

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

VESNA PUNGERŠEK

**POVEČANJE UČINKOVITOSTI PODJETJA S POMOČJO  
URESNIČEVANJA KONCEPTA KOMPETENC**

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

VESNA PUNGERŠEK

**POVEČANJE UČINKOVITOSTI PODJETJA S POMOČJO  
URESNIČEVANJA KONCEPTA KOMPETENC**

MAGISTRSKO DELO

Mentor: doc. dr. JANEZ MAYER  
Somentor: doc. dr. MATJAŽ ROBLEK

Ljubljana, 2007

## **ZAHVALA**

*Najlepše se zahvaljujem profesorjem, ki so mi skozi študij vlili dodatna znanja in poglede in me tako obogatili. Zahvaljujem se vsem, ki so mi pomagali, da zaokrožim ta študij še z zaključnim, magistrskim delom.*

*Mentorju, doc. dr. Janezu Mayerju, in somentorju, doc. dr. Matjažu Robleku, se zahvaljujem za dane smernice in seznanitev s širokimi možnostmi pri upravljanju človeških virov. Z našimi razgovori sta mi dala nova spoznanja na tem področju, dodatni polet in me spodbudila k razmišljanju, kako bi jih pri svojem delu lahko še bolje uporabili.*

*Za podporo in namenjen čas se zahvaljujem vodstvu podjetja Ultra, d.o.o. Prav tako tudi vsem sodelavcem, ki so sodelovali v raziskavi, za njihov čas in vztrajnost. Upam, da jim bodo naše sodelovanje in rezultati tega prinesli dodatno zadovoljstvo pri nadaljnjem delu v podjetju.*

*Mojim najbližjim se najlepše zahvaljujem za vso spodbudo in podporo, ki so mi jo dajali skozi celoten študij, in mi pomagali osvetliti prave vrednote, ki so pomembne v življenju .*

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>8</b>
I STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA.....	12
II HIPOTEZA .....	13
III OPREDELITEV METODE PREUČEVANJA.....	13
IV REZULTATI.....	19
1. Rezultati analiz zahtevanih kompetenc .....	19
2. Analiza dejanskih kompetenc posameznika.....	21
<b>1 ORGANIZACIJA</b> .....	<b>23</b>
1.1 DEFINICIJA ORGANIZACIJE .....	23
1.2 VRSTE ORGANIZACIJ.....	24
1.3 PROCESNI PRISTOP – ZNOTRAJ SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI.....	29
1.3.1 Sistem vodenja kakovosti.....	29
1.3.2 Procesni pristop .....	37
<i>1.3.2.1 DEFINIRANJE PROCESOV</i> .....	39
1.3.2.1.1 Sistemski pristop definiranja procesov .....	39
1.3.2.1.2 Načrtovanje procesa .....	41
1.3.2.1.3 Izvajanje, merjenje in vzdrževanje procesa.....	43
1.3.2.1.4 Analiza procesa .....	43
1.3.2.1.5 Postopki v procesih .....	44
<i>1.3.2.2 VRSTE PROCESOV</i> .....	44
<b>2 KOMPETENCE</b> .....	<b>49</b>
2.1 DEFINICIJA KOMPETENC.....	49
2.2 POMEN KOMPETENC .....	52
2.3 VRSTE KOMPETENC.....	53
<b>3 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST ORGANIZACIJE</b> .....	<b>55</b>
<b>4 EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>65</b>
4.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA ULTRA, d. o. o. ....	65
4.2 ORGANIZACIJA PODJETJA.....	69
4.3. RAZISKAVA.....	75
4.3.1 Kriteriji za izbor ključnih organizacijskih vlog.....	79
4.3.2 Postopek .....	80
4.3.3 Rezultati .....	84

4.3.3.1	<i>REZULTATI ANALIZ ZAHTEVANIH KOMPETENC</i> .....	84
	Analiza zahtevnosti posameznih aktivnosti .....	84
	Analiza zahtevnosti procesa .....	97
	Analiza moči posamezne kompetence po aktivnostih procesa .....	99
	Analiza pomembnosti, potrebnih kompetenc za proces .....	110
4.3.3.2	<i>REZULTATI ANALIZ DEJANSKIH KOMPETENC</i> .....	114
	Analiza primernosti izvajalcev za zasedbo trenutnih delovnih mest .....	116
	Primerjava dejanskih kompetenc zaposlenih izvajalcev na delovnih mestih s kompetenčnim profilom organizacijske vloge .....	119
4.3.3.3	<i>POVEZANOST MED KOMPETENTNOSTJO IN USPEŠNOSTJO</i> .....	120
<b>5.</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>121</b>
<b>6.</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>127</b>
<b>7.</b>	<b>PRILOGE</b> .....	<b>132</b>

## KAZALO SLIK:

SLIKA 1.1: PRIKAZ FUNKCIJSKE OZIROMA KLASIČNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE .....	26
SLIKA 1.2: PROCESNI POGLED NA ORGANIZACIJO .....	27
SLIKA 1.3: POJMI V ZVEZI Z ORGANIZACIJO PO STANDARDIH KAKOVOSTI .....	30
SLIKA 1.4: KROG OBVLADOVANJA KAKOVOSTI .....	31
SLIKA 1.5: POJMI IN POVEZAVE V ZVEZI Z VODENJEM .....	32
SLIKA 1.6: MODEL SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI, OSNOVAN NA PROCESIH S STALNIMI IZBOLJŠAVAMI SISTEMA .....	35
SLIKA 1.7: PROCES SPREJEMANJA ODLOČITEV NA PODLAGI DEJSTEV .....	35
SLIKA 1.8: VERIGA VZPOSTAVLJANJA PARTNERSTVA .....	36
SLIKA 1.9: SHEMATSKI PRIKAZ DOLOČITVE PROCESA .....	37
SLIKA 1.10: PRIKAZ RAZDELITVE PROCESA NA MOŽNE RAVNI .....	42
SLIKA 1.11: KROG KAKOVOSTI PO PORTERJU .....	46
SLIKA 2.12: DOLOČILA KOMPETENCE .....	52
SLIKA 2.13: POVEZAVA MED KOMPETENCAMI IN UČINKOVITOSTJO ORGANIZACIJE .....	54
SLIKA 3.14: ORGANIZACIJA IN NJENO OKOLJE .....	55
SLIKA 3.15: PRIKAZ USPEŠNOSTI IN UČINKOVITOSTI .....	60
SLIKA 3.16: MODEL PROCESA Z MERILI USPEŠNOSTI, UČINKOVITOSTI IN PRODUKTIVNOSTI .....	63
SLIKA 3.17: NAČINI IZBOLJŠEVANJA PROCESOV .....	64
SLIKA 4.18: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA ULTRA, D. O. O. ....	69
SLIKA 4.19: KRIŽANJE PROCESNE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA .....	70
SLIKA 4.20: SISTEM DOKUMENTIRANJA DOKUMENTOV .....	72

## KAZALO TABEL:

TABELA 4.1: PRIKAZ PRIHODKOV IN DOBIČKA PO LETIH .....	66
TABELA 4.2: IZSEK IZ MATRIKE DELOVNIH MEST IN AKTIVNOSTI .....	71
TABELA 4.3: PRIKAZ RASTI ZAPOSLENIH V LETIH 2003 DO 2006 .....	73
TABELA 4.4: IZOBRAZBENA STRUKTURA PODJETJA .....	73
TABELA 4.5: STAROSTNA STRUKTURA PODJETJA .....	74
TABELA 4.6: SEZNAM DELOVNIH MEST V PODJETJU IN ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA POSAMEZNEM DELOVNEM MESTU .....	78
TABELA 4.7: IZSEK IZ PROCESNE KARTE .....	84
TABELA 4.8: POVPREČNE ZAHTEVNOSTI AKTIVNOSTI V PP VGRADNJA EX OPREME .....	88
TABELA 4.9: ZAHTEVNOST AKTIVNOSTI PO PROCESIH ZNOTRAJ ORGANIZACIJSKE VLOGE VODJA PODROČJA .....	91
TABELA 4.10: RAZVRSTITEV AKTIVNOSTI ZNOTRAJ ORGANIZACIJSKE VLOGE VODJA PODROČJA PO ZAHTEVNOSTI .....	95
TABELA 4.11: ZAHTEVNOST POSAMEZNIH AKTIVNOSTI ZNOTRAJ PROCESA .....	98
TABELA 4.12: MOČI POSAMEZNE KOMPETENCE V PP 201 RAZVOJ PROIZVODOV .....	100

TABELA 4.13: VREDNOSTI KOMPETENCE PO AKTIVNOSTI .....	106
TABELA 4.14: VREDNOSTI KOMPETENC ZNOTRAJ AKTIVNOSTI – RAZVRŠČENE OD NAJPOMEMBNEJŠE DO NAJMANJ POMEMBNE .....	110
TABELA 4.15: PROCESNA KARTA Z VSEMI KOMPETENCAMI .....	111
TABELA 4.16: ANALIZA DEJANSKIH KOMPETENC POSAMEZNIKA .....	115
TABELA 4.17: ANALIZA PRIMERNOSTI IZVAJALCEV ZA ZASEDBO TRENUTNIH DELOVNIH MEST .....	117

#### **KAZALO GRAFOV:**

GRAF 4.1: PRIKAZ PRIHODKOV PO LETIH .....	66
GRAF 4.2: PRIKAZ DOBIČKA PO LETIH .....	64
GRAF 4.3: PRIKAZ RASTI ZAPOSLENIH V LETIH 2003 DO 2006 .....	73
GRAF 4.4: IZOBRAZBENA STRUKTURA PODJETJA .....	73
GRAF 4.5: STAROSTNA STRUKTURA PODJETJA .....	74
GRAF 4.6: PRIMERJAVA DEJANSKIH KOMPETENC IZVAJALCEV S KOMPETENČNIM PROFILOM ORGANIZACIJSKE VLOGE .....	119
GRAF 4.7: POVEZANOST MED KOMPETENTNOSTJO IN USPEŠNOSTJO .....	120

## UVOD

Spremembe gospodarskega, političnega in socialnega sistema zahtevajo od gospodarskih družb zelo prožen poslovni pristop, saj morajo neprestano iskati nove odgovore na vse večje zahteve trga. Pri tem moramo upoštevati, da je konkurenca na svetovnem trgu iz dneva v dan agresivnejša.

Soočanje z globalno konkurenco je povezano z načrtovanjem učinkovite organizacije, iz katere je treba izločiti vse, kar ne daje dodane vrednosti izdelku ali storitvi. To pa pomeni izdelati izdelek ali opraviti storitev ustrezne kakovosti po primerni ceni in ob pravem času. Najpomembnejša dejavnika pridobivanja konkurenčnih prednosti sta nedvomno inovativnost in hitro prilagajanje razmeram na trgu. Poslovna uspešnost podjetja pa je še posebej odvisna od načrtovanja poslovnih uspehov, ki ga zagotavlja skrbno in temeljito pretehtano strateško načrtovanje.

Neprestani pritisk po doseganju zadovoljivih stopenj dobička sili organizacije v kontinuirano povečevanje učinkovitosti in doseganje uspešnosti. Uspeh organizacije je najbolj odvisen od ljudi, ki delajo v njih, njihovih kompetenc, medsebojnih odnosov, motiviranosti za delo, njihove dovzetnosti za spremembe, inovacij, dodatnega izobraževanja in povečevanja storilnosti. Delo z ljudmi je najzahtevnejši del poslovanja. Teoretično lahko postavimo idealno organizacijo, plane in cilje, vendar če za vsem tem ne stojijo pravi ljudje, nismo naredili ničesar. Vsakodnevna praksa v organizacijah kaže, da je spreminjanje navad in utečenih poti vedno najtežji del uvajanja novih pristopov. Podjetja skušajo zagotoviti delovno okolje, ki jim omogoča pridobivati in ohranjati konkurenčno prednost z visoko motiviranimi in zadovoljnimi zaposlenimi, zaposlenim pa omogoča doseganje njihovih lastnih ciljev preko doseganja ciljev podjetja. Pristopi, ki jih uporabljajo, pa se zelo razlikujejo med seboj. Kontinuirano se spreminjajo, posodablajo in vsako podjetje skuša najti času in njegovim specifičnostim primerne.

Eden od takih pristopov, s katerim poskušajo podjetja povečati učinkovitost in uspešnost svojega poslovanja, je **kompetenčni vidik dela**. Ta pristop je uporabilo podjetje, obravnavano v magistrski nalogi, zato bo v nadaljevanju tudi podrobneje predstavljen.



Kompetenčni model je star približno trideset let. Njegov začetnik je ameriški psiholog **D. McClelland**, ki je leta 1973 objavil članek **Testing for Competence rather than for Intelligence**. Opozoril je na dejstvo, da so za uspešnost pri delu bolj kot inteligentnost ali pa samo znanje pomembne tudi druge lastnosti posameznika, ki jih je imenoval kompetence. McClelland se je v svojem članku ukvarjal z vprašanjem, ali inteligenčni testi, ki so trenutno v uporabi, res pokažejo tiste zmožnosti kandidatov, ki so kasneje odločilnega pomena za uspešnost pri delu. Z negativnim odgovorom je začrtal novo smer na področju razvoja in ravnanja z ljudmi pri delu. Tudi danes se veliko ljudi sprašuje o smiselnosti inteligenčnih testov. Iz izkušenj v praksi prevladuje mnenje, da sami inteligenčni testi resnično niso edino pravo merilo, ampak le del slike, razen v primerih, ko je zahtevnost dela v visoki korelaciji z logičnim mišljenjem. Zanašanje samo na rezultate teh testov podjetju zagotovo ne prinese pravih ljudi. Za uspešnost pri delu je treba videti še osebnostne lastnosti človeka, njegove motive, poglede in vrsto drugih dejavnikov. Šele ugotovitve o celotnem spletu bodo prinesle odgovor, ali je oseba prava za nas. Ta celotni splet so kompetence.

Uporabo kompetenc v menedžerski praksi je pospešila knjiga »**The Competent Manager – A Model for Effective Performance**«, ki jo je leta 1980 napisal **R. E. Boyatzis**, v kateri je kompetence povezal z delom in vlogo managerja. Kompetenco Boyatzis definira "kot notranjo značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu, njeni konstitutivni deli pa so: motivacija, osebnostne lastnosti, karakteristike, sposobnosti, samopodoba, znanja in veščine ter socialne vloge posameznika."

Leto kasneje (Felice, 2003) je tudi **John Raven** predstavil svoj prispevek na tem področju – »**Competence in Modern Society**«. Obe deli, Boyatzisovo in tudi Ravenovo, sta koncept kompetenc prevedla iz do tedaj bolj akademske ravni na praktično raven.

V tem obdobju je bilo na področju managementa razvitih tudi nekaj drugih programov, modelov oziroma managerskih konceptov. Med njimi:

- model poslovne odličnosti (TQM – Total Quality Management), reinženiring ali model prenove poslovnih procesov,
- različni koncepti uvajanja sprememb (Change Management).

Vsa ta orodja so zaradi svojega »ne dajanja« pričakovanih rezultatov pripomogla k naraščanju razširjenosti koncepta kompetenc. Razlog za nezadostno doseganje rezultatov teh konceptov je v glavnem v tem, da premalo pozornosti posvečajo spremembam konkretnega organizacijskega vedenja na ravni zaposlenih. Prav to možnost daje koncept kompetenc. Je namreč edini, ki omogoča »prevedbo« strategije podjetja na raven posameznika, kar je ključna prednost tega modela. Široko zastavljene spremembe so namreč lahko uspešne le takrat (Tomažič, 2001: 19), ko podjetju uspe spremeniti tudi vedenjske vzorce zaposlenih pri opravljanju njihovega vsakodnevnega dela. Prav tu pa model kompetenc pokaže svojo največjo uporabnost.

Ves dotedanji razvoj teorije kompetenc se je nanašal na posameznika – individualne kompetence in s tem na ravnanje s posameznikovimi zmožnostmi. V začetku 90. let sta **C. K. Prahalad** in **Gary Hamel** opredelila koncept ključnih organizacijskih kompetenc. Gre za koncept, po katerem so na ravni organizacije izbrane oziroma določene kompetence, ki so ključnega pomena za zagotavljanje konkurenčnosti in doseganje strategije. Obstajajo značilnosti (Tomažič, 2003: 18), na osnovi katerih podjetje gradi svojo razpoznavnost glede na ostale tržne tekmece. Koncept ključnih kompetenc postane bolj zanimiv, ko ga povežemo z zaposlenimi kot nosilci teh značilnosti.

Razvoj modela kompetenc je naprej potekal preko različnih praks podjetij. Na zahodu je kompetenčni vidik v podjetjih prisoten od 80. let. Osnova vsem so teoretični temelji, naprej pa se mora model prilagoditi okolju, v katerem bo uporabljen. Tako so v vseh podjetjih, kjer so model že vpeljevali, v praksi prispevali določene nove izkušnje pri delu s tem konceptom. Danes se tudi v slovenskem okolju vse več govori o kompetencah, vendar so do sedaj ta vidik intenzivno vključila v upravljanje s človeškimi viri le bolj razvita podjetja, ki se že zavedajo pomena človeških virov podjetja. V celotnem gospodarskem prostoru še vedno obstaja ogromno podjetij, predvsem manjših in srednjih, ki tega pomena še niso dojela in kjer je to področje še vedno zapostavljeno in postranskega pomena. Je pa razveseljivo, da se iz leta v leto ta zavest povečuje in organizacije prebujajo ter aktivirajo tudi ta področja.

Še en pristop, ki lahko poleg kompetenčnega oziroma drugih pristopov v sodobnem gospodarskem okolju prav tako bistveno pripomore k uspešnejšemu poslovanju, je **procesni vidik dela**.

**Deschamps in Noyak** (1995) pravita, da je ključna beseda v procesno usmerjenih organizacijah integracija, za funkcijsko organizirane pa predpostavljajo, da je ključ učinkovitosti in obvladovanja diferenciacija. V klasičnih organizacijah se odločitve in aktivnosti obvladujejo hierarhično, v procesno usmerjenih organizacijah pa se pojavijo poslovni procesi, ki so množica horizontalnih, zaporednih aktivnosti (Križman in drugi, 2002).

Zanimiva sta združitev obeh pristopov in raziskovanje, kako lahko njuno kombinacijo uporabimo praksi in kaj ta kombinacija pomeni za učinkovitost podjetja.

Pri delu z ljudmi je mogoče na podlagi poznavanja celotnega poslovnega procesa in vseh dejanskih kompetenc odkriti najbolj kompetentne ljudi za posamezne organizacijske vloge ali tiste organizacijske vloge, za katere še nimamo primernih ljudi. Z razpoložljivimi ljudmi lahko oblikujemo optimalno sestavljene (projektno) time za določeno nalogo (Mayer in drugi, 2004). Na področju izobraževanja je pomembno načrtovanje in izvajanje usposabljanja za ključne naloge v organizaciji ter hkrati spremljanje in spodbujanje uvajanja kompetenc posameznikov v organizacijo. S tem omogočimo razvoj ključnih nalog in preprečimo odhajanje človeškega kapitala. Povezava med obema vidikoma teče v obe smeri – vseeno, pri katerem od njiju začnemo.

Magistrsko delo povezuje oba vidika, procesnega in kompetenčnega, ter na ta način združuje organizacijo poslovnih procesov in upravljanje s človeškimi viri oziroma ožji del tega procesa, kompetence. To povezavo smo aplicirali na konkretno podjetje, v katerem se ukvarjam z organizacijo in vodenjem človeških virov. Namen magistrske naloge je preveriti metodo, ki združuje oba pristopa, v praksi in se je pokazala za uspešno v večjih podjetjih. Mi pa bomo poskusili ugotoviti uporabnost metode v manjših, t. i. SME<sup>1</sup> podjetjih. Če se bo pri tem izkazala njena učinkovitost, bo to hkrati osnova za začetek uvajanja kompetenčnega modela v podjetje.

Podjetje, ki mi bo služilo kot primer za aplikativni del, se ukvarja z razvojem visokih tehnologij in je usmerjeno tako na domače kot na tuje trge. Ker gre za podjetje, ki mora

---

<sup>1</sup> SME – Small and medium enterprises. Oznaka za malo gospodarstvo, usklajena z evropskimi normami. Subjekti malega gospodarstva so pravne in fizične osebe, ki samostojno in trajno opravljajo dovoljene dejavnosti z namenom ustvarjanja dobička oziroma prihodkov na trgu. Znotraj SME razlikujemo mikro, male in srednje subjekte gospodarstva. Mikro subjekti so pravne in fizične osebe, ki imajo v povprečju letno do 10 zaposlenih. Mali subjekti so pravne in fizične osebe, ki imajo povprečno letno do 50 zaposlenih, srednji subjekti malega gospodarstva so pravne in fizične osebe, ki imajo letno do 250 zaposlenih (GZS, 2004).

neprestano slediti hitrim spremembam v tehnologijah in se tudi hitro prilagajati zahtevam, njegovo hrbtenico predstavljajo ustvarjalni ljudje. In kot smo že ugotavljali zgoraj, na področju dela z ljudmi lahko veliko naredimo, če upoštevamo kompetence. S kompetenčnim vidikom se do sedaj v podjetju nismo ukvarjali. Na drugi strani pa smo procesni pristop vpeljali že pred nekaj leti, zato je podjetje kot tako idealno za preizkušanje metode.

**Rdeča nit** magistrskega dela je torej skušati ugotoviti, ali lahko z izbrano metodo, ki povezuje oba vidika – procesni in kompetenčni, povečamo učinkovitost podjetja in na kakšen način. Pot, po kateri bomo šli, pa bo prehajala iz širšega okolja podjetja, ki vpliva na poslovanje, preko njegovega ožjega okolja in na koncu bomo prešli ozko na procese in ljudi kot njegov bistveni sestavni del.

## **I STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA**

Prvi del magistrskega dela obsega teoretična izhodišča, ki se nanašajo na:

- načine organiziranosti podjetij, procesni pristop, procese in procesne vloge,
- koncept kompetenc, metode določanja zahtevanih in dejanskih kompetenc ter njihovega ugotavljanja.

Drugi del je aplikativni in obsega:

- shemo in opis vseh procesov, ki se odvijajo v podjetju s poudarkom na ključnih procesih,
- določitev zahtevanih kompetenc, potrebnih za uspešno opravljanje procesnih vlog (z uporabo zgoraj navedene metode), ugotovitev dejanskih kompetenc, ki jih imajo posamezniki (z uporabo zgoraj navedene metode),
- uporabnost metode.

Na koncu so predstavljene glavne ugotovitve, povzetek, uporabljena literatura in priloge.

## II HIPOTEZA

Hipoteza, ki si jo postavljam, je naslednja:

*1. Stopnja skladnosti med kompetencami, ki jih zahteva delo, in dejanskimi kompetencami tistih, ki ga opravljajo, je sorazmerna z njihovo učinkovitostjo.*

Bolj kot imajo ljudje izražene tiste kompetence, ki jih zahteva delo, bolj učinkoviti so pri svojem delu. Bolj kot so učinkoviti, boljše delujejo poslovni procesi. Učinkoviti poslovni procesi so osnova za učinkovito podjetje.

Pri tem je potrebno poudariti, da smo procese posneli tako, kot v podjetju v resnici potekajo. Predmet naloge namreč ni bil ob definiranju kompetenc postaviti tudi procese. Zato smo predpostavili, da so ustrezni, in jih nadgradili z modelom kompetenc.

## III OPREDELITEV METODE PREUČEVANJA

Ker gre za kombinacijo kompetenčnega in procesnega pristopa, je prvi pogoj, da ima podjetje svoje poslovanje organizirano po poslovnih procesih. Vsak proces mora biti dalje razdeljen na aktivnosti, razporejene po vrstnem redu izvajanja. Definirane morajo biti tudi organizacijske vloge, ki opredeljujejo, v katerih procesih sodelujejo in katere aktivnosti opravljajo ljudje znotraj njih. Za vsako osebo v podjetju moramo poznati njeno organizacijsko vlogo. Ko vse to poznamo, lahko vključimo **metodo za ugotavljanje kompetenc**.

**Klasične metode** (Mayer in drugi, 2005) ugotavljanja kompetenc temeljijo na tehnikah intervjuja, s katerim strokovnjaki v prvi fazi ugotovijo učinkovite in neučinkovite vzorce ravnanja posameznikov v konkretnih organizacijskih vlogah. Podatke lahko pridobivajo neposredno ali s pomočjo repertoarne liste z že vnaprej pripravljenimi opisi. Tako s prvo kot z drugo tehniko pridobijo določeno število opisov učinkovitih in neučinkovitih organizacijskih vedenj, ki so značilna za izbrane organizacijske vloge ali za širše delovno področje. Pri klasični metodi na podlagi končnega nabora kompetenc sestavijo anketne vprašalnike, s katerimi zaposleni ocenjujejo organizacijsko vedenje svojih nadrejenih, sodelavcev na isti organizacijski ravni, lastno organizacijsko vedenje in obnašanje svojih podrejenih sodelavcev.

Ocenjevanje daje množico podatkov, ki jih pri klasični metodi za lažjo preglednost običajno reducirajo s pomočjo faktorske analize, ki obenem nudi tudi možnost določanja uteži (pomembnosti) skupine kompetenc in posamezne kompetence, ki je s skupino v korelativnem odnosu. S faktorsko analizo se poskuša poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov. Faktorska analiza je primerna metoda za določanje skupnih ključnih kompetenc za delovno področje in tudi za celotno organizacijo (Tomažič, 2003). S podatki faktorske analize lahko izdelamo kompetenčni model, v katerem organizacija opredeli ključne želene vzorce organizacijskega vedenja (kompetence), ki naj bi jih izražali vsi zaposleni za uspešno in učinkovito opravljanje dela.

Med klasičnimi pristopi za ugotavljanje kompetenc obstaja več pristopov, od katerih ima vsak svoje prednosti in slabosti. Pristop, ki ga bomo izbrali, je odvisen od časa, sredstev, informacijske podpore, strokovnjakov, ki jih imamo na voljo, načrtovanega obsega uporabe kompetenc v sistemu UČV<sup>2</sup>, od števila in vrste delovnih mest, ki jih vključimo v analizo in podobno (Kohont, 2005: 78).

Poznane pristope lahko najdemo v delih avtorjev Lucia in Lepsinger (Lucia in Lepsinger, 1999), ki navajata in opisujeta naslednje pristope:

- metoda ugotavljanja delovnih kompetenc,
- metoda modificiranega ugotavljanja delovnih kompetenc,
- metoda splošnega generičnega modela,
- metoda prilagojenega generičnega modela,
- metoda pomožnih delovnih kompetenc,
- sistemska metoda,
- sistemska metoda osredotočenja.

Opise nekaterih drugih pristopov najdemo pri avtorjih Spencer in Spencer (Spencer in Spencer: 1993), ki navajata tri različne metode oblikovanja sistema kompetenc:

- klasični pristop z uporabo vzorcev na osnovi določenih kriterijev,
- diskusije s strokovnjaki, nadrejenimi in ostalimi poznavalci,
- preučevanje posameznih nalog in prihodnjih delovnih mest.

---

<sup>2</sup> UČV – kratica za upravljanje človeških virov. V teoriji obstaja veliko definicij UČV. Nekateri avtorji UČV uporabljajo kot zamenjavo za termina personalni management in industrijski odnosi ter menijo, da združuje dobre strani prejšnjih terminov. Drugi z UČV označujejo bolj strateški pristop k obravnavi zaposlenih v organizaciji (Storey v Kohont, 2005: 14).

Klasične metode imajo najmanj eno pomembno pomanjkljivost in najmanj eno veliko omejitev (Mayer in drugi, 2005). Največja pomanjkljivost je zanemarjanje procesnega vidika dela, ki je po mnenju avtorjev uporabljene metode edino merilo relevantnosti posameznega ravnanja oziroma kompetence. Druga pomanjkljivost je redukcija velikega števila kompetenc, ki sicer olajša delo, a zakrije številne sicer manj zahtevne, a za proces pomembne kompetence. Omenjeni pomanjkljivosti lahko v veliki meri odpravimo z uporabo sodobnih informacijskih orodij. Če izhajamo samo iz učinkovitih in uspešnih vedenjskih vzorcev, ne vemo natančno, na katere delovne zahteve se nanašajo, zato lahko le na splošno sodimo o posameznikovi (ne)kompetentnosti. Na ta način lahko določimo le (ne)ustreznost posameznika za določeno organizacijsko vlogo v celoti, ne pa tudi za posamezno opravilo oziroma aktivnost.

Bistvena razlika med eno in drugo metodo je, da klasična metoda lahko oceni kompetentnost posameznika za organizacijsko vlogo kot celoto. Z uporabljenimi metodami to ocenimo še na nižjem nivoju, in sicer na ravni aktivnosti, ki se izvajajo znotraj procesov. Na ta način lahko podjetje kombinira aktivnosti posameznikov in razdeli posamezne aktivnosti tistim osebam, ki jih najuspešneje opravljajo, saj imajo za to v največji meri razvite ustrezne kompetence. Tako se izognemo frustracijam in nezadovoljstvu na delovnem mestu (tistih oseb, ki morajo opravljati določene aktivnosti, za katere nimajo dovolj razvitih kompetenc, oziroma tistih oseb, ki imajo preveč razvite kompetence za te aktivnosti in so za to nemotivirani za delo) in na drugi strani zagotovimo največjo učinkovitost ustreznih ljudi.

V nadaljevanju sledi opis metode, ki so jo razvili na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju in ki skuša odpraviti zgoraj omenjeno pomanjkljivost. Na osnovi opisane metode je izveden aplikativni del.

Koraki, po katerih smo izvajali metodo:

### **1. korak: Oblikovanje nabora kompetenc**

Ko smo izbrali organizacijske vloge, ki jih bomo preučevali, je bilo za začetek treba poiskati tiste lastnosti, ki so potrebne za uspešno in učinkovito izvajanje aktivnosti, ki jih

organizacijska vloga obsega, oziroma na drugi strani poiskati tiste lastnosti, zaradi katerih se organizacijska vloga ne odigra učinkovito.

Repertoarna lista kompetenc je bila izdelana izključno s pomočjo anket, kjer so vprašani odgovarjali na vprašanje:

**»Katere lastnosti so potrebne, da se delo, ki ga opravljate(jo), opravi nadpovprečno dobro oziroma zaradi pomanjkanja katerih lastnosti se delo opravi podpovprečno slabo?«**

Niso nas zanimale kompetence za povprečno opravljeno delo. Na vprašanja za posamezne organizacijske vloge so odgovarjale tiste osebe, ki te organizacijske vloge opravljajo in vse aktivnosti znotraj nje najboljše poznajo. Te osebe so **nosilci organizacijskih vlog**. Tako smo dobili tiste lastnosti organizacijskega ravnanja, s katerim osebe dosegajo visoko učinkovitost in uspešnost pri izvajanju procesov. Na tej osnovi smo določili vse kompetence, ki jih vprašani ocenjujejo kot relevantne za proces. Vse zbrane kompetence so bile uvrščene na **repertoarno listo**.

## **2. korak: Ugotavljanje zahtevanih kompetenc – končna oblika repertoarne liste kompetenc**

Drugi korak je sinteza kompetenčnega in procesnega vidika dela. V tem koraku se definira končna oblika repertoarne liste kompetenc, saj le-ta izhaja iz testiranja njihove relevantnosti (stopnje pomembnosti, potrebnosti, značilnosti) za vse ključne aktivnosti v procesih, ki jih zajemajo obravnavane organizacijske vloge.

S tem se izognemo vplivu halo učinka, ki ga vključuje klasična metoda, ko zanemarja eksaktno analizo zahtevnosti aktivnosti v delovnem procesu, saj na ta način ostaja le pri splošnih sodbah četudi dobrih poznavalcev delovnega procesa. Le identifikacija konkretne procesne aktivnosti omogoča presojo o tem, katere kompetence so za njeno učinkovito izvajanje resnično potrebne. Podrobna študija posameznih aktivnosti delovnega procesa je nedvomno veliko zanesljivejši kriterij kot splošne sodbe, kajti od veljavnosti, zanesljivosti in objektivnosti zahtevanih kompetenc je odvisna ocena primernosti ljudi za posamezno organizacijsko vlogo. Medtem ko klasične metode temeljijo zgolj na notranji konsistentnosti kompetenc, našo metodo odlikuje relacijska konsistentnost med objektivno zahtevnostjo dela in subjektivno kompetentnostjo izvajalcev (Mayer in drugi, 2005).



Za definiranje liste zahtevanih kompetenc je bilo treba:

- izbrati procese in znotraj njih operativne postopke ter vse aktivnosti (kot najnižji nivo procesa),
- povezati organizacijsko strukturo in poslovne procese,
- iz povezave med organizacijsko strukturo in poslovnimi procesi poiskati vse organizacijske vloge v podjetju ter za vsako od njih ugotoviti, v katerih aktivnostih znotraj posameznega procesa sodeluje,
- s pomočjo organizacijske in kadrovske strukture določiti posameznike, ki zasedajo organizacijske vloge.

Ko smo imeli podatke za vse zgoraj navedeno, smo izdelali novo anketo. Ta anketa ima na eni strani navedene vse kompetence iz repertoarne liste, na drugi pa vse aktivnosti, ki spadajo pod posamezno organizacijsko vlogo. Podatke o pomembnosti posamezne kompetence smo pridobili tako, da so anketiranci za vsako opazovano (obravnavano) aktivnost določili potrebnost (pomembnost, značilnost, moč) vsake kompetence. Vprašanje, na katerega so odgovarjali, je bilo naslednje: »**Katere kompetence so pomembne/potrebne za uspešno in učinkovito izvajanje posamezne aktivnosti ter v kateri meri?**« Razvitost posamezne kompetence so ocenjevali s pomočjo Likertove petstopenjske ocenjevalne lestvice, kar je omogočilo, da smo lahko merili intenziteto opazovanih oblik organizacijskega vedenja in kasnejšo statistično obdelavo:

- 1 – nepomembna, nepotrebna kompetenca
- 2 – malo pomembna, malo potrebna kompetenca
- 3 – pomembna, potrebna kompetenca
- 4 – zelo pomembna, zelo potrebna kompetenca
- 5 – visoko pomembna, odločilna kompetenca

Kriterijev, po katerem se izberejo osebe za izpolnjevanje ankete, je več. Kriterij, ki se je uporabil v našem raziskovalnem delu, je bil, da oseba to organizacijsko vlogo opravlja in jo zato dobro pozna. Kot smo že prej omenili, gre za majhno podjetje in zato za majhen vzorec. Vseeno so vsako organizacijsko vlogo ocenjevale vsaj tri osebe (ki to vlogo opravljajo). Maksimalno je eno organizacijsko vlogo ocenjevalo 11 oseb.

Na ta način smo prišli do specifičnih kompetenc, ki jih zahtevajo procesi v našem podjetju.

### **3. korak: Ugotavljanje dejanskih kompetenc (360°)**

Ko imamo izdelano listo zahtevanih kompetenc, se pojavi vprašanje, kakšne so dejanske kompetence v podjetju. Na to vprašanje si lahko odgovorimo, ko ugotovimo, katere kompetence imajo razvite zaposleni v podjetju in v kolikšni meri. Za posnetek dejanskega stanja smo uporabili metodo 360° (Mayer in drugi, 2005).

Metoda 360° povratne informacije je proces, v katerem se zaposleni ocenjuje sam na podlagi določenih kriterijev, hkrati pa ga po istih kriterijih ocenjujejo ljudje, ki z njim delajo (podrejeni in nadrejeni sodelavci ter sodelavci na isti organizacijski ravni – tisti, ki nastopijo pred njim, in tisti, ki v procesu nastopijo za njim). Na ta način skušamo pri zaposlenem ozavestiti vedenje, ki ga sam pri sebi ne opazi, medtem ko je drugim vidno. Na podlagi analiz, ki jo omogoča povratna informacija 360°, zaposleni lažje razume, kako ostali sodelavci gledajo na njegovo delo, ugotovi svoje pomanjkljivosti in izdelava plan osebnostnega razvoja. Na podlagi pridobljenih povratnih informacij lahko razvije svoje kompetence in lahko bolje obvladuje svoje delo ter kariero (Logar, 2004, 39).

Da bi zbrali podatke o dejanskih kompetencah, smo izdelali vprašalnik, v katerem so bile navedene vse zahtevane kompetence s prej dobljene repertoarne liste. Po shemi procesov smo izdelali posnetek komunikacijskih poti in tako prišli do oseb, ki se nahajajo kot predhodni in naslednji člen v procesu (gledano horizontalno – osebe na isti ravni). Poiskali smo nadrejene in podrejene osebe (gledano vertikalno – po organizacijski strukturi). Vprašani, na katerega so odgovarjali vprašani, sta bili:

1. **»V kolikšni meri imate razvite spodaj naštete kompetence?«**

2. **»V kolikšni meri ima razvite spodaj naštete kompetence ocenjevana oseba?«**

Razvitost posamezne kompetence so ocenjevali s pomočjo enake petstopenjske ocenjevalne lestvice kot v drugem koraku.

