki se želijo izobraževati na določenem interesnem področju. Potrebujemo le internetno povezavo in ustrezno elektronsko napravo (računalnik, pametni telefon, tablico). Velja omeniti, da imajo spletni seminarji večkrat zaklenjen dostop samo za določene udeležence. Še posebej je to vidno v organizacijah, ki z metodo spletnega seminarja izobražujejo svoje zaposlene, ki se ga potem udeležijo s posebno kodo ali posebnim URL-naslovom (McNally, 2017).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Salz (2011) navaja 6 korakov za dobro izpeljan spletni seminar:

1. Izberite udarno vsebino. Izbrati moramo pomembno in resno vsebino, ker je virtualno izobraževanje izbirno, kar pomeni, da izobrazba udeležencev ni zahtevana. V kolikor je vsebina samo pomembna, bodo udeleženci manj motivirani. Pomembno je tudi, da se usmerimo v neko izbrano občinstvo, ne pa v splošno.
2. Kakovost namesto količine. Če želimo, da bodo udeleženci investirali v naš spletni seminar, morajo biti prepričani, da bodo v zameno dobili določene nove spretnosti. Če v spletnem seminarju ponujamo širše področje informacij (malo tega, malo tistega), pri

potencialnih udeležencih nekoliko izgubimo interes. Pomembno je, da izberemo ozko temo in s tem udeležence popeljemo na nov nivo znanja znotraj ene teme.

3. Pritegnite z opisom. Z brezplačnimi spletnimi seminarji hitro privabimo udeležence, vendar pa se seminarja v končni fazi udeleži le 1 od 4 registriranih udeležencev. S plačljivimi spletnimi seminarji pa potencialne udeležence spodbujamo, da zakupijo svoj virtualni sedež, zato moramo vložiti čas v pravilno predstavitev spletnega seminarja, ki jasno predstavlja problem in vpliva na udeležence, da ga rešijo skupaj z vami v seminarju. Pazljivi moramo biti tudi pri tem, da ostajamo profesionalni in jim to tudi pokažemo. Najlažje je, da se vprašamo, zakaj bi se udeleženci učili od nas. Moramo se znati »prodati«.
4. Vpliv »vroče cone kupovanja«. Pri brezplačnih seminarjih se lahko potencialni udeleženci registrirajo kadarkoli. Pri plačljivih pa se največ udeležencev registrira ravno v zadnjih 48 urah, zato moramo biti pazljivi, da je predstavitev spletnega seminarja takrat še posebej oglaševana, in sicer za namene čim večjega obiska.
5. Brez oglaševanja med spletnim seminarjem. Ker ljudje plačajo za udeležbo, želijo od vsake minute tudi nekaj odnesti v smislu znanja in ne oglaševanja vaših drugih storitev. Bolje je, da med registracijo zberemo njihove podatke in elektronske naslove ter pozneje tako oglašujemo.
6. Izbira pravega programa. Ko izbiramo program, moramo biti previdni, da izberemo takšnega, ki je za udeležence zanimiv. Mnogi so namenjeni samo »internetnemu druženju« in na ta način ne podpirajo sprejemanja plačil, prav tako pa ne omogočajo zaklenjenega dostopa oziroma kode le za izbrano občinstvo spletnega seminarja, pač pa so dostopni za vse. S pregledom in izborom prave programske opreme se izognemo mnogim nevšečnostim, ki bi lahko nastale med izvajanjem spletnega seminarja.

McNally (2017) dodaja glavne komponente spletnega seminarja:

1. Spletni seminarji vključujejo avdio komponento. Poslušalci torej poslušajo predavatelja s pomočjo slušalk ali zvočnikov na računalniku.

2. Običajno vključujejo vizualno komponento. Po navadi predavatelj občinstvu kaže prezentacijo s prosojnicami ali kakšne druge dokumente, npr. konkretne primere v orodjih PowerPoint, Google Slides, Excel, Pinterest, Facebook ali drugih socialnih omrežjih.
3. Pravi spletni seminar poteka v živo. Predavatelj govori ljudem, ki so tisti trenutek prisotni na seminarju. Spletni seminarji v živo pa so lahko seveda shranjeni in posneti za poznejše namene, s čimer se mnogokrat srečamo in jih zamenjujemo s pravimi spletnimi seminarji.
4. Predavatelj uporablja nek specifičen program oziroma orodje za izvedbo spletnega seminarja. To mu omogoča izpeljavo v živo, spremljanje obiska poslušalcev, izmenjavo informacij, raziskovanje med predstavitvijo ipd. Nekateri so plačljivi, nekateri pa omogočajo tudi brezplačno izvedbo. Dobri primeri orodij oz. programskih oprem za izvedbo spletnega seminarja so npr.: Zoom, MS Teams, GoToWebinar, Click Webinar, Adobe Connect, WebinarJam, Demio, ClickMeeting, WebinarNinja, Livestorm, EasyWebinar, EverWebinar, Webinarsonair, GoogleHangouts in DaCast.
5. Cilj večine spletnih seminarjev je naučiti obiskovalce nečesa novega ali pa odgovoriti na vprašanja obiskovalcev. Seminar je običajno sestavljen iz naslednjih elementov:
 - 5–10 minut uvoda in predstavljanja poteka spletnega seminarja,
 - 60 minut vsebine spletnega seminarja s prezentacijo, drsnicami in drugimi pripomočki,
 - 15 minut odgovarjanja na vprašanja.
6. Spletnih seminarjev se lahko udeležimo brezplačno (promocija izdelkov, znamke ipd.) ali pa so plačljivi (npr. kot del učnega programa, delavnice itd.).

Spletnih seminarjev se lahko udeležimo iz kateregakoli konca sveta in v kateremkoli časovnem pasu. Potrebujemo le internetno povezavo in ustrezno elektronsko napravo (računalnik, pametni telefon, tablico) (McNally, 2017).

PRIMER UPORABE METODE

- Na naslednjem URL-naslovu si lahko ogledamo predstavitev in postopek prijave oziroma udeležbe na enem od slovenskih spletnih seminarjev:

Primer: <https://sio.si/2017/09/12/spletni-seminar-oecd-pogled-na-izobrazevanje-2017/>

- Znano slovensko podjetje je spletni seminar izkoristilo v namen lastne promocije in za oblikovanje blagovne znamke. Spletni seminar je sicer ustrezno predstavljen, vendar je posnet vnaprej in tako ne omogoča aktivnega sodelovanja med predavateljem in poslušalci.

Primer: <http://www.kiakademija.si/webinar/>

- Spletna stran Pantheon Datalab ponuja veliko brezplačnih vnaprej posnetih spletnih seminarjev. Za ogled si moramo izbrati določen spletni seminar, s prijavo pa si zagotovimo dostop do ogleda prek vpisanega e-poštnega naslova.

Primer: <https://www.datalab.si/baza-znanja/spletni-seminarji/>

- Na tuji spletni strani lahko zasledimo tudi mesečno razporeditev različnih brezplačnih spletnih seminarjev z opisom, datumom in uro poteka. S klikom na naslov spletnega seminarja se povežemo na spletno stran, kjer si zagotovimo svoje mesto.

Primer za oktober: <https://www.wildapricot.com/blogs/news-blog/2018/09/25/october-webinars>

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog je pri izvajanju metode predvsem svetovalac pri komunikacijskih in predavateljskih spretnosti, saj ima vpogled v to, na kakšen način narediti spletni seminar bolj zanimiv, s kakšnimi spretnostmi bolj pritegniti poslušalce in jim na tak način tudi bolj približati znanje.

Psiholog pomaga pri pripravi materiala za spletni seminar v smislu izbora relevantnih tem za določeno občinstvo. Prav tako ima tudi vlogo organizatorja, saj lahko pomaga pri organizaciji seminarja in registraciji

udeležencev ter pri predstavitvi in oglaševanju, torej pri tem, da se naredi privlačen opis in promocijo spletnega seminarja, ki pritegne večje število udeležencev.

Psiholog lahko s pridobljenimi kompetencami ter usvojenim znanjem sam vodi spletni seminar in je torej sam v vlogi izobraževalca. Še posebej dobrodošlo je to v delovnih organizacijah, ki zaposlujejo psihologe ter dajejo velik poudarek razvoju zaposlenih in jim omogočajo izobraževanja in delavnice, npr. na področju osebnostne rasti, javnega nastopanja, vodenja timov ipd.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Danes najdemo ogromno videov na npr. spletnem portalu YouTube, kar lahko hitro zamenjamo s spletnimi seminarji. V bistvu lahko rečemo, da gre za podobno stvar, saj oboje zajema podobne elemente, vendar gre pri spletnih seminarjih za veliko večjo profesionalnost, prav tako je zaželeno izmenjavanje informacij, še vedno pa je bistveni element seminarja, da poteka v živo. Problematično se mi zdi to, da je na trgu veliko ponudnikov storitev spletnega seminarja, ki morda niso najboljše usposobljeni oziroma so začeli z nekimi YouTube videi popolnoma amatersko in »za hobi«, pozneje pa to začeli prodajati kot svoje spletne seminarje. Problem spletnih seminarjev je tudi, da so kot spletni seminarji oglaševani tudi navadni videoposnetki, ki ne omogočajo interakcije, kar je ena ključnih sestavin spletnih seminarjev. Izraža se torej problem strokovnosti, saj ni vsak usposobljen za predajanje znanja prek spletnih seminarjev, s tem pa tudi mnogokrat preskromne priprave, na drugi strani pa je prisotno tudi pomanjkanje jasnih ločnic, kaj natančno sploh je spletni seminar. Predvsem manjka jasnosti v trajanju seminarja, torej ali je spletni seminar voden samo v živo ali pa v opredelitev spletnega seminarja sodi tudi posnetek spletnega seminarja v živo, ki si ga pozneje lahko ogledamo tudi, ko spletni seminar ne poteka več v živo. Nekatere definicije jasno opredeljujejo, da gre za pravo poimenovanje spletnega seminarja samo kadar le-ta poteka v živo, druge v opredelitvi definirajo tudi posnete spletne seminarje, ki ne potekajo več v živo, zaradi česar prihaja do širjenja opredelitve metode in nejasnih ločnic.

Izbranemu občinstvu se moramo prilagoditi, dobro pa je tudi, da se usmerimo le v eno temo (Salz, 2011). Do slabše kakovosti pri izvedbi spletnega seminarja prihaja, kadar je predavatelj presplošen, ne zna pritegniti potencialnega občinstva z opisom spletnega seminarja ter predstavljanjem svoje profesionalnosti in vrednosti. Slabost spletnega seminarja, ki jo marsikje opazimo, je tudi, da med spletnim seminarjem oglašujemo druge storitve. Ne smemo pozabiti, da so zadnje ure pred izvedbo spletnega seminarja prav tako ključne za pridobivanje občinstva.

Za spletni seminar sicer ne potrebujemo drage videokonferenčne opreme in posebnega znanja (Vodopivec, 2014), ampak zadošča osebni računalnik, ustrezna programska oprema in internetna povezava, medtem ko potrebujemo pri konferencah v živo boljšo in dražjo opremo, vendar pa je v primerjavi z običajnimi videokonferencami kakovost slike in zvoka v spletnih videokonferencah običajno slabša in manj privlačna v smislu slabe kakovosti, prekinjanja internetne povezave ipd., s čimer lahko izgubimo stik z občinstvom pa tudi zadovoljstvo udeležencev z našo izvedbo lahko hitro upade. Do problema lahko pride tudi, če se pravočasno ne pozanimamo o ustreznem programu za izvajanje spletnega seminarja, kar lahko pozneje moti potekanje predstavitve, saj imajo lahko udeleženci težave z dostopom, prav tako morda pozabimo zakleniti dostop, kar je še posebej pomembno pri plačljivih spletnih seminarjih (Salz, 2011).

L I T E R A T U R A

- Gschwandtner, M. (2016). Use of webinars for information skills training evaluation of a one-year project at Canterbury Christ Church University. *SCONUL Focus*, 66, 56–61.
- Hoke, A. M., Francis, E. B., Hivner, E. A., Lipsett Simpson, A. J., Hogentogler, R. E. in Kraschnewski, J. L. (2018). Investigating the effectiveness of webinars in the adoptions of proven school wellness strategies. *Health Education Journal*, 77(2), 249–257.
- McNally, E. (2017). Webinars: Learning at your fingertips. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 84(2), 50–53.
- Joshi, P., Thukral, A., Joshi, M., Deodari, A. K. in Vatsa, M. (2013). Comparing the effectiveness of webinars and participatory learning on Essential Newborn Care (ENBC) in the class room in terms of acquisition of knowledge and skills of student nurses: A randomized controlled trial. *Indian Journal of pediatrics*, 80(2), 168–170.

- Mayorga, E. P., Bekeman, J. G. in Palin, A. G. (2014). Webinar software: A tool for developing more effective lectures (online or in-person). *Middle East African Journal of Ophthalmology*, 21(2), 123–127.
- MyOwnConference. (2017). Dostopno na <https://myownconference.com/blog/en/index.php/webinar-history/>.
- Yates, J. (2014). Synchronous online CPD: empirical support for the value of webinars in career settings. *British Journal of Guidance & Counselling*, 42(3), 245–260.
- Salz, L. (2011). Use webinars for training and revenue: six keys to success in the world of attendee-funded webinars (how-to). *Training*, 48(2), 14.
- Skrivanko, M. A. (2015). Webinars – History and Trends. Dostopno na <http://www.insiderhub.com/webinars-history-and-trends/>.
- Vodopivec, U. (2014). *E-izobraževanje, podprto z videokonferenčnim sistemom* (magistrska naloga). Poslovno-tehniška fakulteta, Nova Gorica.
- Weinstein, M. (2010). Webinar effectiveness. *Training*, 47(2), 11.

WEBINAR

There are various new methods for providing online education, and one of these is the webinar, which is a presentation, seminar or workshop which is shown on the internet like a video conference. The main components of a webinar are the interactive elements which enable the presentation, reception and discussion of information live and in real time, using audio, video and other media. Webinars are very versatile and can therefore be used in different fields of work. In this article the development and use of webinars is discussed. We also reference practical applications and some of the related research.

SPOŠTOVANJE NA DELOVNEM MESTU

»Spoštovanje kot metoda za razvoj zaposlenih je časovno in finančno ekonomična, hkrati pa jo vidim kot varno osnovo, na kateri lahko temelji vsaka druga metoda oziroma vsak drug pristop za razvoj zaposlenih, predvsem pa pripravljenost zaposlenega, da sodeluje in se razvija s pomočjo drugih metod, ki jih predlagajo kadrovske službe, nadrejeni, zunanji sodelavci. Spoštljivo delovno okolje ima torej veliko koristi za organizacije, le-te pa pri vzpostavljanju takega delovnega okolja (pogosto) niso uspešne.«

Kariera že dalj časa ni več odgovornost organizacije, v kateri je določena oseba zaposlena, ampak zaposleni v vse večji meri odgovornost zanj prevzemajo sami. Zaposleni si želijo tudi vse bolj raznolikih delovnih nalog in izkušenj, posledično pa priložnosti za svojo rast iščejo v menjavi delovnega mesta. Organizacije, ki na ta račun izgubljajo ključne kadre, pa tudi tiste, ki jih to še ni doletelo, se zato v vse večji meri zavedajo pomena zaposlenih in njihovega dobrega počutja na delovnem mestu. K dobremu počutju zaposlenih prispevajo z oblikovanjem optimalnih (ali še več) delovnih pogojev, v porastu pa je tudi skrb za zadovoljenost psiholoških potreb. Vse bolj vidna je potreba po razvoju in napredku. Za zagotavljanje strokovne in osebne rasti zaposlenih se lahko v organizacijah uporabljajo številne metode in pristopi. Nekatero od njih so bolj specifične in natančno določene, druge izhajajo iz življenja ali so povzetek njegovih osnovnih načel. Eden takih, manj določenih pristopov, je spoštovanje na delovnem mestu.

Kadar vprašamo zaposlene po značilnostih delovnega mesta, ki jih najbolj cenijo, med najpomembnejšimi navajajo spoštovanje (van Quaquebeke, Zenger in Eckloff, 2009) – je celo pomembnejše kot mesečni prihodek, karierne priložnosti in prosti čas, ki ga služba dopušča. Spoštovanje prepoznajo kot najpomembnejše tudi med vedenji vodje (Porath, 2014).

Spoštovanje oziroma manifestacije spoštovanja v delovnem okolju so tako vpletene v družbo, skozi socializacijo in vzdrževanje odnosov, da pogosto niso predmet pogovora, kaj šele, da bi jasno določili pravila spoštovanja. Prav zaradi tega prihaja do razlik med ljudmi glede na to, kaj pričakujejo od drugih, razlik v vedenju in podobno.

V literaturi lahko zasledimo številne opredelitve in oblike uporabe spoštovanja. Nekako najbolj enostavna in jasna opredelitev je pojmovanje spoštovanja kot zaznane vrednosti, ki jo posamezniku pripisujejo drugi ljudje (Spears, Ellemers, Doosje in Branscombe, 2006). Splošno opredelitev lahko prenesemo v delovno okolje in spoštovanje na delovnem mestu opredelimo kot zaznano vrednost, ki jo posamezniku pripisujejo sodelavci ali nadrejeni.

Zavedanje in vzpostavljanje spoštovanja na delovnem mestu ni smiselno le zato, da ugodimo željam zaposlenih, ampak predvsem zaradi pozitivnih učinkov, ki jih to prinese v življenja zaposlenih in za uspešnost organizacije.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Raziskave, ki proučujejo spoštovanje, se pogosteje pojavljajo šele v zadnjih dveh desetletjih, vseeno pa ne moremo trditi, da je to začetek njegovega raziskovanja.

Pogosto je bilo spoštovanje kot skupni element tiho prisotno že v nekaterih drugih dobro vzpostavljenih in natančno preučevanih organizacijskih področjih in konceptih, na primer pri vodenju. Raziskovanje vloge spoštovanja pri vodenju sega na primer v 70. leta 20. stoletja in se pojavlja še danes ter tako omogoča zavedanje, da vodje predstavljajo pomemben vir spoštovanja za zaposlene in da učinkovito vodenje vsaj delno vključuje izražanje spoštovanja. Spoštovanje pa je pogosto tudi pomešano s konstrukti, ki so mu podobni, to so zaupanje, pravičnost, vljudnost, status in dostojanstvo (Rogers in Ashforth, 2017).

Opisana obravnava spoštovanja je omogočila spoznanja o njegovem pomenu v odnosih, zaznavanju in vedenju v organizaciji ter ugotovitev, da gre za socialni fenomen, a tak pristop k raziskovanju ni pojasnil spoštovanja kot samostojnega konstrukta (Rogers in Ashforth, 2017).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Spoštovanje na delovnem mestu je torej zaznana vrednost, ki jo posamezniku pripisujejo sodelavci ali nadrejeni. Razlike v obravnavanju spoštovanja pa lahko razumemo kot pomembne razširitve te osnovne opredelitve. Prva razširitev spoštovanja zadeva enakost ljudi ali raznolikost posameznikov, skladno s tem pa razlikujemo dve obliki spoštovanja. Kadar pripisovanje vrednosti drugim temelji na enakosti med ljudmi in izhaja iz prepričanja, da si vsak član družbe ali skupine (glede na spol, glede na delovno skupino ipd.) sam po sebi, brez da zadovolji določene pogoje, zasluži spoštovanje, govorimo o generaliziranem spoštovanju oziroma vrednosti, ki pripada vsakemu v določeni socialni kategoriji in je ne more izgubiti ali pridobiti (Rogers in Ashforth, 2017). Generalizirano spoštovanje je poimenovano tudi kot pripadajoče spoštovanje (angl. *owed respect*). Tovrstno spoštovanje zadovolji posameznikovo potrebo po pripadnosti (Rogers, 2018). Kadar pa pripisana vrednost drugi osebi temelji na njenih dosežkih, vedenjih, prednostih ali statusu in tako razlikuje med posamezniki glede na njihove talente in vrline, govorimo o določljivem spoštovanju (angl. *particularized respect*) (Rogers in Ashforth, 2017) oziroma zasluženem spoštovanju (angl. *earned respect*), ki posamezniku daje občutek, da je cenjen zaradi svojega dela (Rogers, 2018).

Pri vzpostavljanju spoštljive atmosfere v delovnih okoljih je pomembno vzpostaviti ravnotežje med opisanimi tipoma spoštovanja, saj lahko v nasprotnem primeru povzročimo pri zaposlenih frustracije (Rogers in Ashforth, 2017).

Druga razširitev spoštovanja se nanaša na perspektivo, iz katere je oblikovano. Spoštovanje namreč ni nekaj, kar ljudje začutijo sami od sebe, temveč je posledica zaznav, ki temeljijo na vedenju tistih ljudi, s katerimi je posameznik v odnosu. Skladno s tem lahko razlikujemo med dvema perspektivama spoštovanja (Rogers in Ashforth, 2017):

- perspektiva pošiljatelja, skozi katero lahko spoštovanje razumemo kot vedenjsko manifestacijo oziroma izraz pripisane vrednosti drugi osebi (pošiljatelj je lahko v delovnem okolju sodelavec, nadrejeni ali organizacija kot taka).
- perspektiva prejemnika oziroma zaznava osebe, kako jo ocenjujejo tisti, s katerimi deli članstvo v neki skupini.

Porast raziskovanja spoštovanja je pripeljal do današnjega razumevanja njegove dinamike v organizacijah. Spoštovanje je namreč tako temeljni konstrukt, da si z določenimi konstrukti ni le podoben, temveč ti iz njega celo izvirajo. Rekli bi lahko, da se spoštovanje, kot vrednost, ki jo osebi pripisujejo drugi, manifestira skozi zaupanje, pravičnost, vljudnost, osebi dodeljen status in priznana dostojanstvo, izkazano podpora in sočustvovanje. Z drugimi besedami, v delovnem okolju vedenje nadrejenega in sodelavcev ter vrednote in politike v organizaciji, na primer vljudnost, spodbude in sočustvovanje, dojemamo kot namige, ki signalizirajo naš občutek spoštovanosti oziroma nam dajejo informacijo o vrednosti, ki nam je pripisana. Ta vrednost lahko vpliva na občutke lastne vrednosti. Namigi v delovnem okolju so sicer raznoliki, a z več izkušnjami, kot jih ima posameznik v organizaciji, več namigom o pripisani vrednosti je izpostavljen. S tem je njegova shema spoštovanosti in identitete v organizaciji stabilnejša (Rogers in Ashforth, 2017).

Zaposleni, ki se čutijo spoštovane na delovnem mestu, so bolj zadovoljni s svojim delom (Rogers, 2018). Spoštljivo delovno okolje pa ima za člane stigmatiziranih skupin drugačen doprinos k zadovoljstvu z delom kot za člane nestigmatiziranih skupin. Spoštovanje se pri članih etničnih manjšin, pri ženskah in nižje izobraženih oziroma tistih, ki so izkusili predsodke in socialno zavrnitev, močneje povezuje z zadovoljstvom z delom (Henry, 2011).

Spoštovani zaposleni so tudi bolj hvaležni in pripadni organizaciji, v kateri delajo, v primerjavi z zaposlenimi, ki se čutijo manj spoštovane, ter posledično manj pripravljeni zamenjati delovno mesto. V primerjavi s starejšimi zaposlenimi mlajše generacije bolj cenijo svobodo in so pogosteje pripravljene zapustiti organizacijo, v kateri se ne počutijo dobro. Imajo višje samospoštovanje, zato je za njih lahko ravno spoštovanje, z

doprinosa k občutku lastne vrednosti, ključni faktor pri razvoju pripadnosti organizaciji (Ng, 2016).

Bolj spoštovani zaposleni so v vedenju bolj prilagodljivi, pogosteje sodelujejo s sodelavci ter upoštevajo navodila in predloge nadrejenih (Rogers, 2018). Spoštovanje v delovnih okoljih spodbuja strokovno rast, ker pogosto deluje kot mehanizem povratne informacije. Povratna informacija temelji na zaključevanju, da mera zaznanega spoštovanja odraža pravilnost oziroma ustreznost vedenja in dosežkov posameznika, s katerimi, če je zaznano spoštovanje visoko, nadaljuje (Rogers, 2018).

Spoštovanje na delovnem mestu je torej ključno z vidika tako posameznikovega blagostanja kot delovanja kolektiva v organizaciji in posledično uspešnosti organizacije (Huo in Binning, 2008). Čeprav je spoštovanje osnova človeških odnosov in ima v delovnem okolju številne, med njimi tudi ključne pozitivne učinke, pa različne študije ugotavljajo, da zaposleni vsako leto poročajo, da doživljajo vse več nespoštljivega in nevljudnega vedenja (Rogers, 2018). Očitno je torej, da se vodilni v organizacijah in pogosto tudi zaposleni sami ne zavedajo dejanskega pomena spoštovanja ali pa ga ne znajo vpeljati v organizacijo na ustrezen način. Smiselno je, da se v kontekstu skrbi za zaposlene v organizacijah pogovarjamo tudi o tako temeljnih konceptih, kot je spoštovanje.

PREDSTAVITEV METODE

Kot že omenjeno, je spoštovanje sestavni del socialnega življenja in kot je ugotovljeno v raziskavah, je temeljni koncept mnogih konstruktov, s katerimi se srečamo pri preučevanju odnosov med ljudmi.

KDAJ METODO UPORABIMO?

V sodobnem času in tempu dogajanja svojo energijo pogosto usmerjamo v aktivnosti s konkretnimi rezultati, ki so objektivni kazalniki naše uspešnosti, in zgodi se, da nam zmanjka energije za premislek in refleksijo o našem medosebnem delovanju. Kadar v organizaciji zasledimo težave v komunikaciji oziroma v odnosih nasploh ali kadar odkrijemo nizko zadovoljstvo z delom, pripadnost in zavzetost, se lahko vprašamo

o spoštovanju v organizaciji in premislimo o ukrepih za spodbujanje spoštljivosti in občutka spoštovanosti.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

V idealnem svetu bi moralo biti spoštovanje samo po sebi značilnost vsake medosebne interakcije, saj ima prav vsak človek potrebo po spoštovanju, ne glede na spol, nacionalnost, izkušnje, položaj v organizacijski hierarhiji, področje dela in podobno. Vsakdo se počuti dobro, kadar meni, da ga ljudje, predvsem tisti, s katerimi se srečuje na dnevni ravni, spoštujejo. Nekoliko več pozornosti bi bilo smiselno nameniti spoštovanju, kadar se v organizaciji srečujemo s člani stigmatiziranih skupin in mladimi zaposlenimi. Zaradi njihovih značilnosti, pri nekaterih so to pretekle izkušnje z izločenostjo in pri drugih višje samospoštovanje, so v delovnem okolju dodatno dovzetni za spoštovanje, kar ima pomembnejše učinke na njihov odnos do dela.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Rekli bi lahko, da ni določenega načina, kako vzpostavljati spoštovanje. Že samo spoštovanje je način. Konkretno v organizacijskem kontekstu nam sama beseda spoštovanje (angl. *respect*) pove, kaj si zaposleni na delovnem mestu želijo (Ali, 2016):

- prepoznanje (R – recognition);
- stimulativne naloge (E – exciting task);
- varnost zaposlitve (S – security of job);
- plačilo (P – pay);
- izobrazbo (E – education);
- karierni razvoj (C – career development);
- iskrenost (T – truthfulness).

Zapisano lahko razumemo kot vidike delovnega mesta, o katerih moramo razmišljati, kadar želimo razvijati zaposlene.

Bolj konkretno pa se lahko vzpostavljanja spoštovanja v organizaciji lotimo ob upoštevanju naslednjih sedmih napotkov (Rogers, 2018):

- Vzpostavitev osnove pripadajočega spoštovanja – vsak zaposleni bi moral imeti občutek, da je priznano in spoštovano njegovo človeško dostojanstvo. To lahko dosežemo z neverbalno komunikacijo, na primer s pridržanjem vrat, pozdravom in pogledom, tonom glasu, pa tudi s spodbujanjem miselnosti, da neumna vprašanja ne obstajajo, podeljevanjem spontanih pohval v znak opaženosti in podobno.
- Zavedanje, kako vpeljati spoštovanje v določenem delovnem okolju – to zavedanje lahko pridobimo z aktivnim poslušanjem zaposlenih in prepoznavanjem norm v določenem oddelku. Ponekod lahko kot spoštljivo razumejo spodbujanje raznolikosti idej, odprtost za nasvete, dopuščanje svobode oziroma izražanja kreativnosti, drugod pa jasno delegiranje nalog, zanimanje za zaposlenega in njegovo življenje zunaj organizacije, javno podporo zaposlenim v kritičnih situacijah.
- Ozaveščenost, da ima spoštovanje spiralni učinek – spoštovanje se potencira oziroma širi, je »nalezljivo«. Pogosto se zgodi, da se spoštljivo vodstvo odraža v odnosu, ki ga imajo zaposleni do strank.
- Prilagoditev količine zasluženega spoštovanja v organizaciji – če so organizacijski cilji povezanost in sodelovanje, je morda bolj smiselno poudarjati pripadajoče spoštovanje, če pa se organizacija osredotoča na individualne doprinose, je pomembno poudariti zasluženost spoštovanje s transparentnimi standardi učinkovitosti in osredotočenostjo na objektivne merilnike uspeha. V okoljih, kjer prevladuje pripadajoče spoštovanje, lahko zaposleni izgubijo zanimanje za doseganje individualnih delovnih ciljev, v obratnem primeru, torej ob prevelikem poudarku na zasluženem spoštovanju, pa se lahko pojavi med zaposlenimi nezdrava tekmovalnost. Ustreznost mere posameznega spoštovanja je odvisna od situacij, pogosto pa je najučinkovitejše vzdrževanje obeh tipov na visoki ravni (Rogers in Ashforth, 2017).
- Obravnavanje spoštovanja kot neomejenega – spoštovanje lahko damo enemu zaposlenemu in s tem ne prikrajšamo drugih, vsi člani organizacije so upravičeni do pripadajočega spoštovanja (direktor in vratar v enaki meri), tisti, ki dosegajo določene standarde, specifične delovni nalogi, pa tudi zasluženega.

- Spoštovanje prihrani čas – spoštovanje se nanaša samo na način, kako počneš to, kar počneš vsak dan (Rogers, 2018). Pripadajoče spoštovanje je najbolje vključiti v normalne interakcije, saj je razvidno v komunikaciji, poslušanju, priznavanju vrednosti posameznika v organizaciji ipd. To je veliko bolj časovno ekonomično kot popravljanje škode, ki jo za zaposlene in organizacijo prinese nespoštovanje.
- Zavedanje, kdaj se lahko poskusi vzpostavljanja spoštovanja izjalovijo – spoštovanje je lahko škodljivo, če je nekonsistentno in povsem naključno ali izkazano samo v določenih situacijah (na primer, kadar so prisotni nadrejeni), saj lahko zaposleni take nadrejene in sodelavce razumejo kot manipulativne. Prav tako zasluženno spoštovanje, ki ni utemeljeno, ni učinkovito (iskrenost je namreč izraz spoštovanja).

Pri ugotavljanju, kaj konkretno so vedenja, ki izkazujejo spoštovanje, si lahko pomagamo tudi z zdravorazumskim premislekom, kaj so značilnosti delovnega okolja, zaradi katerih se počutimo dobro, kakšni so sodelavci, s katerimi z veseljem sodelujemo, kakšno vodenje si želimo. Odgovori na ta vprašanja nam lahko omogočijo vpogled v to, kaj so namigi, ki jih interpretiramo v smislu lastnega občutka spoštovanosti. Opremo se lahko tudi na pravila bontona in postavimo smernice lastnega spoštljivega delovanja.

