

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nastja Lenko

**Model ključnih kompetenc in njegov vpliv na zaposlene – primer podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nastja Lenko

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Model ključnih kompetenc in njegov vpliv na zaposlene – primer podjetja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## *Zahvala*

*Diplomsko delo je nastalo pod mentorstvom dr. Branka Iliča, zato se mu zahvaljujem za strokovno usmeritev.*

*Zahvaljujem se ge. Tamari Valenčič in preostalemu kolektivu družbe D.Labs, d.o.o. za konstruktivne ideje, tehnično pomoč in sodelovanje v raziskavi.*

*Zahvaljujem se tudi svojem staršem, ki so mi omogočili študij.*

*Diplomsko delo posvečam Gorazdu, Lili in Oliverju, z željo, da tudi oni segajo po zvezdah.  
Hvala vam za oporo in razumevanje ob nastajanju diplomskega dela..*

## **Model ključnih kompetenc in njegov vpliv na zaposlene – primer podjetja**

Diplomsko delo obravnava pomen kompetenc in vpeljave kompetenčnega modela v podjetju. Za učinkovitost kompetenčnega modela je nujno, da je zasidran v organizacijo in sledi strategiji podjetja. Strategija podjetja se odziva na spremembe v okolju, kar povzroča težnjo po spremembah tudi v modelu ključnih kompetenc. Na tem področju je zato nujno konstantno vlaganje v človeške vire. Podjetja, ki delujejo na področju informacijske tehnologije, so zaradi konstantnih napredkov v razvoju temu toliko bolj izpostavljena. V diplomskem delu sem na konkretnem primeru proučila, ali učinkovito postavljen model ključnih kompetenc pozitivno vpliva na zaposlene in jim podaja vse potrebne informacije o zahtevah na njihovem delovnem mestu. Preverila sem tudi skladnost modela ključnih kompetenc s strategijo podjetja. Cilj diplomskega dela je bil analizirati trenutni model ključnih kompetenc in ugotoviti vrednost, ki jo predstavlja zaposlenim, ter podati predloge za morebitne izboljšave. Preko empirije je bilo ugotovljeno, da proučevani kompetenčni model ni ustrezen, saj zaposlenim ne nudi zadostne mere informacij, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje svojega dela. Sklepno povzemam, da so v tem delu potrebne izboljšave v organizaciji, k čemur pa pritrjuje tudi vodstvo.

**Ključne besede:** kompetence, upravljanje kompetenc, model ključnih kompetenc.

## **Competence Model and Its Influence on Employees – Company Case Study**

The bachelor's thesis presents the importance of competences and implementing the competence model within a company. To achieve efficiency of the competence model, it is essential for the model to be integrated into the organisation and to follow the company's strategy. The company's strategy is a response to the changes in the environment, which brings about the desire to also implement changes in the key competence model. Therefore, in this field it is crucial to constantly invest in human resources. Companies operating in the field of information technology are even more exposed to this due to ongoing developmental advancements. In the bachelor's thesis, I use a case study to examine whether the efficiently implemented key competence model positively affects the employees and provides them with all of the required information in accordance with the demands of their work position. I have also checked the compliance of the key competence model with the company's strategy. The objective of the bachelor's thesis is to analyse the current key competence model and establish the value it represents for the employees, as well as to provide suggestions for possible improvements. Empirical research has established that the competence model examined is inappropriate, since it does not provide sufficient information which the employees need for successfully carrying out their work tasks. In conclusion, improvements in this field are necessary in the company's organisation, which was also confirmed by the executive personnel.

**Key words:** competences, managing competences, competence model.

## KAZALO VSEBINE

<b>1 UVOD</b> .....	<b>8</b>
1.1 CILJI DIPLOMSKEGA DELA .....	8
1.2 HIPOTEZE .....	9
1.3 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA .....	9
1.4 METODOLOGIJA .....	10
<b>2 KOMPETENCE</b> .....	<b>11</b>
2.1 OPREDELITEV KOMPETENC .....	11
2.2 RAZVOJ KOMPETENC SKOZI ZGODOVINO PROUČEVANJA ČLOVEŠKIH VIROV .....	14
2.3 PRISTOPI K PROUČEVANJU KOMPETENC PO WEINERTU .....	16
2.4 TIPI KOMPETENC .....	18
<b>2.4.1 Kompetence po ravneh</b> .....	<b>18</b>
<b>2.4.2 Kompetence glede na dimenzije</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4.3 Organizacijske kompetence in kompetence posameznika</b> .....	<b>21</b>
<b>3 MENEDŽMENT KOMPETENC</b> .....	<b>23</b>
<b>4 KOMPETENČNI MODEL</b> .....	<b>25</b>
4.1 POMEN IN DEFINICIJA KOMPETENČNEGA MODELA .....	25
4.2 NEGATIVNI VIDIKI VZPOSTAVLJANJA KOMPETENČNEGA MODELA .....	27
4.3 METODOLOGIJA IZDELAVE MODELA KLJUČNIH KOMPETENC .....	27
<b>5 EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>32</b>
5.1 HIPOTEZI DIPLOMSKEGA DELA .....	32
5.2 OPIS PROUČEVANEGA PODJETJA .....	32
<b>5.2.1 Poslanstvo in vizija podjetja D.Labs</b> .....	<b>33</b>
<b>5.2.2 Poslovni rezultati podjetja D.Labs</b> .....	<b>34</b>
<b>5.2.3 Organizacijska struktura podjetja D.Labs</b> .....	<b>35</b>
<b>5.2.4 Kadrovska funkcija v podjetju</b> .....	<b>37</b>
<b>5.2.5 Matrika ključnih kompetenc podjetja D.Labs (model ključnih kompetenc)</b> .....	<b>39</b>
5.3 METODOLOŠKI PRISTOP K RAZISKOVANJU .....	40
<b>5.3.1 Analiza anketnega vprašalnika</b> .....	<b>40</b>
<b>5.3.2 Analiza intervjuja z direktorjem družbe – Jako Levstkom</b> .....	<b>53</b>

<b>6 PREVERJANJE HIPOTEZ</b> .....	<b>55</b>
<b>7 SKLEP</b> .....	<b>57</b>
<b>8 LITERATURA</b> .....	<b>60</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>64</b>
PRILOGA A: KATERE KLJUČNE KOMPETENCE BI DODALI, DA BI BILA MATRIKA KOMPETENC BOLJ SKLADNA S STRATEŠKIMI USMERITVAMI? .....	64
PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK .....	66
PRILOGA C: INTERVJU Z DIREKTORJEM DRUŽBE – JAKO LEVSTKOM.....	68

## **KAZALO GRAFOV**

Graf 5.1: Čisti prihodek od prodaje v zadnjih petih letih.....	34
Graf 5.2: Dodana vrednost na zaposlenega v zadnjih petih letih .....	35
Graf 5.3: Pregled zaposlitvenega statusa po odstotkih v podjetju : D.Labs.....	38
Graf 5.4: Delež pravilno izpoljenih vprašalnikov .....	40
Graf 5.5: Struktura vzorca po spolu .....	41
Graf 5.6: Struktura vzorca po starosti .....	41
Graf 5.7: Struktura vzorca po stopnji izobrazbe .....	42
Graf 5.8: Struktura vzorca po zaposlitvenem statusu.....	43
Graf 5.9: Struktura vzorca glede na položaj v podjetju.....	43
Graf 5.10: Ocena poznavanja matrike ključnih kompetenc podjetja D.Labs.....	44
Graf 5.11: Poznavanje matrike kompetenc glede na zaposlitveni status .....	45
Graf 5.12: Poznavanje matrike kompetenc glede na položaj v podjetju.....	46
Graf 5.13: Ali matrika kompetenc nudi dovolj informacij?.....	47
Graf 5.14: Ali matrika kompetenc nudi dovolj informacij (glede na zaposlitveni status v podjetju)?.....	48
Graf 5.15: Ali matrika kompetenc nudi dovolj informacij (glede na položaj v podjetju)? .....	49
Graf 5.16: Poznavanje matrike ključnih kompetenc (glede na to, ali matrika kompetenc nudi dovolj informacij).....	50
Graf 5.17:           Ali ključne kompetence podpirajo dolgoročno razvojno strategijo podjetja? .....	51
Graf 5.18:           Ali ključne kompetence, podpirajo dolgoročno razvojno strategijo (glede na zaposlitveni status)?.....	52

Graf 5.19: Ali ključne kompetence podpirajo dolgoročno razvojno strategijo (glede na položaj v podjetju)? .....	53
Graf 6.1: Ali matrika kompetenc nudi dovolj informacij? .....	55
Graf 6.2: Ali ključne kompetence podpirajo razvojno strategijo podjetja (glede na položaj v podjetju)? .....	56

## **KAZALO SLIK**

Slika 3.1: Menedžment kompetenc, faza oblikovanja in faza uporabe .....	24
Slika 4.1: Inovativni model upravljanja kompetenc.....	29
Slika 4.2: Razvoj človeških virov s poudarkom na kompetenčnem modelu .....	31
Slika 5.1: Organigram družbe po delovnih mestih.....	36

## **KAZALO TABEL**

Tabela 2.1: Povezanost med osmimi ključnimi kompetencami in osebnostnimi lastnostmi .....	13
Tabela 5.1: Organizacijska struktura podjetja D.Labs .....	37
Tabela 5.2: 4-stopenjska lestvica za vrednotenje kompetenc .....	39

# 1 UVOD

Človeški kapital so vse kompetence in prednosti ljudi znotraj določene organizacije. Zajema vse sposobnosti, ki so potrebne za uspešno delovanje organizacije, posamezniki pa organizaciji predstavljajo prednost le v primeru, če se odločijo, da bodo ta svoj kapital investirali vanjo (Brinker v Mihalič 2006). Prav zato je upravljanje s človeškimi viri tako pomemben dejavnik uspešnosti organizacije. Vpliva tako na učinkovitost kot tudi na konkurenčno prednost. Pri upravljanju s človeškimi viri je pomembno, da izberemo način, s katerim optimalno izkoristimo kompetence delavcev. Rezultat sta uspešna organizacija in zadovoljen delavec.

Ena izmed uveljavljenih metod v okviru menedžmenta kadrov je tudi vzpostavljanje kompetenčnega modela v organizaciji. Kompetenčni model je jasno in sistematično prikazan sistem kompetenc organizacije, ki pomaga razlikovati med bolj in manj uspešnimi delavci. (Byham in Moyer v Boštjančič 2011). Služi kot pripomoček za kadrovanje, prerazporejanje in napredovanje zaposlenih. Izrednega pomena je, da so kompetence v njem dobro definirane, prav tako pa je potrebna pozornost pri lestvici za ocenjevanje kompetenc, ki naj temelji na konkretnih opisih.

Popularnost kompetenčnih modelov je v zadnjem času vsekakor narasla. Dejstva pa kažejo, da če model ni zasidran v organizacijo, ne služi namenu. Temeljiti mora na organizacijski strategiji in se spreminjati skladno z njeno vizijo. Ni kratkoročen projekt, temveč dolgotrajen proces, ki z organizacijo raste in se spreminja. Le v tem primeru amortizira stroške vpeljave in pokaže svojo dodano vrednost.

## 1.1 CILJI DIPLOMSKEGA DELA

V diplomskem delu raziskujem, ali kompetenčni model predstavlja dodano vrednost zaposlenim v podjetju D.Labs, d. o. o. (v nadaljevanju D.Labs). Opazovano podjetje je sorazmerno novo in deluje na trgu informacijske tehnologije v povsem specifičnem okolju. V organizaciji je že vzpostavljen model ključnih kompetenc, v njihovem primeru poimenovan matrika ključnih kompetenc. Upoštevajoč dejstvo, da je matrika ključnih kompetenc omenjenega podjetja zelo specifično in jasno zastavljena, me je zanimalo, ali zaposleni



omenjeni model (matriko) uporabljajo za pridobitev informacij o tem, katere so njihove naloge na trenutnem delovnem mestu in kakšne so zahteve v primeru napredovanja.

Matrika kompetenc v osnovi izhaja iz strategije podjetja. S strategijo podjetja so ponavadi bolj seznanjeni vodje in vodstvo, zato sem raziskala tudi, ali so tisti na višjih položajih bolj kritični do matrike ključnih kompetenc od tistih na nižjih položajih. Cilj diplomskega dela je podati odgovor na to ključno vprašanje s pomočjo hipotez, podanih v nadaljevanju.

## **1.2 HIPOTEZE**

Diplomsko delo sloni na dveh hipotezah.

H1: Učinkovito postavljen model ključnih kompetenc pozitivno vpliva na percepcijo pričakovanega vedenja zaposlenih v kontekstu delovnega okolja.

H2: Zaposleni na višjih delovnih mestih (vodje in vodstvo) izražajo bolj kritično mnenje do kompetenčnega modela kot tisti na nižjih delovnih mestih.

Prva hipoteza predpostavlja, da model kompetenc, ki je uspešno zasidran v organizacijo, pozitivno vpliva na percepcijo pričakovanega vedenja zaposlenih v organizaciji.

Uspešen management kompetenc vodi v doseganje ciljev na področju trenutnega poslovanja in tudi strateških programov v prihodnosti (Majcen 2009). Strategijo podjetja narekuje vodstvo, zato v drugi hipotezi predpostavljam, da so zaradi vpetosti v strateško odločanje in posledično seznanjenosti z dolgoročnimi strategijami podjetja vodje služb in vodstvo bolj kritični do kompetenčnega modela kot delavci.

## **1.3 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA**

V prvem delu so pojasnjena teoretična izhodišča na temo kompetenc in kompetenčnih modelov. Predstavljen je razvoj kompetenc skozi zgodovino proučevanja človeških virov. Dotaknem se tudi pomena vseživljenjskega učenja, ki pozitivno vpliva na pridobivanje kompetenc. Opozorim tudi na pomen menedžmenta kompetenc v kontekstu izdelave kompetenčnega modela.

Drugi del je empirični. Na začetku je predstavljeno proučevano podjetje, sledi pa raziskava na temo učinkovitosti modela kompetenc (v primeru tega podjetja se imenuje matrika ključnih kompetenc) za zaposlene v delovnem okolju.

#### **1.4 METODOLOGIJA**

V teoretičnem delu diplomskega dela sta uporabljeni deskriptivna metoda in metoda kompilacije, in sicer proučevanje strokovnega in spletnega gradiva domačih in tujih avtorjev s področja kompetenc in njihovega pomena pri človeških virih, kompetenčnih modelov in menedžmenta kompetenc.

V empiričnem delu je sistematično predstavljeno stanje kompetenčnega modela v proučevanem podjetju prek obširnih pogovorov z direktorico upravljanja s talenti. Sledi predstavitev izvedenega intervjuja z direktorjem družbe in anketne raziskave. Anketni vprašalnik je bil v elektronski obliki razposlan vsem zaposlenim (65 anketirancev) iz obravnavanega podjetja. Vsa vprašanja razen zadnjega so bila zaprtega tipa. Podatki so bili statistično obdelani v programu SPSS in grafično ter tabelarično prikazani.

V sklepu so povzete ugotovitve diplomskega dela in predstavljeni predlogi za nadaljnjo obravnavo modela ključnih kompetenc podjetja D.Labs.

## 2 KOMPETENCE

Uvodoma bosta opisana pojem kompetenc in njihov razvoj. Povzeti bodo teoretični pristopi k proučevanju kompetenc in razčlenjeni tipi kompetenc glede na ravni in dimenzije. Izpostavljen bo tudi pomen vseživljenjskega učenja, ki je ključnega pomena za pridobivanje ključnih kompetenc. Na koncu sledi pregled kompetenc z vidika posameznika in organizacije.

### 2.1 OPREDELITEV KOMPETENC

Tako v vsakdanjem pogovoru kot tudi v poslovni praksi se pogosto uporablja fraza, da ima posameznik vse potrebne kompetence in je zato kompetenten<sup>1</sup> (pridevnik besede kompetenca), pristojen za določeno dejavnost. Vseeno pa si stroka ni povsem enotna glede definicije kompetenca. Zato v nadaljevanju navajam nekaj teoretičnih pogledov na ta pojem.

»Beseda kompetenca<sup>2</sup> izhaja iz latinske besede *competens*, ki pomeni primeren, pristojen-bititi za nekaj pristojen, upravičen do nečesa, imeti pravico za odločanje o čem ali tekmovati za kaj. Pomeni tudi biti odgovoren, zmožen nekaj opraviti, izvesti« (Boštjančič 2011, 25).

Izraz osebne kompetence je prvi uporabil Boyatzis leta 1982 v knjigi »The Competent Manager« in na ta način kompetence predstavil širšemu okolju. Z raziskavo, v katero je vključil 2000 vodij, zaposlenih na 41 različnih področjih v 12 različnih podjetjih, je ugotovil, da je pogoj za nadpovprečno delovno učinkovitost obstoj specifičnih kompetenc. Z modelom kompetenc vodij je razložil razmerje med različnimi lastnostmi, funkcijo pri delu vodij in njihovo vpetost v organizacijsko okolje. Kompetence je definiral kot »karakteristike osebe, ki so nujne, vendar ne zadostne za učinkovito in/ali superiorno opravljanje dela. Gre za mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oziroma za celoto znanj, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji« (Boyatzis 1982, 23).

Z omenjeno raziskavo je koncept kompetenc približal javnosti. Razlikoval je med nalogami, ki jih mora posameznik kompetentno reševati, in lastnostmi posameznika, ki mu to kompetentnost omogočajo. Pod njegovim vplivom se je oblikoval koncept generičnih kompetenc menedžerjev, kompetence pa je vpeljal tudi na področje upravljanja človeških

---

<sup>1</sup> Zanesljiv (SSKJ 2000).

<sup>2</sup> SSKJ (2000) jo opredeli kot mera odločanja, določena navadno z zakonom, pristojnost, pooblastilo.

virov. Tako so jasno definirane kompetence med drugim tudi osnova za ocenjevanje, usposabljanje in sistem nagrajevanja v podjetju (Svetlik 2005).

Draganidis in Mentzas (2006) sta kompetence definirala kot kombinacijo latentnega in specifičnega znanja, vedenja in veščin, ki pomenijo potencial za doseganje velike delovne učinkovitosti.

Lucia in Lepsinger (1999) pa opredelita kompetence kot »prednostne značilnosti osebe, ki se kažejo v uspešnem in učinkovitem delovanju na delovnem mestu. Gre za nabor medsebojno povezanih znanj, sposobnosti, veščin in stališč, ki pretežno vplivajo na delo posameznika in so tesno povezani z njegovim delovanjem v delovnem okolju, ki jih lahko merimo glede na sprejete standarde in ki jih lahko izboljšamo z usposabljanjem in razvojem«.

Spencer in Spencer (1993) sta prav tako kot Gruban<sup>3</sup> (2007a) definirala kompetenco kot neko značilno lastnost posameznika, ki je kavzalno povezana z uspešnostjo izvedbe dela ali pa življenja na sploh. Ker je ob izvedbi del nabor kompetenc zelo širok, sta skušala ločiti kompetence glede na to, ali so le pogoj za opravljeno delo ali pa vplivajo na doseganje nadpovprečnih rezultatov. Ugotovila sta, da v primeru prvih, skupnih kompetenc, ni bistvenih razlik med povprečno in nadpovprečno izvedbo. Druge sta poimenovala razlikovalne kompetence in te ločijo nadpovprečne od povprečno delovno uspešnih posameznikov.

Večina avtorjev je razvoj kompetenc povezovala s sposobnostmi, pomen osebnostnih lastnosti v korelaciji do kompetenc pa je izpostavil Bartram, ki je leta 2005 izvedel raziskavo, v kateri je ugotavljal povezanost kompetenc z osebnostnimi lastnostmi in sposobnostmi. Povezal je že obstoječih 29 raziskav na to temo iz devetih držav, v proučevanem vzorcu je sodelovalo več kot 4.800 posameznikov. Z metaanalizo je potrdil obstoj osmih ključnih kompetenc. Vsaki izmed njih je določil pripadajočo osebnostno lastnost, ki linearno vpliva na razvoj te kompetence (Bartram 2005).

Tabela 2.1 predstavlja osem ključnih kompetenc (po Bartramu) in z njimi povezane osebnostne lastnosti.