Glede na to, da gre za manjše podjetje, smo v ocenjevanje vključili vse zaposlene, saj imajo vsi neko povezavo z ocenjevanimi osebami, ki zasedajo preučevane organizacijske vloge. Tistega dela kompetenc, ki ga pri osebah ne poznajo (npr. nekaterih specifičnih strokovnih znanj), niso ocenjevali, kar smo tudi upoštevali pri analizi rezultatov.

Z obdelavo zbranih podatkov smo dobili verificiran kompetenčni profil vsakega posameznika, ki sodeluje v izbranem procesu in zaseda določeno organizacijsko vlogo. Na osnovi rezultatov smo izdelali prikaze dejanskih kompetenc za vsakega posameznika.

Primeri vseh vprašalnikov se nahajajo v prilogah.

## **IV REZULTATI**

V tem poglavju je treba zopet spomniti na to, da gre za majhno podjetje (50 zaposlenih). Majhnost vzorca je bilo treba upoštevati pri določanju organizacijskih vlog za analizo, zadostnem številu oseb za izpolnjevanje anket v posameznih korakih, načinu obdelave podatkov in interpretaciji rezultatov.

Zaradi majhnega vzorca so bile vse ankete izdelane v programskem orodju Excel. Prav tako so bile s tem orodjem izdelane vse analize. Ni bilo treba uporabiti posebnega programskega orodja, ki sicer obstaja za posamezne korake.

Za čim bolj natančen in razumljiv opis rezultatov, ki jih metoda daje, v nadaljevanju navajam opise, ki so jih pripravili avtorji metode Mayer, Roblek, Kern in Urh (v prispevku za konferenco Povečevanje konkurenčnosti organizacije s sočasnim generiranjem kadrovskih in procesnih sprememb). V aplikativnem delu so spodaj opisani rezultati prikazani na konkretnih primerih. Rezultati se skladno s koraki delijo na dva dela – rezultate analiz zahtevanih kompetenc in rezultate analiz dejanskih kompetenc.

### **1. Rezultati analiz zahtevanih kompetenc**

#### **Analiza zahtevnosti posameznih aktivnosti**

- Zahtevnost aktivnosti smo izračunali kot povprečje ocen vseh zahtevanih kompetenc za posamezno aktivnost.

Ocenjevalci so ocenili zahtevnost posamezne aktivnosti tako, da so izbrali tiste kompetence, ki so nujno potrebne, da se aktivnost učinkovito izvede. S prvo analizo smo ocenili zahtevnost posameznih aktivnosti v procesu in zahtevnost procesa glede na druge procese.

Analiza nam skrije vpogled v zahtevnost posamezne kompetence, vendar nam primerjava povprečja potrebnih kompetenc med aktivnostmi procesa prikaže nadpovprečno in podpovprečno zahtevne aktivnosti. Na tej podlagi smo dobili razvrstitev aktivnosti procesa po zahtevnosti kompetenc.

### **Analiza zahtevnosti procesa**

- Zahtevnost procesa smo izračunali kot povprečje zahtevnosti aktivnosti v procesu. Ocena zahtevnosti procesa je relativna – glede na najbolj zahtevni proces v podjetju.

Vhodni nabor je obsegal vse kompetence, s katerimi je bilo možno oceniti posamezno aktivnost. V drugem koraku analize smo določili izrazitost posamezne kompetence po aktivnostih in izrazitost posamezne aktivnosti po določeni kompetenci.

### **Analiza moči posamezne kompetence po aktivnostih procesa**

- Za vsako kompetenco smo izračunali povprečje iz ocen izbrane kompetence po vseh aktivnostih procesa.

Če vzamemo za izhodišče izbrano kompetenco, potem lahko spremljamo njene vrednosti po posamezni aktivnosti. Ker se vse vrednosti nanašajo na isto kompetenco, smo lahko izračunali njeno povprečje po aktivnostih in njen standardni odklon. V skladu z opisanimi intervali razredov vrednosti pomenijo, da je pri določenih aktivnostih pomembnost izbrane kompetence velika oziroma da je pomembnost kompetence majhna.

Če vzamemo za izhodišče izbrano aktivnost, potem lahko spremljamo njene zahteve po posamezni kompetenci. Toliko kot ima posamezna aktivnost nadpovprečnih vrednosti kompetenc, tolikokrat ima nadpovprečno izrazite zahtevane kompetence glede na ostale aktivnosti procesa.

## **Analiza pomembnosti potrebnih kompetenc za proces**

- Za vsako kompetenco smo izračunali povprečje iz ocen izbrane kompetence po vseh aktivnostih procesa.

## **2. Analiza dejanskih kompetenc posameznika**

Zahtevane kompetence so tiste, ki jih proces (njegove aktivnosti) zahteva, da ga učinkovito in uspešno izvajamo. Nasproti zahtevanim kompetencam so dejanske oziroma tiste, ki jih imajo zaposleni.

S primerjavo zahtevanih in dejanskih kompetenc smo dobili ocene negativnega in pozitivnega razkoraka. Osebni kompetenčni profil zaposlenega smo, kot smo že omenili, dobili z oceno 360°. Primerjali smo ga z zahtevano kompetenčno predlogo aktivnosti preučevanih organizacijskih vlog.

## **Analiza primernosti izvajalcev za zasedbo trenutnih delovnih mest**

Z zahtevanim kompetenčnim profilom organizacijske vloge smo primerjali vse izvajalce. Določili smo najprimernejše izvajalce med vsemi in ločeno najprimernejše izvajalce, ki trenutno zasedajo izbrano organizacijsko vlogo.

## **Primerjava dejanskih kompetenc izvajalcev na delovnih mestih s kompetenčnim profilom delovnega mesta**

Višino dejanskih kompetenc zaposlenih, ki trenutno zasedajo organizacijsko vlogo, smo primerjali s potrebnim kompetenčnim profilom te vloge.

## **3. Ugotavljanje povezave med kompetencami in učinkovitostjo na delovnem mestu**

Za ugotavljanje povezanosti med kompetencami in učinkovitostjo na delovnem mestu smo uporabili **metodo skaliranja** oziroma **Thurstonovo metodo**.

S pomočjo te metode obdelamo več rangov in jih pretvorimo v z-vrednosti normalne distribucije. Če imamo dva objekta presojanja, ki ju ocenjevalec ne razlikuje absolutno, marveč se presojanje prekriva, lahko prekrivanje izrazimo s proporcem normalne distribucije (z ustrežno z-vrednostjo). Tudi range lahko pojmujeemo kot vse možne parne primerjave. Za vsak par primerjav lahko ugotovimo, kolikokrat je bil en objekt označen kot pomembnejši od drugega. Povprečna z-vrednost posameznega objekta je njegova skalna vrednost.

**Kendallov koeficient** konkordance  $W$  je merilo soglasnosti ocenjevalcev, ki zajema vrednosti od 0 do 1 (0 = popolno neujemanje med rangi; 1 = popolno ujemanje med rangi). Izkustveno je ugotovljena spodnja vrednost za vsakokratni kombinaciji med številoma ocenjevalcev in objektov ocenjevanja.

# 1 ORGANIZACIJA

## 1.1 DEFINICIJA ORGANIZACIJE

Beseda organizacija je grškega izvora (organon) in pomeni napravo, orodje, pripravo. V latinščini ta beseda pomeni spojitev posameznih delov (organov) v celoto, zgradbo, organiziranje. Ima zelo veliko različnih pomenov (Kukoleča, 1986: 939). Mi bomo za potrebe našega razumevanja uporabili samo eno od mnogih definicij, ki smo jo vzeli iz organizacijsko-poslovnega leksikona, in sicer gre za definicijo, ki opisuje organizacijo kot sistem.

Po tej definiciji je **organizacija** sistem, ki predstavlja kompozicijo naravnih ali naravnih in tehničnih elementov, ki se združujejo, da bi s svojim delovanjem ustvarili osebne in družbene cilje. Iz tega izhajajo naslednje značilnosti organizacije kot sistema:

- organizacija je človeška tvorba oziroma tvorba, ki jo je izmislil človek;
- organizacija je teleološki sistem, to je sistem, ki mora obvezno imeti določen človeški in družbeni cilj;
- obvezna sestavina organizacije je človek kot naravni (biološki) element in kot tvorec organizacije;
- organizacija ustvarja svoje cilje z dinamiko oziroma s svojim delovanjem;
- organizacija se obnaša po principih, ki jih je sistemu predpisal in vsilil njegov tvorec – človek. S stališča cilja lahko vse organizacije razvrstimo v dve osnovni skupini:
  - o organizacije, ki ustvarjajo materialne cilje posameznikov ali družbe (**podjetja**, nacionalna gospodarstva, svetovno gospodarstvo ...),
  - o organizacije, ki ustvarjajo določene etične (moralne), osebne in družbene cilje (prosvetne, kulturne, znanstvene, socialne, verske, zdravstvene, politične, obrambne ...).

Za organizacijske ideje velja, da so se pojavile že razmeroma zgodaj, da pa jih preučujemo razmeroma kratek čas. Zato za organizacijsko misel velja, da ima dolgo preteklost in kratko zgodovino. Prva pisana navodila, ki imajo značaj organizacijskih misli, najdemo že tri tisoč let pred našim štetjem. Sistematično preučevanje organizacije se začne šele ob koncu 19. stoletja s Frederickom Winslowom Taylorjem. Od tu nadalje je sledilo mnogo organizacijskih misli, ki jih je težko urediti v sistem (Lipičnik, 1992: 4, Vila, 1998).

Mi bomo vzeli razdelitev po Štefanu Ivanku, ki je na osnovi svojih kriterijev razvrstil organizacijske zamisli v naslednje skupine:

1. **predhodna preučevanja organizacije;**
2. **klasična teorija organizacije**, ki obravnava organizacijo v glavnem kot mehanski sistem;
3. **neoklasična teorija organizacije**, ki se ukvarja pretežno s človeškimi zmogljivostmi in njihovo vlogo pri organiziranju. Organizacijo v glavnem obravnava kot socialni sistem oziroma sistem, v katerem so glavni elementi ljudje in njihovi medsebojni odnosi;
4. **sodobna teorija organizacije**, znotraj katere sta se razvili predvsem dve usmeritvi – sistemska teorija in teorija o človeških virih:
  - **sistemska teorija** razume organizacijo kot HIPO (hierarhični input, proces, output). Da bo stekel proces, moramo vložiti surovine, denar, ljudi, informacije (input). Pod temi in drugimi pogoji, kot so organizacija, vodenje in tehnologija, steče proces, katerega rezultat je izloček (output) v obliki izdelka določene količine in kakovosti. Izdelani izdelek ponovno vpliva na vložek itd.;
  - **teorija o človeških virih** se je razvila v ZDA v 60. letih. Po tej teoriji je organizacija sociotehnični sistem, v katerem so najbistvenejši elementi ljudje in njihovi medsebojni odnosi. V okviru te teorije so se razvile številne inačice.

Glede na dosedanji razvoj, hitrost vseh sprememb in človekovo prilagodljivost, ki edina od vseh ostalih sistemov lahko sledi tem spremembam ali pa jih celo povzroča, bodo ljudje in njihovi medsebojni odnosi igrali pomembno vlogo v organizacijskih teorijah tudi v bodoče (Lipičnik, 1992: 7).

Predmet naše naloge je izboljšanje učinkovitosti podjetja, zato se bomo v nadaljevanju osredinili na to vrsto organizacij, in sicer s poudarkom na procesih in človeških virih. To pomeni, da združujemo predpostavke iz obeh teorij sodobne teorije organizacije.

## 1.2 VRSTE ORGANIZACIJ

Organizacija je sistem, ki se ga lahko ponazori z organizacijsko zgradbo. Iz nje je razvidno, iz katerih delov je sestavljena, kakšne so povezave med posameznimi deli in na kakšen način deluje. To zgradbo imenujemo tudi **organizacijska struktura**.



Organizacijske strukture delimo na decentralizirane in centralizirane. Centralizacija in decentralizacija pristojnosti je temeljna managementška filozofija delegiranja pristojnosti, ki opredeljuje, kje se sprejemajo odločitve v organizaciji (Možina in drugi, 1994: 395). Za centralizirane organizacije je značilno, da se naloge opravljajo na enem mestu. Pri decentraliziranih organizacijskih se ista naloga opravlja na več mestih.

Značilnosti **centralizacije** so:

- povzroča specializacijo in omogoča, da so stroji bolj izrabljeni, vendar ne prenaša prevelike specializacije, ker ta lahko otežuje izvrševanje nalog,
- ljudje so manj sposobni za opravljanje kompleksnih nalog,
- ugodno vpliva na stroške,
- ni preveč primerna za spreminjajoče se okolje.

**Decentralizacija** je, ravno nasprotno, bolj primerna za hitro spreminjajoče se okolje. Zanj sta značilni večja avtonomija ter večja svoboda posameznikov in delovnih skupin v organizaciji.

Niti centralizacija niti decentralizacija ne moreta biti absolutni. Noben manager ne sprejema vseh odločitev sam, četudi je pristojnost popolnoma centralizirana. Popolno delegiranje terja prenos pristojnosti na srednje in nižje managerje. Tako lahko govorimo le o stopnjah centralizacije ali decentralizacije (Možina in drugi, 1994: 395).

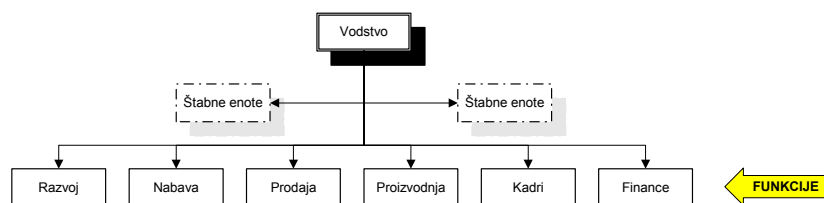
S stališča centralizacije in decentralizacije ločimo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur (Ivanko, 1994: 383):

- funkcijska,
- produktna (divizijska, prostorska),
- projektna,
- matrična,
- dinamična mreža.

Organizacijske strukture so odvisne od kulture in okolja, kjer so nastale. Pri nas so najpogostejše oblike, ki jih imajo organizacije, funkcijska, projektna in matrična.

V nadaljevanju bomo zaradi obravnavane teme podrobneje opisali le funkcijsko in procesno strukturo. Kompetence, ki jih obravnavamo, so namreč vezane na procese. Te dobimo le tako, če podjetje prepoznava procese. Zaradi negotovosti in tveganj prestrukturiranja po procesih je popolno procesno organiziranost zelo težko doseči, zato podjetja še vedno večinoma vztrajajo pri funkcijski organizaciji oziroma kombinirajo funkcijsko in procesno organizacijsko strukturo. Enako organizacijo ima tudi podjetje, ki ga obravnavamo v aplikativnem delu.

**Funkcijska** oziroma **klasična organizacijska struktura** ima obliko, kot jo prikazuje slika 1.1.



Slika 1.1: Prikaz funkcijske oziroma klasične organizacijske strukture (Vir: Možina in drugi, 1991: 384.)

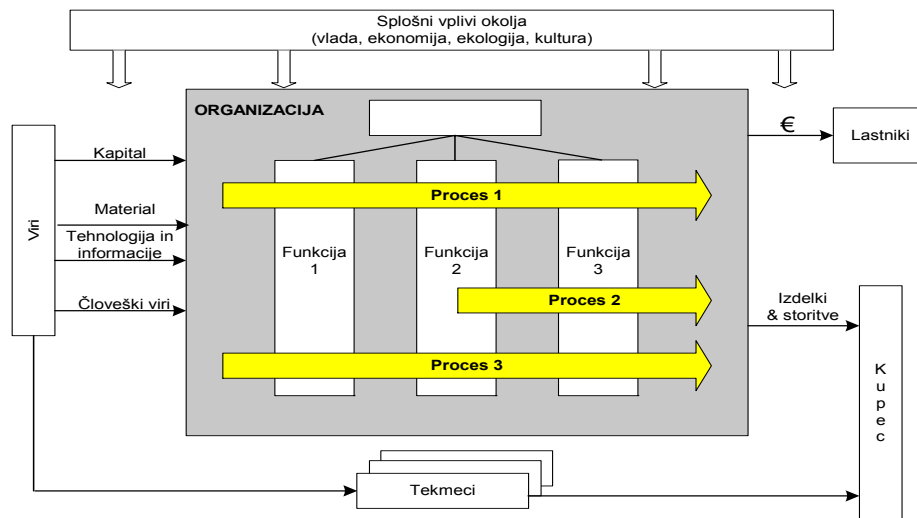
Njene značilnosti so:

- specializacija (po profilu kadrov, opremi ...),
- izboljšave se opravijo na ravni aktivnosti,
- visoka izkoriščenost opreme in osebja,
- šibko je razumevanje medsebojnih odvisnosti med funkcijami in procesi,
- nadzor nad opravljanjem aktivnosti je velik, odločitve in aktivnosti se obvladujejo hierarhično,
- komunikacije so predvsem lokalne,
- ni povratnih informacij iz naslednjih stopenj obdelave,
- metrika je usmerjena predvsem k aktivnostim,
- težko je dosežati prilagodljivost v primeru sprememb,
- viri se delijo po funkcijah in ne glede na rezultate (proizvode, ki jih prodajamo na tržišču),
- obstaja jasna razmejitev med vodstvom in izvajalci,
- obračunavanje stroškov je nepregledno,
- so manj fleksibilne,

- velikokrat so namenjene uresničevanju kratkoročnih ciljev,
- preveč časa preteče od ideje do trga.

Taka organizacija povzroča probleme pri kakovosti, in sicer zaradi notranjih mej, ki povzročajo dve vrsti trenj. Ko delo prehaja iz ene enote v drugo, naleti na odobritve, interpretacije in vprašanja, kar povzroča zamude v izvajanju samega dela. Drugo trenje nastaja, ker ljudje v enotah težijo k ohranitvi svoje pozicije, tudi če pri tem poslabšujejo učinkovitost celotne organizacije. Veliko funkcijskih managerjev vidi procese predvsem kot sredstvo za doseg svojih ciljev in ciljev njihovih enot (Novak, 2002: 15).

Vodilni mož Motorole George Fisher pravi, da organizacije niso zgrajene tako, da bi služile kupcem, temveč da ohranjajo notranji red. Kupcem ta notranji red ne samo da nič ne pomeni, temveč predstavlja celo oviro. Organizacijske sheme so vertikalne, služenje kupcu pa horizontalno. Zato je pomembna **procesna organiziranost**, kot jo prikazuje slika 1.2.



Slika 1.2: Procesni pogled na organizacijo (Vir: Novak, 2002: 17.)

Poslovni procesi so tokovi aktivnosti, ki tečejo prek funkcijskih meja. Poslovni procesi organizacije so velikokrat prikazani kot množica horizontalnih, zaporednih aktivnosti nad »funkcijskimi silosi«. Področje med »silosi«, kjer naj bi potekala koordinacija, je največji izvor problemov. Drugi izvor so razlike v ciljnih in v sistemu meritev zmogljivosti, komunikaciji in informacijskih luknjah (Nickols v Novak, 2002: 17).

Prednosti procesne organiziranosti so naslednje:

- širše opredeljene odgovornosti in pooblastila,
- izboljšave se opravljajo na ravni procesov,
- aktivnosti so pokrite s kadri le v tolikšni meri, kot je to potrebno,
- osebje in oprema se uporabljajo le v tolikšni meri, kot je to potrebno za realizacijo proizvodov,
- bistveno boljše je razumevanje medsebojnih povezav med procesom in aktivnostmi,
- manj je potrebn nadzor,
- komunikacije potekajo vzdolž procesa realizacije proizvoda,
- zagotovljena je povratna informacija iz naslednje operacije (prevzemna odgovornost),
- metrika se nanaša na celoten proces,
- stroške se lahko obravnava po aktivnostih v procesu (ABC-costing),
- možno je boljše načrtovanje proizvodov in procesov ter spremljanje stroškov (target costing),
- proces se lahko hitro prilagaja spremembam,
- viri se lahko delijo med izvajalci v istem procesu,
- pogled je usmerjen na odjemalca,
- razmejitev med vodstvom in izvajalci je manj hierarhična (vodstvo se vključuje v izvedbene aktivnosti).

Procesni pristop je povezava v celo verigo. Najprej moramo poznati prioritete podjetja, da lahko procese izvedemo v skladu s temi prioritetami in cilji organizacije. Prehod od funkcijske k procesni organizaciji predstavlja spremembo, katere ključni cilj je organizacijska izboljšava s ciljem, da postane organizacija bolj konkurenčna. Z njim poskušamo:

- povečati pretoke procesov (narediti več),
- pospešiti odzivnost na zahteve trga (prilagoditi se zahtevam, potrebam in pričakovanjem odjemalcev),
- znižati stroške poslovanja (postati cenovno konkurenčen in izboljšati poslovne rezultate),
- odpraviti zaostanke pri dobavah odjemalcev itd.

Uspeh organizacije je odvisen od tega, kako postavimo procese, kako usklajeno delujejo znotraj nje in kako zanesljiv je sistem kot celota. V nadaljevanju se bomo osredinili na ta pristop in podrobneje pogledali, kako postavimo procesno organizacijo.

### 1.3 PROCESNI PRISTOP – ZNOTRAJ SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI

Procesni pristop, o katerem smo govorili v prejšnjem poglavju, bomo pogledali v sklopu **sistema vodenja kakovosti**. Sistem vodenja kakovosti je še eden od možnih modelov za povečanje učinkovitosti poslovanja in deluje po načelih, ki jih postavljajo **mednarodni standardi kakovosti ISO 9000**<sup>3</sup>.

V posameznih državah so delali raziskave o tem, kako sistem vodenja kakovosti vpliva na uspešnost organizacij. Eno od takih raziskav so naredili znanstveniki v ZDA in Španiji, kjer so se osredinili na raziskovanje uspešnosti podjetij v treh dejavnostih, v katerih ima največ podjetij certificiran sistem vodenja kakovosti. Uporabili so metodo primerjave in analiz finančnih kazalnikov pred uvedbo sistema vodenja kakovosti in po njej, in to v obdobju nekaj let. Eden od glavnih zaključkov raziskave je bil, da so organizacije že po sprejetju odločitve o certificiranju sistema vodenja kakovosti uvedle spremembe, ki so neposredno ali posredno privedle do relativnega povečanja uspešnosti poslovanja, in to skozi povečano kontrolo stroškov ter povečano prodajo. Izboljšali so svojo pozicijo na trgu (Corbett in drugi v Drljača, 2003: 2).

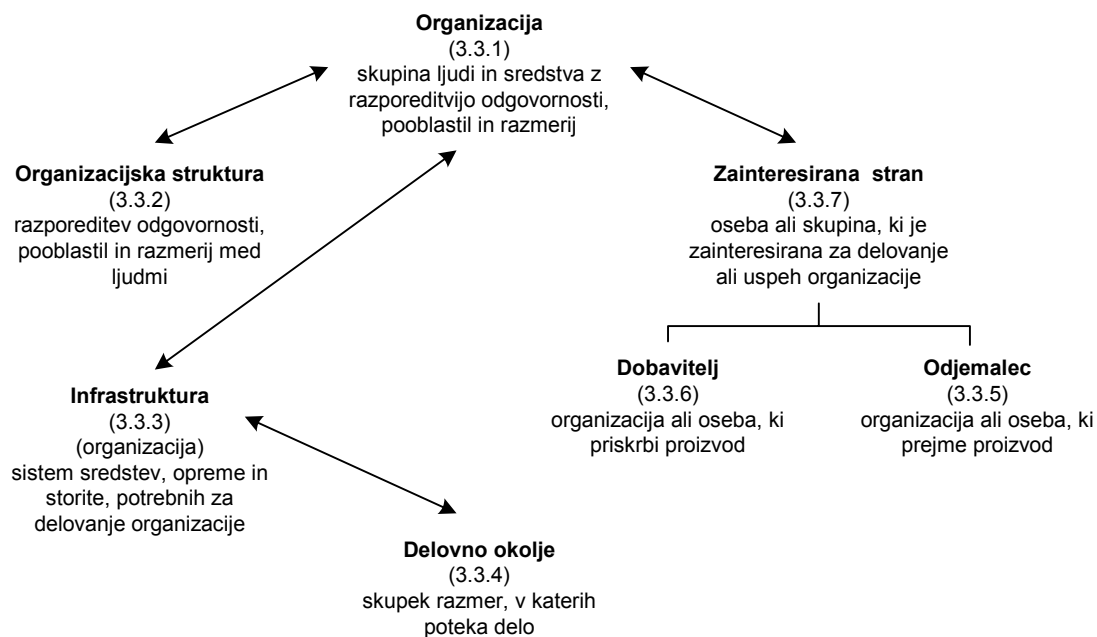
Ker tudi naše podjetje uporablja sistem vodenja kakovosti kot orodje, s katerim skuša narediti poslovanje čim bolj učinkovito, je procesno organizacijo postavilo skladno s temi standardi. Zato bomo sistem predstavili v celoti, še posebej pa bomo izpostavili **procesni pristop** kot enega od njegovih bistvenih elementov.

#### 1.3.1 Sistem vodenja kakovosti

Standardi kakovosti definirajo **organizacijo** kot skupino ljudi in sredstev z razporeditvijo odgovornosti, pooblastil in razmerij (slika 1.3):

---

<sup>3</sup> ISO – kratica za International Organization for Standardization. Družina standardov ISO 9000 predstavlja možnost za sistem vodenja organizacij in določa, kaj naj bi bilo urejeno v okviru sistema vodenja kakovosti, ne govori pa o tem, kako naj bi bilo to izvedeno. Namen razvijanja in uvajanja družine standardov ISO 9000 je v podpori različnim organizacijam pri razvoju in delu z učinkovitimi sistemi vodenja kakovosti v navezi: dobavitelj – organizacija – odjemalec (zainteresirane strani). Za podporo medsebojnemu razumevanju v nacionalni in mednarodni trgovini ti predpisi tvorijo medsebojno povezan nabor standardov za sistem vodenja kakovosti.



Slika 1.3: Pojmi v zvezi z organizacijo po standardih kakovosti (Vir: SIST ISO 9001: 2000, 2000: 41.)

Standardi pravijo, da je za uspešno vodenje in delovanje treba vsako organizacijo usmerjati in obvladovati na sistematičen in jasen način. Uspeh je lahko rezultat uvedbe in vzdrževanja **sistema vodenja**, zasnovanega tako, da nenehno izboljšuje delovanje ob upoštevanju potreb vseh zainteresiranih strani. Sistem temelji na **Demingovem krogu** oziroma **PDCA-metodologiji**, ki je njegova osnovna filozofija, saj zagotavlja nenehno izboljševanje procesov. Opredelitve posameznih avtorjev se sicer nekoliko razlikujejo, vendar je definicija osnovnih dejavnosti in filozofija nenehnega izboljševanja skupna vsem.

Demingov krog imenujemo zato tudi **krog obvladovanja kakovosti**, ki kroži v smeri urinega kazalca. Prikazuje ga slika 1.4. na strani 30.

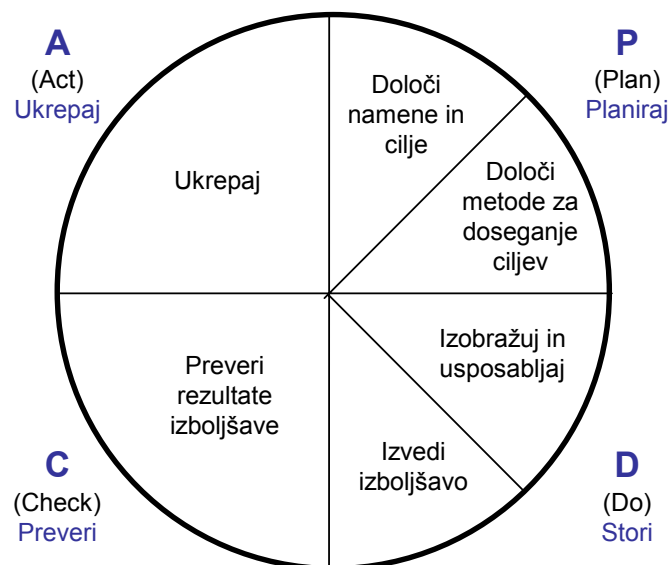
Gre za dolgoročen nepretrgan krog dejavnosti, ki je sestavljen iz štirih ponavljajočih se dejavnosti – **načrtovanja, izvajanja, preverjanja in ukrepanja**. Proces nenehnega izboljševanja se prične z načrtovanjem (**P**) lastne dejavnosti, pred začetkom dela. Prva dejavnost vključuje rezultate in poti oziroma metode, kako priti do cilja. Cilji morajo biti merljivi, določene morajo biti meje sprejemljivosti in zagotovljeno sodelovanje vseh zaposlenih, ti pa morajo imeti ustrezne kompetence (Piskar, 2003: 83).

V izvajanje **(D)** izboljšav v procesih so vključeni vsi zaposleni, materialni in finančni viri ter okolje. V primeru odmikov in napak znanje, izkušnje ter informiranost zaposlenih pripomorejo k učinkovitemu reševanju problemov in prilagajanju okoliščinam.

V dejavnosti preverjanja **(C)** rezultatov izboljšav v procesih je odkrivanje izjem, ki so drugačne kot rutina. Najprej je potrebno preveriti vse možne vzroke napak oziroma odmikov, nato sledi še preverjanje rezultatov in odkrivanje sprememb. Preveriti je potrebno cilje in zahteve za proizvod oziroma storitev.

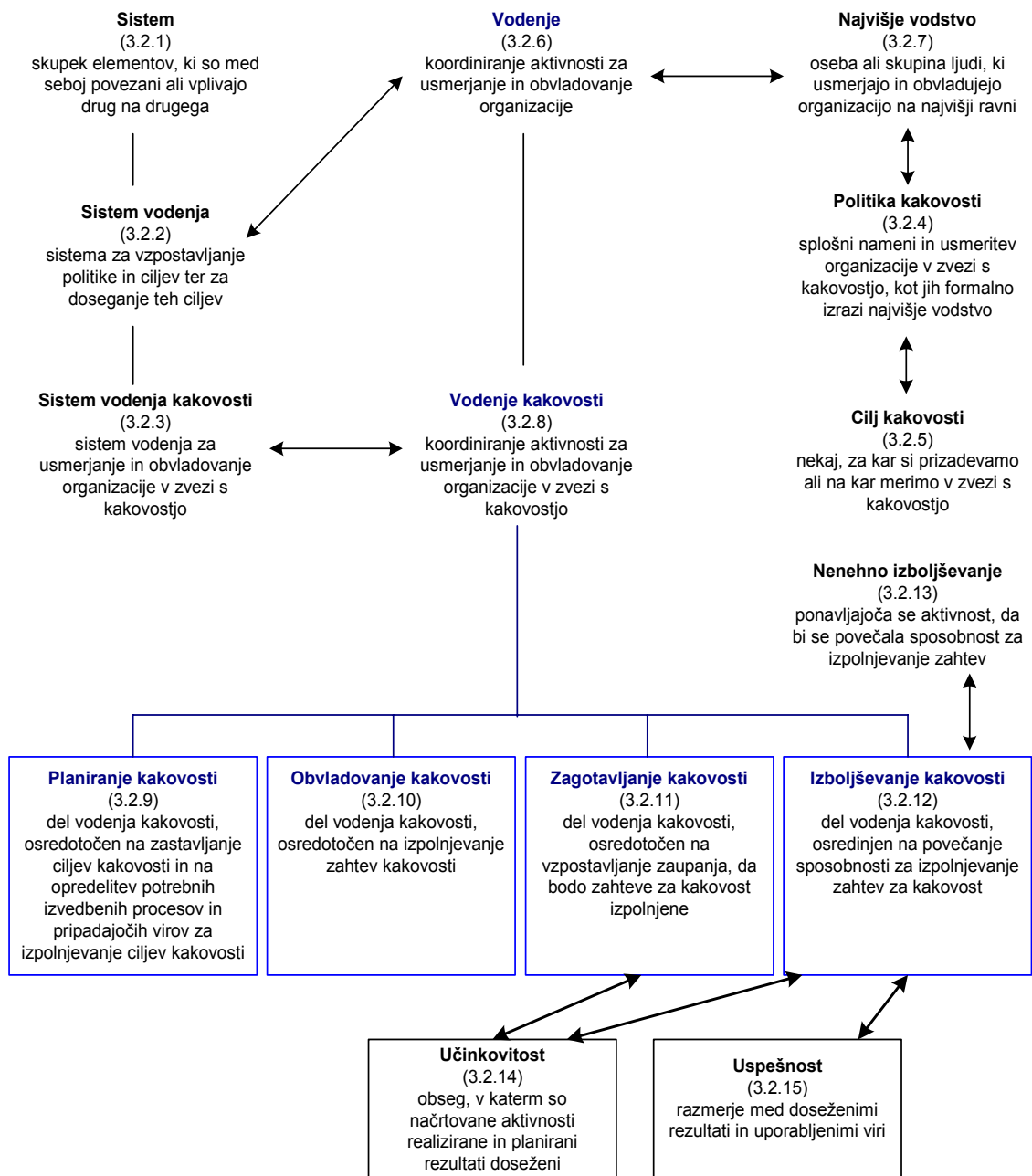
Zadnja dejavnost **(A)** zajema ustrezno ukrepanje na osnovi ugotovljenih vzrokov in rezultatov. Delovanje sistema mora voditi k nenehnemu izboljševanju. Če so načrtani cilji uresničeni, se opravila standardizirajo, v nasprotnem primeru se začne z novim krogom. Gre torej za proces učenja, kjer novi krog pomeni nov začetek, ki vključuje ocene in spoznanja zadnjega kroga. Ker po prvotni analizi, izvedbi, preverjanju in ukrepanju zaradi lastnosti kroga vedno znova sledijo analize, izvedbe in preverjanja, je uporaba tega načela element stalnega napredka in izboljšav (Potočnik et al., 1996: 36).

Ishikawa (1989: 59) (slika 1.4) je krog razdelil na šest kategorij, saj je načrtovanje razdelil na določitev namenov in ciljev ter določitev metod za doseganje ciljev. Izvedbo je razdelil na izobraževanje in usposabljanje ter izvedbo izboljšave.



Slika 1.4: Krog obvladovanja kakovosti (Vir: Ishikawa, 1989: 60.)

**Sistem vodenja**, ki temelji na tej metodologiji, je sistem za vzpostavljanje politike in ciljev ter za doseganje teh ciljev. Del sistema vodenja je **sistem vodenja kakovosti**, ki je definiran kot sistem vodenja za usmerjanje in obvladovanje organizacije v zvezi s kakovostjo. Povezave med pojmi so prikazane v sliki 1.5.



Slika 1.5: Pojmi in povezave v zvezi z vodenjem (Vir: SIST ISO 9001: 2000, 2000: 39.)

Pri vodenju sistema kakovosti je treba upoštevati osem načel, ki so posvečena najvišjemu vodstvu, in sicer z namenom, da jih vzamejo kot vodilo za izboljšanje učinkovitosti in sposobnosti organizacije. Vseh osem načel je opisanih v nadaljevanju.



- **Usmerjenost h kupcu:** *Organizacije so odvisne od kupcev in zato morajo razumeti njihove sedanje in bodoče potrebe, zadovoljiti njihove zahteve in se truditi preseči njihova pričakovanja.*

Organizacija mora spremljati kupca. Tako kot obstajajo partnerstva z dobavitelji, mora organizacija vzpostavljati partnerstva s kupci, jim skušati pomagati in zadovoljiti njihove potrebe. Organizacija mora biti dober in stabilen partner svojim kupcem. Da bi ta položaj lahko vzpostavila, mora spremljati njihovo zadovoljstvo. Le-to pa je težko meriti, saj gre za merjenje občutka, kar je za analiziranje težko izvedljivo. Na splošno lahko rečemo, da je kupec zadovoljen, ko dobi od proizvajalca tisto, kar realno lahko pričakuje od njega, in tisto, kar pričakuje od proizvoda. Organizacije imajo na voljo veliko načinov, s katerim lahko vplivajo na zadovoljstvo (analize trga, anketiranja, marketinški materiali, navodila, članstva v klubih, nagradne igre, poprodajne storitve ...). Vsekakor kupcev ne smejo jemati kot nekoga, ki mu prodajo svoj proizvod in potem pozabijo nanj. Zadovoljstvo kupcev se kljub temu, da je težko merljivo, da spremljati z neposrednimi in s posrednimi analizami. Rezultati merjenj so pomemben kazalec uspešnosti sistema vodenja kakovosti.

