

KOMPETENCE VODILNIH KADROV V SPLOŠNI BOLNIŠNICI JESENICE

MARINA ĐORĐESKI, POLONA ŠPRAJC & IZTOK PODBREGAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-pošta:
marina.djordjeski@student.um.si.

Povzetek Današnje globalno, konkurenčno in hitro spreminjajoče se okolje vodilne postavlja pred mnoge izzive, med katerimi pomembno vlogo igra skrb za zaposlene. Naloga je, da ugotovijo, kako ravnati in doseči, da bodo zaposleni v organizacije prispevali kar največ. Le tako lahko podjetje stremi k uspešnosti, razvoju in preživetju na trgu. Posledično marajo vodilni kadri imeti in razvijati kompetence, ki so ključne pri uspešnem vodenju. Vodilni kadri v bolnišnicah pa imajo še mnogo težjo nalogo, saj morajo imeti razvite specifične kompetence, potrebne za obvladovanje take infrastrukture. V kolikor vodilni nimajo teh potrebnih kompetenc je lahko ogroženo življenje ljudi. Cilj prispevka je ugotoviti, katere se dejanske in potrebne kompetence vodilnih kadrov v bolnišnici in kateri dejavniki vplivajo na njihove kompetence. Rezultati kažejo, da se potrebne in dejanske kompetence vodilnih v bolnišnici ne razlikujejo v veliki meri. Samo vodilni kader z ustreznimi kompetencami lahko uspešno vodi tako veliko organizacijo kot bolnišnica je.

Ključne besede:

kompetenca,
vodenje, managerji,
bolnišnica.

1 Uvod

Vodilni kadri po vsem svetu se vsakodnevno soočajo s težavami, ki jih prinaša dinamično delo v organizacijah. Ravno zaradi tega je tako zelo pomembno, da imajo razvite osnovne kompetence, ki so potrebne za uspešno in učinkovito vodenje organizacij. Kompetence so pogosto označene kot najdragocenejši in najpomembnejši vir podjetja, zato je izrednega pomena njihov razvoj v sedanjosti kot tudi prihodnosti. Podjetja se vse bolj zavedajo, da samo kompetenten kader lahko zagotavlja uspešnost delovnega procesa. Da pa je kader lahko uspešen, potrebuje nad seboj osebo, ki je sposobna voditi množico ljudi. Torej nekoga, ki ima vse potrebne kompetence, ki jih literatura opredeljuje za pomembne pri vodenju drugih ljudi. Ena izmed teh kompetenc je seveda vodenje samo.

Vodenje pomeni vplivanje na druge ljudi s komuniciranjem, osebnimi značilnostmi, motiviranjem in vedenjem, da ti delujejo v smeri izpolnjevanja ciljev. Vodje skušajo prepričati, vplivati, navdušiti zaposlene, da delujejo v skladu z načrtovano organizacijo. Vodja tako predstavlja izvajanje načrtovane organizacije. Vodenje je pomembna funkcija managementa, ki v hitro spreminjajoči se družbi hitro pridobiva pomen. Vodenje se izraža preko komunikacije in je edina funkcija managementa, ki se jo sliši, vidi, čuti, medtem ko sta nadzor in načrtovanje bolj skriti funkciji. To je tudi vzrok za to, da ljudje vodenje razumejo kot celovito funkcijo in drugačno od managementa (Kramar Zupan, 2009).

Poleg vodenja pa številni avtorji opredeljujejo številne kompetence, ki naj bi jih pri svojem delu uporabljal in pokazal vodilni kader. Riggio (2014) opredeljuje deset najpomembnejših kompetenc za vodje: socialna inteligenca, medosebne veščine, emocionalne spretnosti, preudarnost, pogum, upravljanje konfliktov, odločanje, politične spretnosti, sposobnosti vplivanja, področje strokovnosti.