---

<sup>3</sup> Gruban (2007a) definira kompetence kot kombinacijo znanj, veščin, spretnosti in osebnostnih lastnosti, ki vplivajo na delovni uspeh bolj kot znanje samo po sebi.

**Tabela 2.1: Povezanost med osmimi ključnimi kompetencami in osebnostnimi lastnostmi**

Kompetenca	Osebnostne lastnosti, ki se povezujejo s kompetenco
Vodenje in odločanje	Ekstravertiranost
Podpora in sodelovanje	Sprejemljivost
Komuniciranje in predstavljanje	Ekstravertiranost, splošne mentalne sposobnosti
Analiziranje in interpretiranje	Splošne mentalne sposobnosti, odprtost
Ustvarjanje in konceptualizacija	Odprtost
Organiziranje in vodenje	Vestnost, splošne mentalne sposobnosti
Prilagajanje in spoprijemanje	Slaba čustvena stabilnost
Podjetništvo in rezultati	Slaba sprejemljivost

Vir: Prirejeno po Bartramu v Boštjančič (2011, 29).

Bartram je z raziskavo dokazal, da so omenjene kompetence na splošno med seboj minimalno povezane, torej posameznik nima razvitih vseh kompetenc, temveč morda le nekatere, številne, lahko celo le eno. Vseeno je ugotovil, da obstaja blaga povezava med njimi. Na primer osebnostno lastnost odprtost izražata tako kompetenci »analiziranje in interpretiranje« kot tudi »ustvarjanje in konceptualizacija«. Inteligentnost (splošne mentalne sposobnosti) vpliva predvsem na zmožnost analiziranja in predstavljanja, po drugi strani pa so to tudi osebnostne lastnosti, ki jih pripisujemo dobremu vodji. Za delovno uspešnost so potrebne kompetence analiziranje in interpretiranje, organiziranje in vodenje, vodenje in odločanje ter podjetništvo in rezultati (Bartram v Moss 2016). Tudi on je ugotovil, da so meje na področju kompetenc zabrisane in težko določljive.

Na pomen preudarnega razmišljanja o kompetencah opozorita tudi Berger in Berger (2004). Izpostavita primer ameriškega podjetja, ki se širi v Severno Evropo in Azijo ter v ta namen zaposli cenjene strokovnjake z omenjenega območja. Organizacija je predpostavljala, da so vrhunski strokovnjaki enačba za uspeh, izkazalo pa se je ravno obratno. Po dveh letih je 70 % teh strokovnjakov zapustilo podjetje, ker preprosto niso posedovali pravih kompetenc, ki bi jim omogočale učinkovito delo.

Delovni kontekst v katerem so kompetence uporabljene, sta preučevala tudi Podreka in Biloslavo (2010). Z raziskavo kompetenc za specifično delovno mesto tržnika sta potrdila, da so kompetence, ki ločujejo nadpovprečno uspešnega delavca od povprečno uspešnega, pogojene z delovnim okoljem, v katerem deluje. Zato vsekakor ne moremo trditi, da le kompetence vplivajo na uspešnost opravljene naloge.

## **2.2 RAZVOJ KOMPETENC SKOZI ZGODOVINO PROUČEVANJA ČLOVEŠKIH VIROV**

Čeprav se je pojem kompetenc pojavil šele v kasnejšem času, se je težnja po iskanju kompetentnih delavcev kazala že od nekdaj. V predindustrijski dobi se je to kazalo v usposabljanju vajencev v mojstre in učenje je trajalo tako dolgo, dokler mojster ni obvladal svojega poklica in ga samostojno opravljal (Svetlik 2005).

S procesom industrializacije je pomen kompetenc nekoliko izgubil na pomenu. Kompetentni mojstri so zamenjali nekompetentne delavce, saj je bila le na tak način možna množična proizvodnja cenениh izdelkov (Svetlik 2005). Z racionalizacijo v organizaciji sta pričela Taylor<sup>4</sup> in Ford<sup>5</sup> v začetku 20. stoletja (Kodrič 2012). V obdobju fordizma<sup>6</sup> so imeli delavci omogočeno bolj ozko specifično delo, kar pa je omejevalo njihov razvoj kompetenc, saj je delo poenostavil in v nasprotju z obrtniškim delom delavce naredil zamenljive in hitro priučljive. Doba industrializacije je zapostavljala vprašanje kompetenc zaposlenih oziroma se je osredotočala le na določene: poslušnost, delavnost, vzdržljivost, medtem ko so bile inovativnost, odločanje in identifikacija ter reševanje problemov celo nezaželene in moteče (Svetlik 2005).

Sčasoma se je vidik preučevanja organizacije spremenil in uspešnost organizacije so začeli opazovati tudi na področju zadovoljstva zaposlenih. Poleg racionalizacije organizacije, se je pričel uveljavljati pomen motiviranja zaposlenih (Kodrič 2012).

---

<sup>4</sup> Friderick Winslow Taylor (1856-1915) je pionir menedžmenta, ki je z načeli znanstvenega menedžmenta omogočil večjo učinkovitost dela organizacije (Turk 2008).

<sup>5</sup> Henry Ford je pobudnik fordizma (Stanojević 1999).

<sup>6</sup> Fordizem je oblika tradicionalne kapitalistične proizvodnje, katero označuje množična proizvodnja standardiziranih izdelkov (Stanojević 1999).

V postindustrijski dobi je niz dogodkov vplival na družbo tako, da je bila primorana spremeniti način razmišljanja. V 70. letih so naftni šoki opozorili na zmotno miselnost o neomejenih energetskih virih. Množična proizvodnja se je odražala v povečanem številu odpadkov, proizvodnja pa je bila ogrožena zaradi pomanjkanja delovno sposobnega prebivalstva. S prehodom iz delovne v kapitalno intenzivno proizvodnjo, ki temelji na znanju, se je okrepil tudi pomen razvojnega potenciala v ljudeh. Pojavila se je potreba po več znanja pri zaposlenih, kar je vodilo v dodatna izobraževanja in usposabljanja. Standardizacija izdelkov ni vodila v standardizacijo potrošnikov, temveč je, ravno obratno, pri uporabnikih razvila težnjo po individualnosti. Razvila se je individualizacija proizvodnje, ki s svojo porabo virov sicer ne obremenjuje okolja, a po drugi strani zahteva tehnološko dovršeno podporo v podobi robotizacije in kompjuterizacije. Nizkokvalificirane delavce so tako zamenjali sposobni, samoiniciativni posamezniki s širokim spektrom znanja (Svetlik 2005).

Do 70. let sta bili glavni karakteristiki, ki zagotavljata uspešnost pri delu, tehnična spretnost in inteligentnost. Organizacije, ki so zahtevale predvsem visoke vodstvene sposobnosti, so takrat že poskušale klasificirati tiste značajske lastnosti, ki jih uspešen vodja potrebuje. David McClelland je raziskoval osebnostne lastnosti podjetnikov in zagovarjal tezo, da je možno te lastnosti tudi priučiti. Podvomil je tudi v inteligentnost kot pokazatelj uspešnosti, saj je njegova raziskava razkrila, da imajo uspešni podjetniki različne inteligenčne kvociente. Kot merilo uspeha je izpostavil potrebo po dosežku (angl. *need for achievement*). V članku iz leta 1973 »Testing for Competences Rather than for Intelligence« je svoje argumente razširil in ugotovil, da je možno za vsako delo določiti karakteristike, ki ločijo nadpovprečnega od povprečnega delavca. Te karakteristike je možno opisati in izmeriti, zato je tudi priučiti. Njegova ideja je pritegnila mnoge organizacije, ki so začele uporabljati podobne pristope na področju človeških virov (McClelland v Svetlik 2005).

Izraz kompetence se je najprej začel pojavljati v 80. letih na področju psihologije vodenja. Sčasoma se je razširil tudi na ekonomijo in splošni menedžment, kar je sovpadalo z drugačnim pogledom na organizacijo. Delavec ni bil več le skupek osebnostnih lastnosti, temveč se ga je tudi opazovalo na podlagi kompetenc, ki so zahtevane za njegovo delovno mesto. Tako so kompetence postale eno ključnih področij upravljanje človeških virov (Kohont 2011).

Kot navaja Gruban, so študije iz 90. let »dokazale, da znanje (kaj) zato ni nobena garancija delovne uspešnosti! Za učenje in spreminjanje sta potrebna še odgovora na vprašanja kako (veščine in sposobnost uporabe znanja) in zakaj (odnos in motivi, prepričanja, lastnosti, hotenja, vrednote). Vse to troje skupaj pa so ... kompetence!« (Gruban 2007č, 1)

## **2.3 PRISTOPI K PROUČEVANJU KOMPETENC PO WEINERTU**

Pojem kompetenc je v zadnjem času popularno uporabljati tako v vsakdanjem življenju kot tudi v poslovnem, ne redko pa ga zasledimo tudi v filozofskih debatah, pravu in sociologiji. Že samo v psihologiji najdemo več različnih pristopov pri definiranju pojma kompetenca. Weinert navaja naslednje različne pristope k proučevanju kompetenc (Weinert v Kohont 2011):

1. splošne kognitivne kompetence, kjer kompetence razumemo kot kognitivne sposobnosti in veščine, ki vključujejo vse mentalne vire posameznika za uspešno opravljanje delovnih nalog. Pristop enači kompetenco in inteligentnost, tako jo psihometrični pristop vidi kot sistem med sabo nepovezanih komponent, ki nosijo predispozicijo za učinkovito razmišljanje in učenje posameznika. Informacijsko-procesni model kompetence razlaga z računalniško terminologijo, Piaget pa jih predstavi prek procesa psiholoških prilagoditev okolju;
2. posebne kognitivne kompetence so predispozicije, ki jih posameznik potrebuje za uspešno opravljanje specifičnega dela. S tem pristopom je Weinert izpostavil tudi pomen dolgotrajnega učenja in izkušenj, zato jih poimenuje tudi naučene kompetence;
3. model kompetentnega delovanja je uvedel Noam Chomsky in za razliko od prejšnjih pristopov razlikuje med kompetenco in delovanjem. Prek modela lingvistične kompetence je razložil posameznikovo osvajanje materinega jezika. V kasnejših raziskovanjih se je fokus z jezikovne kompetence prenesel tudi na socialno in čustveno kompetenco;
4. modificiran model kompetentnega delovanja je nadgradnja pristopa iz zgornje alineje in opozori na druge dejavnike/moderatorje, ki vplivajo na delovanje prek kompetenc (kognitivni stil, spomin) (Overton v Kraus 2010). V razvojni psihologiji se je znotraj tega modela razvil koncept, ki je kompetence razdelil na 3 veje. Prva je konceptualna kompetenca, ki predstavlja abstraktno znanje o nekem področju. Druga, proceduralna kompetenca, torej zmožnost uporabiti konceptualno kompetenco v konkretnem



kontekstu. In zadnja, kompetenco delovanja, kar pomeni uporaba kompetenc za iskanje najboljše strategije za reševanje problema (Gelman in Meck v Kraus 2010).

Kritika tega modela je predvsem opozarjala, da se preveč osredotoča na kognitivne vidike in zanemarija tudi družbeno posredovane vidike (Sophian 1997 v Caravita in Clement 2014) ;

5. kognitivne kompetence in tendence motivacijskega delovanja, kjer kompetenco enači z uspešno interakcijo posameznika z okoljem, je predstavil R. H. White, ko je raziskoval vlogo motivacije v okolju. Argyle (Argyle v Kohont 2011) je z modelom večšin predpostavljal, da je treba družbeno delovanje razčleniti na različne komponente, da bi ga v resnici razumeli. Izločil je 4 dejavnike veččega delovanja in sicer, motivacijo, saj družbeno delovanje sprva zahteva motivacijo, da do akcije sploh pride. Naslednja komponenta je znanje in razumevanje, kako bi dosegli željene spremembe. Sledi zmožnost, da prek znanja in razumevanja dosežemo določeno vedenje in končno delovanje in iskanje dokazov, ki pričajo o spremembi;
6. objektivne in subjektivne kompetence je proučeval Sembill (Sembill v Lane 2008). Dejal je, da je objektivne kompetence možno izmeriti s psihometričnimi testi, merjenje subjektivnih pa je omejeno le na neko subjektivno oceno o zmožnosti opravljanja naloge. V tem modelu so kompetence razdeljene na tri kategorije. Hevristične kompetence so neka splošna pričakovanja, ki se nanašajo na sposobnosti posameznika. Epistemološke kompetence so prepričanja posameznika, da ima določeno kompetenco, potrebno na specifičnem področju, aktualizirane kompetence pa so subjektivna prepričanja posameznika, da ima potrebne sposobnosti za uspeh v konkretnem delovanju;
7. akcijske kompetence so skupek potencialov, ki so potrebni za uspešno delovanje. Najpogostejše komponente v modelu so sposobnost reševanja problemov, sposobnost kritičnega mišljenja, splošno in specifično poznavanje področja, realistično, pozitivno samozaupanje in socialne kompetence;  
Model akcijskih kompetenc raziskuje, katere so tiste kompetence, ki veljajo za vse člane družbe, zato se o njem razpravlja v socioloških, etnoloških in ekonomskih vodah;
8. metakompetence se naslanjajo na področje filozofije. Na razvoj tega modela je pomembno vplival Spinoza s svojim rekom »nekaj vedeti pomeni tudi vedeti, kaj nekdo ve«. Torej gre za znanje o znanju, kar poimenujejo metaznanje, izhajajoč iz

tega je kompetenca, potrebna za osvojitve tega, metakompetenca (Weinert v Kohont 2011)

## **2.4 TIPI KOMPETENC**

Posameznik kompetence pridobi v procesu izobraževanja in tekom delovnih izkušenj. Posplošeno rečeno, veljajo prve za bolj splošne, druge pa za specifične, saj se nanašajo na konkretno delovno okolje in naloge. Če povzamemo različne strokovnjake, lahko kompetence opazujemo in razlikujemo po ravneh in po dimenzijah.

### **2.4.1 Kompetence po ravneh**

Po ravneh se kompetence delijo na ključne, delovno specifične, organizacijsko specifične in menedžerske kompetence.

Ključne (tudi splošne, generične) kompetence delujejo v korist vseh članov organizacije in so v skladu z organizacijskimi normami in vrednotami. So prenosljive med delovnimi mesti. Primer takih kompetenc je uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije, tujih jezikov itd. (Boštjančič 2011). Naj bi bile neodvisne od konteksta in enako dobro uporabljive v različnih situacijah (Svetlik 2005). Opazne so predvsem na področju izobraževanja in predvideva se, da jih uporabljamo ob soočanju z raznovrstnimi nalogami (Kohont 2011).

Zaradi njihove splošnosti se je pojavila težnja po ugotovitvi, katere so te ključne kompetence, ki bi veljale za vse posameznike. V ta namen je evropska raziskava v izvedbi Eurydice (2002) izpostavila tri merila določanja ključnih kompetenc. Prispevati morajo k blaginji vseh članov družbe, torej pomembne za celotno populacijo. Kot drugi kriterij izpostavijo skladnost ključnih kompetenc z etičnimi, verskimi in kulturnimi vrednotami družbe. Končno pa je potrebno upoštevati tudi kontekst, v katerem so uporabljene.

Ključne kompetence so paket zmožnosti, ki jih posamezniki potrebujejo za osebno izpolnitev, in predstavljajo osnovo vseživljenjskemu učenju (Ključne kompetence 2009), zato sledi krajši pregled koncepta vseživljenjskega učenja.

Vseživljenjsko učenje je pomembno za gospodarsko in konkurenčno rast ter vpliva na dvig blaginje prebivalstva<sup>7</sup> regije. Na ravni posameznika pa pozitivno vpliva na usposobljenost za delo in bolj kakovostno vključevanje v sodobno družbo (Prizma, center za razvoj človeških virov 2016).

Koncept vseživljenjskega učenja zmanjšuje možnost razločevanja med kompetencami, pridobljenimi v procesu formalnega izobraževanja in tistimi, ki so plod neformalnega učenja v različnih delovnih in življenjskih situacijah. Vsekakor ni pomembnejše od formalnega izobraževanja, temveč služi bolj kot podpora v kontekstu nadgradnje formalne izobrazbe (Muršak 2015).

Na pomen vseživljenjskega učenja je opozorila organizacija OECD<sup>8</sup>, ki v mednarodnem okolju s svojo politiko promovira izboljšanje ekonomske in družbene blaginje ljudi (OECD 2016). Hiter napredek v tehnologiji in ekonomiji je povzročil potrebe po prilagajanju novim ekonomskim pogojem. Analiza v 22 državah je pokazala, da ¼ odrasle populacije ne zadosti minimalnim standardom kompetenc, ki jih strokovnjaki označujejo kot spodnjo meja zahtevanih veščin za učinkovito soočanje z vsakodnevnimi izzivi. V odgovor na ta problem se je začela razvijati politika vseživljenjskega učenja, ki naj bi dvignila raven znanja in kompetenc vseh posameznikov, ki izražajo željo po pridobivanju novega znanja.

Definirali so osem ključnih kompetenc (Ključne kompetence 2009):

1. komunikacija v maternem jeziku je sposobnost posameznika izražanja in interpretacije svojih misli in je nujno potrebna za njegovo vključevanje v družbo;
2. komunikacija v tujih jeziku predstavlja enake sposobnosti kot prva kompetenca, a se nanašajo na tuje jezike. Pomembna je z vidika interakcije v mednarodnem okolju, kar je redna praksa povprečnih posameznikov;
3. številska predstavljenost in kompetence v matematiki, naravoslovju in tehnologiji omogoča miselno in pisno preračunavanje in reševanje problemov, zato je neposredno povezana z logičnim razmišljanjem in soočanjem poslovnih izzivov;
4. informacijska in komunikacijska tehnologija vključuje kritično uporabo informacijske tehnologije s katero osvojimo sposobnost upravljanja velikih količin informacij;

---

<sup>7</sup> Terminologija blaginje prebivalstva po Murnovi (2013) ni povsem enotna, pojem pa se nanaša na blagostanje oziroma kakovost življenja.

<sup>8</sup> OECD je kratica za The Organisation for Economic Co-operation and Development.

5. učenje učenja v kontekstu sledenja in konstantnega učenja, s ciljem usvajanja novih znanj in pa seveda zavedanje o pomembnosti vseživljenjskega učenja;
6. medosebne, medkulturne in družbene kompetence za uspešno delovanje v raznolikem družbenem okolju;
7. inovativnost in podjetnost posameznika, kar mu omogoča, da spreminja ideje v dejanja;
8. kulturna zavest in izražanje je tesno povezano s kompetenco komuniciranja v maternem jeziku, izrazita pa je na področju kreativnega izražanja.

Dobro razvite ključne kompetence posamezniku koristijo v vsakdanjem življenju, za soočanje s konkretnimi izzivi v delovnem okolju pa posameznik potrebuje tudi delovno specifične in organizacijsko specifične kompetence.

Delovno specifične kompetence so vezane na točno določeno delovno mesto posameznika ne glede na to, v kateri organizaciji opravlja delo (primer: kompetenca za tržnika je komunikativnost, kar pa ni tudi nujna kompetenca za računovodjo) (Boštjančič 2011). So veščine in znanja, ki so potrebne za uspešno opravljeno delo in niso prenosljive med funkcijami v organizaciji, zato ne pripomorejo k uspehu pri opravljanju drugih nalog v podjetju. Nikakor pa niso ustrezno nadomestilo ključnim kompetencam (Kohont 2011).

Organizacijsko specifične kompetence so kompetence na ravni organizacije in izhajajo iz njenega poslanstva, strategije in kulture (Boštjančič 2011). Predstavljajo ujemanje posameznika z organizacijsko kulturo in so povezane z njegovo uspešnostjo v organizaciji kot celoti in so delno prenosljive. Te specifične kompetence sicer zagotavljajo uspešno opravljanje konkretne naloge, niso pa nujno potrebne v vsakdanjem življenju, zgolj predstavljajo dodano vrednost. Primer organizacijsko specifičnih kompetenc je igranje klavirja. Pri razvoju organizacijskih kompetenc igra pomembno vlogo vodstvo organizacije s svojim menedžerskim znanjem in menedžerskimi kompetencami (Bosch in Van Wijk 2001). Posredno lahko dobro razvite kompetence vplivajo tudi na izboljšanje položaja posameznika v družbi, saj vplivajo na uspeh posameznika, ta pa je pogosto nagrajen bodisi finančno ali pa prek ugleda v družbi (Kohont 2011).