- **Vodenje:** *Vodstvo mora vzpostaviti enotnost ciljev in smeri organizacije. Ustvariti mora notranje okolje, v katerem se lahko ljudje popolnoma vključijo v doseganje ciljev organizacije.*

Obstaja širok spekter stilov vodenja. Lahko bi rekli, da ima vsak vodja svoj stil. Obstajajo sicer neke smernice, ki pa se prav tako spreminjajo skozi obdobja. Hitro spreminjajoče se okolje zahteva tudi prilagajanja v stilu vodenja. Prav pomanjkanje vodstvenih veščin in inovativnosti dostikrat zavira prodor in organizacijo ter njihov uspeh. Če pogledamo globalno, obstaja veliko manjših in večjih organizacij, od katerih zahteva vsaka enega ali veliko število vodij – od najvišjega, preko srednjega do nižjih vodstvenih nivojev. Na drugi strani praksa kaže, da je malo ljudi, ki znajo biti dobri vodje. Vsekakor manj, kot je potrebnih po njih. Da bi bilo zavor v razvoju organizacije čim manj, je vlaganje v usposabljanje in izobraževanje vodij na vseh nivojih zato bistvenega pomena.

- **Vključenost zaposlenih:** *Ljudje na vseh nivojih organizacije so njeno jedro in njihovo popolno vključevanje omogoča, da bodo njihove sposobnosti uporabljene v korist organizacije.*

Organizacija ne more biti učinkovita, če v njeno delovanje niso vključeni ljudje. Bistveno je, da so ti ljudje pravi za opravljanje vlog, zaradi katerih so v organizaciji. Delo je treba

delegirati, saj posameznik ne more opraviti vsega dela sam. Vsak mora opravljati tista dela, za katera ima razvite kompetence, ki jih delo zahteva, da se učinkovito in uspešno izvede. Zato je pomembno poznavanje ljudi in njihovih sposobnosti ter zaupanje vanje. Ljudje se morajo zavedati svoje vloge v skupnem uspehu organizacije. Prav tako kot zadovoljstvo kupcev moramo spremljati tudi zadovoljstvo zaposlenih. Na njihovo zadovoljstvo vpliva veliko dejavnikov, med njimi vsekakor plača, delovno okolje, pogoji dela, možnost napredovanja, občutek varnosti, svoboda izražanja, upoštevanje njihovih mnenj itd. Vse to povečuje motiviranost ljudi, da pripomorejo k skupnemu uspehu organizacije. To načelo poudarja ljudi kot bistveni del organizacije in želi, da se jim posveti dovolj pozornosti. Treba ga je upoštevati pri načrtovanju izobraževanja ljudi in notranji komunikaciji. Z njegovim upoštevanjem lahko organizacija doseže bistvene prednosti.

- **Procesni pristop:** *Želeni rezultat se doseže bolj učinkovito, ko se aktivnosti in z njimi povezane aktivnosti vodijo kot proces.*

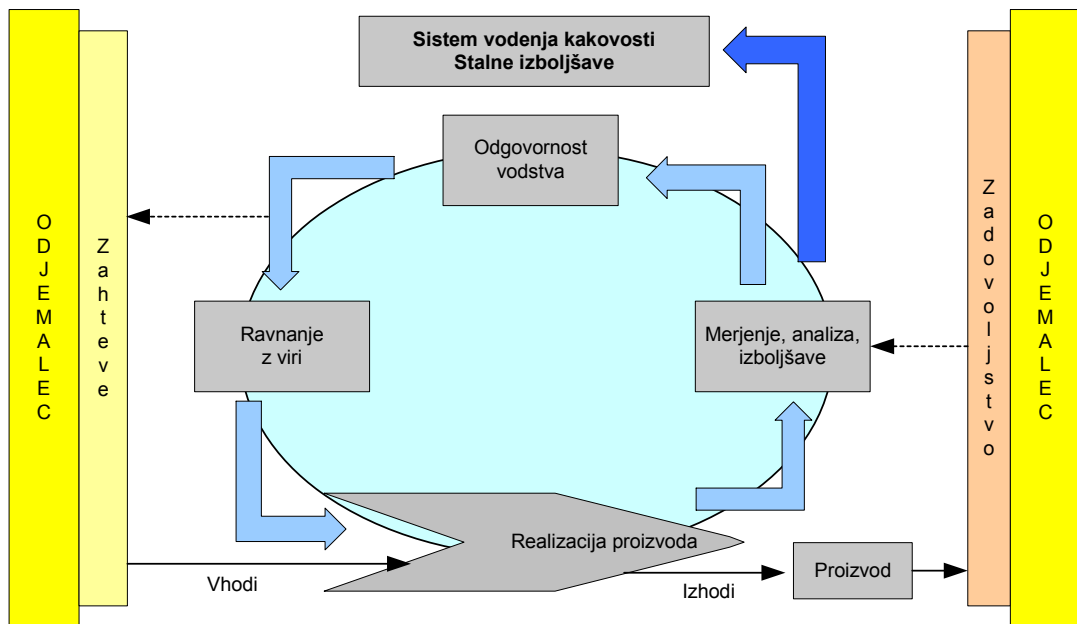
O procesnem pristopu smo govorili že na začetku poglavja pri vrstah organizacijskih struktur. Prav tako mu bomo posvetili celotno naslednje poglavje, ker je osnovnega pomena za razumevanje aplikativnega dela naloge.

- **Sistemske pristop k vodenju:** *Identifikacija, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistema prispeva k učinkovitosti in uspešnosti organizacije v doseganju njenih ciljev.*

Upoštevanje tega načela vodi do strukturiranega sistema vodenja, ki naj bi omogočil doseganje učinkovitost in uspešnost poslovanja. V praksi se je pokazalo, da težave pri vodenju nastajajo v stičiščih posameznih procesov. Sistemske pristop naj bi omogočil prepoznavanje vezi med njimi in učinkovito upravljanje z njimi.

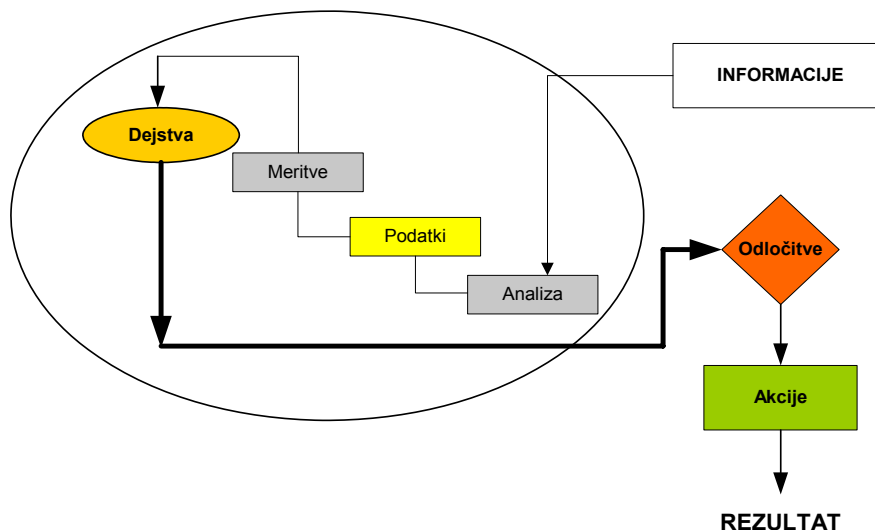
- **Nenehne izboljšave:** *Nenehne izboljšave skupnih sposobnosti organizacije morajo biti trajni cilj organizacije.*

Bistvo nenehnih izboljšav je, da spremljamo trenutno stanje na vseh področjih v organizaciji. Na osnovi povratnih informacij, ki jih dobimo z uporabo različnih orodij za zbiranje podatkov, vidimo, kaj bi lahko delali drugače in s tem izboljšali sistem (ter posledično povečali zadovoljstvo interesnih skupin). Krog izboljševanja sistema moramo nenehno vrteti, kar kaže slika 1.6. Tu se zopet vračamo na PDCA-krog.



Slika 1.6: Model sistema vodenja kakovosti, osnovan na procesih s stalnimi izboljšavami sistema (Vir: Gradivo SZK, 2004: N90.1-05.)

- **Upoštevanje dejstev pri sprejemanju odločitev:** *Učinkovite odločitve temeljijo na analizah podatkov in informacij.*



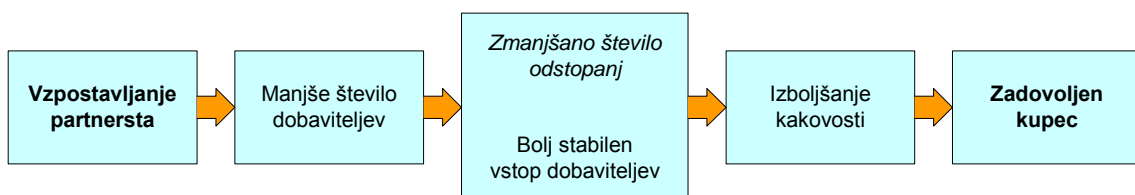
Slika 1.7: Proces sprejemanja odločitev na podlagi dejstev (Vir: Gradivo RWTUV, 2002: 38.)

Standard zagovarja odločanje na podlagi dejstev in ne na podlagi intuicije. Vse prevečkrat se vodstvo pri sprejemanju odločitev odloča samo na podlagi lastne intuicije ter lastnega

mišljenja in ne upošteva dovolj objektivnih kazalcev, pridobljenih s sistematičnim zbiranjem podatkov. Standard priporoča resnejši pristop k analiziranju podatkov in informacij ter uporabo objektivnih dokazov (kazalcev) pri odločanju, ki jih lahko dobimo le z uporabo različnih statističnih orodij. Z uporabo statistike lahko verificiramo vrednost in upravičenost predhodno sprejetih odločitev. Slika 1.7 na prejšnji strani ponazarja proces sprejemanja odločitev na podlagi dejstev.

- **Obojestransko koristen odnos z dobavitelji:** *Organizacija in njeni dobavitelji so vzajemno povezani in obojestransko koristni odnosi povečujejo sposobnost obeh strani, da ustvarjata vrednost.*

Vzpostavitev odnosov z dobavitelji, ki zadovoljujejo tako kratkoročne kot dolgoročne interese obeh strani, ustvarja zaupanje in partnerski nastop, ki obema stranema olajšuje načrtovanje, skupni nastop in obstanek ter optimizacijo stroškov in virov. Danes ni več mogoče nastopati na trgu sam in obstajati sam zase. Organizacije se morajo povezovati in navezovati partnerstva, ki jim omogočajo, da so močnejši. »Skopi« odnos dobavitelj – kupec danes ni več dovolj. Zelo pomembno je tudi zaupanje in korektnost med obema stranema. Partnerstvo, kot ga potrebujemo danes, ne more obstajati, če ena stran zlorabi zaupanje drugega. To je zelo pomembno dejstvo, ki se ga mnogi še ne zavedajo. Zato je toliko bolj pomembno, da se trudi organizacija obdržati tista partnerstva, ki temeljijo na korektnosti. Prava partnerstva omogočajo stalno izboljševanje kakovosti proizvodov in storitev ter v končni fazi povzročijo večje zadovoljstvo kupca. To zopet zavrti krog naprej, saj zadovoljen kupec vpliva na večjo uspešnost in učinkovitost podjetja. Verigo, ki jo povzroči partnerstvo, prikazuje slika 1.8.



Slika 1.8: Veriga vzpostavljanja partnerstva (Vir: Gradivo RWTUV, 2002: 38.)

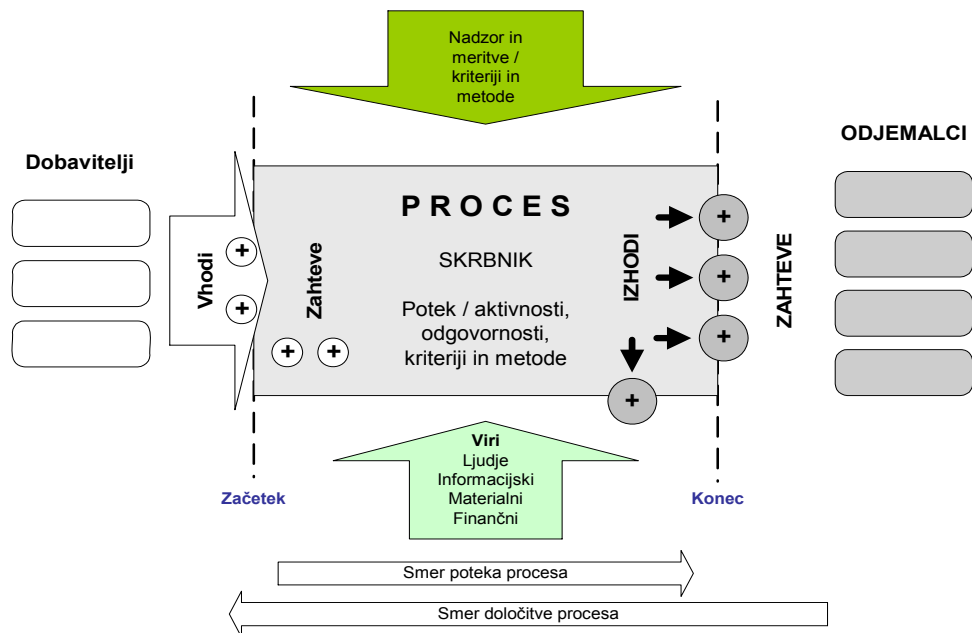
Če se organizacija odloči za vpeljavo tega modela v praksi in mu sledi v njegovem bistvu in navodilih, ima možnosti, da poveča svojo učinkovitost. Vodenje na osnovi teh načel namreč vodi v povečanje koristi za vse vključene strani, kar se pokaže v povečanem dobičku, ustvarjanju vrednosti in povečanju stabilnosti organizacije.

### 1.3.2 PROCESNI PRISTOP

Standard vodenja kakovosti pravi naslednje: »Da bi organizacija delovala učinkovito, mora identificirati in voditi številne povezane aktivnosti. **Aktivnost**, ki porablja vire in ki jo vodimo z namenom, da omogoči spremembo vhodov v izhode, lahko obravnavamo kot **proces**. Izhod enega procesa pogosto tvori vhod v drugi proces.

Uporabo sistema procesov znotraj organizacije, vključno z njihovo identifikacijo in medsebojnimi vplivi, poimenujemo **procesni pristop**. Prednost procesnega pristopa je v tem, da omogoča nenehni nadzor nad povezavami med posameznimi procesi znotraj sistema procesov ter tudi nad njihovimi kombinacijami in medsebojnimi vplivi.

Kaj vse mora proces imeti definirano in kako je povezan z okoljem, prikazuje slika 1.9.



Slika 1.9: Shematski prikaz določitve procesa (Vir: Križman in drugi, 2002: 81.)

Če se želi organizacija procesno organizirati, mora:

- **identificirati procese**, potrebne za sistem vodenja kakovosti in njihovo uporabo v celotni organizaciji;
- **določiti zaporedje in medsebojne vplive** teh procesov;

- **določiti kriterije in metode**, potrebne za zagotovitev tako **učinkovitega delovanja** in tudi učinkovitega obvladovanja teh procesov;
- zagotoviti, da so na voljo **viri in informacije**, potrebne za podporo delovanja in nadzorovanja teh procesov;
- **nadzorovati, meriti in analizirati** te procese;
- **izvajati ukrepe**, potrebne za doseganje načrtovanih rezultatov in nenehno izboljševanje teh procesov.

Seveda procesov neke organizacije ni mogoče predpisati s pomočjo standardnih pravil, vendar je model družine standardov ISO dobra podpora procesno usmerjenemu oblikovanju sistemov vodenja.

S tem modelom je podana struktura, ki temelji na naslednjem konceptu:

- odjemalec je na obeh straneh verige procesov;
- delovni proces ustvarja proizvod za odjemalca;
- želeni rezultat delovnega procesa je zadovoljstvo odjemalca;
- delovni proces je podprt z drugimi procesi (podporni procesi), je voden (proces vodenja) in usmerjen (proces merjenja in analize).

Pri uporabi znotraj sistema kakovosti tak pristop poudari pomen:

- razumevanja in izpolnjevanja zahtev,
- potrebe po obravnavanju procesov z vidika dodane vrednosti,
- pridobivanja rezultatov delovanja in učinkovitosti procesov,
- nenehnega izboljševanja procesov na osnovi objektivnih merjenj.

Načrtovanje, izvajanje, merjenje in izboljševanje procesov so glavne naloge modernega vodenja. Njegovi elementi so naslednji:

- odgovornost vodstva,
- vodenje virov,
- realizacija proizvoda,
- merjenje, analize in izboljšave.

### 1.3.2.1 DEFINIRANJE PROCESOV

#### 1.3.2.1.1 *Sistemski pristop definiranja procesov*

Pri definiranju procesov obstaja veliko načinov, priporočil in praktičnih primerov, kako določiti procese in kako razmejiti glavne procese. Eden od modelov, povzet po nemškem Združenju za kakovost, ki izhaja iz najboljših praks podjetij (DGQ, 2001), ponuja naslednjo klasifikacijo, kjer deli procese v štiri glavne skupine:

- procesi za vodenje organizacije,
- procesi za vodenje virov,
- procesi realizacije proizvodov,
- procesi za merjenje, analiziranje in izboljševanje.

Novak (Križman in drugi, 2002: 26) nam ponuja drugo delitev procesov:

- bistveni poslovni procesi (to so tisti, ki dodajajo vrednost za kupca),
- podporni poslovni procesi (ti procesi ne dodajajo vrednosti, vendar so pomembni za delovanje organizacije in vplivajo na učinkovitost bistvenih procesov),
- ključni ali kritični poslovni procesi (to so procesi, ki so pomembni s strateškega vidika in pri katerih izboljšave bolj koristijo celotni organizaciji kot izboljšave drugih procesov).

Mi se bomo držali gornje delitve, saj ima preučevano podjetje v aplikativnem delu svoje procese postavljene skladno z Novakovo delitvijo. Podrobneje so vrste procesov predstavljene v poglavju 2.4.2.2.

Preden lahko organizacija definira svoje procese in določi njihovo pomembnost, mora najprej določiti **namen in poslanstvo podjetja**. Identificirati mora svoje odjemalce in druge nosilce interesov ter njihove potrebe, zahteve in pričakovanja z namenom, da določi nameravane izhode. Nosilcev interesov je več:

- lastniki,
- uprava,
- zaposleni,
- država,
- dobavitelji,
- družba.

Njihovi interesi niso enaki, celo nasprotno, največkrat so si zelo različni in v medsebojnem nasprotju. Organizacija mora za vsako od teh skupin vedeti, kakšne izhode pričakuje in katere zahteve jim mora izpolniti. Ta pričakovanja in zahteve morajo biti vpeljane s pomočjo primernih in gospodarnih ukrepov, ki morajo biti preverjeni glede na cilj (uspešnost) in učinkovitost (efektivnost). Koristnost in učinkovitost izbranih ukrepov morata biti vključeni v proces neprestanih izboljšav.

Nadalje mora organizacija postaviti tudi **politiko** in **cilje**. Te postavi na podlagi analize zahtev, potreb in pričakovanj skupin, ki smo jih omenili zgoraj. Najvišje vodstvo mora določiti, na katera tržišča se bo podjetje usmerilo, ter določiti strategijo pristopa na izbrano tržišče tako, da opredeli ključne politike in iz njih izhajajoče cilje.

Šele ko ima vse zgoraj dobro definirano in ve, kam hoče iti, lahko določi procese, s pomočjo katerih bo realizirala zgoraj zastavljene cilje in dobila vse želene izhode.

Pri tem se lahko odloči, da bo procese opravljala v lastnem okviru oziroma jih lahko zaupa v izvajanje zunanjim izvajalcem (t. i. outsourcing). Zunanje izvajalce procesov lahko določi v naslednjih primerih:

- kadar organizacija ne razpolaga z ustrežno kompetentnostjo, da bi sama opravljala proces,
- kadar organizacija sicer razpolaga z ustrežno kompetentnostjo, vendar potrebe trga presegajo njeno kapaciteto,
- zaradi komercialnih ali drugih razlogov.

Ko imamo definirane vse procese oziroma že sproti, ko jih definiramo, moramo določiti tudi, kako ti procesi potekajo, v kakšnem zaporedju si sledijo (ali so zaporedni ali vzporedni) in kakšni so njihovi medsebojni vplivi. Pri tem je treba določiti:

- kdo je odjemalec za vsak proces posebej,
- vhode in izhode iz vsakega procesa,
- kateri procesi vplivajo drug na drugega,
- vmesnike med procesi in njihove lastnosti,
- časovne razmere (timing) in zaporedje aktivnosti v medsebojno povezanih procesih
- učinkovitost in uspešnost zaporedja aktivnosti v procesih,
- dokumente, ki se uporabljajo v procesu,
- meje procesov,



- merjenje sposobnosti procesa.

Pri določitvi zaporedja procesov si lahko pomagamo z grafičnimi prikazi (diagram želve, diagram potekov, sheme povezav ...), s preglednicami, z opisnimi postopki ali s kombinacijo naštetega.

Vodstvo mora določiti **skrbnika** vsakega procesa. Njegove naloge so naslednje:

- identifikacija in razmejitev procesov;
- določitev odgovornosti za delne procese ali podproces;
- oblikovanje ukazov procesu (npr. delovni nalog) glede na zahteve, potrebe in pričakovanja odjemalcev, nadrejenega vodstva (plani, poslovni načrt), zahtev drugih procesov, pravnih zahtev in zahtev regulative;
- določanje potrebnih vhodov v proces;
- definiranje potrebnih virov;
- določitev kazalnikov uspešnosti v skladu s plani organizacije;
- primerjanje ciljnih vrednosti kazalnikov uspešnosti z doseženimi;
- operativno vodenje procesa;
- informiranje nadrejene ravni vodenja o doseženih rezultatih in kapacitetah procesa;
- sistematično izboljševanje procesa.

Treba je določiti, kateri procesi morajo biti dokumentirani in na kakšen način. To definiramo na podlagi:

- velikosti organizacije in tipov aktivnosti, ki jih opravlja,
- kompleksnosti procesov in njihovih medsebojnih vplivov,
- kritičnosti procesov,
- razpoložljivosti kompetentnega osebja.

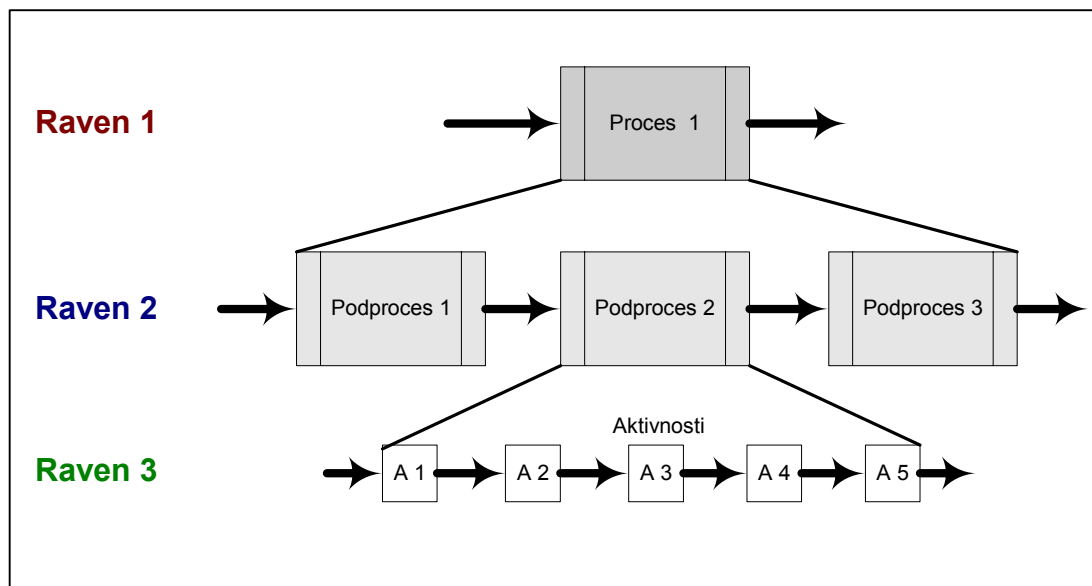
#### ***1.3.2.1.2 Načrtovanje procesa***

Za vsak proces moramo določiti aktivnosti, ki se v procesu opravljajo. Če so procesi obsežni in se v njih opravlja veliko aktivnosti, lahko sorodne aktivnosti združujemo v podproces, ki jih obravnavamo na enak način kot procese (slika 1.10). Določiti je treba:

- vhode in izhode posameznih aktivnosti,

- aktivnosti, ki se opravljajo v procesu za pretvarjanje vhodov v izhode,
- zaporedje posameznih aktivnosti v procesu,
- postopek, po katerem se morajo aktivnosti opravljati.

Glede na potrebe se odločamo, kako globoko v detajle bomo šli.



Slika 1.10: Prikaz razdelitve procesa na možne ravni

Ko imamo določene aktivnosti, je treba določiti, kje, kaj in kako **meriti**, da bomo lahko nadzirali in obvladovali proces ter dokazovali skladnost proizvoda in procesa. Meriti moramo:

- karakteristike proizvoda za dokazovanje skladnosti z zahtevami,
- zadovoljstvo odjemalca (naslednji korak v procesu),
- lastnosti procesa (neskladnosti, zamude, pretočne čase, izmet ...),
- sposobnost dobavitelja.

Za vsak proces moramo določiti vire, ki jih potrebujemo za delovanje procesa. Med vire vključujemo:

- človeške vire,
- infrastrukturo,
- delovno okolje,
- informacije,
- naravne vire,
- finančne vire.

#### ***1.3.2.1.3 Izvajanje, merjenje in vzdrževanje procesa***

Proces je treba izvajati v skladu z načrtovanimi aktivnostmi, opravljati je treba meritve in ukrepati tako, da dosegamo načrtovane rezultate. Skrbnik procesa oblikuje direktive, ki jih mora opravljati proces tako, da upošteva naslednje informacije:

- direktive z višje ravni podjetja (politike, cilji, strategije ...),
- zahteve drugih procesov,
- specifikacije proizvoda in procesa,
- pravne in regulativne zahteve,
- ugotovitve analize zahteve potreb in pričakovanj odjemalca,
- ugotovitve analize povratne informacije o skladnosti proizvoda in procesa,
- ugotovitve analize povratne informacije o zadovoljstvu odjemalcev,
- lastnosti vhodov in sposobnosti dobaviteljev vhodov.

Sistem merjenja lastnosti procesov mora pokazati, kakšen je vpliv aktivnosti za obvladovanje kakovosti in izboljševanja kakovosti na zaznavo odjemalca – glede kakovosti proizvoda in spremljajoče storitve. Prav tako mora sistem merjenja izkazovati učinke rezultatov poslovanja na ostale nosilce interesov, ki smo jih omenili že prej.

#### ***1.3.2.1.4 Analiza procesa***

Glede na cilje, ki jih je določila organizacija za celoto in za posamezne procese, je treba analizirati procese ter dobiti ustrezne informacije, ki skrbniku procesa služijo pri nadaljnjem vodenju procesa. Namen opravljanja analize je pretvorba podatkov v informacije, ki omogočajo sprejemanje odločitev. Podatke iz procesa analiziramo z uporabo ustreznih metod tako, da dobimo informacije o procesu, ki omogočajo izvajanje korekcij in korektivnih ukrepov ter priložnosti za izboljšave.

Analiza poslovnih procesov je sestavljena iz:

- razumevanja obstoječih poslovnih procesov, ki se ga dobi z zbiranjem podatkov o zmogljivosti procesa, z vprašanji o posameznih elementih procesa, kategoriziranjem ali dodajanjem vrednosti za kupca ali analizo časa izvedbe;

- prepoznavanja najboljših praks, ki podpirajo poslovne cilje organizacije (angl. benchmarking)<sup>4</sup>;
- analiza vrzeli poslovnega procesa (angl. Business Process Gap Analysis), s pomočjo katere ugotovimo področja slabosti znotraj obstoječih poslovnih procesov.

#### ***1.3.2.1.5 Postopki v procesih***

Procesi so sestavljeni iz niza aktivnosti, ki jih opravljamo po načrtovanih postopkih. Postopki so lahko dokumentirani. Standard kakovosti ISO zahteva le 6 dokumentiranih postopkov, ki jih je treba uporabljati pri vseh procesih sistema, in sicer:

- obvladovanje dokumentov,
- obvladovanje zapisov,
- notranje presoje,
- obvladovanje neskladnih proizvodov,
- korektivni ukrepi,
- preventivni ukrepi.

Če podjetje sledi vsem zgoraj opisanim korakom pri postavljanju in vodenju lastnih procesov, je na najboljši poti, da doseže dobre kazalce poslovanja (uspešnost, učinkovitost itd.). Veliko je odvisno od vztrajnosti. Predvsem je pomembno, da vodstvo podpira ta model. Če ga ne, potem je nemogoče, da bi sistem funkcioniral na nižjih ravneh in dal prave rezultate. Za vse korake so potrebni ljudje, ki morajo biti pravi, da bi sistem lahko deloval. To nas zopet pripelje do kompetenc.

#### **1.3.2.2 VRSTE PROCESOV**

Kot smo že omenili pri definiranju procesov, obstajajo različne delitve procesov po vrstah. Med vsemi temi delitvami veliko avtorjev loči procese na **bistvene ali ključne poslovne procese** in **podporne poslovne procese**.

---

<sup>4</sup> Proces, ki prepozna in ovrednoti najboljše procese in zmogljivosti tako, da jih lahko vključimo v obstoječe procese organizacije ter s tem povečamo njihovo uspešnost, učinkovitost, hitrost in prilagodljivost. Najboljše prakse lahko najdemo pri najboljših v panogi, v publiciranih raziskovalnih poročilih ali raziskavah organizacij iz drugih panog (Križman in drugi, 2002: 52).

**Bistveni ali ključni poslovni procesi** so tisti, ki vsebujejo aktivnosti, ki dodajajo vrednost za kupca (De Torro, McCabe, 1997, Burlton, 2001 v Novak (2002)). Predstavljajo bistvo poslovanja organizacije in so življenjskega pomena za organizacijo. To so procesi, katerih rezultati organizaciji prinašajo dobiček ali izgubo. Organizacije same določijo, kateri procesi so zanje ključni. To je odvisno od dejavnosti, s katero se ukvarjajo. Za neko organizacijo je proces, ki je ključen v drugi organizaciji, postranskega pomena in ga vključuje v podporne procese. Za primer lahko navedemo proces logistike, ki je v špedicijskih podjetjih ključnega pomena, saj dodaja vrednost za kupca, v podjetju, ki se ukvarja za razvojem in vzdrževanjem informatike, pa je le podporni proces.

Druga pogosta delitev, ki se uporablja v praksi, je delitev na **operativne ali primarne procese** in na **vodstvene ali sekundarne procese**. Podobno kot pri prvi delitvi operativni procesi ustvarjajo dodano vrednost. Pri teh procesih moramo vedeti, kako jih obvladujemo od ponudbe do dostave odjemalcu in v celotni življenjski dobi. Pri vodstvenih in podpornih procesih ne nastaja dodana vrednost, vendar so prav tako zelo pomembni zato, da zagotavljajo učinkovito delovanje ključnih procesov. Tudi za te procese moramo vedeti, kako se izvajajo in kako jih lahko izboljšamo.

Novak (2002) za bistvene kriterije pri izbiri temeljnih procesov navaja naslednje:

1. želja in namena podjetja,
2. pomembne so zahteve kupcev,
3. uporabljamo dobre prakse drugih,
4. procesi, ki neposredno ustvarjajo dodano vrednost oziroma ki ustvarjajo možnost za to.

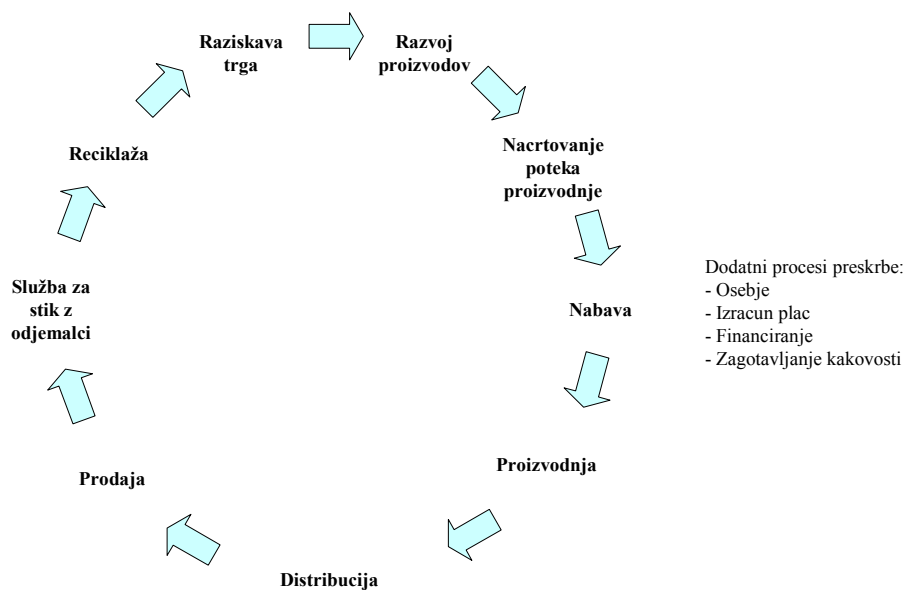
Kern (2001: 315) navaja naslednje štiri glavne kriterije kot pomoč pri izbiri ključnih procesov za prenavo:

1. disfunkcija procesa – vzroke problemov ločimo od njihovih posledic. Problem, ki je v opazovanem sistemu očiten, je navadno posledica in ga lahko imenujemo simptom. Vzrok za pojav simptoma je v neurejenem procesu;
2. pomembnost procesa z vidika poslovnega sistema – glede na relativno pomembnost procesa za poslovni sistem procese klasificira v naslednje skupine: identifikacijski procesi, prednostni procesi, procesi, ki potekajo v ozadju, obvezni procesi in zgodovinsko pogojeni procesi;

3. dodajanje vrednosti v poslovni sistem – glede tega loči dve vrsti procesov, in sicer tiste, ki za poslovni sistem pomenijo pridobitev, saj se z njihovo izvedbo dodaja vrednost. Druga skupina so procesi, ki za sistem pomenijo obremenitev, saj se pri njih vrednost neposredno ne dodaja; včasih se iz sistema vrednost celo odvzema;
4. pomembnost procesa z vidika zadovoljevanja potreb odjemalca – to utemeljuje s tem, da je odjemalec najpomembnejši vir informacij v zvezi z rezultati procesa, zlasti glede cene, rokov, kvalitete in zanesljivosti.

Pri izbiri ključnih procesov za prenovo je poleg zgoraj opisanih kriterijev po avtorjevem mnenju treba upoštevati še druge dejavnike, kot so podpora najvišjega vodstva, podpora ljudi, ki sodelujejo v obstoječem procesu, vpliv posameznega procesa na strategijo podjetja, vpliv tehnoloških novitet in podobno.

Organizacija izdeluje in trži svoje proizvode in storitve ter vzdržuje za to potrebno infrastrukturo s pomočjo svojih operativnih dejavnosti. Številne dejavnosti, ki so temu v podporo, so med seboj smiselno povezane s procesi. V procesno usmerjenem vodenju je zato potrebno upoštevati vse procese v organizaciji (SZK, 2004) – ne glede na način njihove delitve. Pri tem je pomembno upoštevati koncept **verige ustvarjanja vrednosti** po Porterju, kot ga prikazuje slika 1.11.



Slika 1.11: Krog kakovosti po Porterju (Vir: Seghezzi v SZK, 2004: 25.)

Veriga vrednosti je sestavljena iz aktivnosti, ki jih organizacija proizvaja zato, da ustvari in dobavi blago in storitve. Porter pravi, da organizacija lahko pridobi primerjalno prednost, če upravlja svojo verigo vrednosti bolj učinkovito ali bolj uspešno kot konkurenca. Osnovna naloga organizacije je, da vsaki od primarnih aktivnosti doda čim več vrednosti za kupca.

Pristop z verigo vrednosti določa dve glavni vrsti aktivnosti – primarne in sekundarne (Novak, 2002).

### **Primarne aktivnosti vključujejo:**

- Nabavno logistiko – vključuje povezave z dobavitelji in vsebuje vse aktivnosti, ki so potrebne za sprejem, skladiščenje in razdelitev vhoda.
- Operativo – vse aktivnosti, ki so zahtevane za transformacijo vhoda v izhod (izdelke in storitve).
- Marketing in prodajo – aktivnosti, ki informirajo kupca o izdelkih in storitvah, prepričajo kupca, da jih kupi, in olajšujejo njihov nakup.
- Prodajno logistiko – vsebuje vse aktivnosti, potrebne za zbiranje, shranjevanje in distribucijo izhoda.
- Poprodajne aktivnosti – aktivnosti, ki so zahtevane, da se ohranja delovanje izdelka ali storitve po tem, ko so prodani in dobavljeni.