2 Kompetence

Posameznik je lahko inteligenčen, a pri delu ni uspešen, ker ga to delo ne zanima. Lahko je tudi učen, pa tega znanja ne zna uporabljati pri delu, ker ni razvil pravih veščin. Ključno vprašanje pri tem je, ali lahko določimo natančno tisto obliko ravnanja posameznika (kompetenco), ki je odločilna za njegovo učinkovitost pri

izvajanju določene procesne funkcije. Kako je razvita kompetenca pri posamezniku, lahko ugotovimo le na podlagi njegovega ravnanja in njegovih doseženih rezultatov. Rezultate pa lahko ugotavljamo le na podlagi meril, ki temeljijo na zahtevnosti dela. To pomeni, da moramo s pomočjo procesne analize vseh opravil, ki sestavljajo organizacijsko vlogo, določiti vrsto in razvitost kompetenc, ki so potrebne za ta opravila. Na podlagi tega pa lahko ugotovimo, ali jih posameznik ima in v kolikšni meri (Mayer, Kern, Roblek, & Urh, 2005).

Pojem kompetenca se vedno bolj uveljavlja, zato ljudje mislijo, da vedo, kaj pomenijo izrazi kompetenca, kompetenten, kompetentnost itd., čeprav naštetih pojmov v resni niti ne znamo natančno definirati (Kohont, 2011).

Majcen (2009) navaja, da so kompetence posamezne lastnosti, značilnosti, znanja, sposobnosti, ki so bodisi potrebne za delo bodisi so to tiste, ki jih zaposleni imajo. Zato ločimo kompetence za delo in kompetence zaposlenih.

Kompetenten je človek, ki ima ustrezne kompetence za to, da opravi neko delo, nalogo in da doseže načrtovane cilje. Lahko je tudi nekompetenten, v tem primeru mora pridobiti, razviti ali izboljšati nekatere kompetence, da mu zaupajo določeno delo. Dovolj ali premalo kompetentna je lahko tudi organizacijska enota oz. celotno podjetje. Ko se odločamo o kakovosti posameznih izdelkov, imamo pogosto v mislih tiste ponudnike, za katere menimo, da so najbolj kompetentni (Majcen, 2009).

Kompetentnost je lastnost posameznika, organizacijske enote ali podjetja, ki se nanaša na zmožnost opravljanja naloge ali naročila. Če ima človek dovolj znanja, izkušenj in drugih lastnosti, da uspešno opravi zastavljene naloge, je primerno kompetenten. Kompetentnost podjetja pa pomeni, da ima podjetje vse vire – kadre, finance, informacijska in tehnološka sredstva za uspešno izpolnitev naročila oz. doseganje poslovnih ciljev (Majcen, 2009).

Kompetence postajajo čedalje pomembnejši dejavnik v organizacijah. Vse se začne že na začetku, torej pri zaposlovanju. Kadrovik poleg tega, da upošteva znanje, strokovno usposobljenost, vedno bolj pazi tudi na kompetentnost zaposlenega. Zato je zelo pomembno, da svoje pridobljene kompetence ohranjamo ter razvijamo nove. Še posebej na področju, kjer delamo. Kompetence so pomembne tudi, ko pride do priložnosti za napredovanje v podjetju. Tu vodje raje izberejo nekoga, ki ima

potrebne kompetence, kot pa nekoga, ki teh nima. Tako vedo, da so na novo delovno mesto postavili pravega človeka. Zato je pomembno, da se zaposleni tudi med samim delovnim procesom trudi, nadgrajuje svoje kompetence in tako pokaže, da si zasluži biti nagrajen za to.

2.1 Kompetence vodilnih kadrov

Vodstvene kompetence so vodstvene sposobnosti in vedenja, ki prispevajo k boljšemu delovanju. Z uporabo pristopa k vodenju, ki temelji na kompetencah, lahko organizacije bolje prepoznajo in razvijejo svojo naslednjo generacijo voditeljev. V prihodnosti morajo poslovni trendi in strategija spodbujati k razvoju novih kompetenc vodenja. Medtem ko so nekatere kompetence pomembne za vsa podjetja, mora organizacija opredeliti, kateri so tisti atributi vodenja v podjetju, ki ustvarjajo konkurenčno prednost (Ledford, Lockwood, Williams, & Gray, 2008).

