

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Milan Rus**

**Upravljanje uspešnosti zaposlenih v podjetju Tobačna 3Dva  
preko uvedbe procesa integriranega upravljanja uspešnosti**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2016**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Milan Rus**

**Mentor: doc. dr. Andrej Kohont**

**Upravljanje uspešnosti zaposlenih v podjetju Tobačna 3Dva  
preko uvedbe procesa integriranega upravljanja uspešnosti**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2016**

## **Upravljanje uspešnosti zaposlenih v podjetju tobačna 3dva preko uvedbe procesa integriranega upravljanja uspešnosti**

Človeški kapital je prepoznan kot eden izmed ključnih virov konkurenčnosti organizacij. V današnjem globalnem in konkurenčnem svetu za podjetja na trgu brez učinkovitega upravljanja človeških virov dolgoročno ni prihodnosti. V diplomskem delu se ukvarjam z menedžmentom človeških virov. Ugotovim, da MČV v sodobnih organizacijah v zadnjih letih postaja strateška funkcija. Znotraj slednjega v teoretičnem delu posebej izpostavim kompetence, ki so kot koncept spet bistveno pridobile na pomenu tako za posameznika kot tudi organizacije. Kompetence opredelimo kot celota izkazanih sposobnosti, spretnosti, vedenja in stališč osebe ki omogočajo učinkovito delovanje. Vedno več podjetij skozi vključevanje koncepta kompetenc v menedžment človeških virov želi povečati svojo uspešnost in konkurenčnost. V empiričnem delu predstavim podjetje Tobačna 3Dva in prikažem vpeljavo ter razvoj sistema integriranega upravljanja uspešnosti zaposlenih, katerega pomemben del je kompetenčni okvir. Preko raziskave zavzetosti zaposlenih in intervjuja s kadrovsko direktorico pozitivno odgovorim na raziskovalno vprašanje: Ali vpeljava sistema IPM v preučevanem podjetju vpliva na uspešnost zaposlenih? Na koncu podam še priporočila za izboljšave.

**Ključne besede:** menedžment človeških virov, kompetence, upravljanje uspešnosti, zavzetost zaposlenih.

## **Employee's performance management in Tobačna 3dva through implementation of integrated performance management process**

Human capital is recognized as key competitive advantage of organizations. In global and competitive world no sustainable future is expected for companies without effective human resources management. We than focus on human resource management as the main subject of the diploma work. I discover that human resources management in contemporary organizations is becoming strategic management function. In the theoretic part of the work I expose competencies, which has as a concept significantly regained importance for individuals and as well for the organizations. We define competencies as cluster of related abilities, knowledge, skills, behaviors and opinion's that enables person to act effectively. In order to increase performance and competitiveness an increasing number of companies are including competencies concept in their Human Resources Management. The empirical work is presenting the observed company Tobačna 3Dva and showing introduction and development of intergraded performance management. Significant part of IPM is competencies frame. Research question: Is introduction of integrated performance management impacting performance of employees is positively answered through employee engagement survey. I conclude the diploma work with recommendation for further improvements of the system.

**Key words:** human resource management, competences, performance management, employee engagement.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>6</b>
1.1	Cilji diplomske naloge .....	7
1.2	Raziskovalno vprašanje diplomske naloge .....	7
1.3	Metodologija diplomske naloge .....	8
1.4	Zgradba diplomske naloge .....	8
<b>2</b>	<b>MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV (MČV)</b> .....	<b>9</b>
2.1	Oprelitev MČV .....	9
2.2	Strateški menedžment ČV .....	10
<b>3</b>	<b>KOMPETENCE V MENEDŽMENTU ČLOVEŠKIH VIROV</b> .....	<b>13</b>
3.1	Oprelitev in definicija kompetenc .....	14
3.2	Delitev kompetenc po ravneh in dimenzijah .....	15
3.3	Ključne kompetence .....	16
3.4	Kompetence posameznika .....	19
3.5	Kompetence organizacij .....	20
3.6	Razlogi za vpeljavo menedžmenta kompetenc v podjetje .....	21
3.7	Inovativni model upravljanja kompetenc .....	23
<b>4</b>	<b>VPELJAVA IPM V PODJETJU TOBAČNA 3DVA</b> .....	<b>26</b>
4.1	Predstavitve preučevanega podjetja .....	26
4.2	IPM – integrated performance management .....	27
4.2.1	Želja po rasti .....	30
4.2.2	Podjetniško razmišljanje .....	30
4.2.3	Uspeh s pomočjo ljudi .....	31
4.3	Vpeljava IPM (2008/2009) .....	34
4.4	Prenova sistema kompetenc leta 2012: Globalni okvir sposobnosti ITG .	37
4.5	Evalvacija uspešnosti procesa IPM preko merjena zavzetosti .....	41
4.5.1	Predstavitve raziskave zavzetosti (ITG Global engagement survey) .....	41
4.5.2	Analiza rezultatov za podjetje Tobačna Ljubljana .....	42
4.5.3	Intervju z vodjo kadrovske službe Moniko Teran .....	49
<b>5</b>	<b>PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠAVO</b> .....	<b>52</b>
<b>6</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>57</b>
	<b>PRILOGE</b> .....	<b>60</b>
	Priloga A: Globalna anketa zavzetosti – Vprašalnik 2014 .....	60
	Priloga B: Predstavitve kompetenc IPM (2010) .....	63

## KAZALO GRAFOV

Graf 4.1: Poslovanje podjetja 2010 – 2015 .....	27
Graf 4.2: Zavzetost zaposlenih po letih in po podjetju.....	44
Graf 4.3: Zavzetost glede na dolžino zaposlitve v podjetju .....	45
Graf 4.4: Zavzetost glede na nivo delavnega mesta .....	45
Graf 4.5: Zavzetost glede na spol zaposlenega.....	46

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Navpično in vodoravno ujemanje MČV .....	11
Slika 3.1: Tri skupine ključnih kompetenc .....	17
Slika 3.2: Kompetenčna piramida posameznika .....	19
Slika 3.3: Kompetentnost .....	20
Slika 3.4: Inovativen model upravljanja procesa kompetenc v organizaciji kot del rednih strateških aktivnosti .....	24
Slika 4.1: Proces izbire kompetenc v podjetju ITG.....	29
Slika 4.2: Skupine kompetenc podjetja ITG.....	30
Slika 4.3: Pregled skupin kompetenc z nivoji posamezne kompetence .....	31
Slika 4.4: IPM Form. Pregled plačne politike .....	36
Slika 4.5: IPM kompetence .....	37
Slika 4.6: Globalne ITG sposobnosti.....	38
Slika 4.7: Primer kompetenčnega profila za podjetje 3Dva .....	39
Slika 4.8: Model zavzetosti podjetja Aon Hewitt.....	42

## KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Prikaz kompetence »Odziven«, vključno z nivoji .....	40
Tabela 4.2: Število respondentov po letih in po podjetju v skupini Tobačna Ljubljana .....	43
Tabela 4.3: Primerjava področij raziskave po področjih po letih.....	46

## 1 UVOD

Slovenija je statistično izšla iz recesije že leta 2014, zadnje leto celo izkazuje rast bruto domačega proizvoda, vendar pa se istočasno izjemno povečuje javnofinančni primanjkljaj (Brložnik in drugi 2015). Za nami pa je skoraj desetletno obdobje krize, ki je naše gospodarstvo temeljito spremenilo.

Podjetja na trgu so se zadnjih pet let soočala z upadanjem prihodkov in v večini panog se je efektivna marža znižala. Menedžment slovenskih podjetij je situacijo reševal na različno inovativne načine, ki so bili sicer v rabi že prej, kriza pa jih je še dodatno okrepila. Podjetja so postala »vitka«, veliko nestrateških funkcij v podjetjih se je predalo zunanjim izvajalcem. T. i. »outsourcing« je v določenih podpornih funkcijah v podjetjih postal standard. V luči negotovih gospodarskih gibanj so podjetja zamrznila ali zmanjšala zaposlovanje na minimum. Fleksibilne oblike zaposlovanja, ki jih je preko subvencij spodbujala tudi država, so postali prevladujoč model v posameznih panogah (Lah 2012).

Gospodarska kriza je slovensko gospodarstvo prizadela bolj kot večino držav članic EU. BDP se je zmanjšal za 8 odstotkov v letu 2009, čemur je sledilo zelo skromno okrevanje v letu 2010 ter ponoven padec v letu 2011. Prišlo je do zmanjšanja deleža delovne sile v odraslem prebivalstvu in do skoraj podvojene brezposelnosti, kljub temu da je stopnja brezposelnosti ostala pod povprečjem EU, zlasti v skupini mladih iskalcev zaposlitve (Ignjatovič in drugi 2014). Zadnje leto se število delovno aktivnih sicer povečuje, vendar je še daleč od nivoja v predkriznih časih (Brložnik in drugi 2015). Število registriranih brezposelnih je še leta 2014 preseglo 120.000 (SURS 2016).

Zakaj so zgornji podatki, ki so sicer vsem nedvomno poznani, tako pomembni? V časih gospodarske konjunktore podjetja in tudi ostale organizacije rade poudarjajo pomembnost zaposlenih, ki da so ključni kapital podjetja, funkcija MČV (menedžment človeških virov) v organizacijah postaja strateška. Vsaka spodobna vizija podjetja vsebuje vsaj eno vrstico, ki se nanaša na človeški kapital. Kaj pa se zgodi in se je dejansko dogajalo v Sloveniji v zadnjih petih letih, ko se razmere v gospodarskem okolju podjetij izjemno poslabšajo? Ko prihodki upadajo, ko se bijejo cenovne vojne, ko na nitki visi preživetje podjetja?

Menedžerji v podjetjih rešujejo situacijo na več načinov. Hipno lahko podjetje zmanjša investicije v oglaševanje in promocijo (Kos 2014), ustavi investicije v R&D in seveda racionalizirajo poslovanje, kar je druga beseda za zmanjševanje števila zaposlenih in/ali zmanjševanje stroškov povezanih z zaposlenimi (overheads). Tudi če podjetje ne hodi po robu propada, je zaradi povečanja iskalcev zaposlitve na sekundarnem trgu delovne sile v skušnjavi, da zmanjšuje stroške povezane z zaposlenimi. Pa je to prava pot za dolgoročno uspešnost in konkurenčnost organizacije? Menimo, da ne.

V središče zanimanja diplomske naloge tako postavimo pomembnost menedžmenta človeških virov in predvsem strateškega MČV in izpostavimo, da je pomen človeškega kapitala v neugodnih gospodarskih razmerah še toliko večji. Samo pridobitev in zadržanje najboljših zaposlenih ter njihova zavzetost pri delu je lahko ključnega pomena, da se podjetje prebije čez obdobja krize ali pa iz nje izstopi še močnejše in uspe na dolgi rok vzdrževati konkurenčnost na trgu.

## **1.1 Cilji diplomske naloge**

Diplomska naloga se posveča funkciji MČV in specifično področju kompetenc. Preučevano podjetje Tobačna 3Dva kot del mednarodnega podjetja Imperial Tobacco je v obdobju 2010 –2015 vpeljalo celovit sistem upravljanja z uspešnostjo zaposlenih, katerega integralni del so poleg ostalih elementov tudi kompetence, ki nas v diplomskem delu še posebej zanimajo. V nalogi pa bomo tudi preučevali, koliko je vpeljava in izvajanje celostnega upravljanja uspešnosti zaposlenih (IPM) vplivala na zavzetost zaposlenih v preučevanem podjetju.

## **1.2 Raziskovalno vprašanje diplomske naloge**

Raziskovalno vprašanje diplomske naloge je ugotoviti, če in v kolikšni meri vpeljava procesa integriranega upravljanja uspešnosti vpliva na zavzetost zaposlenih. Zastavili smo si naslednji raziskovalni vprašanji:

1. So zaposleni v podjetju Tobačna 3Dva po uvedbi IPM bolj zavzeti?
2. Kaj bi podjetje lahko dodalo ali spremenilo v procesu IPM, da bi se zavzetost še povečala?

### **1.3 Metodologija diplomske naloge**

V teoretičnem delu, ki se nanaša na obravnavo relevantnih pojmov in teorij, bo uporabljena deskriptivna metoda, kar bom izvedel s pomočjo študija literature, virov in raziskav, predvsem slovenskih, s področja strateškega MČV in sistemov upravljanja kompetenc. V empiričnem delu pa bo uporabljena kvalitativna metodologija, osrednja metoda bo opazovanje z udeležbo (v podjetju sem bil aktivno udeležen pri uvajanju sistema IPM), uporabljena bosta tudi intervju z vodjo kadrovske službe in analiza rezultatov ankete zavzetosti (ITG Global Engagement Survey), ki jo za podjetje kontinuirano izvaja zunanje podjetje.

### **1.4 Zgradba diplomske naloge**

Diplomska naloga je razdeljena v dva dela. Naprej v prvem, teoretičnem delu predstavimo in opredelimo strateško funkcijo MČV. Podrobneje razložimo koncept kompetenc in kompetenčnih modelov v MČV in menedžmenta kompetenc.

V drugem delu naloge pa bomo podrobneje predstavili podjetje 3Dva in IPM (Integrated Performance Management), ki ga uporablja mednarodno podjetje Imperial Tobacco, ter njegovo vpeljavo in dodelavo v slovenskem podjetju Tobačna 3Dva. Preko analize ankete zavzetosti in intervjuja z vodjo kadrovske službe bomo odgovorili na raziskovalno vprašanje o dvigu zavzetosti zaposlenih. Ob upoštevanju dejstva, da sem v podjetju zaposlen in sem vpeljavo spremljal, bom v zadnjem poglavju izpostavil prednosti in slabosti tega modela ter poskušal izpostaviti priporočila za prihodnost.



## 2 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV (MČV)

### 2.1 Opredelitev MČV

Poslovno okolje v svetu in pri nas postaja vedno bolj in bolj zahtevno in od menedžmenta podjetij se pričakuje iskanje vedno novih virov konkurenčnosti, da bodo lahko uspešno prodajali svoje blago in storitve na svetovnem trgu. Organizacije lahko krepijo svojo konkurenčnost prek zniževanja stroškov ali pa preko ustvarjalne strategije. To pa pomeni usmerjanje delovanja v oblikovanje novih izdelkov in storitev, katerih cene so višje od sedaj poznanih izdelkov in storitev, kar pa seveda predpostavlja ustvarjalnejšega proizvajalca. Med viri konkurenčnosti so vedno bolj izpostavljeni ljudje, saj so ostali viri, kot so tehnologije, infrastruktura in inovacije, lažje prenosljivi.

Dejstvo je, da so zaposleni za konkurenčnost podjetja izjemno pomembni in vsi iščejo načine, kako prek MČV doseči čim boljše rezultate organizacije. Kot pravita Svetlik in Zupan (2009, 52), so človeški viri so dejansko pomemben izvor obstoječih konkurenčnih prednosti ker:

- ljudje dodajajo vrednost;
- znanje in sposobnosti niso enakomerno porazdeljeni in so tako ljudje z največjimi sposobnostmi redki;
- posnemanje je zapleteno, saj je težko ugotoviti, kaj je dejanski izvor konkurenčnosti;
- mobilnost je omejena, saj so z njo povezani transakcijski stroški, in
- pomembna je nezamenljivost, saj zastaranje ni možno. Ljudje se vedno znova učijo, ter tako lahko opravljajo različna opravila.

Menedžment človeških virov je strateško usmerjena dejavnost nosilcev MČV (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate (Svetlik in Zupan 2009, 28).

Kot pravita Lipičnik in Mežnar (1998, 26), naj bi ljudje in njihove zmožnosti v prihodnosti igrali ključno vlogo pri uspešnosti poslovanja. Zgolj tehnična prednost dolgoročno ni vzdržna in jo konkurenca prej ali slej pridobi. Človeške zmožnosti so širok pojem pod katerim razumemo človeške psihične, fizične in fiziološke zmožnosti. Glede na način pridobivanja teh zmožnosti jih ločimo na sposobnosti (ki jih človek pridobi z dednostnimi dispozicijami) in na znanja (človek jih pridobi v času svojega življenja). V ožjem smislu imamo pod človeškimi zmožnostmi v mislih sposobnosti, znanje in motivacijo. Za organizacijo in delo pa so odločilne sledeče človeške zmožnosti: sposobnosti, znanje, spretnosti in osebnostne lastnosti.

## **2.2 Strateški menedžment ČV**

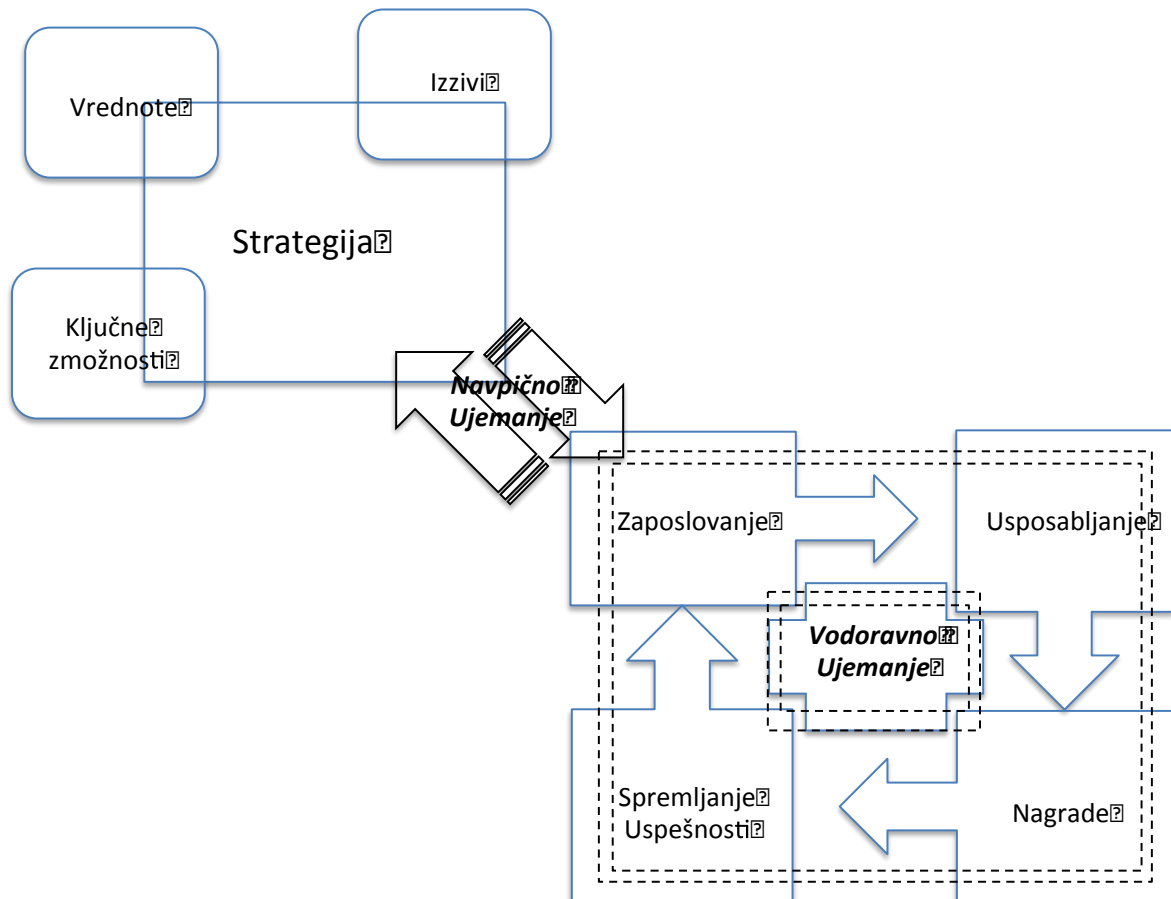
Temeljna ideja strateškega menedžmenta človeških virov je, da bo najbolj prispeval k povečevanju uspešnosti in konkurenčnosti podjetja, če bo usklajen s poslovno strategijo (Možina in Zupan 2009, 106). Wright in MacMahan pa pravita, da gre pri strateškem MČV za skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti MČV, ki organizaciji pomagajo doseči zastavljene cilje. Strateški MČV vsebuje štiri stopnje (Mabey in Salaman v Možina in Zupan 2009):

- oblikovanje poslovne strategije,
- opredelitev ključnih vedenj, ki so potrebna za izvajanje te strategije,
- oblikovanje in uvajanje organizacijskih procesov oziroma aktivnosti MČV, ki bodo spodbujale potrebno vedenje, in
- spremljanje učinkovitosti in uspešnosti programov MČV.

Strateški menedžment človeških virov (SMČV) se od tradicionalnega razlikuje v dveh pomembnih stvareh. Najprej se SMČV ne osredotoča na uspešnost posameznika, ampak na uspešnost organizacije. SMČV poudarja vlogo kadrovskih sistemov kot rešitve poslovnih težav in ne gleda na kadrovske prakso izolirano. Strateško pomeni več kot pozornost na sisteme ali na finančno uspešnost organizacije, pomeni dolgoročno vzdržno konkurenčno prednost, ki se vidi v nadpovprečni finančni uspešnosti. SMČV se najlažje upodobi kot model odnosov med organizacijo kadrov in uspehom podjetja. Organizacija kadrov je sestavljena iz sistemov, praks, kompetenc in vedenj zaposlenih, ki kažejo na razvoj in strateški menedžment človeškega kapitala podjetja.

Nadpovprečna uspešnost podjetij, ki jih povezujemo s to organizaciji kadrov, pa je lahko videna kot renta tega strateškega vira (Becker 2006).

Slika 2.1: Navpično in vodoravno ujemanje MČV



Vir: Snell in drugi v Možina in Zupan (2009).

V preučevanju povezav med MČV in uspešnostjo organizacij se je posebej poudarilo navpično in vodoravno strateško ujemanje. Pri navpičnem ujemanju gre za skladnost kadrovske strategije z poslovno strategijo (ključne zmožnosti, temeljne vrednote, poslovni izzivi). Navpično ujemanje pa lahko dosežemo z dobro vpetostjo MČV v strateško planiranje. Pri vodoravnem ujemanju pa gre za medsebojno povezanost in usklajenost vseh kadrovskih aktivnosti tako, da se te podpirajo in ne izničujejo učinkov (Možina in Zupan 2009, 107).

V Strateškem MČV se spremenijo tudi vloge nosilcev posameznih procesov v organizaciji; menedžer vedno bolj postaja lastnik procesov, ki jih je v običajnih kadrovskih strategijah obvladoval kadrovski strokovnjak.