**Sekundarne aktivnosti** so definirane kot podporni procesi primarnim aktivnostim:

- Nabava – nabava vhoda oziroma virov za organizacijo.
- Upravljanje človeških virov – vse aktivnosti pridobivanja, najemanja, izobraževanja, razvoja in plačevanja ter, če je potrebno, tudi odpuščanja ali zmanjševanja osebja.
- Razvoj tehnologij – nanaša se na opremo, hardware, software, procesno in tehnično znanje, potrebno za transformacijo vhoda v izhod.
- Infrastruktura – služi potrebam organizacije in povezuje njene dele. Sestavljajo jo funkcije ali enote, kot so računovodstvo, finance, planiranje, zagotavljanje kakovosti, generalno upravljanje in podobno.

Orodja, kot so TQM, učeča organizacija, reinženiring procesov, upoštevajo načela procesnega pristopa, vendar niso dala pričakovanih rezultatov, ker so bila presplošna in niso upoštevala

prispevka posameznika za učinkovito izvajanje procesa. Zato je postal popularen koncept kompetenc, ki posega v omenjeno. Povezava dveh modelov bi morala dati še boljše rezultate.

Če podrobno analiziramo načela procesnega pristopa, vidimo, kako so ljudje in njihova kompetentnost pomemben člen teh načel. To mora biti ena ključnih postavk za uspešen procesni pristop podjetja, zato v naslednjem poglavju bolj podrobno predstavljamo kompetence, in to predvsem v povezavi s procesnim pristopom.



## 2 KOMPETENCE

### 2.1 DEFINICIJA KOMPETENC

Naj najprej pojasnimo, kaj razumemo z izrazom kompetenca. V slovenskem prostoru je ta pojem precej razširjen, vendar se uporablja predvsem v smislu pristojnosti. Tako pojem definira tudi slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2005), ki navaja, da je kompetenca: 1. obseg oziroma mera odločanja, določena navadno z zakonom; 2. pristojnost, pooblastilo; 3. področje dejavnosti. To je tudi pravna razlaga kompetence. Nam odgovarja definicija, ki jo uporablja strokovna literatura in jo navaja slovar angleškega jezika (Collins Cobuild, 1993: 283), v katerem je zapisano, da je kompetenca sposobnost, da se nekaj dobro in učinkovito izvede. Nekdo, ki je kompetenten, ima sposobnost, znanje in veščino, da nekaj uspešno in učinkovito izvede.

V svetu obstajajo različne definicije kompetenc. Mi bomo navedli samo nekatere med njimi in izhodišča, da približamo smisel pojma.

**Lundvall in Johnson** (Lundvall in Johnson v Eurydice, 2002: 12) razlikujeta med štirimi tipi znanja, pomembnega za gospodarstvo, ki temelji na znanju, in sicer: vedeti, kaj (know-what), vedeti, zakaj (know-why), vedeti, kako (know-how) in vedeti, kdo (know-who). »Vedeti, kaj« se nanaša na dejansko, izraženo znanje, ki je lahko prenosljivo. »Vedeti, zakaj« se nanaša na znanstveno razumevanje in vpliv znanosti na človeštvo. »Vedeti, kako« je sposobnost izvajati določene naloge. »Vedeti, kdo« se nanaša na znanje, katere osebe posedujejo potreben »vedeti, kaj«, »vedeti, zakaj« in »vedeti, kako«. Klasifikacija znanja na »vidno« in »skrito« je stalno ponavljajoče se vprašanje v literaturi, ki se pojavlja v družbah, temelječih na znanju. »**Vidno**« znanje se da izraziti z jezikom ali simboli in je tako lahko shranjeno ali izraženo. Tako znanje je lahko ločeno od njegovega nosilca, shranjeno in podeljeno z drugimi posamezniki in organizacijami. Na splošno se nanaša kot na informacijo. Za »**skrito**« znanje pa je značilno nasprotno, in sicer da je povezano z njegovim nosilcem in kot tako zelo težko prenosljivo. Gre za osebno zalogo znanja, ki omogoča posamezniku izbrati, interpretirati in razvijati »vidno« znanje ter ga pretvoriti v koristno uporabo. Le v primeru, če se nosilci znanja zavedajo svojega »skritega« znanja in so ga pripravljeni deliti z ostalimi, bo to znanje postalo eksplicitno. V izobraževalnem smislu je eksplicitno oziroma izraženo znanje široko zastopano v stvarnem znanju, medtem ko je »skrito« znanje v glavnem »vtkano« v osebne in

socialne kompetence posameznika. V svetu, v katerem se ustvarja, distribuira in dostopa do zaloge stvarnega znanja hitreje kot kdajkoli, potreba ljudi, da si zapomnijo vse to znanje, upada. Namesto tega potrebujemo primerna orodja za selekcioniranje, procesiranje in uporabo zahtevanega znanja tako, da se lahko kosamo z menjavanjem zaposlitev, prostim časom in družinskimi vzorci. To pomeni, da je treba v izobraževanju dati večji poudarek razvijanju kompetenc pred učenjem stvarnega znanja (Eurydice, 2002).

Mnogi strokovnjaki s področja sociologije, izobraževanja, filozofije, psihologije in ekonomije so poskušali definirati pojem kompetence. Njihova poskušanja so bila formulirana na osnovi njihovih kulturnih in izobrazbenih ozadij ter tudi glede na jezikovne značilnosti. **M. Romainville** omenja, da se je v francoskem jeziku izraz kompetenca v prvotni obliki uporabljal v kontekstu strokovnega usposabljanja, nanašajoč se na sposobnost izvesti določeno nalogo. V sodobnem času se je izraz uveljavil na področju splošnega znanja, kjer pogosto označuje določeno »sposobnost« oziroma »potencial« za učinkovito delovanje v določenem kontekstu. Ne šteje več znanje samo po sebi, temveč njegova uporaba. Za **P. Perrenouda** grajenje kompetenc pomeni omogočanje posameznikom, da mobilizirajo, uporabijo in integrirajo pridobljeno znanje v kompleksne, različne in nepredvidljive situacije. Zato predlaga naslednjo definicijo – kompetenca je sposobnost delovati učinkovito v številnih danih situacijah, sposobnost, ki temelji na znanju, vendar z njim ni omejena (Eurydice, 2002).

**F. E. Weinert** po analizah mnogih definicij zaključuje, da je izraz kompetenca v različnih vedah interpretiran kot nekoliko specializiran sistem sposobnosti, strokovnosti oziroma znanja, ki so nujna ali zadostna za doseg specifičnega cilja.

**J. Coolahan** je na simpoziju Sveta Evrope predlagal (1996), da se na kompetenco in kompetence gleda kot na splošno sposobnost, ki temelji na znanju, vrednotah in stanju, ki jih je oseba razvila v izobraževanju.

Začetnik kompetenčnega modela je ameriški psiholog **D. McClelland**, ki je leta 1973 objavil članek *Testing for Competence rather than for Intelligence*. Opozoril je na dejstvo, da so za uspešnost pri delu bolj kot inteligenca ali samo znanje pomembne tudi druge lastnosti posameznika, in sicer kompetence. McClelland se je v svojem članku ukvarjal z vprašanjem, ali inteligenčni testi, ki so trenutno v uporabi, res pokažejo tiste zmožnosti kandidatov, ki so

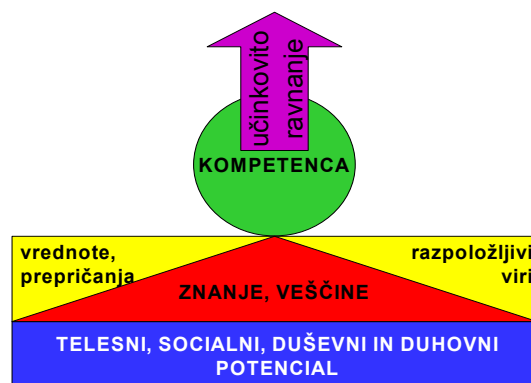
kasneje odločilnega pomena z uspešnost pri delu; s tem je tako začrtal novo smer na področju razvoja in ravnanja z ljudmi pri delu.

Uporabo kompetenc v menedžerski praksi je pospešila knjiga »The Competent Manager – A Model for Effective Performance«, ki jo je napisal **R. E. Boyatzis**, v kateri je kompetence povezal z delom in vlogo managerja. Kompetenco Boyatzis definira "kot notranjo značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu, njeni konstitutivni deli pa so: motivacija, osebnostne lastnosti, karakteristike, sposobnosti, samopodoba, znanja in veščine ter socialne vloge posameznika."

Leto kasneje (Felice, 2003) je tudi **John Raven** predstavil svoj prispevek na tem področju – »Competence in Modern Society«. Obe deli, Boyatzisovo in Ravenovo, sta koncept kompetenc prevedla iz do tedaj bolj akademske ravni na praktično raven.

Zaključek, ki ga lahko izvedemo iz mnogih definicij, je, da ne obstaja univerzalna definicija »ključne kompetence«. Kljub različnim interpretacijam tega izraza se glavnina strokovnjakov strinja, da mora biti kompetenca potrebna ter koristna vsakemu posamezniku in družbi kot celoti, da si zasluži attribute, kot so »ključna«, »osrednja«, »bistvena« ali »osnovna«. Le-ta mora posamezniku omogočiti, da se uspešno integrira v množico socialnih mrež, medtem ko mora na drugi strani ostati neodvisen in učinkovit v poznanih ter tudi novih in nepredvidljivih okoljih. In ker so vsa okolja spremenljiva, mora ključna kompetenca omogočiti posamezniku, da konstantno nadgrajuje svoje znanje in sposobnosti z namenom, da bi sledil spremembam v razvoju.

Mi bomo za osnovni definiciji, ki jim bomo sledili v nalogi, uporabili naslednji:



Slika 2.12: Določila kompetence (Mayer, 2004)

**Kompetenca** je ravnanje, s katerim posameznik lahko učinkovito in uspešno opravi določeno delo. Temelji na ustreznem telesnem, socialnem, duševnem in duhovnem potencialu, znanju, veščinah, vrednotah, prepričanjih in se kaže predvsem v zmožnosti učinkovite izrabe virov, ki so na voljo (Mayer, 2004). Temelje po tej definiciji prikazuje slika 2.12.

**Kompetence** so vse sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da lahko nekdo v organizaciji učinkovito in uspešno opravi določeno delo, nalogo ali vlogo. Obsegajo znanja in tudi izkušnje, lastnosti, motive, samopodobo, poteze in značilnosti posameznika, vedenja, spretnosti in veščine (Svetlik, Kohont, 2003).

To so torej vse tiste lastnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahtevane organizacijske vloge. Pri organizacijskih vlogah in na njih temelječih organizacijskih kompetenčnih profilih nas poleg izobrazbe/znanja zanimajo predvsem posameznikove psihološke značilnosti, ki mu omogočajo kakovostno opravljanje organizacijske vloge (Tomažič, 2002).

Pojmi kompetence, sposobnosti in spretnosti so uporabljeni za različne namene. Širše se njihov namen nanaša na organizacijske karakteristike, vključujoč glavne kompetence in sposobnosti ter tudi glavne vrednote in prioritete. Na individualnem nivoju se nanašajo na individualne veščine, kot so vodenje in organizacija. Nekatere kompetence, sposobnosti, vrednote in prioritete so strateške, kar pomeni, da se nanašajo na doseganje tekmovalne prednosti na trgu. V nasprotju s tem so individualne veščine namenjene specifični nalogi (Green, 1999).

## 2.2 POMEN KOMPETENC

Bistveni razlog za uporabo kompetenčnega modela je možnost vplivanja na vedenje posameznika. Obeti uporabe velikih managerskih konceptov in orodij za uresničevanje sprememb, kot so organizacijska kultura, reinženiring poslovnih procesov, organizacija, ki se uči, management znanja, ugotavljanje intelektualnega kapitala in drugo, se niso zadovoljivo uresničili, ker jim ni v zadostni meri uspelo spreminjati neposrednega organizacijskega vedenja zaposlenih.

Zamisel uvajanja kompetenc v poslovno prakso je mogoče uresničiti, če v ospredju pozornosti niso več le za delo potrebna znanja, marveč tudi specifična vedenja! Ljudje dokaj dosledno uporabljamo tista izbrana in posnemanja vredna vedenja, ki prinašajo uspeh in vodijo k rezultatom! Če je ta proces dosledno izpeljan, smemo pričakovati dvig individualne delovne uspešnosti v precej širokem organizacijskem kontekstu, ki presega zgolj posamezno delovno mesto. Zahtevane kompetence integralno upoštevajo tudi organizacijske strategije, cilje, vrednote, značilnosti organizacijske kulture in standarde kakovosti in odličnosti, ki se odlikavajo v vedenju posameznikov in skupin – zamisel, ki na nov in izviren način povezuje poslovne strategije s sposobnostmi ljudi za njihovo uresničenje (Gruban, 2003)!

To se še danes kaže kot dejstvo. Pri vsakodnevnem delu z ljudmi smo priča dejstvu, da ljudje, ki so zelo inteligentni, pokažejo povsem povprečne rezultate pri delu – ravno zato, ker jim manjkajo ostale lastnosti ali pa so zaposleni na delovnih mestih, ki so zanje neprimerna. O tem je govoril tudi McClelland v svojem članku o kompetencah.

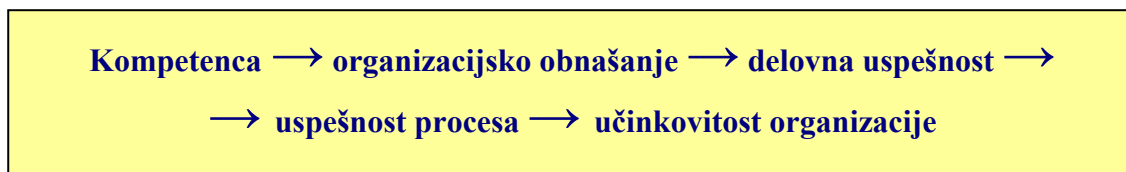
### 2.3 VRSTE KOMPETENC

Kompetence delimo na več vrst. V zadnjih letih je precejšna pozornost spodbudila skupina **generičnih kompetenc**, poznanih tudi kot tematsko neodvisne ali transverzalne (poprečne) kompetence. Te namreč niso povezane z nobeno specifično vedo, se pa lahko uporabijo v širokem spektru tematskih področij in različnih okoljih. Za B. Rey (1996) se izraz »transverzalen« ne nanaša na elemente, skupne različnim tematsko odvisnim kompetencam, temveč na dodatno, tematsko neodvisno vsebino teh kompetenc, ki se lahko uporablja na drugih področjih. Prenosljivost in fleksibilnost generičnih veščin povzroča, da so to neprecenljiva orodja za uspešno delovanje v zelo nestanovitnih okoljih, kjer so strogo tematsko naravnane kompetence zelo kratkotrajne. Nekatere izrazite generične veščine so komunikacija, reševanje problemov, sklepanje, vodenje, kreativnost, motivacija, timsko delo in sposobnost učenja. To zadnje je v kontekstu vseživljenjskega učenja v zadnjih letih vzpodbudilo veliko zanimanja. V času velikih ekonomskih, političnih in socialnih sprememb moramo ljudje vzdrževati ter nadgrajevati svoje osnovno znanje in kompetence skladno s pojavljajočimi se zahtevami.

Poleg veščin in znanja je vedenje tretja lastnost, ki definira kompetenco. Slovar angleškega jezika (Oxford English Dictionary, 2004) definira vedenje kot ustaljeno obnašanje ali način delovanja, ki predstavlja občutek ali mnenje. V izobraževalnem smislu je vedenje najbolj povezano z **osebnostnimi kompetencami**, kot so radovednost, motivacija, kreativnost, skepticizem, odkritost, navdušenje, samospoštovanje, zanesljivost, odgovornost, iniciativnost in vztrajnost.

**Socialne ali interpersonalne kompetence** in njihova vloga v pospeševanju osebne in socialne integracije so bile zelo zanimive za mnoge raziskovalce. Njihove pomembnosti za učinkovito sodelovanje v vsaki skupnosti, posebno v multikulturnih in multijezikovnih okoljih, kot je EU, ne moremo zanikati. V današnjem pretežno storitveno usmerjenem gospodarstvu so te veščine prav tako pomembno merilo posameznikove možnosti zaposlitve. Te kompetence se nanašajo na posameznikovo sposobnost, da razvije in vzdržuje zasebne in poklicne odnose s pomočjo učinkovite komunikacije, timskega dela, jezikovnih sposobnosti ter zavedanja in spoštovanja drugih kultur in tradicij. Visoka stopnja socialne kompetence ima dodatni učinek pospeševanja osebnih kompetenc, kot so samospoštovanje, motivacija, stanovitnost in iniciativa.

Kljub temu da je definicij kompetenc zelo veliko, je njihova stična točka strinjanje glede njihovega delovanja. Po našem mnenju lahko delovanje in pomen kompetenc ponazorimo s formulo, ki pojasnjuje, da kompetenca (njena pristnost ali pomanjkanje) vpliva na organizacijsko obnašanje in na delovno uspešnost. Delovna uspešnost vpliva na uspešnost procesa. Uspešnost delovanja procesa pa vpliva na učinkovitost in uspešnost organizacije.

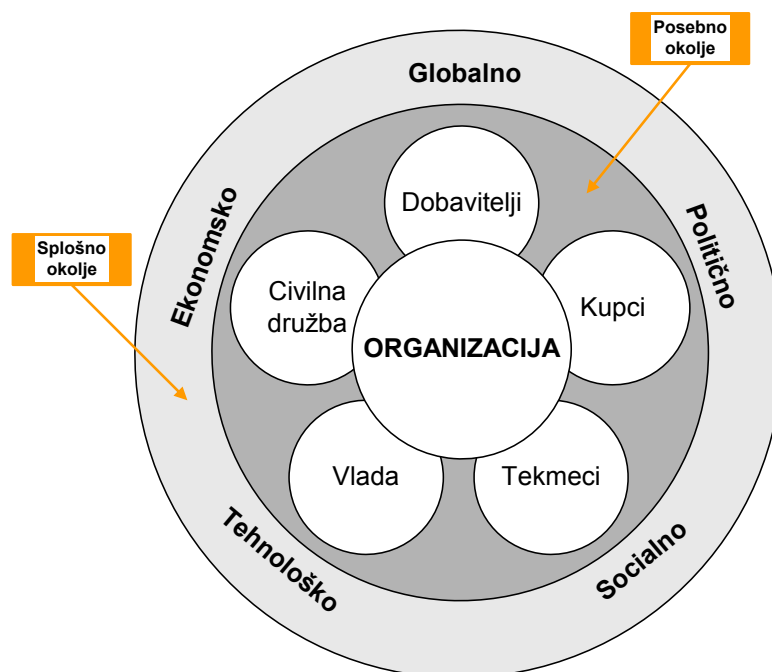


Slika 2.13: Povezava med kompetencami in učinkovitostjo organizacije

### 3 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Organizacija ne more obstajati sama zase. Vpeta je v okolje, ki vpliva nanjo, in obratno – organizacija vpliva na okolje (slika 3.14). Bolj ko sta medsebojno kompatibilna, tem bolj njuna povezanost vpliva na uspešnost organizacije, saj zunanji pogoji vplivajo na aktivnosti organizacije, na njeno naravo in preživetje.

Ključno vprašanje, ki si ga postavljajo teoretiki in vodje organizacij, je, kako naj bo organizacija, vpeta v vsa okolja, še bolj uspešna oziroma učinkovita, da se bo lahko spopadala s konkurenco na trgu. Na to vprašanje se iščejo vedno novi odgovori, saj se okolje organizacij nenehno spreminja. Na spremembe okolja mora vsaka organizacija primerno reagirati. Znati se mora odzvati v pravi meri, na pravi način in primerno hitro. Ravno v tem se med seboj razlikujejo. Tiste organizacije, ki to znajo, so bolj uspešne od tistih, ki jim tega znanja in sposobnosti manjka. Znanje in sposobnosti so najprej odvisne od vodstva, seveda pa je uspeh prilagajanja spremembam zelo odvisen tudi od znanja in lastnosti vseh zaposlenih, ki sooblikujejo organizacijo.



Slika 3.14: Organizacija in njeno okolje (Vir: Križman in drugi, 2002: 9.)

Po Porterju je najpomembnejša poslovna strategija odkritje konkurenčnih prednosti podjetja, ki so osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja in razvoja. To določajo pravila konkuriranja v skupini, ki služijo za ocenjevanje poslovnih strategij podjetja in so odvisna od petih dejavnikov: vstopa novih konkurentov v skupino, nevarnosti substitucije proizvodov, pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in rivalstva med obstoječimi konkurenti v skupini (Porter, 1995, str. 5).

Drucker pravi, da je učinkovitost podjetij odvisna od tega, kako zna razporediti vire in usmeriti poslovne napore v priložnosti za ekonomsko pomembne rezultate. Večina izdelanih analiz o tem, kako so dejansko razporejeni viri v podjetjih, pa kaže ravno na to, da je večina časa, dela, pozornosti in denarja namenjena prej »problemom« kot priložnostim. Druga ugotovitev, ki izhaja iz analiz, je, da so ti viri namenjeni za področja, kjer ima celo najbolj učinkovito delo minimalno vpliva na rezultat.

Po avtorjevem mnenju je glavni problem zmeda med učinkovitostjo<sup>5</sup> in uspešnostjo<sup>6</sup>, ki jo lahko opišemo kot delati stvari na pravi način (učinkovitost) in delati prave stvari (uspešnost). Nič ni namreč tako nesmiselno, kot delati z veliko učinkovitostjo nekaj, česar sploh ne bi smeli delati. Managerji morajo najprej prepoznati področja učinkovitosti (možnih znatnih rezultatov) in metodo, s katero se osrediniti nanje. Princip, po katerem se morajo ravnati, je dobro znan in izhaja iz tega, da je podjetje fenomen družbe in ne fenomen narave. Zato zanj ne velja »normalna porazdelitev« dogodkov, temveč naslednja: zelo majhno število dogodkov (največ 10–20 %) naredi 90 % vsega rezultata podjetja, medtem ko velika večina dogodkov naredi 10 ali celo manj odstotkov skupnega rezultata. To pravilo velja tako za trg, končno porabo, prodajo, proizvodnjo, raziskovanje in človeške vire.

Nadalje se običajno sredstva in prizadevanja angažirajo v 90 % dogodkov, ki ne proizvedejo praktično nobenih rezultatov oziroma dajo zelo majhne rezultate. Najdražji in potencialno najbolj produktivni viri (npr. najbolj usposobljeni ljudje) se najslabše porazdelijo. To je dokazalo veliko do sedaj izdelanih študij in to dejstvo je podprto tako načelno kot z izkušnjami. Kot primere za to navajamo naslednje – največja skupina najboljših prodajalcev prodaja produkte, ki se najtežje prodajajo, najboljši inženirji rešujejo zahtevne probleme manjših strank, katerih prihodki neznatno vplivajo na rezultat. Na drugi strani se zato ti ljudje

---

<sup>5</sup> Angl. effectiveness, ki v prevodu pomeni uspešnost, nekaj, kar deluje dobro in ustvarja rezultate, kot so bili pričakovani.

<sup>6</sup> Angl. efficiency, ki v prevodu pomeni učinkovitost, lastnost biti sposoben opraviti nalogo uspešno in brez tratenja časa in energije.



ne vključujejo v razvojne time velikih strank. Taka neoptimalna razdelitev človeških virov ima za posledico manjši prihodek, kot bi ta lahko bil z obstoječimi viri, in tako manjšo uspešnost, kot bi jo lahko doseglo podjetje (Drucker, 1998, str. 67).

Kako lahko povečamo učinkovitost in uspešnost? Kakšne so pravilne odločitve? Odgovor na to se glasi, da moramo poiskati tiste aktivnosti, ki dajejo najboljše ekonomske rezultate, in poiskati način, da bomo dosegli največji učinek z viri, ki jih imamo na razpolago. Da bi to dosegli, moramo, po Druckerju, slediti naslednjim vodilom:

1. Managerji se morajo osrediniti na **manjše število** proizvodov, produktivnih linij, storitev, strank, trgov, distribucijskih kanalov itd., ki prispevajo največji delež v prihodku. Čim manj pozornosti morajo posvetiti proizvodom, ki ustvarjajo v prvi vrsti stroške zato, ker je njihov obseg premajhen oziroma neznaten.
2. Učinkovitost zahteva tudi, da so prizadevanja zaposlenih osredinjena na zelo malo **aktivnosti**, katerih uspešno odvijanje prinaša podjetju znatne poslovne rezultate. Na drugi strani pa naj se malo dela in naporov zaposlenih vложи v ostale aktivnosti.
3. Učinkovit **nadzor nad stroški** zahteva podobno osredinjenost dela in naporov na tisto malo področij, na katerih bo izboljšanje v učinkovitosti stroškov imelo znaten vpliv na poslovne rezultate podjetja – se pravi na tista področja, kjer bo relativno majhno povečanje v uspešnosti povzročilo veliko povečanje ekonomske učinkovitosti.
4. Managerji morajo **razporediti vire**, posebno visoko usposobljene človeške vire, na aktivnosti, ki prinašajo priložnosti za visoke poslovne rezultate.

Kako najbolje slediti tem vodilom, je zelo težko odgovoriti. Ne obstaja ena pot za vse, ampak mora vsako podjetje zase najti prave načine, ki bodo ustrezali specifičnostim podjetja. Te lahko najdejo z naslednjimi koraki:

- **analiza**: tu moramo poznati dejstva. Manager mora prepoznati priložnosti in poznati dejanske stroške proizvodov, potencialne prispevke različnih aktivnosti in ekonomsko pomembne stroškovne centre;
- **alokacija**: manager mora razdeliti vire v skladu s pričakovanimi rezultati. Za to mora vedeti, kako so viri trenutno razvrščeni, kako bi morali biti razdeljeni v prihodnje za najboljšo podporo aktivnostim z največjimi priložnostmi za uspeh in kateri koraki so potrebni, da bi prišli od tod, kjer smo zdaj, tja, kjer bi morali biti;

- **odločitev:** manager mora biti pripravljen narediti najbolj boleč korak med vsemi – določiti proizvode, aktivnosti in področja stroškov, ki povzročajo zmedo namesto priložnosti. Seveda na take ne sme razporediti produktivnih virov.

Sprejete odločitve morajo zagotoviti, da mora imeti področje z največjimi potencialnimi priložnostmi in poslovnimi rezultati na razpolago popolno podporo virov – po kvaliteti in količini, preden jih dobi na razpolago naslednje obetajoče področje.

Če navežemo to na naše podjetje, pomeni, da moramo dobro poznati aktivnosti procesa in kaj potrebujejo te aktivnosti (1. del raziskave) ter tem aktivnosti nameniti najboljše vire (2. del raziskave).

V svetu obstaja še veliko drugih teorij in praks, ki govorijo o tem, kako povečati učinkovitost poslovanja. Vsako podjetje se samo odloči za tisto (prevzame tako, ki že obstaja ali pa razvije svojo), za katero misli, da mu v dani »življenjski« fazi podjetja najbolj ustreza. Podjetja skozi svoje »življenjsko obdobje« navadno spreminjajo modele za izboljšanje učinkovitosti. Do tega lahko pride, ker jih v to prisilijo spremenjene razmere na trgu, zato ker se zamenja vodstvo, ki ima drugačno strategijo, cilje, vizijo in politiko vodenja, ker jih v to prisili konkurenca itd.

Z vsemi spremembami, ki nastajajo v poslovnem svetu, prihaja tudi ta, da profit ni več edino merilo uspešnosti podjetja. Sodobni managerji morajo upoštevati mnoge druge. Zopet navajamo »očeta sodobnega managementa«, Petra Druckerja, ki pravi, da so sedanji organizacijski koncepti in orodja neprimerni za obvladovanje in nadzor poslovanja ter da potrebujemo povsem nove načine merjenja poslovne uspešnosti organizacij. S tem opozarja, da novi načini merjenja poslovne uspešnosti niso modna muha enodnevnica, ampak stvarna potreba, ki bo omogočila potreben veter sprememb v organizacije, ki svojo uspešnost še vedno merijo z merilom, ki zgolj izraža preteklo poslovanje, z dobičkom. Upoštevanje samo tega merila ima mnoge pomanjkljivosti, saj ne meri zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnega potenciala podjetja, ugleda, kompetenc vodstvene ekipe ali izgubljenih priložnosti! Brez tovrstnih meril podjetij za tretje tisočletje ne moremo več ustrezno upravljati in obvladovati.

To se tudi pokriva s teorijo, ki jo postavlja Gruban (Gruban, 2003), v kateri pravi, da imajo novi sistemi merjenja poslovne uspešnosti trojno nalogo: na eni strani detektirati signale, ki bi slabili imunski sistem organizacije in preprečili razvoj bolezenskih znamenj na najbolj vitalnih delih organizma. Na drugi strani je vloga merjenja namenjena nadzoru parametrov, povezanih z zadovoljstvom potrošnikov, zadovoljstvom zaposlenih, zadovoljstvom delničarjev, obvladovanjem poslovnih procesov in sposobnostmi organizacije, da inovira in nenehno ustvarja dodatno vrednost. Tretja funkcija sodobnih merilnikov poslovne uspešnosti, ki imajo več »uric« in ne le eno, ki kaže profit, je povezana z izborom tistih informacij, ki nenehno postavljajo organizaciji nove in nove izzive ter zavestno nevtralizirajo »čredno«<sup>7</sup> logiko merjenja poslovne odličnosti.

Med vsemi temi novostmi v opredeljevanju in merjenju poslovne uspešnosti nas še posebej zanimajo merila, povezana z ravnanjem z ljudmi pri delu, z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih, vrednotenjem tako imenovanega intelektualnega kapitala organizacij. Razlog za ta nenaden interes za »človeški dejavnik« ni naključen. V ospredje končno prihaja spoznanje, da konkurenčne prednosti sodobnih podjetij v odnosu do njihovih tekmecev ne predstavlja nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, vrhunska oglaševalska akcija ali razvojna inovacija. Vse zgoraj naštet je namreč moč razmeroma hitro posnemati, zato ni dovolj, da si dober, boljši. Biti moraš drugačen, težje, celo sploh neposnemljiv! Takšno konkurenčno usposobljenost ponuja le en organizacijski resurs, zaposleni. Ljudje in procesi, povezani z njimi, so zagotovilo dolgoročne konkurenčne sposobnosti, saj organizacijo naredijo posebno, drugačno. Od tega, kako ravnamo z njimi, kako omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo in motiviramo, je vse bolj odvisna tudi usoda organizacij. Od tega, kako ravnamo z ljudmi pri delu, je odvisno, kako bodo ti ravnali s potrošniki, zato ne preseneča, da postajajo vse pomembnejša tudi merila poslovne uspešnosti, povezana z zaposlenimi. Tudi v našem podjetju smo se začeli tega zelo dobro zavedati in posvečati pozornost tudi ostalim kazalcem poslovanja. Prav tako je del našega razmišljanja tudi ta magistrska naloga, saj z njo skušamo ugotoviti, kako nam ravnanje s človeškimi viri lahko izboljša učinkovitost in uspešnost podjetja.

---

<sup>7</sup> Razmišljanje, kakršnega ima množica ljudi, ki je marsikdaj neosveščena (razlaga iz Slovarja slovenskega knjižnega jezika).

Ker je podjetje organizirano na način, kot to predvidevajo **Standardi vodenja kakovosti**, bomo v magistrski nalogi upoštevali definicijo učinkovitosti, kot jo navajajo ti standardi. Standardi ločijo med uspešnostjo, učinkovitostjo in produktivnostjo ter jih definirajo takole:

**Uspešnost** je razmerje med dejanskim in pričakovanim izhodom.

$$\text{USPEŠNOST} = \text{DEJANSKI IZHOD} / \text{PRIČAKOVANI IZHOD} * 100 \%$$

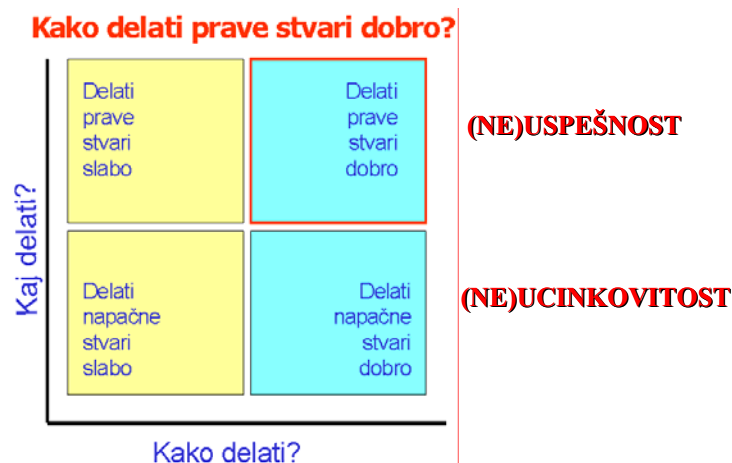
To merilo se nanaša na izhod (rezultat procesa) in prikazuje, kako smo izpolnili zastavljene cilje. Podaja razmerje med rezultatom, ki ga je proces dosegel, in med načrtovano vrednostjo. S tem merilom lahko merimo naslednje veličine:

- kakovost – razred kakovosti proizvoda ali storitve,
- količine – realizacija, pravočasnost, hitrost odziva, ceno na enoto teže ali kos ...

**Učinkovitost** primerja dejansko porabljene vire z načrtovanimi.

$$\text{UČINKOVITOST} = \text{DEJANSKO PORABLJENI VIRI} / \text{PLANIRANI VIRI} * 100 \%$$

Merila učinkovitosti se nanašajo na vhod v proces in merijo izkoristek procesa. S tem merilom merimo porabljene vire – človeške ure, strojne ure, materiale itd. Možno je realizirati cilje (biti uspešen), vendar pri preveliki porabi virov (biti neučinkovit). Ugotovitev takega stanja je povod za korektivne ukrepe in izboljšanje. Boljši ko je izkoristek procesa, bolj učinkovito je poslovanje. Boljša učinkovitost pa vpliva na večjo uspešnost. Uspešnost in učinkovitost lahko prikažemo na način, kot ga prikazuje slika 3.15:



Slika 3.15: Prikaz uspešnosti in učinkovitosti

**Produktivnost** standardi definirajo kot razmerje med izhodi in vhodi. To je sestavljen kazalnik, ki ga lahko izrazimo tudi kot:

$$\text{PRIČAKOVANA PRODUKTIVNOST} = \text{PRIČAKOVAN IZHOD} / \text{PLANIRANI VHOD}$$

$$\text{DOSEŽENA PRODUKTIVNOST} = \text{DEJANSKI IZHOD} / \text{POTROŠENI VHODI}$$

V drugem delu bomo poskušali ugotoviti, ali lahko s pomočjo procesnega pristopa in kompetenc, povezanih z njim, izboljšamo uspešnost, učinkovitost in produktivnost podjetja.

Usklajeno delovanje procesov je bistveno za zanesljivo delovanje organizacije. Neusklajenost se pokaže v problemih pri različnih funkcijah (prodaji, logistiki, izkoriščenosti virov ...). Če pride do neusklajenosti, moramo najti vzroke za to. Pogledati moramo procese po vseh točkah, ki smo jih opisali pri procesnem pristopu.

Vzroki so lahko neustrezni vmesniki med funkcijami, neustrezno definirane odgovornosti in pooblastila, neustrezen pretok informacij, premalo kompetentni izvajalci itd. Ko najdemo vzroke, moramo ukrepati in jih skušati odpraviti. To je hkrati tudi priložnost, da izboljšamo posamezne elemente procesa in s tem njegovo učinkovitost.

Da lahko izboljšamo proces, ga moramo dobro poznati. To pomeni, da moramo:

- poznati vhode in izhode ter njihove medsebojne povezave,
- razumeti, kako organizacija deluje,
- identificirati odprte spoje pri medsebojnih povezavah v organizaciji in jih odpraviti,
- ugotoviti možnosti za drugačno povezovanje ljudi znotraj organizacije,
- ugotoviti časovne parametre procesov in njihove zmogljivosti (kaj lahko dosežemo z obstoječimi viri),
- ugotoviti, kakšno dodano vrednost omogočajo procesi.

Pri tem moramo odgovoriti na vprašanja:

- kaj nam preprečuje, da bi se približali teoretičnim zmogljivostim procesov,
- kaj moramo narediti, da se bomo približali teoretičnim mejam,
- zakaj opravljamo določene aktivnosti (ali lahko kaj izpustimo, kombiniramo z drugo aktivnostjo, poenostavimo ...).

Glavni faktorji, ki vplivajo na izboljšanje procesov, so naslednji:

- volja in motivacija za spremembe (tukaj je zelo veliko odvisno od vodstva in zaposlenih),
- vedenje o tem, kaj je treba narediti,
- znanje o tem, kako izboljšati (usposabljanje zaposlenih),
- dosledno izvajanje postopkov in nenehno izboljševanje (za to sta potrebni velika vztrajnost in zagotavljanje discipline).