Stare (2011) meni, da se kompetence, ki jih vodja nujno potrebuje, delijo v tri skupine: vedenjske kompetence, kompetence okolja in tehnične kompetence. Vedenjske kompetence zajemajo motivacijo in pripadnost, sprostitev, ustvarjalnost, učinkovitost, usmerjenost k razpletom, voditeljstvo, zanesljivost, etičnost, samoobvladovanje, vztrajnost, odprtost. Med kompetence okolja spadajo programska, projektna in portfeljska usmerjenost, uvedba projekta, programa in portfelja, poslovanje, sistemi, ravnanje z ljudi, stalna organizacija, zdravje, zaščita, okolje, zakonodaja in finance. Med tehnične kompetence se uvrščajo projektne zahteve in cilji, priložnosti ter tveganja, timsko delo, reševanje problemov.

Vodje lahko uspešno izvajajo naloge vodenja, če razvijajo svoje kompetence na področjih, ki zajemajo osebnost človeka, komunikacijo, motivacijo, načine in modele vodenja, prenos znanja, timsko delo, odločanje, organizacijsko kulturo in klimo, organiziranje dela, kakovost vodenja, ocenjevanje uspešnosti dela itd. (Verle, Markič, & Kodrič, 2012).

Majcen (2009) naloge vodenja razdeli v tri skupine:

- strateški management – za tiste izvajalce, ki so odgovorni za poslovanje podjetja in za poslovne rezultate;

- operativno vodenje – prva raven – za vodenje organizacijskih enot, kjer se opravljajo zahtevna strokovna dela in se zahteva visokošolska ali univerzitetna izobrazba;
- operativno vodenje – druga raven – za vodenje manjših organizacijskih enot, v katerih se opravlja srednje ali manj zahtevno delo.

Vendar pa pri nalogah vodenja ne moremo posplošeno govoriti o nekih splošno veljavnih kompetencah vodenja, ampak jih je potrebno pazljivo določiti glede na značilnosti konkretnega dela oz. vodenja konkretne organizacijske enote. Na primer: imamo delovno mesto vodenja tehnološkega oddelka in vodjo oddelka za operativno prodajo. Glede na hierarhično raven in zahtevnost odločanja ju uvrstimo v isto skupino in jima dodelimo iste kompetence. Seveda pa te kompetence moramo popraviti. Pri vodji tehnološkega oddelka moramo poudariti organizacijske sposobnosti in odnos do sprememb, med tem kot pri vodji oddelka operativne prodaje poudarimo kompetence, ki se nanašajo na odnose s strankami (Majcen, 2009).

3 Metodologija

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, katere so tiste kompetence vodilnih kadrov, ki jih potrebujejo za nemoteno delovanje bolnišnice in katere prinašajo neko dodano vrednost organizaciji. Na podlagi naše raziskave želimo določiti dejanske in potrebne kompetence vodilnih kadrov v bolnišnici. Poleg tega želimo ugotoviti kateri dejavniki vplivajo na njihove kompetence. S pomočjo literature smo oblikovali glavno raziskovalno vprašanje: Kakšne so potrebne in kakšne dejanske kompetence vodilnih kadrov v Splošni bolnišnici Jesenice?

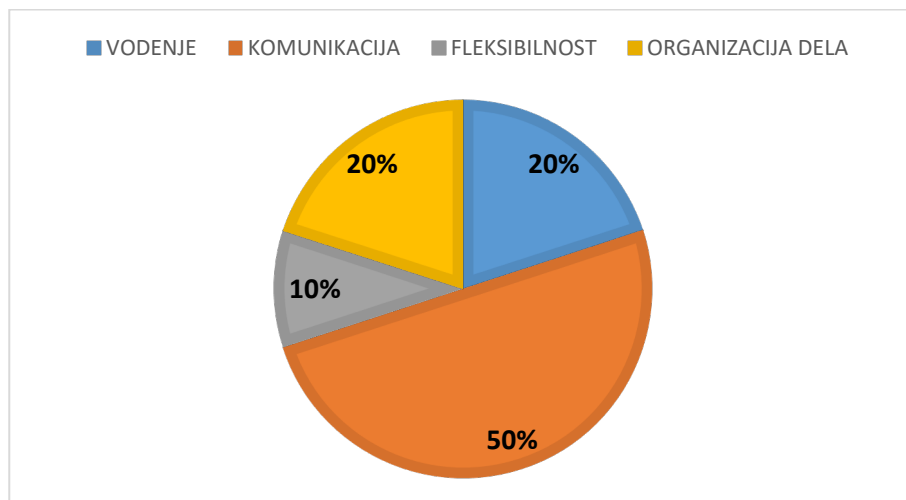
Splošna bolnišnica Jesenice je javni zavod, katerega ustanovitelj je Republika Slovenija. V bolnišnici opravljajo zdravstveno dejavnost na sekundarni ravni in druge dejavnosti, ki so določene z aktom o ustanovitvi (SB Jesenice, 2019). V Splošni bolnišnici Jesenice je zaposlenih preko 700 ljudi. Ker gre za zelo veliko in specifično organizacijo je temu primerno tudi število vodilnega kadra. Ta vodilni kader se nahaja na različnih ravneh hierarhične strukture, z različnimi zadolžitvami in odgovornostmi, od predstojnikov oddelkov, glavnih medicinskih sester, vodij posameznih oddelkov, vodij podpornih služb, pa vse do direktorja in njegovih pomočnikov.