V literaturi so pogosto omenjene menedžerske kompetence (Pavlin in Svetlik 2008). To so zmožnosti menedžerja opravljanja svoje funkcije, torej da vodi podjetje k doseganju

zastavljenih ciljev. Zaradi tako širokega razpona potrebnega znanja in veščin Kohont (2011) sklene, da so vse menedžerjeve zmožnosti zatorej tudi njegove kompetence. Številni avtorji so poskušali opredeliti, katere točno so te kompetence, ki menedžerju omogočajo uspešno vodenje. Menedžer naj bi razvijal kompetence, ki omogočajo strateško planiranje, sposobnost reševanja problemov in imel močno željo po novih dosežkih (Kodrič 2012). Zato so se pojavili različni pogledi na menedžerske kompetence, ki so skušali dokazati, da bi vsi menedžerji morali imeti razvite te generične kompetence (Pavlin in Svetlik 2008). Izkazalo se je, da za to dejansko ni potrebe, saj uspešen menedžer potrebuje le tiste kompetence, ki mu pomagajo do uspešno opravljene naloge (Kohont 2011).

#### **2.4.2 Kompetence glede na dimenzije**

Kompetence pa lahko opazujemo tudi glede na dimenzije, in sicer pričakovane, dejanske, potencialne, opisane in stopnjevane.

Pričakovane kompetence od posameznika pričakuje družba (v tem primeru so to ključne kompetence) ali organizacija (tu gre za organizacijske ali delovno specifične) (Kohont 2011).

Kalika (Kalika 1998 v Key Competencies 2002) loči med dejanskimi kompetencami in potencialnimi. Dejanske kompetence so tiste, ki jih ima posameznik v danem trenutku. Posamezniku omogočajo uspešno opravljanje del in nalog. Kadar je razlika med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami prevelika, je potrebno dodatno usvajanje novih znanj. Potencialne kompetence so kompetence, ki so še nerazvite, zato tudi neoprijemljive. Z določenimi psihološkimi metodami lahko okvirno določimo, katere kompetence lahko posameznik še razvije.

Opisane kompetence predstavljajo jasno opredelitev kompetence v okviru organizacijske kulture in njenih vrednot. Stopnjevane kompetence pa so opisi ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji (Kohont 2011).

#### **2.4.3 Organizacijske kompetence in kompetence posameznika**

Posameznik za učinkovito opravljeno delo potrebuje raznovrstne kompetence. Ene se nanašajo na posameznika in pričakovane oblike vedenja, zato izhajajo iz psiholoških teorij. Druge se osredotočijo na ekonomski pogled in izhajajo iz študij o dejavnikih, ki vplivajo na konkurenčnost podjetja.

Osebnostne kompetence/kompetence posameznika so definirane kot sposobnosti za funkcioniranje na določenem delovnem mestu v skladu s pričakovanji in vplivajo na učinkovitost. Skladnost med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami pozitivno vpliva na učinkovitost zaposlenih. Del teh kompetenc je rezultat genskih dejavnikov in vpliva okolja, ki determinira naša stališča in vrednote. Osebnostne kompetence posameznik razvija tudi v procesu formalnega izobraževanja in tekom pridobivanja delovnih izkušenj. Prve, ki jih pridobi med izobraževanjem, se smatrajo za splošne in lažje prenosljive, daj jih lahko uporabijo skorajda v vsaki organizaciji. Kompetence, pridobljene med delom, pa so bolj specializirane, saj se navezujejo na specifično znanje v točno določeni organizaciji, zato imajo najvišjo vrednost prav v organizaciji, kjer so bile razvite (Boštjančič 2011);

Organizacijske kompetence se nanašajo na organizacijsko raven, oblikujejo jih enkratni dejavniki, zaradi katerih je določena organizacija konkurenčna. V svetovnem merilu izstopa Canon s svojo odlično optiko, v Sloveniji pa lahko izpostavimo podjetje Pipistrel, ki vodi s svojo tehnologijo razvoja ultralahkih letal. Dejansko predstavljajo organizacijsko prednost podjetja na trgu, saj z njimi predstavljajo prevelik izziv konkurenci in pomembno prispevajo k zadovoljstvu končnega kupca (Boštjančič 2011, 26). So »znanje in sposobnosti, ki so bile skupinsko naučene v organizaciji in ji omogočajo, da deluje drugače kot njeni tekmeci« (Kohont 2011, 80). Znotraj organizacijskih kompetenc Kohont izpostavi še razliko med specifičnimi in ključnimi kompetencami organizacije. Organizacijsko specifične kompetence so neredko tesno povezane s kompetencami posameznika, predstavljajo nek cilj, h kateremu posameznik v organizaciji teži, in vplivajo na uspešnost posameznika v organizaciji. Ključna kompetenca organizacije je tista, ki »omogoča organizaciji učinkovito odgovarjanje na izzive in razvija organizaciji lastne vzorce soočanja« (Kohont 2011, 81). Thompson in Richards (1996 v Kohont 2011) sta na podlagi raziskave naštele 32 generičnih organizacijskih kompetenc. To so kompetence, ki jih potrebujejo vse organizacije za uspešno delovanje, nimajo pa nobenega strateškega pomena.

Zaposlitvene kompetence se sicer nanašajo na posameznika, a so vpete v organizacijsko vizijo in strategijo, usmerjeni v prihodnost. Sestavljajo pričakovano obliko vedenja, da posameznik svoje delo opravlja uspešno in učinkovito. To so osebnostne lastnosti, izkušnje, vrednote, prepričanja, ki predstavljajo temelj za načrtovanje delovnih mest, oblikovanje zaposlitvenih oglasov in načrtovanje kariere. Zaposlitve kompetence določi vodstvo oziroma kadrovska služba v organizaciji z namenom, da bi lažje in bolj celostno vodili, načrtovali in usmerjali vedenje delavcev. Določi se jih lahko ob oblikovanju delovnega mesta ali pa z opazovanjem in analizo, ko je delovno mesto že formirano. Pri opredeljevanju zaposlitvenih kompetenc je pomembno določiti, katere kompetence so vezane za vse zaposlene in katere se nanašajo le na specifično delovno mesto (Boštjančič 2011).

### **3 MENEDŽMENT KOMPETENC**

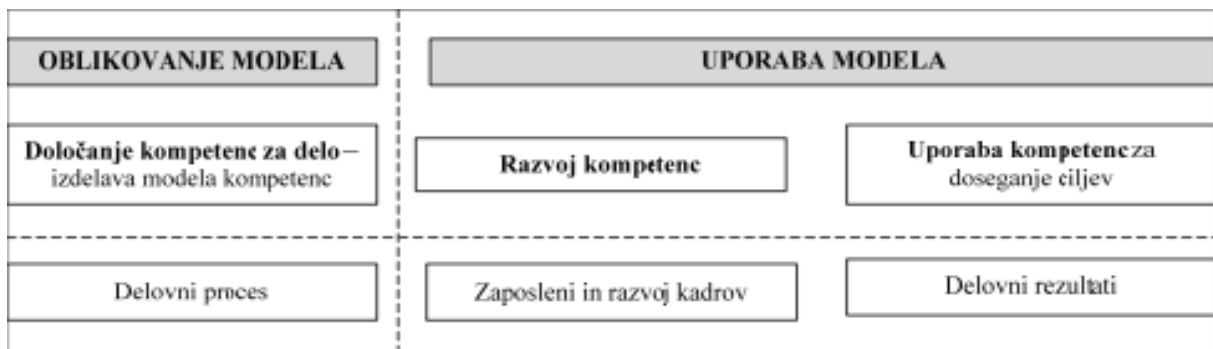
Menedžment kompetenc je predpogoj za vzpostavitev kompetenčnega modela (Majcen 2009) in zajema upravljanje s kompetencami, ugotavljanje kompetentnosti zaposlenih, načrtovanje, spreminjanje in razvoj kompetenc z namenom doseganja boljših poslovnih rezultatov. Je dejansko več kot določanje kompetenc za posamezno delovno mesto, zajema ravnanje s človeškim kapitalom.

V okviru menedžmenta kompetenc organizacija stremi k izbiri pravih zaposlenih na pravih delovnih mestih tako danes, kot tudi v prihodnosti. S tem procesom si organizacija zagotavlja konstanten intelektualni kapital, kar povečuje dodano vrednost podjetja (Mihalič 2007).

Prvi korak pri vzpostavljanju modela kompetenc v organizaciji je vsekakor določitev zahtevanih kompetenc za delovno mesto. Projekt izdelave modela kompetenc pa se nikakor ne konča z opravljeno matriko. Je dolgoročen proces, ki traja nedoločen čas in se prilagaja zaposlenim, trgu, strategiji podjetja, zato se ne bi smel nikoli ustaviti. V njem je treba zajeti tako kompetence, ki so potrebne zdaj, kot tudi tiste, ki bodo predvidoma potrebne v prihodnosti, saj moramo upoštevati, da se poslovno okolje s časom spreminja. Drugi korak je namenjen razvoju kompetenc med zaposlenimi s širjenjem znanja in pridobivanjem novih kompetenc. V tretjem koraku so navedene kompetence implementirane v kulturo podjetja,

torej se jih uporabi z namenom doseganja ciljev organizacije (Majcen 2009). Celoten proces menedžmenta kompetenc je prikazan na sliki 3.1.

**Slika 3.1: Menedžment kompetenc, faza oblikovanja in faza uporabe**



Vir: Povzeto po Majcen (2009, 43)

S tem poglavjem želimo poudariti smotrni izbor kompetenc, pomen upravljanja z njimi in vlaganja vanje. Tudi Gruban (2007b) izpostavi, da menedžmenta kompetenc ne gre jemati lahkomiselno. Hitro se pojavijo napake, ki ogrozijo učinkovitost kompetenčnega modela. Med njimi izpostavi preobširne kompetence, vezane na določeno delovno mesto, kar posledično zaposlenemu ne ustvarja jasne slike o pričakovanem vedenju in opravljanju nalog v organizaciji.



## 4 KOMPETENČNI MODEL

V zadnjem času se je pomen kompetenc močno okreplil. Včasih je vladalo prepričanje, da so kompetence muha enodnevnica, zdaj pa veljajo za vse pomembnejši koncept pri vodenju zaposlenih. Dobro postavljen model kompetenc lahko po eni strani znatno izboljša napoved učinkovitosti zaposlenega na določenem delovnem mestu, po drugi strani pa se poveča učinkovitost pri razporejanju financ v izobraževanja in delavnice zaposlenih, namenjen njihovi osebni in profesionalni rasti (Boštjančič 2011).

### 4.1 POMEN IN DEFINICIJA KOMPETENČNEGA MODELA

S sistematičnim vrednotenjem kompetenc in prvim zametkom modela kompetenc je začel McClelland (Lucia in Lepsinger 1999). Z osebnostnim testom je iskal korelacijo med vedenjem posameznika in njegovo uspešnostjo na delovnem mestu. V številnih intervjujih z zaposlenimi je analiziral uspešno in neuspešno opravljene naloge. Pri zaposlenih je iskal vzorce obnašanja, odzive na opravljeno nalogo. Vse to je povezal v zbir podatkov. Raziskava je podala povsem nov pogled na selekcijo kadrov, saj so se nekatera vedenja in zmožnosti, ki so jih do sedaj smatrali za pomembne, izkazali za povsem brezpredmetne.

Byham in Moyer definirata kompetenčni model kot jasno določen in sistematično prikazan sistem kompetenc organizacije, ki pomaga razlikovati med bolj in manj uspešnimi delavci. Vsak zaposleni naj bi poznal kompetence, potrebne za uspešno opravljanje dela na svojem delovnem mestu, zato kompetenc ne sme biti preveč. Organizacija kompetence oblikuje tudi zaradi doseganja ciljev, saj z njimi določi znanje, veščine in sposobnosti zaposlenih, ki so potrebni, da organizacija doseže te cilje (Byham in Moyer v Boštjančič 2011).

Lawer organizacijo (Lawler v Lucia in Lesinger 1999), ki je pomen kompetenc postavila v ospredje na področju upravljanja človeških virov, poimenuje kar »kompetenčna organizacija«. Ta koncept temelji na načelih učeče se organizacije<sup>9</sup>, ki ga je vpeljal Peter Senge (1994) in z njim poudaril pomen kontinuiranega učenja z motivom doseganja rezultatov v organizaciji. Kompetence zaposlenih so na ta način bolj izrazite, kar se posledično odraža v dvigu motivacije za delo (Kohont 2011).

---

<sup>9</sup> Učeča se organizacija je organizacija, kjer ljudje izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov in se učijo, kako se učiti skupaj (Senge 1994).

Tako je kompetenčni model več kot le zbir vseh kompetenc, potrebnih za uspešno opravljeno delo. Predstavlja pomemben element na področju upravljanja s človeškimi viri.

V prid vpeljave kompetenčnega modela v organizacijo vsekakor govori več avtorjev. Lucia in Lepsinger (1999) navajata 6 razlogov za vpeljavo sistema upravljanja kompetenc v organizacijo. Izpostavita, da s sistemom kompetenc razjasnimo pričakovanja glede delovnih mest in dodelimo vloge. Sistem prav tako olajša zaposlitev najboljših kandidatov. Znano je, da pozitivno vpliva na izboljšanje produktivnosti, v kadrovski praksi pa se ga pogosto uporablja kot dopolnitev metode ocenjevanja<sup>10</sup> 360°. Z uspešno vzpostavljenim sistemom se organizacija lažje prilagaja spremembam, posamezniku pa sistem omogoča, da svoje vedenje uskladi s strategijami in vrednostmi organizacije.

V svetovnem merilu je bila naklonjenost kompetenčnim modelom izražena v Avstraliji, ZDA, Veliki Britaniji, skandinavskih državah in Izraelu. Ne glede na to se pojavlja še vedno visoka stopnja dvoma v smotrnost izdelave modelov. Skeptiki opozarjajo na težave pri definiranju in objektivnem merjenju kompetenc in da bi lahko z ohlapno postavljenimi okviri kompetenc spodbujali družbo »underperformerjev«. V primeru preskromno opredeljenih zahtevanih kompetenc za določeno delovno mesto bi delavci delali manj, kot če bi bile zahteve višje (Garavan in McGuire 2011).

Dobro postavljen kompetenčni model sam po sebi ne služi namenu, saj mora biti vtkan v vsa področja delovanja, da je učinkovit. Zato je naloga vodstva, da predstavi kompetenčni model in njegovo uporabnost ali pa zaposlene vključi že v procesu vzpostavljanja omenjenega modela. Jasno opredeljene kompetence kasneje služijo za oblikovanje delovnih mest in zaposlovanje, uvajanje na novo delovno mesto, z izobraževanjem dvignemo raven kompetenc, s kompetencami merimo doseganje osebnih ciljev in na podlagi tega nagrajujemo in predstavljajo temelj za delo vodij in izvajanje njihovih nalog.

---

<sup>10</sup> Metoda 360° je metoda ocenjevanja, ki se pogosto uporablja pri letnih razgovorih. Poda povratno informacijo iz več virov in tako skuša zadostiti dejavniku objektivnosti. Pri analizi se upošteva pogled vodje, sodelavcev, podrejenih in samoanaliza, vse skupaj tvori celoto, popolno sliko (Gruban 2007).

## **4.2 NEGATIVNI VIDIKI VZPOSTAVLJANJA KOMPETENČNEGA MODELA**

Vzpostavitev kompetenčnega modela je dolgotrajen proces, ki se marsikateremu menedžerju ne zdi smiseln, saj je časovno zamuden in neredko povezan z dodatnimi stroški (stroški dela, stroški zunanjih izvajalcev). Majcen (2009) opozarja na negativne posledice uvajanja modela kompetenc, ki pa so večinoma vezane na nestrokovno izdelavo modela. Izpostavi nesmiselno vpeljane modele kompetenc v podjetja, kjer se model vpelje predvsem zaradi trenda in ne zato, da bi koristil razvoju kadrov. Problematično je tako v primeru, da se uporablja model, ki ni ustrezen, kot tudi dejstvo, da se dobro zastavljen model v organizaciji sploh ne uporablja. Gruban (2007b) v kontekstu napak, ki negativno vplivajo na učinkovitost modela kompetenc, opozori na pomanjkljivosti v smislu preskromnih resursov, podcenjevanja obsega potrebnih sprememb in odpora vodij, ko jim je naloženo dodatno delo.

Model kompetenc nikakor ne more biti uspešen, če se ga loti le ena oseba. Ta oseba ne pozna vseh delovnih nalog na različnih delovnih mestih, zato se priporoča, da se za projekt izdelave modela kompetenc organizira delovna skupina z različnih področij dela v organizaciji.

Pomembno je tudi vedeti, da je postavljanje modela kompetenc proces, ki traja in je odvisen od okolja ter strategije podjetja, zato je vanj treba konstantno vlagati. Organizacije, ki model vzpostavijo in pričakujejo, da bo učinkovit tudi v prihodnosti, se kaj kmalu soočijo z neučinkovitim kompetenčnim modelom.

Tudi z vidika posameznika lahko slabo postavljen kompetenčni model negativno vpliva na motivacijo posameznika do dela. Preohlapno definirane kompetence posamezniku ne nudijo dovolj jasne predstave, kaj se od njega pričakuje na določenem delovnem mestu.

## **4.3 METODOLOGIJA IZDELAVE MODELA KLJUČNIH KOMPETENC**

Proces izdelave kompetenčnega modela je zahteven in poteka v več korakih. Pojasnjeni bodo nekateri teoretični pristopi in tudi pristopi iz vsakdanje prakse, katere uporabljajo kadrovske organizacije.

Majcen (2009, 57–58) navaja tiste lastnosti definicij kompetenc, ki so potrebne za uspešno vzpostavljen model. Definicije morajo biti utemeljene, kar dosežemo z uporabo izvornih

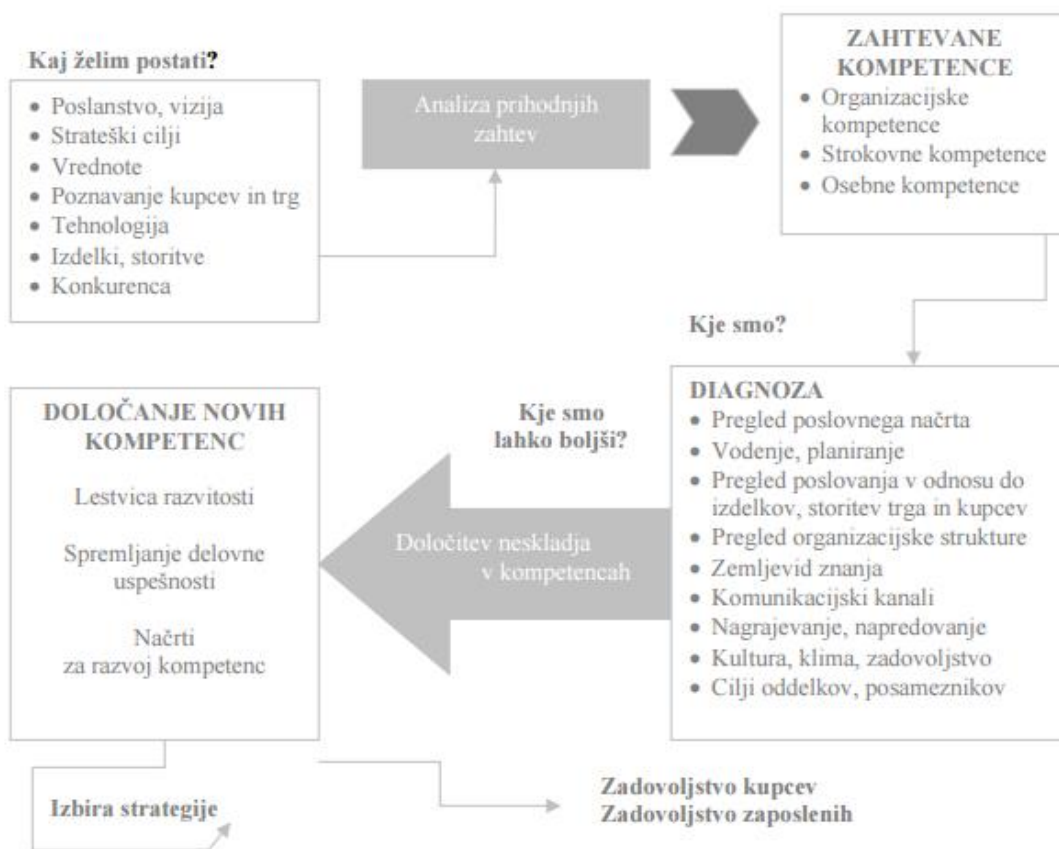
pojmov, s katerimi kompetence podrobno opišemo. Druga lastnost je nevtralnost v opisovanju, kjer se izogibamo vrednotenju kompetence, ampak le definiramo njen pomen. Pri definiranju kompetenc je potrebno biti tudi enoznačen in se izogibati se besedam, ki imajo več pomenov, saj ustvarjajo le nepotrebno zmedo. Zadnja lastnost definicije kompetenc pa je razumljivost, torej kompetence naj bodo napisane na način, ki je uporabniku razumljiv. Potrebna je posebna pazljivost, da se razumljivost ne izgubi na račun strokovnega jezika.