### 3 KOMPETENCE V MENEDŽMENTU ČLOVEŠKIH VIROV

Industrializacija je stoletja dolg cehovski način usposabljanja od vajenca preko pomočnika do mojstra popolnoma spremenila. Če se je za obrtniškega mojstra pričakovalo, da poseduje celoten nabor kompetenc od oblikovanja in izdelave novih izdelkov, komuniciranja s strankami in ne nazadnje prenašanje znanja na nove vajence, se od delavca v industrijski proizvodnji takih kompetenc ne pričakuje več. Tayloristična tehnična delitev dela je prinesla standardizacijo in specializacijo na omejeno število delovnih operacij in enostavno zamenljivost. Kompetence mojstra, kot so inovativnost, identifikacija in reševanje problemov, odločanja in ostale, so postale nepotrebne in celo moteče. Vprašanje kompetenc zaposlenih je v industrijski proizvodnji postalo nepomembno (Svetlik 2005).

Postindustrijska družba zadnjih treh desetletij pa se je začela spreminjati; od rasti k razvoju, od delovno in kapitalsko intenzivni, k proizvodnji, ki temelji na znanju (Sočan v Svetlik 2005). Življenjska raven prebivalstva se je dvigala in vse več potrošnikov je želelo izdelke po svoji meri in okusu. Individualizacija pa je začela nadomeščati množično oz. velikoserijsko proizvodnjo. Veliko stvari, četudi je proizvodnja množična, se lahko prilagodi posamezniku (mass-customization). Nova razvojna paradigma pa je zahtevala spremembo tehnologije in organizacije. Velike centralizirane organizacije se preoblikujejo v ohlapne grozde in mreže z večjo avtonomijo. Spremembe pa se dogajajo tudi pri delovni sili. Ni več prostora za nekvalificirane in polkvalificirane delavce, ki samo sprejemajo navodila od nadrejenih. Išče se delavce s širšim znanjem, sposobnostjo učenja, menjave delovnih nalog, samoiniciativnosti, samostojnosti. Ponovno se išče posameznike s kompetencami delovanja v skupini, medsebojnega komuniciranja, prilagajanja netipičnim nalogam in samostojnim odločanjem. Dodatno pa je k temu prispeval še dejavnik globalizacije, ki je povečal konkurenco in število sprememb v tehnologiji, a hkrati povečal dostop do veliko virov, kot so energija, surovine, oprema, finance. To pa ne velja za dostopnost do človeških virov, saj so le-ti manj mobilni kot ostali viri. Skozi ta vidik pa postajajo človeški viri primerjalna konkurenčna prednost oziroma slabost, če jih nimamo. Zato tudi države posvečajo vedno večjo pozornost izobraževanju in kvalifikacijski ravni prebivalstva. Vlaganja v izobraževanje se povečujejo (Svetik 2005).

Menedžment človeških virov ima pri tem izjemno pomembno vlogo. »S tekmovanjem z drugimi podjetji za najboljše kadre v ožjem in širšem okolju, z ustreznim oblikovanjem dela, ki omogoča čim boljšo izrabo človeških virov zaposlenih v proizvodnih procesih, s spodbudami za njihovo zavzeto delo, z vlaganjem v razvoj človeških virov zaposlenih, zagotavljanjem možnosti za ustvarjanje in s pridobivanjem znanja zaposlenih ter prenosom znanja med njimi ipd« (Svetlik 2005, 18). Filozofija najboljših organizacij temelji na permanentnem razvoju, upravljanju ter predvsem gospodarjenju s kompetencami sodelavcev, timov, skupin, organizacijskih enot in ne nazadnje kompetencami in organizacije kot celote (Mihalič 2006).

### **3.1 Opredelitev in definicija kompetenc**

White je leta 1959 prvi uporabil pojem kompetence z namenom opisa osebnostnih lastnosti in povezave z izjemno uspešnostjo. White je vzpostavil kompetence kot osnovni mehanizem, ki vpliva na interakcijo med posameznikom in okoljem poleg osnovne definicije kompetenc kot zmožnosti (White v Srikanth P.B. 2005). McClelland pa je v znamenitem članku *Testing for competence rather than »intelligence«* predstavil študijo, ki kaže, da je treba pri posameznikih poiskati kompetenčne variable, ki bi bile indikator delovne učinkovitosti, saj tradicionalni akademski testi znanja in sposobnosti nimajo povezanosti s posameznikovo uspešnostjo na delovnem mestu. V tuji teoriji MČV je leta 1982 ameriški psiholog Boyatzis v študiji *Kompetentni manager* kompetence izpostavil in približal širši javnosti. Preko študije 2000 ameriških managerjev je želel razviti model, ki bi določal karakteristike managerjev za uspešno in učinkovito opravljanje del na različnih položajih. Boyatzis je definiral kompetence kot karakteristike osebe, ki so nujne, vendar ne zadostne za učinkovito in/ali superiorno opravljanje dela. Gre za mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oz. za celoto znanj, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji (Boyatzis v Kohont 2011). Perrenoudjeva (v Svetlik 2005) pa definira kompetence »kot zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.«

Kohont (2011, 64) pa je podal definicijo, v kateri »kompetence posameznika razumemo kot aktivacijo, uporabo in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v

organizaciji kot v družbi nasploh, omogoča uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov«.

Družba Imperial Tobacco je v svojem IPM-priročniku kompetence opredelila kot kombinacijo spretnosti, znanja, izkušenj in sposobnosti, ki jih podjetje zahteva od zaposlenih, da dosežemo ambiciozno zastavljene cilje« (Imperial 2008).

V slovenskem jeziku pa ima beseda kompetenca drugačen pomen, kot ga bomo uporabljali mi. SSKJ pravi, da je »kompeténca -e ž (ê) *obseg, mera odločanja, določena navadno z zakonom; pristojnost, pooblastilo* kot drug pomen pa opredeli *področje dejavnosti*« (SSKJ 2016).

V naši nalogi pa ne bomo uporabljali opredelitve kompetence v smislu pristojnosti, ampak kompetence v smislu menedžmenta človeških virov in pojmovno v smislu skupka zmožnosti, sposobnosti, znanja, spretnosti in vedenj, ki omogoča tako posamezniku kot tudi organizaciji učinkovito uspešno in strokovno opravljanje del in nalog.

### **3.2 Delitev kompetenc po ravneh in dimenzijah**

Kohont (2005a, 36) deli kompetence po ravneh in dimenzijah. **Po ravneh** kompetence razdelimo na:

1. splošne, ključne, temeljne ali generične: so tisti minimalni pogoji, ki posamezniku omogočijo opravljanje katerega koli dela in so brez vrednosti, če posameznik ne razvije specifičnih kompetenc.
2. delovno specifične: so potrebne, da posameznik uspešno opravi določeno delo, delovno nalogo. Predstavljajo lastnosti in zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno opravljanje dela glede na zahteve delovnega mesta.
3. organizacijsko specifične: so izvedene iz poslanstva, vrednot, strategije organizacije in kažejo kako uspešen je posameznik v organizaciji kot celoti.

Po **dimenzijah** pa na:

1. pričakovane kompetence: so kompetence, ki jih od posameznika pričakuje družba oziroma organizacija (ključne kompetence),

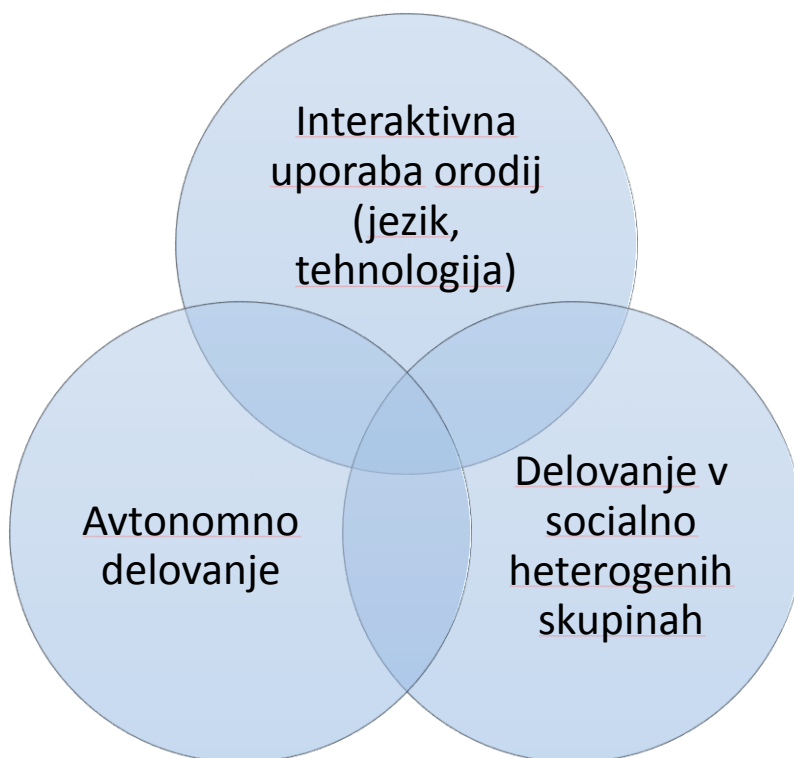
2. dejanske kompetence: so tiste, ki jih posameznik ima in mu omogočajo uspešno delovanje v družbi ter v organizaciji v kateri je dejaven (lahko jih opišemo in merimo).
3. stopnjevalne ali razlikovalne kompetence: so opisi ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji. Pri tem kompetence prikažemo z intervali, ki določajo uspešnost posameznika pri opravljanju nalog. S tem dobimo stopnjevane kompetence oziroma opise ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji. Raven kompetentnosti omogoča organizaciji razlikovanje med posamezniki, hkrati pa posamezniku daje povratno informacijo o njegovi kompetentnosti. Primer stopnjevanih kompetenc bomo prikazali tudi v preučevanem podjetju.
4. opisne kompetence: zajemajo ubesedeno opredelitev kompetenc v okviru organizacijske kulture.

### **3.3 Ključne kompetence**

Kot pravi Kohont (2005a, 37), so ključne kompetence “multifunkcionalne in trans disciplinarne uporabne in učinkovite v različnih situacijah, kontekstih, nalogah in spremenljivih okoliščinah.« V okviru raziskave OECD pa so ključne kompetence opredeljene v treh široko opredeljenih kategorijah.



Slika 3.1: Tri skupine ključnih kompetenc



Vir: The definition and selection of key competencies, DeSeCo (2005).

Najprej morajo biti posamezniki sposobni uporabljati širok nabor orodij, da lahko učinkovito komunicirajo z okoljem: tako fizično (npr. informacijska tehnologija) kot tudi socialno kulturna (npr. uporaba jezika). Ta orodja mora posameznik poznati tako dobro, da jih lahko prilagodi in uporabi za svoje namene. Drugič, v svetu medsebojne odvisnosti mora posameznik znati ustvarjati dobre odnose z drugimi. Poleg tega mora biti sposoben sodelovanja v heterogenih skupinah z posamezniki z različnih okolij. Tretjič, posameznik mora biti sposoben, da prevzame odgovornost za upravljanje svojega življenja in delovanja v okviru večjega konteksta (The definition and selection of key competencies, Executive summary 2005).

Ključne kompetence na podlagi programa DeSeCo so naslednje:

Avtonomno delovanje:

- zagovarjanje lastnih pravic, interesov in potreb,
- oblikovanje in vodenje življenjskih načrtov in osebnih projektov,

- delovanje znotraj širšega konteksta.

Interaktivna uporaba orodij:

- interaktivna uporaba jezika, simbolov in besedila,
- uporaba znanja in informacij,
- interaktivna uporaba novih tehnologij,

Delovanje v socialno heterogenih skupinah:

- vzpostavljanje dobrih odnosov z drugimi,
- sodelovanje,
- reševanje konfliktov.

Svetlik (2005, 22) pa navaja združen seznam najpogosteje navajanih ključnih kompetenc, združenih v sklope:

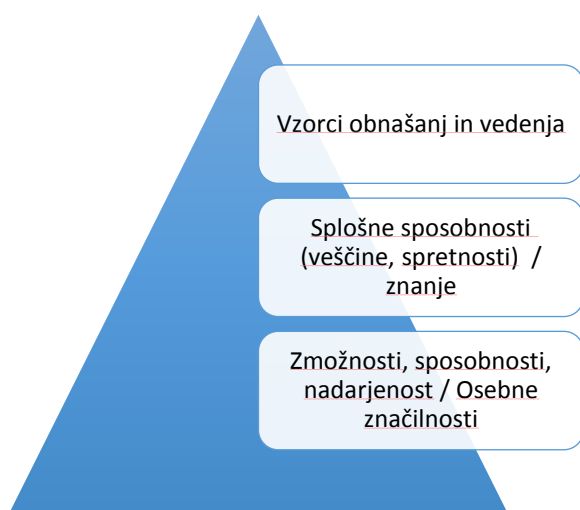
- socialne kompetence (sposobnost navezovanja dobrih odnosov z drugimi, sodelovanje oz. delo v timih, skupnosti),
- obvladovanje maternega jezika,
- sposobnost divergentnega mišljenja, kritičnega presojanja, ustvarjalnosti,
- obvladovanje informacijsko-komunikacijske tehnologije, medijev ipd.,
- medkulturna kompetentnost (poznavanje različnih kultur, tujega jezika),
- obvladovanje strategij samostojnega učenja in načrtovanja življenjske poti,
- obvladovanje števil, matematike, analitičnega mišljenja,
- podjetniška kompetentnost (sposobnost organiziranja, vodenja, odločanja ipd.).

Seveda pa ključne kompetence, ki jih vsebuje program DeSeCo za uspešno življenje in delovanje v družni dejansko ne pomenijo, da je posameznik, ki jih poseduje, tudi zares uspešen. Glavne kompetence seveda ne smejo zanemarjati pomena specifičnih kompetenc, ki so potrebne za reševanje specifičnih situacij, v katerih se znajdemo v življenju.

### 3.4 Kompetence posameznika

Kompetence posameznika lahko opredelimo kot prednostne značilnosti osebe, ki se kažejo v uspešni in/ali odlični delovni izvedbi na delovnem mestu. Gre za nabor medsebojno povezanih znanj, veščin, spretnosti in stališč, ki pretežno (večinsko) vplivajo na delo posameznika in so tesno povezane z delovno izvedbo na delovnem mestu, ki jih lahko merimo glede na sprejete standarde in/ali normative in jih lahko izboljšamo z usposabljanjem in razvojem (Lepsinger in Lucia v Žurga 2004, 25).

Slika 3.2: Kompetenčna piramida posameznika



Vir: Lepsinger in Lucia v Žurga (2004).

Kompetence posameznika so vezane na samega posameznika in njegove osebne značilnosti in skupaj tvorijo nekakšen kompetenčni okvir, ki vpliva na njegovo učinkovitost in uspešnost pri delu in v življenju. Ta okvir ponudi posamezniku informacije ali je določene naloge sposoben opraviti, če ima za njih dovolj informacij, znanja, moči in če je njegova motivacija zadostna (Majcen 2009, 24).

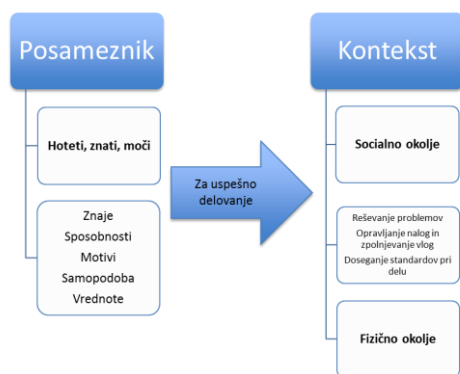
Roberts (v Svetlik in Zupan 2009, 218) je razdelil kompetence na:

- naravne oziroma prirojene: posameznik jih prinese v organizacijo, ni jih mogoče veliko preoblikovati in lahko predstavljajo pomemben predpogoj za uspešno delo;
- pridobljene z izobraževanjem: ki jih je mogoče nadalje razvijati z usposabljanjem;

- prilagodljive: odločilne so za to, ali bo posameznik svoje naravne in pridobljene kompetence res uporabil (inovativnost, zavzetost, prilagodljivost), in
- vedenjske: nanašajo se na konkretna ravnanja in dosežke posameznikov.

Kot pravi Kohont (2005b, 52), "kompetenca ni le sposobnost uporabe znanja, temveč več kot to. Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji. Kompetentnost oziroma nekompetentnost se določa v okviru standardov in zahtev situacije."

Slika 3.3: Kompetentnost



Vir: Kohont (2005b, 52).

### 3.5 Kompetence organizacij

Organizacija na kompetence svojih zaposlenih gleda iz drugega zornega kota, kot na njih gledajo posamezniki. Kompetence zaposlenih vidijo kot sredstvo za doseganje strateških ciljev, čim višje učinkovitosti, konkurenčnosti in podobno. Vprašanja organizacije glede kompetenc zaposlenih lahko strnemo v tri temeljna vprašanja:

- Kakšne kadre imamo?
- Kakšne kadre rabimo?
- Kakšne kadre bomo rabili za prihodnost? (Majcen 2009, 24–25)

Pojem organizacijska kompetenca se je pojavil v ekonomskih teorijah, ki so se ukvarjale z iskanjem konkurenčnih prednosti podjetij (Svetik in drugi 2005).

Kot je opredelitev strnil Kohont (2011, 65), so organizacijske kompetence opisane kot znanja in sposobnosti, ki so bile skupinsko naučene v organizaciji in ki ji omogočajo, da deluje na drugačen način kot njeni tekmeči.

V strokovnem priročniku Management kompetenc jih Milena Majcen (2009, 29–32) razdelila v tri skupine:.

- Generične kompetence, »ki so potrebne za delovanje vseh organizacij in same zase hkrati niso strateško pomembne za nobeno organizacijo.«
- Ključne kompetence, ki predstavljajo nekaj osnovnega, saj so za neko specifično področje bistvenega pomena. Na ravni podjetja so to kompetence, ki jih potrebuje za to, da obvlada dejavnosti, povezane s strateškimi cilji. Skupne kompetence, ki veljajo za vse zaposlene, ne glede na njihovo delo ter delovno specifične kompetence, so vezane na vsebino vsakega dela posebej.

### **3.6 Razlogi za vpeljavo menedžmenta kompetenc v podjetje**

Kakšen pa je namen vpeljave kompetenčnega modela v podjetje? Kakšne prednosti bo podjetje z vpeljanim menedžmentom kompetenc pridobilo v primerjavi s konkurenco?

Namen kompetenčnega pristopa na področju menedžmenta človeških virov je zблиževanje posameznika in organizacije oziroma dela, ki ga posameznik v organizaciji opravlja. Poleg tega omogoča prožnost in prilagodljivost na zunanje zahteve, s tem pa prinaša konkurenčne prednosti organizaciji (Kohont 2011, 86).

Med cilji menedžmenta kompetenc v organizaciji je tudi doseči, da se posamezna delovna mesta zapolni s takimi posamezniki, ki imajo najprimernejše kompetence za opravljanje delovnih nalog, ki jih prinaša njihovo delovno mesto (Mihalič 2006). Le na tak način bo organizacija lahko generirala intelektualni kapital in v končni fazi povečala svojo obstoječo vrednost ter ustvarjala novo dodano vrednost.

Green (v Svetlik in drugi 2005, 53) pa je na podlagi raziskave, ki jo je opravila organizacija Behavioral Technology, navedel sledeče razloge za vpeljavo sistema upravljanja kompetenc v organizacijo:

1. Povezanost intervjujev, mentorstva in nagrajevanja z vizijo, mislijo vrednotami in kulturo organizacije.
2. Identifikacija potrebnih kompetenc za razvoj organizacije.
3. Komuniciranje pričakovanih oblik vedenja.
4. Pojasnitev usmeritev vodstva organizacije.
5. Usmeritev pozornosti na kakovost in pričakovanja uporabnikov.
6. Zmanjšanje neskladja med pričakovanimi in dejanskimi sposobnostmi, spretnostmi in kompetencami.
7. Razvoj in okrepitev lastnih konkurenčnih prednosti.
8. Identifikacija selekcijskih meril za intervjuje.
9. Strukturiranje tem in vsebine ocenjevanja delovne uspešnosti.
10. Razvoj ocenjevanja po metodi 360 stopinj.
11. Načrtovanje nasledstev.
12. Usmeritev managerjev k organizacijski strategiji in vrednotam.
13. Spodbuditev sodelovanja med različnimi sektorji in oddelki v organizaciji.
14. Podpora odločitvam o napredovanju.
15. Olajšanje tokov zaposlenih med oddelki in/ali povezanimi deli organizacije (Green v Svetlik in drugi 2005, 53).

Na osnovi dela v več kot 200 organizacijah Mulder (v Kohont 2005a, 54) izpostavlja sledeče funkcije upravljanja kompetenc:

- **Strateška funkcija.** Organizacijski cilji in cilji posameznika so lažje usklajeni. Želena smer razvoja organizacije je izražena preko ključnih kompetenc podjetja in posledično kompetenčnih profilov podjetja. Viri so bolj aktivirani saj organizacija pozna kompetence zaposlenih.
- **Komunikacijska.** Upravljanje kompetenc v organizaciji je uporabno tudi kot komunikacijsko orodje. Jasno razvidne kompetence podjetja tudi kažejo cilje in pričakovanja organizacije. To pa velja tako za organizacijo v celoti kot za posamezne poslovne enote in skupine delovnih mest. Pričakovanja organizacije so transparentno izražena, zaposleni pa lahko glede na te okrepijo svoj razvoj ter prilagodijo lastno delovanje v organizaciji.
- **Vertikalna integracija.** Pristop omogoča povezovanje strateških ciljev organizacije s pričakovanimi nalogami, vlogami in vedenji zaposlenih.

Osredotoča se na potrebe organizacije in jih s pomočjo nalog in vlog, ki jih v organizaciji opravljajo zaposleni, in na temelju predhodno določenih standardov povezuje s strateškimi cilji.