Za izvedbo raziskave smo uporabili metodo intervjuja. Intervju je vseboval 4 vprašanja odprtega tipa. Zaradi časovne omejitvi pri izvedbi naše raziskave smo v samo raziskovalo vključili šest vodilnih kadrov, ki zasedajo različne vodstvene položaje. Med njimi so bili direktor, strokovna direktorica, pomočnica direktorja za področje zdravstvene nege in oskrbe, pomočnica direktorja za splošno in poslovno področje, glavna medicinska sestra kirurškega oddelka in vodja službe za organizacijo in kadre.

4 Rezultati

Med vodilnim kadrom v Splošni bolnišnici Jesenice smo izvedli intervjuje. Odgovore bomo predstavili v nadaljevanju. Veliko odgovorov naših intervjuvancev je podobnih, zato lahko naše rezultate prikažemo grafično ali tabelarno.

Pri prvem vprašanju nas je zanimalo, katere so tiste kompetence, ki jih vodilni uporabljajo pri svojem delu. Štiri kompetence so izstopale pri vseh, in sicer: komunikacija, vodenje, organizacija dela in fleksibilnost. Intervjuvanci so si bili enotni, da je trenutno najpomembnejše vzpostavljati dobro komunikacijo z drugimi v organizaciji, še posebej pa z ljudmi, s katerimi neposredno delajo. Zato tudi komunikacija predstavlja 50 %, torej največji delež izmed teh štirih kompetenc. Sledita ji vodenje in organizacija dela z 20 % in nazadnje prilagodljivost, ki predstavlja 10 %, kot to prikazuje graf 1.



Graf 1: Dejanske kompetence potrebne za delo

Kompetence, ki so jih vodilni še našli, so: strokovnost, socialne kompetence, odločanje, koordinacija, nadzor, empatija, analiziranje, pogajanja, ekonomika v zdravstvu, management kakovosti in management poslovnih procesov.

Pri drugem vprašanju nas je zanimalo, kako vodilni kadri gledajo na zunanje dejavnike, ali jim predstavljajo izziv ali je to grožnja za njihovo delovno mesto. Pri tem vprašanju se je z vsakim intervjuvancem razvnela debata, ki je bila dobro argumentirana z njihove strani. Zbrali pa smo tiste zunanje dejavnike, za katere menijo, da imajo največji vpliv. Eden izmed dejavnikov je zakonodaja, ki s svojimi zakoni ureja javno upravo in nalaga vodjem veliko dela. Posledično je dejavnik tudi politika in medijski pritisk. Kadarkoli se kaj dogaja v zdravstvu, so mediji prisotni in celotno stvar čisto preveč povečujejo. Splošna klima v državi in odnos do zdravstva sta zunanja dejavnika, ki v zadnjem času prihajata v ospredje, saj so si ljudje ustvarili posebno mnenje o slovenskem zdravju in vodilni kadri so temu podvrženi. Ne nazadnje je tu še trg dela, kjer je trenutno stanje za zdravstveno področje izjemno težko. Kadra na trgu primanjkuje, veliko je bolniških in porodniških odsotnosti, ki zaradi tega niso nadomeščene, na žalost potem trpi celotna organizacija. Samo še vprašanje časa je, kdaj bo prišlo do situacije, ko bolnišnice ne bodo več sposobne opravljati svojega primarnega dela zaradi pomanjkanja kadra.