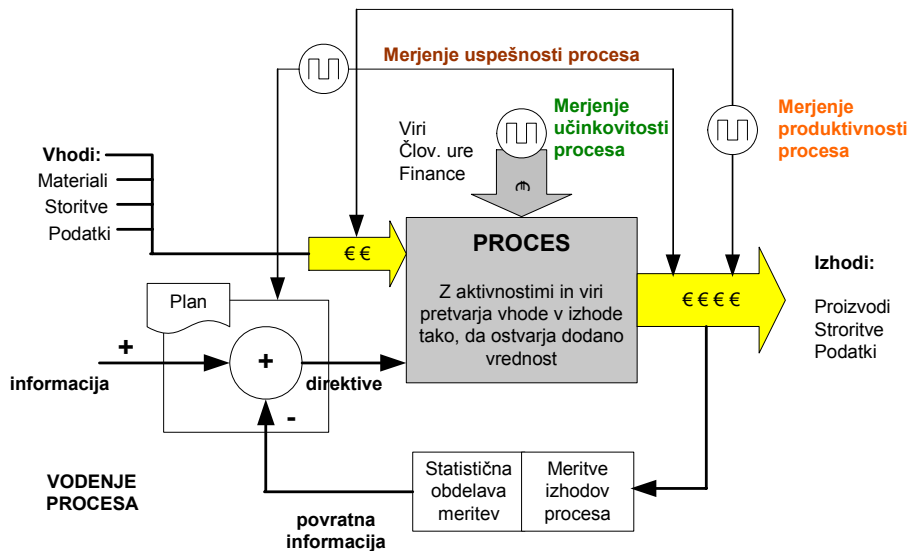
Z izvajanjem nenehnih izboljšav organizacija ugotavlja in sledi napredku pri doseganju ciljev, ugotavlja priložnosti za izboljšave, primerja lastnosti procesov z notranjimi in zunanjimi zahtevami ter se primerja s konkurenčnimi organizacijami.

Nenehno spremljanje izpolnjevanja ciljev je pomembno z vidika vodenja organizacije. Vodstvo lahko določa prave strateške cilje le na podlagi poznavanja prednosti in slabosti organizacije, zato je merjenje sestavni del P-D-C-A-kroga.

Pomembno je tudi, da nam sistem merjenja omogoča ugotavljanje vplivov ukrepov za izboljševanje kakovosti na poslovne rezultate organizacije, hkrati pa omogoča pravočasno ukrepanje v primeru poslabševanja rezultatov. Neposredna povezava med aktivnostmi za izboljševanje in poslovnimi rezultati so stroški kakovosti.

Merila za procese si postavimo – kaj bomo merili in kje. S temi merili bomo spremljali (merili in nadzirali) procese in ugotavljali, ali in v kakšni meri izpolnjujemo zastavljene cilje. V začetku določimo manjše število konkretnih ciljev, ki so ključni za uspešno poslovanje, in zagotovimo, da so dosegljivi in merljivi. Postopek ocenjevanja vplivov začnemo na najvišji ravni vodenja in ga ponavljamo do izvedbene ravni. Merila v glavnem postavljamo na treh področjih delovanja procesa, kakor prikazuje slika 3.16 na naslednji strani.

Pri vseh teh kazalcih merimo razhajanje med dejanskimi in želenimi lastnostmi procesov. Ko zberemo podatke in ugotovimo lastnosti procesov, lahko določimo srednjeročne in dolgoročne cilje. Ti cilji morajo biti postavljeni realno. Nato iz srednjeročnih ciljev določimo operativne cilje na letni ravni.



Slika 3.16: Model procesa z merili uspešnosti, učinkovitosti in produktivnosti (Vir: Gradivo SZK, 2004: PMK 1–3.)

Načini izboljševanja procesov se zelo razlikujejo in so odvisni tako od procesa samega kot tudi od organizacije, njene kulture, kompetentnosti zaposlenih, tehnološke ravni in od različnih drugih dejavnikov. Procese lahko izboljšamo na dva načina:

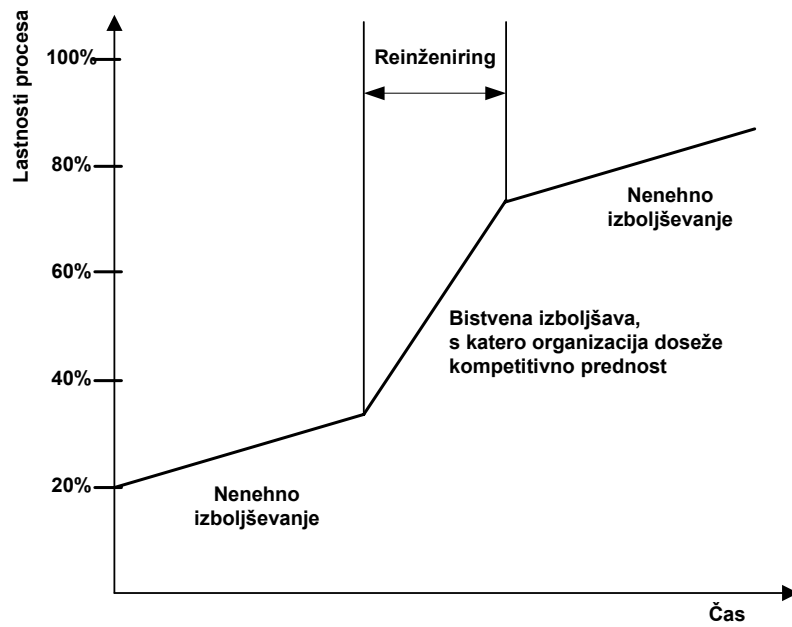
- manjše izboljšave procesov z izvajanjem popravil in rekonstrukcij procesa v okviru nenehnega izboljševanja procesov,
- uvajanje novih procesov (kot zamenjavo obstoječih procesov) z reinženiringom.

Organizacije morajo uporabljati oba načina, saj se med seboj dopolnjujeta. Reinženiring daje boljše rezultate, vendar je bolj tvegan, dolgotrajnejši in dražji. Rekonstrukcija in izboljševanje sta cenejša, manj tvegana in lažja načina, vendar prinašata manj koristi od reinženiringa.

Postopki nenehnega izboljševanja procesov omogočajo doseganje izboljšav z majhnimi vlaganji v tehnologijo in temeljijo predvsem na boljši usklajenosti dela delovnih skupin v procesu. Kljub temu izkušnje kažejo, da je možno dosežati zelo dobre rezultate z naslednjimi ukrepi:

- reorganizacija procesov,
- izboljšana informatika v procesih,
- usposabljanje zaposlenih,
- uvajanje podjetniške miselnosti na raven izvajalcev v procesih,

- uvajanje metod skupinskega razmišljanja in odločanja,
- uvajanje ukrepov za izboljšanje vidnosti procesov,
- izboljšave na področju načrtovanja in poročanja.



Slika 3.17: Načini izboljševanja procesov (Vir: Gradivo SZK, 2004: PMK 2–17.)



## 4 EMPIRIČNI DEL

### 4.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA ULTRA, D. O. O.

Podjetje, ki smo ga analizirali v empiričnem delu, je hrvaška podružnica slovenskega podjetja Ultra, d. o. o., iz Zagorja ob Savi, ki se ukvarja z informacijskimi in s komunikacijskimi tehnologijami (ICT)<sup>8</sup>. Pred 16 leti je hrvaška podružnica začela z razvojem programske podpore za računovodstvo, dve leti kasneje pa z razvojem rešitev za podporo poslovanju bencinskih postaj, kar je do danes ostala vodilna dejavnost podjetja. Za svoje rešitve je prejelo razne nagrade za inovativnost.

Podjetje Ultra, d. o. o., Hrvaška ima 50 zaposlenih in se po kriterijih uvršča med mala hitro rastoča podjetja. V zadnjih dveh letih je vsako leto podvojilo svoje prihodke glede na leto prej. Hitro rast potrjujejo podatki v nadaljevanju, ki prikazujejo visoko rast prihodkov in števila zaposlenih. V zadnjih letih je podjetje veliko investiralo tudi v infrastrukturo, predvsem v izboljšanje informacijske opreme in tehnologije ter v nova delovna sredstva. Velik poudarek dajejo lastnemu razvoju, zato veliko sredstev namenijo tudi za razvijanje novih rešitev in izboljševanje znanja.

Cilj podjetja je ponuditi trgu prvovrstne tehnološko napredne rešitve, namenjene uporabnikom v različnih dejavnostih. Njihova strategija je usmerjena k zadovoljevanju potreb uporabnikov. Svoje rešitve želijo ponuditi najprej lokalnemu trgu, seveda pa so njihove ambicije vezane tudi na tuje trge. Trenutno so s svojim rešitvami prisotni na Hrvaškem, v Sloveniji, BiH, Srbiji, Avstriji in Italiji. Njihova dolgoročna vizija je, da postanejo poznani na trgu kot najboljši ponudniki rešitev za izboljšanje učinkovitosti poslovanja, ki bodo povečale dodano vrednost njihovim uporabnikom ter jim pomagale v njihovem poslovnem razvoju in napredku. Zavedajo se pomembnosti stalnih sprememb in izboljšav. Želijo zgraditi dolgoročna partnerstva in povečati korporativno vrednost.

---

<sup>8</sup> Informacijske in komunikacijske tehnologije so sestavljene iz naslednjih segmentov: telekomunikacijske storitve, telekomunikacijska oprema, strojna oprema, paketna programska oprema, storitve informacijske tehnologije.

	2003	2004	2005	2006
Skupni prihodki (v EUR)	429.879	723.131	1.440.115	2.837.838
Rast prihodka glede na predhodno leto	-	68,22%	99,15%	97,06%
Dobiček / Izguba (v EUR)	-6.592	59.489	154.727	270.270
Rast dobička glede na predhodno leto	-	1002,42%	160,09%	74,68%

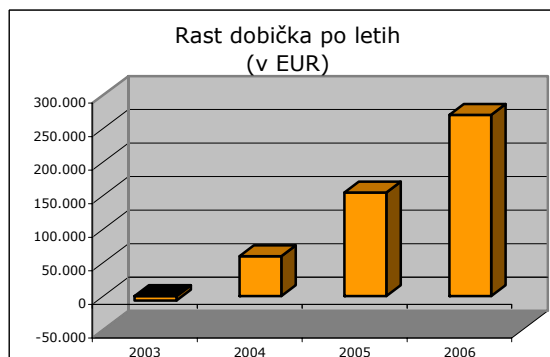
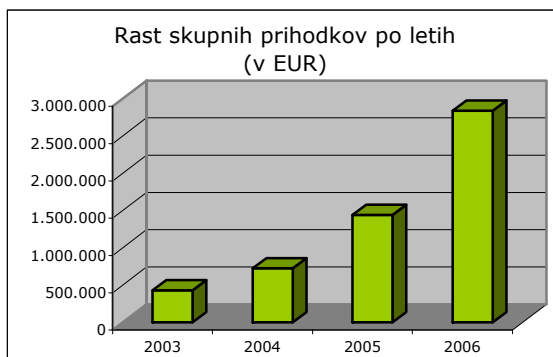


Tabela 4.1, graf 4.1 in graf 4.2: Prikaz prihodkov in dobička po letih (Vir: Interni podatki podjetja, 2007.)

Danes ima podjetje razvit širok spekter visokotehnoloških rešitev. Njegova konkurenčna prednost je v tem, da ima lastno celotno verigo, kar pomeni, da ima za vsako rešitev lasten razvoj, implementiranje in integracijo z zunanjimi proizvodi, servisiranje, vzdrževanje in tehnično podporo uporabnikom. Proizvodi oziroma storitve podjetja se delijo na:

### 1. Rešitve za naftne družbe (merilni sistemi, aplikacije za podporo poslovanju naftnih družb in njihovih bencinskih postaj, bencinske postaje brez osebja):

#### Ultra Energy

Ultra Energy je rešitev za celovito integrirano upravljanje z oskrbovalnimi verigami naftnih družb<sup>9</sup>. Sistem povezuje bencinske servise, dobavitelje, distribucijske centre, prevoznike in vozila v zelo učinkovito oskrbovalno verigo, ki naftni družbi omogoča predvsem zmanjšanje stroškov in pridobivanje konkurenčne prednosti ob izboljševanju kakovosti njenih storitev. Rešitev Ultra Energy vključuje strojno in programsko opremo za upravljanje zalog, napovedovanje porabe goriv, logistiko, načrtovanje dopolnjevanja zalog in transporta, upravljanje s flotami vozil in upravljanje dobav.

<sup>9</sup> Tako imenovani SCM – Supply Chain Management

## **BenPos**

BenPos je celovit sistem za vodenje bencinskih postaj. Omogoča avtomatizirano poslovanje bencinskih postaj in njihov centralni nadzor. Sestavljen je iz treh modulov, in sicer Front Offica za prodajo goriva in ostalih artiklov na bencinskih postajah, BackOffica za pomoč poslovodji pri vodenju bencinske postaje ter Head Offica, namenjenega izmenjavi podatkov med centralo in bencinskimi postajami. Celotna rešitev je integrirana z ostalimi proizvodi podjetja (napravo za upravljanje agregatov in sondami za merjenje nivoja goriva v rezervoarjih). Poleg tega aplikacija omogoča tudi vse vrste plačevanja.

## **Tankomati in avtomatske bencinske postaje brez osebja 24/7**

Plačilni tankomati kupcem na bencinskih postajah omogočajo samostojni nakup goriva z gotovinskim ali kartičnim plačilom oziroma plačilom s pomočjo mobilnega telefona. Na ta način je kupcem omogočena hitrejša in enostavnejša storitev nakupa s pomočjo terminala z ekranom, občutljivim na dotik in glasovnimi navodili. Ta rešitev je tudi osnova za avtomatske bencinske postaje brez osebja, ki poleg osnovnih funkcij, namenjenih za samostojen nakup goriva, vsebuje tudi funkcije, namenjene dostavljalcem goriva, serviserjem in osebam zadolženim za nadzor funkcioniranja bencinskih postaj ter funkcije povezovanja s centralnim upravljalnim sistemom. Vse te funkcije so povezane s ciljem nepretrganega delovanja avtomatske bencinske postaje brez osebja.

## **2. Rešitve s področja telekomunikacij (aplikacije za upravljanje z voznim parkom podjetij):**

### **Telargo**

Telargo je sistem za popoln nadzor, sledenje in komunikacijo z vozili. Razvit je bil, da bi zadovoljeval potrebe zasebnih in komercialnih uporabnikov, upravljavcev flot vozil in vladnih služb. Na vozila se montirajo enote, ki preko GPS in GPRS tehnologije zabeležijo koordinate in ostale podatke ter jih oddajajo v nadzorni center. Na ta način omogočijo, da lahko uporabniki sistema vsa vozila v njihovi floti vidijo na zemljevidu preko internet portala. Odvisno od načina sledenja vozila, ki ga uporabnik potrebuje (npr. zagotavljanje varnosti in navigacije osebnega vozila, upravljanje manjše ali velike flote vozil ipd.), je Telargo na voljo v funkcionalnih paketih, ki zadovoljujejo potrebe različnih kupcev.

### **3. Sistemi za daljinski nadzor:**

#### **Bird**

Tržno povpraševanje po tehnologiji za upravljanje oddaljenih lokacij na daljavo je sprožilo razvoj sistema po blagovno znamko Bird. Bird omogoča celovito centralizirano upravljanje velikega števila oddaljenih lokacij, in sicer z uporabo različnih načinov komunikacije (PSTN, ISDN, Ethernet, GSM in satelitska komunikacija) za prenos podatkov z oddaljenih lokacij. Zaradi svoje fleksibilnosti in zasnove je Bird postal primeren za širok spekter aplikacij v različnih dejavnostih.

### **4. Sistemi avtomatskega plačevanja:**

#### **M-Pay**

M-Pay je najenostavnejši sistem za plačevanje z mobilnimi telefoni. Je združljiv s katerikoli omrežnim standardom in mobilnim telefonom ali napravo, namenjeno mobilni komunikaciji. Z uporabo inovativne patentirane tehnologije mobilni modem v plačilnem terminalu ni več potreben, zaradi česar je postal sistem stroškovno zelo učinkovita rešitev za majhna plačila<sup>10</sup>.

Za dejavnost informacijskih in komunikacijskih tehnologij (ICT), v kateri Ultra, d. o. o., deluje, je značilno, da se ta v naši regiji (države JV-Evrope) vedno bolj intenzivno razvija in da se tudi izboljšujejo pogoji za razvoj novih tehnologij. Raziskave Svetovnega gospodarskega foruma v lanskem letu kažejo, da se vrednost ICT-trga v tej regiji povečuje. Tudi raziskava GZS iz leta 2004 kaže, da je bila povprečna rast ICT-trga v Sloveniji 17,3-odstotna. Trg je precej pester, saj na njem obstaja nekaj velikih mednarodno uveljavljenih podjetij z več kot 200 zaposlenimi. Zelo veliko je majhnih podjetij z do 10 zaposlenimi, ki razvijajo lastne aplikacije za različne dejavnosti. Zato je ena od značilnosti ICT-dejavnosti ta, da podjetjem primanjkuje ustreznega kadra in da je zelo težko dobiti zadostno število razvojnih inženirjev. Zdaj jih zato iščejo zunaj meja, in to ne samo zunaj države, temveč tudi Evrope, saj je to težava, ki je prisotna v vsej Evropi.

Pomembni dejavniki, ki vplivajo na razvoj trga in sektorja ICT tako v Sloveniji kot na Hrvaškem, so državna politika in strategija ICT, javna naročila, institucionalni okvir,

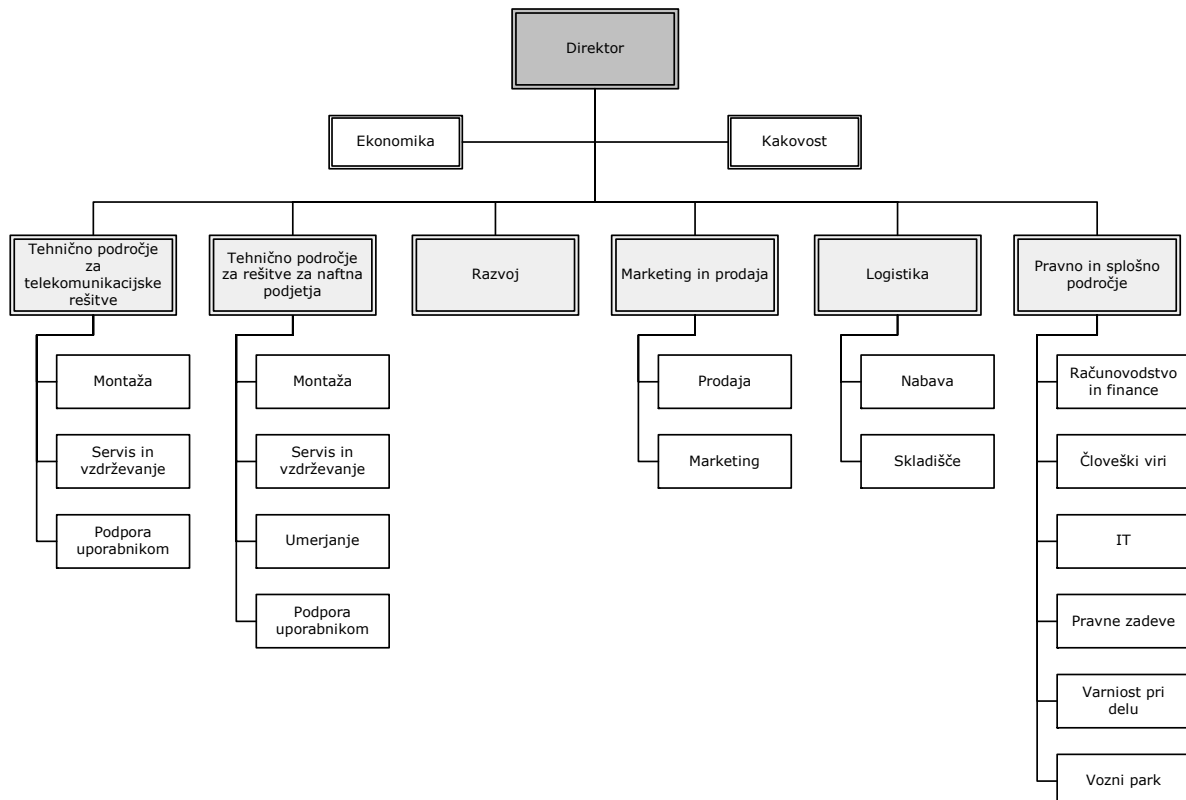
---

<sup>10</sup> M-Pay plačilni terminali služijo plačevanju taxi storitev, dostave hrane na dom, ali pa so pritrjeni na prodajne avtomate za pijačo, prigrizke, sendviče na železniških in avtobusnih postajah, fakultetah itd.

prestrukturiranje nacionalnega gospodarstva, hitrost privatizacije, stopnje tujih neposrednih investicij, institucionalne spremembe (stroški, povezani s preходом na novo tisočletje, in uvedba DDV kot najbolj opazni primeri) in monetarni pogoji (dostopnost kreditov za podjetja in gospodinjstva). Poleg tega so proti koncu devetdesetih let na trg in sektor v celoti čedalje pomembneje začeli vplivati tudi konkurenčni pritiski, proces približevanja EU ter razvoj globalnega trga ICT in novih tehnologij (GZS, 2004: 6).

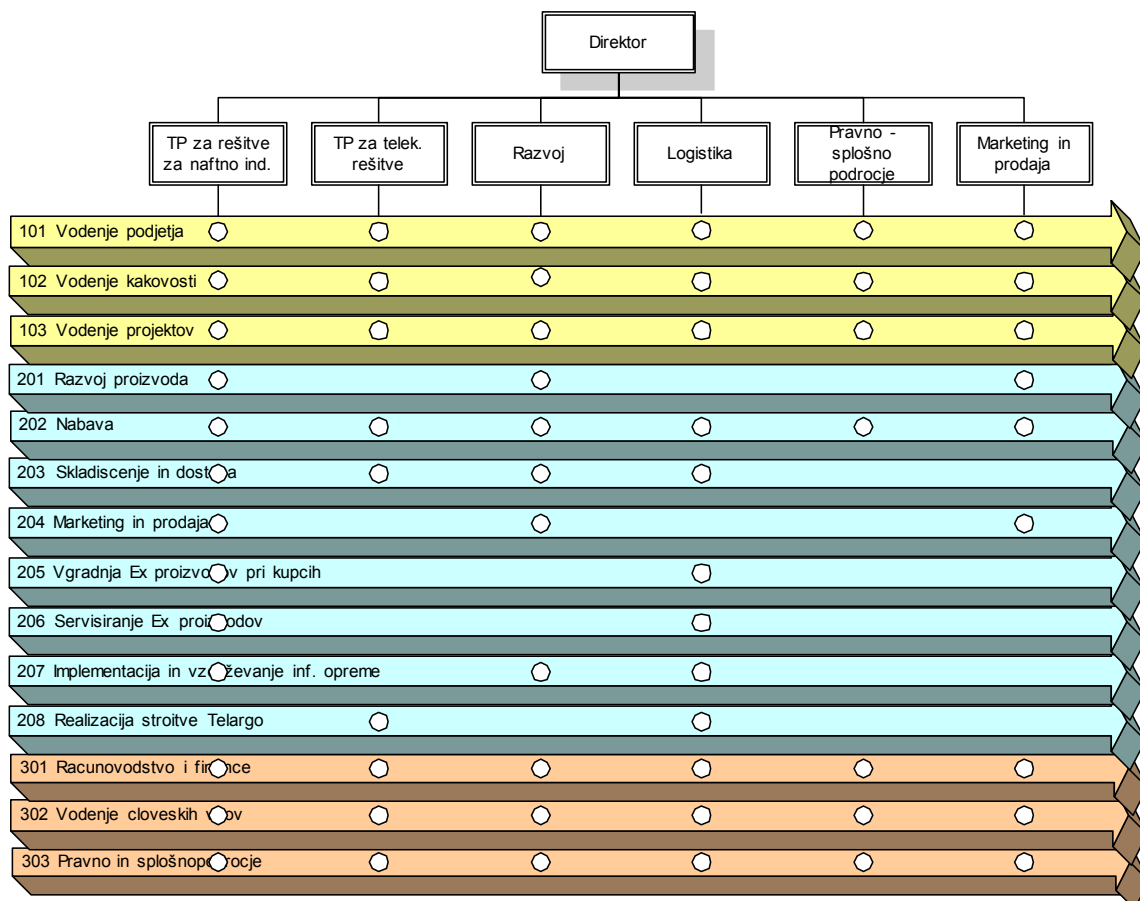
## 4.2 ORGANIZACIJA PODJETJA

Podjetje Ultra, d. o. o., je pred tremi leti pridobilo certifikat ISO 9001:2000 in je v ta namen moralo procesno organizirati poslovanje. Postavilo je svojo politiko kakovosti, ki omogoča doseči zastavljene cilje podjetja. Vodstvo se zaveda prednosti manjšega obsega podjetja in želi te prednosti tudi spretno izkoristiti skozi tesno komunikacijo s svojimi zaposlenimi, zaradi česar je izmenjava znanja in informacij učinkovitejša, podjetje pa bolj fleksibilno in deluje povezano. Politika kakovosti je sestavni del ostalih politik in strategij podjetja ter podpira ustvarjanje vizije in izpolnjevanje poslanstva podjetja.



Slika 4.18: Organizacijska struktura podjetja Ultra, d. o. o. (Vir: Interno gradivo podjetja, 2007)

Svojo procesno organiziranost še vedno kombinira s funkcijsko, saj je prehod samo na procesno zaenkrat še prevelik, prav tako pa se je kombinacija za sedaj pokazala kot učinkovita. Funkcijska organizacijska struktura v Ultri je prikazana na sliki 4.18. Podjetje ima pod to strukturo vzpostavljene vse poslovne procese, ki so potrebni za obvladovanje življenjskega cikla proizvodov, od njihovega razvoja do poprodajnih storitev. Procesi, ki tečejo pod funkcijsko organizacijsko strukturo so razdeljeni na ključne procese, procese vodenja in podporne procese. **Ključni procesi** so tisti, ki predstavljajo bistvo poslovanja in so življenjskega pomena pri ustvarjanju poslovnega rezultata. Na sliki 4.19 so obarvani rumeno. **Procesi vodenja** (na sliki 4.19 so obarvani modro) in **podporni procesi** (na sliki 4.19 so obarvani rdeče) omogočajo ključnim procesom, da se odvijajo tako kot je predvideno. Ti procesi ne dodajajo vrednosti za kupca, so pa pomembni za celotno podjetje in vplivajo na učinkovitost ključnih procesov. Procesi so shematično prikazani na spodnji sliki, kjer so nadgrajeni s funkcijsko organizacijsko strukturo.



Slika 4.19: Križanje procesne in organizacijske strukture podjetja<sup>11</sup> (Vir: Interno gradivo podjetja, 2007.)

<sup>11</sup> Ex proizvodi so proizvodi, ki se uporabljajo v Ex ozioma eksplozivnih conah. Eksplozivna cona je področje eksplozijske nevarnosti. To je področje, v katerem obstaja možnost nastanka eksplozivne atmosfere zaradi delovanja različnih naprav, plinov ali nekaterih drugih snovi. Za izvajanje aktivnosti v teh področjih obstajajo posebna pravila, ki jih predpisuje zakonodaja. Ena od takih eksplozivnih con so bencinske črpalke.

Zgornja shema je nastala na osnovi matrike aktivnosti in delovnih mest, katere izsek je prikazan v tabeli 4.2. Oranžni kvadrati pomenijo, da je to delovno mesto glavno za izvajanje aktivnosti, rumeni pa pomenijo, da ta delovna mesta sodelujejo z informacijami, s svetovanjem oziroma pomagajo pri izvajanju.

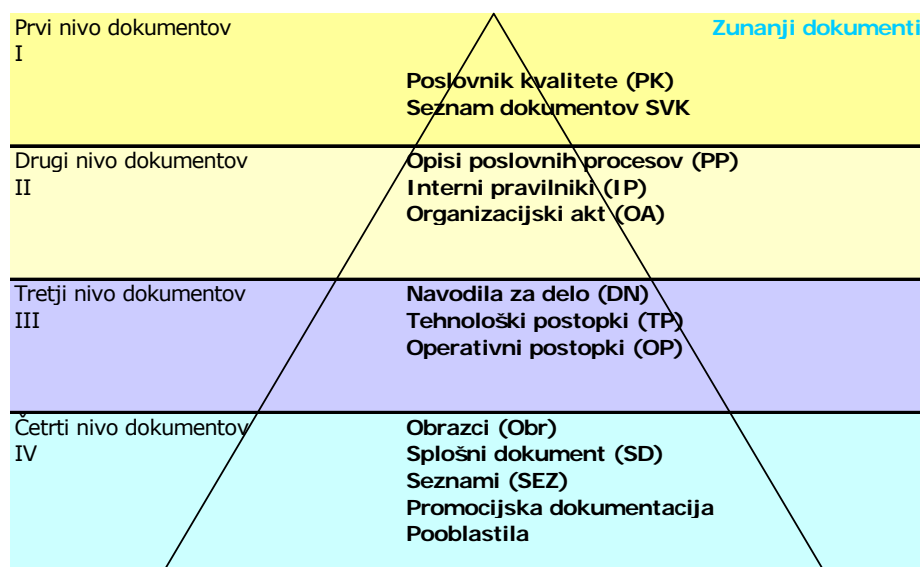
Proces		PP 201 Razvoj proizvodov									
Lastnik procesa		Vodja procesa razvoja									
Vhod prihaja iz procesa		101, 204	101, 204								
Vhod v aktivnost		Zahteve trga, baza znanja		Zahteve trga, baza znanja	Osnovna specifikacija zahtev	Idejne rešitve					
Aktivnost		Odločitev o vodji projekta in članov projektnega tima	Vzpostavitev kontakta z osebnimi na strani uporabnika	Priprava oziroma usklajevanje osnovne specifikacije zahtev z uporabnikom	Izdelava idejnih rešitev	Preverjanje primernosti idejnih rešitev	Registracija razvojnega projekta	Rangiranje razvojnega projekta po prioritetah	Priprava projektnega plana	Pregled in potrditev projektnega plana interno v razvoju	Pregled in potrditev projektnega plana interno z uporabnikom
Delovno mesto (po organizacijski strukturi)											
Direktor											
Vodja kakovosti											
Tehnični direktor											
Specialist za embedded tehnologije											
Vodja ekip za vgradnjo in servis											
Monter / Serviser											
Specialist za implementacijo, vzdrž. in tehnično podporo											
Vodja razvoja											
Vodja razvojnega projekta											
Senior razvojni inženir											
Junior razvojni inženir											
Razvojni inženir - začetnik											
	Izhod iz aktivnosti / Cijli aktivnosti	Določen je vodja projekta	Dogovorjen uvodni sestanek	Postavljene so osnovne zahteve	Idejne rešitve	Idejna rešitve s preverjene	Glavni podatki o projektu so definirani	Projekt je uvrščen na lestvico projektov	Napisan je projektni plan	Projektni plan je odobren oziroma zahteva popravke	Projektni plan je podpisan od obeh strani
	Izhodni dokumenti aktivnosti			105 Specifikacija zahtev za proizvod			Seznam projektov		108 Projektni plan	111 Zahtevek za spremembo projekta	
	Cilj pp	Razvit je nov proizvod oziroma nova verzija.									

Tabela 4.2: Izsek iz matrike delovnih mest in aktivnosti (Vir: Interno gradivo podjetja, 2007.)

Procesi v podjetju pomenijo skupino medsebojno povezanih odvisnih aktivnosti, katerih namen je pretvorba virov v končni rezultat. Podjetje je za vsakega od teh procesov prepoznalo:

- vire, katere procese koristijo,
- aktivnosti, ki se odvijajo v procesih,
- odgovornosti za izvajanje posameznih aktivnosti ter odgovornosti za doseganje vsakega posameznega rezultata ter za uspešnost celotnega procesa (to so t. i. vodje procesov),
- vmesne in končne rezultate, ki jih morajo dati procesi,
- pogoje za učinkovito izvajanje posameznih aktivnosti oziroma procesov.

Vsi ti procesi so podrobno opisani v sistemu vodenja kakovosti podjetja, ki je dokumentiran v obliki piramide in ga prikazuje spodnja slika:



Slika 4.20: Sistem dokumentiranja dokumentov (Vir: Interno gradivo podjetja, 2007.)

Vse podatke o procesih vsebuje krovni dokument Poslovnik kakovosti. Podrobno so nato procesi dokumentirani s posebnimi dokumenti – organizacijskimi predpisi, ki vsebujejo opise procesov, pregledne sheme procesov, operativne postopke, delovna navodila, formularje in sezname, ki se uporabljajo znotraj njih. Pregledne sheme posameznih pomembnejših procesov so podane tako, da prikazujejo zaporedje aktivnosti, informacijske in blagovne tokove ter povezanost s poslovnim okoljem in z drugimi procesi. Predpisi o poslovnih procesih določajo tudi merila in metode za spremljanje procesov in za zagotovitev njihovega učinkovitega



delovanja. Obseg dokumentacije je odvisen od vpliva posameznega procesa na kakovost produktov podjetja. Ti opisi nastanejo na osnovi definiranja vsakega procesa in posameznih postopkov, kot ga definira posamezna skupina oseb, ki na kakršen koli način sodelujejo pri aktivnostih znotraj procesov. Opisi in vsi ostali dokumenti, ki so navedeni v sliki 4.20 (sistem strukturiranja dokumentov), so dostopni vsem zaposlenim.

V spodnjih tabelah in grafih sta prikazani trenutna starostna in izobrazbena struktura ter rast števila zaposlenih v zadnjih štirih letih. Do konca letošnjega leta je predvideno nadaljnje povečanje števila zaposlenih še za 25 %.

	31.12. 2003	31.12. 2004	31.12. 2005	31.12. 2006
Število zaposlenih	23	23	30	50
Povečanje v odnosu na preteklo leto		0%	30%	67%

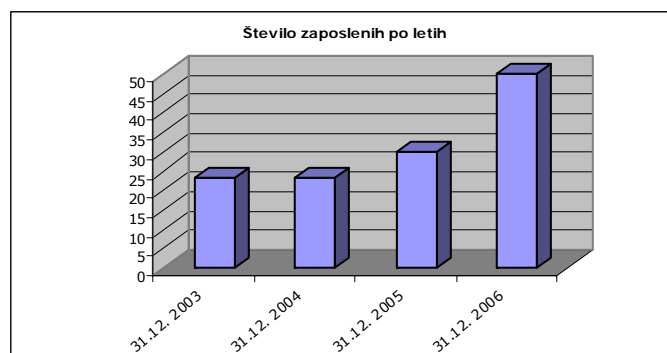


Tabela 4.3 in graf 4.3: Prikaz rasti zaposlenih v letih 2003 do 2006 (Vir: Interni podatki podjetja, 2007.)

Razred	31.12. 2006	Delež
Nižja/srednja poklicna izobrazba	2	4%
Srednja strokovna izobrazba (SSI)	21	42%
Višja strokovna izobrazba (VŠI)	7	14%
Visoka strokovna izobrazba (VSS)	20	40%
<b>Skupaj</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

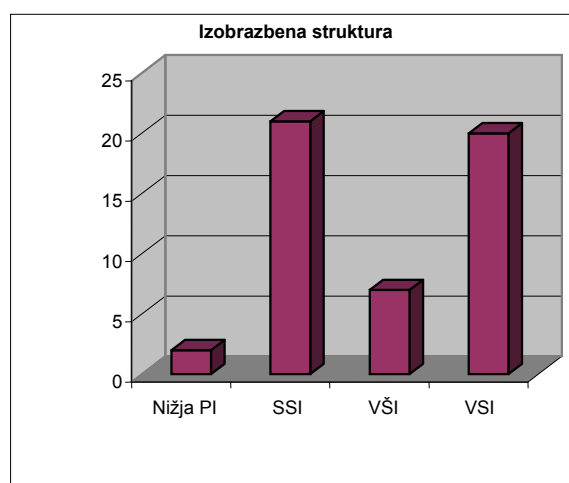


Tabela 4.4 in graf 4.4: Izobrazbena struktura podjetja (Vir: Interni podatki podjetja, 2007.)

V podjetju stremijo k temu, da imajo zaposleni, ki izvajajo aktivnosti, čim bolj primerno izobrazbo, usposobljenost, veščine in izkušnje, saj njihova uspešnost pri izvajanju vpliva na kakovost proizvodov in storitev.