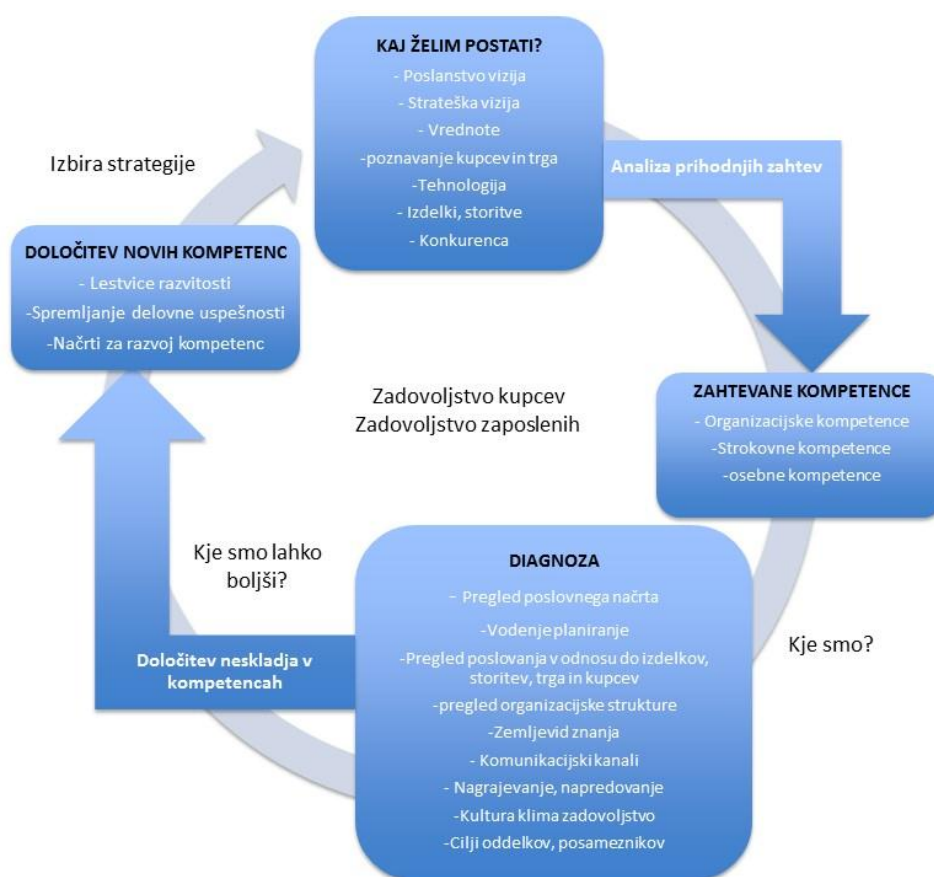
- **Horizontalna integracija.** Postopke pridobivanja, izbiranja, ocenjevanja, nagrajevanja in razvoja zaposlenih sistematiziramo tako, da v vseh upoštevamo kompetence, ki smo jih predhodno identificirali kot potrebne za doseganje strateških ciljev organizacije, tako sedanjih kot prihodnjih.
- **Dinamičnost.** S kompetenčnimi profili in njihovim ocenjevanjem (dejansko stanje glede na pričakovani profil) lahko omogočamo stalen razvoj zaposlenih v smeri zmanjševanja vrzeli med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami. Spremljanje kompetenc omogoča tudi to, da se zaposleni prilagodijo spremembam v njihovih nalogah.
- **Razvoj.** V jedru sistema kompetenc so različne oblike razvoja zaposlenih. Organizacija lahko uspešno deluje zgolj v primeru, če stalno spremlja kompetence in kompetenčne profile zaposlenih, jih po potrebi spreminja glede na spremembe v okolju podjetja.
- **Zaposljivost.** Če so kompetenčni profili določeni, dejanske kompetence identificirane in razvojne aktivnosti zaposlenih opredeljene, lahko v procesu ocenjevanja zaposlenih sledi proces pridobivanja znanj in usposabljanja na ali izven delovnega mesta, s čimer se izboljšujejo zaposlitvene možnosti zaposlenih.
- **Izboljšanje delovanja.** Sistem upravljanja s kompetencami krepi razprave o razvoju želenih vedenj v odnosu z želenim delovanjem, kar pomeni, da se lahko pričakuje izboljšanje delovanja.

### 3.7 Inovativni model upravljanja kompetenc

Pristop ponuja izziv voditeljem, da začnejo obravnavati človeške vire v strateškem načrtovanju iz drugačnega zornega kota. Klasične metode (koliko ljudi in kakšno izobrazbo bomo potrebovali) je treba dopolniti z vsebinskimi odgovori na vprašanja, kako bomo prišli tja, kamor želimo, kaj se bo od nas zahtevalo in kaj to pomeni z vidika današnjega položaja. Razmišljamo, kako bo morala ravnati organizacija (vprašajmo

kupce), kakšno znanje in kakšne veščine bodo morali imeti zaposleni (oglejmo si konkurenco) in kakšni vzorci vedenja pri posameznikih bodo omogočali odzivanje na nenehne spremembe in nejasnosti (zgledejmo se po najboljših – kako se le-ti razlikujejo od dobrih) (Svetlik in drugi 2005, 95). Grafično je inovativni model upravljanja kompetenc prikazan na sliki 3.4, s katere je tudi razvidno, kako so kompetence vključene v celoten proces strateških aktivnosti podjetja.

Slika 3.4: Inovativen model upravljanja procesa kompetenc v organizaciji kot del rednih strateških aktivnosti



Vir: Svetlik (2005, 96).

Pri pregledu slike 3.4 ugotovimo, da vse zadeve v organizaciji ne potekajo zaradi uvedbe modela kompetenc, temveč je to le dodatna dimenzija v okviru upravljanja celovite uspešnosti organizacije, timov in posameznikov.



Kadar rešujemo vprašanje »**Kaj želim postati?**«, pričakujemo torej rezultat oziroma pregled prihodnjih zahtev. Dotikamo se kategorij, kot so:

- **strateški cilji** – kaj želimo doseči;
- **kritični dejavniki uspeha** – kaj potrebujemo, da dosežemo strateške cilje;
- **organizacijske ravni, tehnologije** – katere organizacijske ravni moramo poudariti, da dosežemo kritične dejavnike uspeha;
- **integrirane rešitve** – kakšne spremembe moramo izvesti in kako.

**Zahtevane kompetence** – predvsem za vodstvene in ključne kadre – veliko organizacij deli na naslednji način:

- organizacijsko-poslovne kompetence (kaj je treba vedeti o lastni organizaciji, kupcih)
- strokovno-tehnične kompetence (vezane na lastno področje dela)
- osebne in medosebne kompetence (osebnostne lastnosti, temperament, samopodoba).

Ugotavljanje trenutnega stanja poteka v organizacijah ob sprejemanju različnih poslovnih odločitev. Cilj vsakega preverjanja stanja so predlogi za izboljšave in potrebne spremembe ter ugotavljanje neskladja v kompetencah z našega vidika.

Oblikovanje kompetenc, pomembnih za organizacijo, izhaja iz njenega bistva – iz vrednot in vizije. Oblikovanje posameznikovih kompetenc ravno tako izhaja iz njegove globine: iz motivov in osebnostnih potez. Pri določanju novih kompetenc – ponovno imamo v mislih ključne pozicije v organizaciji – skušamo pogosto okrepiti in prevesti v razumljiv jezik kompetenc predvsem tiste vrednote, ki so pogoj za uresničevanje strategije (Svetlik 2005, 96–97).

## **4 VPELJAVA IPM V PODJETJU TOBAČNA 3DVA**

### **4.1 Predstavitev preučevanega podjetja**

Tobačna 3Dva je največje trgovsko podjetje v segmentu trafik in kioskov v Sloveniji. Družba je registrirana in se glede na kriterij velikosti po ZGD uvršča med srednja podjetja. Podjetje ima trenutno (marec 2016) 288 prodajnih mest; 160 trafik in 55 kioskov ter 73 tako imenovanih T-točk za prodajo elektronskih storitev. Prodajna mesta locirana na najbolj frekventnih mestih: Avtobusnih in železniških postajah, centrih mest, turističnih lokacijah, T-točke pa tudi na bencinskih servisih.

Pod tem imenom (Tobačna 3Dva) podjetje obstaja od leta 1996 ko se je podjetje izdvojilo iz Tobačne Ljubljana kot samostojno podjetje. Pred tem je delovalo kot maloprodajno podjetje Tobak, ki je imelo na višku preko 500 prodajnih mest.

Ključne prelomnice:

- 1975 – podjetje Tobak in Tobačna Ljubljana se združita.
- 1991 – Večinski (51 %) lastnik podjetja Tobačna Ljubljana postane Reemtsma iz Nemčije, solastnik pa Francoska Seita (24 %) ostalo država in zaposleni.
- 1996 – izdvojitev podjetja iz Tobačne Ljubljana in samostojni nastop na trgu pod imenom Tobačna 3Dva.
- 2002 – Imperial Tobacco iz Velike Britanije prevzame Reemtsma in s tem tudi Tobačno 3Dva.

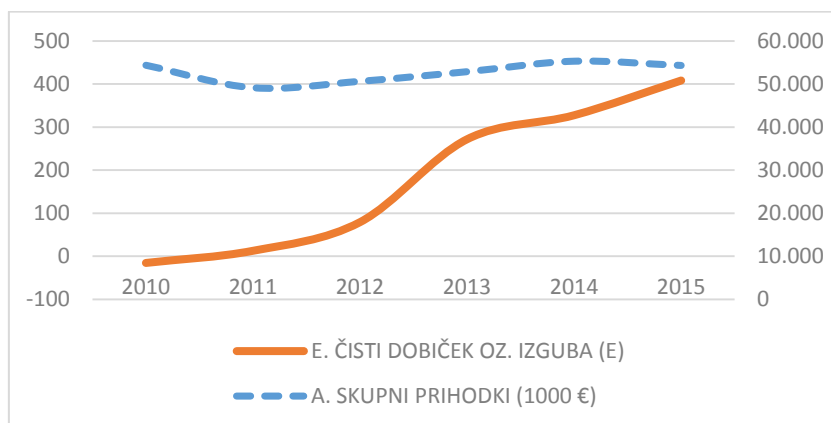
Tobačna 3Dva je trgovec, ki prodaja blago široke potrošnje. Blagovne skupine obsegajo: tobačne izdelke, časopise, revije in knjige, hrano in pijačo, igre na srečo. V zadnjih letih se podjetje vsled padajočih trendov na področju tiskanih medijev in tobačnih izdelkov osredotoča na tudi na elektronske storitve. Tako je podjetje omogočilo prodajo športnih stav, nakup polnjenje elektronskih vozovnic, plačevanje položnic, nakup in polnjenje predplačniške kartice Mastercard. Ponudbo storitev je v okviru blagovne znamke Multitočka ponudilo tudi na bencinskih servisih OMV in na ostalih prodajnih mestih v okviru novo razvite blagovne znamke T-točka. Z usmeritvijo na nove storitve in stranke je podjetje uspešno premagalo padajoč trend števila strank in upada prihodkov, ki se je pričel po letu 2009, ko je Slovenija zdrsnila v recesijo.

Podjetje deluje kot ponudnik franšize, kjer partner preko pogodbe o sodelovanju prodaja v imenu in za račun podjetja 3Dva. Podjetje 3Dva pa partnerju zagotovi vso podporo: lokacijo, opremo in vzdrževanje, nabavo in distribucijo blaga, informacijsko opremo in oglaševanje. Podjetje sklepa pogodbe o sodelovanju z individualnimi partnerji; več lokacij pa upravljajo tudi podjetji SŽ-ŽIP železniško invalidsko podjetje (12 lokacij) in Loterija Slovenije (21 lokacij). Največja konkurenca je podjetje Delo Prodaja, d. d., z okoli 100 prodajnimi mesti, zasebne trafike na okoli 60 prodajnih mestih in trafični, koti ki jih v nakupovalnih centrih organizirajo največji trgovci.

Organizacijska struktura:

Tobačna 3Dva zaposluje 22 ljudi in ima tri ključne oddelke: maloprodajo, oddelek nabave in marketinga in oddelek razvoja in investicij. Tobačna 3Dva posluje v skupini Tobačna Ljubljana, zato si vsa tri podjetja, Tobačna Ljubljana, Tobačna Grosist in Tobačna 3Dva, delijo določene skupne funkcije oz. službe. V sklopu skupnih služb je poleg informatike, kontrolinga, financ in računovodstva tudi kadrovski oddelek. Kadrovski oddelek vsebuje tri zaposlene: poleg direktorice še dve specialistki. Veliko kadrovskih servisov (plače, pravna pisarna) pa je predanih zunanjim izvajalcem.

Graf 4.1: Poslovanje podjetja 2010 – 2015



Vir: Tobačna 3Dva (letna Poročila).

## 4.2 IPM – integrated performance management

Tobačna 3Dva kot del mednarodnega koncerna Imperial Tobacco oziroma je v njegovem 100-odstotnem lastništvu, prevzema in vpeljuje veliko poslovnih praks in politik na večini področjih poslovanja, organiziranja in korporativnega upravljanja. Na

področju menedžmenta človeških virov ni nič drugače. Podjetje Imperial Tobacco je tako v začetku leta 2008 predstavilo koncept celostnega upravljanja uspešnosti, v angleščini Integrated Performance Management (v nadaljevanju bomo uporabljali kratico IPM). Projekt IPM, oziroma boljše proces, temelji na konceptu kompetenc, ki so se v tistem obdobju pospešeno uvajali v prakso MČV v večini mednarodnih podjetij.

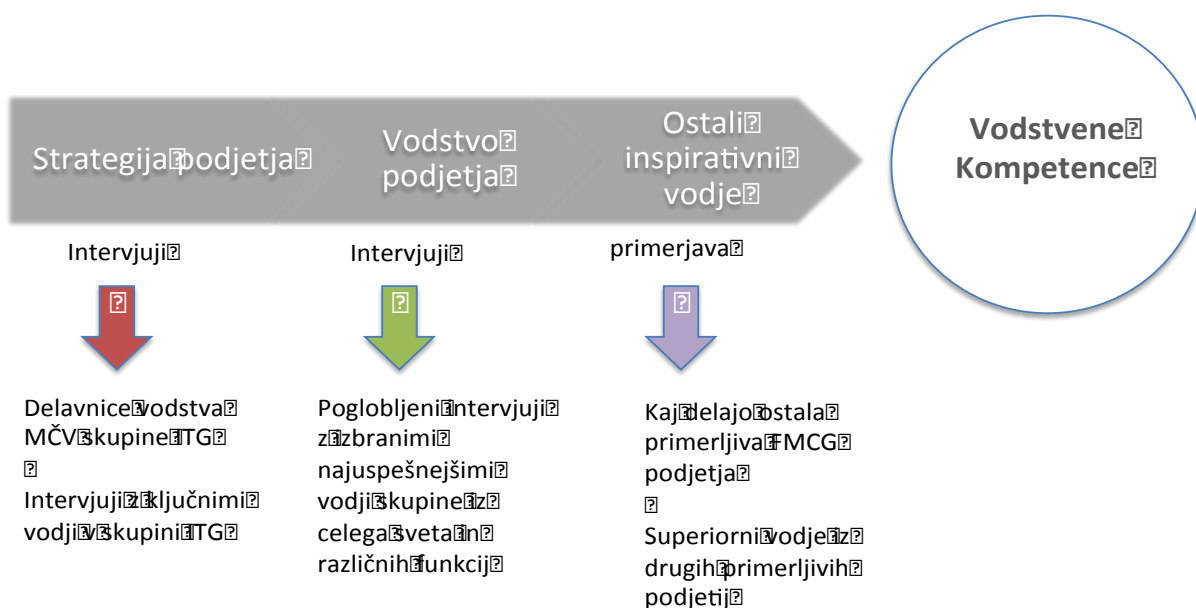
Celostno upravljanje uspešnosti (IPM) podjetju ITG pokriva naslednja področja:

- zaposlovanje oz. selekcija novih sodelavcev,
- upravljanje uspešnosti in nagrajevanje; planiranje in ocenjevanje uspešnosti preko rednega letnega razgovora,
- usposabljanje oz. razvoj in samozavedanje,
- načrtovanje kariere in nasledstva.

IPM temelji na modelu kompetenc in v celoto povezuje redne letne (oz. polletne) razgovore, sisteme nagrajevanja uspešnosti, razvoj zaposlenih, hkrati pa tudi vrednote, vizijo, strategijo podjetja. IPM je orodje, ki podjetju v zahtevanih pogojih spreminjajočega in nepredvidljivega okolja nudi možnost hitrega prilagajanja in podjetju zagotavljajo doseganje ciljev.

V samem središču celostnega upravljanja uspešnosti pa je kompetenčni okvir. Izbor in priprava kompetenčnega okvira sta potekala na centrali skupine ITG. Sam proces pa je, kot je vidno na sliki 4.1, vključeval najvišje vodstvo podjetja, notranje kadrovske strokovnjake in zunanje kadrovske svetovalce. Seveda pa so v procesu tudi vidne jasne vzporednice z trendi v primerljivih panogah (benchmarking).

Slika 4.1: Proces izbire kompetenc v podjetju ITG



Vir: Imperial Tobacco (2008)

Kompetence v predstavljenem kompetenčnem okviru so se razvile in preverile skozi proces, ki je vključeval vodilne delavce podjetja po vsem svetu. IPM naj bi po navedbah najvišjega vodstva postal gonilo rasti in uspeha podjetja. Kompetenčni okvir je bil sicer primarno razvit za vodje, kasneje pa so lokalne kadrovske službe preko delavnic razširile koncept IPM tudi na srednji nivo zaposlenih.

V tem kompetenčnem okvirju so kompetence razdeljene na tri klastre za lažje sklicevanje.

Za vsako sposobnost obstaja natančna definicija. Razlog, zakaj je pomembna za podjetje, in primeri obnašanja, ki nudijo vidne dokaze za te sposobnosti, so razdeljeni na skalo od 1. do 4. nivoja. Na koncu vsake kompetence so primeri obnašanja, česar ta kompetenca zagotovo ne predstavlja. Kompetenčni okvir je bil pripravljen z namenom, da bo postal orodje vsakemu linijskemu vodji, zato je, kolikor je to mogoče, natančen in podroben.

Trije glavni klastri kompetenc so: želja po rasti (Passion For Growth), podjetniško razmišljanje (Entrepreneurial Thinking) in uspeh s pomočjo ljudi (Delivering Through People).

Slika 4.2: Skupine kompetenc podjetja ITG



Vir: Imperial Tobacco (2008).

#### 4.2.1 Želja po rasti

Uspešno vodenje v ITG prinaša v poslovanje trd realizem. Ljudje so zelo usmerjeni v dosežke (potreba po rezultatih) in si močno želijo doseči in preseči postavljene ambiciozne cilje. Ne marajo zapravljanja časa in denarja in neučinkovitosti. Sprejemajo preračunljivo tveganje v korist podjetja. So zelo samozavestni, pripravljeni izzvati druge in pripravljeni zagovarjati to, v kar so prepričani, da je dobro za podjetje (samozavestna odkritost).

#### 4.2.2 Podjetniško razmišljanje

Izjemni vodje v ITG-jevi mešanici med poslovno žilico in inovacijami. Rast oblikujejo na podlagi razumevanja trga in ključnih vplivov, to znanje pa izkoriščajo za pripravo uspešnih pristopov. So radovedni, ideje iščejo tudi izven njihovega dejanskega področja dela in zunaj podjetja (iskanje informacij). Poznajo razmerja moči in kultur znotraj organizacij, s katerimi delajo (organizacijska zavest). Samo najboljši ljudje so sposobni zadovoljivo operirati z veliko količino natančnih podatkov in s celotno sliko. Vedo, kdaj se je treba ukvarjati s podrobnostmi in kdaj je prav, da se umaknejo in prilagodijo svoje razmišljanje novim podatkom in spremenjeni situaciji (logično razmišljanje).

### 4.2.3 Uspeh s pomočjo ljudi

Uspešni vodje znotraj ITG dosegajo rezultate in rast tako, da delajo z ljudmi in s pomočjo njih. Inspirativno vodenje demonstrirajo tako, da motivirajo lastne ljudi. Odkrijejo in spodbujajo rast sposobnosti (razvoj sposobnosti). Pristop prilagajajo glede na situacijo, ki so ji izpostavljeni, in izkoristijo strateški vpliv, da pridobijo druge na svojo stran. Najuspešnejši vodje so odlični v partnerstvu. Z namenom pospeševanja poslovnega interesa uspešno gradijo in ohranjajo dobre odnose tako znotraj podjetja kot z zunanji partnerji, npr. s kupci, dobavitelji, vladnimi organi in svetovalci.

Slika 4.3: Pregled skupin kompetenc z nivoji posamezne kompetence

Nivo kompetence	Želja po rasti			Podjetniško razmišljanje					Uspeh s pomočjo ljudi			
	Trdi realizem	Želja po rezultatih	Samozavestna odkritost	Iskanje informacij	Organizacijska zaveženost	Poslovna filica	Logično razmišljanje	Inovativnost	Inspirativno vodenje	Razvijanje kompetenc / talenta	Strateški vpliv	Partnerstvo
1. Nivo	Išče pragmatične rešitve	Postavlja jasne cilje in se osredotoča na delo	Pošten do drugih	Postavlja vprašanja	Identificira ključne vplivne osebe	Se obnaša poslovno	Uporablja podatke	Spodbuja ustvarjalno razmišljanje v skupini (brainstorming)	Upravlja tim	Zagotavlja povratne informacije	Stori številne potrebne korake za pridobitev vpliva	Poslušaj in potrjuje
2. Nivo	Vceplja perspektivo	Postavlja raztegljive cilje in izkorišča uspešnost	Zagovarja	Kopljje globlje	Razume kulturo in klimo	Vidi in izkoristi poslovno priložnost	Opazuje pomembne podrobnosti	Oblikuje pristop ali ideje	Razvija tim	Zagotavlja sistematičen trajni razvoj	Kalkulira vpliv	Gradi stike
3. Nivo	Se pobere po neuspehu	Prevzema preračunljivo tveganje	Kljubuje	Raziskuje	Pozna odnose v organizaciji	Vidi in izkoristi glavne poslovne priložnosti	Uporablja podrobnosti	Izkristalizira nov pristop	Vodi tim	Uvaja dolgoročne razvojne priložnosti	Vpliva posredno	Išče skupne točke
4. Nivo	Demonstrira prilagodljivost	Prevzema podjetniško tveganje	Kljubuje na lastno tveganje	Uporablja obstoječe sisteme za zbiranje informacij	Razume ozadje stvari	Ustvari dolgoročno poslovno priložnost	Radikalno ponovno preцени položaj	Orje ledino	Navdihuje druge	Ugotavlja potrebe po razvoju skupin	Oblikuje dolgoročna zaveznitva	Rešuje težave

Vir: Imperial Tobacco (2008).

Kompetenčni okvir, ki je razdeljen na tri skupine kompetenc, ima natančno razlago nivojev kompetenc. To so opisne ravni posamezne kompetence. Natančen opis ravni/stopnje posamezne kompetence omogoča linijskemu vodji lažje ocenjevanje nivoja kompetence pri zaposlenemu. Pri vsaki kompetenci je tudi navedeno, česa taka

kompetenca res ne predstavlja, oziroma kašno je vedenje zaposlenega, ki te kompetence nima.

V nadaljevanju si pogledjmo primer razlage kompetence “trdi realizem” znotraj kompetenčne skupine “želja po rasti”. Ostale kompetence so podrobneje razložene v prilogi B.

### **Trdi realizem**

Generalna razlaga kompetence: Potreba in sposobnost za realistično in ostro spopadanje z zahtevami in izzivi.