V tabeli 1 je predstavljeno, ali na zunanje dejavnike vodilni gledajo skozi oči izziva ali grožnje. Zakonodaja, politika, medijski pritiski, klima v državi in odnos do zdravstva predstavljajo izziv za organizacijo. Potrebna so določena znanja in kompetence, da se lahko uspešno spopadejo s temi izzivi. Finančno stanje predstavlja grožnjo v smislu sredstev, ki so na razpolago za kakovostno opravljanje dela, za izobraževanje zaposlenih in na splošno razvoj oddelkov v organizaciji. Potem pa imamo še trg dela, ki na eni strani predstavlja izziv, na drugi pa grožnjo. Velik izziv je, kako pridobiti kadre, kako jih motivirati, da je bolnišnica res tisto, kar si želijo. Po drugi strani pa je to grožnja za oddelke, ki zaradi pomanjkanja kadra na trgu dela težko načrtujejo delo, zaposleni so pregoreli in nezadovoljni, kar vpliva na slabe medsebojne odnose.

Tabela 1: Zunanji dejavniki, ki vplivajo na delovna mesta

ZUNANJI VPLIV	IZZIV	GROŽNJA
ZAKONODAJA	x	
POLITIKA	x	
MEDIJSKI PRITISKI	x	
KLIMA V DRŽAVI	x	
FINANČNO STANJE		x
TRG DELA	x	x
ODNOS DO ZDRAVSTVA	x	
EPIDEMIOLOGIJA	x	

Pri notranjih dejavnikih so bili naši intervjuvanci še bolj zagovorni. Vsak je poudaril tiste dejavnike, ki najbolj vplivajo na njegovo delovno mesto. Ti so: infrastruktura, medicinska oprema, stroka, medsebojno sodelovanje in povezovanje, pretok informacij, notranja birokracija, organizacijska klima, negativnost, posploševanje, fluktuacija, vrednote zaposlenih, neprofesionalno obnašanje zaposlenih in neustrezen kadrovski program. Nekateri dejavniki se nanašajo na stanje v sami organizaciji in iz odgovorov je moč zaznati, da klima ni ravno najboljša. Veliko je negativizma in posploševanja s strani zaposlenih, ki vodilne kadre vedno znova krivijo za vse slabe stvari, čeprav niso vedno sami krivi za nastalo situacijo. Infrastruktura bolnišnice je velik problem, s katerim se vodstvo dnevno sooča. Poleg tega, da je na nekaterih delih že zelo dotrajana, tudi primanjkuje prostora za vse paciente. Tako morajo vodilni uporabiti vse svoje kompetence, da rešujejo te težave.

Problemi so tudi s sodelovanjem, povezovanjem in samim pretokom informacij. Pogosto se zgodi, da se informacije izgubijo na poti do pravega naslovnika, kar otežuje delo vodilnih kadrov (to lahko predpišemo tudi hierarhični ureditvi organizacije). Veliko je tudi internih pravil in s tem povezane birokracije, na katero morajo vodilni paziti pri svojem delu, zato predstavlja pravi izziv. Tako kot je trg dela pomemben zunanji dejavnik, je fluktuacija pomemben notranji dejavnik, ki predstavlja pravi izziv za vodje, ki morajo vedno znova iskati nove kadre in biti že pravi mojstri pisanja načrtov za prihodnji mesec. Notranji dejavnik, ki je bil predstavljen kot grožnja, je neprofesionalno obnašanje zaposlenih, kot so verbalni izbruhi, fizične grožnje, odklonitev opravljanja dela, tiho nesodelovanje pri rutinskih nalogah, neodgovarjanje na profesionalna vprašanja sodelavcem, neodgovarjanje na telefonske klice. Zaradi takega obnašanja zaposlenih je vodja primoran vso svojo pozornost nameniti temu, zgladitvi sporov, namesto da bi se posvečal strokovnosti, kakovostnemu delu in motiviranju zaposlenih. Tudi neustrezen kadrovski program je bil predstavljen kot grožnja, saj zavira delo vodilnih kadrov. Zdravstvena dejavnost je posebna specifična, ki zahteva veliko pravil in ureditev, ki jih trenutni program ne omogoča, zato predstavlja ne samo vodilnim, ampak tudi zaposlenim pravi izziv, če ne že skoraj grožnjo. V tabeli 2 lahko vidimo, kateri dejavniki predstavljajo izziv in kateri grožnjo.