Le ob upoštevanju vseh teh kriterijev obstaja možnost uspešno vpeljanega modela kompetenc. Roe (2002) je postopek izdelave kompetenčnega modela primerjal z arhitekturo in ga predstavil v štirih korakih, in sicer analiza poklica, kar zajema zbiranje informacij o nalogah in dolžnostih, ki so značilne za konkreten poklic. Temu sledi analiza kompetenc, ki pokaže, katere kompetence so povezane z različnimi oblikami znanja, spretnosti, vedenja, sposobnosti in osebnih značilnosti posameznika. Potem je potrebno določiti kompetenčni model, kar zajema ustvarjanje modela in povezovanje specifičnih kompetenc z določenim znanjem, spretnostmi in vedenjem. Sklepno se izvede testiranje modela, kjer se določijo pravne veljavnosti modela in spremenljivke, ki vplivajo na identifikacijo kompetenc.

Nekoliko drugače je proces vzpostavitve kompetenčnega modela zarisal Gruban (2007b), saj pravi, da mora uvodoma vodstvo sestaviti seznam zahtevanih kompetenc. Slednjega potem predstavi zaposlenim z namenom pridobivanja čim bolj objektivnega splošnega mnenja. Predloge, ki jih zaposleni podajo, je treba upoštevati pri opisu kompetenc in se v naslednji fazi osredotočiti na konkretno vedenje (povezano s konkretno kompetenco). Ko se prepreči možnost podvajanja kompetenc, pridejo na vrsto vodje, da kompetence razvrstijo glede na pomembnost. Najmanj pomembne kompetence se izločijo, izberejo se ključne kompetence (predvidoma od pet do sedem ključnih kompetenc). V zaključni fazi se model predstavi zaposlenim v podjetju in se ga vsebinsko pojasni.

Svetlik (2005, 96) predstavi inovativni model upravljanja kompetenc, ki temelji na vprašanju, »kako bomo prišli tja, kamor želimo«. Metoda naredi korak dlje od običajnih načinov obravnavanja človeških virov, kjer se sprašuje le po številu delavcev, ki jih organizacija potrebuje, ter po stopnji izobrazbe izbranih delavcev. Slika 4.1 grafično prikazuje upravljanje kompetenc po tem modelu. Vnaprej se predvideva, kakšno znanje in veščine bodo zaposleni potrebovali v prihodnosti in kaj se od organizacije zahteva, da doseže cilje, torej, da pride do tja, kamor želi.

**Slika 4.1: Inovativni model upravljanja kompetenc**



Vir: Svetlik (2005, 96).

Inovativni model upravljanja kompetenc obravnava človeške vire iz povsem drugega zornega kota kot predhodniki, saj se poleg »kaj« in »koliko« ukvarja tudi z vsebinskimi vprašanji, kar pomeni, da analizira kupce, konkurenco in vzorce vedenja med zaposlenimi. Uvedba modela kompetenc v podjetju je le ena izmed akcij v upravljanju človeških virov in ne sama sebi v namen.

Spencer in Spencer (v Svetlik 2005) opišeta tri različne metode za vzpostavitev kompetenčnega modela. Klasični pristop se navezuje na uporabo vzorcev in poteka v šestih fazah, od opredelitve standardov delovne uspešnosti in vzorca, preko zbiranja in analize podatkov, do razvoja kompetenčnega modela. Veljavnost modela kompetenc je potrebno na koncu preveriti in ga implementirati delovanje razvoja kadrov. Druga metoda je konzultiranje s strokovnjaki o zahtevanih kompetencah za uspešno opravljeno delo. Izpostavita možnost kombiniranja te metode z vedenjskimi intervjuji. V primeru manjše organizacije, kjer zaradi

manjšega števila zaposlenih ni možno definirati povprečno in nadpovprečno opravljenega dela pa obstaja tudi možnost proučevanja posameznih nalog in delovnih mest v prihodnosti.

Kadrovska agencija Biro Praxis, d. o. o., poleg že naštetih načinov izdelave kompetenčnega modela ponudi še metodo splošnega generičnega modela, s katerim organizacija uporabi soroden, uveljavljen model in ga vpelje v svojo prakso in metodo prilagojenega generičnega modela, kjer organizacija že uveljavljeni model spremeni s kompetencami, ki so jih sami identificirali s pomočjo različnih metod<sup>11</sup>.

Z oblikovanim kompetenčnim modelom lahko oblikujemo kompetenčne profile, ta je »nabor kompetenc, potrebnih za opravljanje delovnih nalog na določenem delovnem mestu« (Boštjančič 2011). Slika 4.2 na grafični način prikazuje pomen organizacijske strukture s strategijo, cilji in z vizijo, v skladu s katero se uredi pravilnik s sistemizacijo delovnih mest. Na podlagi sistemizacije se določijo zahtevane kompetence za posamezna delovna mesta in sistematično povežejo v kompetenčni model. Skrbništvo nad celotnim procesom se vrši v menedžmentu človeških virov.

---

<sup>11</sup> Intervju, metoda 360°, opazovanje.

**Slika 4.2: Razvoj človeških virov s poudarkom na kompetenčnem modelu**



Vir: Povzeto po Kompetenčni modeli (2013).

Vizija, cilji strategija in organizacijska struktura predstavljajo temelj modelu kompetenc v organizaciji. Le na ta način je kompetenčni model zasidran v organizacijo in lahko deluje kot ena izmed učinkovitih akcij v okviru upravljanja človeških virov.

## **5 EMPIRIČNI DEL**

Empirični del diplomskega dela proučuje model kompetenc v izbranem podjetju. Osnovna proučevana enota raziskave so zaposleni, študenti in redni zunanji sodelavci izbranega podjetja. Za lažje razumevanje bom vse omenjene v diplomskem delu poimenovala zaposleni, razen kadar bo drugače izpostavljeno. S pomočjo anketnega vprašalnika v elektronski obliki sem preverjala ozaveščenost zaposlenih v podjetju glede kompetenčnega modela. V ta namen sem oblikovala dve hipotezi.

### **5.1 HIPOTEZI DIPLOMSKEGA DELA**

Diplomsko delo sloni na dveh hipotezah.

H1: Učinkovito postavljen model ključnih kompetenc pozitivno vpliva na percepcijo pričakovanega vedenja zaposlenih v kontekstu delovnega okolja.

H2: Zaposleni na višjih delovnih mestih (vodje in vodstvo) izražajo bolj kritično mnenje do kompetenčnega modela kot tisti na nižjih delovnih mestih.

Prva hipoteza predpostavlja, da model kompetenc, ki je uspešno zasidran v organizacijo, pozitivno vpliva na percepcijo pričakovanega vedenja zaposlenih v organizaciji. Zaposleni poznajo organizacijsko matriko kompetenc, se zavedajo, katere so njihove naloge, potrebna znanja in veščine na trenutnem delovnem mestu. Obenem tudi razumejo, katera znanja je treba pridobiti, če želijo karierno napredovati v izbranem podjetju.

V drugi hipotezi predpostavljam, da so zaradi vpetosti v strateško odločanje in posledično seznanjenosti z dolgoročnimi strategijami podjetja vodje služb in vodstvo bolj kritični do kompetenčnega modela kot delavci. Zanimalo me je tudi, na kakšen način bi bila matrika kompetenc bolj skladna s strateško usmeritvijo proučevanega podjetja, torej, katere so tiste kompetence, ki bi to bolj omogočale.

### **5.2 OPIS PROUČEVANEGA PODJETJA**

Poglavje je namenjeno opisu proučevanega podjetja D.Labs. Za lažje razumevanje podjetja in njegovega delovanja bomo pregledali poslanstvo in vizijo podjetja ter organizacijsko



strukturo in kadrovsko funkcijo, vključno s temeljnimi lastnosti organizacijskega kompetenčnega modela.

### 5.2.1 Poslanstvo in vizija podjetja D.Labs

Podjetje D.Labs se ukvarja z razvojem spletnih aplikacij. Zaradi edinstvenega pristopa pri razvoju spletnih potencialov naročnikov se uvršča med vidnejša svetovalna podjetja za start-upe v Evropi. Za sloganom »Razvijamo spletne potenciale naših naročnikov« se skriva strategija, ki ključnim kupcem zagotavlja naslednje tri strateške prednosti:

- inovativen proces odkrivanja izdelka in razvoj poslovnega modela,
- načrtovanje in oblikovanje učinkovite ter intuitivne uporabniške izkušnje,
- agilen razvoj spletnih in mobilnih aplikacij, usklajen s poslovnimi cilji podjetja (naročnika). (Start-up Slovenija 2016).

Z vrsto osredotočenih delavnic in rednega svetovanja tako naročnikom najprej pomagajo raziskati nove možnosti v njihovi industriji, prepoznati najbolj ustrezne poslovne modele, segmente strank in vse bistvene uporabne in konkurenčne prednosti svojih izdelkov.

Delujejo kot soustanovitelji, saj s svojim znanjem in izkušnjami zapolnijo kompetenčno vrzel, značilno za start-up podjetnike. Slednji so sicer profesionalci v svojem poslu, ne zavedajo pa se potenciala interneta in njegovih poslovnih priložnosti.

Agilen<sup>12</sup> pristop se kaže v vseh fazah razvoja spletnih aplikacij. Učinkovitost zagotavljajo skozi konstanten proces testiranja in idejnih prevetritev. Večino prihodkov ustvarijo na londonskem trgu, kar 80 %, kar je bila premišljena poteza vodilnih v podjetju. Kot konkurenčno prednost podjetja lahko izpostavimo specifični pristop pri delu z naročnikom in naklonjenost k prevzemanju novih razvojnih tehnologij. Vsekakor pa ne smemo zanemariti vrhunskih kadrov, ki soustvarjajo zgodbo o uspehu.

Vizija podjetja D.Labs je postati najbolj zaželen partner prihodnjim podjetnikom, soustvarjati nova podjetja in nove uporabnikom prijazne izdelke. Na kadrovskega področju želijo ustvariti povsem nove talente s specifičnim znanjem (t. i. »ever growing pool of amazing talent«) in

---

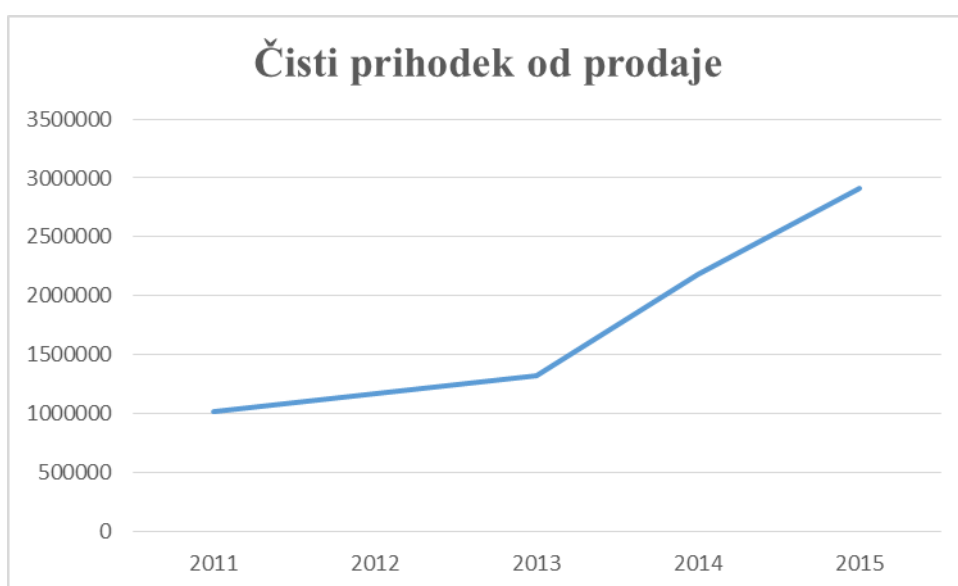
<sup>12</sup> Ponekod se uporablja tudi vitek.

sposobnostmi, na ravni podjetja pa vzpostaviti dosledno raven kompetenc in poslovne odličnosti. (Start-up Slovenija 2016).

## 5.2.2 Poslovni rezultati podjetja D.Labs

Za okvirno predstavo o poslovanju podjetja pregledamo podatke o čistem prihodku od prodaje<sup>13</sup> in dodano vrednost na zaposlenega<sup>14</sup> v preteklih petih letih.

**Graf 5.1: Čisti prihodek od prodaje v zadnjih petih letih**

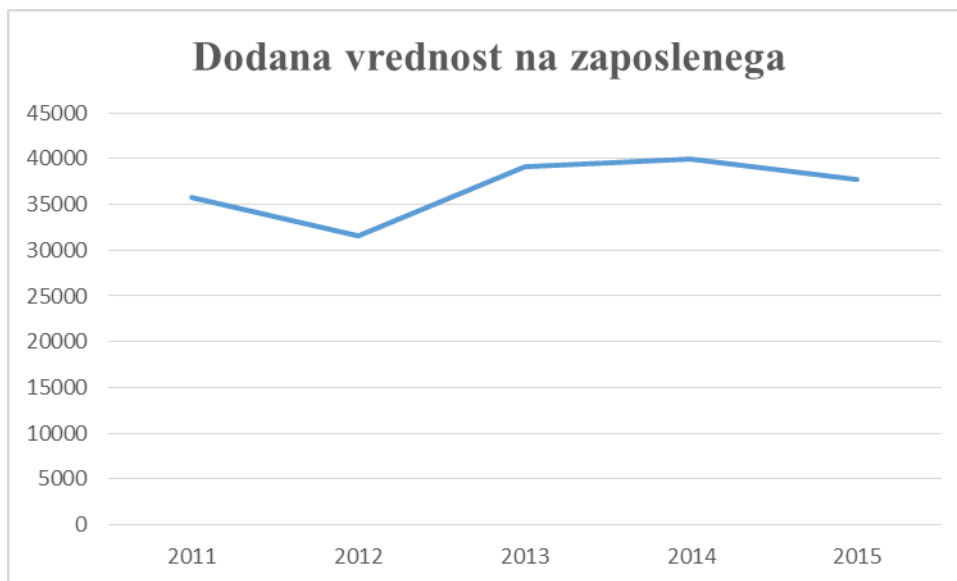


Kot izkazuje graf, se je čisti prihodek na začetku počasi zviševal, in sicer iz 1.023.816€ v letu 2011 na 1.169.058€ v letu 2012. V letu 2013 je čisti prihodek od prodaje znašal 1.321.769€, v letu 2014 je narastel na 2.188.273€, v letu 2015 pa se je dvignil še bolj in je znašal 2.908.574€ (Bizi.si 2016). Čisti prihodek od prodaje konstantno narašča kar je pozitiven znak za poslovanje podjetja.

<sup>13</sup> Čisti prihodek od prodaje vsebuje prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju (AJPES).

<sup>14</sup> Dodana vrednost na zaposlenega izkazuje, kakšna je povprečna novo ustvarjena vrednost na zaposlenca (AJPES).

**Graf 5.2: Dodana vrednost na zaposlenega v zadnjih petih letih**

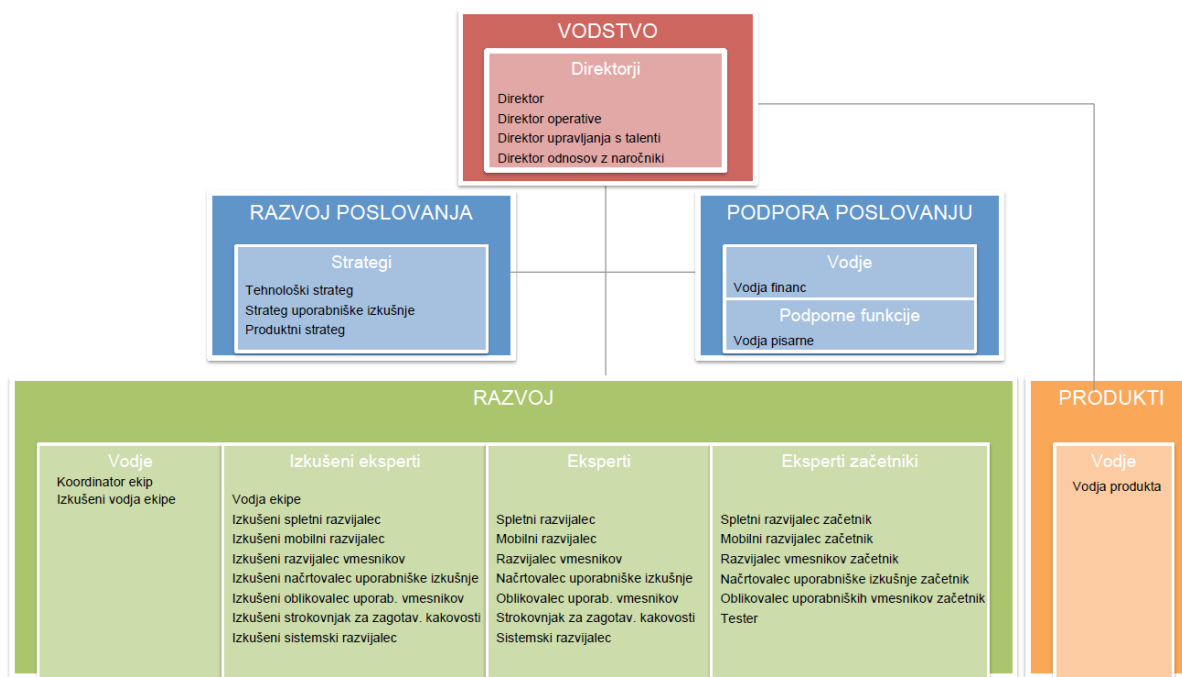


V letu 2011 je znašala dodana vrednost na zaposlenega 35821,84€, v letu 2012 pa nekoliko manj, in sicer 31571,79, kar je opazno tudi na krivulji grafa 5.2. V letu 2013 je opazen porast (39148,14€), ki se nadaljuje tudi v letu 2014 (39937,14€). Nekoliko upade v letu 2015, takrat znaša dodana vrednost na zaposlenega 37793,03€. Višja vrednost tega kazalnika pomeni večjo kakovost poslovnih učinkov in s tem tudi uspešnejše poslovanje družbe. Dodana vrednost na zaposlenega je med drugim odvisna tudi od števila novo zaposlenih v opazovanem letu, zato je pričakovano, da je v letih, ko se množično zaposluje, nižja.

### **5.2.3 Organizacijska struktura podjetja D.Labs**

Temeljni princip oblikovanja organizacijske strukture podjetja temelji na delitvi dela, vitkem poslovnem modelu in izhaja iz dejavnosti družbe. Dejavnost družbe se razčleni na organizacijske enote in podenote. Organizacijska enota podjetja predstavlja zaokroženo celoto dela poslovanja družbe, v njej so locirana delovna mesta. Vsaka organizacijska enota ima sebi pripadajoča delovna mesta, kar prikazuje organigram družbe na sliki 5.1, povzet po Pravilniku o organizacijski strukturi in sistemizaciji delovnih mest družbe D.Labs.

**Slika 5.1: Organigram družbe po delovnih mestih**



Vir: D.Labs, d.o.o. (2015).