### **Zakaj je pomemben za podjetje**

Neusmiljene spremembe in vedno večji pritiski, s katerimi se sooča naš sektor, pomenijo, da morajo biti naši vodilni delavci prilagodljivi. Združevati morajo optimizem s trdim realizmom, da ohranjajo tempo in pragmatizem pri odzivih na izzive, s katerimi se soočamo.

### **Kako deluje skala**

Skala ima dva ključna elementa: optimizem in realizem. Izziv se povečuje od nivoja 1 do 4. Ali posameznik v primeru vedno večjih izzivov demonstrira sposobnost, da ostaja optimističen in realističen ter spodbuja tudi druge, da so taki?

#### **1. nivo: išče pragmatične rešitve**

Objektivno upošteva realnost situacije, pomaga tudi drugim, da delajo tako, in išče praktične poti naprej. Spodbuja sodelavce, da ponovno preverijo, ali bo neki pristop ali spodbuda dejansko delovala, ter jim pomaga pri iskanju praktičnega pristopa. Pomaga drugim spregledati realnost položaja, kadar ti niso na to pripravljeni. Ostaja optimističen in pozitiven tudi takrat, ko postajajo drugi pesimistični.

#### **2. nivo: vceplja perspektivo**

Ohranja neomahljiv smisel za perspektivo in spodbuja tudi druge pri tem, kadar so



pod pritiskom. Ko se položaj zaostri, opominja druge, kaj je zares pomembno. V težki situaciji, s kratkimi roki, se odmakne in opozarja druge na celovito sliko in prioritete. Pomirja in vnaša objektivnost v zadeve, v katere drugi vnašajo čustva. Spodbuja druge, da sprejmejo realnost situacije, četudi bi se bilo lažje »pretvarjati« (npr. bi bilo enostavneje zadevo ignorirati). Vztraja na tem, da je treba zadeve reševati na pozitiven način.

### **3. nivo: se pobere po neuspehu**

Se pobere, kadar se zadeve poslabšajo in pomaga drugim, da se spet postavijo na noge. Po poslabšanju situacije mu hitro uspe, da svoj delovni uspeh in uspeh drugih spravi spet na pravi tir. Pri premagovanju težkih situacij se poslužuje humorja. V primeru poslabšanja se hitro zbere. Neuspeh jemlje kot priložnost za učenje. V primeru poslabšanja spodbuja druge in zavestno kaže prilagodljivost v težavah. Demonstrira željen način obnašanja pri soočanju s problemi in optimistično in stvarno išče rešitve.

### **4. nivo: demonstrira prilagodljivost**

Tudi kadar obstaja v nekem obdobju velik pritisk ali kadar se sooča z velikimi izzivi ali stalnim odporom, ostaja pozitiven in ohranja poudarek na poslovnih zahtevah ter vztraja, da tudi drugi storijo tako. V časih velikih pritiskov se vedno znova preusmerja na prioritete v skladu s poslovnimi zahtevami ter se osredotoča na stvari, ki bodo prinesle največjo vrednost in jih je mogoče realizirati. Ohranja nespremenljiv realizem in pozitiven pristop tudi v časih dolgo trajajočih izrednih razmer (merjeno v letih, ne v mesecih). Spodbuja in zagotavlja, da tudi drugi ohranijo pozitiven pogled na stvari – tudi v časih dolgo trajajočih izrednih razmer (merjeno v letih, ne v mesecih).

### **Človek, ki nima teh sposobnosti**

Obupa, kadar je soočen z neuspehom. Bo prepričan, da gre vse narobe, namesto da bi verjel, da bo še vse v redu. Je nerealističen pri ocenjevanju situacij: ali preveč negativen ali preveč pozitiven. Se strinja s splošnim mnenjem in ne izraža svojega mnenja, četudi se absolutno ne strinja s predlogi. Se sklicuje na pretekle napake in dovoli, da to vpliva na njegovo delo.

### 4.3 Vpeljava IPM (2008/2009)

Pred vpeljavo sistema IPM v Tobačno 3Dva in celotno skupino Tobačna Ljubljana so bile organizirani dve dvodnevni delavnici za vse vodje v podjetju. Na prvi delavnici so se vodje seznanili s konceptom in uporabo kompetenc, pravilnim postavljanjem ciljev (SMART), formuliranjem razvojnih planov za podrejene in predstavljena je bila matrika What&How (kaj in kako).

Druga delavnica pa je bila posvečena izvajanju rednega letnega razgovora (glej prilogo 3 – Obrazec za redni letni razgovor), ki se je sicer v podjetju že izvajal prej, vendar je nova oblika RLR precej bolj celostna, saj vsebuje več področij: od osnovnega, to je ocenjevanje uspešnosti, preko ocenjevanja nivojev doseženih kompetenc, do razvojnih planov, ki bodo te vrzeli zapolnili. Delavnica je vsebovala tudi praktičen primer in vaje izvajanja planiranja boljše uspešnosti zaposlenih; upravljanje uspešnosti. Menim, da je bila ključna naloga delavnic opravičiti linijske vodje za izvajanje kakovostnih letnih razgovorom, relativno dobro opravljena.

Praktično vpeljavo za vse zaposlene pa je koncept IPM dobil z novim formularjem IPM form, ki vsebuje naslednje elemente:

- Pregled plačne politike, ki vsebuje matrico uspešnosti (kaj in kako) in osnovo za izračun nagrade za delovno uspešnost.
- Povzetek delovne uspešnosti za nazaj, kjer se oceni dosego ciljev za predhodno obdobje.
- Določitev ciljev za naslednje obdobje in povzetek oziroma komentar vodje glede uporabe kompetenc za doseganje ciljev.
- Del, ki se dotika kompetenc, kjer vodja na podlagi kompetenčnega okvira, ki smo ga opisali zgoraj, preveri dejansko stanje zaposlenega. Ocena poteka preko pregleda nivojev posamezne kompetence v primerjavi s predpisanim kompetenčnim profilom. Zaposleni in vodja uskladita mnenja oz. ima zaposleni možnost, da poda primer s katerim izpostavi določeno kompetenco. Vodja potem poda svoje mnenje, kako vidi posameznika in na koncu priporočilo za izboljšave.

- Naslednja sekcija se dotika razvoja, kjer se najprej pregleda in komentira razvoj za preteklo obdobje. Zaposleni poda svoje karierne ambicije. Vodja pa poda oceno oziroma njegovo mnenje glede razvojnega plana. Potem se glede na vrzeli med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami identificira potrebna znanje/spretnosti in pripravi načrt razvoja (dejanske delavnice, izobraževanja, potem pripravi kadrovska služba). Glede na to, da je Tobačna 3Dva del multinacionalke, se vedno preverja tudi pripravljenost posameznika za delo v tujini.
- Zadnji del pa se nanaša direktno na povratno informacijo zaposlenega v smislu pomoči vodje pri njegovi uspešnosti in glede tem letnega razgovora.

Ocenjevanje preko rednega letnega razgovora je bilo tudi osnova za letno nagrajevanje uspešnosti. Bonus oz. nagrada se po posebnem načinu izračunavanja, ki je tudi interni akt podjetja, izračuna glede na nivo doseženih osebnih ciljev zaposlenega in nivo doseženih ciljev podjetja kot celote. Ker delujemo kot skupina, je dodan še nivo dosežka skupine Tobačna Ljubljana. Koncept se je dosledno izvajal od uvedbe v fiskalnem letu 2009 do leta 2012, ko je podjetje predstavilo prenovljen kompetenčni okvir.

Slika 4.4: IPM Form. Pregled plačne politike

**IPM Form**  
**del 1: PREGLED PLAČNE POLITIKE**

**Priimek, ime:** \_\_\_\_\_ **Stopnja:** \_\_\_\_\_

**Delovno mesto:** \_\_\_\_\_ **Naziv del. mesta:** \_\_\_\_\_

**Zaposlen od:** \_\_\_\_\_ **Datum nastopa dela:** \_\_\_\_\_

**Lokacija dela:** \_\_\_\_\_ **Plača:** \_\_\_\_\_

**Ocenjevalec:** \_\_\_\_\_ **Obdobje ocenjevanja:** \_\_\_\_\_

---

**1.1 - Matrica uspešnosti**

**Razlaga glede izpolnjevanja nalog in ciljev**

**MATRICA USPEŠNOSTI**

	2	4	5
Presega pričakovanja			
Izpolnjuje pričakovanj	2	3	4
Ne izpolnjuje pričakovanj	1	2	3

Ne izpolnjuje pričakovanj      Izpolnjuje pričakovanja      Presega pričakovanja

**KAJ: Dnevna opravila & postavljanje ciljev**

**Razlaga kako uporablja kompetence za doseganje ciljev**

---

**1.2 - Osnova za izračun nagrade za delovno uspešnost**

kvartal	datum ocenjevanja	doseženi oddelčni cilji (max 30 %)	doseženi individualni cilji (max 70 %)	skupaj	% bruto plače
1.					
2.					
3.					
4.					
<b>skupaj</b>					

---

**1.3 - Osnova za izplačilo nagrade**

Doseženo	1 - 4	max. vrednost	EUR
Oddelčni cilji + individualni cilji		80%	
korporativni cilji		20%	
<b>skupaj</b>	<b>%</b>	<b>100%</b>	<b>EUR</b>

Podpis vodje: \_\_\_\_\_

Podpis ocenjevanca: \_\_\_\_\_

Odobritev gen.dir.: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

Vir: Imperial Tobacco (2008).

Slika 4.5: IPM kompetence

IPM Form				
del 4: KOMPETENCE IN SPRETNOSTI				
4.1. - Kompetence				
<b>Pregled profila lanskega leta</b>				
Ključne kompetence	ne izpolnjuje pričakovanj	izpolnjuje pričakovanja	presega pričakovanja	
<b>Želja po rasti</b>				
Trdi realizem				
Ciljna usmerjenost				
Samozavestna odkritost				
<b>Podjetniško razmišljanje</b>				
Iskanje informacij				
Organizacijska ozaveščenost				
Poslovna žilica				
Logično razmišljanje				
Inovativnost				
<b>Medsebojni odnosi</b>				
Inspirativno vodenje				
Razvojanje sposobnosti				
Strateški vpliv				
Partnerstvo				
4.2. - Uskladitev mnenj				
1. Posameznik poda primer, s katerim pojasni ustrezne kompetence				
2. Vodja poda svoje mnenje kako vidi posameznika in njegovo delo na podlagi primerov				
4.3. Priporočilo vodje za izboljšave				

Vir: Imperial Tobacco (2008).

#### 4.4 Prenova sistema kompetenc leta 2012: Globalni okvir sposobnosti ITG

Če pogledamo kompetence v prvi predstavljeni kompetenčni okvir ITG, lahko vidimo, da je zelo »generičen«, praktično vse navedene kompetence najdemo v listi kompetenc, ki jih je iz preteklih raziskav zbral Vilkinas s sodelavci (1994 v Kohont 2005b, 62) in je prvenstveno namenjen vodstvenemu kadru oz. menedžmentu na srednji ravni, predvsem pa ne vključuje specifik podjetja. Glede na izkušnje z uporabo prvega kompetenčnega okvira in povratne informacije iz posameznih trgov je podjetje leta 2012 predstavilo

prenovljen kompetenčni profil, ki se delovno imenuje Globalni okvir sposobnosti ITG.

Vsebuje pa:

- 12 vedenj + 13 veščin + 14 znanj.
- Definirani so profili sposobnosti, načrti razvoja sposobnosti in seveda pregledi uspešnosti zaposlenih preko RLR.
- Globalni okvir sposobnosti je usklajen s poslovno strategijo in vrednotami.
- Model je razvit globalno z možnostjo lokalne dograditve za lokalne funkcije.

Slika 4.6: Globalne ITG sposobnosti

Vedenja	Veščine	Znanja
Odziven	Raziskave	Potrošniški trendi
Zagnan	Analize	Profil in obnašanje potrošnikov
Fleksibilen	Finančno poslovanje	Spremembe v povpraševanju
Strateški	Ocenjevanje uspešnosti	Celoten tobačni trg
Usklajen	Poročanje	Poznavanje produktov
Vodilen	Načrtovanje	Poznavanje znamk
Sodeluje	Komunikacija	Razumevanje trgovanja
Odgovoren	Upravljanje odnosov	Segmentacijski modeli
Vpliven	Vključevanje zaposlenih	Logistične mreže
Inventiven	Prodajanje	Politika cen
Osredotočen	Trženje	Davčni in trošarinski sistemi
Razvija druge	Projektno vodenje	Regulatorno okolje
	Procesno vodenje	Pravni okvirji
		Organizacija

Vir: Imperial Tobacco (2012).

Kot vidimo, je novi globalni kompetenčni profil bolj prilagojen specifičnim potrebam organizacije in predvsem značilnostim/potrebam panoge, v kateri podjetje deluje. Kot vidimo, profili sposobnosti vsebujejo tudi specifična znanja, ki jih potrebujejo zaposleni na vseh funkcijah in nivojih. V kompetenčnem profilu, ki se sedaj imenuje profil sposobnosti, so vedno vključena vsa vedenja in vsaj po dve veščini in znanja.

Slika 4.7: Primer kompetenčnega profila za podjetje 3Dva

Capability Profile			
Name:		Role/Title:	Trade/Manager
Function/Department:	Sales	Reports to:	General/Manager
Geography:	local	Direct Reports(y/n):	y
Date:	06/06/12	Current Role/purpose:	
Cross-functional Inter-dependencies:	Marketing		
	Supply Chain		
Key Capability Considerations (What are the key accountabilities in my role that I take into consideration for my capabilities and values development?)			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Behaviours			
1	Responsive	3	0
2	Driven	3	0
3	Strategic	3	0
4	Aligned	3	0
5	Flexible	3	0
6	Leading	4	0
7	Collaborative	3	0
8	Accountable	4	0
9	Influencing	3	0
10	Inventive	3	0
11	Focused	3	0
12	Develop others	3	0
Key Skills			
1	Performance Evaluation	4	0
2	Communication	3	0
3	Relationship Management	4	0
4	Employee Engagement	4	0
5			
Key Knowledge			
1	Total Tobacco Market	3	0
2	Pricing	3	0
3	Regulatory Environment	3	0
4	Organisation	3	0
5	Consumer Trends	3	0

Vir: Imperial Tobacco (2012).

Podobno kot v kompetenčnem profilu so bile tudi tukaj kompetence zaradi lažjega ocenjevanja linijskega vodje pripravljene stopnjevalno. V tabeli 4.8 je naveden primer vedenjske kompetence odzivnosti.

Tabela 4.1: Prikaz kompetence »Odziven«, vključno z nivoji.

## Odziven

**Definicija:** Dokazuje svojo vodilno vlogo s proaktivnim ugotavljanjem, razumevanjem in izpolnjevanjem potreb potrošnikov in kupcev v skladu s prioritetaми naše skupine. Se hitro odziva na vse priložnosti v našem regulatornem in konkurenčnem okolju.

<b>Prvi nivo</b> <b>Se odzove in drži obljube</b>	<b>Drugi nivo</b> <b>Je proaktiven, zahteven in prevzema odgovornost</b>	<b>Tretji nivo</b> <b>Presega pričakovanja in izziva sodelavce</b>	<b>Četrty nivo</b> <b>se zavzema za bodoče potrebe potrošnikov in kupcev</b>
Vedno stori, kar obljubi.	Deluje proaktivno in prevzema odgovornost za stike s potrošniki in kupci	Sprejema ukrepe, ki dosledno presegajo pričakovanja potrošnika in kupca	Prilagaja prednostne potrebe potrošnikov in kupcev z ustreznimi produkti in pristopi.
Svoje delo povezuje s trenutnimi potrebami potrošnika in kupca ter z realnostjo na trgu	Sistematično nadzoruje zadovoljstvo kupca	Prevzema osebno odgovornost za hitro odpravljanje problemov kupcev	Išče alternativne opcije, ki se lahko razlikujejo od tistih, ki jih potrošnik pričakuje
Svoje delo povezuje z doseganjem ciljev podjetja	Preverja podatke, prakse in načine dela, je usmerjen v potrošnika in skladen z našimi vrednotami	Preverja prakse in načine dela izven svojega področja, da bi postalo poslovanje bolj po volji kupca	Pri upoštevanju potreb kupca in v želji po doseganju ciljev spodbija našo podjetniško kulturo in procese
Postavlja potrošnika in kupca v središče vsega, kar delamo	Nenehno preverja naše cilje, da zagotavlja stalno skladnost s cilji podjetja	Zahteva od drugih, da zagotavljajo, da so nove spodbude in projekti v skladu z našimi cilji	Dokazuje svojo vodilno vlogo in proaktivno odkriva in izpolnjuje potrebe potrošnika in kupca v skladu s splošnimi prioritetaми
	Hitro se odzove na vsako priložnost in na dogodke v okolju, npr. na regulatorno in konkurenčno okolje	Spodbuja sodelavce, da gledajo naprej in predvidevajo potrebe in skrbi potrošnika	

**Negativni kazalniki:**

- Se več ukvarja s svojimi osebnimi cilji kot s potrebami kupca
- Deluje reaktivno namesto proaktivno
- Ne upošteva povpraševanj ali pritožb kupca, nastale problematike ali povratnih informacij.

Vir: Imperial Tobacco (2012).

Podjetje pa je na ravni skupine pripravilo profile za vsa sistematizirana delovna mesta in pripravilo dopolnjen akt o sistematizaciji delovnih mest. Sam potek rednega letnega razgovora pa je potekal v formi in obliki, podobno kot do tedaj. Plan razvoja je po



novem vseboval vsaj po eno aktivnost s področja razvoja vedenj in vsaj eno aktivnost s področja veščin in sposobnosti.

#### **4.5 Evalvacija uspešnosti procesa IPM preko merjena zavzetosti**

Uspešnost procesa IPM bomo merili preko pripadnosti in lojalnosti zaposlenih v podjetju. Pojma pripadnost in lojalnost zaposlenih sta v osnovi konceptualizirani kot multidimenzionalni konstrukt, ki je opredeljen z identifikacijo s poslanstvom organizacije in delovne etike kot njunih dveh temeljnih elementov (Varona v Mihalič 2006)

Merjenje pripadnosti in lojalnosti se meri hkrati in se izvaja z vprašalnikom, ki ocenjuje stopnjo naslednjih navedb (Mihalič 2006, 270):

- Ponosen sem, da delam v tej organizaciji.
- Vedno zagovarjam našo organizacijo in svojo organizacijsko enoto.
- Ne bi zapustil organizacije, tudi če bi mi drugod ponudili boljše pogoje.
- Ponosen sem, da delam v tej organizacijski enoti.
- Menim da ima naša organizacija svetlo prihodnost.
- Vedno zagovarjam svoje sodelavce.
- Menim, da ima naša organizacija velik ugled v javnosti.
- O naši organizaciji vedno govorim le pozitivno.

Kot vidimo iz priloge A, je podjetje Tobačna 3Dva v svoji raziskavi zavzetosti, ki jo izvaja podjetje Aon Hewitt, uporabilo praktično ista vprašanja, kot jih izpostavlja Mihaličeva.

##### **4.5.1 Predstavitev raziskave zavzetosti (ITG Global engagement survey)**

Podjetje Imperial Tobacco je zavezano uspešnosti. Uspešnost pa v praksi pomeni nivo realizacije zastavljenih ciljev. To seveda velja tudi za kadrovskega menedžmenta kot del organizacije. Z namenom preverjanja učinkovitosti kadrovskih politik in uvedbe novih konceptov (v preučevanem obdobju je bila ključna uvedba koncepta integriranega upravljanja uspešnosti – IPM) je podjetje v letu 2012 pričelo z izvajanjem globalne študije zavzetosti, ki posredno (če ne že neposredno) kaže na uspešnost in učinkovitost izvajanja politik menedžmenta človeških virov.

Zakaj osredotočanje in merjenje zavzetosti? Po raziskavi “Trends in Global Employee Engagement“, ki jo izvaja podjetje Aon Hewitt, so finančne posledice zavzetih zaposlenih občutne. Raziskava kaže konsistentno in statistično signifikantno povezavo med visoko zavzetimi zaposlenimi in finančnim uspehom. V povprečju raziskava kaže, da je 5-odstotni dvig zavzetosti povezan z 3-odstotnim dvigom prihodkov v preučevanem letu (Aon Hewitt 2015). Podjetje Aon Hewitt, ki izvaja raziskavo zavzetosti tudi za podjetje ITG, opredeljuje zavzetost kot »psihološko stanje in vedenje posameznika, ki vodi k višji uspešnosti.« Zavzet zaposleni govori pozitivno o organizaciji tako sodelavcem, potencialnim sodelavcem in tudi strankam. Ima izrazit občutek pripadnosti in želi biti del organizacije. Zavzeti zaposleni delajo več, so tudi motivirani in vlagajo veliko naporov, da so uspešni na delovnem mestu in da je podjetje, v katerem delajo, uspešno.

Slika 4.8: Model zavzetosti podjetja Aon Hewitt



Vir: Trends in Global Employee Engagement (2015).