PRIMER UPORABE METODE

Ilustracija konkretne uporabe spoznanj o spoštovanju je tehnološko usmerjeno marketinško podjetje Televerde, ki v večini zaposluje zapornice iz državnega zapora v Arizoni. Podjetje je primer unikatnega delovnega programa, v katerem so razlike med nespoštljivim in spoštljivim okoljem zelo očitne. Direktor podjetja, Jim Hooker, je prepoznal potencial v združevanju potrebe po razširitvi tehnološkega trga in priložnosti za ustvarjanje cenjenih delovnih mest za zapornice. Podjetje, ki je v začetku zaposlovalo sedem zapornic in uporabljalo en računalnik, se je razširilo na devet klicnih centrov v Združenih državah, Argentini, Avstraliji in na Škotskem, v katerih je skupno zaposlenih 650 ljudi (od tega 425 zapornic). Izkazalo se je tudi, da je stopnja povratništva med zaposlenimi v Televerde 80 % nižja od nacionalne stopnje povratništva (Rogers, 2018).

Avtorica omenjene raziskave je s pomočjo 185 ur opazovanja in z 92 intervjuji raziskovala, kako v podjetju vzpostavljajo spoštljivo delovno okolje. Ugotovila je, da razvijajo tako pripadajoče kot zasluženno spoštovanje. Kadar zaposlene pričnejo z delom v podjetju, jim povedo, da v delovnem okolju niso zapornice ampak sodelavke. Trenerji in vodje ob razlagi dela in delovnih nalog upoštevajo njihovo perspektivo in delo pojasnjujejo skozi situacije, ki so jih v življenju najverjetneje že doživele. Predstavijo jim možnosti za strokovni razvoj (zagotavljajo delavnice, specializirane treninge, strokovne knjižne klube, štipendiranje pri pridobivanju formalne izobrazbe). Vodje imajo tudi svojo politiko predstavljanja zaposlenih na trgu, tako da pred strankami govorijo o profesionalizmu, strasti in kompetentnosti zaposlenih. Spoštovanje je tudi del organizacijske kulture, tako da obstoječi zaposleni izražajo podporo in dostopnost za nove zaposlene, tako da jim pomagajo pri razumevanju delovnih nalog v prostem času ali z njimi delijo lastne zgodbe o uvajanju (lahko organizirajo tudi socialne popoldneve). Na spoštljivo kulturo nakazujejo tudi podpisani plakati zadovoljnih, slavnih strank, ki so jih prejeli kot znak hvaležnosti za opravljeno delo. Kot dodatek je delovno okolje organizirano za vse enako, tako da minimalizira razlike med novimi zaposlenimi, izkušenimi zaposlenimi in nadrejenimi. Zaposlena je svoje počutje v podjetju opisala z naslednjimi besedami: »V podjetju si prepoznan kot človek, kot nekdo, ki ima vrednost, nekdo, ki je cenjen.« (Rogers, 2018).

Ker v podjetju zaradi zaporniške politike ne morejo vzpostaviti napredovanja, bonusov ali povišic, je uresničevanje zasluženega spoštovanja zahtevalo veliko kreativnosti. Od prvega dneva zaposlitve je poklicna pot polna izzivov, na primer treba je opraviti test tipkanja ali uspešno opraviti telefonski intervju. Vsak opravljeni izziv je priložnost, da sodelavci in nadrejeni formalno opazijo dosežke. Pogosto so organizirana tudi interna srečanja, na katerih trenerji podajo povratne informacije o napredku zaposlenega. Zaposlenim predstavijo tudi povratne informacije od strank in tako zagotovijo spoštovanje zunaj zaporniških zidov. Med bolj domiselnimi je način zagotavljanja objave uspešno zaključenih prodaj, tako da vsak zaposleni, ob zaključenem poslu, pozvoni z zvončkom, kar za druge zaposlene pomeni znak, da mu zaploskajo. Za nadpovprečno uspešnost izdajo različne certifikate, ki jih lahko zaposleni razstavi na vidnem mestu. V prostorih podjetja je tudi na tabli transparentno

predstavljena zadana uspešnost in napredek posameznega zaposlenega, tako da lahko objektivno razvijajo zasluženno spoštovanje do sodelavcev ali sebe. Zaposlena je svoje doživljanje glede omenjenih praks strnila z besedami: »Zaradi tega spoštovanja pridobimo zaupanje vase. Bolj kot zaupamo vase, bolj prepričljivo zvenimo pred strankami, kar prinese večjo uspešnost, še več zaupanja vase in to se nadaljuje po učinku snežne kepe.« (Rogers, 2018).

Iz konkretnega primera je zelo očitna izpeljava vloge spoštovanja na delovnem mestu pri oblikovanju identitete posameznika in lastnega občutka vrednosti, saj je spoštljivo delovno okolje varen prostor za razvoj, preizkušanje svojih potencialov, morda distanciranja od preteklih negativnih izkušenj, napak in osredotočanja na rast, ter spodbuja identifikacijo lastnih prednosti (Rogers, 2018).

Očitno je, da spoštovanje, tako pripadajoče kot zasluženno, vodi blagostanje zaposlenih in organizacijsko uspešnost podjetja.

Medtem ko je Televerde podjetje, ki deluje v nekoliko neobičajnem kontekstu, saj zaposluje zapornice, je potreba po spoštovanju zaposlenih univerzalna. Prav na vsakem delovnem mestu se zaposleni srečujejo z negotovostjo glede lastne vrednosti ter željo, da bi jih sodelavci in nadrejeni spoštovali. Kako se delovno okolje obnaša v teh dveh primerih, pa določa odnos in vedenje zaposlenega prek številnih zaposlitvenih situacij.

VLOGA PSIHOLOGA

Prepoznavam veliko priložnosti, kako bi lahko izboljšali trenutno pomanjkljivo poznavanje spoštovanja in njegove dinamike znotraj delovnega okolja. Te priložnosti so hkrati ideje za napredek stroke in prostor, v katerem lahko svojo vlogo najde psiholog.

Najprej je treba vzpostaviti uniformno opredelitev in teorijo v literaturi. Kljub vsesplošni uporabi termina spoštovanje v vsakdanjem pogovoru, medijih in raziskovanju, njegova konkretna vsebina ni povsem jasna. Da bi lahko povsem izkoristili potencial spoštovanja v delovnem okolju, je torej treba ugotoviti, kaj je tisto, kar ljudem daje občutek spoštovanja na delovnem mestu, na primer katera vedenja drugih oseb, katere delovne pogoje, katere ukrepe na delovnem mestu zaposleni interpretirajo kot izraze spoštovanja. Sicer menim, da je spoštovanje v veliki

meri pogojeno s posameznikovo interpretacijo vedenj in situacij, v katerih se pojavlja in je zato predvsem subjektivno, vendar predvidevam, da bi lahko s kvalitativnim raziskovanjem opredelili vsaj širše kategorije vedenj, ki spodbujajo občutek spoštovanosti, ali pa našli nekatera vedenja, ki so univerzalna vsem (kot je nasmeh) oziroma skupna vsaj pripadnikom določene kulture in posledično podobnega socializacijskega procesa. Psiholog naj torej raziskuje razumevanje spoštovanja v praksi. To naj počne skozi raziskovanje stališč zaposlenih ter na konkretnih situacijah in poročanih primerih nespoštljivega vedenja. Pomembno je, da opazuje in primerja dejanska vedenja, ki jih zasledi v določenem organizacijskem okolju, z načeli spoštovanja.

Psiholog naj zaposlenim in vodstvu predstavi spoštovanje kot metodo poslovanja oziroma razvoja zaposlenih ter jim svetuje o smernicah spoštljivega ravnanja z zaposlenimi. Konkretno naj psiholog v organizaciji spodbuja vzpostavitev spoštljivega delovnega okolja že s samim izobraževanjem zaposlenih in vodilnih o spoštovanju ter s pozivi k ozaveščanju lastnega vedenja in posledic, ki jih ima le-to pri drugih osebah. Začne lahko že pri spodbujanju in vpeljavi načel spoštljive komunikacije, spoštovanju razlik med posamezniki in podobno.

Nedvomno sem sodi tudi pozornost na neetična vedenja, oblikovanje ustreznih in spoštljivih načinov njihove obravnave ter njihova zamenjava s spoštljivimi vedenji.

Z opisanim delovanjem psiholog spodbuja tako razvoj organizacijske kulture kot blagovne znamke delodajalca v smeri razumevanja spoštovanja kot vrednote, ki se udejanja z najvišjega položaja navzdol po hierarhiji zaposlenih.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pozitivnih učinkov spoštovanja ne moremo pričakovati, če občutek ni dejansko prisoten oziroma je spoštovanje le vedenje, ki ni avtentično, iskreno.

Prav tako menim, da je spoštovanje kot način razvoja zaposlenih uporabno predvsem preventivno, kajti v povsem toksičnih delovnih okoljih, kjer se zaposleni v splošnem počutijo nespoštovane, bi s samo navidez spoštljivim vedenjem težko spremenili klimo. Morebitno spoštovanje bi

bilo čudno in dojeto kot neiskreno, zaigrano, saj so zaposleni že izgubili zaupanje v nespoštljive sodelavce. V takih okoljih je potrebna cela vrsta ukrepov in sprememb skupaj z uvajanjem spoštovanja.

LITERATURA

- Ail, Y. (2016). A study on employee development through fundamental human needs: Respect and recognition at workplace. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology*, 1, 65–68.
- Henry, P. J. (2011). The role of group-based status in job satisfaction: Workplace respect matters more for the stigmatized. *Social Justice Research*, 24, 231–238.
- Huo, Y. J. in Binning, K. R. (2008). Why the psychological experience of respect matters in group life: An integrative account. *Social and Personality Psychology Compass*, 2, 1570–1585.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Ng, T. W. (2016). Embedding employees early on: The importance of workplace respect. *Personnel Psychology*, 69, 599–633.
- Porath, C. (2014). Half of employees don't feel respected by their bosses. *Harvard Business Review*, 92, 87–96.
- Rogers, K. (2018). Do your employees feel respected?. *Harvard Business Review*, 96, 63–70.
- Rogers, K. M. in Ashforth, B. E. (2017). Respect in organizations: Feeling valued as “We” and “Me”. *Journal of Management*, 43, 1578–1608.
- Spears, R., Ellemers, N., Doosje, B. in Branscombe, N. (2006). The individual within the group: Respect! V T. Postmes in J. Jetten (ur.), *Individuality and the group: Advances in social identity* (str. 175–195). Sage Publications, Inc.
- Van Quaquebeke, N., Zenker, S. in Eckloff, T. (2009). Find out how much it means to me! The importance of interpersonal respect in work values compared to perceived organizational practices. *Journal of Business Ethics*, 89, 423–431.

RESPECT IN THE WORKPLACE

Respect is so embedded in our everyday lives that we usually do not talk about it explicitly. Moreover, we usually only think about or are aware of respect when we lack the feeling of being respected. Should we think and talk about it more often? I think we should, but why?

Respect has shown to be a common factor of several well-researched and well-established concepts, such as leadership, and has been discussed and researched

as an individual concept in the last two decades. In a workplace context, it is defined as the perceived value that is attributed to a person by others in the workplace. A respectful workplace fulfils a broad range of basic (physiological and psychological) needs. Moreover, employees who feel respected are more loyal and grateful to the organization they work for, and thus respect should be a key feature of every workplace.

Enhancing respect as a method of employee development is economical in terms of both time and money, and should be recognized as a safe foundation for every other method or practice of development. Although respect has many benefits for organizations, they are usually not successful in ensuring a respectful workplace, one that would encourage employees to become the best versions of themselves and the best employees they can be.

Nejc Ašič

SUPERVIZIJA

»Čeprav je večino empirične in teoretične literature o superviziji moč najti predvsem na kliničnem področju, na področju socialnega varstva in na pedagoškem področju, menim, da bi se lahko uporabila tudi v namene upravljanja s človeškimi viri znotraj različnih kadrovskih služb v slovenskih organizacijah. Sam koncept supervizijskega procesa je v osnovi tako enostaven in posplošen, da se ga da uporabiti v kateremkoli kontekstu. V organizaciji le potrebujemo nekoga, ki s svojim dodatnim supervizijskim znanjem pomaga drugemu zaposlenemu, da karierno raste in se razvija.

S supervizijo dosežemo tudi prenos znanja na mlajše kolege s strani starejših, bolj izkušenih, saj se intelektualni in socialni kapital organizacije s tem plemeniti in širi iz generacije v generacijo. Spodbujamo sodelovanje med različno izkušenimi posamezniki v organizaciji, s tem pa spodbujamo proces učenja, sodelovanja, prenosa znanja s starejših oz. bolj izkušenih na mlajše, predvsem pa omogočamo opolnomočenje mlajših, morda manj samozavestnih kadrov, ki so šele vstopili na trg dela, ali pa tistih, ki si želijo višjega delovnega mesta oziroma se želijo strokovno in karierno nadalje razvijati.«

Določena mera neprestanega spraševanja in dvoma v lastne odločitve na delovnem mestu je osnovno gonilo profesionalnega razvoja zaposlenega. Pri poklicih, kjer je zaposleni v nenehnem stiku z ljudmi, se posameznik vedno sprašuje, ali je ravnal prav, kako je njegova odločitev vplivala na njegove sodelavce, stranke, kako ga dojemajo in kako se on sam počuti. V te namene se je razvila supervizija (angl. *supervision*) kot samostojna metoda kariernega razvoja zaposlenih.

Razumevanja besede supervizija se v različnih kontekstih med seboj močno razlikujejo. Slovensko društvo za supervizijo, coaching in organizacijsko svetovanje (Statut DS, 2017, str. 2) jo opredeljuje kot: *»obliko profesionalne refleksije in svetovanja za zagotavljanje kvalitetnega opravljanja poklicnega dela in spodbujanje profesionalnega in osebnega razvoja strokovnih delavcev na različnih delovnih področjih, na katerih je delo z ljudmi pomembna značilnost (vzgoja in izobraževanje, socialno varstvo, duševno zdravje, zdravstveno varstvo pa tudi kultura, gospodarstvo, politika itd.)«.*

Pri tem Loganbill, Hardy in Delworth (2014) definirajo supervizijo kot *»intenziven interpersonalno fokusiran odnos ena-na-ena, kjer ena oseba poskrbi za pospeševanje razvoja terapevtskih kompetenc druge osebe v odnosu«.* A pomembno je vedeti, da se supervizija ne uporablja le za razvoj terapevtskih kompetenc, marveč se oz. se lahko uporabi tudi v drugih strokah. Tako Babnik (2015) navaja, da ima danes supervizija širšo uporabno vrednost. Ni namenjena nadziranju in podrejanjem zaposlenih, kot se po navadi razume to metodo, temveč pomeni spremljanje, vodenje, svetovanje strokovnjakom (kot so učenci, študenti, zaposleni, že uveljavljeni strokovnjaki) pri njihovem praktičnem delu.

Supervizant je uporabnik supervizije in je odgovoren za lastno sodelovanje, lasten proces razvoja ter učenja in za uporabo uvidov, ki jih pridobi na strokovni poti. Supervizor pa je strokovnjak, ki je zaključil (po)diplomski študij kateregakoli študija in ima več kot tri leta delovnih izkušenj na delovnem mestu, kjer dela z ljudmi, hkrati pa je to oseba, ki je poklicno odgovorna za ustvarjanje ustreznega prostora, ki omogoča podporo supervizantom pri doseganju njihovih ciljev (Ajduković, 2016). Po drugi strani pa angleška terapevtka in profesorica Gaie Houston pravi, da je prepričana, da ni ene same poti za to, da si dober supervizor, saj da je način, kako superviziramo, edinstvena mešanica tega, kar smo se naučili, kar smo zmožni že po naravi, in naših prepričanj (Houston, 1990, v: Žorga, 1997).

Supervizija se navadno deli v tri večje skupine (Armitage, 2018):

- a) klinična supervizija: v ospredju je predvsem analiza posameznih primerov klientov, kar se doseže s pomočjo diskusije o dobrih strategijah obravnave in dela s klienti ter njihove klinične rasti;
- b) administrativna supervizija: v ospredju je delovno okolje, njegove prakse in splošno funkcioniranje organizacije;
- c) supervizija supervizije: zagotavljanje supervizije supervizorju, ki je bolj izkušen od supervizorja, ki pride na supervizijo supervizije, nakar skupaj presojata kakovost supervizije.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Razvoj metode supervizije je šel prek štirih pomembnejših stopenj (Kobolt, 1999, v: Žorga, 2002). V prvi fazi (pred letom 1930) je bila supervizija usmerjena predvsem na ohranjanje kakovosti in spodbujanje strokovnega razvoja na področju socialnega dela. V drugi fazi (1930–1960) se je njena pomembnost večala kot podpora pri profesionalizaciji določenih poklicev. Med 1950 do 1960 se je supervizija odmaknila od psihoanalitičnih in splošnih psiholoških konceptov. V tretji fazi (1960–1970) se je supervizijski proces iz individualnega preusmeril na supervizijo skupin in delovnih timov – supervizija se usmeri na osebno rast strokovnjaka, na njegove socialne vloge, socialni status, kakšne odnose ima v skupini in organizaciji itn. Za zadnje obdobje (od leta 1970 do danes), katero Wiering imenuje faza diferenciacije in specializacije supervizijskih modelov, je značilen razvoj lastnih modelov supervizije za posamezne stroke.

Na območju Slovenije se je o superviziji pisalo že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, a se je supervizija večinoma uporabljala znotraj klinične psihologije in psihoterapije (Rozman, 2014). Vpeljala sta jo prof. Leopold Bregant in prof. Peter Praper, ki spregovori o nujnosti supervizije pri terapevtih, ki se srečujejo s pacienti s težko patologijo (Rozman, 2014). Postopoma pa se je metoda supervizije razširila še na področje socialnega dela in socialne pedagogike (Milošević, 1999). V študijskem letu 2009/2010 pa se je na Pedagoški fakulteti Univerze v Ljubljani začel specialistični študij supervizije z naslovom »*Supervizija, osebno in organizacijsko svetovanje*«, ki je namenjen strokovnjakom s področij socialnega, pedagoškega in psihološkega dela, zdravstvene nege in podobnih panog.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Nekatere raziskave so se ukvarjale s preučevanjem razlik v učinkovitosti med individualno ali skupinsko supervizijo. Nekateri raziskovalci (Sansbury, 1982) so bili mnenja, da je skupinska supervizija bolj učinkovita kot individualna. A so številni raziskovalci (Averitta, 1989; Lanninga,

1971; Ray in Altekruise, 2000) ugotovili, da se učinek individualne in skupinske supervizije na samega supervizanta ne razlikuje pomembno. So pa ugotovili, da se v večjih supervizijskih skupinah supervizanti manj navežejo na svoje supervizorje ter so bolj avtonomni, v individualni superviziji pa se lahko v odnosu bolj navežejo, nižja je tudi stopnja avtonomije (Raay in Altekruise, 2000).

Druga velika skupina raziskovalcev je analizirala, kako lahko vodje uporabijo določene tehnike supervizije pri delu z zaposlenimi. De Vries, Roe in Taillieu (1998) so se lotili analize potreb vodij po superviziji. Predpostavili so, da je ravno supervizija tista, ki kot moderatorska spremenljivka vpliva na to, ali bo vodenje učinkovito ali ne. Ugotovili so, da je supervizija moderatorska spremenljivka v odnosu med na nalogo vezanim vodenjem in stresom na delovnem mestu. Njihove ugotovitve se skladajo s Schriesheimovo (1982), ki je ugotovil, da je na človeka usmerjeno vodenje (vključuje vedenje prijateljstva, vzajemnega zaupanja, spoštovanja in topline) večji napovednik zadovoljstva z delom kot na nalogo usmerjeno vodenje. Sklenili so, da je potreba po superviziji pomemben dejavnik, ko govorimo o zadovoljstvu in na drugi strani stresu na delovnem mestu (De Vries, Roe in Taillieu, 1998), iz česar lahko sklepamo, da bi bilo dobro, če tudi vodje pri svojem delu z zaposlenimi uporabijo določene supervizijske pristope in se z njimi na ta način tudi pogovarjajo – torej o njihovem počutju, podobi o njih kot zaposlenih in o njihovi samozavesti pri sprejemanju poklicnih odločitev.

Pri metodi supervizije gre za proces učenja in rasti. Ker so določene raziskave ugotovile povezavo med petimi velikimi osebnostnimi lastnostmi in učno motivacijo oz. učnim dosežkom (npr. De Feyter idr., 2012), so avtorji (Armitage, 2018) sklepali, da imajo osebnostne lastnosti vpliv tudi na izid supervizije. Pet velikih lastnosti vpliva namreč že na samoučinkovitost posameznika, ki pa se prej pojavi pri posameznikih, ki imajo višje izraženo vestnost, sprejemljivost in ekstravertnost ter nižje izražen nevroticizem (Spurk in Abele, 2010). Tako se supervizant, ki je bolj čustveno stabilen, bolje sooča s stresnimi situacijami in lažje sledi ciljem, ki si jih je postavil v superviziji (Armitage, 2018). Bolj ekstraverten supervizant raje in hitreje pridobiva informacije od supervizorja (Armitage, 2018). Supervizant, ki je bolj odprt za izkušnje, je tudi bolj odprt za povratno informacijo supervizorja, bolj je odprt na različne

supervizorjeve stile pogovora in za odnos s supervizorjem na splošno (Armitage, 2018). Bolj sprejemljiv supervizant je bolj sodelovalen in bolj pripravljen sprejemati konsenze s supervizorjem v superviziji, manj sprejemljiv supervizant pa je v superviziji bolj izzivalen in antagonističen (Costa in McCrae, 2010). Bolj vesten supervizant je bolj organiziran in bolj pripravljen na sledenje rokom, ki si jih postavljata skupaj s supervizorjem, kakor pa manj vesten supervizant (Costa in McCrae, 2010; Armitage, 2018). Zato je poznavanje supervizantovih čustvenih, osebnostnih in socialnih lastnosti pomembno za lažje napovedovanje zadovoljstva s supervizijo (Armitage, 2018).

Fernando (2013) se je spraševal o različnih dejavnikih, ki vplivajo na zadovoljstvo s supervizijo. Že Heppner in Roehlke (1984) sta odkrila, da vedenja supervizorja pomagajo supervizantu izboljšati samozaupanje, ki vpliva na splošno povečanje zadovoljstva s supervizijo. Fernando (2013) je v svoji študiji ugotovil, da so bili supervizanti (magistrski študentje), ki so imeli za supervizorje doktorske študente, bolj zadovoljni s supervizijo kot supervizanti, ki so imeli za supervizorje fakultetne profesorje, prav tako pa se jim je po superviziji z doktorskimi študenti kot supervizorji izboljšala samoučinkovitost. Zaključil je, da so se tako magistrski študentje lažje identificirali z doktorskimi kolegi, saj so jih lahko večkrat videvali v živo in so jim bili zato »bližje« – za uspešnost supervizije mora obstajati določena stopnja identifikacije supervizanta s supervizorjem. Supervizant se bo lažje identificiral s supervizorjem, ki mu bo bližje po vrednotah, stališčih in načinih vedenja (Bandura, 1969). Tako so magistrski študentje v superviziji z doktorskimi študenti čutili manj anksioznosti kot v superviziji s fakultetnimi profesorji (Fernando, 2013). Že Borders (2009) je namreč ugotovil, da morajo supervizorji uravnavati anksioznost supervizanta, saj je to pomemben napovednik izida uspešnosti supervizije, npr. s tem, da supervizorji skušajo ozavestiti supervizante o tem, da so napake zaželene in nujne.

Naslednji sklop raziskav je bil posvečen analizi učinkovitosti. V raziskavi (Koivu, Saarinen in Hyrkäs, 2012), kjer so preučevali učinkovitost supervizije pri medicinskih sestrah, so ugotovili, da je učinkovita supervizija povezana z večjo delovno zavzetostjo in z boljšimi viri spoprijemanja na delovne zahteve. Avtorji so to utemeljili na način, da so se že v supervizijo vključile tiste medicinske sestre, ki so bolj ocenjevale

lastne vire na delovnem mestu in blagostanje, povezano z delom. Medicinske sestre, ki so bile s supervizijo bolj zadovoljne, so sicer poročale o istih delovnih zahtevah, a so poročale o manj simptomih izgorevanja in o manjši profesionalni neučinkovitosti. Koivu idr. (2012) so ugotovili, da so imele medicinske sestre, ki so se udeležile supervizije, več osebnih virov pri spoprijemanju z delovnimi zahtevami – zlasti nadzor nad delom, ki pa je v sodobnih teorijah stresa eden pomembnejših dejavnikov blagostanja, povezanega z delom (Zangaro in Socken, 2007). Od uporabljene metode supervizije so najbolj pridobile tiste medicinske sestre, ki so izražale pozitivna stališča glede sodelovanja z drugimi in ki so pridobivale informacije o njihovem delu. Po drugi strani pa so bile medicinske sestre, ki so ocenjevale supervizijo kot zanje neučinkovito, tiste, ki so bile najbolj nezadovoljne z njihovim delom na splošno (Hyrkäs, 2005). Tako so avtorji sklenili, da na učinkovitost supervizije najbolj vpliva profesionalna samoučinkovitost, sposobnost samorefleksije pa je tisti mehanizem, ki je v superviziji nujno potreben.

Pomemben je tudi dogovor (alianza), ki jo skleneta supervizor in supervizant (Callahan in Watkins, 2018). Rieck, Callahan in Walkins (2015) so ugotovili, da zmorejo supervizanti delati bolje v svojem poklicu s klienti, če je bil supervizor relativno manj sprejemljiv. Nižja sprejemljivost supervizorja naj bi mu omogočala, da bo lažje dajal konstruktivno kritiko supervizantu (Callahan in Watkins, 2018). Konstruktivno kritiko pa bo lahko supervizor dajal le, če ima skupaj s supervizantom sklenjen dober dogovor oz. alianso. Grossl, Reese, Norsworthy in Hopkins (2014) so namreč ugotovili, da so supervizanti poročali o večjem zadovoljstvu s supervizijo, če so od supervizorja dobili bolj podrobno in konstruktivno povratno informacijo.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Supervizijo lahko pojmujeemo kot svetovalni poklic ali psihološko metodo. Refleksiji poklicnega delovanja v kompleksnih situacijah omogoča veliko prostora in časa, usmerjena pa je v razvoj posameznika, timov ter organizacij. Uporabljamo jo za podporo v različnih procesih razmišljanja

in odločanja, prav tako pa je lahko v oporo zaposlenim pri izzivih ter zahtevnih poklicnih situacijah, konfliktih, predvsem pa podpira razjasnjevanje in analizo nalog, funkcij ter vlog (Ajduković idr., 2016).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Ajduković idr. (2016) opredeljujejo supervizijo na podlagi štirih širših kontekstov, znotraj katerih se lahko uporabi supervizija, in sicer:

- supervizija pri *delu s klienti* (fokus je na klientih supervizantov in tem, kako oni delajo s svojimi klienti, npr. uporabljajo jo socialni delavci, psihologi, terapevti, ki se ukvarjajo s psihosocialnim delom);
- *edukativna supervizija za pripravnike v poklicnem usposabljanju* (osredotoča se na učenje izboljševanja specifičnih metod, veščin in pristopov oziroma na poklicni razvoj kompetenc v programih usposabljanja);
- supervizija kot *izboljševanje poklicnega delovanja* (izboljševanje posameznika, timov in organizacij na vseh področjih dela, kjer pa je supervizor strokovnjak za svetovanje interakcij med ljudmi, strokovnimi nalogami ter organizacijami, ki nimajo praktičnih izkušenj na določenem področju dela) in
- supervizija *organizacije* (prispeva k učinkovitemu delovanju organizacije, poudarek pa je na refleksiji odnosov v timu in v širšem organizacijskem okolju, s tem pa se osvetljuje položaj moči ter institucionalno in individualno razumevanje vlog in nalog – s tem se izboljšuje organizacijska kultura).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Žorga (1999, v: Žorga, 2002) deli supervizijski cikel na štiri faze:

1. *Predpriprava* (pred začetkom supervizije): gre za obdobje pred dejanskim začetkom supervizije, ko se supervizor in supervizant pripravita na začetek supervizije. Dobro je, da se v tem obdobju vsaj enkrat srečata in se pogovorita o osnovnih vprašanjih, ki jima bodo pomagala pri tem, kako sploh začeti supervizijo. Supervizor v tej fazi nazorno predstavi

način dela v superviziji. Zbere informacije o strokovnih delavcih (prihodnjih supervizantih), njihovih delovnih razmerjih in željah v povezavi s supervizijo. Po koncu se odločijo, ali bodo sodelovali ali ne.

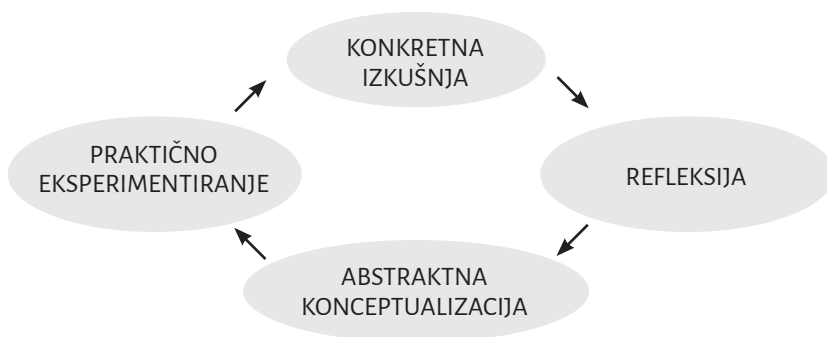
2. *Začetna oz. uvodna faza z vmesno oceno* (približno prvih 5–6 srečanj): začne se z oblikovanjem delovnega načrta, konča pa se z vmesno oceno. Pomembno je uglaševanje udeležencev med seboj, vzpostavljanje zaupnega supervizijskega odnosa in varnega vzdušja v skupini/paru (odvisno, ali je supervizija individualna ali skupinska). Dobro je skleniti dogovore med supervizorjem in supervizantom. Prav tako se oblikuje delovni načrt, ki zajema pravila in cilje supervizije. Vsak mora v tej fazi izraziti svoja pričakovanja, želje, strahove in pomisleke. Za delovni načrt je dobro:

- razložiti, kaj je supervizija;
- primerjati pričakovanja supervizorja s supervizantom (oz. supervizanti, če je supervizija skupinska);
- uveljaviti odnose med supervizorjem in supervizantom (oz. supervizorji, če je supervizija skupinska);
- določiti skupne teme in skupne cilje,
- opredeliti individualne cilje supervizije,
- določiti strukturo supervizije in opisati metodo dela ter
- skleniti dogovor o kraju, času, trajanju, pogostosti, številu srečanj, načinu plačila, obveznostih, zaupnosti itn.

Po približno petem srečanju naj bi sledila prva vmesna ocena, pri kateri se ugotavlja, ali so izpolnjeni pogoji nadaljevanja supervizije. Na tej točki lahko supervizijo supervizant opusti, zamenja skupino supervizije ali pa supervizorja (Žorga, 2002).

3. *Osrednja oz. delovna faza*: je najdaljše obdobje, traja od zaključka prve vmesne ocene do začetka zaključnega ovrednotenja. Gre za predelavo posameznih izkušenj iz prakse ter iskanje in prepoznavanje lastnih učnih tem in njihovo povezovanje s poklicnim ravnanjem. Način predelave izkušenj iz prakse sledi Kolbovemu procesu učenja, ki ga je Žorga (2002) prenesla v supervizijsko situacijo.

Že Kolb (1984, v: Žorga, 2002) je bil mnenja, da sama zaznava izkušnje za učenje ne zadostuje, saj jo je treba tudi ustrezno predelati – zato učenje opisuje kot ciklični proces, v katerem prihajamo do znanja s transformacijo izkušenj. Za Kolbov cikel učenja (slika 1) je značilno (Žorga, 2002, str. 23): (1) *konkretna delovna izkušnja* (v superviziji: zgodba o njej), (2) *refleksija te izkušnje* (v superviziji: razmislek o njej), (3) *abstraktna konceptualizacija* (v superviziji: osmišljanje izkušnje) in (4) *praktično eksperimentiranje* (v superviziji: delovanje na drugačen, nov način).



Slika 1: Izkustveno učenje v superviziji (Žorga, 2002).