Iz izobrazbene strukture lahko vidimo, da ima največ zaposlenih srednjo ali visoko izobrazbo. Delež enih in drugih je približno enak. To izhaja iz dejstva, da ima podjetje različna področja znotraj svojega obsega poslovanja. Razvojni proces in procesi vodenja zahtevajo visoko izobrazbo, za procese izvajanja aktivnosti na terenu pa zadošča srednja izobrazba.

Razred	31.12. 2006	Delež
20-25	9	18%
26-30	17	34%
31-35	15	30%
36-40	3	6%
41-45	3	6%
46-50	3	6%
<b>Skupaj</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

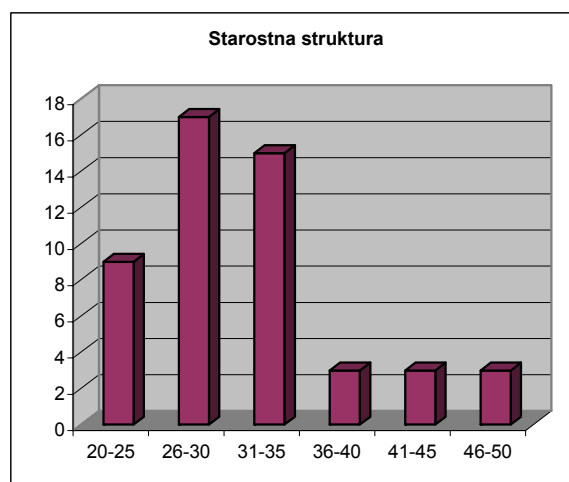


Tabela 4.5 in graf 4.5: Starostna struktura podjetja (Vir: Interni podatki podjetja, 2007.)

Starostna struktura nam kaže, da je kar 82 % zaposlenih mlajših od 35 let. Tudi to lahko povežemo s samo dejavnostjo, s katero se ukvarja Ultra, čeprav v podjetju nimajo postavljenih nikakršnih starostnih omejitev pri zaposlovanju. Moderne tehnologije, ki jih razvija Ultra, in orodja, ki jih za razvoj le-teh uporabljajo, so tista, ki se pojavljajo v zadnjih letih. Zato podjetje zaposluje dosti razvojnih inženirjev, ki pridejo neposredno s fakultet. Le petina razvojnih inženirjev ima daljšo delovno dobo od 10 let. Na drugi strani pretežni del dejavnosti predstavljajo izvajalske aktivnosti, ki se opravljajo na terenu in zahtevajo precej fizičnega dela (delo v rezervoarjih in na kamionih). Zato je v terenskih ekipah prav tako največ oseb mlajših od 40 let. V podjetju ugotavljajo, da je kombinacija mlajših in starejših prednost podjetja, saj imajo starejši bogate izkušnje, ki jih prenašajo na mlajše.

Osnova za določanje potreb po človeških virih in zahtevanih kompetencah za izvajanje procesov so prikazana organizacijska struktura (sliki 4.18 in 4.19), sistemizacija delovnih mest in definirane odgovornosti na vseh nivojih v procesih.

V sistemizaciji delovnih mest so določene zahteve za vsa delovna mesta in s tem za vse aktivnosti. Definirane so vse potrebne kompetence oseb, ki naj bi ta delovna mesta zasedale. V podjetju se vsako leto izdelava plan izobraževanj za naslednje leto. Pri načrtovanju se osredinjajo na to, da izobraževanja čim bolj zapolnijo vrzeli med zahtevanimi delovnimi mesti in dejanskimi kompetencami zaposlenih. Učinkovitost izobraževanj se ocenjuje in rezultate, ki jih dobijo, upoštevajo pri načrtovanju naslednjih izobraževanj.

Lastniki procesov so zadolženi za to, da skrbijo, da se zaposleni, ki izvajajo aktivnosti v procesih, zavedajo pomembnosti aktivnosti, ki jih izvajajo. V okviru usposabljanj in aktivnosti stalnih izboljšav sistema vodenja kakovosti skrbijo tudi za to, da so ljudje osveščeni o tem, kako sami prispevajo k ustvarjanju ciljev kakovosti.

Tako kot večina podjetij, ki se bori za prodor na trgu, skuša tudi Ultra povečati svojo učinkovitost. Kot smo že omenili, so si za orodje, s pomočjo katerega bi to dosegli, izbrali **sistem vodenja kakovosti** (sistem je opisan v poglavju 1.3.1, str. 28). Pri vodenju podjetja se upoštevajo vsa načela, ki jih to orodje zahteva. Mi se bomo v nadaljevanju osredinili le na njegovo načelo procesnega pristopa, saj so kompetence, ki jih obravnavamo v nalogi, preučevane z vidika procesov in procesnih vlog.

### 4.3 RAZISKAVA

Namen naše raziskave je bil, da pokažemo uporabnost metode, torej, kakšne rezultate se da z njo dobiti in kako jih je mogoče uporabiti, na koncu pa zaključiti, ali se da z uporabo te metode povečati učinkovitost podjetja. Pri tem naj še enkrat poudarim, da je **bistvenega pomena to, da je to metoda, ki upošteva oba dva pristopa, tako procesnega kot kompetenčnega**. Večina metod, ki se uporabljajo v podjetjih, upošteva le kompetenčni vidik in delovna mesta kot celoto (ne pa posameznih aktivnosti znotraj delovnih mest in kompetenc po aktivnostih).

Glede na to, da je Ultra majhno podjetje, ki zelo hitro raste, smo želeli že na začetku vzpostaviti sistem, ki bo dobra osnova tudi za naprej in bo povezoval sestavne dele kadrovskega procesa – sistemizacijo delovnih mest, učinkovitost zaposlenih na teh delovnih mestih, plačni sistem, sistem nagrajevanja in sistem izobraževanja. In ta metoda se mi je zdela primerna za to, da vse omenjene dele poveže, še posebej, ker temelji na procesnem pristopu. Sistemizacija delovnih mest je v podjetju obstajala prav tako kot procesi. Ko smo jo izdelovali, smo bili pozorni na to, katera znanja in sposobnosti mora imeti oseba. Vendar smo želeli te opise še nadgraditi s tem, da se bolj tesno povežejo s kompetencami, kar bi nam pomagalo ugotoviti, kako dobro zaposleni svoja znanja, sposobnosti in izkušnje uporabljajo za svoje doseganje ciljev, to pa vezati tudi na variabilni del plače.

Za začetek raziskave je bilo treba zelo dobro spoznati vsa delovna mesta, procese, osebe in organizacijsko strukturo, vse to povezati, nastaviti potek in pripraviti materiale. Zelo pomembno je bilo, kako začeti, kako predstaviti svoj namen zaposlenim in kako brez napak izpeljati raziskavo od začetka do konca. Vsaka vmesna napaka bi namreč lahko pomenila propad raziskave in nerealno oceno o uporabnosti metode (zaradi napačno zbranih podatkov, napačne interpretacije, izgube naklonjenosti zaposlenih za sodelovanje). Glede na to, da je raziskava potekala v nenehni interakciji z zaposlenimi in da bodo rezultati kasneje vplivali na njihovo delo, je bilo treba celoten postopek izpeljati zelo korektno.

Najprej smo svojo idejo predstavili **vodstvu** in mu predstavili smisel raziskave ter koristi, ki jih lahko podjetje z njo dobi. Za izpeljavo je namreč zelo pomembno, da pridobiš naklonjenost in podporo vodstva. Pri uvajanju katerekoli metode je dejavnost brez podpore vodstva obsojena na neuspeh.

Naslednji korak je bil sestanek z **vodji področij**, kjer smo jim prav tako razložili namen raziskave, uporabnost, kako bodo končne ugotovitve lahko sami uporabili in kaj se pričakuje od njih. Razložili smo jim definicijo kompetenc in njihov pomen. Uporabili smo definicijo iz naloge, kakor je opisana v poglavju 3.1. S sodelovanjem in podporo vodstva nismo imeli težav, saj smo skupina, ki se zaveda, da so zaposleni najpomembnejši člen in da moramo že v osnovi narediti dobro »ekipo«. Vsi se zavedamo, da so ljudje naš najpomembnejši vir in da moramo v zahtevnem okolju, v katerem poslujemo, biti najboljši. To pa lahko dosežemo z učinkovitimi kadri. Ker delamo specifične proizvode za ozke segmente na trgu, je to še bolj pomembno. Nove ljudi z dobro osnovo je težko dobiti, časa za učenje osnov nimamo. Tiste,

ki pridejo k nam, zato želimo učiti le o naših posebnostih. Zato je pomembno, da dobimo »prave« ljudi, jih dodatno naučimo in čim dalj obdržimo. Vse vodje se tega zelo dobro zavedajo in so to sprejeli kot dobrodošlo orodje, ki jim lahko pomaga zagotoviti dober kader.

Nato smo organizirali sestanke z **zaposlenimi** po področjih. Razložili smo jim, kaj je naš namen, kaj želimo doseči in kaj se od njih pričakuje. Morali smo pridobiti njihovo naklonjenost in jih prepričati, da na ta način lahko sami prispevajo k sooblikovanju načina dela v podjetju in poslovanju. Poudarili smo njihovo vlogo v celotni verigi in pomembnost njihovega sodelovanja. Na drugi strani jim nismo že na začetku razložili, katere ankete bodo morali izpolniti, da to ne bi vplivalo na iskrenost odgovorov v začetnih anketah. Namen posamezne ankete smo jim razložili sproti. Zaposleni so bili kooperativni in nismo naleteli na odpor.

V našem podjetju ima vsak človek, ko se zaposli, razgovor z vodjo kadrovske službe in vodjo področja, na katerem bo delal. Na tem razgovoru se mu med drugim pove tudi, kaj se pričakuje od njega, katere cilje mora doseči in točno v katerih procesih ter aktivnostih bo sodeloval. Redno organiziramo tudi notranja izobraževanja po področjih, kjer se zaposlene seznanimo z novimi postopki, načini dela, bistvenimi spremembami, ki jih morajo upoštevati pri opravljanju aktivnosti. Zaradi tega se predvideva, da zaposleni vedo, kaj morajo delati in kaj je njihov cilj oziroma kakšne rezultate morajo doseči. Zato posebej o tem na tem sestanku nismo govorili. Pri izpolnjevanju anket smo skrbeli za to, da so vsi razmišljali znotraj istega okvira in v isti smeri, da bi lahko odgovori bili čim bolj primerljivi.

Zaradi majhnosti podjetja smo v raziskovalno delo zajeli vse procese, ki obstajajo v podjetju (glej sliko 4.19). Za analizo kompetenc smo vzeli delovna mesta, ki smo jih ocenili kot najbolj ključna z vidika pomembnosti oziroma številčnosti (ki prav tako indicira na pomembnost delovnega mesta za poslovanje). V tabeli 4.6 so navedena vsa delovna mesta, ki obstajajo v podjetju, v nadaljevanju pa je opisan njihov ožji izbor.

Šifra DM	Naziv delovnega mesta	Število zaposlenih na DM
<b>Uprava</b>		
1000.1	Direktor	1
1000.2	Tajnica direktorja	1
<b>Tehnično področje</b>		
2000.1	Tehnični direktor	1
2000.2	Tajnica tehničnega področja	1
2000.3	Administrativni referent	1
2000.4	Specialist za embedded tehnologije	1
2000.5	Vodja ekip za montažo in servis	2
2100.3	Vodja ekipe za montažo in servis	4
2100.2	Monter / Serviser	10
2400.2	Specialist za implementacijo, vzdrževanje in tehnično podporo	4
<b>Razvoj</b>		
3000.1	Vodja razvoja	1
3000.2	Senior razvojni inženir	8
3000.3	Junior razvojni inženir	2
3000.4	Junior razvojni inženir - začetnik	4
<b>Pravno in splošno področje</b>		
4000.1	Vodja pravnega in splošnega področja	1
4000.2	Recepcionista	2
4100.1	Vodja finančno - računovodske službe	1
4100.2	Strokovni sodelavec v FRS	1
4100.3	Administrativni referent v FRS	1
4300.2	Sistemski administrator	1
<b>Marketing in prodaja</b>		
8100.1	Vodja prodaje	1
8100.2	Asistent v prodaji	2
8120.1	Projektni vodja	2
<b>Logistika</b>		
9000.1	Vodja nabave	1
9000.2	Nabavni referent	1
9000.3	Skladiščnik	1

Opomba: Število zaposlenih ni enako pokritju po DM, ker so nekateri zaposleni na dveh DM.

Tabela 4.6: Seznam delovnih mest v podjetju in število zaposlenih na posameznem delovnem mestu (Vir: Interni podatki podjetja, 2006.)

Za začetek smo morali vzeti vse opise poslovnih procesov. V njih so natančno opisane vse aktivnosti, ki se izvajajo znotraj procesov. Vsak od teh poslovnih procesov je definiran in opisan v skladu s standardi kakovosti, in sicer tako, kot je to opisano v prejšnjem poglavju. Definiranje procesov ni bil predmet naše magistrske naloge in zato smo procese vzeli take, kot so. Na drugi strani smo za osnovo uporabili tudi veljavno sistemizacijo delovnih mest.

Vse informacije iz pridobljenih dokumentov smo združili in izdelali matriko aktivnosti in delovnih mest (izsek matrike je prikazan v poglavju 4.2). V tej matriki smo označili, v katerih aktivnostih sodeluje posamezno delovno mesto in na kakšen način (izvaja aktivnost ali le

sodeluje z informacijami in mnenji). Tako smo dobili **procesno karto**, na katero smo kasneje pripeli kompetence.

Izdelana matrika oziroma procesna karta je bila šele osnova za nadaljnje delo. Na njeni podlagi smo določili osebe, ki so nam pomagale pri posameznih korakih. Podrobno so vsi ti koraki, skupaj z načinom dela in ugotovitvami, opisani v nadaljevanju.

#### 4.3.1 Kriteriji za izbor ključnih organizacijskih vlog

Vseh procesov v podjetju je 15 in vse te procese opravlja 15 organizacijskih vlog. V raziskavo smo vključili **5 organizacijskih vlog in tiste procese, v katerih sodelujejo zaposleni s temi vlogami**. Čeprav so za uspešno delovanje podjetja kot celote potrebne vse organizacijske vloge, smo izbrali tiste, ki so trenutno najbolj pomembne (vodja področja mora voditi področje, razvoj je glavna dejavnost, montaža in servis sta prav tako ključni dejavnosti, saj trenutno prinašata največ prihodkov, po drugi strani pa morata biti omenjeni dejavnosti dobro organizirani zaradi optimiziranja stroškov) in ki najtesneje sodelujejo z našimi kupci – **prvi kriterij**.

**Drugi kriterij**, po katerem smo izbirali vloge, je bil vključitev vsaj ene organizacijske vloge, ki je povezana z vodenjem, in vsaj ene, povezane s strokovnim delom. Želeli smo pokriti vsa področja in organizacijske vloge, ki zahtevajo veliko strokovnega znanja, in druge, ki v večji meri zahtevajo sposobnost vodenja (vodje področja spadajo v management, razvojni inženir ima zelo specifičen profil s poudarkom na visoki strokovni izobrazbi, monter/serviser pa je povsem v izvedbenem delu – strokovna zahtevnost je med vsemi tremi organizacijskimi vlogami najnižja, vendar pa so zaradi načina dela ključne druge kompetence).

**Tretji kriterij** je bila »pokritost s podatki«, kar pomeni, da smo izbrali tiste vloge, za katere smo lahko zbrali dovolj pomembnih podatkov za analizo. Na osnovi vseh naštetih kriterijev smo tako za preučevanje izbrali naslednje organizacijske vloge:

- **vodja področja** (vlogo opravlja 5 oseb),
- **vodja montaže in servisa** (vlogo opravljata 2 osebi),
- **monter/serviser** (vlogo opravlja 8 oseb),
- **specialist za implementacijo, vzdrževanje in tehnično pomoč** (vlogo opravlja 5 oseb),

- **razvojni inženir** (vlogo opravlja 10 oseb).

Pri ugotavljanju zahtevanih kompetenc v podjetju je sodelovalo 30 oseb (60 % vseh zaposlenih), ki dobro poznajo zgoraj navedene organizacijske vloge, ker jih sami opravljajo oziroma so jih nekoč opravljali (zdaj pa opravljajo druge).

Analize v raziskovalnem delu so zaradi siceršnje preobširnosti izdelane le za tri delovna mesta oziroma organizacijske vloge:

- **vodja področja,**
- **razvojni inženir**
- **monter/serviser.**

Ocenila sem, da se na osnovi izdelanih analiz za te tri organizacijske vloge da oceniti smiselnost metode in preveriti hipotezo. Kot je bilo že omenjeno, bi bila izdelava analiz in poskus uporabe metode za vse organizacijske vloge preobsežna. To tudi ni namen raziskovalnega dela. Če bi želela izdelati analizo za vse vloge, bi potrebovali pomoč zunanjih svetovalcev.

#### **4.3.2 Postopek**

Analize so razdeljene na dva dela, in sicer prvi del odkriva **zahtevane kompetence**. Se pravi, da gre tukaj za t. i. »trdi del«, ki ugotavlja, katere kompetence so potrebne, da posamezne organizacijske vloge dobro opravljajo svojo funkcijo. Drugi del odkriva **dejanske kompetence**, kar pomeni da gre za t. i. »mehki del«, saj se veže na ljudi in na njihove dejanske lastnosti, ki jih imajo.

Kot smo že omenili, je prvi del vezan na delovna mesta in kompetence, ki jih le-ta zahtevajo, da bi se aktivnosti v procesih dobro izvedle. Da bi zahtevane kompetence odkrila, je bil prvi korak ta, da smo za izbrana delovna mesta sestavili vprašalnik, v katerem smo osebe vprašali naslednje:



»Za delovno mesto ..... napišite vse lastnosti, zaradi katerih oseba na tem delovnem mestu svoje delo opravlja nadpovprečno.«

»Za delovno mesto ..... napišite vse lastnosti ali pomanjkanje katerih lastnosti privede do tega, da oseba svoje delo opravlja podpovprečno.

Pojasnila sem, da pod besedo lastnosti razumemo osebnostne lastnosti, veščine, znanja, izobrazbo, sposobnosti in motiv.

Iz vprašanj se vidi, da nismo iskali povprečnih lastnosti, temveč tiste, zaradi katerih uspešnost opravljanja dela privede v eno ali drugo smer.

Zaposleni, ki so odgovarjali na ta vprašanja, so bile osebe, ki trenutno opravljajo delo na teh delovnih mestih oziroma so ga nekoč opravljale (zdaj so napredovale na druga delovna mesta). Bistveno je bilo, da vse te osebe zelo dobro poznajo ta delovna mesta, ki so nas zanimala. Zato je prav, da so sami definirali kompetence, saj to zaposleni in njihovi vodje najbolje poznajo in razumejo.

Zaposlenih nismo omejevali s številom kompetenc, ki jih morajo napisati, oziroma koliko jih lahko napišejo. Dobili so povsem proste roke, da naštejejo vse, katerih se spomnijo. Ko smo dobili odgovore na ta vprašanja, smo po potrebi posamezne kompetence še razjasnili z vodji področij ter jih na koncu pregledali in z njimi uskladili sezname kompetenc za področje.

Vse te naštete lastnosti, ki smo jih zbrali, smo pregledali in prečistili tako, da se niso podvajale, ter jih vpisali v tabelo. Na ta način smo dobili **repertoarno listo kompetenc**. Izdelava repertoarne liste na ta način je že ena od posebnosti uporabljene metode, saj le-ta ne uporablja že vnaprej pripravljenih list kompetenc, ki se jih da dobiti od drugod in kar pogosto tudi uporabljajo v praksi. Naša lista kompetenc je lastna in je še bolj dragocena, saj vsebuje kompetence, ki so specifične samo za naše podjetje oziroma našo dejavnost.

Na naši repertoarni listi smo zbrali 126 kompetenc, ki smo jih razdelili v naslednjih 13 podskupin:

- splošne kompetence,
- kreativnost in iniciativa,
- odločanje in prevzemanje odgovornosti,
- osebni zgled in etičnost,

- samoorganiziranje in obvladovanje stresa,
- strateško razmišljanje,
- analitično razmišljanje,
- vodenje,
- timsko delo,
- komuniciranje,
- upravljanje z znanjem,
- delo z informacijami,
- delo s stvarmi.

Izdelana repertoarna lista je bila podlaga za analizo zahtevanih kompetenc. Za pridobitev podatkov o zahtevanih kompetencah za posamezno organizacijsko vlogo smo izdelali nov vprašalnik, ki je bil v obliki tabele in je v prvem stolpcu vseboval vseh 126 zbranih kompetenc. Na vrhu so bile našteje vse aktivnosti, ki jih ta organizacijska vloga opravlja v kateremkoli procesu. Osebe, ki opravljajo te organizacijske vloge, smo prosili, da ocenijo, katere od navedenih kompetenc v tabeli so pomembne/potrebne za uspešno in učinkovito izvedbo posamezne aktivnosti ter v kateri meri.

Pomembnost posamezne kompetence so lahko ocenili z eno od sledečih ocen:

- 1 – nepotrebna kompetenca
- 2 – potrebna razvita v manjši meri
- 3 – srednje potrebna kompetenca
- 4 – zelo potrebna kompetenca
- 5 – odločujoča kompetenca

Ko smo zbrali odgovore, smo vse ocene združili v eno tabelo (po organizacijski vlogi) in izračunali povprečno oceno, standardni odklon, maksimalno vrednost, mediano in modus po aktivnosti in povprečno oceno ter standardni odklon za vsako kompetenco.

Mediana in modus kažeta na sredino pojava ali na njegovo centralno tendenco. Podobno vlogo ima **aritmetična sredina**. Izračunamo jo kot povprečje vrednosti spremenljivke na vzorcu ali populaciji. Modus je najpogostejša vrednost spremenljivke. Mediana deli

spremenljivke na dva dela. Polovica vrednosti je manjša od vrednosti mediane, polovica pa večja.

Vrednosti spremenljivk pa lahko variirajo (se med seboj močno razlikujejo) ali pa so si zelo podobne. To lastnost spremenljivke želimo meriti. Običajno nam mera sama po sebi ne pove dovolj, ampak jo primerjamo z drugo. Takih mer variabilnosti je več: varianca, standardni odklon, variacijski razmik, kvartilni odklon, relativni kvartilni odklon, absolutni odklon, relativni absolutni odklon in relativni standardni odklon. Najpogosteje uporabljamo varianco in standardni odklon. Varianco in standardni odklon računamo na osnovi aritmetične sredine. V raziskavi smo uporabili **standardni odklon**, ki meri razpršenost v merskih enotah, s katerimi smo merili vrednosti spremenljivke. Meri, koliko se v povprečju spremenljivka odklanja od aritmetične sredine. Če je vrednost standardnega odklona večja, so vrednosti spremenljivke bolj razpršene, če pa je manjša, so te vrednosti manj razpršene in se večinoma gibljejo okoli izračunane aritmetične sredine.

Za analizo dejanskih kompetenc smo v prvem delu uporabili dobljeno repertoarno listo in jo ponovno razdelili zaposlenim. Posameznike smo spraševali, katere kompetence z repertoarne liste in v kolikšni meri jih imajo razvite njihovi sodelavci. Seznam sodelavcev smo izdelali za vsakega vprašanega posebej, in to po kriterijih, ki so opisani v poglavju 1.3. Ocene, ki so jim bile na razpolago, so bile podobne kot pri analizi zahtevanih kompetenc, in sicer:

- 1 – oseba kompetence nima razvite,
- 2 – oseba ima kompetenco razvito v manjši meri,
- 3 – oseba ima kompetenco srednje razvito,
- 4 – oseba ima dobro razvito kompetenco,
- 5 – oseba ima kompetenco zelo dobro razvito.

Ko smo zbrali vse ocene, smo izračunali razlike med zahtevanimi kompetencami in dejanskimi kompetencami oseb ter povprečno odstopanje (v negativno oziroma pozitivno stran) za vsakega posameznika. To je bila osnova za spodaj opisane analize in z njimi dobljene rezultate.

### 4.3.3 Rezultati

#### 4.3.3.1 Rezultati analiz zahtevanih kompetenc

##### *Analiza zahtevnosti posameznih aktivnosti*

- ❖ Zahtevnost posameznih aktivnosti dobimo kot povprečje ocen vseh zahtevanih kompetenc za posamezno aktivnost.

Posamezna delovna mesta oziroma organizacijske vloge nastopajo s svojimi različnimi aktivnostmi v več procesih. Da bi naredili analizo zahtevnosti posameznih aktivnosti, moramo zbrati ocene vseh organizacijskih vlog, da dobimo celoten nabor aktivnosti znotraj procesov. Vse te povprečne ocene po posameznih aktivnostih »zložimo« po aktivnostih nazaj v procese in tako dobimo **procesno karto**. Procesna karta je sestavljena iz povprečnih ocen za zahtevane kompetence vseh aktivnosti in s tem po vseh procesih. Izsek iz procesne karte je prikazan v tabeli 4.7 na naslednji strani.

Tabela 4.7: Izsek iz procesne karte

Procesna karta						101	101	101	101	101	101	101	101	102	102	102	102	102	102	103	103	103		
			AVERAGE	STDEV	AVERAGE + STDEV	Postavljanje strategije, vizije in ciljev področja	Planiranje poslovanja področja	Organiziranje virov (materialnih, človeških, finančnih) na nivoju področja	Vodenje področja	Odločanje na nivoju področja	Strokovna pomoč in sodelovanje z drugimi področji	Podpisovanje dokumentov (glede na pristojnosti)	Spremljanje dela področja	Uvajanje sprememb v poslovanje področja	Izdelava poslovnih planov in poročil	Spoznavanje zaposlenih s kakovostjo, ozaveščanje o zahtevah kupcev...	Izvajanje aktivnosti stalnih izboljšav	Merjenje procesa	Merjenje zadovoljstva kupcev	Spremljanje zakonodaje	Sodelovanje z zunanjimi institucijami (zavodi, Ex agencija, DZNM...)	Postavljanje vodje projekta in članov	Preverjanje idejnih rešitev	Rangiranje projekta glede na prioritete
	AVERAGE	2,0	0,6	2,5	1,3	1,4	1,4	2,9	1,7	1,7	1,1	1,2	1,8	1,2	1,6	2,2	1,4	1,6	1,2	1,8	1,4	1,4	1,3	
	STDEV				0,9	0,9	1,0	1,5	1,1	1,2	0,5	0,6	1,3	0,7	1,1	1,5	1,0	1,1	0,7	1,3	0,8	0,9	0,7	
	AVERAGE + STDEV				2,2	2,3	2,4	4,4	2,9	2,9	1,6	1,7	3,1	1,9	2,8	3,7	2,4	2,7	1,9	3,2	2,2	2,2	2,0	
1.1	Tolerantnost do drugačnega razmišljanja	2,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	2,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,8	1,0	1,0	1,0	3,8	1,0	1,0	1,0	
1.2	Držanje obljub	2,3	1,1	3,4	1,0	1,0	1,0	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
1.3	Samoiniciativnostamoinicijativan?	3,1	1,2	4,3	1,0	1,0	1,0	2,2	1,0	4,0	1,0	1,0	4,0	1,0	3,8	5,0	1,0	1,4	3,8	1,0	1,0	1,0	1,4	
1.4	Časovna točnost	2,7	1,2	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
1.5	Samostojnost pri delu	3,5	1,1	4,5	1,0	1,0	1,0	4,8	4,0	1,0	1,0	1,0	2,8	4,8	3,0	3,8	1,0	1,0	3,8	3,8	3,0	3,8	1,0	
1.6	Pozitiven pristop	2,3	0,9	3,2	1,0	1,0	1,0	4,8	1,0	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	
1.7	Discipliniranost	3,0	1,2	4,2	1,0	1,0	1,0	1,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,4	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,4	1,0	
...																								
6.1	Sposobnost strateškega razmišljanja	1,5	0,8	2,3	4,8	4,8	1,0	1,0	2,8	1,0	1,0	1,0	1,8	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,2	2,8	1,2	
6.2	Realno planiranje časa, stroškov, rezultatov	1,8	1,0	2,8	4,8	4,8	4,8	2,8	1,8	1,0	1,0	1,0	2,8	1,0	1,0	4,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,2	1,2	2,8	
7.1	Sposobnost odkrivanja vzrokov konfliktov	1,6	0,8	2,4	1,0	1,0	1,0	3,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,8	1,0	2,8	1,0	1,0	1,0	
7.2	Sposobnost reševanja konfliktov	1,6	0,9	2,5	1,0	1,0	1,4	4,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,8	1,4	3,8	1,0	1,0	1,0	
7.3	Predvidenje kritičnih točk in težav, ki lahko nastanejo	1,8	1,0	2,8	3,8	3,8	1,0	4,8	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,8	1,0	1,0	1,0	3,8	1,0	4,0	1,0	
...																								
8.14	Poznavanje osnov psihologije	1,8	1,0	2,8	1,2	1,2	1,2	4,4	1,2	1,2	1,2	1,2	2,0	1,2	4,2	1,0	1,0	4,2	1,0	2,8	4,6	1,2	1,2	
10.2	Sposobnost pogajanja	1,6	0,8	2,4	1,0	1,0	1,0	3,8	1,0	2,8	1,0	1,0	1,0	1,0	2,6	1,0	1,0	2,0	1,0	4,8	1,8	1,0	1,0	
10.3	Prezentacijske veščine	1,6	0,8	2,4	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,6	1,0	1,0	1,0	1,0	2,6	1,0	1,0	1,0	
11.1	Prenašanje znanja na druge	1,9	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	3,8	1,0	3,8	1,0	1,0	4,4	1,0	4,6	4,6	1,2	1,2	1,2	1,2	1,0	1,0	1,0	
11.2	Sposobnost pojasnjevanja na enostaven in razumljiv način	1,8	1,1	2,8	1,0	1,0	1,0	3,8	1,0	4,4	1,0	1,0	4,4	1,0	4,6	4,6	1,2	1,2	1,2	2,8	1,0	1,0	1,0	
12.1	Pismenost (poznavanje slovnice, oblikovanje stavkov)	1,8	1,0	2,8	1,0	1,0	1,0	1,8	1,0	1,0	1,0	1,0	3,8	3,8	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,0	1,0	1,0	
12.2	Sposobnost logičnega povezovanja (pri reševanju problemov, planiranju dela...)	2,3	1,1	3,4	1,0	1,0	4,6	4,6	2,8	2,8	1,0	1,0	3,8	1,0	1,2	4,4	2,8	2,8	1,2	1,2	1,0	2,8	1,0	

Analiza nam skrije vpogled v zahtevnost posamezne kompetence, vendar nam primerjava povprečja potrebnih kompetenc med aktivnostmi procesa prikaže nadpovprečno in podpovprečno zahtevne aktivnosti. Na tej podlagi dobimo razvrstitev aktivnosti procesa po zahtevnosti kompetenc (Mayer, Kern, Roblek, Urh).

Na osnovi povprečnih ocen vseh aktivnosti, ki nastopajo znotraj posameznega procesa, lahko izračunamo povprečno vrednost oziroma zahtevnost procesa. Mi smo to izračunali za vse procese v procesni karti. Dobili smo naslednje rezultate:

PP 101 Vodenje podjetja	3,4
PP 102 Vodenje kakovosti	2,8
PP 103 Vodenje projektov	2,5
PP 201 Razvoj produktov	3,3
PP 204 Prodaja in marketing	2,8
PP 205 Vgradnja Ex opreme	3,3
PP 206 Servisiranje Ex opreme	3,1
PP 207 Implementacija in vzdrževanje inf. opreme	3,2
PP 208 Realizacija storitve Telargo	3,2
PP 302 Vodenje človeških virov	2
PP 303 Pravno – splošno področje	2,4

Rezultati nam pokažejo, da imajo procesi vodenja in podporni procesi nižjo povprečno vrednost kot ključni procesi. Na primer poslovni proces Vodenje projektov ima povprečno oceno 2,5, medtem ko ima proces Vgradnja Ex opreme povprečno vrednost 3,3. Razlog za to je lahko dejstvo, da so aktivnosti znotraj enega in drugega procesa ocenjevale različne osebe, ki imajo drugačne kriterije. Po tem bi lahko sklepali, da so vodje manj zahtevni kot monterji/servisierji oziroma da se njim zdijo vse aktivnosti manj zahtevne. Če bi vodje ocenjevali aktivnosti monterjev/servisierjev, bi bilo lahko primerljivo. Zato je težko oziroma celo nesmiselno na slepo primerjati vse aktivnosti v procesni karti med seboj. Bolj smiselno je primerjati aktivnosti znotraj procesov.

Kot primer za tako analizo smo izbrali vse procese, v katerih sodelujejo monter/serviser, vodja področja in razvojni inženir. Te procese smo vzeli v celoti, ne samo aktivnosti, v katerih sodeluje posamezna organizacijska vloga.

Primerjava povprečja potrebnih kompetenc med aktivnostmi procesa je pokazala, da je povprečna zahtevnost aktivnosti v procesu vgradnje Ex opreme 2,28.

<b>PP 205 Vgradnja Ex opreme</b>	AVE	STDEV	AVE + STDEV	AVE – STDEV	MAX
Priprava vozila, materiala in orodja za odhod na teren	2,23	0,89	3,12	1,35	4,70
Dvig materiala iz skladišča	2,23	1,01	3,24	1,22	4,80
Vožnja na lokacijo stranke	2,20	0,91	3,11	1,29	4,80
Odkrivanje rezervoarja, snemanje pokrova za vnos cevni nastavkov in sond	2,12	1,02	3,14	1,10	4,50
Priprava sond	2,35	1,07	3,42	1,28	4,80
Merjenje in polaganje kablov za napajanje in ozemljitev	2,35	1,05	3,40	1,30	4,80
Postavljanje cevni nastavkov	2,27	1,11	3,38	1,16	4,80
Vgradnja sond in pokrova z merilno napravo	2,30	1,10	3,40	1,19	4,80
Preverjanje kablov sond	2,27	1,08	3,35	1,19	4,80
Postavljanje merilne postaje in Commanderja	2,38	1,11	3,49	1,27	4,80
Spojitev instalacije na sonde v rezervoarjih	2,30	1,09	3,39	1,21	4,80
Pregled pravilnosti kabliranja in spojitve podatkovnih in elektroinstalacij na merilno napravo	2,32	1,11	3,43	1,21	4,90
Vizualni pregled instalirane opreme	2,32	1,08	3,40	1,24	4,80
Preverjanje pravilnega označevanja sond in merilne naprave (Ex oznake)	2,27	1,07	3,35	1,20	5,00
Puščanje merilnega sistema v pogon	2,31	1,08	3,38	1,23	4,90
Preverjanje funkcionalnosti merilnega sistema	2,35	1,09	3,44	1,26	5,00
Izobraževanje uporabnikov	2,27	1,01	3,28	1,27	4,60
Izpolnjevanje vseh potrebnih dokumentov	2,35	1,07	3,42	1,28	4,80
Zaključna dela (čiščenje, pospravljanje orodja ...)	2,24	0,99	3,22	1,25	4,70
Posredovanje informacij o opravljenem delu vodji montažnih ekip	2,26	1,04	3,30	1,21	4,70
Povratak s terena, predaja dokumentov, vračanje materiala v	2,17	0,90	3,07	1,27	4,40

skladišče, pospravljanje orodja, čiščenje vozila					
<b>Aritmetična sredina</b>	<b>2,28</b>	<b>1,04</b>	<b>3,31</b>	<b>1,24</b>	
<b>Mediana</b>	<b>2,27</b>		<b>3,35</b>		
<b>Modus</b>	<b>2,35</b>				

Tabela 4.8: Povprečne zahtevnosti aktivnosti v PP Vgradnja Ex opreme

V povprečju se zahtevnosti odklanjajo od aritmetične sredine za 1,04 (standardni odklon), se pravi za eno oceno v eno ali drugo stran. To pomeni, da ocene zahtevnosti aktivnosti variirajo med 1,24 in 3,31, kar pomeni med nezahtevnostjo in srednjo zahtevnostjo.

Najbolj zahtevna aktivnost nosi povprečno vrednost 2,38, najmanj zahtevna pa 2,12. Mediana je 2,27, kar pomeni, da se 12 aktivnosti v tabeli nahaja nad njo, 12 pa pod njo. Modus ali najbolj pogosta vrednost je 2,35.

Če pogledamo maksimalne ocene, ki so jo dobile posamezne aktivnosti, lahko vidimo, da so te zelo visoke, saj se gibljejo med 4,5 in 5, to pa zaradi posamezne povprečne vrednosti kompetence, ki je bila znotraj aktivnosti od izvajalcev ocenjena kot zelo potrebna ali ključna.

Iz vrednosti lahko zaključimo, da je povprečna vrednost zahtevnosti srednja. Če bi to primerjali z rezultati, ki smo jih dobili za razvojni poslovni proces, bi rekli, da je razvoj zahtevnejši. Vendar sta to povsem dve različni področji. Glede na to, da se vse aktivnosti v tem procesu odvijajo v eksplozivni coni, je zahtevnost prav tako visoka.