#### 4.5.2 Analiza rezultatov za podjetje Tobačna Ljubljana

Raziskava se je v skupini Tobačna Ljubljana izvajala v letih 2012, 2013, zadnja za katero še imamo podatke, pa novembra 2014. Trenutno (marec 2016) je v pripravi nova raziskava. V letih 2012 in 2013 se je raziskava izvajala s pisnim vprašalnikom, leta 2014 pa je bilo možnost anketo izpolniti tudi preko spleta. Vsa obdelava in analiza

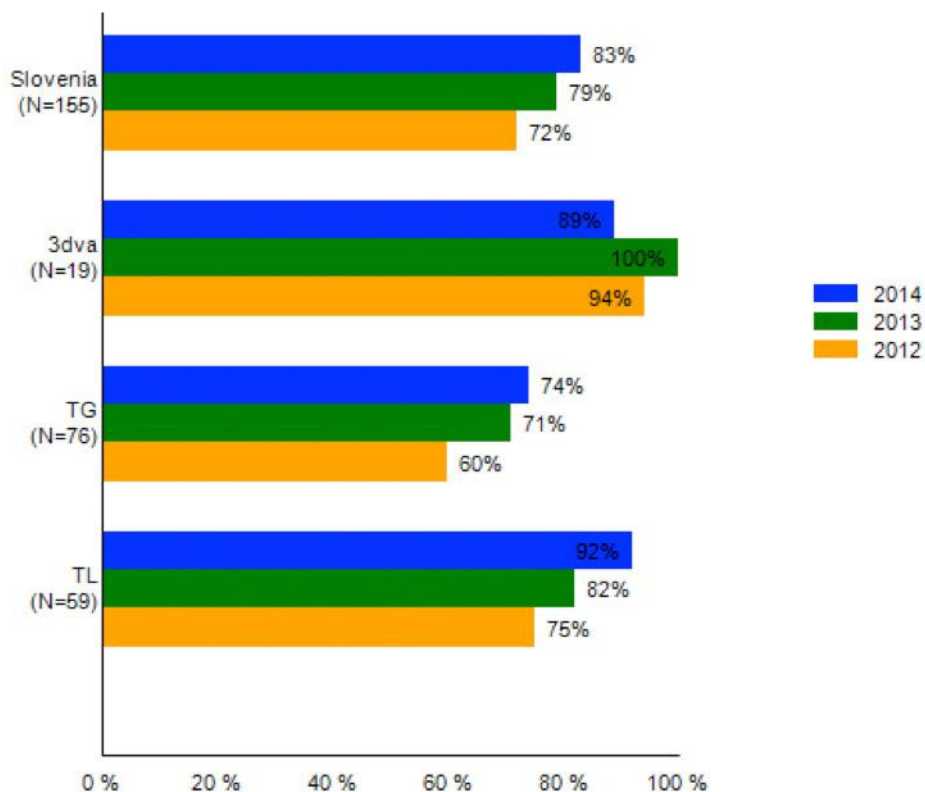
podatkov je bila narejena s strani podjetja Aon Hewitt, kadrovska služba Tobačne službe in menedžment pa sta raziskavo v podjetju samo ustrezno napovedala in zbrala vprašalnike. Obdelave podatkov so bile vezane na minimalno 6 odgovorov (samo za glavne indikatorje, recimo % zavzetosti) oz. na minimalno 50 odgovorov (na primer za podatek, katera so ključna področja za izboljšave), tako da je iz podatkov raziskave nemogoče razbrati rezultat samo za podjetje Tobačna 3Dva. V nekaterih delih se bomo naslanjali na podatke za celotno skupino Tobačna Ljubljana. Raziskava je bila ustrezno komunicirana tako managementu kot tudi zaposlenim na vseh ravneh, tako da je bil delež respondentov izjemno velik: leta 2012 91 %, leta 2013 kar 99 % in leta 2014 94 % (večina preko spleta).

Tabela 4.2: Število respondentov po letih in po podjetju v skupini Tobačna Ljubljana

		Št. Respondentov
2014	Skupaj Slovenija	156
	Tobačna 3dva	19
	Tobačna Grosist	77
	Tobačna Ljubljana	59
2013	Skupaj Slovenija	169
	Tobačna 3dva	22
	Tobačna Grosist	82
	Tobačna Ljubljana	65
2012	Skupaj Slovenija	145
	Tobačna 3dva	18
	Tobačna Grosist	55
	Tobačna Ljubljana	72

Vir: Tobačna Ljubljana d.o.o. (2014).

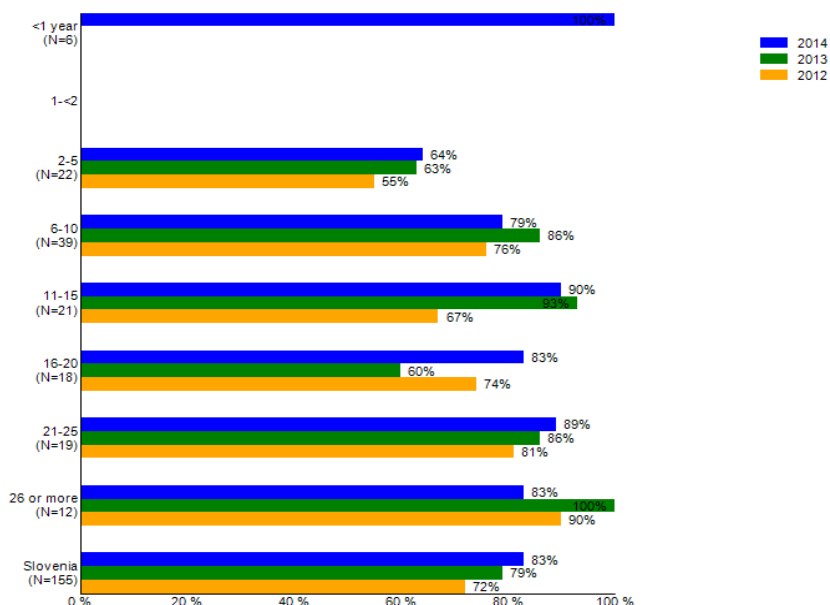
Graf 4.2: Zavzetost zaposlenih po letih in po podjetju



Vir: Tobačna Ljubljana d.o.o. (2014).

Zavzetost zaposlenih v skupini Tobačna Ljubljana je v letih od 2012 do 2014 konstantno naraščala in je bila po zadnji raziskavi na nivoju 83 %. Podatek sam zase še ni toliko presenetljiv, ko pa ga primerjamo z ostalimi podjetji oz. trgi v skupini oz. s skupino ITG samo, vidimo, da je izjemen. Na primer leta 2013, ko je Slovenija zabeležila rezultat 79 %, je skupina ITG v celoti dosegla rezultat 52 %. Znotraj grafa vidimo rezultat preučevanega podjetja Tobačna 3Dva, ki je leta 2012 doseglo rezultat 94 %, leta 2013 100 % in pri zadnjem merjenju 89 %. Tobačna 3Dva se na podlagi rezultatov izkaže kot izjemno zavzeto podjetje v skupini in nasploh. Med razloge, ki so jih zaposleni Tobačne 3Dva navedli v odprtem delu ankete (glej prilogo A – Anketni vprašalnik) so izpostavljene predvsem naslednje stvari (pregled odprtih vprašanj).

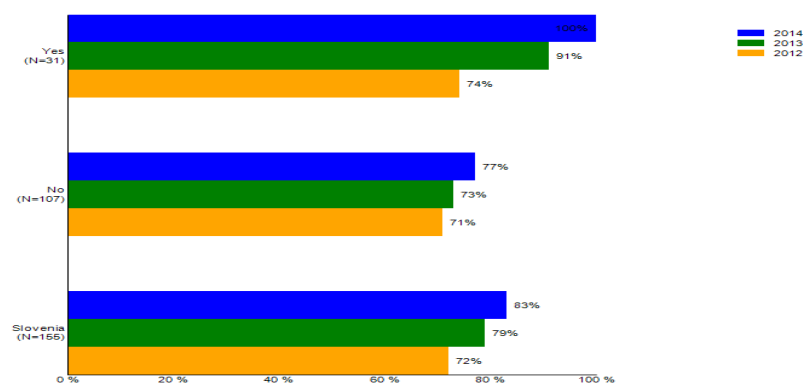
Graf 4.3: Zavzetost glede na dolžino zaposlitve v podjetju



Vir: Tobačna Ljubljana d.o.o. (2014).

Vidimo, da ni bistvenih odstopanj glede na leto dolžino zaposlitve v podjetjih Skupine TL. Lahko bi sklepali, da se zavzetost rahlo povečuje z dolžino zaposlitvijo, vendar nimamo atomiziranih podatkov, da bi lahko izračunali morebitno statistično korelacijo. 100-odstotno zavzetost v kategoriji do enega leta pa lahko pripišemo zadovoljstvu novo zaposlenih, da so v kriznih časih dobili zaposlitev.

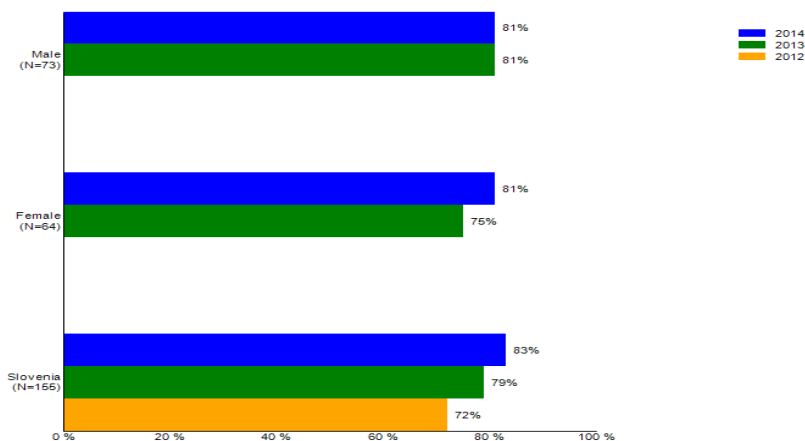
Graf 4.4: Zavzetost glede na nivo delavnega mesta



Vir: Tobačna Ljubljana d.o.o. (2014).

Zaposleni, ki so del menedžmenta (31 od 155 v letu 2014), so v preučevanih letih bolj zavzeti, kar je razumljivo, saj imajo vodje več vzvodov, da vplivajo na uspešnost, kot tudi več participacije in informacij.

Graf 4.5: Zavzetost glede na spol zaposlenega



Vir: Tobačna Ljubljana d.o.o. (2014).

Med zaposlenimi (ki so v vprašalniku določili spol) ni razlike v zavzetosti po spolu.

Tabela 4.3: Primerjava področij raziskave po področjih po letih

		2014	2013	2012
Področje	postavka	Slovenija	Slovenija	Slovenija
<b>Zavzetost</b>	<b>Zavzetost</b>	<b>83%</b>	<b>79%</b>	<b>72%</b>
	Tega podjetja ne bi zlahka zapustil/-a	83%	73%	69%
	To organizacijo bi brez zadržkov priporočil/-a prijatelju, ki išče zaposlitev	85%	75%	72%
	Ta organizacija me navdušuje, da delam po svojih najboljših zmogljivostih vsak dan	75%	67%	66%
	Redko razmišljam o tem, da bi zapustil/-a to organizacijo in se zaposlil/-a drugje	77%	65%	71%
	Če imam priložnost, govorim čudovite stvari o delu v tej organizaciji	83%	75%	76%
	Ta organizacija me spodbuja k temu, da prispevam več, kot je običajno potrebno za dokončanje dela	74%	72%	57%
<b>Karijerne priložnosti</b>	<b>Karijerne priložnosti</b>	<b>48%</b>	<b>40%</b>	<b>59%</b>
	Menim, da imam dobre možnosti za razvoj svoje kariere v podjetju	37%	36%	41%
	Ta organizacija nudi odlične karijerne priložnosti za zaposlene z najboljšimi dosežki.	47%	38%	
	V podjetju obstaja dovolj priložnosti za pridobivanje novih spretnosti in izkušenj	57%	59%	62%
<b>Spremembe</b>	<b>Spremembe</b>	<b>81%</b>	<b>77%</b>	<b>53%</b>
	Razumem, kako spremembe v organizaciji vplivajo name in na mojo ekipo	75%	68%	

	Razvijamo delovno silo, ki se dobro prilagaja spremembam	67%	58%	53%
Sodelavci	<b>Sodelavci</b>	<b>69%</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>
	Moji sodelavci si skupno prizadevajo za doseganje naših ciljev	69%	66%	66%
Osredotočenje na potrošnika	<b>Osredotočenje na potrošnika</b>	<b>69%</b>	<b>65%</b>	<b>66%</b>
	Odzivamo se na vedno nove potrebe naših strank, npr. trgovine, prodajalcev itd.	64%	60%	52%
	Zelo hitro odreagiramo na spreminjajoče potrebe naših strank	56%	48%	59%
Delovno okolje	<b>Delovno okolje</b>	<b>74%</b>	<b>69%</b>	<b>65%</b>
	Ta organizacija mi nudi vso potrebno podporo, da lahko razvijam ideje, ki se dodatno pripomorejo k večji uspešnosti	64%	51%	52%
	Delovna sredstva in orodja, ki jih imam na razpolago, mi omogočajo maksimalno produktivnost	64%	58%	61%
Pričakovanja zaposlenih	<b>Pričakovanja zaposlenih</b>	<b>71%</b>	<b>64%</b>	<b>75%</b>
	Opažam, da naši ljudje upoštevajo nase vrednote	61%	50%	54%
	Jasno lahko opredelim, zakaj je delati v tem podjetju drugače kot v drugih organizacijah	71%	70%	
	Ta organizacija izpolni obljube, dane svojim zaposlenim	76%	63%	77%
Učenje in razvoj	<b>Učenje in razvoj</b>	<b>71%</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>
	Ta organizacija močno podpira učenje in razvoj svojih zaposlenih	69%	70%	79%
	Obstaja učinkovit postopek, ki mi pomaga pri ugotavljanju mojih prednosti in razvojnih potreb	51%	43%	38%
Vodenje	<b>Vodenje</b>	<b>74%</b>	<b>80%</b>	<b>74%</b>
	Z vodjo jasno določiva pričakovanja in cilje	72%	75%	
	Moj vodja pričakuje, da odgovarjamo za svojo uspešnost	86%	85%	72%
	Moj vodja mi podaja konstruktivne povratne informacije, zaradi česar lahko izboljšam svoje rezultate	65%	70%	60%
Sloves organizacije	<b>Sloves organizacije</b>	<b>79%</b>	<b>67%</b>	<b>77%</b>
	Ta organizacija velja za eno najboljših delovnih okolij za nekoga z mojo izobrazbo in izkušnjami	69%	58%	77%
	Ta organizacija ima odličen sloves v lokalnem okolju	76%	63%	
	To je družbeno in okoljsko odgovorna organizacija	83%	70%	
Upravljanje uspešnosti	<b>Upravljanje uspešnosti</b>	<b>78%</b>	<b>76%</b>	<b>75%</b>
	Razumem, kako moje delo vpliva na možnost za uspeh organizacije	79%	78%	74%
	Način, kako upravljamo z uspešnostjo v podjetju mi omogoča, da se osredotočam na doseganje ciljev organizacije	58%	53%	51%
Fizično delovno okolje	<b>Fizično delovno okolje</b>	<b>73%</b>	<b>70%</b>	<b>67%</b>
	Fizično okolje je ustrezno glede na delo, ki ga opravljam	73%	70%	67%
Nagrajevanje / Prepoznavanje	<b>Nagrajevanje / Prepoznavanje</b>	<b>56%</b>	<b>51%</b>	<b>54%</b>
	Glede na moje prispevke temu podjetju menim, da sem pravično nagrajen/a	38%	37%	33%
	Moji dosežki so opaženi	65%	67%	65%
	Če bo organizacija poslovala dobro, bom ustrezno udeležen/-a pri njenem finančnem uspehu	70%	59%	
Vodstvo (najvišji vidni nivo)	<b>Vodstvo (najvišji vidni nivo)</b>	<b>67%</b>	<b>51%</b>	<b>62%</b>
	Naše vodstvo me navdušuje glede prihodnosti te organizacije	54%	33%	

	Naša vodstvena ekipa določa jasno usmeritev za prihodnost	67%	48%	
	Nase vodstvo sprejema dobre poslovne odločitve	65%	40%	
	Naša vodilna ekipa si prizadeva za odprto in pošteno komunikacijo	66%	57%	63%
	Nase vodstvo obravnava zaposlene v tej organizaciji kot izredno dragocene	57%	42%	55%
	Naša vodilna ekipa je ustrezno vidna in dostopna zaposlenim	70%	60%	63%
	Vodstvo spodbuja sodelovanje in timsko delo v celotnem podjetju	72%	57%	65%
<b>Vrednotenje ljudi</b>	<b>Vrednotenje ljudi</b>	<b>75%</b>	<b>71%</b>	<b>72%</b>
	Prepričan sem, da bodo rezultati te ankete ustrezno obravnavani	75%	71%	72%
<b>Ravnotežje med delom / življenjem</b>	<b>Ravnotežje med delom / življenjem</b>	<b>75%</b>	<b>69%</b>	<b>78%</b>
	Ravnotežje med mojimi delovnimi in osebnimi obveznostmi mi ustreza	75%	69%	78%
<b>Delovno mesto</b>	<b>Delovno mesto</b>	<b>56%</b>	<b>50%</b>	<b>52%</b>
	Moje delo me spodbuja, da v celoti izkoriščam svoje znanje in spretnosti	64%	62%	63%
	Preizkušam lahko nove stvari, tudi če vodijo do napak	45%	38%	45%
	Motiviran/a sem za iskanje inovativnih in kreativnih rešitev za izboljšanje uspešnosti organizacije	64%	63%	67%
<b>Ostala vprašanja</b>	<b>Ostala vprašanja</b>			
	Ponosen/-na sem, da sem del tega podjetja	84%	83%	

Vir: Tobačna Ljubljana d.o.o. (2014).

Kadrovska služba je po prejemu rezultatov raziskave skupaj z vodstvom pripravila načrt aktivnosti, ki je obsegal:

- komunikacijo rezultatov z vodji, sodelavci in delavskimi predstavniki,
- izbiro članov fokusne skupine, ki je preko interne delavnice pripravila plan aktivnosti za izboljšanje kritičnih področij,
- končni plan aktivnosti, ki je bil predstavljen vodstvu, ki ga je potem potrdilo,
- določitev nosilcev in skupin za izvedbo aktivnosti,
- izvajanje in spremljanje plana aktivnosti.

Na podlagi izvajanja raziskave o zavzetosti in identifikaciji vrzeli je kadrovski oddelek skupaj z managementom sprejel nabor aktivnosti, ki so izboljševale zavzetost zaposlenih v podjetju 3Dva in celotni skupini Tobačna Ljubljana. V tabeli 4.11 (Primerjava področij raziskave po področjih po letih) vidimo, da je kritično področje kariernih priložnosti. V raziskavi 2014 je na trditev “Menim, da imam dobre možnosti za razvoj svoje kariere v podjetju” pozitivno odgovorilo samo 37 % zaposlenih. Ta rezultat je predvsem v optiki ostalih odgovorov kritičen. Glede na velikost podjetja in na relativno nizko stopnjo fluktuacije v podjetju pa je rezultat bolj razumljiv. Da pa bi



predvsem mlajšim zaposlenim omogočili razvoj in pridobivanje znanj tudi s področja, na katerem trenutno (še ne) ne delajo, je podjetje pripravilo t. i. projekt talentov. To je skupina, ki je na podlagi rednih letnih razgovorov identificirana kot potencial, vendar kratkoročno za njih ni na voljo delovnega mesta na želenem nivoju. Preko tega projekta pa lahko posamezniki pridobivajo npr. veščine vodenja, čeprav so trenutno še brez podrejenih. Podobno se je vzpostavil projekt "Skrinjice idej", kjer lahko vsak zaposleni argumentirano predstavi novo rešitev, idejo ipd., ki se neposredno ne dotika njihovega področja dela. Skrinjica idej je odgovor na nizko zadovoljstvo pod kategorijo "Preizkušam lahko nove stvari, tudi če vodijo do napak", saj je tako odgovorilo samo 38 % vprašanih. V kategoriji nagrajevanje/ prepoznavanje je samo 37 % respondentov odgovorilo pozitivno na vprašanje "Glede na moje prispevke temu podjetju menim, da sem pravično nagrajen/a". Podjetje ima glede na podjetja iz primerljivih panog v Sloveniji približno 10 % višje plače, tako da se na plačnem področju ni uvajalo sprememb. Uvedeni pa so bili ukrepi prepoznavanja uspehov posameznika kot tudi timov. Vpeljalo pa se je več mehkih sprememb, npr. nagrada za "posebne dosežke", ki se podeljuje na letnem delovnem srečanju. Sodelavci imajo možnost izpostavitve svojega sodelavca, ki se je posebej izkazal tudi preko obrazca "Pohvalimo sodelavca", ki se objavlja na intranetu skupine Tobačna Ljubljana.

#### **4.5.3 Intervju z vodjo kadrovske službe Moniko Teran**

Intervju je potekal v marcu leta 2016 na sedežu skupine Tobačna Ljubljana v Ljubljani.

Monika Teran, direktorica kadrovskega področja za regijo Adriatic.

Prvi del: Splošno o kadrovske funkciji v podjetju:

##### **1. Kako deluje kadrovske oddelek v podjetju (funkcije, število zaposlenih,...)**

Kadrovske oddelek je t. i. skupna služba za vse tri družbe Imperial Tobacco v Sloveniji. V oddelku sta poleg mene še dve strokovni sodelavki, ki pokrivata področje Slovenije, in sicer za vse tri družbe v Sloveniji. Ena strokovna sodelavka je fokusirana na obračun plač in administracijo, druga pa na kadrovanje, izobraževanje ter razvoj ljudi. Vse tri poleg tega opravljamo veliko drugih nalog, upoštevajoč

strategijo in prioritete, moja dodatna naloga je med drugim tudi vodenje kadrovskega področja za regijo Adriatic.

2. Kakšna je pozicija kadrovskega oddelka v skupini Imperial Tobacco in kako se to odraža v vlogi in poziciji kadrovskega oddelka v Sloveniji (gledano skozi optiko klasičnega upravljanja z ČV in strateškega MČV)?

Kadrovska funkcija je strateško pomembna v skupini Imperial, globalni kadrovski direktor je član Opexa, enako velja za regijske oziroma lokalne kadrovske direktorje, ki smo tudi člani poslovodstev ter tako prisotni na večini strateških diskusij. Sama ocenjujem svojo vlogo kot strateško, saj sem na eni strani »podaljšana roka« centralne kadrovske funkcije in hkrati neke vrste poslovni partner lokalnim direktorjem.

3. Sta poslovna in kadrovska strategija usklajena? Ali obstaja zapisana kadrovska strategija? Je del splošne strategije podjetja ali je ločena?

Globalna poslovna in kadrovska strategija Imperiala sta visoko usklajeni in na splošno usmerjeni v zanesljive donose delničarjem. Kadrovska strategija tako vključuje področje sposobnosti in zavzetosti sodelavcev, transformacijo in modernizacijo ter področje razvoja varstev, kot takšna je tudi zapisana.

Drugi del: vpeljava kompetenc v skupini Imperial Tobacco in v skupini Tobačna Ljubljana

4. Kako je prišlo do odločitve o vpeljavi kompetenc in kompetenčnih modelov skupini Tobačna Ljubljana leta 2008/2009?

Sama sem kot interna trenerka sodelovala pri nadgradnji osnovnega modela kompetenc, ki je bil v obliki t. i. »Globalnega okvira sposobnosti« na podlagi odločitve centrale vpeljan leta 2012 in 2013. Osnovni model iz leta 2008 je bil osvežen z veljavno poslovno in kadrovsko strategijo ter pripet na naše globalne vrednote. Ocenjujem, da je odločitev o vpeljavi kompetenc nekaj let prej bistveno pripomogla k razvoju učinkovitega in integriranega »Globalnega okvira sposobnosti«, ki je v uporabi še danes.

5. Kako je potekala vpeljava?

Vpeljava je potekala v več fazah, v grobem pa so bili koraki naslednji:

- priprava Globalnega okvira sposobnosti (z vključevanjem tako najvišjega globalnega vodstva kot tudi lokalnih predstavnikov),
- testiranje na nekaterih pilotnih trgih,
- uvedba na vse trge – s pomočjo internih trenerjev in v obliki lokalnih delavnic,
- lokalizacija oz. dopolnitev Globalnega okvira sposobnosti z lokalnimi specifikami.