Konkretna delovna izkušnja pomeni izkušnjo, ki si jo je strokovni delavec pridobil pri svojem delu. Strokovni delavec mora za supervizijo izbrati in pisno pripraviti izkušnjo iz svojega poklicnega življenja, ki si je ne zna pojasniti, ki ga miselno ali čustveno okupira ali za katero si preprosto želi, da bi se iz nje česa naučil. Pri opisu te konkretne izkušnje je osebno zaznavanje in doživljanje v superviziji celo pomembnejše od objektivnih dejstev. Končno vprašanje o tem, kaj se bo predelovalo v supervizijskem procesu, naj bo vedno stvar supervizanta. Supervizor mora paziti, da se s supervizantom ne loti analize in razreševanja problema, za katerega supervizant sploh ni zainteresiran (Žorga, 2002).

Refleksija izkušnje sledi, ko supervizant postavi supervizijsko vprašanje. Supervizor supervizantu pomaga razvijati samostojno razmišljanje o delu, pri čemer mu ni treba poznati realne delovne situacije. Svojo situacijo skuša razumeti »z očmi tretje osebe«, kar je lahko težko, saj supervizant vidi svojo izkušnjo z živimi spomini in močnimi čustvi. V tej fazi se razmišlja o vzrokih in okoliščinah, ki so pripomogli k izbrani izkušnji.

Premišljuje, kakšne so bile posledice njegovega dejanja zanj, za klienta, njegovo družino ali pa za kolege. Reflektira svoja ravnanja in prikriti misli, želje in pričakovanja, prav tako pa premišljuje o tem, kako se je počutil njegov klient oz. sodelavec, na katerega je imela njegova odločitev oz. ravnanje vpliv, a ob enem išče ozadja teh občutij (Žorga, 2002).

Osmišljanje izkušnje predstavlja interpretacijo izkušnje, ko supervizant išče povezave med reflektirano izkušnjo in izkušnjami, ki jih je že imel v preteklosti, ter jih primerja. V tej fazi supervizant išče povezave med reflektirano izkušnjo z obstoječim znanjem, s teorijami, stališči in vrednotami. Prepozna svoje vrednote in referenčni okvir, v katerem zaznava dogodke. V tej fazi prihaja do novih spoznanj, ki jih mora supervizant integrirati v svojo kognitivno strukturo in jo reorganizirati na višji ravni.

Praktično eksperimentiranje oz. delovanje na drugačen (nov) način pa predstavlja zadnjo fazo po Kolbovem učenju, in sicer ko je supervizant sposoben gledati na preteklo izkušnjo z novega zornega kota in ugotoviti, kaj se je naučil in kako bi lahko bolje ukrepal v novi podobni situaciji. Načrtuje drugačne stile odzivanja, nove vzorce vedenja in nove koncepte, iz katerih bo izhajal pri svojem poklicnem delovanju. V prihodnosti lahko preizkuša nove oblike ravnanj. Supervizorska vloga v tej fazi je, da poskrbi, da supervizant varno preizkuša nove oblike. Zato naj, še preden supervizant prične izvajati vedenja, skupaj z supervizorjem načrtujeta in predvidita možne posledice novih oblik dela (lahko z npr. igro vlog). Pri tem ne smemo pričakovati, da bo tej fazi sledila takojšnja sprememba ravnanja delavca, saj gre za stare in utrjene vzorce vedenja, mišljenja in/ali doživljanja. Lastno ravnanje navadno spremenimo v treh korakih: 1) šele ko je kritični dogodek mimo, se zavemo, da smo ponovno ravnali tako, kot pravzaprav ne želimo, ker se običajno izkaže, da ni učinkovito; 2) že med ravnanjem se zavemo, da zopet ponavljamo svoj stari vzorec, ki ga želimo spremeniti (največkrat v tej stopnji še ne moremo pravočasno spremeniti svojega vedenja); 3) šele pozneje smo sposobni že vnaprej prepoznati bližajočo se situacijo, v kateri se običajno odzivamo na tisti način, ki ga ne maramo – imamo možnost preizkusiti nove strategije, in če ugotovimo, da imajo novi načini boljše posledice, jih postopoma usvojimo in kmalu predstavljajo naš novi način vedenja (Žorga, 2002).

Proti koncu delovne faze supervizanti že prepoznajo svoje osnovne (esencialne) teme – to so teme, ki se vedno znova kažejo kot pomembni vzvodi njihovega ravnanja. S tem se supervizanti globlje uvidijo, spoznavajo sami sebe, ozaveščajo stare dinamizme in povežejo svoja ravnanja z osnovnimi temami. Tu se lahko pojavi t. i. *vzporedni proces oz. paralelizem*. Gre za to, da supervizant ponavlja vidike iz supervizantovega delovnega odnosa (npr. s klientom, učencem, stranko, delavcem, zaposlenim itn.) v supervizijski situaciji. S tem supervizant velikokrat nehote nezavedno predstavi problem točno tako, kot ga je doživel v poklicnem odnosu. Kadar se paralelizem prepozna, je to lahko dragoceno gradivo za učenje.

Supervizanti po vsakem srečanju navadno napišejo poročilo in ga pošljejo supervizorju in/ali vsem svojim kolegom v supervizijski skupini – poročilo pa zajema refleksijo zadnjega srečanja in (občasno) gradivo za prihodnje srečanje. V refleksiji supervizant osvetli preteklo srečanje na način, kot ga je videl in doživel. Pri resnem pisanju refleksije lahko pride do novih uvidov v situacijo in novih osebnih spoznanj. Prebiranje poročil po Luttikholt (1987, v: Žorga, 2002) je za supervizorja in člane skupine vir informacije o tem, katere učne teme se pri posamezniku stalno ponavljajo in predstavljajo zanj rdečo nit supervizije (Žorga, 2002).

4. *Sklepna faza z zaključno oceno* (zadnja 2 do 3 srečanja) nastopi, ko je treba sodelovanje in učenje, ki sta intenzivna procesa, pred koncem upočasniti. V tej fazi se ne lotevamo novih tem, marveč teme, ki smo jih obravnavali na superviziji, zaokrožamo. Nekateri supervizanti lahko dojemajo konec supervizije kot izgubo, zato je dobro, če supervizant na slovo opozarja nekaj srečanj pred koncem. Pomembna je *zaključna ocena*, ki supervizantu omogoči integracijo dogajanj, hkrati pa v tej fazi lahko izpeljemo načrtovanje svojega nadaljnjega učnega procesa.

Supervizanti pri zaključnem vrednotenju procesa (povzeto po Žorga, 2002):

- ocenjujejo svoj prispevek v supervizijski skupini;
- iščejo pomembne trenutke v superviziji;
- izražajo čustva in občutja v povezavi z dogodki na superviziji;
- se pogovorijo o tem, kakšne izkušnje imajo drug z drugim;

- preverijo, ali je vzdušje v skupini na tisti ravni, ki omogoča učenje vsem članom skupine;
- preverijo, kakšno je zadovoljstvo z doslej sklenjenimi dogovori;
- preverijo, kaj pogrešajo na superviziji;
- se pogovorijo, kako nadaljevati delo in proces čim bolj ustvarjalno in učinkovito.

PRIMER UPORABE METODE

Za primer supervizije vzemimo psihologinjo, zaposleno na področju upravljanja s človeškimi viri, ki je v podjetju zaposlena že dve leti. Njeno delo je usmerjeno v upravljanje s človeškimi viri, najpogosteje se ukvarja s področjem talentov – v timu z različnimi postopki prepoznavata talente znotraj organizacije ter skrbi, da talenti ostanejo v organizaciji s pomočjo vzdrževanja njihove motivacije z različnimi pristopi. Zaradi želje po strokovni rasti se odloči za supervizijo (tabela 1).

Tabela 1: Primer uporabe metode supervizije pri psihologinji na področju upravljanja s talenti.

FAZA	ZNAČILNOSTI FAZE
PREDPRIPRAVLJANA FAZA	<p>Iskanje supervizorja v podjetju: Če je sistem supervizije v podjetju možen oz. formaliziran, se pozanima pri svoji bolj izkušeni sodelavki (ki je bila prav tako nekaj let zaposlena na področju upravljanja s talenti, danes pa je zaposlena kot vodja upravljanja s človeškimi viri), ki ima tudi dodatna znanja iz supervizije, če bi bila ona pripravljena izvajati supervizijo skupaj z njo.</p> <p>Pričakovanja: Pogovorita se o pričakovanih v superviziji. Psihologinja pove, da ima zadnje čase dvome pri izvedbi določenih postopkov, predvsem kako zadržati talentirane kadre v organizaciji. Izpostavi dvom, da morda njene metode niso učinkovite in da s svojim pristopom, kako zadržati talentirane kadre v organizaciji, slednje samo še odvrne in jih ne zadrži. Njena izkušenejša sodelavka ji sodelovanje potrди, vendar ji pove, da so njena znanja iz metod ohranjanja talentov v organizaciji nekoliko zastarela.</p> <p>Odločitev: Odločita se, da bosta izpeljali proces supervizije, in sicer po korakih individualne supervizije. Psihologinja postane supervizantka, izkušenejša sodelavka supervizorka.</p>
ZAČETNA FAZA	<p>Določitev teme supervizije: Supervizantka izpostavi, da bi rada analizirala do sedaj uporabljene metode za zadrževanje talentov in ugotovila, kaj počne narobe (oz. kaj počne prav). Supervizorka pa izpostavi, da ji lahko pomaga pri tem na podlagi svojih več desetletnih izkušenj na sorodnem delovnem mestu – več znanj ji ne obljudi. Supervizorka izpostavi tudi svoj strah, da je v zadnjih letih izgubila stik z najnovešimi pristopi na tem področju.</p> <p>Sklenitev delovnega načrta: <i>Predstavitev, kaj je supervizija</i> Supervizorka pove supervizantki, da je supervizija način pomoči pri strokovni rasti in pomoč pri uvidu svojih močnih področij pri profesionalnem delovanju.</p>

FAZA	ZNAČILNOSTI FAZE
ZAČETNA FAZA	<p><i>Pričakovanja</i></p> <p>Supervizorka pove, da pričakuje, da bo supervizantka aktivna in veliko reflektirala svoje izkušnje; supervizantka pa pove, da pričakuje, da ji bo kolegica postavljala vprašanja, ki jo bodo vodila do spoznanja o lastnih veščinah, sposobnostih in osebnostnih lastnostih na delovnem mestu.</p> <p><i>Opredelitev vlog</i></p> <p>Dorečeta, da bosta še vedno »navadni« sodelavki, pri tem pa informirata vodstvo o supervizijskem procesu.</p> <p><i>Določitev teme in ciljev</i></p> <p>Dogovorita se, da bosta delali na področju metod zadržanja talentov v organizaciji supervizantke, cilji pa so usmerjeni v to, da supervizantka sama spozna, ali je pri delu učinkovita in zakaj da/ne.</p> <p><i>Določitev strukture</i></p> <p>Dogovorita se, da bosta pri delu uporabljali humanistično supervizijo, saj obe to smer psihologije dobro poznata.</p> <p><i>Kraj, čas, trajanje itn.</i></p> <p>Dogovorita se, da bosta supervizijo izvajali ob petkih po zaključenem delovniku, eno uro na dva tedna. Skleneta tudi dogovor o medsebojnem zaupanju.</p>
FAZA	ZNAČILNOSTI FAZE
DELOVNA FAZA	<p>Konkretna izkušnja (Kolb): Supervizantka konkretno izkušnjo (tj. talentirani delavec v njenem podjetju da odpoved) konkretno opiše. Opisuje svoje osebno razočaranje nad seboj, kako ji ne uspe najti pravega načina, kako to izpeljati, hkrati pa opisuje močna čustva, ko kakšen talentirani zaposleni da odpoved. Izraža močno zaskrbljenost nad seboj, omeni nizko samopodobo, nejevoljnost, sprašuje se, če je to delovno mesto sploh zanjo glede na vse poraze, ki jih je že doživela.</p>

FAZA	ZNAČILNOSTI FAZE
DELOVNA FAZA	<p>Refleksija (Kolb): Supervizorka v tem delu postavlja dodatna vprašanja, da najde področje, kjer se bo supervizantka lažje lotila analize problema. Supervizorka jo spodbudi, da razmišlja o vzrokih, zakaj tako misli o sebi – zakaj misli, da je nesposobna, zakaj težko prenaša poraze, zakaj tako osebno jemlje odpoved zaposlenega itn. Sprašuje jo, kakšne so bile posledice tega dejanja za njo, njeno družino, partnersko življenje, kako je delovala kot oseba v tem obdobju, kaj si je mislila o sebi, o svetu, o sodelavcih, kaj si je v resnici želela itn.</p> <p>Osmišljanje izkušnje/abstraktna konceptualizacija (Kolb): supervizorka skuša osmisliti izkušnjo supervizantke. Skuša najti podobne izkušnje supervizantke v preteklosti, npr. kdaj je podobno težko doživljala poraz, kdaj je dvomila vase – in kako je našla moč, da se je iz tega »izvlekla« in preusmerila fokus kontrole vase ter imela občutje, da lahko kaj ukrene. Skupno prideta do spoznanja, da dvomi vase predvsem zato, ker ne dobi dovolj pohval od nadrejenih, kar pa izhaja iz njene družinske situacije (oče je ni nikoli po njenem dovolj pohvalil), s čimer postopoma prideta do spoznanja, da ni vedno pohvala tista, ki določa, da je bilo nekaj storjeno dobro. Prav tako skupaj spoznata, da se pri svojem delu ne posvetuje preveč s svojimi sodelavkami – deluje preveč individualistično.</p> <p>Praktično eksperimentiranje (Kolb): Skleneta, da naj zavestno poskuša ne hrepeneti toliko po pohvali, hkrati pa naj se več posvetuje s sodelavkami in naj se zaveda, da dela v timu ter da ne sme prevzeti krivde le ona, marveč celoten tim, če se že pojavljajo napake pri delu. Supervizantka tako postopoma prične gledati na prihodnje podobne dogodke drugače – in sicer, da ni sama kriva za vse, da če je nihče ne pohvali, da to ne pomeni, da ni dobra, in da se mora bolj posvetovati v timu ter biti manj individualistična.</p>

FAZA	ZNAČILNOSTI FAZE
ZAKLJUČNA FAZA	<p>Napoved slovesa: Supervizorka postopoma napove slovo od supervizije.</p> <p>Ovrednotenje supervizije: Supervizantka na koncu oceni (v razgovoru s supervizorko), koliko je dala sebe v supervizijski postopek, kako ji je uspelo najti pomembne dogodke in dejstva med supervizijo, kako je izražala čustva (jih je preveč, premalo), pove, kako dojemata sedaj odnos s supervizorko (pomembno, ker bosta še vedno sodelavki), opiše svoje (ne)zadovoljstvo s spoznanim in dogovorjenim, pove, kaj je mogoče na superviziji pogrešala, in na kratko opiše, kako bo nadaljevala svoje delo.</p>

VLOGA PSIHologa

Psiholog je na področju supervizije lahko odgovoren za poučevanje supervizorjev, saj ima največ znanja o tem, kako se empatično odzivati na sogovornika, kako spraševati o njegovih izkušnjah, prav tako ima največji vpogled v Kolbov proces učenja, kateremu sledi supervizijski proces. Seveda je lahko psiholog tudi sam supervizor ali pa supervizant. Lahko torej sam hodi na supervizijo in skuša pogledati na svoje poklicno delovanje z druge perspektive (to v praksi najpogosteje počno klinični psihologi, metoda pa je primerna tako za psihologe v šolstvu kot na kadrovske področju). Izkušeni psihologi pa so lahko tudi tisti, ki izvajajo supervizijo.

V organizaciji, kjer dela, je psiholog oseba, ki izvaja supervizijo supervizije; on je tisti, s katerim se supervizorji pogovorijo o občutjih glede njihove izvedbe supervizije s supervizanti in kakšen občutek imajo glede njihove uspešnosti pri tem. Lahko pomaga reflektirati supervizorjeva občutja o svojem odnosu s supervizanti.

Vloga psihologa pa je lahko tudi širša. V delovni organizaciji vzpostavi supervizorsko mrežo, ko poskrbi, da se določeni strokovnjaki v organizaciji dodatno izobrazijo iz supervizije (zanje organizira tečaje, usposabljanja, specialistična izobraževanja iz supervizije) in vzpostavi organizacijsko kulturo, ki spodbuja vključevanje v supervizijo. On je tisti, ki mlajše kadre spodbuja, da se vključijo v supervizijo, ali znotraj organizacije supervizijo celo formalizira, s čimer postane obvezna za vse vodje.

In nenazadnje je psiholog tisti, ki ima znanja za raziskovanje teoretičnih konceptov supervizije v praksi. Zaradi poznavanja pojavov, metod in tehnik, ki se v superviziji uporabljajo (npr. tehnike aktivnega poslušanja, samoučinkovitost, samopodoba, reflektiranje izkušenj, opolnomočenje klientov itn.), lahko izvaja empirične raziskave o učinkovitosti izpeljane metode. Ugotavlja lahko tudi pojavnost, uspešnost in uporabnost supervizije na določenem področju v določenem času, na podlagi ugotovitev pa pripravi smernice za supervizorje v praksi. Svoja spoznanja v obliki predavanj, delavnic in okroglih miz predaja naprej.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Glavna omejitev metode je, da jo mora voditi strokovnjak na svojem področju. Supervizije ne more voditi nekdo, ki nima dovolj izkušenj na nekem delovnem mestu. Prav tako je supervizija primerna le za tiste poklice, ki so povezani z delom z ljudmi (npr. psihologi, terapevti, svetovalci, socialni delavci, pedagogi, učitelji, profesorji itn.). Že same tehnike znotraj supervizije so namreč usmerjene v pogovor o čustvih, o tem, kako delovati z ljudmi oz. s strankami itn.

Glavna pomanjkljivost metode je lahko formalizacija poklica. Čeprav v Sloveniji obstaja *Društvo za supervizijo*, pa se od leta 2016 pojavlja v skupnem združenju s coachingom in organizacijskim svetovanjem. Težko bi rekli, da gre za formaliziran poklic, saj hkrati veliko supervizorjev svojo dejavnost opravlja pogodbeno, v svetovalno delo le občasno vpleta posamezne elemente supervizije, redkeje pa najdemo posameznike, ki jim supervizija predstavlja osnovno zaposlitev. Na področju razvoja metod za razvoj zaposlenih se torej pojavlja ogromno metod, ki se med seboj prekrivajo, in ena od »žrtev« je lahko tudi supervizija, ki tako postaja čedalje bolj podobna sorodnim pojmom. V literaturi sem zasledil tudi izraz *coaching supervision*, ki dve teoretično jasno razmejeni in različni metodi med seboj ne razlikuje, marveč ju celo integrira.

Lahko je problem tudi čas – supervizor mora biti oseba, ki ne le da je izobrazena s tega področja, ampak mora imeti tudi razmeroma dovolj časa in željo opravljati to dejavnost znotraj drugih delovnih obveznosti. Pri tem se pojavlja vprašanje, ali imajo delovne organizacije dovolj virov

in posameznih supervizorjev oz. ali sploh želijo vlagati v razvoj tega kadra znotraj delovne organizacije.

Med uporabo metode supervizije lahko prihaja do različnih vrst napak. Med supervizijo lahko supervizant odpira zelo osebne izkušnje, osebna doživljanja in supervizor mora biti resnično pripravljen na vse možne intenzitete samorazkrivanja supervizanta. Treba je paziti, da ne preidemo k metodi psihoterapije, čeravno se je ta metoda prvič razvila prav v name- ne klinične psihologije in psihoterapije. Supervizor mora torej slediti jasnemu cilju supervizije – tj. strokovna rast supervizanta z osvetljevanjem močnih in šibkih področij, predvsem pa omogočiti izkustveno učenje, kjer predelava lastnih primerov poklicnega delovanja, ki ga obremenjujejo, pomaga opolnomočiti supervizanta na delovnem mestu.

Med procesom se lahko pojavi tudi paralelizem – tako kot supervi- zant deluje s svojimi klienti, prične delovati nato še s svojim supervizor- jem. Pojavita se lahko tako transfer kot kontratransfer, kar se pogosto dogaja v svetovalnem odnosu, kamor sodi tudi supervizija.

Lahko se vprašamo, kaj se zgodi z zaposlenimi, ki bi potrebovali su- pervizijo, a je ne bodo koristili zaradi nemotiviranosti ali zaradi nega- tivnih stališč do supervizije. Za supervizijo je namreč ključna motivacija supervizanta. Že sama odločitev, ali bo šel na supervizijo, je odvisna od stopnje njegove motivacije, motiviranost pa je pomembna tudi med supervizijo.

L I T E R A T U R A

- ACES (The Association for Counselor Education and Supervision). (2019). Dosto- pno na <https://acesonline.net/>
- Ajduković, M., Cajvert, L., Judy, M., Knpof, W., Kuhn, H., Madai, K. in Voogd, M. (2016). ECVISION: evropski pojmovnik supervizije in koučinga. Ljublja- na: Društvo za supervizijo, koučing in organizacijsko svetovanje. Dostopno na http://www.anse.eu/wp-content/uploads/2017/10/Pojmovnik-ECVision_Slo- venia.pdf
- Armitage, G. (2018). *The relationship between supervisee Big Five traits and satisfacti- on with supervision* (doktorska disertacija). Dostopna na <https://etd.ohiolink.edu/>
- Averitt, J.B. (1989). *Individual versus group supervision of counselor trainees* (doktorska disertacija). University of Tennessee. Dostopna na <http://search.ebscohost.com>.

- nukweb.nuk.uni-lj.si/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=1990-52124-001&site=ehost-live
- Babnik, K. (2015). *Supervizija: prvi sklop predavanj*. [PowerPoint]. Interno gradivo.
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. V A. Bandura (ur.), *Handbook of socialization theory and research* (str. 213–262). New York City: General Learning Press.
- Borders, L. D. (2009). Subtle messages in clinical supervision. *The Clinical Supervisor*, 28(2), 200–209.
- Callahan, J. L. in Watkins Jr., C. E. (2018). The science of training III: Supervision, competency, and internship training. *Training and Education in Professional Psychology*, 12(4), 245–261.
- Costa Jr., P. T. in McCrae, R. R. (2008). The NEO inventories. *Personality Assessment*, 2, 223–255.
- De Feyter, T., Caers, R., Vigna, C. in Berings, D. (2012). Unraveling the impact of the Big Five personality traits on academic performance: The moderating and mediating effects of self-efficacy and academic motivation. *Learning and Individual Differences*, 22(4), 439–448.
- De Vries, R. E., Roe, R. A. in Taillieu, T. C. B. (1998). Need for supervision. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(4), 486–501.
- Društvo za supervizijo, koučing in organizacijsko svetovanje (2017). *Statut*. Dostopno na <http://www.drustvozasupervizijo.si/files/2013/03/Statut.pdf>
- Fernando, D. M. (2013). Supervision by doctoral students: A study of supervisee satisfaction and self-efficacy, and comparison with faculty supervision outcomes. *The Clinical Supervisor*, 32(1), 1–14.
- Grossl, A. B., Reese, R. J., Norsworthy, L. A. in Hopkins, N. B. (2014). Client feedback data in supervision: Effects on supervision and outcome. *Training and Education in Professional Psychology*, 8, 182–188.
- Heppner, P. P. in Roehlike, H. J. (1984). Differences among supervisees at different levels of training: Implications for a developmental model of supervision. *Journal of Counseling Psychology*, 31, 76–90.
- Hyrkäs, K. (2005). Clinical supervision, burnout and job satisfaction among mental health and psychiatric nurses in Finland. *Issues in Mental Health Nursing*, 26, 531–556.
- Kobolt, A. (2010). *Supervizija in koučing*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani in Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Koivu, A., Saarinen, P. I. in Hyrkäs, K. (2012). Who benefits from clinical supervision and how? The association between clinical supervision and the work-related well-being of female hospital nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 21(17-18), 2567–2578.
- Lanning, W. (1971). A study of the relation between group and individual counseling supervision and three relationship measures. *Journal of Counseling Psychology*, 18, 401–406.

- Milošević-Arnold, V., Bonač, M. V., Erzar, D. in Možina, M. (1999). *Supervizija - znanje za ravnanje: priročnik za supervizijo kot proces učenja za strokovno ravnanje in osebni razvoj*. Ljubljana: Socialna zbornica Slovenije.
- Ray, D. in Alterkuse, M. (2000). Effectiveness of group supervision versus combined group and individual supervision. *Counselor Education and Supervision*, 40(1), 19–30.
- Rieck, T., Callahan, J. L. in Watkins, C. E., Jr. (2015). Clinical supervision: An exploration of possible mechanisms of action. *Training and Education in Professional Psychology*, 9, 187–194.
- Rozman, T. (2014). *Supervizija v teoriji in praksi v zdravstveni negi* (diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta, Ljubljana.
- Sansbury, D. (1982). Developmental supervision from a skills perspective. *Counseling Psychologist*, 10, 53–57.
- Schriesheim, C. A. (1982). The great high consideration—high initiating structure leadership myth: Evidence on its generalizability. *The Journal of Social Psychology*, 116(2), 221–228.
- Spurk, D. in Abele, A. E. (2010). Who earns more and why? A multiple mediation model from personality to salary. *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 87–103.
- Zangaro, G. A. in Soeken, K. L. (2007). A metaanalysis of studies of nurses' job satisfaction. *Research in Nursing & Health*, 30, 445–458.
- Žorga, S. (1997). Odprte dileme ob izvajanju profesionalne supervizije: funkcije supervizije in kako jo izvajati. *Socialno delo*, 36(1), 13–20.
- Žorga, S. (2002). *Supervizije – modeli in oblike*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta v Ljubljani.

SUPERVISION

In occupations where there is a lot of work with others there are often no clear answers with regard to how to make decisions. Such staff must constantly ask themselves how their decisions affect their co-workers, clients, etc., how others perceive them, how they feel, and so on. This is one reason why supervision was developed as a method for career development. The Slovenian Society for Supervision, Coaching and Organizational Counselling defines supervision as a “method of professional reflection and counselling to maintain the quality of professional work and to facilitate professional and personal development of workers in different work domains, where there is a lot of work with people (e.g. education, social work, mental health, politics, economics etc.). Supervision is not about controlling and subordinating workers, but instead guiding and counselling staff. The supervisee is the user of supervision and is responsible for cooperating with their supervisor, for their own process of learning and for application of any newly learned skills to their

professional and personal work. The supervisor is an expert who works with people and has more than three years of work experience in their professional domain, and is responsible for maintaining an appropriate environment which allows and helps the supervisee to achieve their professional goals. The cycle of supervision includes four phases: a pre-preparational phase, introduction phase with intermediate evaluation, work phase, and a conclusion phase with a closing evaluation.

Ana Rejec

TEAM BUILDING ŠPORTNIH EKIP

»Psihologija, pod njenim okriljem pa tudi team building, ima pomembno mesto v športu. Metoda, predstavljena v poglavju, je posplošljiva, prenosljiva tudi na druge poklicne skupine in različna področja delovanja. Za sestavo učinkovitega team building programa lahko uporabimo kombinacijo tehnik, kar nam omogoča prilagajanje individualnim primerom glede na različnost posameznikov, ekip, njihovih potreb in ciljev. Posebej v zadnjem času se področje športne psihologije intenzivno in pospešeno razvija, zato je bistveno, da ostanemo pri svojem delu kritični do lastnega znanja ter da se zavedamo pomena vseživljenjskega učenja in kontinuiranega razvoja.«

V zadnjih petdesetih letih je metoda team buildinga postala ena najobetavnejših in najpogostejših intervenc za razvoj skupin v delovnih organizacijah (Bruner, Eys, Beauchamp in Côté, 2013). Najpogosteje se uporablja za pomoč članom skupine pri učenju sodelovanja z namenom delitve znanja, spretnosti in virov na učinkovit način, ki skupini ali organizaciji omogoča bolj učinkovito in uspešno delovanje (Yukelson, 1997).

Team building je prepoznan kot pomembna metoda za izboljšanje psihološke klime, v kateri delujejo ekipe, kot tudi za izboljšanje njenega splošnega delovanja. V športu team building intervence konsistentno doprinašajo k izboljševanju timske učinkovitosti (Beauchamp, McEwan in Waldhauser, 2017).

V literaturi se pojavljajo različne opredelitve team buildinga. V splošnem je to proces, namenjen povečevanju učinkovitosti skupine pri doseganju skupnih

ciljev ob sočasnem izboljševanju zadovoljevanja potreb, ki jih imajo posamezni člani skupine (Tušak, Misja in Vičič, 2003). Za doseganje optimalnega delovanja ekipe se v team building programih osredotočamo na izboljševanje komunikacije, zmanjševanje konfliktov ter spodbujanje kohezivnosti in zavezanosti ciljem (Bettenhausen, 1991; v: Tušak idr., 2003).

Poudarek je na gradnji timske povezanosti, ki je ključna za učinkovito delovanje ekipe (Zander, 1975; v: Yukelson, 1997). Še več, poudarja se tudi, da je ena najbolj izpopolnjujočih izkušenj tako za trenerje kot športnike, da se kot člani ekipe med seboj razumejo in skupaj učinkovito delujejo na koheziven, na nalogo usmerjen način (Orlick, 1986; Yukelson, 1984; v: Yukelson, 1997). Kohezivnost opredelimo kot dinamičen proces, ki se kaže v tendenci članov skupine, da držijo skupaj ter ostanejo enotni pri zasledovanju skupnih ciljev in/ali zadovoljevanju čustvenih potreb svojih članov (Carron, Brawley in Widmeyer, 1998; v: Carron, Bray in Eys, 2002).

Med zelo razširjene športne dejavnosti spadajo ekipni športi. V mnogih primerih športniki sodelujejo in tekmujejo v zelo soodvisnih ekipah, prav tako pa tudi tisti športniki, ki tekmujejo v individualnih športih, zelo pogosto preživijo veliko časa z drugimi tekmovalci na treningih in tekmovanjih, te interakcije pa so neposredno povezane z uspehom pri doseganju tako individualnih kot skupinskih ciljev (Beauchamp idr., 2017). Proces priprave športnika na nastop je že individualno izjemno kompleksen in težaven, v primeru športnih ekip pa je to še veliko težje, saj je za doseganje maksimalne pripravljenosti ekipe poleg dvigovanja individualne pripravljenosti posameznikov potrebna tudi sestava enotnega moštva, v katerem odnosi med igralci omogočajo sodelovanje, soodvisnost in medsebojno pomoč (Tušak idr., 2003).

V kompleksnem okolju delovanja se profesionalni športniki v svoji karieri srečujejo z najrazličnejšimi stresorji (Noblet in Gifford, 2002):

- negativni vidiki organizacijskega sistema in kulture (npr. slaba komunikacija, ignoriranje ob slabi igri/poškodbi, prazne obljube ...);
- skrbi glede pričakovanj in standardov za nastopanje na tekmah (npr. stalen pritisk tekmovati, nesorazmerna in zelo visoka pričakovanja, dvom v lastne sposobnosti, niz izgubljanja, slaba forma ...);
- skrbi v povezavi z razvojem kariere (npr. negotova prihodnost, kratek čas za izkazati se, nesorazmernost plače-pravic-zahtev ...);

- negativen vpliv na interpersonalna razmerja (npr. kritike, nedostopnost trenerja, konflikti, aroganca, nezaupanje v psihologa, izključenost iz skupine, nesporazumi med igralci ...);
- zahtevnost dela (npr. dolga tekmovalna sezona, zelo omejujoč življenjski stil ...);
- problemi, povezani s selitvijo in časom (npr. pogrešaš družino, težko počneš še kaj drugega v življenju ...).

Kot pri vseh drugih poklicih je tudi na področju profesionalnega športa pomembno, da skušamo z novimi spoznanji in učinkovitimi intervencami, del katerih je tudi team building, športnikom omogočiti maksimalen razvoj sposobnosti s sočasnim zmanjševanjem in odpravljanjem potencialnih stresorjev.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Razvoj team buildinga je v zadnjih petdesetih letih potekal od intervence v skupinskih procesih z namenom izboljšanja medosebnih odnosov do skupinske intervence, oblikovane z namenom izboljšanja timske učinkovitosti, uspešnosti in delovanja (Bruner idr., 2013).