Tabela 2: Notranji dejavniki, ki vplivajo na delovna mesta

NOTRANJI VPLIV	IZZIV	GROŽNJA
SODELOVANJE	x	
POVEZOVANJE	x	
PRETOK INFORMACIJ	x	
NOTRANJA BIROKRACIJA	x	
ORGANIZACIJSKA KLIMA	x	
NEGATIVNOST	x	
POSPLOŠEVANJE	x	
FLUKTUACIJA	x	
VREDNOTE ZAPOSLENIH	x	
NEPROFESIONALNO OBNAŠANJE ZAPOSLENIH		x
NEUSTREZEN KADROVSKI PROGRAM		x
STROKA	x	
INFRASTRUKTURA	x	
MEDICINSKA OPREMA	x	

Pri zadnjem vprašanju pa so morali intervjuvanci oceniti svoje vodstvene kompetence, torej kako šibko ali močno so njihove kompetence razvite. Na lestvici od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo šibko razvito, 5 pa zelo močno razvito, so morali podati svojo oceno. Rezultati so prikazani na spodnjem grafu 2.



Graf 2: Samoocena vodstvenih kompetenc vodilnih kadrov

Pri ocenjevanju vodstvenih kompetenc so se zaposleni ocenili dobro, saj se ocene raztezajo od 3,67 do 4,33. Vodilni v podjetju menijo, da imajo zelo močno razvito kompetenco zmožnost sodelovanja z oceno 4,33. Sledijo ji socialne kompetence, zmožnost povezovanja, komuniciranja in samokontrole. Najnižjo oceno sta prejeli kompetenci navezovanje stikov ter obvladanje tehnik in komuniciranja.

5 Analiza in diskusija

Povečanje uspešnosti, ohranjanje položaja in konkurenčne prednosti, preživetje v zahtevnih razmerah, so želje vsakega podjetja. To pa lahko dosežejo samo z razvojem ljudi, saj lahko samo usposobljeni ljudje ustvarjajo donosen in uspešen poslovni proces. Dobro in pravilno razvite kompetence zaposlenih lahko pripomorejo k učinkovitemu in uspešnemu opravljanju delovnih nalog.

Raziskavo našega prispevka smo opravili v Splošni bolnišnici Jesenice, ki se uvršča med kritično infrastrukturo. Če je ogroženo delovanje te infrastrukture, je ogroženo tudi celotno prebivalstvo. Niti predstavljati si ne smemo, do kakšne katastrofe lahko pride, če se kaj takega zgodi. Zato je izrednega pomena, da je vodstvo bolnišnice pripravljeno na kritične situacije. Če pride do take situacije, morajo uporabiti vse svoje sposobnosti in kompetence, da rešijo nastalo situacijo. Zato morajo imeti poleg vodstvenih kompetenc, razvite tudi kompetence upravljanja z varnostnimi tveganji. V kritični situaciji se moramo znati prilagoditi vsem razmeram, hitro odreagirati in sprejeti pomembne odločitve.

Pred pričetkom raziskovalne poti smo si zastavili glavno raziskovalno vprašane, ki je bilo vodilo celotnega prispevka. V nadaljevanju podajamo naše ugotovitve.

Ugotovili smo, da se potrebne in dejanske kompetence vodilnih kadrov ne razlikujejo v veliki meri. Vodilni v bolnišnici imajo razvite vse potrebne kompetence, da lahko uspešno vodijo tako veliko organizacijo. Kompetence, ki jih imajo vodilni kadri v SBJ, so: zmožnost sodelovanja, navezovanje stikov, socialne kompetence, zmožnost povezovanja, komuniciranja in samonadzora. Poleg tega imajo tudi vodstvene in organizacijske sposobnosti. Omenjajo tudi prilagodljivost, odločanje, nadzor, empatijo in zmožnost pogajanja.