Vsaka organizacijska enota ima svojo ključno aktivnost, osnovne so opredeljene v tabeli 5.1.

**Tabela 5.1: Organizacijska struktura družbe D.Labs**

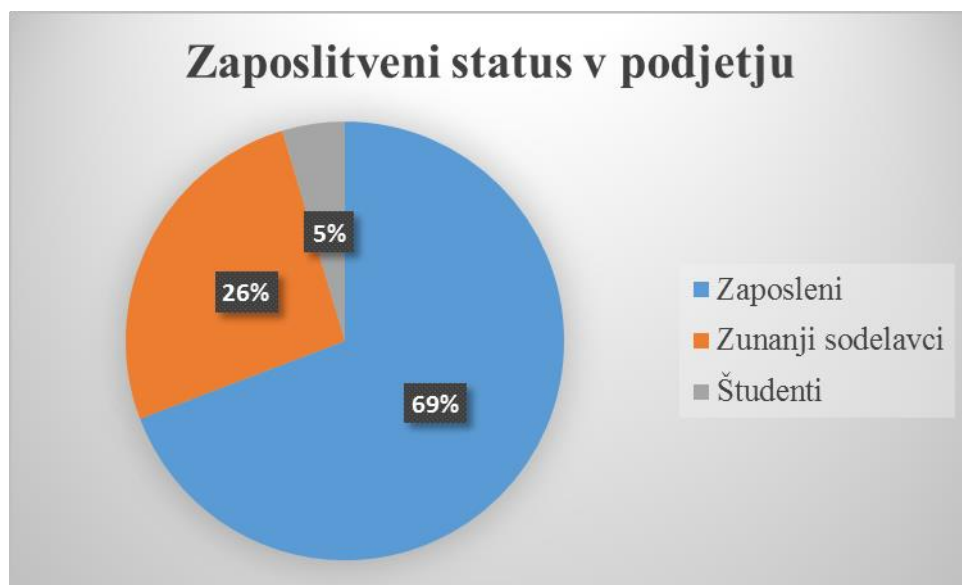
<b>Organizacijska enota</b>	<b>Ključna aktivnost</b>
VODSTVO	Postavlja strategijo družbe, skrbi za trajnostno poslovanje in upravljanje ter podpira vse ostale organizacijske enote pri doseganju ciljev.
RAZVOJ POSLOVANJA	Skrbi za pripravo in uresničevanje strategije poslovnih strank in za usklajevanje slednjega z organizacijsko enoto razvoja.
PODPORA POSLOVANJU	Skrbi za nemoteno administrativno in finančno podporo poslovanju in ostalim organizacijskim enotam.
RAZVOJ	Razvija in izvaja ključno dejavnost podjetja (razvoj programske opreme).
PRODUKTI	Skrbi za uresničevanje strategije posameznega izdelka in za usklajevanje slednjega z organizacijsko enoto razvoja.

Enote se navznoter delijo na posamezne podenote, ki jih običajno vodijo vodje ekip ali vodje izdelkov. Znotraj enote »razvoj« se delo deli na posamezne ekipe, ki predstavljajo smiselno zaokrožene celote (na primer en programski jezik), vodijo pa jih vodje ekip. Tudi znotraj organizacijske enote »produkti« se delo deli na podenote, in sicer posamezne produkte, ki imajo vodjo, ostale funkcije pa zasedejo zunanji sodelavci (D.Labs, d.o.o. 2015).

#### **5.2.4 Kadrovska funkcija v podjetju**

V podjetju D.Labs je bilo na dan 1. 7. 2016 redno zaposlenih 45 oseb (69 % vseh delavcev). Sodelujejo še s 17 (26 % vseh delavcev v podjetju) zunanjimi sodelavci in 3 (5 % delavcev v podjetju) osebami, ki delajo prek študentskega servisa, skupaj torej 65 strokovnjakov (graf 5.1). V letu 2016 se je v prvi polovici leta redno zaposlilo šest oseb in en študent (prek študentskega servisa).

**Graf 5.3: Pregled zaposlitvenega statusa po odstotkih v podjetju : D.Labs**



Vir: D.Labs, d.o.o. (2016).

Kadrovsko funkcijo v podjetju opravlja direktorica za upravljanje s talenti<sup>15</sup>, ki poleg splošnih kadrovskih zadev pokriva prepoznavanje in upravljanje s talenti in urejanje nasledstev. Obenem skrbi tudi za shemo nagrajevanja in interna komunikacija v podjetju.

Podjetje daje velik pomen nadgrajevanju obstoječega znanja. Zaposleni so deležni strokovnih konferenc v tujini, vodje pa imajo še svoj program izobraževanj, ki je interni in delno tudi eksterni. Vsi zaposleni se udeležujejo internih izobraževalnih dogodkov (Techtalk), ki potekajo vsak torek. Znanje jim delijo zaposleni sami. Poleg tega ima organizacija še kvartalni dogodek Show&Tell, kjer deli dobre prakse iz dejanskih projektov. Opozarjajo tudi na slabe prakse in se tako učijo na napakah. Organizacija za zunanjo javnost predvidoma enkrat na kvartal organizira D.Talk, kjer so izpostavljene večinoma tehnološke vsebine in katerega se lahko udeležijo tudi vsi zaposleni.

Veliko zaposlenih se samodejno udeležuje tudi tako imenovanih Meet-upov, to so dogodki strokovne javnosti za posamične tehnologije.

<sup>15</sup> V uporabi je angleški naziv Chief Talent Officer.

Specifičen proces razvoja kadrov zagotavlja, da zaposleni (razvijalci) niso le aktivno vključeni v razvojni proces, temveč se od njih pričakuje tudi razumevanje poslovnega dela projekta. Ta obseg informacij jim na mikroravni omogoča, da sprejemajo boljše odločitve, po drugi strani pa se počutijo bolj vključene v projekt, saj razumejo, kakšen je smisel njihovega dela.

### 5.2.5 Matrika ključnih kompetenc podjetja D.Labs (model ključnih kompetenc)

V podjetju kot ključne definirajo tiste kompetence, na katerih sloni poslovanje družbe in predstavljajo ključno dodano vrednost. Vse kompetence so zelo specifično opredeljene in predstavljene s konkretnimi nalogami. Ovrednotene in opisane so na 4-stopenjski lestvici, kar prikazuje tabela 5.2.

**Tabela 5.2: 4-stopenjska lestvica za vrednotenje kompetenc**

Stopnja	Opis
0 (prazno polje)	Kompetenca ni zahtevana za uspešno delo na delovnem mestu.
1	Osnovni nivo usposobljenosti na posamezni kompetenci.
2	Napredni nivo usposobljenosti na posamezni kompetenci.
3	Najvišji nivo usposobljenosti za posamezni kompetenci.

Vir: D.Labs, d.o.o. (2015).

Matrika je vzpostavljena z vidika poznavanja tehničnih kompetenc in je v tem delu zelo specifična, opredeljuje pa frontend<sup>16</sup> in backend development<sup>17</sup> (ko gre za spletni razvoj) ter ostale tehnične funkcije v organizaciji. Vsa znanja so jasno ovrednotena. Mehki del kompetenc, torej splošne kompetence, pa je enoten za celo podjetje.

Vodje ekip najmanj enkrat letno pregledajo celotno matriko s svojimi zaposlenimi in ocenjujejo posameznike. Ključni cilj tega ocenjevanja je poleg potencialnega (plačnega) napredovanja tudi pregled potrebnega dodatnega znanja na specifičnem področju.

<sup>16</sup> Frontend pomeni pročelje spletne aplikacije, torej tisti del, ki ga uporabnik vidi, uporablja.

<sup>17</sup> Backend pomeni zaledni sistem, ki omogoča, da konkretna aplikacija deluje.

### 5.3 METODOLOŠKI PRISTOP K RAZISKOVANJU

K proučevanju empiričnega dela in raziskovanju sem pristopila na več načinov. Z namenom pridobitve čim več objektivnih informacij sem najprej opravila obsežen razgovor z direktorico upravljanja s talenti, ki mi je podala vse potrebne informacije o podjetju. Na podlagi najinega pogovora sem podjetje lahko smiselno uvrstila v diplomsko delo. Z istim namenom sem opravila tudi intervju z direktorjem podjetja D.Labs in tako pridobila še njegov pogled na proučevano temo v podjetju. Z anketnim vprašalnikom sem pridobila splošen pogled na model ključnih kompetenc s strani zaposlenih podjetja D.Labs.

#### 5.3.1 Analiza anketnega vprašalnika

Za namene preverjanja hipotez je bil v elektronski obliki distribuiran anketni vprašalnik vsem 65 delavcem v podjetju. V prilogi 1 je anketni vprašalnik. Vrnjenih in pravilno izpolnjenih je bilo 32 vprašalnikov, kar predstavlja 49 % vseh delavcev podjetja (graf 5.2). Sodelovanje v anketi je bilo anonimno in prostovoljno, zato je nižji odstotek oseb, ki so se odločile za sodelovanje, pričakovan.

**Graf 5.4: Delež pravilno izpolnjenih vprašalnikov**



Vzorec sem analizirala še glede na spol.



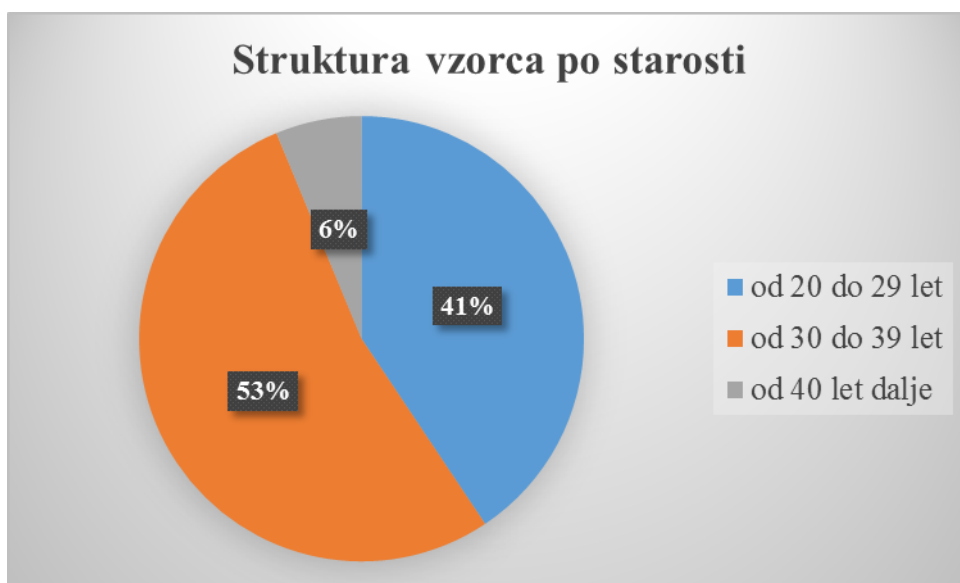
**Graf 5.5: Struktura vzorca po spolu**



Kot je razvidno iz grafa 5.3, vzorec ni uravnotežen po spolu, saj močno prevladuje moški spol. Anketo je izpolnilo 28 moških (87 %) in 4 ženske (13 %).

Upoštevajoč dejstvo, da je tudi sicer v podjetju delež žensk (18 %) bistveno nižji od deleža moških (82 %), je rezultat realen.

**Graf 5.6: Struktura vzorca po starosti**



Več kot polovica anketirancev je bilo starih med 30 in 39 let (53 %). Le malo manj anketirancev je bilo starih od 20 do 29 let (41 %). Starejša od 40 let pa sta bila le dva anketiranca, kar predstavlja 6 % vzorca.

Podjetje ima mlad inovativen tim, njihovo delo je specifično vezano na visoko poznavanje aktualne informacijske tehnologije, kar se odraža tudi v nizki povprečni starosti (31,4 leta).

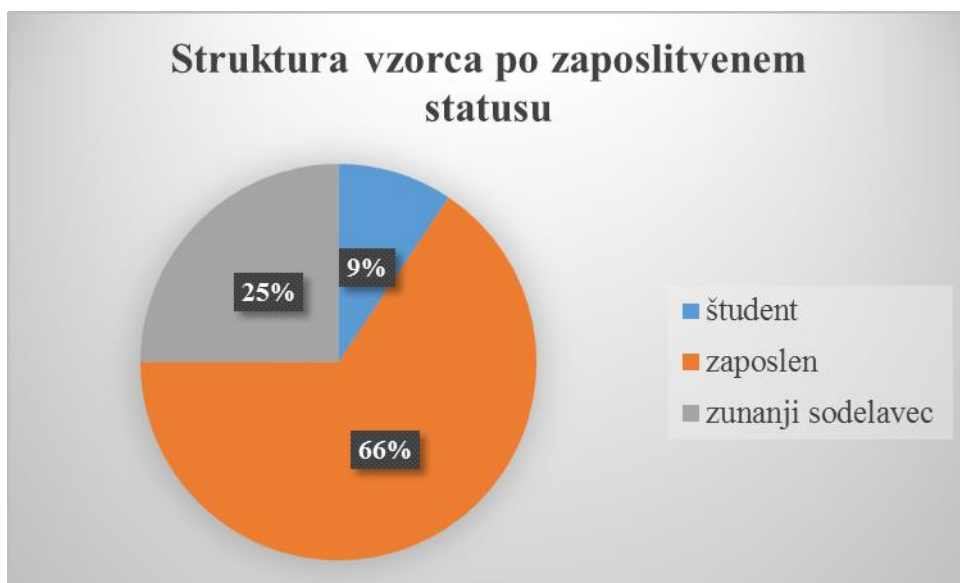
**Graf 5.7: Struktura vzorca po stopnji izobrazbe**



Iz prikaza je razvidno, da je ima nekaj več kot polovica anketiranih srednješolsko izobrazbo (53 %). Ena četrtnina anketirancev ima visokošolsko izobrazbo (25 %) in 22 % vprašanih univerzitetno izobrazbo.

Med anketiranci ni bilo oseb z višjo stopnjo izobrazbe od univerzitetne. To lahko pripišemo dejstvu, da v podjetju delajo predvsem mladi ljudje, ki še niso zaključili s svojim formalnim izobraževanjem. Stopnja izobrazbe tudi ni več najpomembnejši kazalnik usposobljenosti za delovno mesto, v ospredje prihaja trend, kjer se daje večji pomen znanju, veščinam, kompetencam nasploh.

**Graf 5.8: Struktura vzorca po zaposlitvenem statusu**



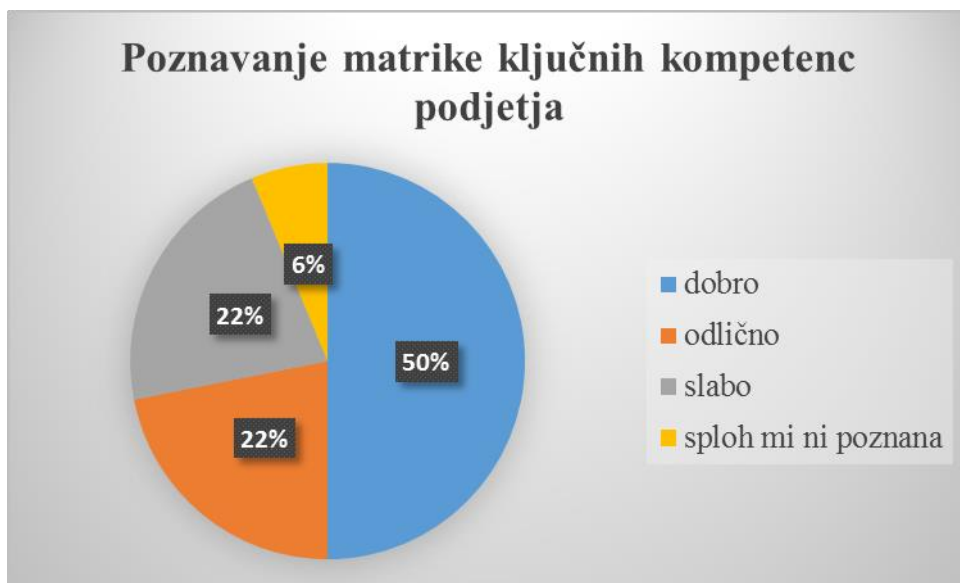
Od vseh oseb, ki so sodelovale v raziskavi, je 66 % redno zaposlenih, 9 % študentov in 25 % zunanjih sodelavcev. Oznaka zunanji sodelavec se nanaša na delavce, ki redno sodelujejo s podjetjem D.Labs kot samostojni podjetniki ali prek avtorskih pogodb. Študenti so osebe, ki imajo status študenta in v podjetju D.Labs delajo prek napotnice študentskega servisa.

**Graf 5.9: Struktura vzorca glede na položaj v podjetju**



Glede na položaj v podjetju so največ vprašalnikov pravilno izpolnili razvijalci, in sicer 50 %. To je tudi pričakovano, saj predstavljajo jedro poslovanja<sup>18</sup>. 22 % vseh vprašanih je trenutno na položaju vodje in 16 % je ostalih. Pod oznako »ostalo« spada podpora poslovodstvu, in sicer finance in »office«<sup>19</sup>. Najmanjši odstotek odgovorov je bilo s strani vodstva, kar pa je v skladu s pričakovanji, saj vodstvo predstavlja le majhen delež zaposlenih v podjetju (12 %).

**Graf 5.10: Ocena poznavanja matrike ključnih kompetenc podjetja D.Labs**



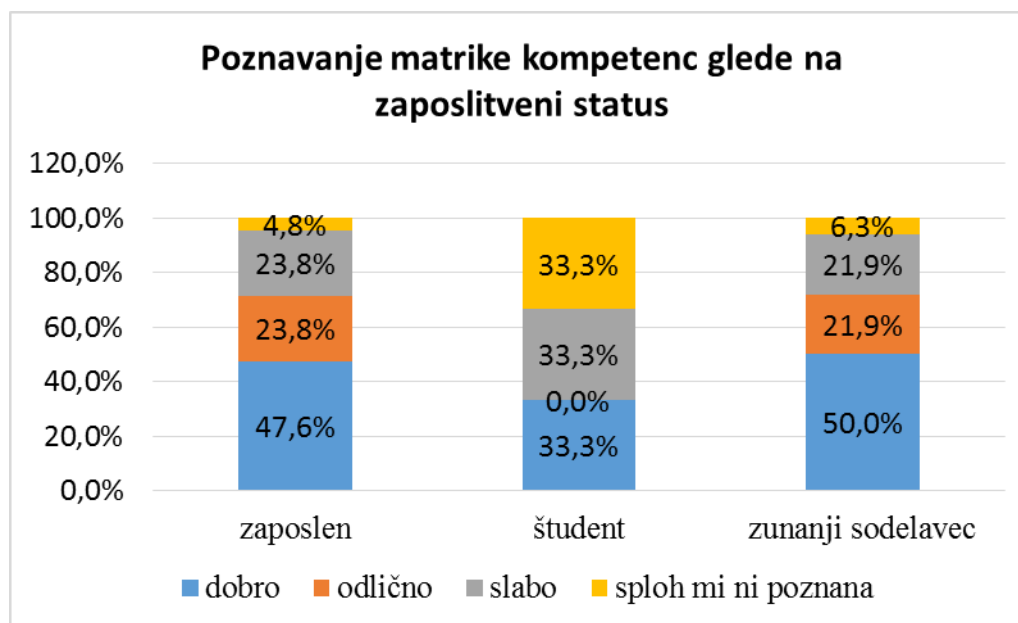
Pri vprašanju, kako dobro poznajo matriko ključnih kompetenc podjetja D.Labs, je kar 50 % vprašanih izbralo odgovor »dobro«. Odlično jo pozna 22 % oseb. Glede na odgovore lahko torej sklepamo, da je večina (72 %) vprašanih dobro seznanjenih z matriko ključnih kompetenc. Da matriko slabo poznajo, jih je odgovorilo 22 %, 6 % pa jih je odgovorilo, da jim celoten koncept matrike sploh ni poznan.

Vsekakor je dobro poznavanje modela ključnih kompetenc s strani zaposlenih eden izmed ciljev v okviru upravljanja kadrovskih virov. Visoka stopnja zavedanja o svojih delovnih nalogah in odgovornostih vodi v višjo produktivnost in učinkovitost.

<sup>18</sup> Tudi core business.