6. Katere so prednosti in slabosti kompetenčnih modelov po vašem mnenju (praktični pogled kadrovskega strokovnjaka)?

Če je kompetenčni model uspešno povezan s poslovno in kadrovske strategijo ter vrednotami, potem nam lahko služi kot osnovno orodje pri praktično vseh kadrovske procesih, od kadrovanja, nagrajevanja in navduševanja do razvoja ljudi in organizacijske kulture v podjetju. Vsekakor pa je pri uporabi katerihkoli modelov potreben visok nivo pragmatizma, povezovanja modelov z realnostjo in stalnega iskanja in preverjanja dodane vrednosti za uporabnike.

7. Se je uspešnost zaposlenih po vpeljavi IPM po vašem mnenju zvišala?

Vsa orodja, ki se uspešno uporabljajo, prispevajo tudi k zavzetosti in uspešnosti sodelavcev ter prinašajo dodano vrednost podjetju in delničarjem. Še bolj pomembno je stalno vključevanje, komuniciranje, navduševanje, podpora slehernemu sodelavcu v organizaciji. Globalna anketa kaže visok nivo zavzetosti naših sodelavcev v Sloveniji, ker so relativno visoko in redno vključeni v dnevne procese delovanja in odločanja. Lep primer je ravno Tobačna 3Dva, ki jo vodiš ti, saj po moji oceni dosega najvišje možne nivoje zavzetosti sodelavcev prav zaradi izjemnega stalnega vključevanja ljudi, tudi z uporabo koristnih orodij, seveda.

8. Kakšne so po vašem mnenju naslednji koraki v uporabi kompetenčnih modelih? So še relevantni?

V pripravi je nova globalna poslovna in kadrovska strategija s pogledom v leto 2020, zato verjamem, da bo koristno vsa naša orodja kmalu nekoliko osvežiti. Naše vrednote se ne bodo spreminjale, lahko pa se bodo spremenile poslovne prioritete, saj gre naša dejavnost v letošnjem letu skozi korenite regulatorne spremembe. Sama

ne pričakujem dramatičnih sprememb pri samih orodjih, verjamem pa, da bo še naprej pomembno stalno vključevanje sodelavcev v aktivnosti našega delovanja.

## 5 PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠAVO

Na podlagi podatkov, ki smo jih pridobili preko uporabljenih metod v diplomski nalogi (sekundarna analiza virov, analiza statističnih podatkov, družboslovni intervju in lastna udeležba), bomo poskušali oblikovati priporočila in predloge za izboljšanje sistema upravljanja uspešnosti zaposlenih v preučevanem podjetju Tobačna 3Dva.

Možina (2009, 53) pravi: »Upravljanje delovne uspešnosti je celovit, sistematičen ter načrtovan proces priprave in izvajanja različnih postopkov in ukrepov, povezanih z usposabljanjem in razvojem zaposlenih, razvojem njihove kariere in organizacijskim razvojem.« Da lahko upravljamo delovno uspešnost, pa potrebujemo dobro opredeljene cilje in ostale kazalnike uspešnosti. Dobro upravljanje uspešnosti zaposlenih bo izboljševalo delovanje podjetja.

Upravljanje uspešnosti v organizaciji vidimo kot nikoli končan proces, ki vsebuje več faz: od opredelitve vloge posameznika v organizaciji, dogovora o nalogah, jasnih ciljnih dela, nalogah in pričakovanih delovnih rezultatov, ki seveda vsebujejo standarde in merila za oceno rezultatov dela. Vodenje je integralni del tega procesa in se nanaša na spremljanje, svetovanje, vodenje in motivacijo. Naslednja faza pa je seveda analiziranje in ocenjevanje opravljenega dela, ki mora biti seveda usklajena z zaposlenim. Zadnja faza pa je namenjena usposabljanju in razvoju sodelavca.

V preučevanem podjetju so zgornje faze smiselno in dobro strnjene v formo rednega letnega razgovora, ki ga izvaja neposredni oziroma linijski vodja. Sistem dobro deluje, zato ne vidimo potrebe po bistvenejšem preoblikovanju. Sistem vodenja v RLR in tudi v podjetju je »management by objectives«, se pravi ciljno vodenje, ki pa seveda od vodij zahteva jasno določitev ciljev, ki morajo biti merljivi, dosegljivi in časovno opredeljeni (SMART). Vsi linijski vodje so se na delavnicah seznanili in usposobili za pravilno postavljanje ciljev in vodenje preko postavljanja ciljev. Dejansko pa se v praksi pojavljajo težave pri postavljanju in definiranju dobrih ciljev. Podjetje mora bolj skrbeti

za zadovoljivo usposobljenost linijskih vodij. Predvsem je to pomembno za nove sodelavce, ki niso bili usposobljeni na uvodnih delavnicah, ko se je sistem IPM v podjetje uvajal. Za njih bi bilo smiselno pripraviti poseben program za nove vodje, kot tudi sistem obnavljanja znanja za obstoječe vodje.

Na začetku vpeljave sistema IPM je bila frekvenca rednega letnega razgovora predvidena vsak kvartal. Po nekaj ocenjevalnih obdobjih pa se je izkazalo, da je to pre pogosto, saj je v praksi le malo ciljev krajšega roka od pol leta, pre pogosto formalno ocenjevanje (vedno je bilo potrebno izpolniti celoten formular in ga dostaviti v kadrovske službo) pa je obremenjevalo tekoče delo. Na predlog kadrovske službe se je poslovodstvo odločilo za šestmesečno frekvenco, ki se je izkazala za primerno in je v uporabi še danes. Za operativne funkcije bi bilo mogoče smiselno frekvenco izvajanja rednega letnega razgovora premakniti na letno. Za najvišje vodstvo Skupine Tobačna Ljubljana je Imperial Tobacco pripravil informacijski sistem za vnos podatkov RLR in programa razvoja in usposabljanja. Sistem je pregleden in varnostno ustrežnejši kot formularji, ki se standardno uporabljajo. Predlagali bi, da se sistem razširi na vse zaposlene ali pa pripravi razvije podoben informacijski sistem lokalno. Celoten birokratski proces, ki sledi RLR, bo tako precej učinkovitejši za ocenjevanja in ocenjevalca. Kadrovska služba pa bi tudi lažje nadzorovala potek in rezultate ocenjevanja.

Iz lastne prakse ocenjevanja bi lahko izpostavil težavo pri ocenjevanju nivojev dosežene kompetence pri posamezniku. Kompetence so sicer pripravljene stopnjevalno, kot vidimo iz navedenih primerov, vendar je pogosto zelo težko z gotovostjo oceniti dejansko raven zaposlenega. Za povečanje objektivnosti bi lahko priporočili še dodatne pristope k preverjanju doseženega oziroma dejanskega nivoja kompetenc posameznika. Tehnike preverjanja bi lahko bile: vedenjski intervju za kadrovanje in zasedanje novih delovnih mest ob napredovanju in premestitvah, metoda 360 stopinj za vse zaposlene, LSI (lifestyle inventory) analiza za vodstveni kader. Omenjene dodatne aktivnosti preverjanja nivoja kompetenc bi lahko izvajali na vsakih nekaj let oziroma po potrebi.

Kot smo že omenili pri razlagi raziskave o zavzetosti, je fluktuacija v podjetju izjemno nizka, nekaj vsled zahtevnega zunanjskega okolja in s tem povezano slabo ponudbo prostih delovnih mest, nekaj pa tudi celostni skrbi podjetja za svoje zaposlene, kar se

vidi v izjemno visoki stopnji zavzetosti. Nizka fluktuacija v podjetju pa za posameznika v organizaciji pomeni, da ima znotraj podjetja slabe izgleda za možnost napredovanja. V anketi zavzetosti je bil vsa leta pozitiven odgovor na trditev »Imam dobre možnosti za razvoj svoje kariere v podjetju« pod 40 %. Podjetju oz. kadrovske službi bi predlagal, da za ambicioznejše zaposlene bolje izkorišča možnosti mednarodne kariere znotraj skupine Imperial Tobacco. Na intranetnih straneh so vpisana vsa prosta delovna mesta znotraj skupine in verjetno ni posebno zahtevno avtomatsko povezati intranet Tobačne Ljubljana z globalnim. Lahko bi se tudi identificiralo posameznike, ki imajo željo in seveda sposobnosti, in jih posebej pripraviti za pravilno kandidaturo na delovna mesta v skupini Imperial Tobacco.

Sistem nagrajevanja (redna mesečna plača ter letni bonus v višini 2,1 mesečne plače) in sistem izračunavanja bonusa je v določenih segmentih upravljanja ne motivacijski in bi bil potreben prevetritve, če ne že predelave. Višina bonusa je vezana na uspeh treh dejavnikov: osebni cilji – 40 %, cilji podjetja – 30 % in cilji skupine – 30 %. Bonus se izplačuje ob koncu koledarskega leta, v obdobju t. i. božičnice, vezan pa je na cilje poslovnega leta, ki se priče oktobra in zaključí septembra. Tobačna Ljubljana in z njo Tobačna 3Dva sledi finančnemu koledarju svojega lastnika. Izplačilo je tako lahko časovno precej oddaljeno od trenutka, ko je bil določen cilj postavljen in tudi dosežen. Menimo, da bi bilo precej bolj motivacijsko za posameznika, če bi v primeru večjih projektov dobil plačilo (dodatno) nemudoma po zaključku projekta.

Nizka fluktuacija in relativno stabilna velikost organizacije sta pripomogli k temu, da se sistem kompetenčnih profilov redko uporablja pri kadrovanju, vendar pa je podjetje Tobačna 3Dva, kot smo že omenili v opisu, maloprodajno podjetje, ki deluje na sistemu franšiz in tako pogosto išče nove partnerje tako zaradi odpiranja novih prodajnih mest kot tudi menjav obstoječih upravljalcev prodajnih mest. Smiselno bi bilo pripraviti koncept potrebnih kompetenc tudi za naše poslovne partnerje, ki upravljajo posamezna prodajna mesta, ter pripraviti standardiziran formaliziran postopek selekcije novih upravljalcev naših prodajnih mest. Verjamemo, da bi tak sistematiziran postopek pripeljal do boljše kakovosti partnerjev in tako pripomogel k uspešnosti podjetja.

## 6 SKLEP

V procesu uvajanja integriranega upravljanja uspešnosti v podjetju Tobačna 3Dva lahko ugotovimo, da je podjetje korenito stopilo na pot devolucije kadrovske funkcije, saj je koncept IPM v svojem bistvu predpostavljal in zahteval izrazito vlogo linijskih vodij, ki so bili v ta namen opravnomočeni in usposobljeni. Linijski vodje so tako v veliki meri postali nosilci vlog, ki jih je pred uvedbo izvajala kadrovska služba. Postopek je bil celovito upravljan. Osebno menim, da so linijski vodje v Tobačni 3Dva usposobljeni in uspešni pri izvajanju teh vlog.

Ugotavljamo, da sistem celostnega upravljanja uspešnosti IPM pozitivno vpliva na delovanje preučevanega podjetja na različnih nivojih, tako pri doseganju večje uspešnosti, zavzetosti, enakopravnega obravnavanja delavcev, komuniciranja, saj se s takšnim načinom v večji meri pojasnijo pričakovani cilji podjetja. Lahko bi zaključili, da proces IPM in seveda vse MČV aktivnosti, ki jih je le-ta posredno in neposredno vzpodbudil, predstavlja tudi povezovalno vlogo za vse zaposlene, saj jih združuje v enotno miselnost ter organizacijsko kulturo. Z opredeljenimi ključnimi kompetencami se želi vsem zaposlenim sporočiti, katere so tiste vrednote, ki jih organizacija goji, in kakšno vedenje podpira podjetniško kulturo. Nivo zavzetosti, ki jo pokaže študija v letih 2012–2014, pokaže nadpovprečne rezultate tako za Skupino Tobačna Ljubljana, posebej pa še za preučevano podjetje Tobačna 3Dva. Zaposleni v podjetju tako s svojo zavzetostjo pomembno vplivajo na rezultate podjetja. Verjamemo, da je samo takšno podjetje, ki ima predane zaposlene in ki živio ter delujejo v skladu z vrednotami, lahko na dolgi rok uspešno. Na naše raziskovalno vprašanje »So zaposleni v podjetju 3Dva po uvedbi IPM bolj zavzeti?« lahko tako na podlagi rezultata študije zavzetosti in tudi preko podanih odgovorov vodje kadrovske službe odgovorimo pritrdilno. Uvedba integriranega upravljanja uspešnosti v podjetju Tobačna 3Dva vpliva in je povečala zavzetost zaposlenih, samo preučevano podjetje pa je, kot vidimo iz grafa 4.1, tudi precej izboljšalo poslovni rezultat. Podjetje je v letu 2010 še delalo izgubo, v letu 2015 pa se je rezultat dvignil na 400.000€. Seveda je uspeh podjetja vedno splet več dejavnikov in je znanstveno zelo težko opredeliti pomembnost posameznih, vendar bi lahko kot zaposleni v preučevanemu podjetju špekulativno menedžmentu človeških virov pripoznal eno ključnih vlog.

Tobačna 3Dva in teorija medčloveških odnosov. Čisto na začetku priprave diplomske naloge sem ob prebiranju literature naletel t. i. Hawthronske študije (Svetlik 2009), kjer so ugotavljali vpliv delovnih pogojev, kot so: osvetlitve delovnih prostorov, razporeditev odmorov, dolžino delovnega časa, na učinkovitost dela. Brez da zaidemo v podrobnosti študije, lahko povzamemo zaključke, da se je delovna učinkovitost povečala tako v testni kot tudi kontrolni skupini, kar je raziskovalce seveda zelo presenetilo, saj so v testni skupini delovne pogoje izrazito slabšali. Izkazalo se je, da so raziskovalci pozornost namenjali samo eni dimenziji, delovnim pogojem, ostalim vidikom pa se niso posvečali. Manjša skupina, ukvarjanje z ljudmi, občutek pomembnosti so se izkazale enako oz. celo bolj pomembne za učinkovitost dela kot pa delovne okoliščine. Če malo poenostavimo, bi lahko sklepali, da se je podobno dogajalo tudi v preučevanem podjetju. Proces vpeljave IPM v podjetje je ob uvajanju prinesel veliko sprememb, ki so bile vsaj po našem mnenju pravilno izvedene. Spreminjanje načinov upravljanja uspešnosti je bilo celovit proces, ki je vključeval veliko delavnic in vključil praktično celo organizacijo v izdelavo tega sistema in leta 2012 tudi v modifikacijo kompetenčnega okvira. Ob pričetku vpeljave so posamezniki IPM dojemali samo kot še en »centralni« projekt ki bo hitro minil. Vendarle je projekt kmalu postal proces, ki je postal standardni. Linijski vodje in zaposleni so se »inštituta« rednega letnega razgovora priučili in ponotranjili in se tekom let in usposabljanj naučili in izrabljali vse prednosti, ki jih voden in sistematiziran pogovor lahko nudi tako vodji kot tudi zaposlenemu. Raziskave zavzetosti niso bile same sebi namen ampak se jih je vodstvo in zaposleni naučilo upoštevati in z novimi aktivnostmi zapolnjevati vrzeli, kjer je bilo le-to mogoče in smiselno. Če se vrnem na iztočnico in na izsledke Hawthronskih študij, bi lahko zaključili, da je koncept integriranega upravljanja uspešnosti – IPM dejansko vplival na uspešnost zaposlenih, verjetno pa so veliko, če ne še več, naredili ostali vidiki, ki jih nismo merili, so pa v menedžmentu človeških virom ravno tako pomembni, kot je vzpostavitev organizacije, ki ima sistematizirano odprto komuniciranje. Posameznik ni le deklarativno pomemben, ampak se ga dejansko opazi in njegovo mnenje se upošteva.



## 7 LITERATURA

1. Aon Hewitt. 2015. *2015 Trends in Global Employee Engagement*. Dostopno prek: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf> (22. februar 2016).
2. Becker, E. Brian in Mark A. Huselid. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management* 32 (6): 898–925. Dostopno prek: Sage.
3. Boyatzis, Richard E. 1982. *The Competent Manager - a Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
4. Brložnik, Jure, Janez Dodič, Marjan Hafner. Matevž Hribernik. Slavica Jurančič, Mojca Koprivnikar Šušteršič, Tanja Kosi Antolič, Janez Kušar, Jože Markič, Helena Mervic, Tina Nenadič, Mitja Perko, Jure Povšnar, Ana T. Selan, Dragica Šuc, Ana Vidrih. 2015. *Ekonomsko ogledalo* 12 (XXI). Dostopno prek: [http://www.umar.gov.si/publikacije/single/publikacija/zapisi/ekonomsko\\_ogledalo\\_december\\_2015/5/?tx\\_ttnews%5Bsyar%5D=2016&cHash=d8459d1647](http://www.umar.gov.si/publikacije/single/publikacija/zapisi/ekonomsko_ogledalo_december_2015/5/?tx_ttnews%5Bsyar%5D=2016&cHash=d8459d1647) (4. februar 2016).
5. Definition and selection of competencies (DeSeCo). 2005. *Theoretical and conceptual foundations, Strategy paper*. Dostopno prek: [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/infothek/erhebungen\\_\\_quellen/blank/blank/desecco/02.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/infothek/erhebungen__quellen/blank/blank/desecco/02.html) (28. marec 2016).
6. Ignjatovič, Miroljub in Samo Pavlin, ur. 2013 *Analiza indikatorjev trga delovne sile (LFS) Slovenija in Evropa 2005—2013*. Dostopno prek: [http://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv/indikatorji\\_trga\\_delovne\\_sile.pdf?sfvrsn=0](http://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv/indikatorji_trga_delovne_sile.pdf?sfvrsn=0) (23. marec 2016).
7. Imperial Tobacco. 2008. *Integrated Performance Management. Performance Kit*. London: interno gradivo.
8. --- 2012. *Our people workshop*. Bristol: Interno gradivo.
9. Kohont, Andrej. 2005a. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 29–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
10. ---. 2005b. *Kompetenčni profil slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

11. Kohont, Andrej. 2015. *Upravljanje človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Lah, Lenart. 2012. *Aktualno na trgu dela: prožne oblike zaposlitev, brezposelnost in neaktivnost*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronicovico?IdNovice=5045> (4. februar.2016).
13. Leiler Kos, Ženja. 2014. *Pregled medijske krajine v Sloveniji*. Dostopno prek [http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/raziskave-analize/mediji/2014/medijska\\_krajina\\_v\\_sloveniji\\_16042014.pdf](http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/raziskave-analize/mediji/2014/medijska_krajina_v_sloveniji_16042014.pdf) (4. februar 2016).
14. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
15. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
16. Možina, Stane in Nada Zupan. 2009. Strateški menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 97–142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Reynolds, Nicholas. 2010. Key Competencies in the Knowledge Society IFIP TC 3 International Conference, KCKS 2010, Held as Part of WCC 2010, Brisbane. Dostopno prek: Sage.
18. Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 12–27. Ljubljana: GV Izobraževanje.
19. Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 51–73. Ljubljana: GV Izobraževanje.
20. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. Razvoj Menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17–62. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Slovar Slovenskega knjiženega jezika 2008. Dostopno prek: <http://www.fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=kompetenca>, (28. februar 2016).

22. Srikanth P. B. in M.G. Jomon. 2015. Perception of Managerial Competency Needs: An Indian Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management* 2. 139–170. Dostopno prek: Sage.
23. Teran, Monika. 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 15. marec.
24. Tobačna Ljubljana d.o.o. 2014. *Poročilo o zavzetosti*. Ljubljana: interno gradivo.
25. Žurga, Gordana. 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## PRILOGE

### Priloga A: Globalna anketa zavzetosti – Vprašalnik 2014



#### Dobrodošli v Globalni anketi zavzetosti 2014

Hvala za sodelovanje. V tej anketi vam bomo zastavljali vprašanja o vaših zaznavanjih in mnenju glede dela v vašem osebnem poslovnem okolju in v Imperial Tobacco na splošno.

Razen če se vprašanje posebej nanaša na Imperial Tobacco, prosimo, da odgovarjate glede na vaše osebno poslovno okolje.

Vsi odgovori bodo zaupni. Odgovore na anketo bo obdelalo svetovalno podjetje za človeške vire Aon Hewitt, ki nudi pomoč Imperial Tobacco pri tej anketi. Nihče iz Imperial Tobacco ne bo videl nobenih posameznih vprašalnikov.

#### Navodila

Za vsako trditev odključajte ali prekrižajte okence, ki najbolje predstavlja vaše osebno mnenje. Ni pravih ali napačnih odgovorov. Želimo izvedeti, kakšna so vaša stališča in kako razmišljate.

Ko končate anketo, jo vložite v priloženo kuverto do 02. novembra 2014.

Pravilne oznake      Nepravilne oznake

#### O meni

	Se popolnoma ne strinjam	Se ne strinjam	Se delno strinjam	Se popolnoma strinjam
1 Ravnotežje med mojimi delovnimi in osebnimi obveznostmi mi ustreza . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Moj neposredni vodja mi daje vso potrebno podporo, da sem lahko uspešen/na . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Obstaja učinkovit postopek, ki mi pomaga pri ugotavljanju mojih prednosti in razvojnih potreb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Tega podjetja ne bi zlahka zapustil/-a. . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Glede na moje prispevke temu podjetju menim, da sem pravično nagrajen/a. . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Menim, da imam dobre možnosti za razvoj svoje kariere v podjetju . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Jasno lahko opredelim, zakaj je delati v tem podjetju drugače kot v drugih organizacijah . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Ponosen/-na sem, da sem del tega podjetja . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### O mojem delovnem mestu

9 Motiviran/a sem za iskanje inovativnih in kreativnih rešitev za izboljšanje uspešnosti organizacije . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Fizično okolje je ustrezno glede na delo, ki ga opravljam . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Moje delo me spodbuja, da v celoti izkoriščam svoje znanje in spretnosti. . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Delovna sredstva in orodja, ki jih imam na razpolago, mi omogočajo maksimalno produktivnost. . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Preizkušam lahko nove stvari, tudi če vodijo do napak . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Razumem, kako moje delo vpliva na možnost za uspeh organizacije . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 V podjetju obstaja dovolj priložnosti za pridobivanje novih spretnosti in izkušenj . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Način, kako upravljamo z uspešnostjo v podjetju mi omogoča, da se osredotočam na doseganje ciljev organizacije . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Razumem, kako spremembe v organizaciji vplivajo name in na mojo ekipo . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prosimo, obrnite

### O mojih sodelavcih in o vodji

("vodja" je neposredni vodja ali oseba, najbolj odgovorna za odrejanje vaših delovnih nalog in oceno delovnih rezultatov.)