Začetki team buildinga izhajajo iz organizacijske psihologije (Bruner idr., 2013), pri čemer za čas prvih znanstvenih preučevanj delovnih skupin veljajo dvajseta in trideseta leta 20. stoletja, ko so bile izvedene študije Hawthorne (Mathieu, Wolfson in Park, 2018). V njih so se raziskovalci ukvarjali s preučevanjem vpliva različnih delovnih pogojev, kot je recimo osvetljenost delovnega mesta (Sundstrom, 1986; v: Sundstrom, McIntyre, Halfhill in Richards, 2000), prek opažanj pa se je fokus preusmeril na interpersonalne odnose med delavci in menedžmentom (Sundstrom idr., 2000).

Poleg organizacijskega konteksta tudi šport pogosto zahteva tesno skupinsko delo, usmerjeno na sodelovanje pri doseganju skupnih ciljev, zato ni presenetljivo, da se je tudi na tem področju začela uporaba team building intervenc z namenom izboljšanja interpersonalne dinamike in doseganja maksimalnega potenciala ekip. Analiza ključne izvirne literature, ki se pojavlja na temo team buildinga v športu, kaže pomembno

vlogo preučevanja kohezivnosti (npr. Ball in Carron, 1976; Carron in Ball, 1977; Landers in Crum, 1971; Martens in Peterson, 1971; v: Bruner idr., 2013), kar je ostal prevladujoč trend tudi v zadnjih letih (1997–2008) (Rovio, Arvinen-Barrow, Weigand, Eskola in Lintunen, 2010).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Glede na rezultate raziskav o povezanosti uspeha ekipe z višjo kohezivnostjo (Carron idr., 2002) njena osrednja vloga na področju raziskovanja team buildinga v športu ni presenetljiva (Bruner idr., 2013). Število raziskav, ki potrjujejo učinkovitost team building programov, se povečuje. Potencial pri podpori medosebnih procesov v športnih ekipah se kaže predvsem v napredku posameznikov (npr. izboljšana samozavest, individualno zadovoljstvo) in skupin (npr. izboljšana kohezivnost in delovanje) (npr. Dunn in Holt, 2004; Newin, Bloom in Loughead, 2008; Senécal, Loughead in Bloom, 2008; v: Bruner idr., 2013). Kronološki pregled osemindvajsetih člankov na temo team buildinga v športu kaže pozitiven vpliv na skupinsko delovanje, predvsem na povečanje skupinske kohezivnosti (Rovio idr., 2010). Rezultati so skladni z raziskavo, v kateri so preučevali vpliv sezonskega team building programa pri osmih srednješolskih ženskih košarkarskih ekipah, ki prav tako kažejo vpliv intervence skupinskega postavljanja ciljev na višje zaznavanje kohezivnosti. Igralke so poročale o pozitivnem vplivu team building programa na delovanje ekipe, med drugim na boljšo igro in večji fokus na skupne cilje (Senécal idr., 2008).

Učinkovitost team buildinga je preučevala tudi metaanaliza, ki so jo leta 1999 objavili Salas, Rozell, Mullen in Driskell (v: Klein idr., 2009), v letu 2009 pa so z večjo bazo podatkov in večjim naborom izidov le-to še posodobili in razširili. Preučevali so učinek štirih specifičnih komponent team buildinga (postavljanje ciljev, interpersonalni odnosi, reševanje problemov in jasna definiranost vlog) na kognitivne (npr. deklarativno znanje o kompetencah timskega dela), afektivne (npr. zaupanje), procesne (npr. koordinacija, komunikacija) ter izvedbene (npr. različne mere uspešnosti nastopa) izide. Rezultati so pokazali srednji pozitivni učinek team

buildinga na vsa štiri področja izidov, najmočnejša pa je bila povezava team buildinga z afektivnimi in procesnimi izidi (Klein idr., 2009).

Metaanaliza, ki je vključevala 17 raziskav s področja team buildinga v športu, je ovrednotila učinkovitost programov in vlogo različnih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo uspešnost. Upoštevali so štiri splošne kategorije spremenljivk, in sicer karakteristike raziskav (npr. raziskovalni načrt), značilnosti uporabljenih intervenc (npr. tip, način aplikacije, trajanje), značilnosti udeležencev (npr. spol, vrsta športa) in odvisne spremenljivke (npr. uspešnost ekipe, kohezivnost, timske vloge, anksioznost). Rezultati so pokazali majhen do zmeren pozitiven učinek team building programov na kohezivnost, uspešnost ekipe, timske vloge (jasnost, sprejemanje, zadovoljstvo z njimi) in kognicije športnikov (npr. zadovoljstvo in samozavest). Kot najučinkovitejše team building aktivnosti se v rezultatih kažejo intervence, usmerjene na skupinsko postavljanje ciljev (Martin, Carron in Burke, 2009).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Team building se uporablja kot program za gradnjo timov, timske strukture, za izboljšanje kohezivnosti oziroma kakovosti skupine, razumevanje dinamike in tako predstavlja pomemben del priprave ekip (Beauchamp in Eys, 2007; v: Barborič idr., 2018).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Team building lahko izvajamo v kakršnihkoli ekipah, pri čemer moramo upoštevati značilnosti ekipe kot celote, posameznih članov, njihovih potreb, ciljev in morebitnih težav. V splošnem se lahko uporablja na najrazličnejših področjih, kot je recimo menedžment, pa tudi v raznih drugih oblikah organizacij (Yukelson, 1997), zelo pogosta in znana pa je njegova uporaba v športu, v kakršni obliki je tudi predstavljen v tem članku (npr. Barborič idr., 2018; Smith in Smoll, 1997).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Načrt, proces in potek izvedbe team building programa je različen glede na konkretne situacije, znotraj katerih delujemo, saj nanj vpliva veliko dejavnikov (npr. vrsta športa, starost, število igralcev ter njihove osebnostne značilnosti in sposobnosti, skupni cilji ...). Trije najpomembnejši dejavniki, ki naj bi jih upoštevali pri izdelavi programa, so:

- okolje ekipe,
- struktura ekipe,
- ekipni procesi (Beauchamp in Eys, 2007; v: Barborič idr., 2018).

V splošnem lahko metode team buildinga razdelimo na direktne in indirektne (Carron in Hausenblas, 1998; v: Moran, 2004):

Za direktni team building je značilno neposredno delo psihologa z ekipo:

- spoznavanje igralcev kot posameznikov,
- razvijanje občutka ponosa do ekipe,
- postavljanje ciljev,
- redna evalvacija napredka,
- opredeljevanje vlog in pričakovanj vsakega igralca.

Indirektni team building vključuje opolnomočenje, izobraževanje trenerjev ali ekipe v team building strategijah:

- uniforma, znak, ki omogočata razlikovanje od drugih ekip;
- neformalna srečanja za krepitev povezanosti;
- »cilji dneva«, ki utrjujejo jasnost ciljev ekipe in norme;
- redni sestanki, vloga določenih igralcev za delo na komunikaciji.

Metaanaliza raziskav je pokazala, da sta oba predstavljena pristopa enako učinkovita, torej naj bi trenerji izbrali tiste metode, za katere menijo, da bi bile bolj učinkovite pri njihovi ekipi (Martin idr., 2009) oz. ki jim bolj ustrezajo (Paradis in Martin, 2012).

Za sistematično načrtovanje team buildinga lahko psihologi, trenerji in drugi snovalci sledijo štiri-faznemu programu, ki sta ga oblikovala Carron in Spink (1993):

1. Uvodna faza: Namen je predstavitev team buildinga trenerjem in/ ali športnikom ter predstavitev učinkovitosti in prednosti intervenc. Razumevanje ozadja je pomembno za motivacijo in dosledno sledenje programu (Spink, 1988; v: Paradis in Martin, 2012).
2. Konceptualna faza: Zajema predstavitev konceptualnega okvira in specifičnih dejavnikov, na katere se lahko osredotočimo z intervencami. Poznavanje konceptualnega modela olajšuje komunikacijo in razumevanje ter lajša prehod iz teoretičnih konstruktov k praktični aplikaciji (Carron, 1984; v: Carron in Spink, 1993).
3. Praktična faza: Namen praktične faze je, da trenerji postanejo aktivni pri oblikovanju praktičnih strategij, ki naj bi jih uporabili v team building programu in temeljijo na specifičnih dejavnikih, določenih v konceptualni fazi (Carron in Spink, 1993).
4. Faza intervencij: Zadnja faza je namenjena dejanski implementaciji izbranih team building strategij pri delu z ekipo, določenih glede na cilje v izbranem času (npr. nekaj tednov, celo sezono) ter z redno evalvacijo napredka in odziva v skupini (Carron in Spink, 1993).

Pomembno je poudariti, da lahko prve tri faze izpolnimo že v eni, relativno kratki seansi, v zadnji fazi pa zaradi dinamične narave športnega treniranja določene intervence lahko in tudi moramo prilagajati med celotno sezono (Paradis in Martin, 2012).

PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju je prikazan primer sestave sezonskega team building programa za žensko košarkarsko ekipo, pri čemer so kot team building intervenco izbrali skupinsko postavljanje ciljev z namenom povečevanja zaznane kohezivnosti ekipe. Trenerju je pri implementaciji programa pomagal športni psiholog, program pa je povzet po raziskavi, ki so jo izvedli Senécal, Loughhead in Bloom (2008).

1. Prvi del načrtovanja programa je namenjen psihologovemu utemeljevanju teoretičnega ozadja ter informiranju ekipe o tem, kako jim sodelovanje pri določanju skupnih ciljev pomaga bolje

funkcionirati kot povezana enota. Na podlagi tega igralke določijo dolgoročne (npr. končati sezono kot ena od dveh najvišje uvrščenih ekip v ligi) in kratkoročne cilje, ki bodo pripeljali do končnega uspeha (npr. zmagati dve od naslednjih treh tekem).

2. Psiholog športnice usmeri v razmišljanje o konkretnih ekipnih vedenjih na posameznih tekmah, ki povečajo možnost doseganja določenih kratko- in dolgoročnih ciljev. Prek seznama konkretnih vedenj (npr. odstotek zadetih prostih metov in metov za tri točke, ukradene žoge) vsaka igralka najprej samostojno izbere štiri, ki so po njenem mnenju najpomembnejša za doseganje ciljev, slednje pa nato prediskutirajo v skupinah po pet oseb. Na koncu kot ekipa identificirajo skupne štiri cilje za posamezne tekme. Ta sistem omogoča aktivno sodelovanje vseh članic ekipe, referenčna točka za izbor vedenj pa so lahko povprečne statistike prejšnje sezone.
3. Pomembna naloga trenerja je, da pred vsako tekmo opomni igralke na cilje ter le-te objavi na vidno mesto (npr. v ekipni garderobi). Po tekmah sledi skupna diskusija doseženega rezultata in njegova primerjava s postavljenimi cilji. Psiholog se z ekipo sreča po vsaki seriji treh tekem za pregled in razpravo o doseganju ciljev. Srečanje je namenjeno spremljanju napredka, morebitni modifikaciji ciljev (dodajanje, odvzemanje) in/ali spreminjanju nivojev konkretnih vedenj. Če so potrebne spremembe skupinskih ciljev, ponovimo postopek od prve točke tega programa.

Pri uporabi intervence skupinskega postavljanja ciljev mora športni psiholog:

- usmerjati ekipo k ustreznemu izboru dolgoročnih ciljev;
- vzpostaviti jasno pot kratkoročnih ciljev, ki vodijo do dolgoročnih;
- zagotavljati podporo razvoju tako članov ekipe kot njihove kolektivne učinkovitosti pri postavljanju in doseganju ciljev;
- sproti evalvirati potek doseganja ciljev in nagrajevati napredek (Widmeyer in Ducharme, 1997).

Prikazano metodo lahko uporabimo tudi zunaj športnega področja v različnih delovnih organizacijah za usmerjanje ekip k doseganju skupnih

ciljev. V prvem delu kadrovskega psihologa na enak način predstavi teoretično ozadje ter prednosti metode, nadalje pa zaposlene usmeri k določanju dolgoročnih in kratkoročnih ciljev. Dolgoročni cilj je lahko na primer povečanje prodaje nekega izdelka, na podlagi česar določimo specifične, časovno opredeljene kratkoročne cilje (npr. v povezavi z inovativnim oglaševanjem, izboljšavo izdelka ipd.). Specifičnost in primerna težavnost ciljev pripomore k bolj učinkoviti izvedbi dela ter višji motivaciji skupine prek usmeritve pozornosti, povečanja truda in vztrajnosti, spodbujanja razvoja ter uporabe strategij, ki olajšajo doseganje cilja (Kleingeld, van Mierlo in Arends, 2011). Zaposleni pot do ciljev opredelijo prek konkretnih vedenj. Če torej želimo dolgoročno izboljšati prodajo, kratkoročno pa nam bo pri tem pomagalo razširjeno oglaševanje izdelka, lahko konkretna vedenja posameznikov v ekipi opredelimo v natančnem načrtu promocije na novem socialnem omrežju. Po opredelitvi konkretnih vedenj za vsak kratkoročni cilj sledi praktično izvajanje zastavljenega programa, pri čemer je bistveno, da z rednimi srečanji ali drugimi oblikami komunikacije, ki ekipi ustrezajo, sproti ocenjujemo uspešnost ter modificiramo načrt na področjih, kjer ne dosegamo želene učinkovitosti. Metodo skupinskega postavljanja ciljev lahko torej poljubno prilagajamo glede na potrebe, področje dela in druge značilnosti ekipe, psiholog pa ima, kot je bilo predstavljeno v športnem okolju, tudi v spremenjenem kontekstu pomembno vlogo facilitacije izvedbe metode.

VLOGA PSIHologa

Vloga (športnih) psihologov pri pripravi tako individualnih kot ekipnih športnikov je bistvena za sestavo učinkovitega programa, vodenje le-tega ter sprotno evalvacijo učinkovitosti, da lahko ob pravem času izvajanje intervenc tudi prilagodimo. Poleg samega načrtovanja je prednost psihologa pred trenerji pri aplikaciji team building intervenc tudi v tem, da trenerji kot moderatorji morda nimajo dovolj časa, potrpežljivosti, zavezanosti ali znanja za ustrezno vodenje procesa (Brawley and Paskevich, 1997; v: Senécal idr., 2008).

Psihologi imamo široko znanje s področja tako skupinske dinamike kot značilnosti psihološkega delovanja posameznikov, ki jih lahko učinkovito uporabimo za individualna in skupinska svetovanja. Bistvenega

pomena je tudi sposobnost reševanja težav in konfliktov, kjer nam lahko med drugim pomaga poznavanje različnih psihoterapevtskih usmeritev in z njimi povezanih intervenc, kar omogoča njihovo prilagajanje in izbor, ustrezen glede na značilnosti posameznikov/ekipe, s katero delamo.

Pri športnikih, še posebej profesionalnih, je pomembno, da imajo ob sebi nekoga, ki mu lahko zaupajo. Kot je bilo omenjeno v uvodu, je pri delu poklicnih športnikov prisotnih veliko stresorjev, ki jih morajo učinkovito obvladovati, da lahko izvajajo svoje delo na višku sposobnosti ter vzdržujejo dobro pripravljenost in formo. Dobra psihološka priprava ima v športu veliko dodano vrednost, zato je pomembno, da psiholog s svojimi klienti vzpostavi dobro terapevtsko alianso, opremi športnika z metodami in tehnikami, ki pomagajo pri sprostitvi, vizualizaciji, premagovanju treme, soočanju s pritiski in zahtevami ter mu zagotavlja oporo, ki jo le-ta potrebuje. Znanja, ki jih kot psihologi posedujemo, so lahko zelo uporabna pri razvoju in izboljšanju športnikove samopodobe, samozavesti, koncentracije, pri ekipnih športih tudi kohezivnosti in timske učinkovitosti.

S poznavanjem načel razvojne psihologije lahko znanje apliciramo že pri delu z mlajšimi generacijami športnikov, ki se tako lahko priučijo strategij uspešnega delovanja v skupini in jih imajo možnost uporabiti tudi pozneje v (športni) karieri, posebej ko profesionalizem postane zelo visok in za take intervence morda ni več prostora in časa.

Poleg tega vidim kot veliko prednost psihologov to, da znamo razmišljati in gledati široko, da lahko svoje znanje prilagajamo glede na različne kontekste in situacije, znotraj katerih delujemo. Tako lahko vse napisano učinkovito uporabimo ne le pri delu na športnem področju, temveč v širšem kadrovskega smislu. Iz še enega izredno pomembnega vidika športnega dela – dela ne le z igralci, temveč tudi z njihovimi trenerji, lahko povlečemo analogijo delu z vodji. Športni trener namreč predstavlja ravno to – »vodjo« športnika oz. športne ekipe, zato zanj enako veljajo določeni načini komunikacije, delegiranja nalog, podajanja navodil, metod in tehnik dela, ki se tudi v splošnih teorijah dobrega vodenja kažejo kot funkcionalne in jih zato lahko prenesemo v športni kontekst oz. obratno.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Predstavljena metoda team buildinga prek skupinskega postavljanja ciljev je le eden od načinov, s katerim lahko poskušamo vplivati na delovanje ekipe, njeno kohezivnost, komunikacijo, predanost in sodelovanje pri zasledovanju skupnih ciljev. Zaradi kompleksne narave ekip je pomemben individualen pristop k vsakemu posameznemu primeru.

Dinamičnost športnega okolja in priprave športnikov velikokrat zahteva implementacijo kombinacije metod team buildinga in ne le uporabo ene. Tako je smiselno, seveda odvisno od konkretnega primera, izvajati tudi skupinska srečanja (npr. medsebojno deljenje osebnih razkritij; npr. Evans, Slater, Turner in Barker, 2013) in individualna svetovanja (npr. za soočanje s stresorji v profesionalnem športu), saj s tem omogočamo delo in poseganje na več nivojev.

Carronov model delovanja športne ekipe (1998; v: Tušak idr., 2003) nazorno pokaže, da moramo pri vsaki ekipi upoštevati značilnosti članov (kakovost igralskega kadra, osebnostne značilnosti igralcev ...) in okoliščine, v katerih je ekipa (število igralcev, ambicije kluba, tradicija kluba ...), kar vpliva na strukturo ekipe (statuse in vloge posameznih igralcev ter pravila obnašanja). Bistvenega pomena so tudi različni skupinski procesi (komunikacija, učinkovitost skupine, skupinski cilji ...) in različna stopnja kohezivnosti med igralci. Vse to vpliva na uspešnost nastopanja tako na individualni ravni posameznikov v ekipi kot na uspešnost celotne ekipe. Predstavljeni model je še vedno poenostavljen prikaz v primerjavi z dejanskim delovanjem ekip. Glede na njihovo kompleksnost je jasno, zakaj je za maksimalno učinkovitost potrebna dobra zastavljenost team building programa, ki vključuje nenehno uravnavanje skupinske dinamike z naslavljanjem različnih nivojev delovanja ekipe, da bo le-ta lahko nastopala čimbolj na višku svojih sposobnosti (Tušak idr., 2003).

Metoda skupinskega postavljanja ciljev je relativno enostavna za razumevanje, omogoča jasno, konkretno strukturo in s tem vodi delovanje v smeri zastavljenih ciljev, vseeno pa se pri njeni uporabi lahko soočimo z vrsto izzivov. Smiselno je, da se za metodo odločimo že pred pričetkom tekmovalne sezone, saj je tu pri profesionalnih športnih ekipah navadno še nekaj manevrskega prostora in časa, medtem ko so med sezono zaradi fizičnih treningov, tekem in potovanj športniki velikokrat že preveč

obremenjeni za uvajanje večjih sprememb v ritmu in načinu dela. Ker je za optimalno izvajanje potrebno vodenje s strani športnega psihologa, to predstavlja tudi finančni strošek, ki si ga nekatere ekipe ne morejo privoščiti.

Paziti je treba tudi na ustrezno izobraženost in kompetentnost strokovnjaka, najetega za zasnovo team building programa, ki bo znal dobro oceniti stanje v ekipi, določiti cilje in področja za izboljšanje ter na podlagi tega oblikovati specifične učinkovite intervence. Primerno usposobljen strokovnjak bo sposoben ustrezno izpeljati prve faze team buildinga, ki so bile predstavljene v tem članku ter se nanašajo na pojasnitev teoretičnega in konceptualnega ozadja načrtovanega programa, s čimer se izognemo temu, da bi se športnikom nadaljnje delo zdelo nesmiselno, neučinkovito, posledično bi bili zanj nemotivirani in tako ne bi prišlo do napredka.

Pred aplikacijo team buildinga je torej treba bolje spoznati ekipo, s katero delamo, njene značilnosti kot celote, značilnosti posameznikov, ter na podlagi tega oblikovati timu prilagojen, celosten program s kombinacijo različnih intervenc v ustreznem časovnem razponu, ne pa le enkratnih team building aktivnosti. Metaanaliza Martina in sodelavcev (2009) kaže tudi na neučinkovitost intervenc s krajšim časovnim trajanjem (krajše od dveh tednov).

LITERATURA

- Barborič, K., Holsedl, A., Jeromen, T., Kajtna, T., Kodelja, K., Martinović, D., Smrdu, M., Vičič, A. in Zagorc, B. (2018). *Praktični vidiki športne psihologije*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Društvo psihologov Slovenije – Sekcija za psihologijo športa.
- Beauchamp, M. R., McEwan, D. in Waldhauser, K. J. (2017). Team building: conceptual, methodological, and applied considerations. *Current Opinion in Psychology*, 16, 114–117.
- Bruner, M. W., Eys, M. A., Beauchamp, M. R. in Côté, J. (2013). Examining the origins of team building in sport: A citation network and genealogical approach. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 17(1), 30–42.
- Carron, A. V., Bray, S. R. in Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20(2), 119–126.
- Carron, A. V. in Spink, K. S. (1993). Team building in an exercise setting. *The Sport*

- Psychologist*, 7, 8–18.
- Evans, A. L., Slater, M. J., Turner, M. J. in Barker, J. B. (2013). Using personal-disclosure mutual sharing to enhance group functioning in a professional soccer academy. *The Sport Psychologist*, 27, 233–243.
- Klein, C., Diaz Granados, D., Salas, E., Le, H., Burke, S. C. in Lyons, R. (2009). Does team building work?. *Small Group Research*, 40(2), 181–222.
- Kleingeld, A., van Mierlo, H. in Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1289–1304.
- Martin, L. J., Carron, A. V. in Burke, S. M. (2009). Team building interventions in sport: a meta-analysis. *Sport & Exercise Psychology Review*, 5(2), 3–18.
- Mathieu, J. E., Wolfson, M. A. in Park, S. (2018). The evolution of work team research since Hawthorne. *American Psychologist*, 73(4), 308–321.
- Moran, A. P. (2004). *Sport and exercise psychology: a critical introduction*. New York: Routledge.
- Noblet, A. J. in Gifford, S. M. (2002). The sources of stress experienced by professional Australian footballers. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(1), 1–13.
- Paradis, K. F. in Martin, L. J. (2012). Team building in sport: linking theory and research to practical application. *Journal of Sport Psychology in Action*, 3(3), 159–170.
- Rovio, E., Arvinen-Barrow, M., Weigand, A. D., Eskola, J. in Lintunen, T. (2010). Team building in sport: a narrative review of the program effectiveness, current methods, and theoretical underpinnings. *Athletic Insight Journal*, 2(2), 1–19.
- Senécal, J., Loughhead, T. M. in Bloom, G. A. (2008). A season-long team-building intervention: examining the effect of team goal setting on cohesion. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30(2), 186–199.
- Smith, R. E. in Smoll, F. L. (1997). Coach-mediated team building in youth sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 114–132.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. in Richards, H. (2000). Work groups: from the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4(1), 44–67.
- Tušak, M., Misja, R. in Vičič, A. (2003). *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Widmeyer, W. N. in Ducharme, K. (1997). Team building through team goal setting. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 97–113.
- Yukelson, D. (1997). Principles of effective team building interventions in sport: a direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 73–96.

TEAM-BUILDING IN SPORTS TEAMS

In recent years, team building has become a very popular and widely used method to improve team communication, cohesiveness, effectiveness and the achievement of common goals. In a sports context, it is a method that helps teams achieve their maximum level of performance by working on improving each individual and the team as a whole. The team-building methods presented in this article are simple, generalizable and transferable to other professions. Effective team-building programmes consist of a combination of techniques that are tailored to the needs of each individual case, due to the vast diversity of not only teams as a whole, but also of the individuals in them, and so there will often be the incorporation of team meetings and individual counselling sessions in such programmes.

Since the area of sports psychology is rapidly and intensively evolving, it is essential to remain critical of our own knowledge and work to better understand the importance of lifelong learning and continuous development in this context.

Daša Dolenc

TRENING VEDENJSKEGA MODELIRANJA

»Trening vedenjskega modeliranja je po mojem mnenju široko uporabna metoda za razvijanje potencialov zaposlenih v organizaciji, saj lahko zaposleni s preizkušanjem naučenega in takojšnjimi povratnimi informacijami o svojem delu v kratkem času obvladajo specifične veščine. Eden od pozitivnih vidikov je tudi njegova praktičnost, kajti veščine iz treninga lahko uporabimo v različnih situacijah na delovnem mestu. Organizacije namreč ne potrebujejo le zaposlenih, ki razumejo teorijo, temveč si želijo zaposlenih, ki znajo svoje veščine izrabiti za doseganje dobrih delovnih rezultatov.«

Trening vedenjskega modeliranja (angl. *behavior modeling training*) je v tujini ena najbolj uporabljenih metod za usposabljanje ali razvoj specifičnih spretnosti. Posebnost omenjene metode je v načinu, kako združuje »znanje o« ter »izkušnje z«. Oba elementa sta namreč bistvenega pomena za učinkovito usposabljanje zaposlenih, saj morajo ti najprej pridobiti določeno znanje, potem pa ga še preizkusiti v praksi (Fox, 2009).

Treningi vedenjskega modeliranja zaposlenim omogočijo, da se učijo v socialnem okolju, s tem ko opazujejo in posnemajo vedenje. Prvič smo modeliranju izpostavljeni že kot otroci, saj nam kot model za posnemanje vedenja služijo starši ter drugi družinski člani. Vendar se v otroštvu naše modelno učenje ne konča; z njim se srečamo tudi na delovnem mestu. V organizaciji se treningi izvajajo v obliki delavnic, kjer se zaposleni zberejo v skupnem prostoru ter urijo v uporabi primerne vedenja, lahko pa trening poteka tudi neposredno med

samim delom. Zaposleni najprej opazujejo osebo, ki izvaja želeno vedenje, nato pa prek igre vlog odigrajo podobno situacijo. Ostali udeleženci in trener podajo povratno informacijo o uspešnosti zaigranega prizora, kar se naučijo, pa morajo pozneje uporabljati tudi v praksi (Truxillo, Baurr in Erdogan, 2016).

O modeliranju lahko govorimo tudi kot o obliki mentorstva, saj lahko bolj izkušeni posamezniki s pomočjo treninga prikazujejo, kako se mora zaposleni vesti v različnih situacijah. Mentorji v organizaciji postavljajo zgled svojim zaposlenim in tudi nezavedno delujejo kot model (nekdo, ki ga posnemamo), zato je pomembno, da v vseh trenutkih izvajajo primerno vedenje, stojijo za tistim, kar se jim zdi prav, in svojim zaposlenim kažejo pot, kako morajo delati ter kako se razvijati. Tudi če trener naredi pri vedenjskem modeliranju napako, to lahko predstavlja trenutek učenja. Ko se zgodi napaka, je dobro oblikovati skupinsko diskusijo, kjer udeleženci v skupini preučijo situacijo in določijo načine, kako bi se lahko v prihodnosti v podobnih situacijah odzvali drugače (Dinkel, 2014).

Uporaba metode vedenjskega modeliranja lahko v organizaciji vpliva na več vidikov. V prvi vrsti služi kot mentorska strategija za uspeh zaposlenih, saj mentorji prikažejo primerno vedenje, ki se ga zaposleni potem naučijo in vadijo v vsakodnevnih situacijah pri delu. Zagotavlja tudi jasen primer pričakovanih vedenj. Tako zaposleni natančno vedo, kaj se od njih na delovnem mestu pričakuje. Poleg tega izpostavlja in podpira timsko delo, organizacijsko povezanost ter zagotavlja boljše delovno okolje, saj treningi velikokrat potekajo v skupinah, kjer zaposleni med seboj sodelujejo in si izmenjujejo povratne informacije. Če udeleženci dobro modelirajo želeno vedenje in ga učinkovito uporabijo pri delu, lahko trening vedenjskega modeliranja služi kot pot do napredovanja znotraj organizacije. Izboljšuje tudi odnose med sodelavci, saj vsi vedo, kako morajo ravnati, ter omogoči bolj učinkovito reševanje problemov. Samo modeliranje vedenja pa ni dovolj. Potrebno je tudi prepoznavanje in pozitivno nagrajevanje dobro naučenih vedenj. Vsakdo ima rad, da ga opazimo in cenimo. Zato je treba prepoznati ter nagrajevati vedenja, ki prispevajo k dobrem delovnem vzdušju. Nagrade navdihujejo ljudi, da ponovijo vedenje. Pogosteje kot zaposleni ponavlja vedenje, bolj ga ponotranji in tako pozitivno vedenje ostane v njegovi naravi dela (Dinkel, 2014).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Na organizacijskem nivoju sta prvo raziskavo o vedenjskem modeliranju oblikovala Goldstein in Sorcher (1973), ki sta trening uspešno izvedla v podjetju General Electric. Oblikovala sta metodologijo, ki je temeljila na takrat sveže oblikovani teoriji Alberta Bandure – teoriji socialnega učenja (1971). Slednja človekovo vedenje razlaga kot vidik neprestane medsebojne interakcije med kognitivnimi, vedenjskimi in okoljskimi vplivi ter poudarja pomembnost opazovanja in modeliranja vedenj, stališč in čustvenih odzivov drugih (Prescott in Rothwell, 2012). Socialna teorija torej predpostavlja, da je večina naših vedenjskih vzorcev naučenih prek opazovanja drugih, kar je tudi podlaga vedenjskega modeliranja (Werner in DeSimone, 2009). Goldstein in Sorcher sta tako oblikovala trening, ki je temeljil na modeliranju, igri vlog, socialni podkrepitvi (povratnih informacijah) ter prenosu naučenega. Program sta uporabila zato, da bi zmanjšala fluktuacijo (odhode iz organizacije) zaposlenih, ki so po nekaj tednih odšli iz organizacije, ker niso imeli veščin in spretnosti za delo oziroma se niso počutili dovolj kompetentne. Raziskovalca sta ugotovila, da zaposlenim primanjkuje dobrih modelov (vzornikov), ki bi jim pokazali, kako se spoprijeti z nalogami, prav tako pa je dobrih modelov manjkalo tudi njihovim supervizorjem, saj se niso znali soočiti s fluktuacijo ter niso vedeli, kako jo preprečiti. Tako sta oblikovala vzporedne, vendar ločene programe za zaposlene in supervizorje. V treningu so učenci gledali video, ki je prikazoval dobro vedenje modela ter nagrade za primerno vedenje. V primeru supervizorjev so situacije med drugim ilustrirale, kako lahko supervizor zaposlenega nauči določene naloge, razvije zaupanje in ponos pri delu, kako prepozna absentizem ter kaznuje zamujanje. Model pa je s svojim vedenjem prikazoval ključne lastnosti, ki jih mora imeti zaposleni: taktnost, mirnost, strpnost in temeljitost pri delu (Goldstein in Sorcher, 1973). Po igri vlog so udeleženci prejeli povratno informacijo in novo znanje uporabili v praksi. Pol leta po treningu se je fluktuacija zmanjšala kar za trikrat. Ugotovili so tudi, da se je med treningom povečala produktivnost tistih zaposlenih, ki so morali poročati supervizorju s treningom (Goldstein in Sorcher, 1973). Ker je bil trening vedenjskega modeliranja v podjetju General Electric tako učinkovit, so ga pričeli uporabljati tudi za razvoj

drugih veččin v organizacijah, na primer za izboljšanje prodaje, učnje multikulturnih spretnosti ali razvoj etičnega sprejemanja odločitev (Harrison, 1992; Kaptein, 2011; Meyer in Raich, 1983).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Čeprav se trening vedenjskega modeliranja omenja v skoraj vsakem učbeniku za trening in razvoj zaposlenih v organizacijah, pa novejših raziskav, ki bi preučevale učinkovitost te metode, znatno primanjkuje oziroma so te precej zastarele. Zato je v nadaljevanju poleg novejših raziskav predstavljenih tudi nekaj starejših, a še vedno precej pomembnih ugotovitev glede uporabnosti metode.