<sup>19</sup> Office je angleška beseda, nanaša se na vodjo pisarne, tajništvo, službo poslovne administracije.

**Graf 5.11: Poznavanje matrike kompetenc glede na zaposlitveni status**

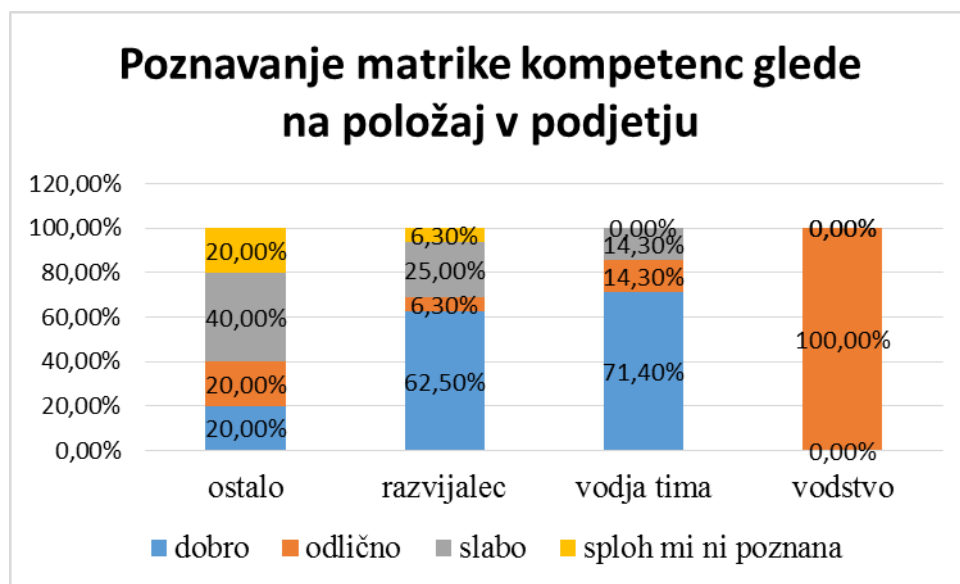


Prikaz razkrije, da so redno zaposleni večinsko (71,4 %) odgovarjali, da poznajo matriko kompetenc. 23,8 % zaposlenih ocenjuje, da jo poznajo odlično, 47,6 % pa, da jo poznajo dobro. Slabo matriko pozna 23,8 % zaposlenih, 4,8 % pa je sploh ne pozna, kar se šteje za dokaj dober rezultat.

Podobno se izkaže tudi pri pregledu podatkov, ki so jih podali zunanji sodelavci. 21,9 % zunanjih sodelavcev odlično pozna matriko kompetenc, 50 % pa dobro. Slabo matriko pozna 21,9 % zunanjih sodelavcev, 6,3 % pa je sploh ne pozna.

Ob analizi odgovorov, ki so jih podali študenti, ugotovim, da študenti skromneje poznajo matriko kompetenc. 33,3 % študentov je podalo mnenje, da matriko dobro poznajo. Ostali študentje so se enakomerno porazdelili med tiste, ki jo poznajo slabo (33,3 %), in tiste, ki je sploh ne poznajo (33,3 %). Dejansko nihče od študentov matrike kompetenc ne pozna odlično, kar pa lahko pričakujemo glede na zaposlitveni status. Študentsko delo je konec koncev načeloma namenjeno le podpori v delovanju podjetja in po drugi strani pridobivanju izkušenj za študente ter tudi izboljšavi ekonomskega položaja slednjih.

**Graf 5.12: Poznavanje matrike kompetenc glede na položaj v podjetju**



Po pričakovanjih vodstvo odlično pozna matriko ključnih kompetenc.

Tudi vodje timov jo poznajo zadovoljivo, in sicer jo 71,40 % pozna dobro, 14,30 % pa celo odlično. Torej lahko sklepamo, da večina (85,7 %) vodij pozna matriko kompetenc. Odstotek tistih vprašanih vodij, ki slabo poznajo matriko kompetenc, je nizek, znaša 14,30 %. Nihče od vprašanih vodij ni dejal, da matrike ključnih kompetenc sploh ne pozna.

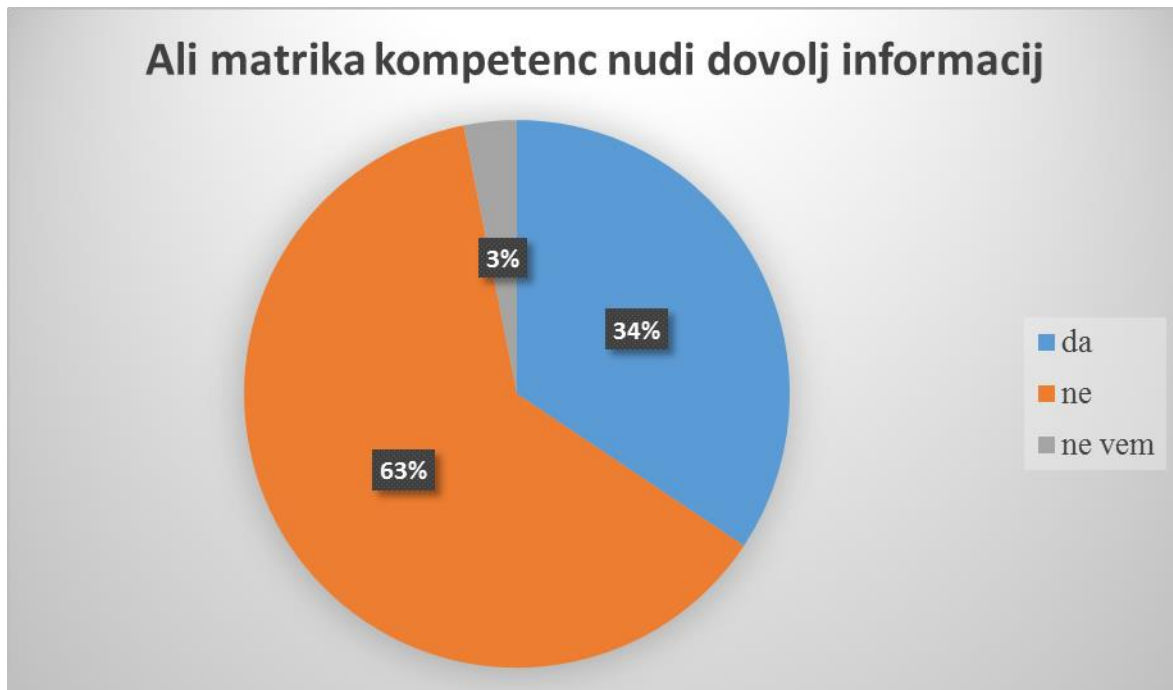
Dvakrat na leto vodje s svojimi zaposlenimi naredijo pregled matrike kompetenc in na ta način ugotavljajo deficit na področju znanja zaposlenih. Pregled kompetenc je namenjen tudi morebitnemu napredovanju v novo vlogo v matriki. Upoštevajoč ta dejstva, je pričakovati, da bodo vodje zelo dobro poznale matriko ključnih kompetenc podjetja.

Med anketiranimi razvijalci so rezultati glede poznavanja matrike že nekoliko slabši. Matriko dobro pozna 62,50 %, odlično pa le 6,30 %. Ena četrtnina vprašanih matriko slabo pozna (25 %), 6,30 % pa jih je sploh ne pozna.

Anketa je razkrila, da najslabše poznajo matriko ključnih kompetenc anketiranci, ki so bili grupirani v skupino »ostali«. Odlično jo pozna 20 %, dobro prav toliko. Skupno torej 40 % anketirancev iz skupine »ostali« pozna matriko kompetenc. Slabo jo pozna kar 40 %, sploh pa

je ne pozna 20 %. Sklepamo lahko, da vprašani iz skupine »ostali« (služba financ in officea) slabo poznajo matriko kompetenc.

**Graf 5.13: Ali matrika kompetenc nudi dovolj informacij?**



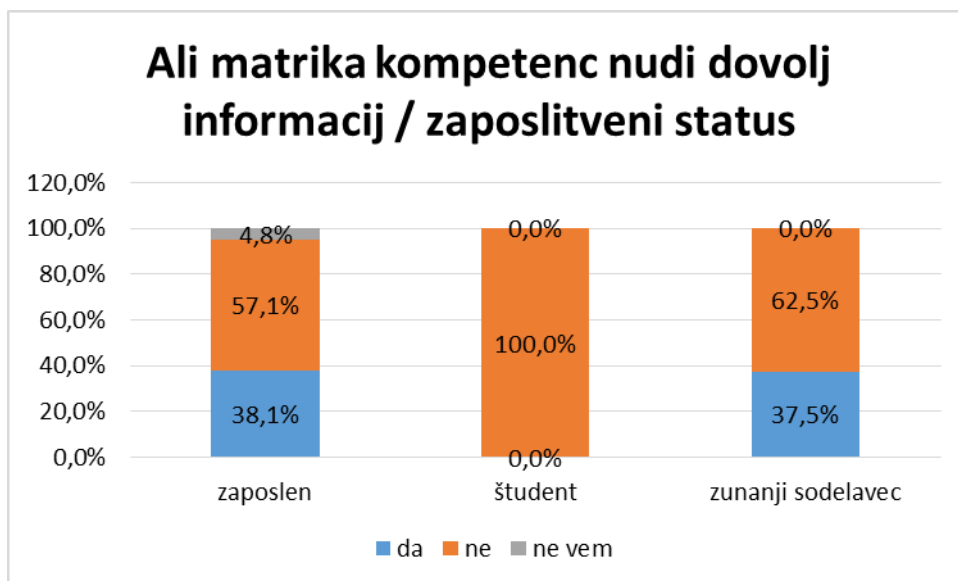
Le 34 % anketirancev ocenjuje, da jim trenutna matrika kompetenc nudi dovolj informacij glede možnosti napredovanja in zahtev na delovnem mestu. 63 % anketirancev meni, da v matriki ne dobijo zadostnih informacij.

Zanimiva je ugotovitev, da ne glede na to, da zaposleni matriko dokaj dobro poznajo, matrika zaposlenim ne nudi dovolj informacij glede možnosti napredovanja in zahtevanih veščin na določenem delovnem mestu.

Kot navajata Byham in Moyer (v Boštjančič 2011), bi moral vsak zaposleni poznati kompetence, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela na svojem delovnem mestu. Pri oblikovanju modela kompetenc je pomembna pazljivost glede števila kompetenc. Kaj hitro lahko nabor kompetenc postane neobvladljiv, zaposleni pa v modelu ne najdejo več potrebnih informacij.

Upoštevajoč dejstvo, da je matrika zelo specifično opredeljena, pregledamo še rezultat glede na položaj v podjetju in zaposlitveni status.

**Graf 5.14: Ali matrika kompetenc nudi dovolj informacij (glede na zaposlitveni status v podjetju)?**



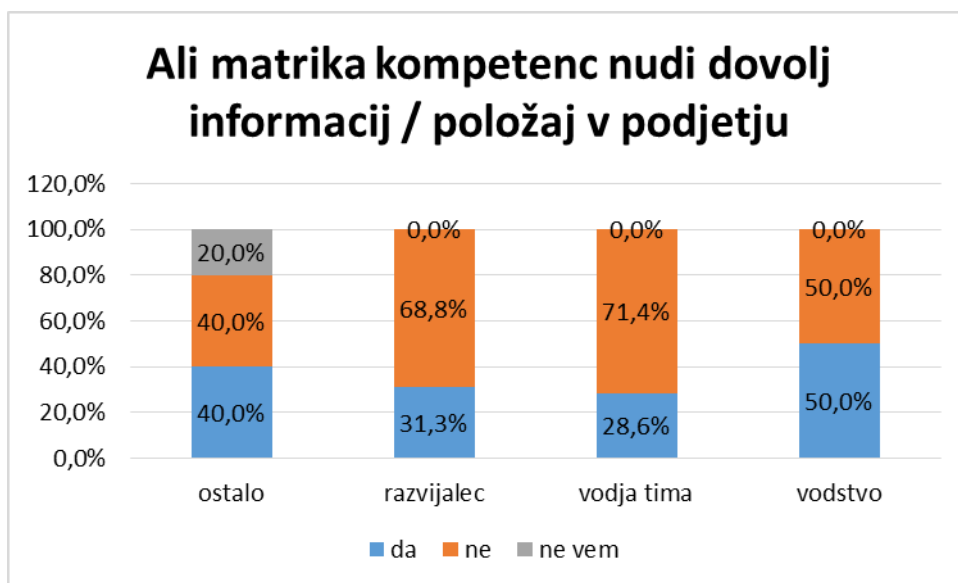
57,1 % redno zaposlenih ne dobi dovolj informacij iz matrike ključnih kompetenc, 38,1 % zaposlenih pa v matriki ključnih kompetenc najde vse potrebne informacije.

Vprašani študenti soglasno (100 %) ocenjujejo, da jim matrika ključnih kompetenc ne nudi dovolj informacij glede možnosti napredovanja in zahtev na delovnem mestu.

Med zunanjimi sodelavci je odstotek takih, ki menijo, da matrika ne poda dovolj jasne informacije 62,5 %, nasprotno pa misli 37,5 % vprašanih zunanjih sodelavcev.



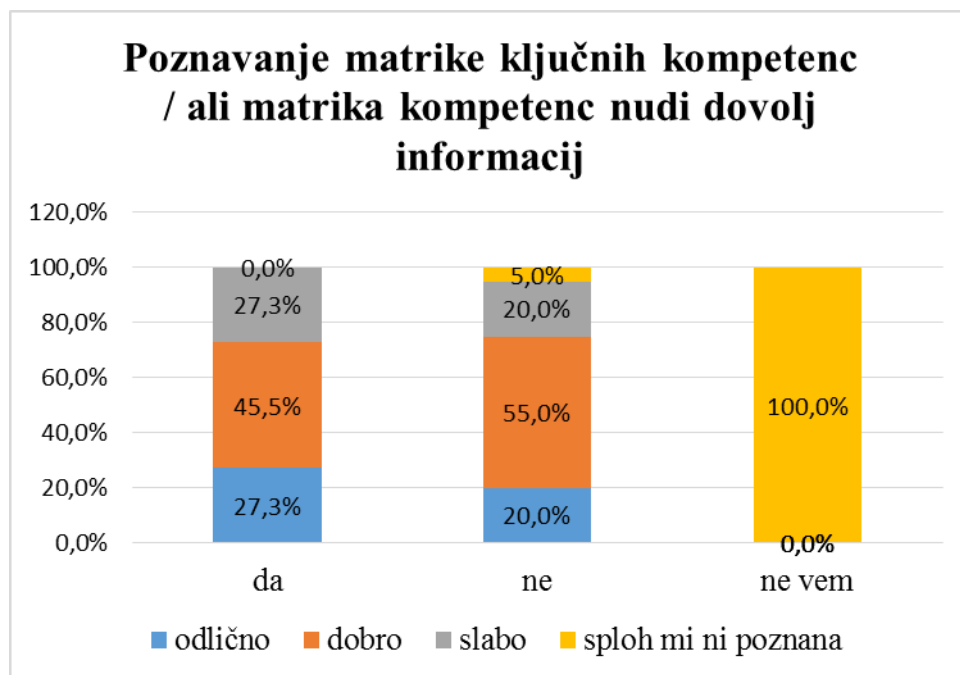
**Graf 5.15: Ali matrika kompetenc nudi dovolj informacij (glede na položaj v podjetju)?**



Ob pregledu podatkov, ki se nanašajo na vprašanje, »ali matrika kompetenc nudi dovolj informacij«, so odgovori približno enako razporejeni ne glede na položaj v podjetju. Izmed vseh anketirancev je temu, da matrika nudi dovolj informacij, pritrdilo 50 % vodstva, 28,6 % vodij tima, 31,3 % razvijalcev in 40 % ostalih.

Ostanek anketirancev ocenjuje, da jim matrika ključnih kompetenc ne nudi dovolj informacij glede zahtev na delovnem mestu in možnosti napredovanja.

**Graf 5.16: Poznavanje matrike ključnih kompetenc (glede na to, ali matrika kompetenc nudi dovolj informacij)**



Matrika ključnih kompetenc podjetja D.Labs torej ni ustrezna z vidika nudenja dovolj širokega spektra informacij zaposlenim. Izmed vseh, ki jim matrika ne nudi dovolj informacij, je 55 % tistih, ki matriko poznajo dobro, 20 % takih, ki jo poznajo odlično, 20 % vprašanih jo pozna slabo in 5 % je sploh ne pozna. Neznanje oziroma ne seznanjenost z matriko torej ni vzrok za neučinkovitost konkretnega modela. Možen vzrok bi bil lahko neustreznost matrike kompetenc, torej nejasno opredeljene vloge in previsok nivo zahtevnosti za posamezno vlogo.

Izmed tistih, ki jim matrika nudi dovolj informacij, pa je največ dobrih poznavalcev matrike (45,5 %). 27,3 % pozna matriko odlično in v njej tudi najdejo vse potrebne informacije za možnosti napredovanja in o zahtevah za njihovo delovno mesto. 27,3 % vprašanih pa sicer slabo pozna matriko ključnih kompetenc, vseeno pa ocenjujejo, da jim nudi vse potrebne informacije.

**Graf 5.17: Ali ključne kompetence podpirajo dolgoročno razvojno strategijo podjetja?**

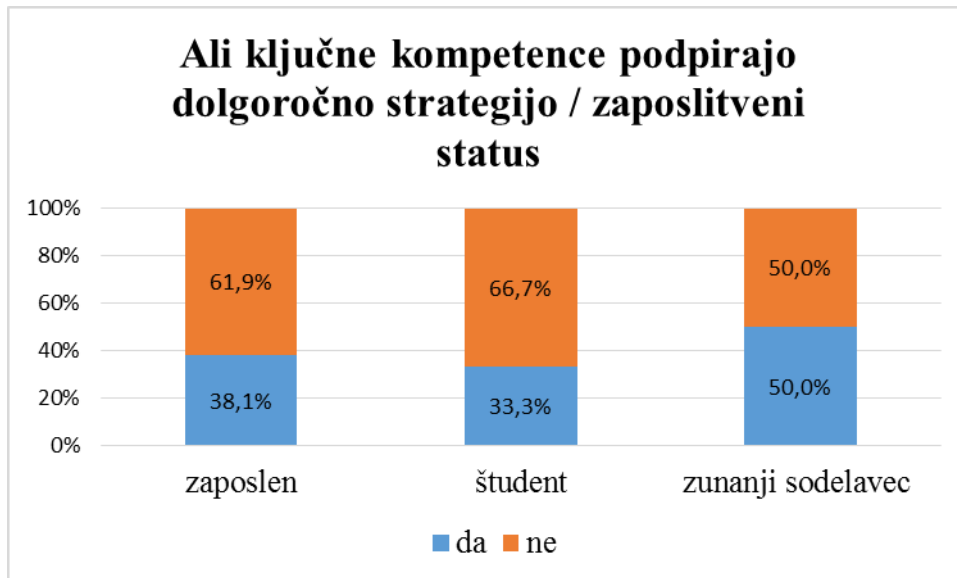


59 % anketiranih meni, da trenutna matrika ključnih kompetenc ne podpira dolgoročne razvojne strategije podjetja D.Labs. Le 41 % zaposlenih je odgovorilo, da so po njihovem mnenju ključne kompetence skladne s strategijo podjetja.

Po pogovoru z vodstvom ugotovim, da se strategija podjetja, cilji in vizija kontinuirano komunicirajo zaposlenim, zato lahko sklepam, da so zaposleni s strategijo dobro seznanjeni.

Majcen (2009) poudarja, da se projekt izdelave modela kompetenc ne konča z opravljeno matriko. Je dolgoročen proces, ki traja nedoločen čas in se prilagaja zaposlenim, trgu, strategiji podjetja, zato se ne bi smel nikoli ustaviti. V njem je treba zajeti tako kompetence, ki so potrebne zdaj, kot tudi tiste, ki bodo predvidoma potrebne v prihodnosti, saj moramo upoštevati, da se poslovno okolje s časom spreminja. V kolikor matrika kompetenc ne sledi več svoji strategiji, zahteva ponovno ovrednotenje in popravke.