Pri njihovih odgovorih smo pogrešali več poudarka na strokovnosti, saj morajo imeti za opravljanje svojega dela splošno znanje, specialistično znanje in dovolj izkušenj s svojega strokovnega področja. Nihče v svojih odgovorih tudi ni omenil timskega dela, ki ga zdaj vsi tako postavljajo v ospredje. Vendar pa lahko iz drugih odgovorov sklepamo, da je ta kompetenca prisotna pri njih, saj imajo razvite socialne in komunikacijske kompetence, ki sta poglavitni sposobnosti za delovanje tima.

Seveda na kompetence, ki jih imajo vodilni, vplivajo zunanji in notranji dejavniki. Zakonodaja, politika, medijski pritiski, klima v državi, trg dela, odnos do zdravstva so vsi zunanji dejavniki, ki močno vplivajo na vodilna delovna mesta. Ker so zunanji vplivi tako močni, se morajo vodilni veliko časa ukvarjati z njimi, poleg tega pa imeti razvite kompetence, da se jim lahko upirajo. Tukaj igra pomembno vlogo prilagodljivost, sposobnost odločanja in komuniciranja. In ker to še ni dovolj, z druge strani pritiskajo notranji dejavniki, kot so: notranja birokracija, organizacijska klima, pretok informacij, negativnost, posploševanje, odnos zaposlenih, fluktuacija, neprofesionalnost. Tako se morajo vodje ukvarjati tudi s temi pritiski in imeti kompetence, ki lahko ublažijo te vplive (strokovnost, socialne kompetence, nadzor, empatija, karizma, vodenje, organiziranje).

Zaključimo lahko, da imajo vodilni kadri v SBJ dobro razvite kompetence, ki jih potrebujejo na svojem delovnem mestu. Seveda pa bodo morali v prihodnje zaradi vseh pritiskov, ki se dogajajo, svoje kompetence prilagajati razmeram, se izobraževati, razvijati in osebno rasti. Le tako bodo lahko obvladovali celotno organizacijo.

Zanimivo bo opazovati, kakšne kompetence se bodo razvijale v prihodnosti in katere bodo tonile v pozabo. Zaključimo, da lahko samo vodilni kader z ustreznimi kompetencami uspešno vodi tako veliko infrastrukturo kot bolnišnica je. Pomembno je, da se spremljajo trendi na trgu in da se jim čim hitreje prilagaja. Samo tako si lahko zagotovijo uspešno poslovanje zdaj in v prihodnosti.

Literatura

- Kohont, A. (2011). Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije. Doktorsko delo. Pridobljeno 18. december 2019 iz http://dk.fdv.uni-lj.si/doktorska_dela/pdfs/dr_kohont-andrej.PDF
- Kramar Zupan, M. (2009). Menedžment vs. vodenje. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Ledford, C., Lockwood, R., Williams, S., & Gray, N. (2008). Leadership Competencies. Society for Human Resource Management. Pridobljeno 18. december 2019 iz <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/leadership-and-navigaton/pages/leadershipcompetencies.aspx>
- Majcen, M. (2009). Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev. Ljubljana: GV Založba.
- Mayer, J., Kern, T., Roblek, M., & Urh, B. (2005). Povečevanje konkurenčnosti organizacije s sočasnim generiranjem kadrovskih in procesnih sprememb v Sinergija metodolgiji. Portotož : Zbornik 24. Mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti.
- Riggio, R. (2014). The top 10 leadership competencies. Psychology today. Pridobljeno 18. december 2019 iz <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/201404/the-top-10-leadership-competencies>
- SB Jesenice. (2019). Spetna stran SB Jesenice. Pridobljeno 18. december 2019 iz Splošna bolnišnica Jesenice: <https://www.sb-je.si/>
- Stare, A. (2011). Projektni management - teorija in praksa. Ljubljana: Agencija Poti.
- Verle, K., Markič, M., & Kodrič, B. (2012). Kompetence slovenskih managerjev in organizacijske struktura. Organizacije, letnik 45. Pridobljeno 18. december 2019 iz <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/download/432/845>