Trening vedenjskega modeliranja se je izkazal kot učinkovita metoda na različnih področjih. V eni od raziskav sta avtorja s treningom ugotavljala, ali obstaja možnost povečanja prodaje, če zaposleni s pomočjo treninga razvijajo prodajne veščine (Meyer in Raich, 1983). Program sta predstavila sedmim prodajalnam, leto po tem pa sta preverjala, ali ti zaposleni še delajo v prodajalnah in koliko imajo zaslužka. Od 58 ljudi, ki so se udeležili treninga, je 50 ljudi po enem letu še vedno delalo v tem poklicu, štirje so na delovnem mestu napredovali. Od 64 zaposlenih, ki niso prejeli treninga, pa je le 49 zaposlenih še ostalo na delovnem mestu in le ena oseba je napredovala. Tako je imel trening pozitiven učinek na fluktuacijo zaposlenih, zaposleni pa so s treningom dobili tudi 7 % višjo plačo kot tisti brez treninga. Torej se lahko trening učinkovito uporablja na področju prodaje oziroma povečanja zaslužka.

Druga raziskava se je nanašala na etično delovanje zaposlenih v organizacijah. Pokazalo se je, da je trening vedenjskega modeliranja učinkovit tudi pri razvoju etičnega mišljenja in ozaveščenosti o etičnem delovanju. Nadrejeni so v vlogi modelov prikazali, kako postopajo v primeru sprejemanja kompleksnih etičnih in moralnih odločitev. Tisti zaposleni, ki so imeli za zgled etičnega nadrejenega, so začeli pozneje pri delu v večji meri poročati o kršenju etičnih načel in se tudi sami začeli vesti bolj etično kot tisti, ki takšnega zgleda niso imeli (Kaptein, 2011).

Poleg tega je trening vedenjskega modeliranja uporaben pri učnju računalniškega programiranja (Gist, Schwoerer in Rosen, 1989).

Trening ni prinesel boljših rezultatov le pri učenju programov, temveč ga avtorji povezujejo tudi z razvojem bolj pozitivnih delovnih slogov. Udeležencem se je zdelo, da je celoten način dela precej bolj logičen in osredotočen na samo delo ter urjenje specifične veščine. Pri treningu so udeleženci poročali tudi o večji sposobnosti za shranjevanje informacij, bolj logičnem razmišljanju, večji koncentraciji pri delu ter manjšem številu napak. Ena od razlag za to je, da trening vedenjskega modeliranja prikaže tako vidne kot slušne dražljaje ter s tem zadovolji vse učne tipe (Gist idr., 1989). V primerjavi s skupino, ki je znanje pridobila na seminarjih, so udeleženci treningov med samim usposabljanjem izkazali manj negativnega vedenja. Razlog za to bi bil lahko ta, da je bil trening za udeležence nova izkušnja, kjer so lahko preizkusili svoje znanje in dobili takojšnjo povratno informacijo. Hkrati so udeleženci v primerjavi z drugimi programi poročali o večjem zadovoljstvu z usposabljanjem. Vedenjsko modeliranje se je na splošno izkazalo za bolj učinkovito kot le usposabljanje prek seminarjev, ne glede na to, kakšno je bilo predhodno znanje udeležencev. Tako so raziskovalci trening vedenjskega modeliranja prenesli tudi na področje učenja kompleksnejših spretnosti, kot je učenje računalniškega programiranja.

V drugi raziskavi so se udeleženci, ki so se veččin dela z računalnikom učili s pomočjo treninga vedenjskega modeliranja, naučili znatno več kot tisti, ki so bili le na predavanjih ali so se učili sami (Simon in Werner, 1996). Sta pa avtorja poudarila, da mora biti vedenje, ki ga želimo naučiti pri samem treningu, čim bolj strukturirano, saj bo le tako trening najbolj učinkovit. Vedenjsko modeliranje je uporabno tudi za razvijanje občutka samoučinkovitosti. Zaposleni, ki se treninga udeležijo, začnejo prek urjenja bolj zaupati v svoje kapacitete za učenje in pridobivanje znanja ter verjamejo v svoje sposobnosti za izvajanje specifičnih nalog. Tisti zaposleni, ki imajo večji občutek samoučinkovitosti, pa tudi bolje opravljajo svoje delo. Tako lahko treningi posredno vplivajo tudi na splošno delovno učinkovitost zaposlenega (Werner in DeSimone, 2009).

Če trening vedenjskega modeliranja pravilno uporabimo, lahko torej izboljša delovne rezultate zaposlenega. Metaanaliza 66 študij, v kateri so raziskovalci preučevali učinke treninga, je pokazala, da ima trening največji učinek na trenutno znanje (Taylor, Russ-Eft in Chan, 2005). To pomeni, da udeleženci s pomočjo modeliranja vedenja in igre vlog dobijo

veliko novih informacij, ki jih imajo v spominu tudi po tem, ko je treninga že konec. Poleg tega so ugotavljali, da je razvoj veščin najboljši, ko se uporabljajo učne točke (razlage posameznih delov vedenja), sploh ko so v obliki pravil ali zapovedi. Če je trening vključeval takšne scenarije, ki so si jih izmislili udeleženci treninga sami, je bil celoten trening mnogo bolj učinkovit, kot če so udeleženci preigravali le scenarije trenerjev. Trening naj bi imel manjši učinek na rezultate pri delu oziroma vedenje na delovnem mestu. Tako udeleženci veliko vedo o vedenju ali spretnostih, ki so se jih učili, vendar jih v manjši meri znajo učinkovito uporabiti tudi na delovnem mestu. Vendar se to lahko spremeni s postavljanjem ciljev. Učinki treninga so lahko večji, če si udeleženec postavi cilje – kje in kdaj bo pridobljene veščine uporabil. Izkazalo se je tudi, da je trening bolj učinkovit za tiste zaposlene, pri katerih so podoben trening prejeli tudi nadrejeni. Slednji so namreč svoje na novo pridobljene veščine uporabili pri podrejenih in jih v večji meri spodbujali, da tudi sami začnejo pri svojem delu uporabljati trenirane veščine (Taylor idr., 2005).

Eden od raziskovalcev je s treningom vedenjskega modeliranja menedžerjem iz Združenih držav Amerike pomagal razviti multikulturne veščine za delo na Japonskem (Harrison, 1992). Trening je vključeval dva modula, ki sta obravnavala dve najpomembnejši dimenziji medkulturnih razlik. V prvem modulu so urili veščine večje harmonije v organizaciji ter izogibanja konfliktom, v drugem pa veščine boljše kolektivne pripadnosti. Managerji, ki so se veščin učili s pomočjo treninga, so bili z usposabljanjem bolj zadovoljni kot tisti, ki treninga niso prejeli, temveč so poslušali le predavanje.

Druga raziskava, ki je vključevala menedžerje, je s pomočjo treninga vedenjskega modeliranja ugotavljala, ali lahko menedžerji razvijejo spretnosti aktivnega poslušanja (May in Kahnweiler, 2000). Slednjo veščino so izbrali zato, ker je precej pomembna, čeprav je pri vodjih v organizacijah pogosto primanjkuje. Poleg tega je imela organizacija, v kateri so menedžerji delali, v prihodnosti načrte glede oblikovanja bolj samousmerjenega procesa timskega dela. Spretnosti poslušanja bi lahko menedžerjem v novi vlogi in okolju pomagale pri delu. Raziskovalci so ugotovili, da je za učenje kompleksnih nalog (kot je sposobnost aktivnega poslušanja) dobro, če mu sledi trening vedenjskega modeliranja, saj udeleženci veščine urijo tudi bolj praktično (prek igre vlog ter diskusij

o posameznih delih, ki sestavljajo želeno vedenje). Po drugi strani pa se je izkazalo, da trening vedenjskega modeliranja ne vpliva na večje spremembe v vedenju na delovnem mestu, čeprav so se menedžerji spretnosti aktivnega poslušanja dobro naučili. Tako trening ni zagotovil prenosa v dejanske delovne pogoje (May in Kahnweiler, 2000).

Novejša raziskava, ki je preverjala učinke treninga vedenjskega modeliranja, je trening uspešno uporabila pri starših in njihovih otrocih z motnjo avtističnega spektra (Law, Neihart in Dutt, 2017). Avtorji so oblikovali mobilno aplikacijo, v kateri so razvili intervencijske tehnike za pomoč staršem. Trening je vključeval video, v katerem model demonstrira primerno vedenje (spretnosti intervencije), naloge oziroma kvize, s pomočjo katerih so starši preverili, ali so otroci usvojili znanje, hkrati pa so lahko svoje znanje urili v simulirani igrice. Nato so se starši ob uporabi intervencijske tehnike s svojim otrokom še posneli. Trenerji so po ogledu videa podali povratno informacijo glede uspešnosti uporabe veščine v praksi. Starši so bili pri prenosu naučenega znanja na otroke uspešni, saj so otroci na splošno povečali rabo spontanah gest in besed. S tem so avtorji pokazali tudi, da je lahko trening vedenjskega modeliranja učinkovita metoda učenja na daljavo.

S porastom ponudbe in uporabe različnih spletnih orodij se je teorija vedenjskega modeliranja prenesla tudi na to področje. Raziskovalci so s pomočjo analize pogovornih skupin, števila članov, komentarjev in razprav na platformi »Yammer« ugotavljali, katere so tiste osebe in vedenja, ki so v organizaciji najbolj zaželeni. Sklepali so, da večja aktivnost v določeni skupini ali sodelovanje specifične osebe ter število spletne podpore te osebe kažejo na to, katera so tista vedenja, ki jih je treba posnemati in ki doprinesejo k večji učinkovitosti organizacije. Tako se lahko trening vedenjskega modeliranja v organizacijah uporablja tudi virtualno in posredno, s pomočjo primerne načina vedenja in izražanja na spletnih omrežjih (Stul, 2017).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Trening vedenjskega modeliranja se lahko uporablja pri kariernem razvoju zaposlenih ali njihovem usposabljanju za delo. Prav tako modeliranje vedenja zaposlenim pomaga pri izpolnjevanju vsakodnevnih delovnih nalog. Globlje implikacije ima tudi za razvoj in izboljšanje organizacijske kulture.

Najbolj osnovna uporaba treningov vedenjskega modeliranja je torej ta, da se trenerji srečajo z zaposlenimi in jim fizično pokažejo ustrezne načine opravljanja delovnih nalog (Ingram, n.d.). Se pa zaposleni, tako zavedno kot tudi nezavedno, obnašajo podobno kot njihovo vodstvo. Delovna etika vodstvenih delavcev ima lahko zato dolgoročne učinke na kulturo podjetij in vedenje podrejenih. Zaposleni tako modelirajo vedenje svojih nadrejenih v različnih situacijah (na primer če so vodje zgodaj na delovnem mestu, gredo pozno iz dela, imajo smiselne premore med nalogami, projekte vodijo do zaključkov). Tako se treningi vedenjskega modeliranja uporabljajo tudi pri razvoju delovne etike zaposlenih.

Prav tako se lahko delavci prek treninga naučijo dobrih komunikacijskih veščin, kar spet vpliva na kulturo podjetja. Zaposlene se s treningi uči, kako biti vljudni, govoriti profesionalno, sploh v konfliktnih situacijah, in kako je treba spoštovati stranke ter drug drugega. Treningi lahko modelirajo vedenje tudi v smeri iskrenosti, tako da tisti, ki modelira vedenje, deluje v skladu s svojimi besedami in načeli, sledi etičnim smernicam, izpolnjuje obljube zaposlenim, sprejme svoje napake in daje nasvete. S treningom se lahko pri zaposlenih razvije večja zaveza k poštenosti na delovnem mestu (Ingram, n.d.). Trening vedenjskega modeliranja se uporablja tudi pri tistih zaposlenih, ki se razvijajo na področju supervizije, prodaje ter veščin pomoči strankam. So pa raziskovalci trening razširili še na večji razpon uporabe, na primer na pomoč pri razvoju multikulturnih, tehničnih veščin ter etičnega reševanja problemov (Kaptein, 2011; Taylor idr., 2005).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Trening vedenjskega modeliranja je namenjen vsem zaposlenim, ki želijo pridobiti določene veščine (se razvijati na delovnem mestu, napredovati oziroma se kot novi zaposleni usposobiti za delo). Treninge lahko izvajajo nadrejeni, trenerji iz zunanjih institucij, bolj izkušeni sodelavci, trenirajo pa lahko tudi zaposleni sami, s tem ko modelirajo dobro vedenje ostalih sodelavcev. Vedenjsko modeliranje pa ni primerno le za zaposlene, temveč je dobro trening uporabiti tudi pri managerjih, ki jim primanjkuje določenih veščin (npr. komunikacije, iskrenosti, sposobnosti reševanja problemov) ali se želijo pri svojem delu še razvijati. Trening vedenjskega modeliranja se sicer najpogosteje povezuje s treniranjem v organizacijskem okolju, vendar je njegova uporaba široka. Tako je namenjen tudi staršem, ko želijo pri svojih otrocih razviti določeno pozitivno vedenje (da se na primer otrok vedno zahvali za darilo). Kot že omenjeno lahko starši uporabijo trening tudi pri učenju intervencijskih tehnik, med drugim pa bi bil trening primeren tudi za učitelje v šolah, če bi želeli svoje učence naučiti primerne vedenja (na primer opravljanja domačih nalog).

KAKO METODO IZVEDEMO?

V treningih vedenjskega modeliranja s povezovanjem teorije in prakse razvijamo spretnosti ter povečujemo motivacijo zaposlenih. Zato se mora udeležencem treninga najprej predstaviti teorijo, nato pa morajo sami naučeno znanje uporabiti v praksi (Noe, 2006).

Trening se začne z **natančno razlago in opisom vedenja ter veščin**, ki jih bodo morali udeleženci obvladati oziroma se jih bodo naučili na treningu. Teorijo o želenem vedenju se razdeli v serijo **učnih točk**, imenovanih tudi ključnih vedenj, ki skupaj sestavljajo celotno želeno vedenje. Učne točke so tako opisi posameznih delov vedenj, ki udeležencu pomagajo razumeti, iz katerih elementov je vedenje sestavljeno in kaj je pri uporabi vedenja najbolj pomembno. Poleg tega je učinkovito, če učne točke predstavimo v obliki pravil, ki jim morajo udeleženci slediti (Decker, 1980). Učne točke so torej pomembne za končno izvedbo želenega vedenja. V treningu vedenjskega modeliranja se izvajajo po točno določenem zaporedju, saj ima tako trening največji učinek, oblikujejo pa se na podlagi natančnega raziskovanja spretnosti in vedenj oziroma

opazovanja zaposlenih, ki so z uporabo vedenja učinkoviti pri opravljanju svojega dela (Noe, 2006).

Po teoretični razlagi pomembnih lastnosti vedenja se udeležencem treninga **predstavi model** (lahko tudi več modelov). Slednji prikazuje učinkovito rabo vedenja, za katerega želimo usposobiti udeležene. Tako se v fazi modeliranja udeležencem pokaže videoposnetek, kjer model izvaja zeleno vedenje, lahko pa udeleženci model opazujejo tudi v realni situaciji (Werner in DeSimone, 2009). Pomisliti je treba tudi na to, kakšen model bomo postavili udeležencem. Raziskovalci so opazovali, kako se učenci odzivajo na pozitiven in negativen model. Model je v eksperimentu najprej delal dobro, potem pa je prikazal neželjeno vedenje. Ugotovili so, da lahko v treningu uporabimo mešane modele, sploh pri tistih nalogah, kjer je treba spretnosti uporabiti v različnih situacijah, saj učenci tudi pri negativnih modelih dobijo koristno povratno informacijo (Baldwin, 1992).

Nadalje udeleženci dobijo priložnost, da svoje znanje uporabijo tudi v praksi z izvajanjem aktivnosti. Ko se sami preizkusijo v vlogi tistega, ki uporablja ciljno vedenje, si med drugim v spominu bolj ohranijo to, kar so se naučili. Pri izvajanju aktivnosti trener skupaj z udeleženci še enkrat **pregleda učne točke**, skupaj pa **diskutirajo tudi o razlogih za vsako točko** oziroma ključno vedenje. Pogovorijo se tudi o vedenju, ki ga je model izvajal, da bi omenjene točke ilustriral. Nato vsak udeleženec treninga **odigra zeleno vedenje** z drugim udeležencem. Sledi faza **podajanja povratne informacije**. Vsak udeleženec poda povratno informacijo o lastni izvedbi, prav tako pa tudi ostali člani treninga ter sam mentor oziroma trener komentirajo, kaj se jim je zdelo dobro in kako bi še lahko prišli do izboljšav. Na koncu je pomembno, da se pridobljeno znanje oziroma naučeno vedenje prenese v realno situacijo, na delovno mesto. V fazi **prenosa treninga** se udeležence spodbuja, da vadijo na novo naučeno vedenje pri svojem delu. V nekaterih programih vedenjskega modeliranja se udeleženci pozneje **spet srečajo v skupini** ter diskutirajo o problemih in uspehih, ki so jih imeli pri uporabi na novo naučenih spretnosti (Werner in DeSimone, 2009).

Trening vedenjskega modeliranja se najpogosteje izvaja na način, da udeleženci treninga pridejo v prostor, kjer se skupaj učijo ter vadijo zeleno vedenje. Vendar lahko trening poteka tudi z rotacijo zaposlenih na delovnem mestu. Tako zaposleni delajo z različnimi supervizorji oziroma mentorji. S tem se prek opazovanja naučijo, kako razmišljati

in se vesti kot nadrejeni, ki so mu v danem trenutku dodeljeni, izkušnje pa dobijo na različnih področjih ter z različnimi modeli (Rothwell in Kazanas, 2003). Glede dolžine treningov so raziskovalci ugotavljali, da je trening bolje razdeliti na več srečanj kot izvajati zgoščeno. Tako je na primer bolje, če se udeleženci treninga udeležijo dvakrat na teden, pet tednov zapored, kot da vse znanje pridobijo na treningu, ki traja le tri cele dni. Sicer v primeru daljših treningov učinki niso vidni takoj, vendar je sam prenos znanja v realne situacije boljši ter ima bolj dolgoročne učinke (Russ-Eft in Zenger, 1985).

PRIMER UPORABE METODE

S treningom vedenjskega modeliranja želimo pri zaposlenih razviti veščine soočanja s konflikti na delovnem mestu. Tako je cilj treninga, da udeleženci razvijejo in obvladajo veščine učinkovitega odzivanja na pritožbe sodelavcev (Noe, 2006).

Ob začetku treninga vsem udeležencem razložimo, da bomo razvijali večšino razreševanja konfliktov s sodelavci. Opišemo, kaj so konflikti (ko imata dva ali več ljudi različna, nasprotujoča stališča v dani situaciji) ter kako jih lahko razrešimo. Predstavimo ključna vedenja oziroma učne točke, iz katerih je sestavljen način, kako se lahko soočamo s konfliktom. Te ključne točke imajo lahko udeleženci zapisane na listu, zato da lahko med videoposnetkom bolje sledijo temu, kar je pomembno opazovati. Ključne točke so v tem primeru:

- odprto poslušaj, kaj sodelavec govori;
- ne govori, dokler sodelavec ne pove vsega, kar je želel;
- izogibaj se čustvenim reakcijam (ne obnašaj se kljubovalno, napadalno);
- sodelavca vprašaj, kakšna so njegova pričakovanja o rešitvi problema;
- strinjaj se o določenih korakih, ki jih morata narediti oba, da bosta prišla do rešitve nesoglasja (postavita določene roke).

Nato se predstavi videoposnetek, v katerem model po korakih (učnih točkah) pokaže, kako je možno razrešiti konflikt oziroma pritožbo, ki

jo je prejel od sodelavca (model torej v videu pokaže primerno vedenje, odziv). Sledi pogovor trenerja z udeleženci o tem, kje so se v videoposnetku pokazali odprto poslušanje, izogibanje čustvenim reakcijam ... Udeleženci sami razmišljajo, na kakšen način je model prikazal dobro uporabo večine. Potem vsak udeleženec v paru odigra prizor iz videa s pomočjo igre vlog. Eden od udeležencev je tisti zaposleni, ki se mora soočiti s pritoževanji sodelavca. Prek igre vlog skuša spor razrešiti na način, kot je bilo prikazano v videu. Drugi udeleženec je medtem v vlogi nezadovoljnega zaposlenega. Nato se vloge obrnejo, ostali udeleženci ter trener pa v tem času opazujejo, kako je bila situacija odigrana (kako dobro je udeleženec rešil spor in upošteval ključne točke). Sledi povratna informacija o izvedbi. Podajo jo tako vsi opazovalci kot tudi tisti, ki je igral nezadovoljnega zaposlenega (opazovalci lahko sledijo seznamu vseh ključnih točk, ki jih mora udeleženec uporabiti). Hkrati svojo izvedbo komentira tudi udeleženec, ki mora spor rešiti. S pomočjo povratne informacije skupina skupaj pride do sklepa, kje se lahko udeleženec še izboljša oziroma kaj mora prihodnjič upoštevati pri razreševanju nesoglasij. Po koncu treninga sledi uporaba večšin učinkovitega reševanja nesoglasij na delovnem mestu, po nekaj mesecih pa se skupina lahko ponovno zbere in pogovori o tem, kako jim je to večino uspelo uporabiti (lahko tudi, zakaj je niso uporabili, če je prišlo do takšnega primera).

VLOGA PSIHologa

Pri prenosu in uporabi treninga vedenjskega modeliranja v organizacijo ima pomembno vlogo psiholog, ki je po navadi zaposlen v kadrovskem oddelku ali kako drugače skrbi za zaposlene v organizaciji.

Bistveno je, da psiholog analizira situacije v organizaciji in predvidi, katere spretnosti oziroma vedenja bi se morala razvijati, pa tudi pri katerih posameznikih; torej oblikuje analizo potreb organizacije ali tima. To lahko poteka tako, da najprej opazuje vedenje in delovanje celotnih timov ali posameznikov znotraj tima, na podlagi tega pa oblikuje možne načine razvijanja spretnosti. Druga možnost je, da se z vodji dogovori, kaj je trenutno njihova glavna težava v timu oziroma na čem želijo delati in kakšen cilj želijo s pomočjo treninga doseči. Sodeluje lahko tudi pri izvajanju intervjujev, kjer zaposleni povedo svoja pričakovanja, želje na

področju razvoja. S tem dobi pomembno informacijo o pričakovanem razvoju zaposlenih. Tako ima psiholog vlogo pri analizi situacije in pri oblikovanju temeljev za oblikovanje in uporabo treninga. Psiholog tudi natančno ve, kdaj uporabiti trening vedenjskega modeliranja, kdaj pa bi bilo bolje uporabiti kakšno drugo metodo ali trening kombinirati z drugim načinom učenja.

Hkrati ima psiholog dovolj znanja in kompetenc za nadzor procesov v ozadju treninga vedenjskega modeliranja. To pomeni, da lahko opolnomoči trenerje za izvedbo, pomaga pri oblikovanju in razvoju treninga (lahko trenerju zagotavlja podporo, ga mentorira) ter spremlja napredek v razvoju veščin oziroma spretnosti. Torej je psiholog tudi tisti, ki nadzira prenos naučenih veščin v prakso: z opazovanjem, mesečnimi razgovori, vprašalniki, ponovnimi srečanji z udeleženci in drugimi metodami. Poleg tega pa je psiholog zaradi svojega znanja na različnih področjih lahko trener tudi sam, sploh pri razvoju kakšnih mehkejših veščin (komunikacije, učinkovitega timskega dela, reševanja konfliktov, upravljanja s časom ...). Tako psiholog na podlagi analize vedenj in spretnosti, ki jih morajo določeni zaposleni usvojiti, oblikuje trening na način, da ga zaposleni posnemajo in se učijo od njega.

Vloga psihologa je pomembna tudi na področju izobraževanj, kjer psihologi ostale strokovnjake informirajo glede pomena treningov za organizacije in izvedbe le-tega. Trening vedenjskega modeliranja namreč lahko uporabijo vodje pri zaposlenih na različnih področjih dela, kljub temu pa se zaposleni na vodstvenih funkcijah pogosto sploh ne zavedajo, da je takšna oblika učenja in pridobivanja veščin sploh mogoča. V takšnih primerih lahko psihologi oblikujejo delavnice, kjer predstavijo samo metodo, teorijo v ozadju in konkretne primere, kjer se lahko trening uporabi. V naslednjih korakih vodjem, ki se odločijo za takšno obliko razvijanja spretnosti pri svojih zaposlenih, ponudijo oporo in jih v različnih fazah procesa opolnomočijo za izvajanje treninga ter zagotavljajo povratno informacijo o izvedbi. Pomembno vlogo psihologa vidimo tudi pri ozaveščanju ostalih organizacij, kjer na kongresih predstavijo konkretne primere dobrih praks glede treninga ter tako spodbujajo uporabo in prenos v ostale organizacije.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Trening vedenjskega modeliranja je lahko zelo učinkovita metoda pri učenju zaželenih vedenj, vrednot in veščin. Kljub temu pa zasledimo tudi nekaj omejitev pri njegovi uporabi. Ena od njih je ta, da v literaturi ni jasno opisano, kdo lahko metodo izvaja. Na podlagi raziskav lahko sklepamo, da ima treninge možnost izvajati vsak, ki ima višje razvite tiste specifične veščine, ki jih želimo s treningom razvijati oziroma so cilj treninga. Trener je lahko tudi tisti, ki predstavlja pozitiven primer zaposlenega in v konkretnih situacijah uporablja veščine na primeren način. Čeprav je metoda videti precej enostavna za uporabo, pa je potrebno veliko predpriprav, saj je trening precej strukturiran. Tako je na primer potrebno vedenje, ki ga treniramo, sistematično analizirati ter razdeliti na posamezne učne točke. Hkrati je treba pripraviti videoposnetek primernegega modela ali to situacijo dobro izvesti v živo. Pri vsem tem se morajo tudi trenerji precej dobro pripraviti na svojo vlogo, saj je pomembno, da se udeležencem prikaže pravilen in najbolj optimalen način uporabe vedenja ali veščine. Tudi v nadaljnjih korakih je potrebna natančna priprava, saj je učinkovitost treninga odvisna od primernegega urjenja veščine ter dobre povratne informacije o izvedbi (Werner in De-Simone, 2009). Zato je potreben predhoden razmislek glede tega, kateri zaposleni so primerni za izvajanje treningov in kateri ne.

Ko je vsebina treninga visoko strukturirana, ko so udeleženci učljivi in ko je začetni nivo spretnosti pri udeležencih nizek, je trening vedenjskega modeliranja najbolj učinkovit (Simon in Werner, 1996). To pomeni, da lahko naletimo na težavo, kadar je želeno vedenje oziroma veščina bolj abstraktno in je ne moremo razdeliti na manjše učne točke, saj takrat trening ne bo prinesel enako dobrih rezultatov kot sicer. Poleg tega morajo imeti vsi udeleženci približno enako razvite spretnosti, kar pa je lahko pri nekaterih veščinah precej težko doseči (večina managerjev ima na primer komunikacijske sposobnosti na višjem nivoju, torej bi lahko pri urjenju v komunikaciji zaradi tega naleteli na manjšo učinkovitost treninga). Iz tega izhajajo tudi razlike v tempu učenja. Nekateri udeleženci bodo z malo informacijami in vajami uspešno uporabili naučeno tudi pozneje na delovnem mestu, po drugi strani pa bodo nekateri potrebovali več časa, vaj in dodatnih razlag, da bodo prišli do

enakega nivoja znanja. Treningi so načeloma oblikovani tako, da jih vsi udeleženci zaključijo naenkrat, kljub temu pa moramo upoštevati prej omenjene razlike in določenim udeležencem ponuditi dodatne možnosti za usvajanje znanja. Prav tako je problematično to, da udeleženci pri urjenju veščin z igro vlog, diskusijo, po navadi le reproducirajo, kar je na videoposnetku ali v realni situaciji pokazal model (Baldwin, 1992), težave pa se pojavijo pri prenosu naučenih znanj v delovno okolje.

Primanjkuje tudi raziskav, ki bi preverjale dolgoročni učinek treninga na samo vedenje pri delu. Nekaj novejših, ki so to vključile v svoje preučevanje, je ugotovilo, da učinek ni tako velik. Torej tisti, ki so bili deležni treninga, niso spremenili svojega vedenja tako, kot je bilo prikazano na treningu, prav tako pa se tudi njihova učinkovitost pri delu ni izboljšala (May in Kahnweiler, 2000). Uspešnost treninga se pogosto preverja le s pomočjo samoocen oziroma poročanj udeležencev treninga. Slednje je lahko problematično zato, ker njihovo poročilo ni nujno odraz realnega stanja. Zato je smiselno nekaj mesecev po izvedbi treninga ponovno zbrati vse udeležence ter se z njimi pogovoriti o uporabi naučenega ter težavah, s katerimi se soočajo. Prav tako je dobro narediti analizo sprememb na delovnem mestu ter povprašati sodelavce ali nadrejene o tem, ali je udeleženec spremenil svoje vedenje ter uporabil veščine tudi v praksi (Werner in DeSimone, 2009). Vodja je namreč v prvi vrsti tisti, ki mora imeti nadzor nad spremembami udeležencev in spremljati njihov napredek ter primerno ukrepati v primeru, če napredek ne gre v želeno smer. Kljub temu pa se želijo vodje tej vlogi pogosto izogniti in delo preložijo na kadrovice, ki kljub znanju zaposlenega in njegovega dela ne poznajo tako dobro kot njegov nadrejeni.

Na splošno je trening cenovno precej ugoden, sploh če uporabljamo videoposnetke modeliranja. Po drugi strani pa je za kakovosten trening treba v določenih primerih povabiti tudi zunanje strokovnjake oziroma trenerje, ki imajo z uporabo metode več izkušenj. To je lahko z vidika stroškov precej neugodno. Pri samem pregledu tega, kako je trening sestavljen, je veliko nejasnosti. Nekateri raziskave na primer ugotavljajo, da je treba prikazati le pozitivne modele (torej tiste, ki prikazujejo le primerno vedenje), spet druge trdijo, da je dobro uporabiti mešane modele, saj se bodo tako udeleženci naučili več. Nikjer pa ne dobimo vpogleda v to, kateri pristopi so najbolj učinkoviti v katerih primerih, saj je

lahko za učenje preprostejših veščin morda dovolj videoprikaz izvajanja veščine, pri kompleksnejših pa je trening učinkovitejši, če udeleženci vidijo model v živo (Mayer in Russell, 1987).

LITERATURA

- Baldwin, T. T. (1992). Effects of alternative modeling strategies on outcomes of interpersonal skills training. *Journal of Applied Psychology*, 77, 147–154.
- Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. New York: General Learning Press.
- Decker, P. J. (1980). Effects of symbolic coding and rehearsal in behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 65, 627–634.
- Dinkel, A. M. (2014). *Modeling behavior*. Dostopno na <https://www.alnmag.com/article/2014/04/modeling-behavior>.
- Fox, W. M. (2009). *Behavior modeling training for developing supervisory skills: trainee manual*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing Inc.
- Gist, M. E., Schwoerer, C. in Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 74, 884–891.
- Goldstein, A. P. in Sorcher, M. (1973). Changing managerial behavior by applied learning techniques. *Training and Development Journal*, 27, 36–39.
- Harrison, J. K. (1992). Individual and combined effects of behavior modeling and the cultural assimilator in cross-cultural management training. *Journal of Applied Psychology*, 77, 952–962.
- Ingram, D. (n.d.). *Behavior modeling in the workplace*. Dostopno na <http://small-business.chron.com/behavior-modeling-workplace-10980.html>.
- Kaptein, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: the influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 513–530.
- Law, G. C., Neihart, M. in Dutt, A. (2017). The use of behavior modeling training in a model app parent training program to improve functional communication of young children with autism spectrum disorder. *Autism*, 1–16.
- May, G. L. in Kahnweiler, W. M. (2000). The effect of mastery practice design on learning and transfer in behavior modeling training. *Personnel Psychology*, 53, 353–373.
- Mayer, S. J. in Russell, J. S. (1987). Behavior modeling training in organizations: concerns and conclusions. *Journal of Management*, 13, 21–40.
- Meyer, H. H. in Raich, M. S. (1983). An objective evaluation of a behavior modeling training program. *Personnel Psychology*, 36, 755–761.
- Noe, R. A. (2006). *Employee training and development*. New York: McGraw.