**Graf 5.18: Ali ključne kompetence, podpirajo dolgoročno razvojno strategijo (glede na zaposlitveni status)?**

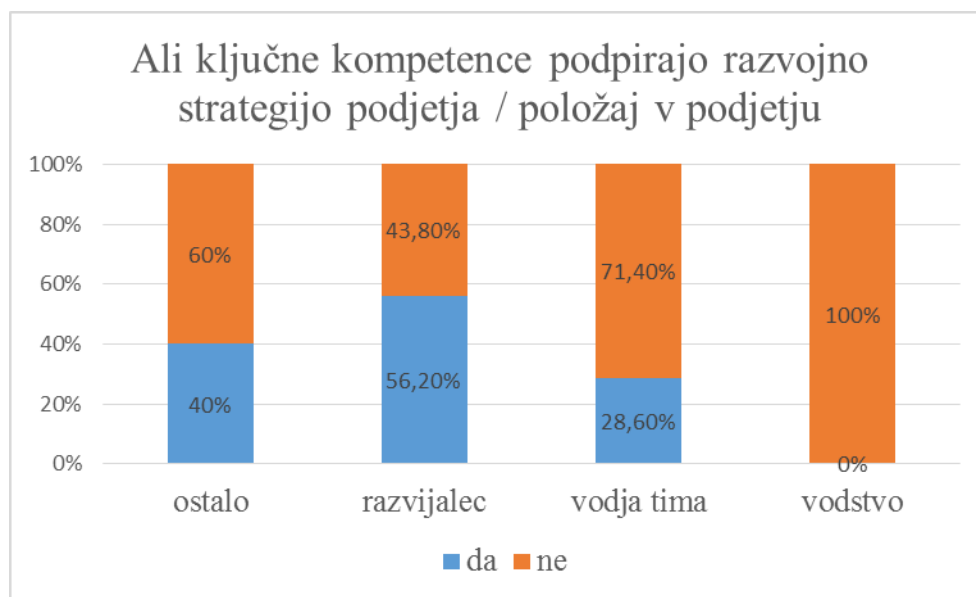


Med vprašanimi rednimi zaposlenimi je 61,9 % oseb ocenilo, da ključne kompetence, navedene v matriki ključnih kompetenc, ne podpirajo dolgoročne razvojne strategije podjetja. 38,1 % redno zaposlenih meni nasprotno.

Le 33,3 % vprašanih študentov je mnenja, da ključne kompetence podpirajo dolgoročno strategijo podjetja.

Polovica vprašanih zunanjih sodelavcev je odgovorila, da vidijo povezavo med ključnimi kompetencami in dolgoročno strategijo, polovica pa, da ne vidijo povezave, torej model ključnih kompetenc ne sledi podjetju.

**Graf 5.19: Ali ključne kompetence podpirajo dolgoročno razvojno strategijo (glede na položaj v podjetju)?**



Vodstvo 100 % odgovarja, da ključne kompetence ne podpirajo dolgoročne strategije podjetja. Vpetost vodstva v proces odločanja in kreiranja strategije rezultira v bolj kritičnem pogledu na soodvisnost matrike kompetenc s strategijo podjetja.

Tudi vprašane vodje timov večinsko (71,40 %) izkazujejo negativno mnenje, le 28,60 % vodij meni, da ključne kompetence podpirajo dolgoročno strategijo kompetenc podjetja.

Med razvijalci je ta odstotek občutno višji, saj več kot polovica (56,20 %) vprašanih meni, da ključne kompetence, navedene v matriki kompetenc, podpirajo dolgoročno razvojno strategijo podjetja.

V skupini »ostali«, kamor spada podpora poslovanju, je delež oseb, ki menijo, da so ključne kompetence skladne s strategijo, 40 %.

### 5.3.2 Analiza intervjuja z direktorjem družbe – Jako Levstkom

V želji po pridobitvi čim boljše predstave o proučevanem podjetju sem opravila tudi izčrpen strukturiran intervju z direktorjem družbe. Direktor družbe D.Labs je predstavil koncept podjetja in svoj pogled na upravljanje s človeškimi viri. Predstavil je tudi delovanje podjetja, njihove začetke in cilje za prihodnost. Celoten pogovor je povzet v prilogi C, tu pa analiziramo njegov pogled na matriko kompetenc.

Trenutna matrika ključnih kompetenc podjetja ne sledi več strategiji podjetja, saj je po Levstkovih besedah strategija postala bolj ambiciozna, tipi kompetenc, ki so napovedani skozi strategijo, pa se morajo prilagajati zunanjim spremembam. Na kontinuirano posodabljanje kompetenčnih modelov opozarja tudi Majcen (2009) in doda, da se neredko zgodi, da nekoč uspešno vzpostavljen model kompetenc zastari in zato ne nudi več svoje vrednosti. Kot navaja Levstek, je konstantno vlaganje v upravljanje matrike ključnega pomena. Če podjetje ta vidik zanemarja, začne nazadovati v primerjavi s trgom, ki se vedno bolj razvija. Ugotavljam, da se vodstvo zaveda trenutnih omejitev matrike in tudi pomena upravljanja s kompetencami.

V procesu oblikovanja strategije mora podjetje pridobiti tudi informacije o sposobnosti zaposlenih v podjetju, da bo posamezna strategija lahko izvedena. Seveda je v oblikovanje strategije vpeto vodstvo, Treven (1998) pa dodaja, da ta proces zahteva tudi vpletenost drugih zaposlenih. Zato je pomembno komuniciranje znotraj podjetja o viziji, ter s kakšno strategijo bodo cilje organizacije dosegli. Levstek pritrjuje, da je v podjetju dobro poskrbljeno za visoko stopnjo zavedanja o ciljnih podjetja in osnovni strategiji, ki bo omogočila doseganje teh ciljev.

Levstek zaključuje, da se vsako podjetje, ki se ukvarja z razvojem programske opreme, nahaja na trgu talentov. Ta trg je ključni del konkurenčne prednosti in ni povezan le s tem, ali jih lahko podjetje zaposli in koliko jih lahko zaposli, temveč s tem, koliko jih lahko obdrži in razvija naprej. Za razvoj tistih, ki so že v ekipi, je matrika kompetenc ena izmed ključnih zadev za njihovo razumevanje tega, v katero smer želi podjetje razvijati posamezne kompetence, prav tako pa tudi za razvoj posameznika. Nedvomno bo največja dolgoročna strateška prednost močno povezana s tem, kako dobri bodo pri kontinuiranem nadgrajevanju teh sistemov.

## 6 PREVERJANJE HIPOTEZ

Po proučenih vseh podatkih in analizi podjetja je to poglavje namenjeno preverjanju hipotez.

H1: Učinkovito postavljen model ključnih kompetenc pozitivno vpliva na percepcijo pričakovanega vedenja zaposlenih v kontekstu delovnega okolja.

Prva hipoteza predpostavlja, da model kompetenc, ki je uspešno zasidran v organizacijo, pozitivno vpliva na percepcijo pričakovanega vedenja zaposlenih v organizaciji. Zaposleni poznajo organizacijsko matriko kompetenc, se zavedajo, katere so njihove naloge, potrebna znanja in veščine na trenutnem delovnem mestu. Obenem tudi razumejo, katera znanja je treba pridobiti, če želijo karierno napredovati v izbranem podjetju.

Hipotezo sem preverjala z vprašanjem, ali trenutna matrika kompetenc nudi dovolj informacij glede možnosti napredovanja in zahtev na delovnem mestu. Hipoteze ne morem potrditi, ker je visok odstotek vprašanih oseb (63 %) odgovorilo, da teh informacij ne razberejo iz matrike (glej graf 6.1).

**Graf 6.1: Ali matrika kompetenc nudi dovolj informacij?**



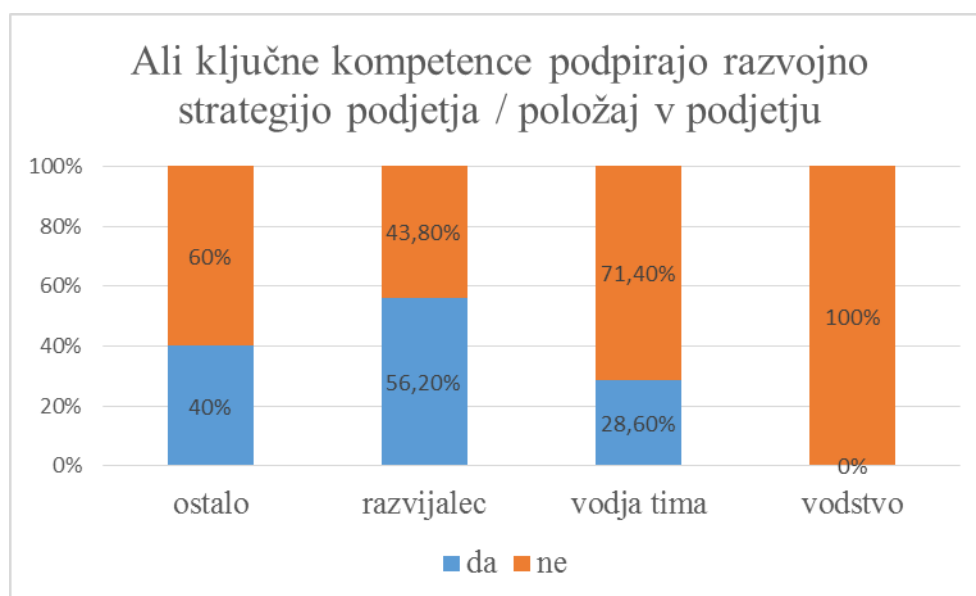
Zatorej lahko sklepam, da model kompetenc v podjetju zaposlenim ne nudi dodane vrednosti in ne vpliva pozitivno na percepcijo pričakovanega vedenja vseh zaposlenih v podjetju.

H2: Zaposleni na višjih delovnih mestih (vodje in vodstvo) izražajo bolj kritično mnenje do kompetenčnega modela kot tisti na nižjih delovnih mestih.

V drugi hipotezi predpostavljam, da so zaradi vpetosti v strateško odločanje in posledično seznanjenost z dolgoročnimi strategijami podjetja vodje služb in vodstvo bolj kritični do kompetenčnega modela kot delavci.

Drugo hipotezo sem preverjala z vprašanjem, ali ključne kompetence podpirajo razvojno strategijo v podjetju (glej graf 6.2).

**Graf 6.2: Ali ključne kompetence podpirajo razvojno strategijo podjetja (glede na položaj v podjetju)?**



Drugo hipotezo lahko potrdim, saj so vodstvo in vodje tima večinsko odgovorili, da ključne kompetence ne podpirajo razvojne strategije podjetja. Trenutna matrika kompetenc res ni skladna z dolgoročnimi strateškimi usmeritvami podjetja, kar je potrdila tudi direktorica upravljanja s talenti. Neskladnost so ugotovile prav vse vodje (100 %) in večina vodij tima (71,40 %). Med razvijalci in ostalimi je bil ta delež nižji, kar pripisujem dejstvu, da so predvsem vodstvo, pa tudi vodje timov bolj vpeti v proces odločanja in formiranja strategij kot ostali zaposleni.



## 7 SKLEP

V diplomskem delu sem se osredotočila na model ključnih kompetenc in upravljanje s kompetencami. V prvem delu sem teoretično razložila pomen kompetenc, upravljanja s kompetencami in opisala koncept kompetenčnih modelov. Čeprav se z besedama kompetenca in kompetenten soočamo v vsakdanjem življenju, še vedno ni enotne definicije teh dveh pojmov, zato sem podala več različnih teoretičnih pogledov na kompetence. V splošnem so kompetence znanja, spretnosti, stališča in vrednote posameznika, ki mu omogočajo učinkovitost v določeni situaciji. V okviru menedžmenta kompetenc, organizacija stremi k izbiri pravih zaposlenih na pravih delovnih mestih (Mihalič 2007), še več, pokriva področje ravnanja s človeškim kapitalom (Majcen 2009). Ko se kompetence na organizacijski ravni smiselno povežejo v sistem, nastane kompetenčni model. V praksi se izkaže, da vzpostavitev učinkovitega modela ni preprosta. Dobro postavljen kompetenčni model lahko po eni strani znatno izboljša napoved učinkovitosti zaposlenega na določenem delovnem mestu, po drugi strani pa se poveča učinkovitost pri razporejanju financ v izobraževanja in delavnice zaposlenih, namenjen njihovi osebni in profesionalni rasti (Boštjančič 2011).

V empiričnem delu sem sprva opisala podjetje D.Labs, njihov način dela, organizacijsko strukturo ter osnovne dostopne podatke o njihovem modelu ključnih kompetenc oziroma matriki ključnih kompetenc, kot je njihov model poimenovan. Da pridobim objektivne podatke, na podlagi katerih sem analizirala stanje kompetenčnega modela v podjetju, sem opravila obsežen pogovor z direktorico upravljanja s talenti in intervju z direktorjem družbe. Tako sem lahko postavila hipoteze in analizirala rezultate diplomskega dela.

Eden izmed ciljev raziskave je bil ugotoviti, ali matrika ključnih kompetenc podjetja D.Labs služi svojemu namenu. Torej, ali zaposlenim v podjetju predstavlja dodano vrednost in iz nje dobijo dovolj informacij o zahtevah na njihovem delovnem mestu in možnostih za napredovanje.

Ob pregledu matrike ključnih kompetenc sem kot laični opazovalec sprva pričakovala nasprotno rezultate glede vprašanja, ali jim matrika nudi dovolj informacij, ker je model ključnih kompetenc preišljeno in zelo specifično zastavljen. Vloge so povečini jasno in nedvoumno določene, za vsako delovno mesto je vsebinsko natančno opredeljeno, katera

znanja in veščine se od zaposlenega pričakujejo. Upoštevajoč predelane teoretične okvirje o kompetenčnih modelih, je bila matrika ključnih kompetenc podjetja D.Labs izvrstno narejena. Analiza je na splošno pokazala to, kar smo s predstavniki podjetja predvidevali že vnaprej. Trenutna matrika ključnih kompetenc ni povsem ustrezna in jo je treba popraviti, da bo dejansko služila svojemu namenu in koristila tako zaposlenim kot vodstvu. Potrebno jo je uskladiti s cilji, vizijo in strategijo podjetja. Obenem matrika kompetenc zahteva tudi vsebinske popravke, saj določene vloge niso dovolj jasno opredeljene. Med zaposlenimi se pojavlja nezadovoljstvo zaradi prezahtevno postavljeni vlog, kar otežuje napredovanje.

Kot navaja Gruban (2007b), se organizacija ob vpeljavi kompetenčnega modela lahko zaplete v izzive, ki potencialno ogrožajo učinkovitost kompetenčnega modela. Opozoril je na preobširne kompetence, vezane na določeno delovno mesto, kar posledično zaposlenemu ne ustvarja jasne slike o pričakovanem vedenju in opravljanju nalog v organizaciji. Po analizi vprašalnika sem ugotovila, da je bil zaposlenim izziv sama vsebina matrike in ne njena forma. Določene vloge so se jim zdele prezahtevne in preveč specifično napisane, kar otežuje napredovanje med vlogami. Analiza zadnjega vprašanja »Katere ključne kompetence (core competencies) bi še dodali, da bi bila matrika kompetenc bolj skladna s strateškimi usmeritvami?« je razkrila več, kot sem pričakovala, saj so anketiranci v odprtem vprašanju podali svoje mnenje in predloge o matriki ključnih kompetenc zaposlenih. Na ta način sem dobila boljšo predstavo o tem, zakaj jim trenutna matrika ključnih kompetenc ne ustreza.

Glede na dokaj kritičen odnos do matrike kompetenc je bilo zadnje vprašanje v anketi namenjeno pridobivanju konstruktivnih kritik na model kompetenc. Na vprašanje, katere ključne kompetence bi še dodali, da bi bila matrika kompetenc bolj skladna s strateškimi usmeritvami, je odgovorilo 25 oseb. Vsi komentarji na model ključnih kompetenc so povzeti v prilogi 2. Precej odgovorov se nanaša na vsebinski del, kar za to raziskavo niti ni relevantno, bo pa koristilo kadrovski službi podjetja za posodobitev modela ključnih kompetenc. Nekaj anketirancev je tudi izpostavilo, da bi bilo v matriko treba dodati konkretne kompetence, kot so na primer komunikativnost, urejenost itd. Po mnenju anketirancev matrika zahteva tudi preširok spekter znanj in ne omogoča specializacije, sama matrika pa naj bi bila preveč obširna in specifična v svojih vlogah.

Izpostavila pa bi neko splošno težnjo po popravljeni matriki. Sodeč po odgovorih so tudi anketiranci motivirani za to, da se matrika spremeni, kar je vsekakor pozitivno, saj je za uspešno posodabljanje matrike izjemno pomemben tudi prispevek vseh delavcev organizacije.

Model ključnih kompetenc je učinkovit le v primeru, da je trdno zasidran v organizacijo in usklajen s strategijo, zato sem preverjala tudi, ali je po mnenju zaposlenih matrika ključnih kompetenc skladna z dolgoročno razvojno strategijo podjetja. Po pogovoru z direktorjem družbe in direktorico upravljanja s kadri sem ugotovila, da trenutna matrika ključnih kompetenc ni skladna s strategijo, zanimalo pa me je, ali to zaznajo tudi zaposleni v podjetju. Predpostavljala sem, da tisti zaposleni, ki so bolj vpeti v proces odločanja in so bolj seznanjeni s strategijo podjetja (vodstvo in vodje), bolj kritično razmišljajo o matriki kompetenc in bodo v večjem deležu odgovorili, da matrika ključnih kompetenc ni skladna z dolgoročno razvojno strategijo podjetja. Domneva se je izkazala za pravilno, saj se je večina vprašanih vodij in prav vse vodstvo opredelilo, da po njihovem mnenju matrika ključnih kompetenc ni skladna z dolgoročno razvojno strategijo podjetja. Z vidika modela ključnih kompetenc ta rezultat sicer ni najboljši, je pa optimistično dejstvo, da je stopnja zavedanja o strategiji podjetja tako visoka. Kontinuirano seznanjanje zaposlenih z dolgoročnimi cilji podjetja vsekakor prispeva k večji pripadnosti zaposlenih podjetju in posledično k večji učinkovitosti. S pravo mero že obstoječe kritike do modela ključnih kompetenc podjetja je možno izboljšati in poenostaviti obstoječo matriko ključnih kompetenc na področju usklajenosti s strategijo in premišljenega določanja zahtevanih kompetenc.

Model ključnih kompetenc je živ organizem, ki se mora stalno spreminjati skladno s strategijo podjetja. Ključnega pomena pa je, da so zaposleni s strategijo seznanjeni in delujejo v smeri skupnih ciljev. Spreminjanje modela pa ne poteka samo na papirju, temveč tudi v glavah vseh zaposlenih. Vzpostavljajte modela naj ne bo prepuščeno le eni osebi, temveč projektni skupini; le tako bo model učinkovit in bo nudil svojo dodano vrednost vsem zaposlenim družbe.

## 8 LITERATURA

1. Adecco, kadrovsko svetovanje, d. o. o. 2015. *Če želite motivirati zaposlene, začnite s kompetencami*. Dostopno prek: <http://blog.adecco.si/2015/08/28/ce-zelite-motivirati-zaposlene-zacnite-s-kompetencami/> (5. april 2016).
2. AJPES. 2016. *Pojasnila za gospodarske družbe*. Dostopno prek: [http://www.ajpes.si/fipo/pojasnila\\_za\\_gd.asp](http://www.ajpes.si/fipo/pojasnila_za_gd.asp) (22. avgust 2016).
3. Bartram, Dave. 2005. *The SHL Universal Competency Framework*. Dostopno prek: <http://connectingcredentials.org/wp-content/uploads/2015/02/The-SHL-Universal-Competency-Framework.pdf> (22. marec 2016).
4. Berger, Lance A. in Dorothy R. Berger. 2004. *The Talent Management Handbook. Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People: USA: The McGraw-Hill Companies*.
5. Biloslavo, Roberto, Podreka, Ramon. 2010. Vpliv konteksta organizacije na razlikovalne delovne kompetence. *Organizacija* 43 (2.): A89–A100.
6. Biro Praxis. 2012. *Določanje kompetenčnega modela*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/dolocanje-kompetencnega-modela.html> (30. julij 2016).
7. Bosch, Frans in Wijk, Raymond. 2001. *Creation of managerial Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A Competence-based Perspective*. Dostopno prek: <http://repub.eur.nl/pub/31709/> (25. avgust 2016).
8. Boštjančič, Eva. 2011. *Merjenje kompetenc. Metoda ocenjevalnega centra. V teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
9. Boyatzis, Richard. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
10. Caravita, Silvia in Clement, Pierra. 2014. *Development od competences and conditions for good practices in ESD*. Dostopno prek: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-01054212/document> (25. avgust 2016).
11. D.Labs, d.o.o. 2015. *Pravilnik o organizacijski strukturi in sistematizaciji delovnih mest*. Ljubljana: interno gradivo.
12. Eurydice. 2002. *Key competencies. A developing concept in general compulsory education*. Dostopno prek: <http://www.eurydice.org> (29. marec 2016). *Eurydice. 2002*.