	Se popolnoma ne strinjam	Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
18 Moji sodelavci si skupno prizadevajo za doseganje naših ciljev . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Moj vodja pričakuje, da odgovarjamo za svojo uspešnost . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Moj vodja mi podaja konstruktivne povratne informacije, zaradi česar lahko izboljšam svoje rezultate . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Z vodjo jasno določiva pričakovanja in cilje . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### O vodstvu (najvišji nivo vodstva, ki ga lahko vidite)

22 Naša vodilna ekipa je ustrezno vidna in dostopna zaposlenim . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Naša vodilna ekipa si prizadeva za odprto in pošteno komunikacijo. . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 Naše vodstvo obravnava zaposlene v tej organizaciji kot izredno dragocene . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Prepričan/a sem, da bodo rezultati te ankete ustrezno obravnavani. . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Vodstvo spodbuja sodelovanje in timsko delo v celotnem podjetju . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Naše vodstvo služi kot zgled za naše vrednote . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Naša vodstvena ekipa določa jasno usmeritev za prihodnost . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 Naše vodstvo sprejema dobre poslovne odločitve. . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 Naše vodstvo me navdušuje glede prihodnosti te organizacije . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### O Skupini Imperial Tobacco

31 Odzivamo se na vedno nove potrebe naših strank, npr. trgovine, prodajalcev itd . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 Ta organizacija močno podpira učenje in razvoj svojih zaposlenih . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 Če imam priložnost, govorim čudovite stvari o delu v tej organizaciji . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 Ta organizacija velja za eno najboljših delovnih okolij za nekoga z mojo izobrazbo in izkušnjami . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 To organizacijo bi brez zadržkov priporočil/-a prijatelju, ki išče zaposlitev . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 Zelo hitro odreagiramo na spreminjajoče potrebe naših strank . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 Ta organizacija me navdušuje, da delam po svojih najboljših zmožnostih vsak dan . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 Razvijamo delovno silo, ki se dobro prilagaja spremembam . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39 Ta organizacija izpolni obljube, dane svojim zaposlenim . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40 Redko razmišljam o tem, da bi zapustil/-a to organizacijo in se zaposlil/-a drugje . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41 Ta organizacija me spodbuja k temu, da prispevam več, kot je običajno potrebno za dokončanje dela . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42 Ta organizacija mi nudi vso potrebno podporo, da lahko razvijam ideje, ki še dodatno pripomorejo k večji uspešnosti . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43 Opažam, da naši ljudje upoštevajo naše vrednote . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44 Ta organizacija nudi odlične karijerne priložnosti za zaposlene z najboljšimi dosežki. . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45 Ta organizacija ima odličen sloves v lokalnem okolju . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46 To je družbeno in okoljsko odgovorna organizacija . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47 Če bo organizacija poslovala dobro, bom ustrezno udeležen/-a pri njenem finančnem uspehu . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 48 Kaj bi spremenili v povezavi z Imperial Tobacco podjetjem kot vašim delodajalcem (Vaše pripombe bomo posredovali, ne da bi jih spreminjali.)

Da bi nam pomagali pri razvrščanju podobnih predlogov v skupine prosimo, da izberete področja, ki najbolj ustrezajo vašim predlogom.

- Možnosti za razvoj kariere  Spremembe  Sodelavci  Ugled podjetja  Korporativna in družbena odgovornost  Kupci  Vpliv  
 Inovativnost  Vodstvo  Učenje in razvoj  Linijski vodja (formalno nadrejeni)  Plača in bonitete  Upravljanje uspešnosti  
 Priznanje  Viri  Vrednote  Delovno okolje  Delovne naloge  Ravnovesje služba/zasebno življenje  Drugo

- 49 Če bi lahko izbrali le eno stvar, ki naj jo Imperial Tobacco obdrži, kaj bi izbrali? (Vaše pripombe bomo posredovali, ne da bi jih spreminjali.)

Da bi nam pomagali pri razvrščanju podobnih predlogov v skupine prosimo, da izberete področja, ki najbolj ustrezajo vašim predlogom.

- Možnosti za razvoj kariere  Spremembe  Sodelavci  Ugled podjetja  Korporativna in družbena odgovornost  Kupci  Vpliv  
 Inovativnost  Vodstvo  Učenje in razvoj  Linijski vodja (formalno nadrejeni)  Plača in bonitete  Upravljanje uspešnosti  
 Priznanje  Viri  Vrednote  Delovno okolje  Delovne naloge  Ravnovesje služba/zasebno življenje  Drugo

## **Priloga B: Prestavitev kompetenc IPM (2010)**

### **Želja po rezultatih**

Ambiciozna želja po določanju, izpolnjevanju in preseganju raztegljivih ciljev in po vnašanju tempa v poslovanje

Zakaj je pomembna za podjetje

Doseganje rezultatov omogoča ustvarjanje trajne vrednosti podjetja. Pogoji na trgu se pogosto spreminjajo in zato je potrebno, da uspešno kljubuješ vsem situacijam. Povečevanje vrednosti s pomočjo akvizicij ali obstoječega poslovanja, zahteva ambicioznost, vztrajnost in tempo.

Kako deluje skala

1. nivo se ukvarja z iskanjem hitrejšega in boljšega načina dela. 4. nivo pa že predpostavlja pomembne podjetniške korake. Napredovanje od 1. do 4. nivoja se dogaja na osnovi določanja, izpolnjevanja in preseganja vedno bolj raztegljivih osebnih in poslovnih ciljev.

1. nivo. Postavlja jasne cilje in se osredotoča na delo

Svoj trud in trud drugih osredotoča na to, da delajo prave stvari na pravi način. Brezobzirno postavlja prioritete, da bi dosegel čim večji poslovni uspeh. Uporablja in prilagaja vse, kar se je drugje v podjetju izkazalo za dobro, da bi pospešil doseganje poslovnih rezultatov. Najde hitrejši, bolj učinkovit način opravljanja stvari. Z jasno logiko v ozadju daje prednost svojemu delu (in pomaga drugim, da dajo prednost svojemu delu) Je kritičen do izgub in neučinkovitosti in sproži ukrepe za odpravo tega Zagotovi, da sam in drugi speljejo začeti posel do konca

2. nivo. Postavlja raztegljive cilje in izkorišča uspešnost

Zase in za druge postavlja zelo ambiciozne cilje in jih dosega. Pri tem neusmiljeno premaguje vse ovire do zadovoljivega zaključka. Postavlja si osebne cilje, ki jasno predstavljajo osebni izziv. Postavlja druge cilje, ki predstavljajo izziv. Premaguje ovire, ki bi ga lahko zavirale pri doseganju ciljev. Dviguje zahteve glede na uspešnost.

3. nivo. Prevzema preračunljivo tveganje.

V interesu podjetja tvega pri merljivih dosežkih. Postavlja cilje, ki so izredno raztegljivi in vsebujejo element tveganja (najpogosteje tveganje, da zaradi raztegljivosti ne bodo dosegljivi). Tehta stroške, tveganje in koristi posla ali dejanja Določa, kam je najbolje vložiti osebni trud glede na potencialne koristi za podjetje. Močno zviša zahteve glede učinkovitosti in če je potrebno, sprejema ostre odločitve.

4. nivo. Prevzema podjetniško tveganje.

Pogumno in podjetniško se obnaša, da doseže pomembne dosežke za podjetje. Za vsako pomembno poslovno prednost prevzame preračunljivo tveganje. Sproži pomembne nove poslovne spodbude. Za nov posel nameni veliko časa, virov (delovna sila, denar) in truda. Spodbuja druge, naj se podjetniško obnašajo in žrtvuje veliko svojega časa in energije za podpiranje njihovega truda. Usmerja druge, kam je najbolje vlagati njihov trud glede na potencialne koristi za podjetje.

Človek, ki nima teh sposobnosti:

Zapravlja čas in ne ravna gospodarno z viri. Sprejme status quo in raje dela stvari tako, kot so se vedno opravljal. Redko stori kaj več kot je nujno in redko da kaj več od sebe, kot se od njega

pričakuje (srečen je s takim stanjem, kot je) Ne upa kratkoročno vlagati, da bi bil dolgoročno bolj učinkovit. Vedno znova postavlja ena in ista vprašanja in ne upošteva nasveta, ko ga dobi.

## **Samozavestna odkritost**

Potreba po poslovanju na način, za katerega ste prepričani, da je pravi, in

izzivanje drugih, da storijo enako.

Zakaj je pomembna za podjetje:

Podjetje potrebuje dinamično in robustno izmenjavo mnenj o tem, kaj predstavlja Skupina ITG in najboljši način za napredovanje, posebno tam, kjer hitre spremembe v sektorju zahtevajo odkritost od starega načina poslovanja. Razen tega je naš sektor pod strogim nadzorom. Zato je treba biti pošten, odkrit in odgovoren, in vodilni delavci morajo podpirati najvišje etične standarde. Ta sposobnost deluje skupaj s partnerstvom (glej skupino Uspeh s pomočjo ljudi) in pospešuje razvoj zaupanja, ki je potreben za ustvarjanje uspešnih izmenjav z distributerji, različnimi kanali, partnerji v dobaviteljski verigi, pristojnimi vladnimi službami in drugimi.

Kako deluje skala.

Obstajata dva vidika te skale. Ravnati v skladu z vrednotami in zaupanje vase. Ko se skala premika od 1. nivoja proti 4.-emu nivoju, se povečuje osebno tveganje, povezano z ravnanjem v skladu z osebnimi vrednotami in z ohranjanjem zaupanja vase. Na 1. nivoju sta odkritost in zaupanje vase povezana z normalnim nivojem, ki ga oseba pričakuje pri svoji vlogi. Na 4. nivoju pa se oseba trudi demonstrirati odkritost in zaupanje vase, četudi vidi, da obstaja pri tem precejšnje osebno tveganje.

1. nivo. Pošten do drugih.



Je pošten in odprt do drugih, govori odkrito in je odkrit v odnosih do drugih.

Vedno stori to, kar obljubi, Svoje misli izraža zaupljivo, odkrito in konstruktivno. Pri delu ne potrebuje stalnega nadzora. Spodbuja druge, naj bodo pošteni.

2. nivo. Zagovarja.

Zagovarja stvari, kadar je to težko. Izvaja ukrepe za večjo transparentnost v korist podjetja. Zagovarja to, kar misli, da je prav. Izraža zaupanje v lastna mnenja, trditve in po potrebi obide formalne poti. Načinja težka vprašanja, ki se jih drugi izogibajo. Želi razčistiti stvari. Pripravljen na sprejemanje odločitev, četudi se drugi ne strinjajo s predlaganim postopkom

3. nivo. Kljubuje.

V interesu podjetja kljubuje argumentom ali mnenju drugih. Sprejema težke odločitve ali stališča, če je to potrebno za posel. Kljubuje drugim, tudi če imajo ti moč in vpliv, če je to v interesu podjetja. Sprejema odločitve, ki so v skladu z vrednotami podjetja, četudi so v nasprotju z njegovimi osebnimi interesi. Kljubuje obstoječim načinom dela, sistemom in procesom znotraj podjetja, kadar je to potrebno. Kljubuje nadrejenim glede njihovih idej in delovnih praks z namenom izboljšanja uspeha timov ali podjetja in je odprt na izzive drugih

4. nivo. Kljubuje na lastno tveganje.

Neposredno kljubuje dejanjem in vrednotam močnih in vplivnih posameznikov, če so v nasprotju z interesi podjetja, četudi je s tem povezano osebno tveganje. Za zaščito interesov ali ohranjanje vrednot podjetja kljubuje drugim na višjih položajih bodisi znotraj ali zunaj podjetja. Vztraja, četudi se sooča z močnim odporom. Ohranja zaupanje tudi v zelo težkih okoliščinah. Bo spremenil držo, če obstaja za to razumna zahteva

Človek, ki nima teh sposobnosti:

Bo govoril to, kar ljudje želijo slišati namesto tega, kar res misli. Raje ostaja na varnem kot da bi izzival ljudi na položaju. Raje ostaja na varnem kot da bi izzival sodelavce. Govori eno in dela drugo. Ne sprejema povratnih informacij. Ne kompenzira lastnih izzivov z aktivnim poslušanjem drugih. Vedno obljublja najboljše, a nikoli ne drži obljube

## **Iskanje informacij**

Sposobnost za zbiranje in samo zbiranje informacij iz številnih virov, ki koristijo podjetju.

Zakaj je pomembno za podjetje:

Gre za ciljno in strogo skeniranje, ki obvešča, kaj delamo. Vodilni delavci podjetja potrebujejo pregled nad dogajanjem v organizaciji, da odkrijejo in izkoristijo ideje in

najboljše prakse. Zunanje skeniranje nam pomaga razumeti kupce in njihovo kupno obnašanje. Pomaga doseči odličnost v proizvodnji in v dobaviteljski verigi, spoštovanje veljavnih zakonskih predpisov, ki vplivajo na računovodske prakse in skupne zadeve v podjetju. Zagotavlja informacije, ki pomagajo izoblikovati pristope za premagovanje konkurence.

Kako deluje skala:

Napredovanje skale temelji na naravi zbiranja informacij. Na 1. nivoju se zbirajo informacije s pomočjo enostavnega spraševanja. Na 2. in 3. Nivoju pride do sondiranja in raziskovanja. Na 4. nivoju oseba vzpostavlja sisteme za zbiranje informacij in spodbuja druge, da storijo enako.

1. nivo. Postavlja vprašanja.

Postavlja vprašanja ljudem, ki so vpleteni v neko stvar. Zbira informacije znotraj širšega tima. Postavlja neposredna vprašanja ljudem, za katere pričakuje, da poznajo odgovor. Sprašuje več kot enega človeka, da preveri/ dobi različne poglede na stvar. Bere o stvari, da dobi različne poglede o neki situaciji

2. nivo. Koplje globlje.

Hoče priti do bistva stvari z neizprosnim iskanjem. Poizvedovanje presega spraševanje pristojnih ljudi in virov. Zbira informacije s svojega področja. Raziskuje stvari tako, da postavlja celo vrsto vprašanj, da bi prodrl do bistva stvari. Uporablja celo vrsto virov, npr. elektronske vire, iz oči v oči. Ni zadovoljen s prvim odgovorom ali odgovori.

3. nivo. Raziskuje.

Proaktivno naroča raziskave ali sam raziskuje, da bi prišel do podrobnih informacij o neki stvari ali situaciji. Zbira in uporablja informacije iz podjetja. Opravlja sistematsko raziskovanje (načrtuje program formalne ali neformalne študije) z namenom, da pridobi izčrpane informacije o neki stvari. Naroči tretji osebi, da podrobno razišče neko stvar (kar bo trajalo nekaj tednov ali mesecev). Zbira in posreduje informacije drugim področjem v podjetju.

4. nivo. Uporablja obstoječe sisteme za zbiranje informacij.

Proaktivno široko in sistematično zbira informacije iz cele vrste virov, da pridobi in ohrani poznavanje dogajanja znotraj in izven industrije. Ustvarja in uporablja mreže, se udeležuje ključnih dogodkov itd. Bori se za zbiranje informacij in njihovo posredovanje v podjetju. Lekcije, ki se jih je naučil v drugih tržnih sektorjih in v naši branži koristno prenaša v podjetje. Pozna lokalno in globalno gospodarsko klimo, finančne trende, vladno politiko in zakonodajo ter njihove vplive in to znanje izkorišča v podjetju. Organizira ljudi in procese za zbiranje podatkov, ki so povezani z doseganjem poslovnih ciljev podjetja.

Človek, ki nima teh sposobnosti:

Zapravlja čas z zbiranjem informacij zaradi informacij samih. Se odloča brez ustreznih podatkov. Se oprime določenih informacij ali enega vira informacij, ne da bi jih dodatno preveril. Se ne zanima za trenutno dogajanje v poslu, projektih, ki potekajo ali zunanjih dogajanjih.

## **Poslovna žilica**

Potreba in sposobnost določanja, ustvarjanja in koriščenja poslovnih priložnosti.

Zakaj je pomembna za podjetje:

Ta sposobnost, ki se osredotoča navzven, je ključna za rast podjetja. Potrebna je za odpiranje novih trgov ter za zaščito in rast tržnega deleža na osvojenih trgih.

Kako deluje skala:

Pri tej sposobnosti obstajata dva pomembna vidika, ki morata obstajati skupaj, da zagotavljata poslovno žilico: prepoznavanje priložnosti in reagiranje nanjo. Skala napreduje na osnovi priložnosti in časovnega okvira, v katerem deluje posameznik.

1. nivo. Se obnaša poslovno

Sklepa posle, dogovore in pristope, odvisno od tega, kaj bo najbolj koristilo poslu. Razmišlja in ukrepa tako, da čim bolj poveča rentabilnost ali vrednost posameznih transakcij. Takoj prepozna priložnosti za znižanje stroškov in jih izkoristi. Pri vsaki transakciji doseže najboljši možni dogovor za ITG in pri tem upošteva kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni posel. Je sposoben videti celotno sliko.

2. nivo. Vidi in izkoristi poslovno priložnost.

Odkrije in izkoristi poslovno priložnost, ki bo imela poslovne koristi. Takoj prepozna priložnosti za ITG in jih izkoristi. Odkriva nove načine za povečanje prodaje na obstoječem ITG-jevem področju in jih izkoristi. Z uvajanjem novih procesov ali boljših sistemov odkriva načine zmanjševanja stroškov ter ukrepa, da bi razvil to idejo. Upošteva alternativne pristope za reševanje problemov znotraj dobaviteljske verige ter izbere najugodnejšega.

3. nivo. Vidi in izkoristi glavne poslovne priložnosti

Odkriva in izkoristi glavne poslovne priložnosti, ki bodo doprinesle pomemben prispevek v 1-2 letih. Opazi priložnosti, ki sicer ne bodo koristile takoj, a bodo verjetno koristile v 1-2 letih, ter jih izkoristi. Išče načine, kako pomembno znižati stroške s

pomočjo sprememb v proizvodnji, npr. skoncentrirati proizvodnjo na samo nekaj obratov, ter sproži ukrepe, da to doseže. Išče potencialne nove trge, ki bi se lahko odprli v roku 1-2 let in obdeluje te priložnosti.

#### 4. nivo. Ustvari dolgoročno poslovno priložnost

Trudi se ustvariti pomembno poslovno priložnost za prihodnost (za naslednji 2 leti ali dalj), ki bo pomembno vplivala na poslovne rezultate. Podpira ali vodi program (npr. tehnične inovacije v proizvodnji), ki bo spremenil poslovni model ITG ali dolgoročno prepozicioniral poslovanje. Vidi in izkoristi dolgoročno poslovno priložnost. Odkriva in odpira (ali podpira) nove trge, kjer obstaja verjetnost, da se naložba vsaj dve leti še ne bo povrnila.

Človek, ki nima teh sposobnosti:

Spregleda priložnosti, ki bi lahko bile dragocene za ITG. Vidi priložnosti, a jih ne izkoristi. Opravlja neprofitno dejavnost. Nima teženj (energije) za ustvarjanje poslovnih priložnosti

## **Logično razmišljanje**

Potreba in sposobnost uporabljati podatke za razumevanje situacije ali problema.

Zakaj je pomembno za podjetje:

Hitro razumevanje podatkov nam omogoča razumevanje dogajanja na našem trgu in v podjetju, da lahko hitro in pred konkurenco reagiramo na dogajanja. Pri tej sposobnosti gre za analizo. To pomeni, da oseba koristi sposobnost reševanja problemov z razčlenjevanjem problema na njegove sestavne dele za boljše razumevanje problema.

Kako deluje skala:

Skalo sestavljata dva elementa: analitična uporaba podatkov (razčlenitev problemov), ki zagotavlja vpogled, kako se lotiti situacije, in fleksibilnost za prilagajanje tem vpogledom. Z napredovanjem skale postaja analiza vse bolj kompleksna. Skala zahteva tudi ustrezne posameznike, ki po potrebi prilagajajo pristope na osnovi rezultatov analize.

1. nivo. Uporablja podatke:

Uporablja podatke za obveščanje o odločitvah in dejanjih. V podatkih vidi vzročne povezave ('če to ... potem to'). Uporablja lastne izkušnje. Pozoren je na vse podrobnosti

in se zanese na dokaze, ne na mnenja. Razčlenjuje probleme in ustvarja osnovne povezave. Koplje pod površjem

2. nivo. Opaža pomembne podrobnosti:

S pomočjo analize ugotavlja odnose med različnimi deli problema ali zadeve. Analizira različne dele problema, da vidi, kako so deli povezani med seboj. Razčleni problem na več stopenj (A vodi do B, B vodi do C). Vidi različne fasete iste stvari. Ugotavlja vzrok in posledico v situacijah in ocenjuje povezave.

3. nivo. Uporablja podrobnosti:

Analizira preko očitnega in svoj pristop ustrezno prilagaja. Od situacije do situacije se odloča, kako kaj storiti. Ugotavlja odnose med različnimi deli problema ali situacije, ki jih drugi ne vidijo. Uporablja strogo analizo, s katero vključuje nove podatke v obstoječe zanje. Med dogodki vidi več potencialnih razmerij.

4. nivo. Radikalno ponovno preceni položaj:

Na osnovi novih podatkov je sposoben popolnoma na novo predelati analizo ali serijo analiz. S pomočjo različnih analitičnih metod opravi več analiz, da dobi različne poglede na podatke (npr. analiza scenarija, PEST; SWOT itd.). Če se pojavijo nove informacije, je pripravljen popolnoma spremeniti pristop k problemu, četudi je (osebno) vložil v to precej časa. Pri odločanju se zanaša na dejstva in podatke (dobljene na osnovi analiz), četudi so rezultati drugačni od pričakovanih ali željenih.

Človek, ki nima teh sposobnosti:

Je zasut s podatki. Ne zna učinkovito določati prioritete. Najde samo eno razmerje med različnimi vidiki problema, kjer dejansko obstajajo številna razmerja. Ne vidi očitnega.

## **Inovativnost**

Potreba in sposobnost za oranje ledine in za črpanje idej drugih za nove ideje in pristope.

Zakaj je pomembna za podjetje:

Sprejemati ustvarjalne ideje, jih preoblikovati in se pojaviti z novimi idejami je ključ za inovacije na področju razvoja in proizvodnje, ki bodo nudile kupcem izbiro, kakovost in dodano vrednost. Kreativno razmišljanje bo postalo odločilno za naš uspeh. Pri tej sposobnosti gre tudi za razpoznavanje vzorcev, tj. sposobnost videti vzorce med različnimi viri podatkov. Tak primer je odkrivanje podobnosti med dvema človekoma ali dvema krajema.

Kako deluje skala:

Ta skala se v prvi vrsti ukvarja z ugotavljanjem vzorcev med različnimi viri podatkov. Z napredovanje skale do 4. nivoja (ki je zelo redek) postaja razpoznavanje vzorcev kompleksnejše. Vključuje tudi spodbujanje drugih k prispevanju idej.