- Prescott, R. K. in Rothwell, W. J. (2012). *The encyclopedia of human resource management, volume 1: Short entries*. ZDA: Pfeiffer.
- Rothwell, W. J. in Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent: a completely revised and updated second edition of Human resource development a strategic approach*. Amherst, Mass: Harward Press.
- Russ-Eft, D. F. in Zenger, J. H. (1985). Common mistakes in evaluating training effectiveness. *Personel Administrator*, 30(4), 57–62.
- Simon, S. J. in Werner, J. M. (1996). Computer training through behavior modeling, self-paced and instructional approaches: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 648–659.
- Stul, M. (2017). Leveraging an enterprise social network for employee behavior modeling and forecasting. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Computer Technologies, Automatic Control, Radio Electronics*, 17(4), 98–112.
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F. in Chan, D. W. L. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 692–709.
- Truxillo, D. M., Baurr, T. N. in Erdogan, B. (2016). *Psychology and work: perspectives on industrial and organizational psychology*. Routledge.
- Werner, J. M. in DeSimone, R. L. (2009). *Human resource development (5th ed.)*. Mason Oh: SouthWestern Cengage Learning.

BEHAVIOUR MODELING TRAINING

Behaviour modeling training is one of the most commonly used methods for training and developing specific skills. Such training allows employees to learn in a social environment by observing and imitating behaviour. In the organization they are often arranged in the form of workshops where employees gather in a common space and are trained in the use of appropriate behaviour, but training can also take place directly during regular work. Employees first observe the person performing the desired behaviour and then repeat a similar situation through role play. Other employees and the trainer provide feedback about the performance in the scene, which they also need to use later in practice. Modeling can be referred to as a form of mentoring, as more experienced superiors demonstrate how employees need to behave in different situations. The use of behavioural modeling method can influence many aspects in an organization. It primarily serves as a mentoring strategy for employee success, as mentors display appropriate behaviour that employees then learn and practice in everyday work situations, with clear example of expected behaviours having been provided. As such, employees know exactly what is expected of them in the workplace. In addition, it emphasizes and supports teamwork, organizational cohesion and provides a better work environment, as such training often takes place in groups where employees interact and exchange feedback with each other.

Zala Špat in Andreja Petrovčič

UPRAVLJANJE S TALENTI

»Tematika upravljanja s talenti je zelo aktualna, vendar nekoliko problematična. Kdo sploh je talent in na kakšen način delati z njim? Definicije, ki jih ponujajo raziskovalci, so raznolike in neenotne. Upravljanje s talenti se nama zdi pomembno, saj organizacijam omogoča možnost načrtovanja nasledstva, kar zmanjša tveganje organizacije v primeru nenačrtovane ali nenadne izgube katerega od ključnih zaposlenih. Pomembno pa je, da je proces skrbno načrtovan in dobro izpeljan.«

Posamezniki so pri delu najbolj uspešni in učinkoviti, kadar lahko izkažejo svoje talente in sposobnosti. Takrat so za delo zavzeti in notranje motivirani. Prav zaradi tega je upravljanje s talenti v organizacijah po svetu že stalna praksa. Ključno je, da znotraj bazena kandidatov organizacije najdejo nadarjene in visoko usposobljene kandidate. Da so pri tem uspešni, pa je potrebna močna in pozitivna blagovna znamka delodajalca (Fegley, 2006). Scullion, Collings in Caligiuri (2010) upravljanje s talenti (angl. *talent management*) definirajo kot vse aktivnosti organizacije, s katerimi želijo pritegniti, selekcionirati, razvijati in spremljati najboljše posameznike na trgu delovne sile. Glavni postopki, ki jih uvrščamo v proces dela s talenti, so zaposlovanje, selekcija, mentorstvo, upravljanje z uspešnostjo, razvoj kariere, razvoj vodstva, načrtovanje nadomestnega kadra, prepoznavanje uspešnega dela in nagrajevanje zaposlenih (Heinen in O'Neill, 2004).

V literaturi najdemo različne definicije pojma upravljanja s talenti. Lewis in Heckman (2006) pojasnjujeta, da obstajajo vsaj tri različne rabe omenjenega pojma. Upravljanje s talenti oziroma delo s talenti je:

- zagotavljanje, da je prava oseba, ob pravem času, na pravem delovnem mestu (Jackson in Schuler, 1990);
- premišljeno in sistematično prizadevanje organizacije zagotoviti kontinuiteto vodstva na ključnih položajih ter spodbujati individualni napredek posameznikov (Rothwell, 1994);
- upravljanje s ponudbo, povpraševanjem in pretokom talenta skozi človeški kapital (Pascal, 2004).

Kadroviki v slovenskih organizacijah s pojmom talent opredeljujejo kombinacijo ujemanja z vrednotami organizacije, osebnostnih značilnosti in nadpovprečnih delovnih rezultatov v daljšem časovnem obdobju. V povprečju je kot talent prepoznanih 7 % vseh zaposlenih (Slana, 2018).

Čeprav se pristopi različnih organizacij med seboj razlikujejo, vsi težijo k istemu cilju. Osredotočajo se na posameznike, ki v določeni lastnosti izstopajo in so pri svojem delu zelo uspešni, posledično pa so označeni kot vodje, ključni kader ali pa izkazujejo potenciale, da bi se v takšne posameznike lahko razvili (Lewis in Heckman, 2006). Strokovnjaki, ki upravljajo s talenti, pri svojem iskanju niso omejeni le na organizacijo, v kateri so zaposleni, temveč potencialne kandidate iščejo znotraj konkurenčnih organizacij (Collings, Scullion in Morley, 2007). Prav to predstavlja bistveno razliko med tradicionalnim upravljanjem s človeškimi viri in upravljanjem s talenti. Prvo se posveča zaposlenim v organizaciji ter skrbi za razvoj celotnega človeškega kapitala v organizaciji (Collings in Mellahi, 2009), medtem ko se drugo osredotoča na razvoj visoko nadarjenih posameznikov, ki so ali pa bodo ključni za uspešnost organizacije (Lewis in Heckman, 2006). V ospredju upravljanja s talenti je predpostavka, da je treba nadarjenost najti, jo razčleniti, negovati in postaviti na ključne položaje, ki so bistveni za konkurenčno prednost organizacije (Boudreau in Ramstad, 2005).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Upravljanje s talenti je bilo v osnovi zasnovano za izboljšanje procesa zaposlovanja ter za uspešno umestitev potencialnih zaposlenih v delovne organizacije (Bhatnagar, 2007). Lewis in Heckman (2006) sta predpostavila, da so za prenos poslovnih strategij na področje upravljanja s

človeškimi viri zaslužni predvsem Tichy, Fombrun in Devanna (1982). Kadrovske oddelke organizacij so spodbujali k razumevanju poslovne organizacijske strategije ter k strateški usmerjenosti. Jackson in Schuler (1990) sta prikazala, kako je načrtovanje aktivnosti upravljanja s človeškimi viri (ocenjevanje povpraševanja in ponudbe na trgu dela, izvajanje programov in vrednotenje rezultatov) povezano z organizacijskimi spremenljivkami, kot so strategije organizacije, stopnja življenjskega cikla ter tekmovalna klima, prek različnih časovnih obdobj. S. Zuboff (1988) je izpostavila, da tehnološke spremembe povzročajo spremembe talentov, potrebnih za uporabo te tehnologije. Ugotovila je, da implementacija avtomatiziranih proizvodnih sistemov spreminja bazen talentov. Pri tem je izpostavila, da ne gre le za odpravo ročnega dela, temveč tudi za spremembo narave informacij, pridobljenih v procesu. Stewart (1997) je pozneje njeno idejo prenesel na področje upravljanja s človeškimi viri in izpostavil primerjavo vrednosti talentov s problematičnostjo njihove zamenjave.

Skozi čas so se raziskovalci na področju upravljanja s človeškimi viri osredotočili tudi na iskanje morebitnih potencialnih kandidatov zunaj okvirjev organizacije, v kateri so zaposleni. Zadnjih nekaj let je v sodobni strokovni literaturi mogoče opaziti razpravo o znanstvenemu pristopu in opredelitvi upravljanja s talenti. Po letu 2006 se je znatno povečalo znanstveno preučevanje upravljanja s talenti, a se zgodnja dela osredotočajo predvsem na vzpostavljanje definicij in razločevanje pojma od drugih sorodnih konceptov (Gallardo – Gallardo, Nijs, Dries in Gallo, 2015). E. Gallardo-Gallardo in M. Thunnissen (2015) navajata, da največ empiričnih raziskav na temo upravljanja s talenti izhaja iz ZDA, sledijo Velika Britanija, Avstralija, Nizozemska in Irska. Slovenske organizacije so se s procesom upravljanja s talenti bolj načrtno začele ukvarjati po letu 2015, kar sovpada z umirjanjem gospodarske krize. Kot razlog kadrovska specialistka srednje velike organizacije navaja, da je v času po krizi upravljanje s talenti konkurenčna prednost organizacije, ki se bori za talente (Slana, 2018).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Bhatnagar (2007) je potrdil, da učinkovite strategije upravljanja s talenti vodijo k visoki učinkovitosti ter pripadnosti zaposlenih ter k manjšemu odstotku odpovedi znotraj organizacije, pripadnost zaposlenih pa je izredno pomembna pri doseganju uspehov organizacije (Martel, 2003). Rezultat učinkovitega upravljanja s talenti so torej visoko učinkoviti in organizaciji pripadni posamezniki. Rhoades in Eisenberger (2002) na podlagi raziskav dodajata, da posamezniki, ki zaznavajo podporo organizacije, v manjši meri zapustijo svoje delovno mesto. Ker je glavni namen dela s talenti ohranitev visoko talentiranih posameznikov znotraj organizacije, so tudi Zhao, Wayne, Glibkowski in Bravo (2007) poudarili pomen strategij upravljanja s talenti in zagotavljanje zadovoljnih posameznikov.

Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale in Sumelius (2013) so ugotovili, da aktivnosti prepoznavanja talentov, npr. posredovanje pričakovanih ciljev prek psihološke pogodbe ter spodbujanje želenega vedenja znotraj organizacije, spodbujajo posameznike k aktivnemu sodelovanju in učinkovitemu delu. S pomočjo strategij prepoznavanja talentov se poveča tudi predanost organizaciji, posamezniki pa se z njo tudi lažje identificirajo (Mael in Ashfort, 1992). Identifikacija z organizacijo je povezana z mnogimi pozitivnimi učinki tako za posameznike kot za celotno organizacijo (Ashfort, Harrison in Corley, 2008). Raziskovalci so izpostavili predvsem pozitivno zaznavanje vodilnih, izboljšanje posameznikove samopodobe in zvišanje notranje motivacije. Kadar pride do identifikacije z organizacijo, posamezniki prevzamejo vrednote in razvijejo organizacijsko pripadnost (Björkman idr., 2013).

Pri vsem skupaj je za posameznike ključno zaznavanje dejstva, da so bili prepoznani kot talenti. Zaposleni s tem dobijo občutek, da so znotraj organizacije cenjeni, hkrati pa čutijo dolžnost, da se dodatno izobražujejo in osebnostno rastejo (Björkman idr., 2013).

Poudariti je treba tudi nekatere pomanjkljivosti raziskav na področju dela s talenti. Lewis in Heckman (2006) sta izpostavila, da so mnoge raziskave zasnovane retrospektivno in ne pojasnijo, ali kadrovske prakse vodijo k določenim izidom v organizaciji ali pa organizacijski izidi zagotovijo sredstva za izbrane kadrovske prakse (Gerhart, 2005; Wright, Gardner,

Moynihan in Allen, 2005). Večina raziskav uporablja metodo samoporočanja, kar otežuje ocenjevanje obsega odnosa med kadrovskimi praksami in izidi. Lewis in Heckman (2006) poudarjata tudi, da lahko razlike v kadrovskih praksah odražajo razlike v konkurenci, geografski regiji ali socio-ekonomskih spremenljivkah. Problematično je predvsem dejstvo, da ni eksplicitno raziskano, kako se izbira prakse povezuje s strategijo podjetja.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Upravljanje s talenti je proces, ki opisuje, kako uspešno organizacije izbirajo, razvijajo in obdržijo visoko talentirane, delovno uspešne posameznike (Michaels, Handfield-Jones in Axelrod, 2001). Uspešne organizacije talente dojemajo kot svojo prioriteto, zato je naloga dobrega vodje, da konkurenčne prednosti spodbuja s kakovostnimi vlogami talentov. Svojo konkurenčno prednost, ki temelji na talentih, povečujejo na dva načina. V prvem koraku morajo privabiti najbolj talentirane posameznike, v nadaljevanju pa jim morajo zagotoviti razvoj ter ustrezne delovne naloge. Vsaka organizacija bi tako morala opraviti določene meritve na področju svojega poslovanja, na podlagi katerih bi sprejela odločitve o širitvi bazena talentov, le-ta pa s seboj prinese velike spremembe v procesu dela (Michaels idr., 2001). Delo s talenti se izvaja, ko želi organizacija pridobiti novo delovno silo, s pomočjo katere bo celostno napredovala. Posamezniki, prepoznani kot talenti, naj bi pripomogli k novim idejam, inovativnosti, kreativnosti, učinkovitemu vodenju in upravljanju z materialnimi ali človeškimi viri.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Posamezniki, ki prepoznavajo talente in z njimi delajo, so menedžerji oziroma posamezniki, ki delajo na področju upravljanja s človeškimi viri. Včasih so to vodilni v organizacijah, včasih pa za proces dela s talenti skrbijo kadrovske službe. V proces pa so seveda vključeni tudi visoko talentirani posamezniki, ki so prepoznani kot talenti oziroma ključni kader.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Za upravljanje s talenti organizacije uporabljajo tri aktivnosti (Tarique in Schuler, 2010):

- privabljanje talentov (upravljanje z blagovno znamko delodajalca, zaposlovanje in selekcija);
- ohranjanje talentov v organizaciji (upravljanje uspešnosti in kompetencijske dejavnosti) ter
- razvijanje talentov (dejavnosti usposabljanja in poklicnega razvoja).

Privabljanje talentov. Vključuje štiri glavne aktivnosti upravljanja s človeškimi viri, tj. razvijanje blagovne znamke, pridobivanje zanimanja potencialnih talentov za njihovo organizacijo ter selekcija in zaposlovanje (Tarique in Schuler, 2010). Ključne dejavnosti, ki jih mora organizacija izvajati, da bi na svojo stran privabila talente, so vodstveno sprejemne usmeritve k talentom, oblikovanje vrednostnega načrta zaposlenega, preoblikovanje strategije pridobivanja najprimernejših kandidatov, vpeljava razvoja talentov v organizacijo ter razlikovanje in potrjevanje uspešnosti dela zaposlenih (Michaels idr., 2001).

Pri zaposlovanju talentov velja vodilo, da se mora posameznikovo vedenje ujemati z vedenjskimi zahtevami delovnega mesta, kar pomeni, da je pri identifikaciji potencialnega zaposlenega treba prepoznati njegove vrednote, cilje, želje in ugotoviti načine njegovega nagrajevanja. Koristno orodje za ugotavljanje ustreznosti kandidatov je vedenjski intervju, saj na takšen način intervjuvanec težje prikrije neskladnosti med njegovo želeno in resnično podobo (Sušnik, 2016). Stuart-Kotze in Dunn (2008) sicer opozarjata na negativno plat vedenjskega intervjuja – če se pri selekciji osredotočamo na pretekle izkušnje kandidatov, lahko spregledamo morebitne talente. Treba se je osredotočiti tudi na njihove zmožnosti in sposobnosti za doseganje rezultatov, ki bi ključno vplivali na uspeh organizacije v prihodnosti.

Ohranjanje talentov. Ko je talent na podlagi postopkov izbran oziroma privabljen v organizacijo, ga organizacija vključi v delovne procese in aktivnosti. Kadar govorimo o vključevanju talentov v organizacijo, imamo v mislih vse oblike angažiranja talentov, npr. klasična pogodbeni

razmerja, zunanji najem, najemanje kadrov za kratkoročne ali dolgoročne projekte, partnerski odnosi, ... (Schiemann, 2014). Pri novi zaposlitvi je zelo pomemben proces integracije posameznika v organizacijsko kulturo. Čeprav je ta proces ključnega pomena, je velikokrat nekoliko zanemarjen. Nekateri posamezniki hitro prepoznajo svojo vlogo v organizaciji in hitro presodijo, ali sodijo v organizacijo, medtem ko drugi nimajo tako dobrega vpogleda. Lahko se zgodi, da novo zaposlenega talenta fizično ali v mentalnem smislu izgubimo že na samem začetku. Zaznavanje neustreznosti se lahko zgodi, če je bila pred (npr. blagovna znamka delodajalca) in med (npr. vedenjski intervju) fazo pridobivanja posameznika organizacija pomanjkljivo ali pa celo neustrezno predstavljena. Poglavitnega pomena je, da že na samem začetku ugotovimo stopnjo skladnosti med kandidatom in obstoječim kadrom v organizaciji (Sušnik, 2016). Sprejem novih talentov je za nadaljni razvoj talenta zelo pomemben. Vodje morajo v tem primeru poskrbeti, da prepoznavajo uspehe talentov, talentom pa je treba omogočati tudi karierno in osebno rast, občutek varnosti in pravično obravnavo ter odprto komunikacijo (Schiemann, 2014).

Za ohranjanje talentov v organizacijah je zelo pomembna psihološka pogodba, ki jo organizacija in talent sklenejo v ključnih trenutkih zaposlitvenega odnosa, v času pridobivanja kadra, zaposlovanja, ocenjevanja uspešnosti zaposlenega in v procesih, ko organizacija izraža načrte za prihodnost. Pomen psihološke pogodbe je v zapolnjevanju vrzeli, ki jih klasična formalna pogodba ne zapolni. Pomembna so predvsem skladna in jasna pričakovanja obeh strani, kar predstavlja osnovo za razumevanje odnosa izmenjave med organizacijo in zaposlenimi (Sušnik, 2016). Raziskave potrjujejo, da skladna pričakovanja obeh strani pripomorejo k višjemu zadovoljstvu z delom, ter posledično višji produktivnosti in nižji fluktuaciji zaposlenih (Branham, 2001).

Razvijanje talentov. Čeprav razvoj talenta predstavlja bistveno komponento upravljanja s talenti, je še vedno precej nejasno ter neraziskano področje (Garavan, Carbery in Rock, 2012). Schiemann (2014) eno od faz v življenjskem ciklu talenta opredeljuje kot uravnavanje njegove delovne učinkovitosti. Uspešnost talenta se meri z uspešnostjo tima ter njegovo usklajenostjo s cilji organizacije, zato je pomembno, da so

pomanjkljivosti pravočasno ugotovljene. Talentom je treba redno omogočati razvijanje sposobnosti ter dodatno izobraževanje. Delo s talenti bi moralo z zagotavljanjem hitrega dostopa do znanj težiti k fleksibilnim postopkom razvoja talentov, saj je talentu kjerkoli in kadarkoli omogočen dostop do raznovrstnih razvojnih virov (Garavan idr., 2012). Za razvijanje spretnosti talentov so uporabni različni pristopi – od coachingov, delavnic, rotacije delovnih mest, do posebnih zadolžitev in projektov. Izziv je povezati vse pomembne dele na sistematičen način, s katerim posameznik razvija svoje kompetence, hkrati pa se kaže tudi uspešnost pri poslovanju. Ključno je tudi poznavanje začetnega oziroma trenutnega stanja posameznika (kakšne izkušnje, znanja, spretnosti in značilnosti ima), nato pa na podlagi močnih in šibkih področij, želenih kompetenc znotraj pozicije ali organizacije oblikovati načrt dela. Pri tem se je treba držati načrta, ustvariti optimalno okolje za učenje, skrbeti za podajanje povratnih informacij z obeh strani itd. (Berger in Berger, 2004).

Treba je poudariti še vlogo upravljanja s talenti pred zaposlitvijo v organizaciji, tj. **predzaposlitveno upravljanje s talenti**. Posamezniki so že pred vstopom v delovno razmerje ali določeno organizacijo soočeni s prepoznavanjem svojih talentov. Izobraževalni sistemi namreč spodbujajo k razvoju prepoznavanja samega sebe kot talenta. Ti procesi potekajo v obliki delovne prakse, praktičnega usposabljanja dijakov in študentov, pripravništva itd. Posameznikom omogočajo, da raziskujejo in že v zgodnji fazi odkrivajo svoje talente (Sušnik, 2016). Tudi Foster (2015) je predlagal, da se upravljanje s talenti začne že v šolskem sistemu in ne šele ob vstopu v organizacijo. Delo s talenti pred zaposlitvijo je dobro poznano v športu, vojski in organizacijah, ki zagotavljajo sponzorstva za nadaljevanje šolanja in usposabljanja. Prepoznavanje talentov pred zaposlitvijo odpravlja neskladnosti med izobraževalnim sistemom in delovnim okoljem ter pripomore k povečanju nacionalnega potenciala talentov, motivira posameznike k doseganju uspeha in pripomore k zaposlovanju najprimernejših kandidatov (Sušnik, 2016).

PRIMER UPORABE METODE

Primer, ki bo naveden v nadaljevanju, je izmišljen in hipotetično zastavljen. V prvem koraku upravljanja s talenti je treba ustvariti bazen talentov, ga raziskati in poiskati najbolj ustrezne, izstopajoče kandidate. Izdelati je treba dobro blagovno znamko delodajalca. V tem primeru lahko organizacija posname videoposnetek, v katerem se predstavi, vanj pa vključi še kratke intervjuje z zaposlenimi oziroma zaposleni podajo kratko osebno mnenje, zakaj je dobro biti del določene organizacije. Organizacija do talenta pristopiti previdno, a hkrati odločno. Ponudi mu stvari, ki jih na dosedanjem delovnem mestu nima (možnost dodatnega izobraževanja, višjo plačo, vlogo vodje projekta, ...). Pri izvajanju vedenjskega intervjuja manager kandidatu postavlja vprašanja, kot so:

- Kakšni so vaši cilji?
- Kje se vidite čez 5 let?
- Katere so vaše glavne vrednote?
- Kaj vas pri delu najbolj motivira?
- Naštejte vaše kompetence in razložite, na kakšen način ste jih pridobili.
- Kako se soočate s konflikti?
- Kaj bi naredili v situaciji, ko je treba izbrati med različnimi možnostmi?
- Kako ste v prejšnji organizaciji pridobivali nove stranke?
- Sodelavec v podjetju je storil napako pri vašem najpomembnejšem projektu. Opišite, kako ste rešili problem s sodelavcem in kako s stranko, s katero ste sodelovali pri projektu.
- Na kakšen način bi vnašali novosti v našo organizacijo?

V psihološki pogodbi vsaka stran opredeli svoja pričakovanja in želje, manager novega sodelavca uvede v organizacijsko kulturo in način dela. Organizacija ves čas spremlja njegovo delo, ga spodbuja in ustrezno nagrajuje. Skrbi za njegov osebni in karierni razvoj ter zanj išče nove izzive.

Kakšne so prakse upravljanja s talenti v Sloveniji? (Slana, 2018)

Prepoznavanje talenta pri zaposlenih v Sloveniji največkrat poteka glede na predloge vodij in prek razgovorov, ki jih vodi kadrovska služba (osredotočeni na željo po razvoju), nekaj organizacij za pomoč pri identifikaciji uporablja psihometrična testiranja, še redkeje pa ocenjevalne centre. V splošnem srednja podjetja pogosteje omenjajo, da je prepoznavanje bolj neformalno, saj dobro poznajo zaposlene, imajo veliko stika z njimi, jih lahko opazujejo pri različnih nalogah in projektih ter se lahko tudi bolj nesistematično, neformalno uskladijo z vodjo. Organizacije omenjajo tudi nekatere specifične pristope, ki jih uporabljajo pri sami identifikaciji talentov. Nekaj jih to počne prek internega razpisa, kamor se lahko prijavijo tisti, ki ustrezajo razpisanim pogojem (ali pa jih predlagajo vodje). Nato sledi poglobljena selekcija (razvojni intervju, psihološka testiranja, ocenjevalni centri, kalibracija z vodjami in upravo), vključitev v korporativno univerzo ter predstavitev projekta, ki za organizacijo predstavlja dodatno vrednost. Nekatere organizacije do talentov pridejo tudi skozi segmentacijo, kjer po določenih kriterijih izločanja (starost, izobrazba, ključnost delovnega mesta, možnost pridobivanja kadra s trga dela) pridejo do manjše skupine, nato pa pogledajo še rezultate dela, delovno zavzetost in osebnostne značilnosti.

V Sloveniji kot aktivnosti s ciljem **privabljanja talentov trga** največ organizacij omenja štipendiranje in sodelovanje s fakultetami. Skoraj polovica jih tudi načrtno gradi na blagovni znamki delodajalca in si tako povečuje možnosti, da jih kandidati prepoznajo kot zanimive in zaželene. Znotraj tega skušajo prilagoditi selekcijski proces, da je bolj zanimiv, delijo zgodbe o uspehu zaposlenih, aktivno sodelujejo na strokovnih dogodkih znotraj svojega področja ter zaposlenim zagotavljajo privlačen paket (fleksibilno delo, dodatne ugodnosti za zaposlene). Med pogoste pristope sodijo še obiski kariernih sejmov, omogočanje študijskih praks, sodelovanje s srednjimi šolami ter dnevi odprtih vrat. Veliko organizacij se poslužuje tudi mnenj sodelavcev, ki predlagajo svoje prijatelje, znance. Organizacije so se lotile tudi sistematične prenove oglaševanja prostih delovnih mest, kamor vključujejo tudi videovsebine (zgodbe njihovih zaposlenih, predstavitev vrednot in kulture organizacije), imena prostih delovnih mest predstavijo bolj zanimivo (npr. *IT ninje*) ter dodajo tudi grafične prikaze zadovoljstva, klime ali zavzetosti njihovih zaposlenih.

Pomemben del **ohranjanja** ključnih zaposlenih so **razvojne aktivnosti**. Slovenske organizacije najpogosteje uporabljajo delavnice in treninge, sodelovanje

v projektni skupini, sestanke, usmerjene v reševanje problema, delo pri izrednih projektih ter coaching. Redkejša je praksa uporabe metod osvetlitve dela, koorporativne univerze ter vodenega branja in diskusij. Večino omenjenih aktivnosti organizacije omogočajo vsem zaposlenim, talenti pa so v njih vpeti bolj pogosto in intenzivno. Bolj specifične prakse znotraj organizacij so tudi usposabljanja v tujini, vključevanje v delo in aktivnosti hčerinskih družb ter razvijanje mobilnost skozi delo v različnih organizacijskih enotah. Prav tako jih vključujejo v interdisciplinarne time, da dobijo širino v svojih znanjih ter spodbujajo interne premike (želijo, da ljudje na pravih delovnih mestih razvijejo svoj talent). Spodbujajo jih, da predavajo in inštruirajo druge zaposlene, vključujejo jih v program AmCham Young Professionals (za razvijanje vodstvenih veščin) ter se povezujejo z zagonskimi podjetji, da se preizkusijo kot mentorji. Organizacije navajajo tudi, da je za zadrževanje kadrov pomembno, da se posplošijo delovna mesta in postanejo bolj interdisciplinarna.

VLOGA PSIHologa

Psiholog v kadrovske službi lahko s svojim znanjem izbira in selekcionira ustrezne kandidate ter v procesu prepoznavanja talentov svoje ugotovitve podkrepi z uporabo psiholoških testov in njihovo ustrezno interpretacijo, kar je konkurenčna prednost pred ostalimi profili, ki so zaposleni v kadrovske oddelkih. Psiholog s svojimi znanji in kompetencami zmora uspešno izpeljati tudi vedenjski intervju, pri katerem je treba poleg postavljanja osredotočenih in specifičnih vprašanj pozorno opazovati tudi posameznikovo neverbalno govorico.

S talenti lahko psiholog sodeluje v vseh korakih procesa – od začetne predstavitve organizacije in zagotavljanja pomoči ob spoznavanju z organizacijo, pa do zagotavljanja visoke motiviranosti talentov ter delovnega zadovoljstva. Delo psihologa dodatno vključuje tudi svetovanje in podporo zaposlenim ter predstavlja nekakšen most med vodilnimi znotraj organizacije in delavci, zaradi česar je njegova vloga zelo pomembna.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Prepoznavanje talentov se med različnimi organizacijami nekoliko razlikuje. Čeprav imajo v osnovi isti ali vsaj zelo podoben cilj, se problem pojavi že na samem začetku. Obstajajo različne definicije pojmov talent in upravljanje s talenti, kar povzroča nejasnost samega procesa.

Na izvajanje metode se je treba temeljito pripraviti. Prepoznavanje talentov vsebuje veliko korakov, od ustvarjanja bazena talentov, selekcije in zaposlovanja do razvijanja talentov. Vsak od procesov mora biti skrbno načrtovan, prav tako je treba sistematično slediti razvoju talenta. Do napak lahko pride v različnih segmentih procesa. Najpogostejše napake menedžerjev pri izbiri ustreznih kandidatov so dajanje prednosti izkušnjam in strokovnosti pred talentiranostjo, zaposlovanje na podlagi dobrega občutka, sindrom iskanja »nadčloveka« ali »supermana«, zaposlovanje po lastni podobi ali na podlagi zvez, poznanstev in referenc, brez dokazov o uspešnosti, delegiranje procesa tretji osebi, pomanjkljiv opis delovnega mesta in delovnih nalog ter spregled internih kandidatov (Branham, 2001). Lahko se zgodi, da vodilni v organizaciji na vsak način želijo določeno osebo zaradi njegovega talenta, v delovnem procesu pa se njegove kompetence ne odražajo. Do tega lahko pride, ko se v procesu ne izvede analiza delovnih potreb. Takrat govorimo o praksi prehitrega zaposlovanja.

LITERATURA

- Berger, L. A. in Berger, D. R. (2004). *Talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. McGraw-Hill: New York.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640–663.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K. Smale, A. in Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214.
- Boudreau, J. W. in Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, 129–136.
- Branham, L. (2001). *Keeping the people who keep you in business – 24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York: American Management Association.

- Collings, D. G. in Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233–235.
- Collings, D. G., Scullion, H. in Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42, 198–213.
- Fegley, S. (2006). *2006 Talent Management Survey Report*, SHRM Research, Alexandria, VA. Dostopno na <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/2006%20talent%20management%20survey%20report.pdf>
- Foster, C. L. (2015). Managing the flow of talent through organizations – a boundary-less model. *Development and Learning in Organizations*, 29(1), 15–19.
- Gallardo-Gallardo, E. in Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N. in Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279.
- Garavan, T. N., Carbery, R. in Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36, 5–24.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Review*, 16(2), 174–185.
- Heinen, J. S. in O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67–82.
- Jackson, S. E. in Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223–239.
- Lewis, R. E. in Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Mael, F. in Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 103–123.
- Martel, L. (2003). Finding and keeping high performers: best practices from 25 best companies. *Employee Relations Today*, 30(1), 27–43.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. in Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Pascal, C. (2004). Foreword. V A. Schweyer (ur.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley.
- Rhoades, L. in Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.