13. Garavan, N. Thomas in McGuire, David. 2001. *Competencies & workplace learning: some reflections on the rhetoric & the reality*. Dostopno prek: <http://eresearch.qmu.ac.uk/278/1/278.pdf> (28. julij 2016).
14. Gruban, Brane. 2007. *Kaj so Kompetence?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/> (30. julij 2016).
15. --- 2007b. *Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uvajanje-kompetenc/> (20. julij 2016).
16. --- 2007c. *Uvajanje modela kompetenc*. Dostopno prek: <https://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/arobat/uvajanje-modelov-kompetenc.pdf/> (20. julij 2016).
17. --- 2007č. *Zamujamo priložnost*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zamujamo-priloznost/> (6. avgust 2016).
18. Kadrovska asistenca. 2013. *Kompetenčni modeli*. <http://www.kadrovska-asistenca.si/za-kadrovske-strokovnjake/razvoj-kadrov/kompetenčni-modeli/> (15. marec 2016).
19. Kodrič, Borut, Mirko Markič, Karmen Verle. 2012. Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura. Kranj: *Organizacija* 45 (1): 13.
20. Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in Kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica. Fakulteta za družbene vede.
21. Kraus, Anja. 2010. *Modelling the Relation of Competence and Performance*. Dostopno prek: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:749597/FULLTEXT01.pdf> (25. avgust 2016).
22. Lane, F. India. 2008. *Faculty Perspectives on the Importance and Place of Nontechnical COmpetencies in Veterinary Medical Education at Five North American Colleges of Veterinary Medicine*. Dostopno prek: [http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1629&context=utk\\_graddiss](http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1629&context=utk_graddiss) (25. avgust 2016).
23. Lucia, Antoinette D., in Richard Lepsinger. 1999. *The art of science of competency models: pinpointing critical success factors in organisations*. San Francisco: Jossey-Bas/Pfeiffe.
24. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc. Izdelava modela kompetenc ter njihova uporaba za razvoj kadrov in vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.

25. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja. Škofja Loka: Mihalič in partner.
26. --- 2007. Menedžment kompetenc v slovenskih podjetjih. *Andragoška spoznanja* 13 (3): 10–18.
27. Moje delo. 2013. *Kaj so kompetence*. Dostopno prek: <https://delodajalci.mojedelo.com/novica/kaj-so-kompetence/d-3039> (20. maj 2016).
28. Moss, Simon. 2016. *Great eight competencies*. Dostopno prek: <http://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=280> (20. julij 2016).
29. Movit. 2009. *Ključne kompetence za vseživljenjsko učenje v programu Mladi v akciji*. Dostopno prek: [http://www.movit.si/fileadmin/movit/0ZAVOD/Publikacije/Tematske/2009\\_Kljucne\\_kompetence.pdf](http://www.movit.si/fileadmin/movit/0ZAVOD/Publikacije/Tematske/2009_Kljucne_kompetence.pdf) (16. marec 2016).
30. Murn, Ana. 2013. Blaginja prebivalstva in njena trajnost. *IB revija* 47 (2): 5-16.
31. Muršak, Janko, Radovan, Marko. 2015. *Vpliv neformalnega izobraževanja na razvoj spretnosti in kompetenc*. *Andragoška spoznanja* 21 (2): 47-64.
32. *OECD*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/about/> (15. marec 2016).
33. --- 2007. *Qualifications systems: Bridges to lifelong learning*. Dostopno prek <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/38465471.pdf> (15. marec 2016).
34. *Poslovni asistent bizi.si*. Dostopno prek: <http://www.bizi.si/> (22. avgust 2016).
35. Pavlin, Samo in Ivan Svetlik. 2008. *Razvoj profesionalnih kompetenc v slovenskem visokošolskem prostoru: elementi in izhodišča*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Prizma, fundacija za izboljšanje zaposlitvenih zmožnosti. 2016. *Učenje in razvoj kompetenc*. Dostopno prek <http://www.fundacija-prizma.si/index.php> (20. marec 2016).
37. Roe, Robert A. 2002. *What Makes a Competent Psychologist?*. Göttingen: Fogrefe&Huber Publishers.
38. Senge, Peter. 1994. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organisation*. New York: Doubleday.
39. Spencer M. Lyle in Signe M. Spencer. 1993. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Willey.
40. Startup. 2016. *D.Labs premika meje visokotehnoloških startupov*. 2016. Dostopno prek: <http://www.startup.si/sl-si/startup/135/d-labs-premika-meje-visokotehnoloskih-startupov> (5. avgust 2016).

41. SSKJ. 2000. Dostopno prek: [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=kompetenten&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=kompetenten&hs=1) (20. julij 2016).
42. --- 2000. Dostopno prek: [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=kompetenca&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=kompetenca&hs=1) (4. junij 2016).
43. Stanojević, Miroslav. 1999. Postfordizem in nemška kakovost. *Teorija in praksa* 36. (1): 5-18.
44. Svetlik, Ivan. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje, Izobraževanje in svetovanje, d. o. o.
45. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Turk, Primož. 2008. Management in manageriranje od Taylorja do Druckerja. *Management* 3 (3): 273-289.

## PRILOGE

### PRILOGA A: Katere ključne kompetence bi dodali, da bi bila matrika kompetenc bolj skladna s strateškimi usmeritvami?

Predvsem uporaba frameworkov in tehnologij v smislu API, SPA, .. nekateri dodatni jeziki itd.

Product Management, Client Communication

People management, public performance, people skills as working together as a team is very important and also being able to present your work to others.

Ne vem.

Komunikacija

Postavitev nove matrike je potrebna

Matrika v našem podjetju zahteva preveč širok spekter znanj in ne spodbuja specializacije samo na določenem področju.

Maybe some personality competences like personal responsibility, communication, extra miles... maybe redefine frontend, backend and fullstack developers competences.

Matrika bi morala biti ena sama - enotna za vse zaposlene na D.Labsu in ne različna za developerje, UX, QA, teamleaders etc. Npr. marsikdo na firmi ima veliko znanj in kompetenc z drugih področij, ki niso direktno pričakovane za njegovo pozicijo in so še kako uporabne za podjetje. Niso pa le te razvidne iz trenutne matrike, ker se po njih ne sprašuje in ne prinašajo točk pri letnih razgovorih. Če so nekatera znanja in ekspertize pomembnejše od drugih, naj potem tudi prinesejo večje število točk in le to se lahko potem odraža pri plači. Po drugi strani bi taka matrika in ocenjevanje tudi pomagalo posamezniki pri izbiri katere nove kompetence mora pridobiti za napredovanja, HR-u pa bi dalo vpogled v širšo sliko kompetenc zaposlenih.

določitev novih tehnologij ki jih moraš tekom leta spoznati. vodja bi moral biti odgovoren, da delaš na projektih kjer imaš možnost to doseči.

Izkušnje

Product related competencies, leadership/management competencies

Menim da matrika vsebuje premalo »big picture« kompetenc, ki bi bile relevantne za t.i. deal makerje. Že res da imamo nekaj v smislu 'Business and Strategy', vendar menim, da je definicija teh kompetenc preveč megljena, oz. je ocena lahko zelo subjektivna (ni nekega merila, ki bi bil enak za vse)

Ne poznam dovolj dobro matrike

Mehke kompetence.

Več tehničnih kompetenc - bolj opredeliti.



---

Urejenost,

ne vem

Ne bi dodal kompetenc. Seznam kompetenc je zelo obsežen in podroben, kvečjemu bi predlagal, da se ga spremeni v bolj pregleden seznam s krajšimi polji, pri katerem je mogoče po želji razširiti posamezne stopnje kompetenc. In pa filtriranje polj za delovne položaje. Torej, vsebinsko se mi zdi v redu, prezentacija pa precej slaba.

product management, project management

principi programskih jezikov, projektno vodenje

Bolj podrobno o tehnološkem znanju.

Razvoj in izvršba strateške usmeritve, razumevanje strateške usmeritve (konceptualna pismenost)

Bolj razdelane splošne kompetence oz. tiste, ki so skupne večim delovnim mestom.

nimam posebnega predloga

---

## **PRILOGA B: Anketni vprašalnik**

Pozdravljeni,

sem Nastja Lenko, študentka Fakultete za družbene vede, in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Model ključnih kompetenc v podjetju in njegov vpliv na zaposlene. Namen raziskave je ugotoviti, ali trenutna matrika kompetenc služi svojemu namenu. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj lahko le z vašimi odgovori dobim vpogled v učinkovitost obstoječe matrike kompetenc.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 2 minuti časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Nastja Lenko

Prosim, da pri vseh vprašanjih označite ustrezen odgovor.

1. Spol:

- a) M.
- b) Ž.

2. Starost:

- a) 20–29.
- b) 30–39.
- c) 40 in več.

3. Izobrazba:

- a) Srednješolska.
- b) Višješolska.
- c) Visokošolska.
- d) Univerzitetna.

- e) Magisterij znanosti.
  - f) Doktorat znanosti.
4. Zaposlitveni status v podjetju D.Labs:
- a) Študent.
  - b) Zaposleni.
  - c) Zunanji sodelavec (s. p., pogodbeni sodelavec itd.).
5. Položaj v podjetju:
- a) Razvijalec.
  - b) Vodja tima.
  - c) Vodstvo.
  - d) Ostalo.
6. V kolikšni meri ocenjujete, da poznate matriko kompetenc podjetja D.Labs?
- a) Odlično.
  - b) Dobro.
  - c) Slabo.
  - d) Sploh mi ni poznana.
7. Ali ocenjujete, da vam sedanja matrika kompetenc podjetja D.Labs nudi dovolj informacij glede možnosti napredovanja in zahtev na vašem delovnem mestu?
- a) Da.
  - b) Ne.
  - c) Drugo:\_\_\_\_\_.
8. Ali po vašem mnenju ključne kompetence (navedene v matriki kompetenc) podpirajo dolgoročno razvojno strategijo podjetja?
- a) Da.
  - b) Ne.
9. Katere ključne kompetence (core competencies) bi dodali, da bi bila matrika kompetenc bolj skladna s strateškimi usmeritvami (z nekaj besedami utemeljite svojo odločitev)?

## PRILOGA C: INTERVJU Z DIREKTORJEM DRUŽBE – JAKO LEVSTKOM

Prelomni trenutek za podjetje D.Labs se je zgodil pred dobrim desetletjem, še preden je bilo podjetje ustanovljeno. Takrat je Jaka Levstek, serijski podjetnik, prišel v stik z določenimi podjetji v Sloveniji, ki so delovala drugače, kot je bilo običajno. Njihova posebnost je bila njihov napredni razvojni del, ki je vseboval specifičen DNA, kar se je odražalo v drugačnem občutku za to, kaj pomeni obvladovati in razvijati žive produkte, ki jih v vsakem trenutku uporablja več tisoč uporabnikov (npr. spletna trgovina). V tistem času so se svetovne aplikacije šele začele pojavljati in njihovo opazovanje je v Levstku spodbudilo drugačen način razmišljanja o podjetju. Ugotovil je, da je v tem poslu bistvena osredotočenost na uporabnika, torej nekaj povsem novega, na čemer lahko zgradijo drugačen tip storitvenega podjetja. Ideja je bila ambiciozno postavljena, saj je predvidevala segment kupcev, ki bi bil širši od meja Slovenije.

Prvi pomemben dejavnik v razvoju podjetja je bil seedcamp<sup>20</sup>, ki se je v tistem času (2007) vzpostavil v Londonu in je že takrat predstavljal močno lastovko organiziranega kapitala, ki je začela pomembno vstopati v svet start-upov. Levstek je postavil tezo, da če v to okolje vstopajo tako glavni igralci kot tisti v ozadju, se zna ta trg močno razvijati. Drugi dejavnik pa so bile novo nastale podjetniške teorije, nov pristop k temu, na kakšen način se razvija znanost podjetništva, kar poprej sploh še ni obstajalo. Zaradi sprememb na trgu so nastale nove teorije, namenjene tehnološkim podjetnikom, ki želijo vstopiti v svet start-upov<sup>21</sup>. Vse to je pomenilo močno paradigmatško spremembo. Prej se je podjetja ustanavljajo z milijoni, z razvojem teoretike in s padcem cene tehnologije pa se je ovira za vstop v podjetništvo drastično znižala. Levstek je zato sklepal, da če so sposobni vzeti ta specifičen DNA (mindset razvojnikov, redkih posameznikov) in ga združiti s teoretsko podlago v prej omenjenih podjetniških teorijah, potem lahko zgradijo storitev za prihodnje ustanovitelje start-upov. Tako so leta 2009 dobili prvega naročnika v Londonu, poskrbeli za celoten produktno-tehnični vidik razvoja produkta in potem zelo hitro s to referenco pridobili fizično maso in ugled. Imeli so relativno srečo, saj v tistem času nobeno konkurenčno podjetje ni videlo tehnoloških start-upov kot potencialnih naročnikov, kar pomeni, da so bili edino podjetje,

---

<sup>20</sup> Seedcamp je eden izmed največjih mednarodnih ponudnikov semenskega kapitala.

<sup>21</sup> Start-up podjetja so novoustanovljena podjetja, ki poskušajo uspjeti z inovativno idejo ali izdelkom.

osredotočeno na uporabnika (angl. *customer segment*). Naredili so tudi relativno malo napak in obdržali fokus na delu.

Glede konkurence Levstek poudarja, da če poskusi definirati, kaj je konkurenca podjetju, ugotovi, da to niti niso druge »softwarske« agencije, saj jih njihovi kupci sploh ne vidijo kot potencialne ponudnike/partnerje, s katerimi bi sodelovali. Hitro rastoča tehnološka podjetja imajo tako specifične potrebe, da jih podjetja, ki se ne usmerjajo le na to, ne morejo podpirati. Zatorej je takih (kot D.Labs) podjetij zelo malo, vse skupaj približno pet v Evropi. Sklene, da konkurenca niso podjetja med sabo, ampak bolj alternativni načini, kako ta podjetja hočejo rešiti isti problem. Zato je konkurenčna prednost podjetja D.Labs dejstvo, da že toliko časa operirajo v istem problemskem prostoru (področje start-up podjetij, podjetja v zgodnjih fazah razvoja, so nagnjena k visoki stopnji negotovosti, kjer se je treba hitro odzivati, obdelovati informacije s trga itd.). Dejstvo, da so razvili podjetje, ki se osredotoča izključno na to, prinaša neko novo kakovost.

Levstek na temo upravljanja človeških virov poudari, da ekipa, ki jo potrebujejo za to, da lahko to storitev trajnostno nudi in omogoča trajnostno rast, ni tip kadra, ki bi ga lahko kupovali na trgu dela. Hitro so začutili, da je vsakega novo zaposlenega treba odnaučiti in na novo naučiti določene stvari.

Prva različica matrike je bila narejena že leta 2008, ker so vedeli, da bo učenje vseh teh stvari težavno in zahtevno. Zapisali so vse veščine, ki jih pričakujejo od posameznika na vsaki funkciji. Obenem so konstantno vlagali energijo v razvoj specifičnega tipa kadra v podjetju. Poskušali so vzpostaviti visoko stopnjo zaupanja tako horizontalno kot tudi vertikalno v kombinaciji s transparentnostjo. Cilj je bil dobiti ljudi, ki bi se počutili dovolj varno, da se bodo lahko naučili tiste stvari, katerih želijo, da se naučijo. Levstek poudari, da operiramo v svetu, kjer družba ne proizvaja kadrov, ki bi jih lahko neposredno uporabili. Velik del njihovega delovanja zatorej predstavlja vzgoja in izobraževanje in s tega vidika je največji del fokusa podjetja usmerjen ravno v to. V bitu družba proizvaja specifičen tip kadra in prav te vloge so tako kompleksne, da se jih ne da naučiti nikjer drugje. So stalnica v Silicijevi dolini, v Evropi pa je takih podjetij in posledično tudi takih delavcev zelo malo. Zato ga ugotovitev, da zaposleni ne poznajo dobro svojih nalog, zahtev, ne preseneča in pravi, da je to povsem normalno stanje, saj bo še nekaj časa trajalo, ker se vloge konstantno razvijajo. Vsaka vloga se zaplete in dokler ne prideš vanjo, se ne moreš izobraziti na tem področju.

Družba D.Labs je navajena delati na razdalje, večina strank je v Londonu, skoraj vsi zaposleni pa so v Ljubljani. V ta namen so razvili veliko komunikacijski orodij, ki jim omogočajo delati na tak način. Z vidika poslovnega razvoja se nikoli ni pokazalo, da je odsotnost direktorja (saj veliko časa preživi v Londonu) nekaj problematičnega, saj imajo uspešno vpeljane poslovne procese kontrolinga in učinkovit sistem vodenja, strukturirali pa so tudi vse nadzorne dogodke. Prav ta disciplina, ki so jo vpeljali, in kultura transparentnosti prek procesa informatizacije omogočata uspešno delovanje navkljub razdalji.

Vizija družbe D.Labs je po mnenju direktorja jasna vsem zaposlenim, obstaja visoka splošna stopnja zavedanja, kam želijo popeljati to podjetje, kar dosegajo s kontinuiranim komuniciranjem v tej smeri. Celotna strategija je kompleksna, poudarja Levstek in pravi, da niti ni namen, da jo vsak zaposleni nosi v glavi. Potrebne so zadostna mera celostne slike in dolgoročne usmeritve, da se okoli tega lahko vzpostavi nek dialog v podjetju. Stremijo k ravno toliko zavedanja, da se lahko začnejo postavljati težka vprašanja (zaposleni vodstvu), saj se s tem izboljšuje neka stopnja zavedanja, ali so pripravljeni na spremembe. Skromni so v odnosu do tega, kaj hočejo postati, in ta skromnost se počasi pretvarja v visoko stopnjo zaupanja in performansa.

Glede usklajenosti matrike kompetenc s strategijo Levstek ugotavlja, da ima matrika težavo s sledenjem strategiji. Strategija je postala bolj ambiciozna, tipi kompetenc, ki jih napovedujemo skozi strategijo, pa se morajo prilagajati zunanjim spremembam. Stroka se razvija, prav tako tudi vloge v podjetju. Kontinuirano upravljanje matrike kompetenc je ključnega pomena, če želiš, da ima podjetje neko trajnostno rešitev za dejstvo, da se bo moralo konstantno spreminjati. Če podjetje na to pozabi in se sprijazni s tem, da bo ostalo takšno, kot je, začne nazadovati v primerjavi s trgov, ki se vedno bolj razvija. Zatorej je ključnega pomena vlagati močno energijo v to. Levstek zaključuje, da se kadrovska stroka še vedno uči, na kakšen način to skozi procese v podjetju upravljati. Katerokoli podjetje, ki se ukvarja z razvojem programske opreme, se nahaja na trgu talentov. Ta trg je ključni del konkurenčne prednosti, ki jo v resnici dobi. Trg talentov pa ni povezan le s tem, ali jih lahko podjetje zaposli in koliko jih lahko zaposli, temveč s tem, koliko jih lahko obdrži in razvija naprej. Za razvoj tistih, ki so že v ekipi, je matrika kompetenc ena izmed ključnih zadev za njihovo razumevanje tega, v katero smer želi podjetje razvijati posamezne kompetence, prav tako pa tudi za razvoj posameznika. Nedvomno bo največja dolgoročna strateška prednost močno povezana s tem, kako dobri bodo pri kontinuiranem nadgrajevanju teh sistemov.