1. nivo. Spodbuja ustvarjalno razmišljanje v skupini (brainstorming)

Vabi ljudi k prispevanju idej. Podpira prosto izmenjavo in pretok idej. Izkazuje resnični interes za ideje drugih. Prosi druge, da sodelujejo pri razpravah. Vodi skupinska ustvarjalna razmišljanja (brainstorming), skupinske razprave ter spodbuja sodelavce in druge, da izražajo svoje mnenje. Išče nove rešitve za stare probleme.

2. nivo. Oblikuje pristop ali idejo

Ideje drugih in material iz številnih virov zbira v povezano celoto. Ustvarja skupno razmišljanje, ki pomaga timu pri reševanju problema. Spodbuja A, da govori z B itd. Tako znotraj kot zunaj področja z namenom, da se širijo ideje/informacije in da se izboljša uspešnost. Vidi vzorce med različnimi podatki/viri podatkov in izrabi to za pojasnilo/argument/ teorijo o tem, kaj se dogaja ali kaj bi se moralo dogajati npr. pri ocenjevanju uspešnosti tovarne, izdelavi tržne analize, odločanju, v katerega dobavitelja vlagati itd. Dela načrte, ki na ustrezen in integriran način upoštevajo vidike številnih zainteresiranih.

3. nivo. Izkristalizira nov pristop

Prihaja z novimi načini razlag stvari, ki pomagajo drugim, da vidijo zadevo v drugi luči. Poenostavlja zapletene ideje in pomaga drugim, da jih razumejo. Zreducira informacije, da postane vsa kompleksnost informacij lažja za razumeti. Določa tri ključne vidike zelo kompleksne situacije. Izdela nov način gledanja na situacijo ali problem, katerega so se drugi že dalj časa trudili razumeti ali rešiti.

4. nivo. Orje ledino

Prihaja s popolnoma novim pristopom ali idejo, ki je nova za sektor. Vpeljuje novotarije (to so prave inovacije in ne le bistveno izboljšanje, zato je pri posameznikih zelo redko). Demonstrira prodorno razmišljanje. Besede, ki so s tem povezane, so 'ustvariti', 'odkriti' itd. Popolnoma na novo definira razumevanje o poslovanju podjetja (podobno

kot če bi trdil, da glavni tekmeč Pepsija ni Coca Cola, temveč voda), npr. v dobaviteljski verigi, tržnih poteh itd. Ustvari ali aktivno izbira ideje, s katerimi bo zagotovil dolgoročni vpliv na podjetje ali področje.

Človek, ki nima teh sposobnosti:

Verjame, da so njegove ideje boljše od drugih in ni odprt za ideje drugih. Preveč komplicira problem, ko ga skuša pojasniti drugim. Ne vidi vzorca med različnimi situacijami ali skupinami podatkov. Ne vidi vrednote, da bi delal stvari drugače.

## **Organizacijska ozaveščenost**

Želja in sposobnost razumeti prave odnose, ki obstajajo znotraj organizacij

Zakaj je pomembna za podjetje:

Ta vpogled prihrani čas in trud, ker informacije o tem, kdo ima vpliv, nam omogočajo pridobiti podporo in natančno določiti cilje za vplivni napor znotraj in zunaj podjetja (kot npr. informacije o tem, kdo v vladi, zakonodajnih organih ali med partnerji v dobaviteljski verigi ima vpliv na odločanje). To je še posebej pomembno pri medkulturnih projektih, saj omogoča uspešno vplivanje.

Kako deluje skala:

Napredovanje skale temelji na obsegu, v katerem je oseba usklajena s kulturo podjetja in odnosi moči. Ta sposobnost se pogosto uporablja skupaj s sposobnostjo strateškega vplivanja.

### 1. nivo. Identificira ključne vplivne osebe

Išče osebe ali skupine znotraj ali zunaj organizacije, ki dejansko odločajo in te informacije izkoristi za to, da dobi podporo za določeno zadevo ali za določen pristop. Pozna formalno in neformalno hierarhijo/strukturo v podjetju. Spozna formalno in neformalno hierarhijo/strukturo v zunanjih organizacijah, ki so pomembne za podjetje. Izkorišča poznavanje formalnih in neformalnih struktur za načrtovanje pristopov.

### 2. nivo. Razume kulturo in klimo

Razume način, kako potekajo stvari v določenem okolju ali kulturi in uporabi to znanje za načrtovanje pristopa, ki bo uspel. Na osnovi upoštevanja kulture podjetja in podkultur, ki obstajajo v različnih delih podjetja, pozna omejitve in ve, kaj je mogoče. Deluje znotraj teh omejitev. Pozna in uporablja jezik podjetja, da mu uspe doseči stvari, npr. S poslovnimi primeri. Pozna kulture, ki obstajajo v organizacijah, s katerimi sodeluje podjetje, npr. dobavitelji, distributerji, vladni resorji, in uporablja ustrezen jezik in pristope ter ve, kaj je mogoče doseči in česa ne. Nauči se izbirati srednjo pot zaradi interesa podjetja.

### 3. nivo. Pozna odnose v organizaciji

Natančno ve, katere sile in skupine ga podpirajo in katere mu nasprotujejo ter vodi analizo ljudi, ki pomagajo načrtovati interno ali eksterno strategijo vpliva. Pozna interese posameznikov in skupin in to upošteva pri načrtovanju, kako doseči dogovor. Prepozna, kje je moč znotraj ITG in v zunanjih organizacijah, ki so pomembne za ITG Ugotavlja odnose moči, dolgoročno politiko in zavezništva/rivalstva ter uporablja to znanje pri doseganju ITG-jevih poslovnih ciljev. Opravlja formalno in neformalno analizo verjetnosti, da lahko uspešno vpliva na potek dejanj na osnovi poznavanja stališč zainteresiranih ljudi o neki stvari, ter njihovi relativni moči. To uporablja za določanje najboljše poti naprej.

#### 4. nivo. Razume ozadje stvari

Razume globlje sile v ozadju, ki so vplivale na določeno stanje znotraj ali zunaj organizacije. To znanje koristi pri načrtovanju vplivne strategije. Prepozna, kako se kultura, sedanji in prihodnji odnosi moči povezujejo z zunanjimi silami (npr. povečani ukrepi), kar vpliva na uspešnost podjetja. Razume razlike med številnimi drugimi nacionalnimi in organizacijskimi kulturami in njihovo vpletenost pri mednarodnem poslovanju. Uporablja znanje in vpogled, da vpliva na spremenjeno agendo številnih mednarodnih ključnih zainteresiranih udeležencev in oblikovalcev mnenj.

Človek, ki nima teh sposobnosti:

Se drži proč od politike in zavrača to igro, ker se to ne ujema z njegovimi vrednotami. Verjame in obnaša se tako, kot da je podjetniška pogodba edina definicija razmerij moči, ki obstajajo v podjetju. Razmišlja in ravna tako, kot da vse organizacije in vsi deli organizacije ravna tako. Ne upošteva kulturnih razlik.

## **Inspirativno vodenje**

Potreba in sposobnost aktivirati ljudi in jih pripraviti do tega, da bodo delali skupaj v smeri ambicioznih ciljev.

Zakaj je pomembno za podjetje

Ta sposobnost je nujno potrebna za uspeh, saj izkorišča še dodatni trud, ki je potreben za doseganje ambicioznih ciljev rasti. Inspirativni vodje ustvarjajo skupno razumevanje o smeri, postavljajo standarde in zagotavljajo, da se vsi zaposleni osredotočajo na izboljšanje svoje uspešnosti. Izredni vodje dajejo mnogo več kot povprečni vodje.



## Kako deluje skala

Nivoji 1-4 se najdejo v vseh vodstvenih vlogah znotraj podjetja. Vendar situacijski dejavniki vplivajo na to, kako demonstrirati obnašanje, npr. Upravljanje podatkov, oddaljenost neposrednih poročil, organizacijske težave itd.

### 1. nivo. Upravlja tim

Zagotavlja, da tim in njegovi člani vedo, kaj se od njih pričakuje. Posreduje koristne informacije, predvsem o delu tima. Podpira odprtost. Z lahkoto komunicira. Uvaja procese, npr. sestanke tima, kjer se obveščajo o potrebnih informacijah. Zagotavlja, da vsak član tima natančno ve, kaj se od njega pričakuje. Postavlja jasna pričakovanja, npr. da zaposleni vedo, da morajo opraviti določeno delo v določenem roku. Opazi uspehe posameznikov in jim da vedeti, da je to opazil.

### 2. nivo. Razvija tim

Podpira in spodbuja tim in njegove člane. Podvzema ukrepe, da je tim še uspešnejši: odgovornost, hitro opazi slabo delo, zagotavlja potrebne vire, prepriča ljudi, da sodelujejo, zagotavlja, da se tim skupaj razvija. Ustvari okolje, ki omogoča uživanje v delu. Postavlja jasno smer razvoja tima kot celote. Izvaja ukrepe za krepitev timskega duha. Postavlja spremenljive standarde dela za člane tima in postavi lastne standarde, če deluje tim na nižji ravni. Zahteva visoko uspešnost in ne trpi povprečnosti. Ustvarja prijetno klimo v timu, ki spodbuja uživanje pri delu in visoko uspešnost.

### 3. nivo. Vodi tim

Delegira odgovornosti in pooblašča druge potem, ko je presodil njihovo pripravljenost. Spodbuja tim in njegove člane, da prevzamejo večje odgovornosti ter jim pri tem nudi podporo. Daje posameznikom polno odgovornost, da dosežejo rezultate, ki jih od njih pričakuje. Upira se skušnjavi, da bi posredoval npr. z nasvetom, ki bi lahko izničil pooblastila članov tima. Sprejema preračunljivo tveganje pri obremenjevanju posameznikov s tem, ko jim nalaga dodatne odgovornosti (sam je po potrebi na voljo spodporo).

### 4. nivo. Navdihuje druge

Riše privlačno sliko prihodnosti. 'Prodaja' svojo vizijo. Pričakuje 'dodaten' napor in delo tima in njegovih članov. Navdihuje tim z privlačno vizijo. Zagotavlja jasnost misije in smeri ITG-ja ali področja ter ju razčlenjuje tako, da vsi jasno razumejo svojo vlogo pri izvedbi. Ustvarja navdušenje in predanost tima, kar ima za posledico, da tim presega minimalne ravni uspešnosti, ki so potrebne za določeno obdobje.

Človek, ki nima teh sposobnosti:

Se problema uspešnosti ne loteva dosledno. Ne daje konstruktivnih povratnih informacij oz. jih ne podpira z dokazi. Se osredotoča na nalogo, da izloča ljudi. Ne daje timu jasne

smeri. Ne postavlja spremenljivih standardov dela. Ne posreduje informacij timu in/ali posameznim članom tima. Uporablja informacije za večanje osebne moči na škodo uspešnosti tima.

## **Razvijanje kompetenc / talenta**

Potreba po pospeševanju razvoja kompetenc v organizaciji. Ugotavljati in razvijati moramo naše potenciale v podjetju, da zagotovimo, da bomo v prihodnosti imeli ustrezno sposobne ljudi. Aktivno in sistematično ugotavljanje sposobnosti aktivira ljudi, povečuje motivacijo in s tem izboljšuje uspešnost.

Kako deluje skala:

Gre za namen in dejanje razvijanja zaposlenih. Na 1. nivoju morajo povratne informacije veljati za razvojne. Skala se nadaljuje s širitvijo in poglobljanjem razvoja v časovnem obdobju, za katerega velja (tako v smislu trajanja razvoja kot v smislu 'vračanja investicije'). Na 3. nivoju gre za dolgoročni razvoj zaposlenih (ne takojšnje vračanje investicije), 4. nivo pa prikazuje skupinski razvoj.

### **1. nivo. Zagotavlja povratne informacije**

Zagotavlja pozitivne in konstruktivne informacije, ki podprejo posameznika ali tim pri učenju. Posameznikom posreduje povratne informacije, ki presegajo navodila, ki so povezana s trenutnimi nalogami. Posreduje povratne informacije z jasnim namenom razvijanja posameznikov. Preveri, ali so posamezniki razumeli posredovane povratne informacije in se pogovori z njimi, kakšno podporo bodo rabili za izboljšanje.

### **2. nivo. Zagotavlja sistematičen trajni razvoj**

Dela s posamezniki in/ali skupinami, da razvijajo prednosti in odpravijo pomanjkljivosti pri svojih sposobnostih. Spodbuja načrtovani program inštruktorstva ali mentorstva in meri doseganje ciljev. Zagotavlja stalno podporo in izziv, ki je povezan z doseganjem načrtovanih razvojnih ciljev. Vidi razvoj kot nenehno aktivnost (v nasprotju z enkratnim dogodkom) in ustrezno ukrepa pri razvijanju posameznikov in skupin. Organizira razvoj na nivoju posameznika in/ali skupine, da posameznika/skupino bolje pripravi za njegovo/njeno trenutno vlogo. Z zagotavljanjem rednih in ustreznih povratnih informacij igra aktivno vlogo pri stalnem razvijanju skupine ali posameznikov.

### **3. nivo. Uvaja dolgoročne razvojne priložnosti**

Pripravlja sistematične, načrtovane razvojne naloge (kot npr. Napredovanje znotraj podjetja, premestitve, projekti, izmenjava znanj in druge razvojne izkušnje) za člane tima, da razvijejo določene sposobnosti. Z namenom razvijanja posameznika se dogovori za njegovo premestitev na višje delovno mesto v drugem delu podjetja, četudi bi bilo bolje posameznika zadržati v lastnem timu. Spodbuja posameznike, da si širijo obzorje in presežejo svojo sedanjo vlogo. Aktivno podpira rast posameznika znotraj podjetja. Izkorišča priložnosti in sprejema premeščene delavce v svoje področje ter jim zagotavlja ustrezno podporo in razvoj, da si bodo nabrali potrebne izkušnje za njihovo dolgoročno korist in korist podjetja.

#### 4. nivo. Ugotavlja potrebe po razvoju skupin

Analizira kolektivne prednosti in pomanjkljivosti tima. Gradi prednosti in se ukvarja s potrebami po razvijanju skupine ter se ustrezno odloča glede zaposlovanja/ razvoja. Trudi se razviti 'pool' sposobnih posameznikov za pospeševanje razvoja podjetja po celem svetu. Zagovornik razvijanja sposobnosti znotraj. Poziva višje vodstvene kadre, da skupaj upravljajo in pospešujejo rast kompetenc (npr. da ravnajo izven interesov posameznih področij). Prepozna spremenjene poslovne zahteve podjetja in poziva višje vodstvene kadre, da uvedejo strogo ocenjevanje posameznikov na njihovih delovnih področjih z mislijo na bodoče poslovne zahteve.

Človek, ki nima teh sposobnosti:

Nima časa, da bi razvijal druge. Ni sposoben določiti prednosti in slabosti članov tima. Vidi razvijanje drugih kot nalogo nekoga drugega. Meni, da razvijanje zaposlenih pomeni pošiljanje ljudi na seminarje. Je prepričan, da je razvijanje ob delu edina možnost. Govori, namesto da bi spraševal.

## **Strateški vpliv**

Želja in potreba po vplivanju na druge ljudi.

Zakaj je pomemben za podjetje:

Ta sposobnost je pomembna za uvajanje internih sprememb in za vplivanje na zunanje organizacije, katerih mnenje je pomembno za uspeh podjetja. Je kritično pomembna, kadar je potrebna podpora za akcijski načrt in se ni mogoče zanesti na formalne institucije. Zunaj podjetja je treba vplivati na različne, vedno bolj mednarodne interesne skupine s pomočjo povezovanja v mrežo in z zavestnim oblikovanjem zavezništev.

Kako deluje skala:

Povečevanje kompleksnosti strateškega vpliva. Na 1. nivoju se uporabljajo racionalni argumenti, ki se strukturirajo tako, da so opazovalcem všeč. Skala napreduje preko uporabe informacij za razmišljanja o drugih načinih, kako zagotoviti podporo za akcijski načrt (npr. na 3. nivoju se vključujejo vplivne tretje osebe). Na najvišjem nivoju (4.) postane časovna skala za strateške vplive dolgoročna. Ta sposobnost se pogosto uporablja skupaj s sposobnostjo organizacijske ozaveščenosti.

#### 1. nivo. Stori številne potrebne korake za pridobitev vpliva

Stori številne potrebne korake, da si zagotovi dogovor (uporabi dejstva, številke in različne argumente). Uporabi dejstva in številke, da izdela primer ter predvideva in načrtuje reakcijo drugih pri načrtovanju pomembnega sestanka. Postopno razvija vpliv na ljudi ter jih s pomočjo serije sestankov pripravlja do tega, da se bodo strinjali z njim. Za prepričevanje uporablja dejstva in številke. Prodaja koristi in premaguje pomisleke, da doseže dogovor.

#### 2. nivo. Kalkulira vpliv

Prilagaja pristop, ki ga bo sprejela določena skupina ali določen posameznik. Kalkulira, kako bi uspel glede na človeka ali situacijo. Stori kaj dramatičnega, da pridobi pozornost določene skupine ali posameznika. Prilagodi predstavitev ali pristop in pri tem razmišlja, kaj bi ugajalo določeni skupini ali določenim posameznikom. Stori nekaj nepričakovanega, s čemer zbudi pozornost in pritegne domišljijo ljudi, da jih pridobi zase, npr. s primerno anekdoto, uporabo vizualnih metod, s pripovedjo o nenavadnem dogodku itd. Ustvari 'goreči most', da pospeši voljo do akcije:

#### 3. nivo. Vpliva posredno

Uporablja vrsto posrednih metod vplivanja, kot npr. lobiranje, vpliv za sceno, vpliv na strokovnjake tretje osebe ter uporablja verig vpliva (pripravi A, da bo govoril z B, da bo ta govoril s C). Ugotovi, kdo od ključnih oseb je pripravljen poslušati ter ga skuša prepričati o neki zadevi. Ko določi glavne vplivne osebe, sistematsko obdela vsakega posebej, da sprejmejo njegovo idejo, spodbudo ali da dobi njihovo podporo. Vključi vplivne zunanje osebe (akademike, osebnosti iz gospodarstva, svetovalce itd.), za katere se ve, da imajo pozitivni vpliv:

#### 4. nivo. Oblikuje dolgoročna zavezništva

Oblikuje in uporablja dolgoročno strategijo vpliva, ki je osredotočena na določene posameznike in ključne skupine. Ustvarja priložnosti za stalne, izčrpne razprave s ključnimi posamezniki ali skupinami, da jih pridobi za svojo stvar. Razvije načrt, ki zajema več mesecev ali celo več kot leto, da doseže pomemben dolgoročni poslovni cilj. Gradi kritično maso za pristop tako, da ugotovi ključne akterje ter jim dalj časa 'prodaja' neko idejo ali pristop, da jih pridobi za svojo stvar. Dalj časa vztraja pri vplivu

na posameznika ali skupino ter se osredotoča na morebitne vire odpora; ljudi pripravi do tega, da se premislijo.

Človek, ki nima teh sposobnosti:

Se vedno zanaša na moč logičnega argumenta kot edini vir vpliva (četudi bi bili drugi pristopi verjetno bolj uspešni). Vztrajno uporablja enak način vpliva, četudi ne deluje. Sprejema strategije vpliva, ki ne vplivajo na interese ljudi.

## **Partnerstvo**

Potreba po pospeševanju zaupnih odnosov znotraj organizacije v korist podjetja.

Zakaj je pomembno za podjetje

Partnerstvo gradi občutek identitete in ponosa v ITG, kar povečuje lojalnost in napor in spodbuja uporabo najboljših praks. Poudarjanje gospodarnosti zahteva partnerstvo in sodelovanje znotraj področij, kot tudi s partnerji na drugih področjih znotraj podjetja.

Kako deluje skala:

Skala opisuje oblikovanje odnosov, ki so osredotočeni na poslovanju, in napreduje na osnovi povečevanja razumevanja za vzpostavljanje in ohranjanje medčloveških odnosov. Demonstracija sposobnosti za gojenje medčloveških odnosov vključuje aktivno poslušanje (1. nivo), iskanje skupnih točk (3. nivo) in upravljanje konfliktov (4. nivo).

1. nivo. Posluša in potrjuje

Aktivno posluša. Potrjuje in ocenjuje, kar drugi govori. Demonstrira pozornost, ko se pogovarja z drugimi. Povzema in odgovarja na to, kar je slišal, da dokazuje svojo pozornost. Verbalno ali neverbalno zagotovi, da drugi vedo, da jih je poslušal in da so njihova mnenja in pogledi cenjeni (četudi se z njimi ne strinja!)

2. nivo. Gradi stike

Kaže resnično zanimanje za nekoga tako, da kaže razumevanje učinkovitega medkulturnega in medresorskega sodelovanja v podjetju. Posreduje svoje osebno mnenje in zaupa določene stvari, da ustvari zaupanje. Postavlja vprašanja in kaže resnično zanimanje za to, kar sliši. Si zapomni, kar mu je nekdo povedal ob prejšnji priliki in gradi na tem ob naslednji priložnosti. Pri poslovanju izkazuje kulturno rahločutnost, npr. v primeru zapiranj tovarn, s predstavniki vlad po svetu.

### 3. nivo. Išče skupne točke

Vzdržuje se sodb. Išče in gradi na stvareh, ki povezujejo ljudi in time znotraj področja in med področji. Kadar se neka skupina strinja, poudari to kot platformo za napredovanje. V sodelovanju članov skupin vidi način za nastanek skupinske identitete in uspeha. Razume ljudi iz drugih kultur npr. z osebnimi opažanji ali izkušnjami, ki jasno kažejo razumevanje za to, kako nekdo drug razmišlja in čuti.

### 4. nivo. Rešuje težave

Skrbi za zdrave medsebojne odnose tako, da rešuje težave, ki predstavljajo oviro, ne da bi pri tem zvrčal krivdo na druge. Upre se nerazumnemu ravnanju. Pove tisto, kar je težko povedati. Pokaže na stvari, ki ovirajo partnerstvo tima in poziva ljudi, da jih rešijo. Deluje proaktivno pri zaznavanju in povzročanju zadrževanih konfliktov, vključno z medkulturnimi konflikti ali napetostmi, in jih je sposoben reševati. Posreduje med člani ali deli timov ali partnerstev, ki se ne znajo pogovoriti.

Človek, ki nima teh sposobnosti:

Se ne trudi razumeti mnenje drugih. Ignorira konflikt v skupini in se pretvarja, da je vse v redu, namesto da bi ga rešil. Drugi ljudje ga ne zanimajo. Na račun medsebojnih odnosov se osredotoča samo na dano nalogo