- Rothwell, W. J. (1994). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Amacom.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288.
- Scullion, H., Collings, D. G. in Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45, 105–108.
- Slana, Z. (2018). *Proces ravnanja s talenti v delovnih organizacijah v Sloveniji* (magistrska naloga). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency.
- Stuart-Kotze, R. in Dunn, C. (2008). *Who are your best people? How to find, measure and manage top talent?* Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Sušnik, T. (2016). *Management talentov v slovenskem medijskem prostoru na primeru izbrane organizacije* (magistrska naloga). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Tarique, I. in Sculer, R.S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestion for further research. *Journal of World Business*, 45, 122–133.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J. in Devanna, M. A. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47–61.
- Wright, P. M., Gardner, P. M., Moynihan, L. M. in Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409–446.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. in Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647–680.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. New York: Basic Books.

TALENT MANAGEMENT

Employees are most successful when they can exhibit their skills and abilities, and successful organizations around the world look for talented individuals who can increase their competitive power in the market. In this context, talent management is a process that involves attracting talent, retaining talented individuals in the organization, and constantly developing their capabilities. Talent management, therefore, encompasses all the activities of an organization to attract, select, develop and monitor the best individuals in the labour market. The main processes that are included in the process of talent management are recruitment, selection, mentoring, performance management, career development, leadership

development, personnel planning, recognition of successful work and rewarding of employees. Although the approaches of different organizations differ from one another, they all strive for the same goal. They focus on individuals who stand out in a particular trait and are very successful in their work. These are consequently labelled as leaders or key personnel, or employees who show the potential to develop into such individuals. Talent management professionals are not limited only to the organization in which they are working when looking for talented individuals, but also look for potential candidates within competing organizations.

Tjaša Vitez

VIDEONADZOR V ORGANIZACIJAH

»Tehnološki napredek je prinesel različne oblike nadzora nad zaposlenimi in delovnimi procesi. Med najpogostejšimi oblikami je izvajanje videonadzora, ki je nedvomno koristno sredstvo za zagotavljanje varnosti, hkrati pa lahko zelo hitro posegamo v posameznikovo zasebnost, če ta ni ustrezno zakonsko reguliran in načrtovan. Zaradi lastnih izkušenj z videonadzorom in primerov slabe prakse, ki jih je mogoče zaslediti v medijih, sem se odločila podrobneje raziskati to področje, predvsem pa oblikovati smernice za njegovo ustrezno izvedbo.«

Za videonadzor se v najširšem smislu šteje uporabo videokamer za sistematično snemanje, prenos in shranjevanje slike z ene lokacije na drugo, praviloma z namenom zagotavljanja varnosti. Prav tako se za videonadzor štejejo rešitve, ki zajemajo le prenos slike brez snemanja (t. i. podaljšano oko). Definicija videonadzora ni opredeljena v zakonih, temveč se je oblikovala skozi prakso (Smernice glede izvajanja videonadzora, b.d.).

Uporabo videonadzora v delovnih organizacijah v Sloveniji ureja kar nekaj zakonov, med katerimi je najpomembnejši Zakon o varstvu osebnih podatkov (v nadaljevanju ZVOP-1), ki naj bi ga delodajalci ob načrtovanju digitalnega nadzora tudi upoštevali. Poglavlje se osredotoča na videonadzor delovnih prostorov, ki je opredeljen v 77. členu ZVOP-1. Gre za snemanje delavcev v delovnih prostorih, kar predstavlja večji poseg v zasebnost posameznikov. Tudi na delovnem mestu ima vsakdo pravico do določene stopnje avtonomije. Pri tem prihaja do nasprotja interesov – na eni strani interes delodajalca, ki ima pravico do oblasti

nad svojimi sredstvi (torej tudi pravico, da jih nadzira), po drugi strani pa je zakonit interes zaposlenega, ki utemeljeno pričakuje določeno stopnjo zasebnosti in delno samostojnost ter zaupnost tudi na delovnem mestu.

Zakonodajalec je določil bistveno strožje pogoje za uvedbo videonadzora delovnih prostorov. Namen tega člena je varovanje zasebnosti posameznikov, ki obstaja tudi v delovnih prostorih in se v njo ne sme nesorazmerno posegati. Opravljanje videonadzora znotraj delovnih prostorov je mogoče le v izjemnih primerih, kadar je to nujno potrebno zaradi varnosti ljudi ali premoženja, ali pa, če je treba varovati tajne podatke ter poslovno skrivnost, teh namenov pa ni možno doseči z milejšimi sredstvi. Izvajalec videonadzora mora izrecno ugotoviti, ali obstaja milejši ukrep, ki bi omogočal, da zaposleni ne bi bili podvrženi snemanju (Zakon o varstvu osebnih podatkov, 2007).

Ob upoštevanju zgoraj pojasnenih strogih pogojev za izvajanje videonadzora znotraj delovnih prostorov je videonadzor praviloma dopustno izvajati npr. v trgovinah, v skladiščih, na mestih v proizvodnji, kjer obstaja velika verjetnost odtujitve predmetov ali povzročitve večje škode, na bančnih okencih, nad blagajnami v gostinskih obratih, na delovnih mestih, kjer se posluje z gotovino, na mestih, kjer se hranijo tajni, občutljivi ali drugi zaupni osebni podatki, pri čemer morajo biti kamere usmerjene na nosilce takšnih podatkov in ne na zaposlene.

Ni pa videonadzora dopustno izvajati npr. v jedilnicah, čajnih kuhinjah in v običajnih pisarnah, kjer delajo zaposleni. ZVOP-1 ureja videonadzor na način, da za njegovo izvajanje sicer ni potrebno izrecno soglasje snemanih, morajo pa biti o njem obveščeni, da lahko prilagodijo svoje vedenje in ravnanje oz. se lahko v posameznih primerih tudi izognejo prostorom, kjer se takšen videonadzor izvaja. Pravočasna in ustrezna seznanjenost z videonadzorom je zato ključni element njegove zakonitosti in sorazmernosti (Smernice glede izvajanja videonadzora, b.d.).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Prve kamere za namen videonadzora je namestilo podjetje Siemens v Nemčiji leta 1942, da bi opazovali vzlet raket V-2. Za oblikovanje sistema in njegovo namestitev je bil odgovoren nemški inženir Walter Bruch. V Združenih državah Amerike so prvi videonadzorni sistem, ki

se je imenoval Vericon, začeli uporabljati leta 1949. O tem sistemu ni veliko znanega, le da za njegovo uporabo ni bilo potrebno dovoljenje vlade (Delgado, 2013). Po koncu druge svetovne vojne je do izboljšav na področju videonadzora prišlo skoraj vsako desetletje.

Zgodnje oblike videonadzora niso omogočale snemanja in shranjevanja posnetkov. To je bilo mogoče šele z razvojem magnetnega traku v 50. letih, ki ga je bilo najprej treba ročno menjavati in navijati na kolute. Tak proces je bil zelo časovno zamuden, drag in nezanesljiv, zaradi česar se uporaba videonadzora ni takoj razširila po svetu. V letih od 1950 do 1960 so kamere začeli uporabljati za nadzor cest in pomembnih javnih površin. Do sprememb je prišlo v 70. letih 20. stoletja z iznajdbo kaset, kar je olajšalo snemanje in brisanje informacij, posledično pa je videonadzor postal bolj razširjen (A bit about the history of video surveillance, 2018).

V 90. letih so se videonadzorni sistemi digitalizirali; razvili so namreč digitalni multipleks, s pomočjo katerega so lahko snemali z več kamerami naenkrat. Dandanes pa je razvoj videonadzora oprt na aplikacije oz. produkte, ki temeljijo na uporabi spleta. Tako ga je mogoče uporabiti kjerkoli in posnetke gledati od koderkoli (Delgado, 2013). V prihodnosti naj bi se kamere spremenile iz »pasivnih opazovalcev« v aktivne udeležence dogajanja. To pomeni, da naj bi bile sposobne prepoznati neobičajne dogodke oz. situacije in ukrepati v skladu z njimi (A bit about the history of video surveillance, 2018).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Z razvojem in pocenitvijo videonadzorne opreme je njena uporaba postala vedno bolj pogosta tudi v podjetjih in drugih organizacijah. Domača študija (Potokar in Androić, 2014) kaže, da znaten delež slovenskih organizacij uporablja vsaj nekatera sredstva za varovanje, med njimi v največji meri ravno videonadzor (17 %). Uporabljajo ga predvsem za potrebe zagotavljanja varnosti (69 %), v vidnem delu pa še za nadzor poslovnih procesov (31 %). Njegov največji prispevek vidijo v odvratanju potencialnih kršiteljev (preventivna funkcija), medtem ko je razreševanje preteklih varnostnih incidentov (kurativna funkcija) na

drugem mestu. Od ostalih posledic videonadzora pa delovne organizacije navajajo še povečan občutek varnosti za zaposlene ter spremenjeno (»bolj previdno«) obnašanje zaposlenih zaradi videonadzora oz. celo njihovo odkrito priznanje, da uvedbo videonadzora dojemajo kot poseg v njihovo zasebnost. Obstaja tudi nevarnost, da se videonadzor prične uporabljati izključno za nadzor zaposlenih.

Znanstvene raziskave na področju videonadzora delovnih prostorov se osredotočajo predvsem na pozitivne in negativne vidike njegove rabe. Ob pregledu literature sem ugotovila, da se videonadzor zelo pogosto uporablja v zdravstvenih ustanovah (npr. Armellino idr., 2012) in na področju živilske industrije (npr. Cronney, 2016), pri čemer se osredotočajo na upoštevanje raznih predpisov ali pravil na delovnem mestu. Ugotovitve posameznih raziskav je sicer težko posploševati, saj gre po večini za študije primerov ali uporabo videonadzora v specifičnih delovnih kontekstih.

Najpogostejše metode za ocenjevanje in nadzor vedenja zaposlenih s pomočjo tehnologije so preverjanje uporabe računalnika, nadzor elektronske pošte in videonadzor (Spitzmüller in Stanton, 2006). Uporaba tehnologije za nadzor zaposlenih prinaša tako prednosti in slabosti, ki so predstavljene v nadaljevanju.

Literatura s področja nadzora na delovnem mestu, vključno z elektronskimi oblikami, kaže na škodljive učinke na zaposlene, med katerimi se najpogosteje pojavljajo visoka stopnja stresa, manj zaželenih oblik vedenja, manjše zaupanje v vodstvo in osiromašenost interakcije (Aiello, 1993; Aiello in Kolb, 1995; Allen, Coopman, Hart in Walker, 2007; Holland, Cooper in Hecker, 2015; Martin, Wellen in Grimmer, 2016; Smith, Carayon, Sanders, Lim in LeGrande, 1992). Organizacije dodano vrednost videonadzora vidijo predvsem v večji produktivnosti zaposlenih, večjem upoštevanju standardov vedenja in varnostnih predpisov ter nižji stopnji kraj s strani zaposlenih (D'Urso, 2006; Martin, Wellen in Grimmer, 2016; Welsh in Farrington, 2003).

Ob uporabi videonadzora se delodajalci srečujejo tudi s pravnimi in etičnimi dilemami. To je lahko vzrok, da se v organizacijah tej strategiji nadzora zaposlenih raje izognejo. Zaradi tega obstaja nevarnost, da bodo zaposleni uporabljali svoje standardne prakse, ki so morda pomanjkljive (Payne, 2008), kar pa ima lahko negativne posledice za celotno organizacijo (npr. izguba časa, denarja, slabša integriteta znamke).

Ker je uporaba različnih oblik nadzora na delovnem mestu postala že skorajda rutinska, se raziskovalci soočajo z drugačnim izzivom – želijo ugotoviti, kako zmanjšati ali se izogniti negativnim posledicam, povezanim z nadzorom. Tako so leta 2016 v Avstraliji na vzorcu 406 zaposlenih naredili raziskavo o povezavi med odnosom do nadzora (vključno z videonadzorom) na delovnem mestu in zaznani stopnjo nadzora ter neproduktivnim vedenjem na delovnem mestu (npr. spodkopavanje in oteževanje dela vodje, iskanje napak pri delu organizacije). Zaposleni, ki so izpostavljeni visoki stopnji elektronskega nadzora, običajno razvijajo negativen odnos do nadzornega sistema (Alge, Ballinger, Tangirala in Oakley, 2006; Douhit in Aiello, 2001; Varca, 2006). Ugotovili so, da višja stopnja zaznanega nadzora na delovnem mestu povzroča več neproduktivnega vedenja, pri čemer je mediatorska spremenljivka te povezave odnos do nadzora.

Tudi skozi predhodne raziskave so ugotovili, da doživljanje različnih oblik nadzora s strani zaposlenih lahko izboljšamo na ta način, da imajo zaposleni večji občutek pravičnosti in kontrole (Ambrose in Alder, 2000; Douthitt in Aiello, 2001). V omenjeni študiji so med drugim s pregledom obstoječe literature in raziskav želeli oblikovati smernice, kako oblikovati ustrezno okolje oz. sistem videonadzora, da bi zmanjšali negativne posledice ali se jim izognili. Ugotovili so naslednje:

- Udeleženci poročajo o večjem občutku kontrole, kadar so obveščeni o tem, kdaj točno jih nadzorujejo/snemajo (Martin, Wellen in Grimmer, 2016).
- Zaposleni različne oblike nadzora doživljajo kot bolj pravične, če jih o tem z ustrezno utemeljitvijo vnaprej obvestijo (Martin, Wellen in Grimmer, 2016).
- Zaposleni različne oblike nadzora dojemajo kot manj invazivne, če imajo možnost sodelovanja pri oblikovanju nadzornega sistema in so informacije, ki jih pridobivajo na ta način, pomembne za opravljanje njihovega dela. Posledično nadzor dojemajo tudi kot bolj pravičen (Alge, 2001).

Pomemben vidik zaznavanja videonadzora pa predstavlja tudi psihosocialno okolje. Raziskovalci omenjajo različne načine, kako je mogoče opolnomočiti zaposlene oziroma dejavnike, ki na to vplivajo:

- Nedvoumne vloge zaposlenih, dostop do informacij, socio-politična podpora, participativna organizacijska klima (Spreitzer, 1996).
- Deljenje informacij, sodelovanje pri odločanju, podporni vrstniški odnosi, značilnosti delovnega mesta (Seibert, Wang in Courtright, 2011).
- Vodenje na način, da imajo tudi podrejeni vpliv/moč (delegiranje avtoritete, avtonomno sprejemanje odločitev, obveščanje zaposlenih, coaching) (Sharma in Kirkman, 2015).

Zaposleni imajo tako večji občutek kontrole nad dogajanjem v organizaciji, delo, ki ga opravljajo, pa se jim zdi smiselno in pomembno.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Videonadzor delovnih prostorov se po Zakonu o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1) lahko izvaja za namene varovanja ljudi ali premoženja in varovanje tajnih podatkov oz. poslovnih skrivnosti v uradih ter poslovnih okoljih. Poleg tega omogoča razreševanje preteklih incidentov in zavarovanje z njimi povezanih dokazov za rabo v morebitnih poznejših postopkih. Ima tudi preventivni učinek, saj naj bi že njegova prisotnost odvrčala potencialne kršitelje. Ni pa dopustno uporabiti videonadzora izključno zaradi kontrole izrabe delovnega časa (npr. kdaj je delavec prisoten na delovnem mestu) (Smernice glede izvajanja videonadzora).

V drugih državah – če za to obstaja pravna podlaga – videonadzor uporabljajo tudi za povečevanje produktivnosti in preverjanje upoštevanja postopkov za zagotavljanje varnosti na delovnem mestu.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Ciljno populacijo lahko predstavljajo vsi zaposleni v določeni organizaciji, pri čemer je treba upoštevati odredbe Zakona o varstvu osebnih podatkov.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Tehnologija omogoča tri mehanizme videonadzora:

- videonadzor od zgoraj navzdol, ki ga izvaja organizacija nad svojimi zaposlenimi;
- videonadzor od spodaj navgor, ki ga v skrbi in odgovornosti za organizacijo izvajajo zaposleni in
- lateralni videonadzor, ki se izvaja v odnosu med zaposlenimi (Hagen, Bighash, Hollingshead, Jawaid Shaikh in Aleksander, 2018).

Uporabo videonadzora lahko spremlja določena mera negotovosti, ki je ne smemo spregledati. Hagen in sodelavci (2018) predlagajo model sprejemanja etičnih odločitev skozi štiri stopnje. Model se osredotoča na tri dimenzije etičnih dilem v povezavi z zasebnostjo: transparentnost, dostop in enakost (Workman, 2009).

Model odločanja se prične z zaznano potrebo po nadzoru, ki se lahko pojavi zaradi problematike, kot je kraja, pritožb o neustreznem odnosu do zaposlenih/strank ali kontrole kakovosti izdelkov. Ko je problem identificiran, se prične proces odločanja, ali je videonadzor potreben ter kako ga prilagoditi velikosti in naravi grožnje. Proces odločanja poteka skozi štiri stopnje: namestitev, snemanje, obdelava in shranjevanje, uporaba in predvajanje posnetkov (Hagen idr., 2018).

1. Namestitev: Odločitev o namestitvi vključuje premislek o lokaciji, poziciji, številu in zmogljivosti videokamere. (*Primer: Banka se odloči za namestitev kamere za nadzor zunanjega bankomata, z možnostjo obrazne prepoznave.*)
2. Snemanje: Na drugi stopnji procesa so potrebne odločitve glede snemanja – kdaj bodo zaposleni uporabljali videokamere, ali bo snemanje potekalo kontinuirano ali le ob določenem času, ali bo videokamera fiksirana ali se bo premikala ipd. (*Primer: V trgovini z oblačili namestijo kamero, ki pa ne snema, saj sklepajo, da je za preprečevanje kraj dovolj njena prisotnost.*)
3. Obdelava in shranjevanje: Ta stopnja zajema odločitve o shranjevanju posnetkov za uporabo v prihodnosti, količini shranjenega materiala, mestu shranjevanja, načinu varovanja in dostopu do

posnetkov. (Primer: Videonadzor mednarodnega letališča s kompleksnim sistemom kamer in posnetkov, ki jih v živo spremljajo varnostne službe.)

4. Uporaba in predvajanje posnetkov: Zadnja, četrta stopnja se navezuje na montiranje in uporabo posnetkov. Če bodo slednji uporabljeni, se je treba odločiti, s kom jih bomo delili, kdaj, na kakšen način in kakšen je naš namen. (Primer: Zaposleni deli posnetek na svojem telefonu s sodelavcem.)

Na vsaki stopnji odločanja je treba posvetiti pozornost etičnim vidikom videonazdora. V tabeli 1 so navedena vprašanja, razdeljena glede na stopnje odločanja in tri dimenzije etičnih dilem pri zagotavljanju zasebnosti. Ta vprašanja lahko predstavljajo vodilo pri razreševanju morebitnih etičnih dilem (Hagen, 2018).

Tabela 1: Vprašanja za reševanje etičnih dilem pri uporabi videonadzora.

	DIMENZIJE ETIČNIH DILEM		
STOPNJE ODLOČANJA	Transparentnost	Dostop	Enakost
Namestitev	Smo zaposlene obvestili o namestitvi videokamer?	Kdo ima dostop do tehnoloških pripomočkov in podatkov?	Ali namestitev opreme targetira/izolira določene zaposlene ali skupine zaposlenih?
Snemanje	Smo zaposlene obvestili, katere podatke bomo zbirali in zakaj?	Kdo lahko kontrolira zbiranje podatkov?	Ali posnetki vključujejo vse potencialne skupine?
Obdelava in shranjevanje	Smo zaposlene obvestili o zmogljivosti videokamer in shranjevanju podatkov?	Kdo lahko obdeluje podatke in kakšno je njihovo varovanje?	Je obdelava in shranjevanje podatkov enako za vse zaposlene?
Uporaba in predvajanje posnetkov	Smo zaposlene obvestili o kontekstu, politiki in namenu uporabe posnetkov?	Kdo lahko uporablja in predvaja posnetke?	Kakšen vpliv bo imela uporaba in predvajanje posnetkov na zaposlene?

PRIMER UPORABE METODE

Kot primer uporabe videonadzora sem izbrala raziskavo na medicinskem področju, ki jo je v obdobju od leta 2008 do 2010 izvajala D. Armellino s sodelavci (2012). Raziskovalci so s pomočjo videonadzora ocenjevali upoštevanje higienskih predpisov zdravstvenega osebja enote intenzivne nege, saj higiena rok predstavlja enega od najosnovnejših ukrepov za preprečevanje raznih okužb. Primer jasno ponazarja pomembnost povratnih informacij ob uporabi videonadzora oziroma kako je lahko ta neučinkovit, če se osebje le snema.

Medicinsko osebje so 16 tednov snemali brez povratnih informacij in 16 tednov s sprotnim obveščanjem o upoštevanju higienskih predpisov. V sobe pacientov in na hodnike so namestili 21 kamer, ki so bile usmerjene proti umivalnikom, da so zagotovili zasebnost pacientov. Opazovali so osebje, ki je v stiku s pacienti – zdravnike, medicinske sestre in strežnice, obiskovalce pa so izločili. Dogodek, ki je predstavljal upoštevanje higienskih predpisov, je imel naslednje kriterije: oseba, ki se je v sobi pacienta zadrževala vsaj 60 sekund, si je roke oprala/razkužila v roku 10 sekund ob prihodu/odhodu iz sobe. Raziskovalci niso opazovali stika s pacientom in kakovosti higiene rok.

Povratne informacije so bile podane v obliki deleža, in sicer med številom priložnosti za umivanje rok ter dogodki, pri katerih so bili upoštevani kriteriji. V prvem pogoju (brez povratnih informacij) so zabeležili 60.542 dogodkov, med katerimi so pri 3933 (6,5 %) bili upoštevani kriteriji higiene rok, v drugem pogoju pa so bili kriteriji izpolnjeni v 59.627 primerih od 73.080 zabeleženih dogodkov (81,6 %). Temu je sledilo 75-tedensko obdobje vzdrževanja upoštevanja higienskih predpisov, kjer so zabeležili 298.860 dogodkov, z izpolnjenimi kriteriji v 262.826 primerih (87,9 %).

Videonadzor s sprotnimi povratnimi informacijami je imel dolgoročne učinke na upoštevanje higienskih predpisov pri medicinskem osebju, sama prisotnost kamer pa za spremembe ni bila dovolj.

VLOGA PSIHOLOGA

V skladu z modelom etičnega odločanja o uporabi videonadzora in zakonsko ureditvijo psiholog lahko deluje kot svetovalec. Njegova naloga

je, da zaposlenim in vodstvu svetuje o etičnih standardih in postopkih, saj je ob izvajanju nadzora treba zaposlenim zagotoviti tudi zadostno mero zasebnosti.

Ko se videonadzor v organizaciji že uporablja, pa je njegova naloga predvsem opazovanje in primerjanje skladnosti z zakonom in etičnimi standardi.

V tujih državah se videonadzor uporablja na raziskovalnem področju in pri načrtovanju sprememb v organizaciji, kar pa naša zakonodaja ne dopušča. Potokar in Androić (2014) v raziskavi opozarjata, da se v organizacijah v Sloveniji kaže potreba po videonadzoru tudi na drugih področjih, ne le za varovanje. Ugotavljata, da v delovnih organizacijah zelo redko ocenjujejo učinkovitost videonadzora z vidika njegove preventivne in kurativne funkcije. Vlogo psihologa tako vidim tudi na raziskovalnem področju, saj bi bilo treba uporabo videonadzora ponovno in bolj poglobljeno raziskati, predvsem pa pokazati, da se z ustreznim pristopom da doseči pozitivne izide.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Izvedba videonadzora ima lahko določene negativne posledice za zaposlene in posledično tudi za organizacijo. Zakon o varstvu osebnih podatkov ne dopušča njegove rabe za raznovrstne namene, temveč le tiste, ki so opredeljeni v 77. členu in opisani na začetku predstavitve te metode.

Velik problem pri izvedbi videonadzora je lahko tudi izkoriščanje kamer v druge namene s strani delodajalcev (npr. za nadzor izrabe delovnega časa), kar predstavlja poseg v zasebnost zaposlenih. Zato je treba nameniti posebno pozornost oblikovanju smernic (namen, cilj, način nadzora, poročanje, odgovorna oseba, ravnanje ob morebitnih kršitvah) za uporabo videonadzornega sistema.

LITERATURA

A bit about the history of video surveillance. (2018). Dostopno na <https://medium.com/faceter/a-bit-about-the-history-of-video-surveillance-c14cd72fd71c>

- Aiello, J. R. (1993). Computer-based work monitoring: Electronic surveillance and its effects. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(7), 499–507.
- Aiello, J. R. in Kolb, K. J. (1995). Electronic performance monitoring and social context. Impact on productivity and stress. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 339–353.
- Allen, M. W., Coopman, S. J., Hart, J. L. in Walker, K. L. (2007). Workplace surveillance and managing privacy boundaries. *Management Communication Quarterly*, 21(2), 172–200.
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S. in Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extra role performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221–232.
- Alge, B. J. (2001). Effects of computer surveillance on perceptions of privacy and procedural justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 797–804.
- Ambrose, M. L. in Alder, G. S. (2000). Designing, implementing, and utilizing computerized performance monitoring: Enhancing organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 187–219.
- Armellino, D., Hussain, E., Schilling, M. E., Senicola, W., Eichorn, A., Dlugacz, Y. in Farber, B. F. (2012). Using high-technology safety measures: The use of third-party remote video auditing and real-time feedback in healthcare. *Clinical Infectious Diseases*, 54(1), 1–7.
- Cronney, C. (2016). *Effect of cameras in the workplace: Implications for the U.S. swine industry*. Purdue University.
- Delgado, R. (2013). *From Edison to internet: A history of video surveillance*. Dostopno na <https://www.business2community.com/tech-gadgets/from-edison-to-internet-a-history-of-video-surveillance-0578308>
- Douthitt, E. A. in Aiello, J. R. (2001). The role of participation and control in the effects of computer monitoring on fairness perceptions, task satisfaction, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 867–874.
- D'Urso, S. C. (2006). Who's watching us at work? Toward a structural-perceptual model of electronic monitoring and surveillance in organizations. *Communication Theory*, 16(3), 281–303.
- Hagen, C. S., Bighash, L., Hollingshead, A. B., Shaikh, S. J. in Alexander, K. S. (2018). Why are you watching? Video surveillance in organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2), 274–291.
- Holland, P. J., Cooper, B. in Hecker, R. (2015). Electronic monitoring and surveillance in the workplace. *Personnel Review*, 44(1), 161–175.
- Martin, A. J., Wellen, J. M. in Grimmer, M. R. (2016). An eye on your work: How empowerment affects the relationship between electronic surveillance and counterproductive work behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2635–2651.

- Payne, J. (2008). »Put your hands where my eyes can see«: An analysis of workplace surveillance, resistance and consent (magistrska naloga). Državna univerza Severna Karolina. Dostopna na <https://repository.lib.ncsu.edu/bitstream/handle/1840.16/593/etd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Potokar, M. in Androić, S. (2014). Video surveillance and corporate security. *Journal of Criminal Justice and Security*, 16(2), 148–163.
- Seibert, S. E., Wang, G. in Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Sharma, P. N. in Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237.
- Smernice glede izvajanja videonadzora (b.d.). Dostopno na https://www.ip-rs.si/fileadmin/user_upload/Pdf/smernice/Smernice_o_videonadzoru_web.pdf
- Smith, M. J., Carayon, P., Sanders, K. J., Lim, S. Y. in LeGrande, D. (1992). Employee stress and health complaints in jobs with and without electronic performance monitoring. *Applied Ergonomics*, 23(1), 17–27.
- Spitzmüller, C. in Stanton, J. M. (2006). Examining employee compliance with organizational surveillance and monitoring. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 245–272.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.
- Varca, P. E. (2006). Telephone surveillance in call centers: Prescriptions for reducing strain. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(3), 290–305.
- Zakon o varstvu osebnih podatkov/ZVOP-1/(2007). Uradni list RS, št. 94 (16.10.2007). Dostopno na <https://zakonodaja.com/zakon/zvop-1>
- Welsh, B. C. in Farrington, D. P. (2003). Effects of closed-circuit television on crime. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 587(1), 110–135.
- Workman, M. (2009). How perceptions of justice affect security attitudes: suggestions for practitioners and researchers. *Information Management & Computer Security*, 17(4), 341–353.

VIDEO SURVEILLANCE IN WORK ORGANIZATIONS

As the use of new types of technology increases within organizations, more and more employees face the likelihood that their company will track their workplace behaviours using technology. Video surveillance in Slovenia is regulated by the personal data protection act and is mainly used for security purposes and work

process control, but there is a risk of video surveillance being used for employee control. The literature on video surveillance in the workplace shows evidence of negative effects on employees, such as high levels of stress, less favourable work attitudes, reduced trust in management, and poorer workplace social interaction. On the other hand, organizations derive value from its use with regard to increased productivity, greater adherence to appropriate behaviour and safety standards and decreased employee theft. As video surveillance technology increases in capability and is increasingly used by organizations, tensions between maintaining the safety and protecting the privacy of employees need to be addressed. The researchers offer a decision-making model that ties in ethical considerations (access, equality, and transparency) at four stages of video surveillance use in organizations: the deployment of cameras and equipment, capturing footage, processing and storing data, and editing and sharing video footage.

Blaž Šubic

VIRTUALNI OCENJEVALNI CENTER

»Virtualna različica ocenjevalnega centra je trenutno še »v povojih«, čeprav so določene tehnologije, ki bi njegovo izvedbo omogočile, že na voljo. Glede na vse večjo globalizacijo, rast mednarodnih organizacij in razvoj tehnologij, ki bi lahko omogočile skoraj popolno simulacijo vsake delovne naloge, je virtualni ocenjevalni center vsekakor metoda prihodnosti. Omogoča nam hkratno ocenjevanje velikega števila udeležencev z različnih koncev sveta in s tem presega eno od večjih omejitev ocenjevalnega centra (lokacijsko omejenost). Metoda se trenutno uporablja predvsem za selekcijo in razvoj zaposlenih na delovnih mestih, kjer delovne naloge v veliki meri že potekajo v elektronskem okolju, saj pri teh lahko najbolj pristno opazujemo relevantno vedenje.«

Metoda ocenjevalnega centra (angl. *assessment center*) predstavlja kompleksen ocenjevalni proces, v katerega so vključeni udeleženci, ki sodelujejo pri reševanju različnih nalog (Boštjančič, 2011). Ocenjevalni center lahko opredelimo tudi kot standardizirano ocenjevanje vedenja, ki temelji na številnih vhodnih podatkih (Rupp idr., 2015). Vsak ocenjevalni center je sestavljen iz več delov, ki vključujejo naloge za simulacijo vedenja, znotraj katerih večje število izurjenih ocenjevalcev opazuje in zapisuje vedenja, jih klasificira glede na vedenjske sklope, ki jih zanimajo, in ocenjuje vedenje.

Smernice in etični oziri za ocenjevalni center (Rupp idr., 2015) opredeljujejo deset ključnih elementov, ki jih mora vsebovati vsak ocenjevalni center:

- sistematična analiza delovnega mesta oziroma kompetenc,
- klasifikacija vedenja,
- več komponent ocenjevanja,
- simulacije,
- več ocenjevalcev,
- trening ocenjevalcev,
- integracija podatkov,
- standardizacija.

Najpomembnejši del vsakega ocenjevalnega centra je simulacija delovnih nalog, ki so načrtovane tako, da izvabijo vedenje, povezano z merjenimi dimenzijami uspešnosti na delovnem mestu (Boštjančič, 2011). Med najpogosteje uporabljenimi nalogami so: iskanje podatkov, analiza primera, načrtovanje in taktična naloga, naloga »v predalu«, igra vlog, simulacija intervjuja, ustna predstavitev, skupinska naloga in skupinska diskusija.