Ko smo analizirali te ocene skupaj z vodjem tehničnega področja za rešitve za naftno industrijo, smo prišli do naslednjih ugotovitev:

- Če gledamo, kako so aktivnosti razvrščene po aktivnostih znotraj procesa, lahko ugotovimo, da so realno razvrščene po zahtevnosti.
- Razlika med najbolj in najmanj zahtevno aktivnostjo je zelo majhna, saj gre le za 0,26, kar pomeni, da so vse aktivnosti enako pomembne.



## Analiza zahtevnosti posameznih aktivnosti za organizacijsko vlogo Vodja področja

Zahtevnost te organizacijske vloge oziroma aktivnosti znotraj procesov, v katerih organizacijska vloga sodeluje, je z ocenjevanjem zahtevanih kompetenc ocenjevalo 5 oseb, ki v podjetju zasedajo organizacijske vloge vodij področja.

Organizacijska vloga Vodja področja sodeluje s svojimi aktivnostmi v naslednjih poslovnih procesih:

- PP 101 Vodenje podjetja
- PP 102 Vodenje kakovosti
- PP 103 Vodenje projektov
- PP 302 Vodenje človeških virov

V tabeli smo združili le aktivnosti, ki jih opravlja vodja področja, se pravi, da nismo vzeli vseh zgoraj navedenih procesov v celoti, temveč smo iz njih izbrali samo tiste aktivnosti, v katerih vodja področja dejansko sodeluje. Zanimalo nas je, katere od njegovih aktivnosti so najbolj zahtevne, katere najmanj ter kako so razvrščene po zahtevnosti znotraj njegovega delokroga.

Prva splošna ugotovitev je bila, da ima ta organizacijska vloga precej različnih aktivnosti (44), kar kaže na zahtevnost delovnega mesta glede na sam obseg aktivnosti.

Najprej smo pogledali vse te aktivnosti znotraj posameznih procesov, v katerih sodeluje. Zato smo izračunali tudi povprečno vrednost po skupinah oziroma procesih. To prikazuje naslednja tabela:

Organizacijska vloga: Vodja področja	AV E	ST DE V	AV E + ST DE V	AV E – ST DE V	MA X	AV E GR OU P	PP
Vodenje področja	4,05	0,84	4,89	3,21	5,00	2,99	101
Uvajanje sprememb v poslovanje področja	3,40	1,27	4,67	2,13	4,80		101

Odločanje na nivoju področja	3,11	1,14	4,25	1,97	4,80	1,99	101
Postavljanje strategije, vizije in ciljev področja	3,21	0,86	4,07	2,35	4,80		101
Spremljanje dela področja	3,44	0,58	4,02	2,86	4,80		101
Organiziranje virov (materialnih, človeških, finančnih) na nivoju področja	2,95	0,96	3,91	1,99	4,80		101
Strokovna pomoč in sodelovanje z drugimi področji v podjetju	2,70	1,17	3,87	1,53	5,00		101
Planiranje poslovanja področja	2,81	0,94	3,75	1,87	4,80		101
Podpisovanje dokumentov (glede na pristojnosti)	2,75	0,50	3,25	2,25	4,40		101
Obveščanje o doseženih rezultatih zainteresiranim stranem	2,32	0,77	3,09	1,55	5,00		101
Pisanje poslovnih planov in poročil	2,19	0,71	2,90	1,48	4,80		101
Postavljanje vodje in članov projekta	3,37	0,80	4,17	2,57	4,60	1,99	103
Pregled in potrditev projektnega plana interno v podjetju	2,51	1,39	3,90	1,12	4,67		103
Pregled in potrditev projektnega plana z naročnikom	2,51	1,39	3,90	1,12	4,67		103
Strokovna pomoč podrejenim pri njihovem delu	2,38	0,84	3,22	1,54	4,60		103
Preverjanje primernosti idejnih rešitev	1,83	0,96	2,79	0,87	4,67		103
Potrjevanje sprememb v projektnem planu	1,40	0,94	2,34	0,46	4,33		103
Potrditev zaključka projekta	1,40	0,92	2,32	0,48	4,33		103
Pregled in potrditev zaključene faze in spremembe plana	1,34	0,79	2,13	0,55	4,40		103
Razvrstitev projekta po prioritetah	1,17	0,56	1,73	0,61	4,67		103
Merjenje procesa	3,43	0,99	4,43	2,44	5,00	2,40	102
Prilagajanje načina dela spremembam v zakonodaji	2,88	1,36	4,24	1,53	5,00		102
Spoznavanje zaposlenih s kakovostjo, osveščanje o zahtevah kupcev	2,63	1,13	3,76	1,50	5,00		102
Merjenje zadovoljstva strank	2,59	1,14	3,73	1,45	5,00		102
Izvajanje aktivnosti stalnih izboljšav	2,20	1,50	3,71	0,70	5,00		102
Sodelovanje z zunanjimi institucijami (zavodi, Ex agencija, DZNM ...)	1,83	1,32	3,15	0,52	4,80		102

Spremljanje zakonodaje	1,22	0,68	1,90	0,54	4,80		102
Odločanje o odpovedi delovnega razmerja	4,31	0,59	4,90	3,72	4,80	2,59	302
Skrb za notranjo komunikacijo in obveščanje	4,15	0,46	4,61	3,70	5,00		302
Razgovori s svojimi podrejenimi in njihovem delu, zadovoljstvu...	3,80	1,11	4,92	2,69	5,00		302
Ocenjevanje dela podrejenih in določanje stimulacije	3,45	0,08	3,53	3,37	4,80		302
Arbitriranje v konfliktih	3,40	1,04	4,45	2,36	5,00		302
Planiranje razvoja in kariere podrejenih	3,20	0,59	3,79	2,60	4,80		302
Izbira kandidatov za zaposlitev	3,17	0,40	3,56	2,77	3,80		302
Pomoč pri izdelavi sistemizacije in opisov delovnih mest	2,96	0,38	3,34	2,58	4,20		302
Definiranje potreb po človeških virih (načrtovanje za svoje področje)	2,54	0,05	2,59	2,49	3,80		302
Usposabljanje in učenje novih ljudi	2,47	1,07	3,55	1,40	4,80		302
Sodelovanje na selekcijskih intervjujih	2,36	0,85	3,20	1,51	4,80		302
Uvodni razgovor, ko novizaposleni začne z delom	1,46	1,09	2,56	0,37	4,80		302
Izdelava letnih planov izobraževanja	1,41	0,97	2,37	0,44	4,80		302
Odobritev in podpisovanje potnih nalogov	1,40	0,98	2,39	0,42	5,00		302
Odobritev in podpisovanje obračunov potnih stroškov	1,36	0,93	2,29	0,43	4,80		302
Odobritev in podpisovanje delovnih ur	1,36	0,93	2,29	0,43	4,80		302
Odobritev in podpisovanje prostih dni	1,18	0,67	1,86	0,51	4,80	302	
<b>Aritmetična sredina</b>	<b>2,54</b>	<b>0,88</b>	<b>3,42</b>	<b>1,66</b>			
<b>Mediana</b>	<b>2,57</b>		<b>2,56</b>				
<b>Modus</b>	<b>1,83</b>		<b>2,29</b>				

Tabela 4.9: Zahtevnost aktivnosti po procesih znotraj organizacijske vloge Vodja področja

Ugotovili smo, da so znotraj posameznih poslovnih procesov aktivnosti precej logično razporejene glede na zahtevnost. Če pogledamo **PP 101 Vodenje podjetja**, vidimo, da četrtno vseh aktivnosti, ki jih opravlja vodja področja, pripada temu procesu. Najzahtevnejša aktivnost je samo vodenje področja. Ta ima oceno kar 4,05 oziroma 4,89, če upoštevamo še

standardni odklon. To pomeni zelo zahtevno oziroma izrazito zahtevno aktivnost. Razpon zahtevnosti vseh aktivnosti variira med 2,19 in 4,05 oziroma 2,90 in 4,89, kar pomeni skozi tri nivoje zahtevnosti. Kot najmanj zahtevne aktivnosti znotraj tega področja so ocenjene aktivnosti obveščanja, pisanja dokumentov in podpisovanja le-teh. Ocene se vrtijo okoli števila 2 oziroma 3, če upoštevamo standardni odklon, kar pomeni manjšo oziroma srednjo zahtevnost aktivnosti. Povprečna zahtevnost vseh aktivnosti znotraj PP Vodenja podjetja je srednja (2,99) oziroma velika, če upoštevamo standardni odklon (3,87).

Znotraj aktivnosti, ki spadajo v **PP 102 Vodenje kakovosti**, lahko ugotovimo, da je teh aktivnosti najmanj v okviru celotnega nabora (7 oziroma približno 15 %). Povprečne ocene zahtevnosti se gibljejo med 1,22 (najmanj zahtevna aktivnost znotraj procesa) in 3,43 (najbolj zahtevna aktivnost znotraj procesa). V povprečju so te aktivnosti manj zahtevne od aktivnosti v PP 101 Vodenje podjetja, saj je aritmetična sredina za skupino 2,40 oziroma 2,94, če upoštevamo standardni odklon – se pravi, da se povprečna zahtevnost giblje okoli srednje. Aktivnosti znotraj poslovnega procesa so prav tako precej dobro razporejene glede na zahtevnost.

Aktivnosti znotraj procesa **PP 103 Vodenje projektov**, ki odpadejo na organizacijsko vlogo Vodja področja, imajo najmanjšo povprečno zahtevnost od vseh štirih procesov, v katerih sodeluje. Aritmetična sredina zahtevnosti je 1,99 oziroma 2,94, če upoštevamo standardni odklon. To lahko pojasnimo, če pogledamo, kakšne aktivnosti so zajete znotraj tega. Če bi primerjali z vodjem projekta, bi videli, da bi bila tam povprečna ocena višja, saj vodja projekta opravlja glavne oziroma najzahtevnejše aktivnosti. Vodja področja je bolj kontrola kot glavni izvajalec teh aktivnosti pri vodenju projekta. Njegova odgovornost glede na aktivnosti znotraj projektnega vodenja je pomembna, vendar je za projektne vodje precej večja, saj je on tisti, ki »stoji v prvi vrsti«. Najmanj zahtevna aktivnost »rangiranje projekta glede na prioritete« ima oceno 1,17 (oziroma 1,73), najbolj zahtevna »določanje vodje projekta in članov« pa 3,37 (oziroma 4,17). Znotraj procesa so aktivnosti prav tako razporejene po precej logičnem zaporedju glede na zahtevnost.

Zadnji proces, pri katerem vodja področja sodeluje s svojimi aktivnostmi, je **PP 302 Vodenje človeških virov**. Dobra tretjina vseh aktivnosti znotraj organizacijske vloge mu odpade na ta poslovni proces. Glede na povprečno zahtevnost aktivnosti znotraj te skupine se le-ta uvršča med bolj zahtevne (takoj za vodenjem področja), saj je povprečna vrednost zahtevnosti 2,59 oziroma 3,31 ob upoštevanju standardnega odklona. Najbolj zahtevana aktivnost znotraj

skupine je »odločanje o odpovedi delovnega razmerja delavcem« (povprečna vrednost je 4,31 oziroma 4,91), najmanj zahtevna pa je »odobritev letnega dopusta delavcem« in nosi povprečno vrednost 1,18 oziroma 1,86. Tudi tukaj lahko vidimo, da je razpon med najmanj in najbolj zahtevano aktivnostjo precej velik, in sicer se vleče kar preko štirih nivojev ocen (celo vseh pet, če upoštevamo standardni odklon). Aktivnosti so res zelo različne, saj se gibljejo od trivialnih do bistvenih, tako da bi ta razpon lahko označili za normalen pojav.

Nato smo naredili še drugo vrsto analize, in sicer brez upoštevanja, v kateri poslovni proces spada posamezna aktivnost. Razvrstili smo vse aktivnosti znotraj organizacijske vloge po zahtevnosti od najbolj do najmanj zahtevne. Želeli smo videti, katere aktivnosti so med nadpovprečno in katere med podpovprečno zahtevnimi. Aritmetična sredina vseh aktivnosti je 2,54, kar pomeni, da so vse aktivnosti, ki imajo višjo povprečno vrednost, nadpovprečne, in vse, ki so pod njo, podpovprečne. Je pa ta vrednost zelo blizu mediane (2,57), kar pomeni, da je približno polovica aktivnosti nadpovprečno zahtevnih in polovica podpovprečno. Spodnja tabela prikazuje to razvrstitev. Zaradi boljše preglednosti je aktivnost, ki pripada istemu poslovnemu procesu, pobarvana z isto barvo.

<b>Organizacijska vloga: Vodja področja</b>	AV	STD	AV	AV		
	E	EV	E + STD EV	E – STD EV	MA X	PP
Odločanje o odpovedi delovnega razmerja	4,31	0,59	4,90	3,72	4,80	302
Skrb za notranjo komunikacijo in obveščanje	4,15	0,46	4,61	3,70	5,00	302
Vodenje področja	4,05	0,84	4,89	3,21	5,00	101
Razgovori s svojimi podrejenimi in njihovem delu, zadovoljstvu ...	3,80	1,11	4,92	2,69	5,00	302
Ocenjevanje dela podrejenih in določanje stimulacije	3,45	0,08	3,53	3,37	4,80	302
Spremljanje dela področja	3,44	0,58	4,02	2,86	4,80	101
Merjenje procesa	3,43	0,99	4,43	2,44	5,00	103
Arbitriranje v konfliktih	3,40	1,04	4,45	2,36	5,00	302
Uvajanje sprememb v poslovanje področja	3,40	1,27	4,67	2,13	4,80	101
Postavljanje vodje in članov projekta	3,37	0,80	4,17	2,57	4,60	102

Postavljanje strategije, vizije in ciljev področja	3,21	0,86	4,07	2,35	4,80	101
Planiranje razvoja in kariere podrejenih	3,20	0,59	3,79	2,60	4,80	302
Izbira kandidatov za zaposlitev	3,17	0,40	3,56	2,77	3,80	302
Odločanje na nivoju področja	3,11	1,14	4,25	1,97	4,80	101
Pomoč pri izdelavi sistemizacije in opisov delovnih mest	2,96	0,38	3,34	2,58	4,20	302
Organiziranje virov (materialnih, človeških, finančnih) na nivoju področja	2,95	0,96	3,91	1,99	4,80	101
Prilagajanje načina dela spremembam v zakonodaji	2,88	1,36	4,24	1,53	5,00	103
Planiranje poslovanja področja	2,81	0,94	3,75	1,87	4,80	101
Podpisovanje dokumentov (glede na pristojnosti)	2,75	0,50	3,25	2,25	4,40	101
Strokovna pomoč in sodelovanje z drugimi področji v podjetju	2,70	1,17	3,87	1,53	5,00	101
Spoznavanje zaposlenih s kakovostjo, osveščanje o zahtevah kupcev	2,63	1,13	3,76	1,50	5,00	103
Merjenje zadovoljstva strank	2,59	1,14	3,73	1,45	5,00	103
Definiranje potreb po človeških virih (planiranje za svoje področje)	2,54	0,05	2,59	2,49	3,80	302
Pregled in potrditev projektnega plana interno v podjetju	2,51	1,39	3,90	1,12	4,67	102
Pregled in potrditev projektnega plana z naročnikom	2,51	1,39	3,90	1,12	4,67	102
Usposabljanje in učenje novih ljudi	2,47	1,07	3,55	1,40	4,80	302
Strokovna pomoč podrejenim pri njihovem delu	2,38	0,84	3,22	1,54	4,60	102
Sodelovanje na selekcijskih intervjujih	2,36	0,85	3,20	1,51	4,80	302
Obveščanje o doseženih rezultatih zainteresiranim stranem	2,32	0,77	3,09	1,55	5,00	101
Izvajanje aktivnosti stalnih izboljšav	2,20	1,50	3,71	0,70	5,00	103
Pisanje poslovnih planov in poročil	2,19	0,71	2,90	1,48	4,80	101
Preverjanje primernosti idejnih rešitev	1,83	0,96	2,79	0,87	4,67	102
Sodelovanje z zunanjimi institucijami (zavodi, Ex agencija, DZNM ...)	1,83	1,32	3,15	0,52	4,80	103
Uvodni razgovor, ko novozaposleni začne z delom	1,46	1,09	2,56	0,37	4,80	302

Izdelava letnih planov izobraževanja	1,41	0,97	2,37	0,44	4,80	302
Potrjevanje sprememb v projektne planu	1,40	0,94	2,34	0,46	4,33	102
Potrditev zaključka projekta	1,40	0,92	2,32	0,48	4,33	102
Odobritev in podpisovanje potnih nalogov	1,40	0,98	2,39	0,42	5,00	302
Odobritev in podpisovanje obračunov potnih stroškov	1,36	0,93	2,29	0,43	4,80	302
Odobritev in podpisovanje delovnih ur	1,36	0,93	2,29	0,43	4,80	302
Pregled in potrditev zaključene faze in spremembe plana	1,34	0,79	2,13	0,55	4,40	102
Spremljanje zakonodaje	1,22	0,68	1,90	0,54	4,80	103
Odobritev in podpisovanje prostih dni	1,18	0,67	1,86	0,51	4,80	302
Razvrstitev projekta po prioritetah	1,17	0,56	1,73	0,61	4,67	102

Tabela 4.10: Razvrstitev aktivnosti znotraj organizacijske vloge Vodja področja po zahtevnosti

Če pogledamo to tabelo, lahko ugotovimo, da se aktivnosti, ki sestavljajo poslovni proces Vodenje podjetja, nahajajo pretežno v zgornjem delu tabele (vse povprečne ocene aktivnosti razen dveh se nahajajo nad aritmetično sredino), kar pomeni, da so nadpovprečno zahtevne. Na drugi strani lahko ugotovimo, da se pretežni del aktivnosti, ki spadajo v poslovni proces Vodenja projektov, pojavlja v spodnjem delu tabele (le ocena ene aktivnosti se nahaja nad aritmetično sredino). To pomeni, da so te aktivnosti podpovprečno zahtevne. To se sklada s pojasnitvijo v prvem delu, ki smo jo dali glede aktivnosti tega poslovnega procesa in te organizacijske vloge.

Aktivnosti, ki spadajo v procese Vodenje kakovosti in Vodenje človeških virov, so bolj ali manj enakomerno porazdeljene v vsej tabeli (približno polovica aktivnosti je nad povprečjem, polovica pa pod njim). Tudi to se pokriva z našimi ugotovitvami ob analiziranju tabele 1.

Iz tabele 4.9 se prav tako vidi, da so aktivnosti v okviru organizacijske vloge bolj zahtevne iz vodenja podjetja in vodenja človeških virov, manj zahtevne pa iz vodenja projektov in vodenja kakovosti.

Če pogledamo sedaj vse aktivnosti znotraj organizacijske vloge, ne glede na poslovne procese, vidimo, da med najbolj zahtevne aktivnosti vodje področja spadajo:

- odločanje o odpovedi delovnega razmerja,
- skrb za notranjo komunikacijo in obveščanje,
- vodenje področja.

Vse te imajo povprečno oceno nad 4, kar pomeni, da gre za zelo zahtevne aktivnosti.

Na drugi strani med najmanj zahtevne aktivnosti spadajo:

- spremljanje zakonov in pravil, ki prihajajo iz zunanjega okolja podjetja,
- določanje prostih dni podrejenim,
- razvrščanje projektov po prioritetah.

Tudi ostale, ki imajo povprečno vrednost med 1 in 2, so precej trivialne aktivnosti, zato se po našem mnenju upravičeno nahajajo na spodnjem delu lestvice. Od tod bi izločili le izdelavo letnega plana usposabljanj, saj je po našem mnenju to vsaj srednje zahtevna aktivnost.

Maksimalne ocene, ki so jih dobile posamezne aktivnosti, nam kažejo, da so te zelo visoke, saj se gibljejo med 4 in 5, to pa zaradi posamezne povprečne vrednosti kompetence, ki so jo znotraj aktivnosti izvajalci ocenili kot zelo potrebno ali ključno.

Standardni odkloni so pri vseh aktivnostih v primerjavi z drugimi procesi dokaj majhni, kar pomeni, da se je vseh pet ocen gibalo precej blizu aritmetične sredine oziroma da je vseh pet ocenjevalcev precej podobno ocenilo aktivnosti.

Če na koncu upoštevamo vse parametre, kar pomeni zahtevnosti posameznih aktivnosti, aritmetično sredino za organizacijsko vlogo, mediano, standardni odklon in število aktivnosti, lahko zaključimo, da je zahtevnost organizacijske vloge velika. Če to primerjamo z izkušnjami z opravljanjem te organizacijske vloge, so dobljeni rezultati precej smiselni. Vodje področij so v podjetjih najvišje pozicionirani in tudi z uporabo drugih metod postavljeni na najvišja mesta, kar se tiče zahtevnosti. Tudi sami smo z uporabo naše metode prišli do istih ugotovitev. Celo natančno smo si lahko pogledali, katere aktivnosti dajejo vlogi tako visoko zahtevnost.



### *Analiza zahtevnosti procesa*

Primer take analize smo izvedli na poslovnem procesu PP 201 Razvoj proizvoda. Kompetence za posamezne aktivnosti znotraj procesa je ocenjevalo 10 oseb, ki v podjetju opravljajo te aktivnosti v okviru organizacijske vloge razvojni inženir. V spodnji tabeli so prikazana povprečja potrebnih kompetenc po aktivnostih procesa, standardni odklon in maksimalne vrednosti.

Primerjava povprečja potrebnih kompetenc med aktivnostmi procesa nam je pokazala, da je povprečna zahtevnost aktivnosti v procesu razvoja 2,25.

V povprečju se zahtevnosti odklanjajo od aritmetične sredine za 1,09 (standardni odklon), se pravi za eno oceno v eno ali drugo stran. To pomeni, da ocene zahtevnosti aktivnosti variirajo med 1,16 in 3,33, kar pomeni med nezahtevnostjo in srednjo zahtevnostjo.

<b>PP 201 Razvoj proizvoda</b>	AV E	STD EV	AV E + STD EV	AV E – STD EV	MA X	AV E GR OUP
Svetovanje in tehnična podpora tehničnem področju za vgradnjo, servis in implementacijo	2,70	1,18	3,88	1,52	4,75	2,62
Dogovarjanje o načinu implementacije z uporabnikom	2,69	1,17	3,86	1,52	5,00	
Dogovarjanje o načinu implementacije z oddelkom implementacije in vzdrževanja	2,65	1,15	3,80	1,50	5,00	
Izobraževanje osebja uporabnika	2,59	1,21	3,80	1,38	5,00	
Pomoč pri konkretni implementaciji pri uporabniku	2,65	1,14	3,80	1,51	5,00	
Izobraževanje osebja v oddelku za implementacijo, vzdrževanje in tehnično podporo	2,46	1,20	3,66	1,25	5,00	
Izvedba projekta po planiranih fazah (programiranje)	2,23	1,14	3,37	1,08	5,00	2,14
Priprava osnovne specifikacije zahtev	2,19	1,17	3,36	1,02	4,75	
Izdelava idejnih rešitev razvojnega projekta	2,19	1,16	3,35	1,03	5,00	

Sodelovanje pri pripravi projektnega plana	2,14	1,07	3,21	1,06	4,75	
Verifikacija razvojne rešitve	2,09	1,06	3,14	1,03	5,00	
Validacija razvojne rešitve	2,09	1,02	3,11	1,07	5,00	
Preverjanje primernosti prototipa	2,06	1,04	3,10	1,03	5,00	
Izdelava dokumentacije za uporabnike	2,08	1,01	3,09	1,08	5,00	1,95
Priprava poročila o zaključenih fazah (z opombami, predlogi ...)	2,05	1,00	3,05	1,04	4,25	
Organiziranje svojega dela po projektih	1,94	1,02	2,96	0,92	4,38	
Dokumentiranje razvojnega projekta (izdelava dokumentacije)	1,88	0,94	2,83	0,94	4,25	
Arhiviranje kompletne dokumentacije razvojnega projekta	1,77	0,87	2,65	0,90	4,75	
<b>AVE</b>	<b>2,25</b>	<b>1,09</b>	<b>3,33</b>	<b>1,16</b>		
	<b>2,16</b>		<b>3,28</b>			
<b>Mediana</b>	<b>5</b>		<b>0</b>			
<b>Modus</b>	<b>2,65</b>		<b>3,80</b>			

Tabela 4.11: Zahtevnost posameznih aktivnosti znotraj procesa

Najbolj zahtevna aktivnost nosi povprečno vrednost 2,7, najmanj zahtevna pa 1,77. Mediana je 2,16, kar pomeni, da se zgornjih osem aktivnosti v tabeli nahaja nad njo, osem pa pod njo. Modus ali najbolj pogosta vrednost je 2,65. Če pogledamo maksimalne ocene, ki so jih dobile posamezne aktivnosti, lahko vidimo, da so te zelo visoke, saj se gibljejo med 4,25 in 5, to pa zaradi posamezne povprečne vrednosti kompetence, ki so jo znotraj aktivnosti izvajalci ocenili kot zelo potrebno ali ključno.

Iz vseh teh vrednosti lahko zaključimo, da je povprečna zahtevnost procesa srednja, česar po poznavanju procesa in aktivnosti ter po njihovi pomembnosti ne bi mogli zaključiti. Moja ocena in ocena vodje procesa je, da so vse te aktivnosti vsaj med zelo zahtevnimi (vrednosti bi se morale gibati okoli ocene 4).

Če gledamo, kako so aktivnosti razvrščene po zahtevnosti znotraj procesa, lahko ugotovimo, da te vrednosti predstavljajo realno sliko. Na splošno bi lahko ocenili najvišje razvrščeno

aktivnost kot manj zahtevno, vendar ne v našem podjetju. Pri nas so specifične okoliščine take, da so osebe, ki to aktivnost izvajajo, pojasnile, da je ta aktivnost bolj zahtevna, kot bi jo laično razporedili (zaradi lastnosti ljudi, s katerimi komunicirajo, ter njihovega načina dela in komuniciranja).

Po analizi aktivnosti smo ugotovili, da vse razvrščene aktivnosti lahko razdelim v tri skupine, in sicer prvo, vezano na sodelovanje z odjemalci, drugo, vezano na sam razvoj oziroma programiranje, in tretjo, vezano na dokumentiranje dela. Kot lahko opazimo v tabeli, so te aktivnosti po zahtevnosti tako tudi razvrščene. Osebe, ki te aktivnosti izvajajo, so posredno ocenile, da so najbolj zahtevne aktivnosti, ki se vežejo na delo z odjemalci njihovih proizvodov (prvih 6 aktivnosti v tabeli, njihova povprečna vrednost je 2,62). Za te aktivnosti lahko ugotovimo, da so tudi nadpovprečno zahtevne, saj so vse vrednosti večje od aritmetične sredine. V srednji razred so se uvrstile aktivnosti, ki se vežejo na sam razvoj. To je naslednjih 7 aktivnosti – njihova povprečna vrednost je 2,14. Najmanj zahtevna je skupina aktivnosti, vezana na dokumentiranje (zadnjih 5 aktivnosti v tabeli, njihova povprečna vrednost je 1,95). Aktivnosti v srednjem in spodnjem razredu so hkrati podpovprečno zahtevne, saj njihove povprečne vrednosti ležijo pod vrednostjo aritmetične sredine. Po razgovoru z vodjem razvoja je ta razporeditev kar ustrezna, saj je našim razvojnim inženirjem najtežje oziroma najbolj zahtevno delo je komuniciranje z odjemalci, najbolj postranske aktivnosti pa so pri njih vezane na dokumentiranje in administracijo.

Vendar če pogledamo razlike med prvo in drugo skupino aktivnosti po zahtevnosti, ugotovimo, da so precej majhne. Razlika v povprečni vrednosti je 0,48, kar pomeni manj kot polovico ocene. Če pogledamo razpon med najbolj zahtevno in najmanj zahtevno aktivnostjo, vidimo, da je ta velik le za eno oceno, kar ni veliko, in iz tega lahko zaključimo, da so si vse aktivnosti znotraj procesa po zahtevnosti vseeno precej blizu skupaj.

### ***Analiza moči posamezne kompetence po aktivnostih procesa***

Za primer take analize smo ponovno vzeli proces razvoja proizvodov.

Povprečna vrednost vseh kompetenc za proces je 2,2, standardni odklon je 0,6. Če pogledamo vse kompetence, vidimo, da ima 69 kompetenc višjo vrednost od povprečne, iz česar lahko

zaključimo, da so te kompetence bolj pomembne za učinkovito opravljanje procesa kot tiste, ki imajo povprečne vrednosti pod to vrednostjo. Vseeno so za ta proces ključne kompetence, ki imajo povprečno vrednost večjo od 3,5 (zelo potrebne kompetence in odločujoče kompetence), kakršnih je 8, in sicer:

- osredinjenost na rezultate,
- aktivno znanje angleškega jezika,
- sposobnost dejanske izvedbe (ne samo imeti ideje),
- sposobnost hitrega in učinkovitega opravljanja nalog,
- dobro poznavanje orodij, s katerimi se srečuje pri delu,
- poznavanje terminologije, povezane s tehnologijami, ki se uporabljajo v razvoju in implementaciji,
- poznavanje specifičnega SW, ki je povezan z rešitvami podjetja,
- sposobnost abstraktnega razmišljanja pri iskanju rezultatov razvojnega procesa.

Če upoštevamo standardni odklon, je takih kompetenc kar 36. Lahko jih vidimo v tabeli 4.12.

Zanimivo je, da se nad povprečjem nahajajo vse kompetence iz skupine 13 – Delo s stvarmi, kjer so navedene specifične kompetence, vezane za tehnologijo in orodja. Enako je veliko kompetenc iz prve skupine – splošne kompetence med pomembnejšimi kompetencami. Iz tabele se vidi, katere so to. Npr. kompetence iz skupine osebni zgled in etičnost pri tem procesu niso tako pomembne. Vse to upoštevamo, ko izdelujemo profil osebe za delo razvojnega inženirja. Na ta način točno vemo, kakšne kompetence moramo iskati pri osebah, ki jih postavljamo na to delovno mesto.

Tabela 4.12: Moči posamezne kompetence v PP 201 Razvoj proizvodov

Procesna karta					PP Razvoj proizvoda																	
		AVERAGE	STDEV	AVERAGE + STDEV	Priprava osnovne specifikacije zahtev	Izdelava temeljnih rešitev razvojnega projekta	Organiziranje svojega dela po projektih	Sodelovanje pri pripravi projektnega plana	Izvedba projekta po pripravljenem razpisnem programu (programiranje)	Priprava poročila o zaključenih fazah (z opombami, predlogi ...)	Preverjanje primernosti prototipa	Verifikacija razvojne rešitve	Validacija razvojne rešitve	Dokumentiranje razvojnega projekta (izdelava dokumentacije)	Izdelava dokumentacije za uporabnike	Arhiviranje kompletne dokumentacije razvojnega projekta	z oddelkom implementacije in ročic pri konkretni implementaciji pri uporabniku	tehničnemu področju za vgradnjo,	Dogovarjanje o načinu implementacije z uporabnikom	implementacijo, vzdrževanje in	Izobraževanje osebja uporabnika	
1.13	Osredinjenost na rezultate	4,2	0,4	4,6	4,3	4,3	4,4	4,8	4,9	4,3	4,4	4,4	4,4	3,8	3,4	3,4	4,4	4,4	4,4	4,5	4,1	4,1
10.8	Poznavanje strokovnega angleškega jezika – govorno in pisno	4,2	1,2	5,3	4,0	4,0	1,0	4,0	1,3	4,3	5,0	5,0	5,0	4,3	5,0	4,8	5,0	5,0	4,5	5,0	3,9	4,0
1.5	Samostojnost izvajalca	3,9	0,3	4,2	3,5	3,5	4,3	3,8	4,3	3,8	4,1	4,1	4,1	4,1	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,8	4,4	4,4
2.4	Sposobnost izvedbe dela od začetka do konca (od ideje do končnega rezultata, ne da ostane vse le pri ideji)	3,9	0,5	4,4	3,6	3,6	3,8	3,4	3,0	3,5	4,5	4,5	4,5	3,5	4,4	3,5	4,4	3,4	4,3	4,3	3,9	4,1
1.14	Sposobnost hitrega in učinkovitega opravljanja nalog	3,9	0,6	4,4	2,9	2,9	4,4	3,4	4,9	2,9	4,4	4,4	4,4	3,9	3,8	3,9	3,9	3,9	3,9	4,0	4,1	4,1
13.3	Poznavanje načina dela z	3,7	0,7	4,4	3,9	3,8	3,8	3,5	3,3	2,8	3,3	3,1	3,0	3,0	3,1	3,5	4,3	4,8	4,8	4,5	4,8	4,5

	orodji, ki se jih uporablja pri delu																					
13.27	Poznavanje terminologije, povezane s tehnologijami, ki se uporabljajo v procesih razvoja in implementacije	3,7	0,6	4,2	4,8	3,8	3,0	3,1	3,3	3,4	3,6	3,6	2,9	3,8	3,8	2,8	4,1	3,9	4,1	3,4	4,4	4,4
13.10	Poznavanje načina delovanja specifičnega softwara, ki je povezan z rešitvami podjetja	3,5	0,6	4,1	3,1	3,3	3,3	3,4	3,3	3,1	3,1	3,3	3,5	3,1	3,4	2,3	4,0	4,4	4,3	4,1	4,3	4,5
13.26	Sposobnost abstraktnega razmišljanja pri iskanju izhodov razvojnega procesa	3,4	0,6	4,0	4,8	4,3	3,4	3,8	3,8	3,3	2,9	3,1	2,9	2,9	2,6	2,6	3,6	3,6	3,6	3,4	4,1	3,4
13.23	Poznavanje logike razvojnega procesa	3,4	0,7	4,1	4,1	4,5	4,0	3,9	4,3	3,8	3,8	3,9	3,1	3,0	2,3	2,3	2,6	3,0	3,3	3,1	3,5	3,3
2.5	Prinašanje rešitev problema in ne samo problema	3,4	0,6	4,0	4,1	4,1	3,6	3,6	2,9	2,5	3,5	3,5	3,5	2,5	3,5	2,5	4,0	4,0	4,0	4,0	2,5	3,0
1.9	Pripravljenost na nove izzive	3,4	0,3	3,7	3,3	3,3	2,9	3,9	3,4	3,9	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	2,9	3,8	3,8	3,8	3,5	3,0	3,0
1.15	Pripravljenost na učenje in osvajanje novih znanj in izkušenj	3,4	0,6	4,0	3,0	3,0	3,0	3,5	5,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,1	3,1	3,1

13.9	Poznavanje specifičnega hardvera, ki je povezan z rešitvami podjetja	3,4	0,5	3,9	3,1	3,3	3,3	3,4	3,4	2,8	2,9	3,0	2,9	3,1	3,4	2,4	4,0	3,5	4,0	3,9	4,4	4,1
13.11	Poznavanje operativnih sistemov Windows	3,3	0,6	3,9	3,5	3,1	2,6	2,8	3,1	3,1	3,1	2,6	2,6	3,0	2,6	3,5	4,3	3,8	4,3	4,0	4,0	3,9
13.2	Sprejemanje in uporaba novih tehnik, metod in orodij	3,3	0,4	3,7	3,0	3,5	3,0	2,8	3,3	2,8	3,1	3,1	3,1	3,3	3,0	3,0	3,8	4,0	3,9	4,0	3,8	3,5
13.13	Sposobnost iskanja načina integriranja tako, da rešitve podjetja delujejo povezano z rešitvami, ki obstajajo pri uporabniku	3,3	0,6	3,8	3,6	3,1	2,6	3,0	3,1	2,6	3,1	3,1	2,6	2,9	2,9	2,4	4,0	3,8	4,0	4,0	3,9	4,1
2.3	Sposobnost prilagoditve načina in metod dela v procesih glede na spremenjene zahteve trga	3,2	0,8	4,0	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	3,5	3,5	3,5	3,5	4,4	4,4	4,3	4,3	3,0	4,1
2.2	Sposobnost poiskati rešitev za boljšo organiziranost in izvedbo nalog	3,2	0,6	3,8	2,5	2,5	3,9	2,5	2,5	3,9	2,5	3,5	3,5	3,5	3,5	2,5	4,0	4,0	3,5	3,1	3,0	3,0
1.18	Sposobnost najti in uporabiti vse razpoložljive vire, kadar se iščejo informacije	3,2	0,4	3,6	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	3,6	3,6	3,6	2,8	3,1	2,8	3,6	3,6	3,6	3,6	2,9	2,9

13.6	Poznavanje tehnologij C/C++, Java in .NET platforme(C#)	3,2	0,7	3,8	2,9	3,1	3,1	3,1	3,5	2,1	2,5	3,0	3,0	2,8	2,1	2,4	4,0	4,1	4,1	4,1	3,9	3,1
13.16	Konstantno spremljanje in proučevanje novih tehnologij, ki se uporabljajo na trgu	3,1	0,4	3,5	3,6	3,5	2,8	2,8	3,6	2,8	3,0	2,6	3,1	2,8	2,8	3,0	2,5	3,0	3,3	3,3	3,0	3,9
13.19	Poznavanje mrežne aplikacije v MS Windows okolju (antivirusni programi, Internet, file & printer sharing, remote server access ...)	3,1	0,6	3,6	3,6	4,3	3,0	3,3	3,8	2,8	3,8	3,1	3,1	2,5	1,9	2,3	3,0	3,0	3,0	2,4	2,9	3,5
1.10	Upoštevanje nasvetov drugih	3,0	0,5	3,6	2,6	2,6	2,6	3,1	3,1	2,6	2,6	2,6	2,8	2,6	2,6	2,6	4,0	4,0	4,0	3,6	3,1	3,4
1.16	Objektivnost	3,0	0,4	3,5	2,8	2,8	2,8	3,3	3,3	2,6	2,8	2,8	2,8	2,6	3,6	2,6	3,6	3,6	3,6	3,8	2,8	2,8
4.1	Sposobnost dobre koncentracije	3,0	1,2	4,2	4,0	1,0	1,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	1,0	3,0	1,0	3,6	3,3	3,3	3,3	3,3	3,0
1.3	Samoiniciativnost	3,0	0,4	3,4	2,8	2,8	3,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	3,3	3,3	3,3	3,4	3,6	3,6
13.18	Poznavanje mrežnih protokolov, routing, povezovanje in stalne internet veze	3,0	0,5	3,5	3,4	3,5	2,9	3,8	3,9	2,9	3,3	3,5	3,0	2,4	2,6	1,9	2,8	2,5	2,8	2,9	2,9	3,0
13.12	Poznavaje operativnih sistemov Linux	3,0	0,5	3,4	2,9	2,9	2,3	2,5	2,9	2,8	2,9	2,4	2,4	3,0	2,6	3,0	3,8	3,3	3,4	3,6	3,8	3,4



13.20	Poznavanje mrežne opreme	3,0	0,5	3,4	3,6	3,6	2,9	3,5	3,0	2,6	3,1	3,8	3,1	2,5	2,4	2,1	3,0	2,8	3,0	2,6	2,6	3,3
13.24	Poznavanje koncepta objektno orientiranega programiranja (OOP)	3,0	1,0	4,0	4,3	5,0	3,5	3,9	4,5	3,9	2,5	2,5	2,8	2,8	1,8	1,5	2,4	2,5	2,8	2,9	2,6	1,6
1.12	Ekonomično in racionalno razpolaganje z viri	3,0	0,2	3,1	2,9	2,9	2,9	3,4	3,4	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	3,0	3,0	3,0
2.1	Sposobnost improvizacije (v nepredvidenih situacijah, ob nezadostnih informacijah ...)	2,9	0,4	3,3	2,5	2,5	2,9	2,5	2,5	2,9	2,5	3,0	3,0	3,0	3,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,1
13.17	Poznavanje dela s paketom Microsoft Office	2,9	0,5	3,5	3,4	3,1	2,9	3,8	2,6	3,8	2,9	3,0	3,0	3,3	3,4	2,4	2,3	2,0	2,6	2,9	2,1	3,5
1.11	Zaupnost (osebi se lahko zaupa)	2,9	0,4	3,4	2,6	2,6	2,6	3,1	3,1	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	3,6	3,6	3,6	3,8	2,8	2,8
9.4	Sposobnost izogibanja konfliktom s člani tima	2,9	1,2	4,1	3,6	3,6	1,0	3,1	2,1	3,5	2,1	2,1	2,1	1,1	1,3	1,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,5

## HORIZONTALNI POGLED

Če za izhodišče vzamemo kompetenco in spremljamo njene vrednosti po posamezni aktivnosti, gledamo pomembnost posamezne kompetence. Kjer je vrednost kompetence večja od izračunanega povprečja za kompetenco (gledano horizontalno), potem je njena pomembnost pri določenih aktivnostih velika. Kjer je vrednost kompetence manjša od izračunanega povprečja za kompetenco, je njena pomembnost majhna.