Klasični ocenjevalni center poteka na posebni lokaciji, kjer se zberejo udeleženci in ocenjevalci. Iz različnih razlogov (na primer cene, logističnih težav in pomanjkanja časa) pa se vse bolj pojavljajo nove oblike ocenjevalnega centra, kjer vsaj del postopka ne poteka v živo, ampak prek spleta oziroma v virtualnem okolju. V literaturi težko najdemo zadovoljivo opredelitev virtualnega ocenjevalnega centra, ki bi zajela vse relevantne prakse. Pechova in Šišková (2016) pravita, da je virtualni ocenjevalni center reševanje različnih nalog v elektronskem okolju. S tem imata v mislih predvsem reševanje nalog na računalniku. Poleg tega lahko kot virtualni ocenjevalni center štejemo tudi uporabo virtualne oziroma obogatene resničnosti. Nekateri avtorji kot virtualni ocenjevalni center navajajo tudi uporabo tehnologije le za prikaz dražljajev. V tem poglavju bo poudarek predvsem na virtualnem ocenjevalnem centru kot posebni obliki ocenjevalnega centra, pri kateri z uporabo moderne tehnologije omogočimo reševanje nalog v virtualnem okolju, in sicer prek spleta ali z uporabo tehnologij virtualne in obogatene resničnosti.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Metoda ocenjevalnega centra je nastala v 30. letih 20. stoletja, ko je nemška vojska uvedla program ocenjevanja ter selekcije častnikov in posebnih enot, kjer je več opazovalcev ocenjevalo kompleksno vedenje (Boštjančič, 2011). Pozneje so podobno prakso uvedli v britanski, avstralski, kanadski in ameriški vojski, v civilni populaciji pa se je začel uporabljati v zgodnjih 50. letih, ko ga je v raziskavi o napredku vodenja uporabil podjetje American Telephone & Telegraph (AT&T). Ime ocenjevalni center je sicer prvi uporabil Super (1949, v: Boštjančič, 2011), uveljavilo pa se je zaradi imena stavbe, v kateri je podjetje AT&T izvedlo raziskavo. Iz Združenih držav Amerike se je metoda razširila najprej v Veliki Britaniji, nato pa tudi v drugih državah. Razširili so se tudi nameni uporabe metode.

Virtualni ocenjevalni center nima jasnega časa izvora, saj se še danes organsko razvija vzporedno z razvojem tehnologije. Sprva je bila ta metoda uporabljena predvsem za pomoč pri prikazu dražljajev v nalogah, na primer za predvajanje zvoka in slik. Od 90. let (Lievens in Thornton, 2017) do danes pa je pogostost in raznolikost uporabe elektronske tehnologije v ocenjevalnih centrih strmo narasla. Vse večjo uporabo virtualnih ocenjevalnih centrov lahko pričakujemo tudi v prihodnosti.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Uporabnost metode ocenjevalnega centra in njen uspeh pri napovedovanju učinkovitosti na delovnem mestu je v literaturi dobro podprt, čeprav razlogi za ta uspeh dolgo (in deloma še danes) niso bili povsem jasni. Klimoski in Brickner (1987) sta se v pregledni raziskavi spraševala, za koga, kje in za kakšen namen so uporabni ocenjevalni centri. Ugotovila sta, da ima ocenjevalni center dobro napovedno veljavnost, je uporaben v različnih kontekstih, v različnih okoljih in za različne name-
ne. Dodala pa sta, da še vedno ni jasno, zakaj je temu tako.

Tudi druge raziskave (Arthur, Day, McNelly in Edens, 2003; Hunter, Schmidt in Jackson, 1982 v: Boštjančič, 2011) so potrdile veljavnost metode ocenjevalnega centra (ocene v raziskavah nihajo od 0,25 do 0,39), kar pomeni, da metoda res ustrezno meri izbrane dimenzije oziroma

lastnosti. Če želimo na primer preverjati govorno komunikacijo udeležencev, lahko to učinkovito naredimo preko simulacij delovnih nalog, kot so simulacija intervjuja, ustna predstavitev in skupinska diskusija. Ocene, ki jih bomo pridobili, bodo odražale dejansko kompetentnost kandidata in napovedovale njegovo vedenje v delovni situaciji. Nekateri avtorji pa opozarjajo na problem konstruktne veljavnosti ocen, pridobljenih na ocenjevalnem centru (Lance, 2008). Ocene dimenzij po nalogah (angl. *postexercise dimension ratings*) se namreč konsistentno bolj povezujejo z varianco uporabljenih nalog kot pa z varianco ocenjevanih dimenzij (Kuncel in Sackett, 2014), kar pomeni, da bi lahko bolj kot predvidene dimenzije ocene odražale sprecifične uporabljene simulacije nalog. Ker je namen metode ocenjevalnega centra ugotoviti izraženost dimenzij, je to lahko problematično. Kuncel in Sackett (2014) sta na podlagi analize spreminjanja variance skozi proces podajanja ocene ugotovila, da dimenzijska varianca hitro preseže od naloge specifično varianco. Zaključila sta, da torej problem konstruktne veljavnosti ocenjevalnega centra nikoli ni obstajal, ampak da je največji izvor variance v resnici generalni faktor. Z uporabo večih simulacij za oceno ene dimenzije lahko torej izboljšamo veljavnost ocen, zato se je smiselno izogibati načrtu ocenjevanja, v katerem katero od dimenzij preverja samo ena naloga.

Različni avtorji tudi ugotavljajo, da je ocenjevalni center v primerjavi z drugimi metodami manj diskriminatoren, saj so razlike med skupinami navadno manjše (Buckett, Becker in Roodt, 2017).

Večina raziskovanja metode ocenjevalnega centra je kvantitativne narave. Turner in Nichol (2016) sta v kvalitativni raziskavi ugotavljala, kakšen je kratko- in srednjeročni fenomenološki vpliv ocenjevalnih centrov na udeležence. Pozitivni vidiki so bili omogočanje samorefleksije, povečanje osebne učinkovitosti v trenutni vlogi in podpora pri prepoznavanju in raziskovanju kariernih potencialov.

Raziskave, ki bi se specifično osredotočale na virtualni ocenjevalni center, so kljub velikemu številu ponudnikov storitve redke. Howland, Rembisz, Wang-Jones, Heise in Brown (2015) predstavljajo primer razvoja in uporabe virtualnega ocenjevalnega centra, ki je opisan tudi v nadaljevanju. Pechova in Šišková (2016) sta primerjali prednosti in pomanjkljivosti tradicionalnega in virtualnega ocenjevalnega centra prek intervjujev s strokovnjaki na tem področju. Ugotovili sta, da so metodo

virtualnega ocenjevalnega centra strokovnjaki ocenili za udeležence kot manj stresno, kar omogoča bolj pristno vedenje, manj je časovnih težav, tako za udeležence kot za ocenjevalce, pozitiven vidik je tudi možnost vključevanja večih ocenjevalcev s časovnim zamikom. Med največje pomanjkljivosti sta uvrstili izgubo človeškega stika, manjšo uporabnost za starejše zaposlene, možnost goljufanja in odvisnost od zunanega partnerja za programsko opremo.

Z vidika udeležencev pa so bile prednosti virtualnega ocenjevalnega centra jezikovne variacije, možnost večih ocenjevalcev, manjša časovna stiska in zmanjšan stres. Kot pomanjkljivosti so udeleženci navajali podobne vidike kot strokovnjaki.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen uporabe ocenjevalnega centra lahko v grobem razdelimo na dve področji – za selekcijo in razvoj kadrov (Boštjančič, 2011). Selekcijo lahko nadalje razdelimo še na selekcijo zunanjih kadrov in selekcijo kandidatov za napredovanje, razvoj pa na uporabo v namen prestrukturiranja, diagnosticiranja potreb in razvojnega načrtovanja. Virtualni ocenjevalni center se tu ne razlikuje bistveno od tradicionalnega.

Preden metodo uporabimo, moramo razmisliti o naslednjih dejavnikih (Bobrow, 1999, v: Boštjančič, 2011):

- kriterijska veljavnost, torej ali lahko z uporabo simulacij delovnih nalog res merimo zaželeno vedenje, in posledično natančno ocenimo izraženost dimenzij, ali bi bila bolj primerna druga metoda;
- razlika med finančno vrednostjo kandidatov, ki so izbrani z ocenjevalnim centrom, in tistimi, ki so izbrani z drugo metodo;
- število kandidatov;
- stroški administracije.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda ocenjevalnega centra se lahko uporablja za selekcijo in razvoj širokega spektra zaposlenih in delovnih mest. Prednost virtualnega

ocenjevalnega centra je, da sistematično zmanjšujemo razlike pri ocenjevanju posameznikov iz različnih demografskih skupin, na primer etničnih. Za virtualni ocenjevalni center je optimalno, če dejanske delovne naloge že v praksi potekajo v elektronskem okolju, saj tako povečamo veljavnost ocen.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Začnemo z analizo delovnega mesta, s katero določimo dejavnike, ki razlikujejo med bolj ali manj uspešnimi zaposlenimi na izbranem delovnem mestu (Ballantyne in Povah, 2004, v: Boštjančič, 2011). Pri tem analiziramo trenutne ali načrtovane delovne naloge, ki jih bo delovno mesto zajemalo. Ocenjevalne dimenzije lahko določimo tudi z določanjem kompetenc oziroma z uporabo kompetenčnega modela.

Nato določimo naloge, ki morajo biti zanesljive, objektivne in relevantne glede informacij, ki jih ponujajo. Zanesljivost nalog lahko preverjamo s primerjanjem ocen različnih ocenjevalcev pri posameznih nalogah ter s primerjanjem ocen za isto dimenzijo pri različnih nalogah. Bolj kot so ocene skladne, večja je njihova zanesljivost. Primerjanje skladnosti ocenjevalcev nam lahko pomaga oceniti tudi objektivnost nalog. Objektivnost lahko povečamo tudi z dobro strukturiranimi navodili za ocenjevanje, ki naj se čim bolj osredotočajo na dejanja, ki jih lahko opazimo in zabeležimo. Nenazadnje pa se moramo prepričati, da ne zbiramo nepotrebnih in posledično neuporabnih informacij. Simulirati morajo dejanske delovne naloge, ki naj bi jih udeleženec opravljal na predvidenem delovnem mestu. Za povečanje veljavnosti je sicer dobro vključiti več podobnih nalog, kljub temu pa moramo biti pozorni na časovni in finančni vidik metode. Če udeležence preveč utrudimo, tudi izgubimo na veljavnosti ocen. Nalogam lahko pridružimo osebne vprašalnike, teste sposobnosti, intervjuje in druge metode, predvsem če ocenjevalni center uporabljamo z namenom razvoja (Boštjančič, 2011). Ustvariti moramo povezavo med vedenji, dimenzijami in nalogami ter jo prikazati v matriki razporeditve opazovanih kompetenc.

Ko imamo pripravljene naloge, sledi trening ocenjevalcev, kjer se ti naučijo prepoznati in oceniti ključna vedenja (Rudd idr., 2015). Ocenjevalca morata biti vsaj dva, optimalno razmerje med opazovalci in udeleženci pa je približno 1 : 2.

Ocenjevalni center izvedemo v za ta namen pripravljenih prostorih (resničnih ali virtualnih), kjer prek nalog beležimo in točkujemo vede-nje. Po izvedenem centru se ocenjevalci glede na opažanja posvetujejo in določijo ocene, nato pa ustvarijo poročilo o vsakem kandidatu.

Pomembno je tudi, da kandidatu podamo povratno informacijo, ki jo lahko podamo po vsaki posamezni nalogi ali pa na koncu postopka.

PRIMER UPORABE METODE

Howland, Rembisz, Wang-Jones, Heise in Brown (2015) so kot pilotni projekt razvili ocenjevalni center, ki je potekal izkjučno v virtualnem oko-lju. Leta 2013 so z uporabo platforme za virtualni svet VirBELA (*Virtual Business Enviroment for Learning and Assessment*) izvedli simulacijo, v ka-tero je bilo vključenih trideset magistrskih študentov iz desetih držav in osmih univerz razdeljenih v skupine, njihova naloga pa je bila upravljanje velikega globalnega proizvajalca avtomobilov v času dvajsetih četrletij (pet let). Cilji udeležencev v simulaciji so bili gradnja na prodaji avtomo-bilov na virtualnem trgu, izboljšanje profitabilnost podjetja in maksimi-ziranje vrednosti za delničarje. Namen raziskave je bil testiranje možnosti za uporabo tehnologij virtualnih svetov za ocenjevalne namene.

Ekipe raziskovalcev je najprej deset mesecev razvijala in izpopol-njevala program. Za namen izdelave platforme so uporabili Unity3D, pogon za ustvarjanje računalniških iger. Tako so lahko integrirali or-ganizacijsko znanost v oblikovanje platforme, ki so jo ustvarili prav za namen ocenjevanja. Pri tem so sodelovali psihologi, teoretiki učenja, razvijalci poslovnih simulacij, računalniški znanstveniki in oblikovalci virtualnih svetov.

Za razvoj ocenjevalnih nalog so raziskovalci sodelovali s podjetjem Tycoon Systems, ki je specializirano za razvoj poslovnih simulacij v 2D-prostoru. Te so prevedli v 3D-prostor, kjer so se lahko udeleženci dru-žili, sporazumevali in vzporedno reševali naloge.

Zadnji korak je bilo določanje specifičnih kompetenc, ki so jih želeli ocenjevati v virtualnem ocenjevalnem centru. Ker se je raziskava nanašala na globalno vodenje, so se odločili uporabiti tako pristop »od spo-daj navzgor« kot »od zgoraj navzdol«. Najprej so pregledali empirično

literaturo o globalnem vodenju z namenom iskanja kompetenc. Nato so ustvarili matrice, ki so prikazovale, kako aktivnosti v virtualnem svetu predstavljajo vedenjska sidra za ocenjevanje. Testirati so začeli tudi virtualni svet in poslovno simulacijo, da bi ugotovili, katere kompetence bi lahko ocenjevali.

Udeležence so razporedili v osem skupin, vsaki skupini je bil dodeljen facilitator. Ti so bili psihologi s področja svetovanja z vsaj 15 let izkušenj, vsakemu pa so pomagali štirje doktorski študentje psihologije. Facilitatorji so udeležencem pomagali pri pripravi, jih opazovali v simulaciji in vodili podajanje povratne informacije.

Tekmovanje je trajalo en mesec, v času katerega so bile izvedene štiri 3-urne simulacije, vsaka en teden. Med drugim in tretjim ter tretjim in četrtem srečanjem so si skupine morale najti čas za dodatno simulacijo, kjer so vpisali svoje odločitve.

Najprej se je facilitator v virtualnem svetu sestal s svojo skupino in jim predstavil potek, pri tem so bili prisotni tudi razvijalci poslovne simulacije. Nato so se udeleženci zbrali v virtualni sobi in pripravili strategijo za naloge. Ko se je simulacija začela, so udeleženci začeli analizirati podatke in sprejemati odločitve. Vse vedenje je bilo shranjeno v programu, opazovani so bili tudi »v živo«. Po vsakem četrletju so se odločitve shranile, udeleženci pa so dobili informacijo, kako se je podjetje odrezalo, nakar se je začelo naslednje četrletje. Med tekmovanjem je čas za sprejemanje odločitev postajal vse krajši.

Nekatere skupine so šle skozi vse faze razvoja skupine, medtem ko so se druge težko spopadale z zahtevami simulacije. Slabi rezultati so bili pogosto pripisani zunanjim dejavnikom. Nekatere skupine so že na začetku naredile velike napake, medtem ko so druge ostale zelo aktivne vse do konca, tudi v času med srečanji. Nobena skupina se ni predala.

Udeleženci so bili močno vpleteni v naloge, ocenjevalci pa so lahko ocenili dimenzije oz. kompetence. Kot prednosti so ocenjevalci navedli možnost preizkušanja udeležencev z vsega sveta, da se medij sklada z dejanskimi (spletnimi) delovnimi nalogami, ogromno zbranih informacij (čas pogovorov – zmagovalci, kliki, premiki) in možnost ponovnega predvajanja. Pomankljivosti pa so bile izguba obrazne in (prave) telesne mimike, vpliv na socialno vedenje (log-out) in problemi s tehnologijo.

VLOGA PSIHologa

Vloga psihologa je pri metodi ocenjevalnih centrih že dobro definirana in znana, saj sodeluje pri analizi delovnega mesta, določanju kompetenc oziroma dimenzij, razvoju in izboru nalog, kot opazovalec, ocenjevalec in pri pisanju psiholoških poročil.

Pri virtualnem ocenjevalnem centru lahko kot dodatno vlogo psihologa štejeemo tudi to, da opozarja na določene omejitve, kot je neprimernost uporabe pri starejših in tistih, ki so manj veščji uporabe računalnika. Pomembno je tudi, da psiholog zna določiti, kdaj bi bila metoda virtualnega ocenjevalnega centra dejansko primerna in kdaj ne. Če pričakujemo, da je raznolikost udeležencev glede računalniških znanj velika in le-ta niso pomembna za opravljanje delovnih nalog, je bolj priporočljiva uporaba tradicionalnega ocenjevalnega centra.

Psiholog mora biti pozoren tudi na to, da lahko pri ocenjevanju ljudi z različnih delov sveta pride do velikih kulturnih razlik, tako s strani ocenjevalcev, ki vedenja dojemajo skozi prizmo svoje kulture, kot tudi s strani udeležencev, saj je lahko vedenje v virtualnem svetu kulturno pogojeno in drugačno, kot bi bilo v živo. Nekatere kulture uporabljajo internet dokaj prosto, drugi pa so pri tem bolj zasebni. Na primer, posamezniki iz Združenih držav Amerike so v povprečju bolj vajeni uporabe virtualnih klepetalnic, ki uporabljajo »avatarje« oziroma virtualne reprezentacije oseb v 3D-prostoru. To pomeni, da jim uporaba le-teh ne povzroča toliko dodatnega stresa in nimajo tako velikih zadržkov pri komunikaciji kot na primer nekdo iz Slovenije. Nepoznana situacija lahko zato vpliva na različne dimenzije, ki jih ocenjujemo, kot so asertivnost in komunikacija. Psihologi se moramo teh vplivov zavedati in jih pri snovanju nalog in ocenjevanju upoštevati.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Uporabnost metode ocenjevalnega centra v prvi vrsti omejuje visoka cena postopka, saj je za ocenjevanje treba najeti prostore, priskrbeti več ocenjevalcev, zaposleni pogosto izostanejo od dela, prav tako so pogosto utrujeni, ko se vrnejo na delovno mesto po večdnevem ocenjevanju. Veliko časa zahtevajo tudi s strani ocenjevalcev, ki se morajo na postopek

pripraviti, po koncu oceniti udeležence, integrirati ocene in napisati poročilo. Omejitev je tudi možnost pristranskosti ocenjevalcev, pride lahko na primer do halo efekta. To lahko omejimo z ustreznim treningom. Omejitev je tudi pomanjkanje neposrednega stika med udeležencem in ocenjevalcem, saj udeleženec ne dobi spodbud ali odzivov, ki bi sicer lahko pozitivno vplivali na njegovo vedenje v realni situaciji (Boštjančič, 2011). Pogosto ocenjevalci niso dovolj seznanjeni s podrobnostmi v povezavi z delovnim mestom in lahko večjo pozornost posvetijo manj ključnim kompetencam.

Poleg tega lahko ocenjevalni center nepravilno diskriminira proti bolj introvertiranim osebam, ki zaradi anksioznosti morda ne izkažejo želenega vedenja (Turner in Nichol, 2016).

Virtualni ocenjevalni center si deli večino pomanjkljivosti (in prednosti) s tradicionalnim ocenjevalnim centrom. Teoretično je cena zaradi avtomatizacije določenih delov postopka in virtualnega okolja lahko nižja kot pri tradicionalnem, a upoštevati je treba večje začetne stroške za izdelavo potrebnih platform in programov.

Sama uporaba tehnologije za izvedbo simulacij je lahko vir dodatnih zahtev za udeležence, saj se lahko med opravljanjem nalog pojavijo tehnične težave, informacijska preobremenjenost in motnje v komunikaciji (Day, Barber in Tonet, 2019). Zahteve lahko v določeni meri omejimo z zagotavljanjem tehnične in osebne podpore udeležencem, kljub temu pa se moramo zavedati, da lahko uporaba tehnologije povzroči večji stres pri udeležencih (Day, Paquet, Scott in Hambley, 2012).

Velika omejitev se pojavi pri starejših zaposlenih in zaposlenih, ki manj pogosto pri delu uporabljajo računalnik, saj ti niso tako večji uporabe računalnika in drugih tehnologij v primerjavi z mlajšimi. Razlike se lahko pojavijo tudi med udeleženci, ki pri delu redno uporabljajo računalnik, in tistimi, ki ga ne. To lahko povzroči večji stres ter počasnejše odzive, kar je še zlasti pomembno pri časovno omejenih nalogah. Izgubi se tudi določen del informacij, predvsem telesna mimika. Spletno vedenje je v določeni meri kulturno pogojeno, kar v globalnem okolju lahko diskriminira proti določenim skupinam. Omejitev za uporabo je trenutno tudi stanje tehnološkega napredka, saj ne glede na oglaševanje ponudnikov še niso na voljo dovolj sofisticirani programi oziroma platforme, ki bi omogočile kakovostno izkušnjo za udeležence in ocenjevalce.

LITERATURA

- Arthur, W., Day, E. A., Mcnelly, T. L. in Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56(1), 125–153.
- Boštjančič, E. (ur.) (2011). *Merjenje kompetenc: Metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
- Buckett, A., Becker, J. R. in Roodt, G. (2017). General performance factors and group differences in assessment center ratings. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 298–313.
- Day, A., Barber, L. K. in Tonet, J. (2019). Information Communication Technology and Employee Well-Being. *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, 580–607.
- Day, A., Paquet, S., Scott, N. in Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 473–491.
- Howland, A. C., Rembisz, R., Wang-Jones, T. S., Heise, S. R. in Brown, S. (2015). Developing a virtual assessment center. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(2), 110–126.
- Klimoski, R. in Brickner, M. (1987). Why do assessment centers work? The puzzle of assessment center validity. *Personnel Psychology*, 40(2), 243–260.
- Kuncel, N. R. in Sackett, P. R. (2014). Resolving the assessment center construct validity problem (as we know it). *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 38–47.
- Lance, C. E. (2008). Why assessment centers do not work the way they are supposed to. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(01), 84–97.
- Lievens, F. in Thornton, G. C. (2017). Assessment centers: recent developments in practice and research. *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, 243–264.
- Rupp, D. E., Hoffman, B. J., Bischof, D., Byham, W., Collins, L., Gibbons, A., ... Thornton, G. (2015). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244–1273.
- Pechova, J. in Šišková, V. (2016). *Virtual assessment center*. Članek predstavljen na The 10th International Days of Statistics and Economics, Praga. Dostopno na https://msed.vse.cz/msed_2016/article/16-Pechova-Jana-paper.pdf
- Turner, A. in Nicholl, L. (2016). Development assessment centres: Practice implications arising from exploring the participant voice. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy & Research*, 1(1), 85–99.

VIRTUAL ASSESSMENT CENTER

A virtual assessment centre is a modern form of the traditional assessment centre that shares many of its traits. As with all assessment centres, it is comprised of several parts, including simulation exercises, a systematic analysis to determine job-relevant behavioural constructs or required competencies, classification of behaviour, multiple components, assessors, assessor training, recording and scoring of behaviours, data integration and standardization. Simulation exercises are the core component of any assessment centre and can take many forms. The virtual assessment centre has been proposed as an upgrade to the traditional method, to both improve efficiency and allow for better simulation of work tasks, especially in technology heavy fields. Unlike with the traditional method, a virtual assessment centre is at least partly conducted in a virtual environment. As such, it has specific benefits and limitations. While there is no clear definition of a virtual assessment centre in the current literature, Pechova and Šišková (2016) define it as performing different simulation exercises in an electronic environment, particularly by the use of computers. Additionally, a virtual assessment centre can employ technologies like virtual and augmented reality to create superior simulations of work tasks. Although virtual assessment centre technology is still in development, it can already be applied when assessing specific work tasks.

STVARNO KAZALO

- akcijski načrt 198, 203, 361, 402, 405–406
- akcijsko raziskovanje 36, 285
- analiza delovnega mesta 43, 44, 293, 346, 365, 382, 517, 521, 524
- analiza potreb 127, 131, 132, 265, 332, 397, 439, 483, 499
- avtogeni trening 9, 11–19
- avtomatizacija 147, 490, 525
- avtonomnost 66, 71, 225, 229, 375, 439, 508
- bazen talentov 27, 279, 338, 352, 355, 359, 360, 364–366, 490, 492, 456, 499
- blagostanje 35–36, 70, 251, 399, 402–404, 407, 427, 432, 441
- blagovna znamka delodajalca 29, 145, 188, 273, 289, 394, 412, 415, 419, 433, 488, 493–494, 496–497
- časovna ekonomičnost 99, 203, 222, 413–415, 423, 430
- delokalizacija poslovanja 21–29
- delovna uspešnost 37, 42, 91, 142, 145, 149, 160, 172–173, 255, 257, 263, 289, 359, 439, 517
- digitalizacija 144, 505
- fluktuacija 79, 82, 85, 146–147, 270, 283, 286–287, 293, 297–300, 303, 356, 473, 474
- fokusne skupine 9, 33–47, 69, 136, 250, 265, 328, 347, 392
- hekaton 9, 50–58, 60–62
- hipnoza 11–13, 15–16
- holističen 123, 193, 389
- hvaležnost 401–403, 405–406, 426, 431
- igra 8–9, 151, 310, 321–333, 401
- igra vlog 160, 162–165, 445, 472–473, 482, 517
- intervencija 38, 43, 101, 111, 113–118, 223, 235, 390, 399–407, 457, 459, 461, 463–466, 468, 477
- intervizija 9, 65–76
- iskalci zaposlitve 38, 99, 145, 193, 199–200, 248
- izguba delovnih mest 21, 23, 24, 27, 29, 158, 423
- izhodni intervju 79–96, 292
- izkustveno učenje 182, 321–322, 444, 453
- kanvas 9, 307–319
- karierna zgodovina 199–202
- karierni hitri zmenki 9, 99–107
- karierni razvoj 110–120, 158, 194, 263, 311, 339, 340, 343, 347, 356, 365, 428, 436, 458, 488, 496
- karierno svetovanje 110–123, 225, 311, 312

- Kirkpatrickov model 126–138, 207–209
- ključni kadri 166, 171, 173, 274, 276, 283–285, 300, 337, 342, 359–366, 488–489, 497
- kohezivnost 458, 460, 461, 467
- Kolbov proces učenja 443–445, 449–451
- konflikt 23–24, 94, 174, 225–226, 236, 294, 324, 360, 396, 442, 458–459, 466, 476–478, 481, 483, 496
- korporativna univerza 269–271, 276–279, 497
- kulturna občutljivost 161–165
- kvalitativno 33, 35, 37, 113, 126, 182, 207, 208, 373, 392, 412, 433, 519
- kvantitativno 36–38, 88, 126–127, 207–208, 519
- Likertova lestvica 84, 133
- masovni podatki 141–155
- medkulturno usposabljanje 9, 24–25, 158–166
- mentorstvo 7–8, 50, 273, 283–284, 292, 312, 343, 472, 488
- metoda 360° 9, 132, 170–178, 222, 266, 283, 347
- metoda doseganja točk 141, 151–152
- metoda kritičnih dogodkov 255
- metoda osvetlitve dela 8–9, 181–189, 498
- metoda uspešnega primera 206–218
- moderiranje 34–46, 60, 68–72, 411
- motivacija 12, 45, 59–60, 69, 84, 94, 100, 107, 111, 116, 118, 121, 160, 196, 203, 209, 221–236, 243, 251, 255–256, 272, 279, 321–329, 337–338, 340–344, 357, 384, 406, 439, 453, 463–465, 491
- motivacijski intervju 116, 121, 221–236
- motiviranje zaposlenih 8–9, 36–39, 53–55, 143, 203, 226, 245, 254, 259, 278, 282, 286, 308, 317, 337, 344–348, 351–378, 383–385, 400, 406, 447, 479, 495, 498
- mreženje 67, 105, 121, 242, 272
- načrtovanje nasledstva 87, 145, 173, 183, 337–338, 342–343, 351–367, 488
- ocenjevalni center 9, 162, 497, 516–525
- ocenjevalni intervju 35–38, 79–96, 117, 132, 136, 207, 212–217, 254–267, 293, 344–347, 371, 394
- ocenjevanje zaposlenih 37, 102, 116, 127, 145, 170–177, 254–259, 359–360, 371, 378, 385, 406, 506
- ohranjanje talentov 273, 285, 297, 299, 355, 448–449, 493–494, 497
- onboarding 282–296
- organizacijska akademija 269–281
- organizacijska pripadnost 87, 172, 270, 282, 285–287, 294, 297–299, 338, 340, 343, 355, 360, 399, 426, 427, 491
- organizacijska socializacija 282–286, 325
- organizacijsko uglaševanje 282–296, 325–326, 332, 337
- osebna blagovna znamka 307, 311–312, 412, 415
- osebni model razvoja 307–320
- perspektivni pogovor 297–306
- postavljanje ciljev 259, 402, 404–406, 461–463
- povratna informacija 72, 135, 170–178, 259, 266, 288, 315, 318, 345, 349, 427, 441, 475, 480
- produktivnost 36, 126, 130–136, 242, 256, 273, 284, 337, 341–348, 399–403, 473, 494, 506–508

- refleksija 65–66, 73, 75, 116, 176,
201, 235, 402, 427, 437, 441–446,
450, 519
- reševanje problemov 60, 72, 148, 259,
317, 392, 460, 472, 498
- rotacija delovnih mest 26, 273, 337–
350, 480, 495
- samoučinkovitost 286, 289, 329,
400–406, 439–441, 452, 475
- simulacija 162, 164–165, 322–323,
335, 516–527
- sistem nasledstva 145, 173, 183, 337–
338, 342–343, 351–366, 488
- skriti nakup 370–385
- skupinska dinamika 45–46, 176, 195,
197–198, 203, 224, 250, 459, 461,
465, 467
- skupinski intervju 33–36, 136, 224,
225, 227, 250, 365, 347, 395
- skupinsko postavljanje ciljev 337,
344, 345, 353, 379, 405, 457–468
- snovalsko razmišljanje 9, 58, 327,
332–333, 388–397, 462, 524
- spletni seminar 410–421
- spletno izobraževanje 9, 26, 298, 310,
312
- športna psihologija 14, 35, 244,
457–468, 495
- spoštovanje 91, 95, 222, 231, 298,
423–434, 439, 478
- sprememba kariere 110–123, 317
- sprostitutvena tehnika 9, 11–19, 466
- stres 14–15, 19, 22, 24, 35, 51–52,
61–62, 70–71, 74, 106, 119, 121,
162–165, 175, 186, 189, 266,
286–287, 314, 324, 338, 340, 371,
375, 383, 401, 439, 441, 458–459,
466–467, 506, 520, 524–525
- študija primera 8, 13, 52, 114, 146,
163, 207, 272, 310, 506
- supervizija 65–68, 70, 74, 76, 128,
346, 436–453, 473, 478, 480
- svetovanje 7, 10, 66, 74, 81, 110–123,
131, 192, 194, 197–199, 204,
221–225, 235, 241, 243, 258, 283,
300, 309, 311–312, 317, 346, 396,
400, 412, 419, 437, 438, 441–442,
452–453, 465, 467, 498, 511, 523
- team building 457–463, 465, 467–
468, 470
- timska učinkovitost 60, 75, 145, 151,
153, 227, 251, 258, 381, 441–442,
457–459, 461, 466, 483, 494
- timsko delo 19, 61, 145, 152, 183,
185, 203, 247, 250, 267, 312, 327–
328, 344, 347, 364, 388, 396, 438,
460, 482
- trening vedenjskega modeliranja
471–486
- upravljanje s talenti 50, 52–53, 128,
145, 151, 171, 173, 269, 273–274,
277–279, 285, 300, 338, 351, 353–
366, 447–449, 488–499
- ustvarjalnost 50, 60, 61, 174, 197,
325, 447
- videokonferenca 411, 421
- videonadzor 503–512
- vseživljenjsko učenje 65, 71, 192,
194–195, 285, 326, 457
- zavzetost zaposlenih 7, 22, 126, 143,
146, 149, 172, 177, 203, 245, 251,
265–266, 282, 287, 298–299, 333,
346–347, 354, 360, 399–407, 427,
440, 488, 497
- zdomci 158–164