Za primer vzemimo le eno od kompetenc, in sicer »Sposobnost razvoja in vzdrževanja visoke stopnje medsebojnega sodelovanja med sodelavci«.

Povprečna moč kompetence znotraj tega procesa je 2,5, njen standardni odklon je 1,1. Spremljamo gibanje moči preučevane kompetence po aktivnostih in na ta način vidimo, pri katerih aktivnostih je ta kompetenca bolj pomembna (zeleno obarvana polja) in pri katerih manj (rumeno obarvana polja).

Procesna karta		PP Razvoj proizvoda																					
		AVERAGE	STDEV	AVERAGE + STDEV	Priprava osnovne specifikacije zahtev	Izdela idejnih rešitev razvojnega projekta	Organiziranje svojega dela po projektih	Sodelovanje pri pripravi projektnega plana	Izvedba projekta po planiranih fazah (programiranje)	Priprava poročila o zaključnem razstju (z opombami, predlogi...)	Preverjanje primernosti prototipa	Verifikacija razvojne rešitve	Validacija razvojne rešitve	Dokumentiranje razvojnega projekta (izdelava dokumentacije)	Izdelava dokumentacije za uporabnike	Arhiviranje kompletne dokumentacije razvojnega projekta	Dogovarjanje o načinu implementacije vzdrževanj	Pomoč pri konkretni implementaciji pri uporabniku	Svetovanje in reševanje težav in pomoč za vgrajenje, servis in implementacijo	Dogovarjanje o načinu implementacije z uporabnikom	Priznavanje oseba v osebo za implementacijo, vzdrževanje in tehnično podporo	Izobraževanje osebja uporabnika	
9.1	Sposobnost razvoja i ohranitve visoke stopnje sodelovanja med sodelavci	2,5	1,1	3,7	2,4	2,4	1,0	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	1,3	1,3	1,3	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	1,3

Tabela 4.13: Vrednosti kompetence po aktivnosti

Kot vidimo, je ta kompetenca pomembna za opravljanje večine aktivnosti znotraj procesa. Najbolj pomembna je pri naslednjih aktivnostih, saj je njena vrednost kar 4,1, kar jo uvršča med zelo pomembne kompetence:

- pomoč pri konkretni implementaciji,
- dogovarjanje o načinu implementiranja z oddelkom implementacije in vzdrževanja proizvoda,
- svetovanje in tehnična podpora tehničnem področju,
- dogovarjanje o načinu implementacije z uporabnikom,
- izobraževanje oseb znotraj oddelka implementacije in vzdrževanja proizvoda.

Na drugi strani pa je malo pomembna pri naslednjih aktivnostih, saj se njene vrednosti vrtijo okoli 1 oziroma 1,3:

- organiziranje svojega dela pri projektu,
- pisanje dokumentacije razvojnega projekta,
- pisanje tehnične dokumentacije za uporabnike produkta,
- arhiviranje dokumentacije,
- izobraževanje uporabnikov.

Če ima neka oseba zelo visoko razvito kompetenco, ki jo gledamo, lahko iz tega sklepamo, da bo dobro opravljala aktivnosti, kjer je ta kompetenca potrebna. Ta podatek nam lahko zelo koristi na primer pri razdeljevanju aktivnosti znotraj tima.

## VERTIKALNI POGLED

Gibanje vrednosti kompetenc lahko preučujemo tudi vertikalno, se pravi, katere kompetence imajo visoko vrednost znotraj posamezne aktivnosti. Če je za nas kakšna aktivnost kritična ali zelo pomembna, potem lahko pogledamo samo zanjo, kakšne kompetence so potrebne za učinkovito opravljanje te aktivnosti (gledamo vertikalno), in tako dobimo profil osebe, ki jo iščemo.

Za primer vzemimo aktivnost »Svetovanje in tehnična podpora oddelku za implementacijo in vzdrževanje proizvoda« (Tabela 4.14).

V tabeli vidimo, da so kompetence, katerih vrednosti se nahajajo v zelenih poljih, zelo pomembne za opravljanje te aktivnosti. Nepomembne so tiste, ki se nahajajo v rumenih poljih. Tako zopet lahko sestavimo profil osebe, ki jo iščemo za opravljanje aktivnosti, ki je za nas na primer izrednega pomena.

	Procesna karta	201
		tehničnem področju za
	<b>AVERAGE</b>	<b>3,2</b>
	<b>STDEV</b>	<b>1,5</b>
	<b>AVERAGE + STDEV</b>	<b>4,7</b>
13.3	Poznavanje načina dela orodij, ki se jih uporablja pri delu	4,8
9.3	Sposobnost empatije – vživljanja v sogovornike in razumevanje njihovih potreb	4,5
9.5	Sposobnost poiskati rešitev, ki bi jo sprejel celoten tim	4,5
10.8	Poznavanje strokovnega angleškega jezika (govorno in pisno)	4,5
11.1	Prenašanje znanja na druge	4,5
11.2	Sposobnost pojasnjevanja na enostaven in razumljiv način	4,5
1.13	Osredinjenost na rezultate	4,4
13.14	Poznavanje instalacijskih procedur za instalacijo softwara v sistemu Windows	4,4
2.3	Sposobnost prilagoditve načina in metod dela v procesih glede na spremenjene zahteve trga	4,3
8.3	Odprtost za predloge in ideje drugih	4,3
13.10	Poznavaje načina delovanja specifičnega softwara, ki je povezan z rešitvami podjetja	4,3
13.11	Poznavanje operativnih sistemov Windows	4,3
9.1	Sposobnost razvoja visoke stopnje sodelovanja med sodelavci	4,1

9.2	Sposobnost prilagoditve različnim situacijam in ljudem	4,1
9.4	Sposobnost izogibanja konfliktom s člani tima	4,1
13.6	Poznavanje tehnologij C/C++, Java in .NET platforme(C#)	4,1
13.27	Poznavanje terminologije, povezane s tehnologijami, ki se uporabljajo v procesih razvoja in implementacije	4,1
1.10	Upoštevanje nasvetov drugih	4,0
1.15	Pripravljenost na učenje in osvajanje novih znanj in izkušenj	4,0
2.5	Prinašanje rešitev problema in ne samo problema	4,0
13.9	Poznavanje specifičnega hardwara, ki je povezan z rešitvami podjetja	4,0
13.13	Sposobnost iskanja načina integriranja tako, da rešitve podjetja delujejo povezano z rešitvami, ki obstajajo pri uporabniku	4,0
1.14	Sposobnost hitrega in učinkovitega opravljanja nalog	3,9
4.9	Profesionalnost (na stvari ne gleda emotivno in se ne spušča na osebno raven)	3,9
13.2	Sprejemanje in uporaba novih tehnik, metod in orodij	3,9
6.1	Sposobnost strateškega razmišljanja	1,0
6.2	Realno planiranje časa, stroškov, rezultatov	1,0
10.3	Prezentacijske veščine	1,0
10.4	Kontinuirano ustvarjanje in širjenje mreže kontaktov	1,0
10.5	Sposobnost pogovarjanja o različnih družbenih temah	1,0
10.6	Sposobnost javnega nastopanja in dobrega predstavljanja	1,0
12.1	Pismenost (poznavanje slovnice, oblikovanje stavkov)	1,0
12.5	Sposobnost hitrega računanja, spretnost s številkami	1,0
12.6	Sposobnost selekcioniranja (resničnih priložnosti od manj verjetnih)	1,0
12.7	Doslednost pri urejanju in ažuriranju dokumentacije	1,0
12.12	Poznavanje in upoštevanje osnov ekonomije pri analiziranju, organiziranju ...	1,0

Tabela 4.14: Vrednosti kompetenc znotraj aktivnosti – razvrščene od najpomembnejše do najmanj pomembne

Ker je v matriki zelo veliko kompetenc in aktivnosti, uporabljamo to matriko selektivno, se pravi, da gledamo določene aktivnosti, ki so v podjetju problematične ali izredno pomembne. Na ta način pogledamo vse kompetence znotraj procesa.

### ***Analiza pomembnosti, potrebnih kompetenc za proces***

Enako, kot smo to naredili za proces razvoja, lahko primerjamo moč posamezne kompetence po vseh aktivnostih procesa. V spodnji tabeli imamo v zgornji vrsti našete vse aktivnosti po vseh procesih v podjetju. Za lažji pregled so aktivnosti znotraj posameznega procesa obarvane z isto barvo, med procesi pa se barve razlikujejo. Na levi strani imamo nabor vseh kompetenc. Gledamo horizontalno, in sicer imamo tako kot pri procesu razvoja za vsako kompetenco izračunano povprečje in standardni odklon. Rumeno so obarvana polja, kjer ima kompetenca manjšo vrednost od povprečne. Zeleno so obarvana polja, kjer ima kompetenca večjo vrednost od povprečne.

Za kompetence, kjer je njihova vrednost večja od povprečne vrednosti, lahko zaključimo, da je ta kompetenca v aktivnosti, kjer ima večjo vrednost, bolj pomembna. In obratno tolmačimo za vrednosti, kjer imajo kompetence nižje vrednosti od povprečja. Na sliki se vidi, da imajo nekatere kompetence večje vrednosti v vseh oziroma večino aktivnosti v procesu (zelene črte na desni strani slike). Iz tega lahko zaključimo, da je ta kompetenca oziroma kompetence bolj pomembna za proces oziroma so za učinkovito izvajanje procesa ključne.

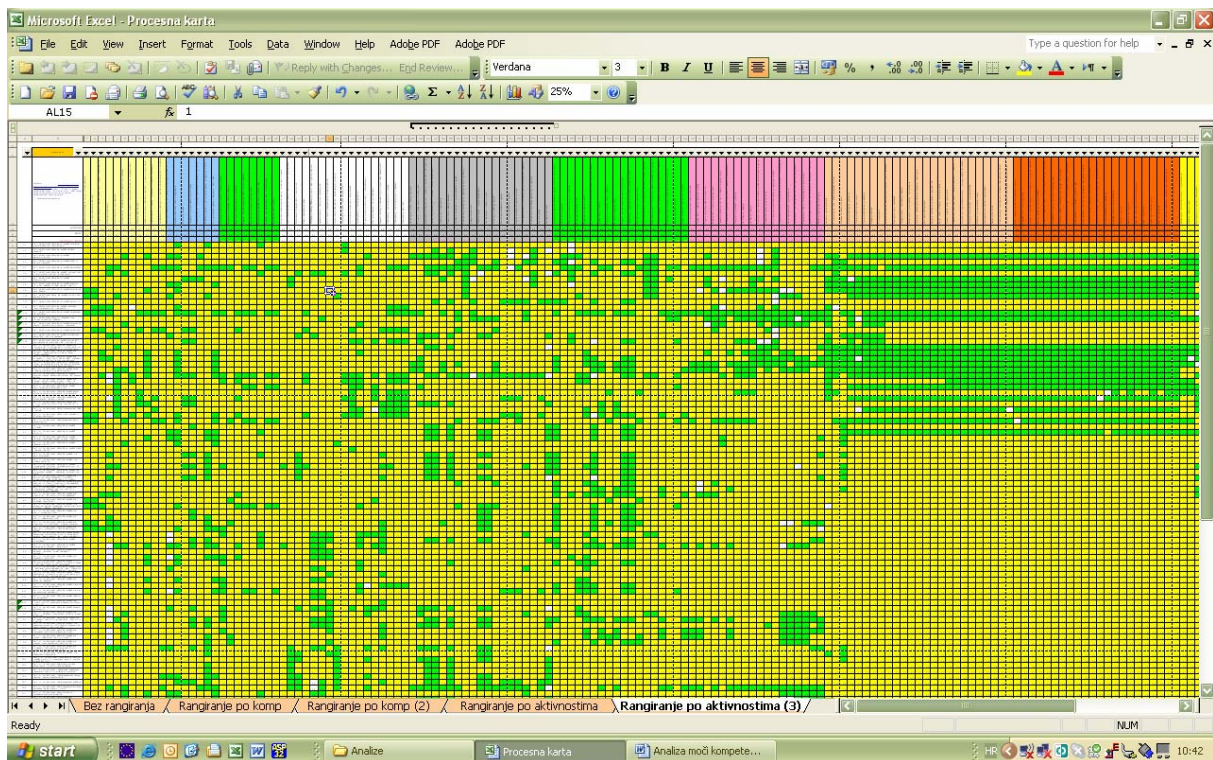


Tabela 4.15: Procesna karta z vsemi kompetencami

Če za primer vzamemo kompetenco »sposobnost dobre koncentracije«, vidimo, da je njena povprečna vrednost 3,1, njen standardni odklon je 1,3. Se pravi, da se pomembnost te kompetence znotraj vseh procesov giblje med 1,8 in 4,4 ( $3,1 \pm 1,3$ ). To pomeni, da je za nekatere aktivnosti ta kompetenca manj pomembna (vrednost 2 na lestvici), za nekatere aktivnosti pa je ključna (vrednost 4,9).

Če pogledamo tabelo, vidimo, da je zelo pomembna pri izvedbenih procesih, kot so PP 205 Vgradnja Ex opreme, PP 206 Servisiranje Ex opreme, PP 207 Implementacija in vzdrževanje informacijske opreme. V teh procesih je povprečna vrednost te kompetence 4,0, maksimalna vrednost pa kar 4,5. Če pogledamo aktivnosti znotraj teh procesov, vidimo, da so vrednosti za to kompetenco realne, saj gre za aktivnosti, ki se opravljajo na bencinskih servisih, v eksplozivnih conah. Te aktivnosti se opravljajo v rezervoarjih, kjer so prisotni eksplozivni hlapi. Osebe, ki opravljajo te aktivnosti, morajo odpreti rezervoarje, jih pripraviti za vgradnjo ali servisiranje, vzeti iz njih merilne sonde, jih očistiti, očistiti rezervoar, vgraditi merilno sondo ... To so vse aktivnosti, ki resnično zahtevajo dobro koncentracijo, saj je ob napaki ogroženo človeško življenje. Podjetje vsako osebo, ki opravlja te aktivnosti – to je delo monterjev/serviserjev – pošlje na usposabljanje za delo v eksplozivnih področjih in zagotovi

primerna zaščitna sredstva za delo, ki so predpisana z zakonom v takih okoljih – se pravi, da podjetje zagotovi vse potrebno za varno izvajanje takih aktivnosti. Vendar je ob tem zelo pomembna kompetenca, ki jo mora imeti oseba, to je sposobnost dobre koncentracije. Tega podjetje ne more zagotoviti osebi, če sama ni takšna. Bistveno je, da se posveti pozornost temu, ko se iščejo oziroma razporejajo ljudje za opravljanje teh aktivnosti. To delo se prav tako opravlja pod pritiskom – časovnim in tudi pod pritiskom uporabnikov (vsi niso naklonjeni takim rešitvam), zato je še posebej pomembno, da se oseba zna osrediniti oziroma skoncentrirati na svoje delo in da je pritiski ne zmedejo. Izvajalci morajo biti potrpežljivi.

To se vidi, ko pogledamo v povezavi s tem pomembnost kompetence – »potrpežljivost«. Vidimo, da se prav tako nahaja visoko na lestvici. Njena povprečna vrednost je 2,5, standardni odklon je 1,4. Večina vrednosti kompetence po aktivnostih znotraj zgoraj omenjenih procesov se giblje okoli vrednosti 4, se pravi, da je moč kompetence velika.

Če pogledamo še naprej kompetenco »sposobnosti dobre koncentracije«, lahko ugotovimo, da se njene nadpovprečne vrednosti pojavljajo pri posameznih aktivnostih tudi v ostalih procesih. Nadpovprečno pomembnost ima tako tudi v procesu vodenja podjetja/področja, in sicer pri:

- strokovni pomoči in sodelovanju z drugimi področji (PP 101),
- pisanju poslovnih planov in poročanju o preteklih rezultatih področja (PP 101),
- izvajanju aktivnosti stalnih izboljšav (PP 102),
- pregledu in potrditvi projektnega plana (PP 103),
- pregledu in potrditvi zaključenih faz projekta in konca projekta (PP103),
- določanju prodajnih pogojev (PP 204),
- pripravi prodajnih ponudb in pogodb (PP 204),
- pregledu naročila kupca (PP 204),
- pripravi osnovne specifikacije zahtev razvojnega projekta (PP 201),
- izvedbi projekta po fazah (programiranje) (PP 201),
- pripravljanju poročil o zaključenih fazah (PP 201),
- preverjanju primernosti prototipa (PP 201),
- verifikaciji in validaciji razvojne rešitve (PP 201),
- aktivnosti v PP 303 – povezane z obračunavanjem delovnih ur, potnih stroškov in z evidencami.



Pomembnost kompetence pri skoraj vseh aktivnostih procesov PP 205, PP 206, PP 207 smo obširneje opisali na strani 107.

Glede na veliko nadpovprečnih vrednosti te kompetence lahko rečemo, da je sposobnost dobre koncentracije precej pomembna kompetenca v podjetju. To nam potrjuje tudi njena povprečna vrednost, s katero zavzema tretje mesto med vsemi kompetencami.

Iz tabele lahko že takoj vidimo, katere kompetence imajo še nadpovprečno moč po aktivnostih oziroma po procesih; na podoben način analiziramo vsako od njih. Te ugotovitve lahko uporabimo pri vrednotenju dela in delovnih mest. Ugotovimo tudi, v katerih aktivnostih so pomembne posamezne kompetence ter koliko so te pomembne na splošno za podjetje kot celoto.

## VERTIKALNI POGLED

Postopek analize je opisan pri PP 201 Razvoj proizvodov. Če pogledamo celotno procesno karto, vidimo, da je povprečna vrednost vseh kompetenc 2,0 in standardni odklon 1,0. 48 kompetenc ima večjo vrednost od povprečne. Iz te lestvice vidimo prvih 10 kompetenc podjetja:

- samostojnost,
- pripravljenost sprejeti odgovornost za svoje delo oziroma odločitve,
- osredinjenost na rezultate,
- sposobnost dobre koncentracije,
- hitro in učinkovito opravljanje nalog,
- samoiniciativnost,
- discipliniranost,
- sposobnost izvedbe dela (ne samo imeti ideje),
- upoštevanje mnenj drugih oseb,
- sposobnost prinašanja rešitev problemov, ne samo problemov.

Tiste kompetence, ki so specifične samo za posamezne procese (npr. znanje specifičnih programskih jezikov), niso na vrhu lestvice, saj niso splošno potrebne za večino aktivnosti v podjetju. To moramo vedeti, ko analiziramo kompetence. Če iščemo splošne kompetence, gledamo celotno karto. Če pa jih iščemo za specifična delovna mesta, pogledamo, katere

aktivnosti bo opravljala oseba na tem delovnem mestu, in potem pogledamo, katere kompetence so pomembne za opravljanje teh konkretnih aktivnosti. Ko sestavljamo opis delovnega mesta, lahko upoštevamo tako splošni del (kompetence, ki so pomembne za vse v podjetju – navadno iz 1. skupine) in tiste, ki so specifične za proces oziroma aktivnosti.

Če želimo, da nam uporaba metode optimalno koristi, je bistveno najprej praktično pogledati posamezno organizacijsko vlogo, aktivnost oziroma kompetenco in jo na vse načine povezati v celoten koncept. Le tako znamo vsako kompetenco in vsako aktivnost oziroma njihove vrednosti pravilno obrazložiti in uporabiti. Nesmiselno je tolmačiti površno oziroma na splošno. V ta postopek moramo obvezno vključiti vodjo področja in lastnika procesa. Pogosto je to ena in ista oseba, ni pa nujno.

Tako smo naredili v naši raziskavi za vse procese. Pregledali in komentirali smo jih z vodji procesov. Po potrebi smo tudi spremenili zahtevnost, če se je vsem zdelo, da ocena ni izpadla realno. To bi lahko označili kot popravek eksperta, za katerega menimo, da je obvezen, če želimo resnično dobiti realno sliko in optimalno uporabiti metodo.

Z vsemi zgoraj naštetimi možnostmi smo pokazali, kako lahko določimo zahtevane kompetence in kako širok je spekter njihove uporabe. Sedaj prehajamo na drugi del, kjer bomo pogledali, kakšne kompetence dejansko imajo naši zaposleni. Dejanske kompetence zaposlenih smo ugotovili z analizo 360°, ki je opisana v poglavju 1.3. S primerjavo zahtevanih in dejanskih kompetenc ugotovimo vrzeli med njimi – pozitivne ali negativne.

#### **4.3.3.2 Rezultati analiz dejanskih kompetenc**

Primer teh analiz smo naredili za organizacijsko vlogo razvojnega inženirja. Vzeli smo vse aktivnosti, ki jih opravlja razvojni inženir. Za vsakega posameznika primerjamo njegov osebni kompetenčni profil, ki ga dobimo z oceno 360°, z zahtevano kompetenčno predlogo po aktivnostih znotraj organizacijske vloge. Primer analize za enega od zaposlenih je prikazan v tabeli 4.16.

Organizacijska vloga		PP 201 Razvoj													
3000.2 Razvojni inženjer		Povprečno odstopanje dejanske od potrebne vrednosti kompetence	Priloga osnovne specifikacije zahtev	Izdelava idejnih rešitev razvojnega projekta	Organiziranje svojega dela po projektih	Sodelovanje pri pripravi projektnega plana	Izvedba projekta po planiranih fazah (programiranje)	Priprava poročila o zaključnem (z)območnem (predloži)	Preverjanje primernosti prototipa	Verifikacija razvojne rešitve	Validacija razvojne rešitve	Dokumentiranje razvojnega projekta (izdelava dokumentacije)	Izdelava dokumentacije za uporabnike	Upravljanje kompetence dokumentacije	Priprava projekta o nastopu implementacije z oddelkom implementacije i vzdrževani
1. OPČE KOMPETENCIJE		AVE	1,24	1,25	1,49	1,29	1,20	1,38	1,37	1,35	1,35	1,55	1,35	1,66	0,78
1.1	Tolerantnost do drugačnega razmišljanja	1,43	1,64	1,64	1,64	1,64	1,64	1,64	1,64	1,64	1,64	1,64	1,64	1,64	0,89
1.2	Držanje obljub	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
1.3	Samoiniciativnost	-0,01	0,26	0,26	-0,74	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	-0,24
1.4	Časovna točnost	-0,05	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	0,05	0,05	0,05	-0,08
1.5	Samostojnost pri delu	0,96	1,36	1,36	0,61	1,11	0,61	1,11	0,73	0,73	0,73	0,73	1,23	1,23	1,23
1.6	Pozitiven pristop	-0,29	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-1,18
1.7	Discipliniranost	0,31	1,00	1,00	-0,38	1,00	-0,38	1,00	0,00	0,00	-0,38	-0,88	0,63	-0,88	0,63
1.9	Pripravljenost na nove izzive	0,71	0,85	0,85	1,23	0,23	0,73	0,23	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	1,23	0,35
10.6	Sposobnost javnega nastopanja in dobrega predstavljanja	2,22	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33	2,21	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33	2,33
12.5	Sposobnost hitrega računanja, spretnost s številkami	3,36	3,40	3,28	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,15	3,15	3,40
12.7	Doslednost pri urejanju in ažuriranju dokumentacije	1,22	1,75	1,75	1,75	1,50	1,50	1,75	1,75	1,75	1,75	-1,00	-1,25	-1,25	1,75
12.13	Sposobnost združitve delnih rešitev v celoto	1,01	-0,80	-0,80	2,20	-0,80	-0,80	-0,55	2,20	2,20	2,20	2,20	-0,55	2,20	1,20
13.5	Poznavanje programskega jezika Delphi	-0,35	-0,35	-0,10	-0,10	-0,23	-0,60	0,02	-0,35	-0,48	-0,48	-0,23	-0,10	-0,10	-0,60
13.6	Poznavanje tehnologij C/C++, Java i .NET platforme(C#)	-0,37	-0,08	-0,33	-0,33	-0,33	-0,70	0,68	0,30	-0,20	-0,20	0,05	0,68	0,43	-1,20
13.7	Poznavanje relacijskih baz podatkov in SQL	0,44	0,45	0,45	0,45	0,45	-0,18	1,45	1,20	0,58	0,95	0,70	1,33	1,33	-0,18

Tabela 4.16: Analiza dejanskih kompetenc posameznika

Iz primerjave ugotovimo:

- katere kompetence osebe ustrezajo zahtevanim. To lahko vidimo za vsako kompetenco po aktivnostih. To so vsa bela polja, kjer so vrednosti pozitivne – se pravi, da je dejanska vrednost kompetence večja od zahtevane;
- katere kompetence osebe ne ustrezajo zahtevanim. To so vsa rdeča polja, kjer so vrednosti negativne – se pravi, da je dejanska vrednost kompetence nižja od zahtevane;
- ali obstajajo in katere so kompetence osebe, ki so pomembno neustrezne za delo v procesu (to bi bile večje vrednosti v oranžnih poljih), v našem primeru jih pri osebi nismo našli;
- šibkost osebe na določeni kompetenci glede na celoten proces (vrednosti v rdečem okvirju);

- ustreznost oziroma neustreznost osebe za izvajanje aktivnosti (vrednosti v rumenem okvirju).

### ***Analiza primernosti izvajalcev za zasedbo trenutnih delovnih mest***

Na eni strani imamo kompetenčni profil za organizacijsko vlogo, ki smo ga dobili s pomočjo zahtevanih kompetenc. Na drugi strani smo z metodo 360° dobili kompetenčne profile vseh izvajalcev, ki trenutno zasedajo organizacijsko vlogo, in vse izvajalce, ki bi lahko z zahtevanim znanjem zasedali to organizacijsko vlogo. Zaradi lažjega sledenja nadaljujemo na primeru organizacijske vloge razvojnega inženirja. V analizo smo vključili vse osebe, ki opravljajo to organizacijsko vlogo, in osebe, ki opravljajo organizacijsko vlogo specialista za implementacijo, vzdrževanje in tehnično podporo, ki je zelo povezana z razvojem, le da ta spada že v izvedbeni del.

Primer analize nam kaže tabela 4.17. Iz analize smo ugotovili sledeče:

1. Za vsako osebo lahko pri posamezni aktivnosti, ki jo opravlja znotraj procesa, ugotovimo ali in za koliko odstopa v pozitivni oziroma negativni smeri od zahtevnosti aktivnosti. Temno zeleno obarvana polja označujejo za 2 vrednosti večje povprečno odstopanje od zahtevnosti za aktivnost, svetlo zelena polja za 1 vrednost večje povprečno odstopanje, oranžna polja označujejo povprečno odstopanje za manj kot 1 vrednost od zahtevnosti za aktivnost (nekateri celo nekoliko negativno odstopajo). Te vrednosti so zelo blizu zahtevane.

Če pogledamo konkretno osebo, ki smo jo poimenovali Razvojni inženir IX, lahko zanjo ugotovimo, da v povprečju za eno oceno navzgor odstopa od povprečne zahtevnosti. Se pravi, da so njegove kompetence za opravljanje posamezne aktivnosti večje, kot je zahtevano. Hkrati tudi vidimo, da je najboljši pri aktivnostih, ki so vezane na samo izvedbo projekta (razvoj proizvoda) ter na pisanje dokumentacije, saj tu odstopa kar za dve oceni. Zahtevnost teh aktivnosti se giblje okoli 2, oseba pa ima ocene, ki se približujejo oceni 4. Prav tako lahko tudi vidimo, da je nekoliko slabši (čeprav še vedno nad povprečno zahtevnostjo) v aktivnostih, ki so povezane s sodelovanjem z uporabniki.

Glede na zgornje ugotovitve lahko osebi prerazporedimo aktivnosti in je (če je mogoče) ne usmerimo k sodelovanju z uporabniki, temveč k strogemu razvoju. Zanimivo je, da ko pogledamo analizo, so vse osebe najšibkejše na tem področju. Tako za te aktivnosti izberemo tiste, ki imajo kljub vsemu najboljše ocene pri teh aktivnostih. Na drugi strani moramo razmisliti o možnostih, kako v bodoče zmanjšati ta odstopanja od zahtevanega (lahko npr. z organizacijo notranjih in zunanjih izobraževanj).

2. Druga ugotovitev, ki jo lahko izvedemo iz analize, je razporeditev izvajalcev po ustreznosti glede na izvajanje vseh aktivnosti v celotnem procesu. S primerjavo povprečnega odstopanja od povprečne zahtevnosti aktivnosti lahko ugotovimo, kateri izvajalci so najbolj primerni za izvajanje celotnega procesa in kateri manj. Zanimivo je, da se je na naši lestvici najboljše uvrstil specialist za implementacijo in vzdrževanje. V povprečju je od zahtevane vrednosti boljši kar za dve oceni. Sicer je prav tako slabši v aktivnostih za sodelovanje z uporabniki, vendar ima tudi tu glede na ostale izvajalce najboljše ocene. Sodelovanje z uporabniki je na drugi strani aktivnost, ki je ključna za organizacijsko vlogo specialista, saj je v nenehnem stiku z uporabniki. Glede na vse ocene skupaj se nam postavi vprašanje, ali je oseba razporejena na pravo delovno mesto. Morda bi jo bilo bolje prestaviti na razvojne aktivnosti.

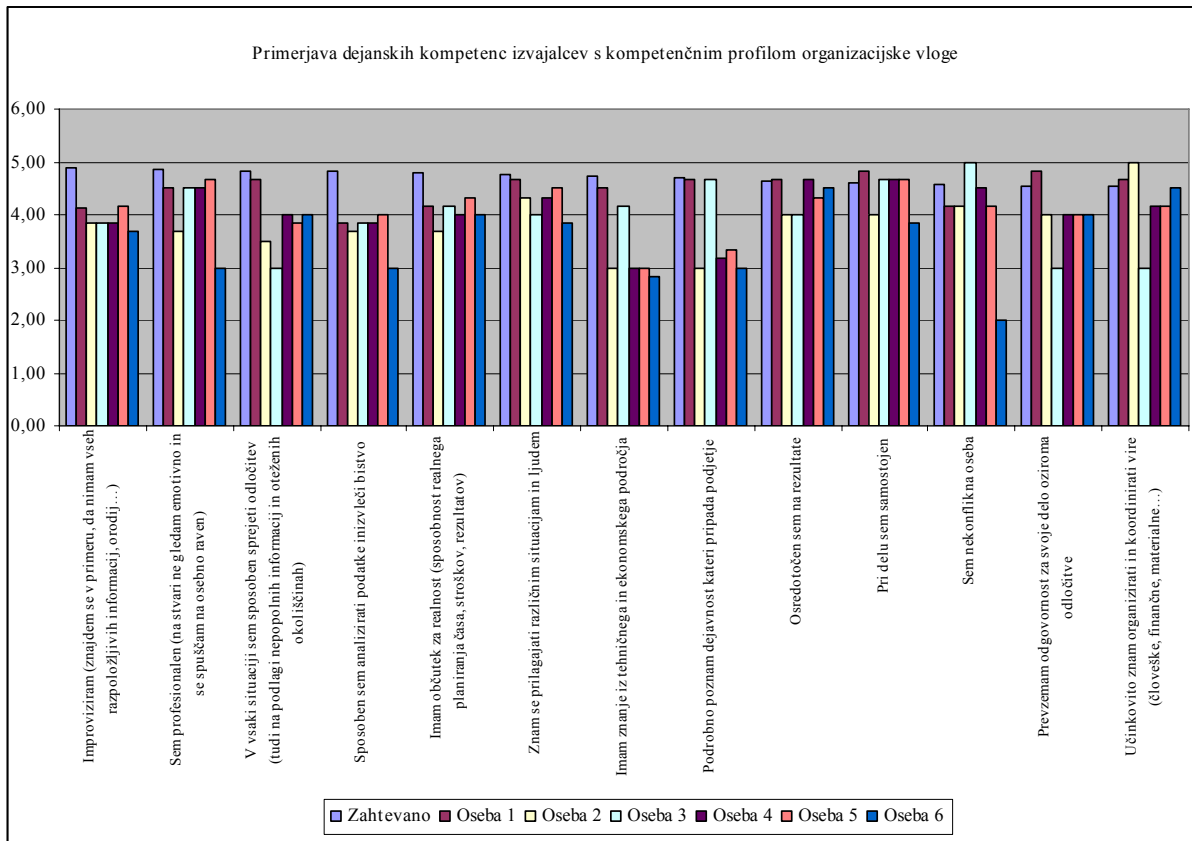
Prav tako lahko ugotovimo, da se visoko uvrščajo kar trije specialisti. Razlika med eno in drugo organizacijsko vlogo je v tem, da so pri specialistih za implementacijo večji poudarki prav pri aktivnostih sodelovanja z uporabniki in se ne ukvarjajo s programiranjem. Znanja morajo imeti zelo podobna (npr. poznavanje SQL-baz).

Če pogledamo tiste, ki so na lestvici uvrščeni najnižje, vidimo, da v povprečju in pri vsaj polovici aktivnosti odstopajo v negativno stran od zahtevanih vrednosti. Pri njih moramo ugotoviti, ali zaradi tega odstopanja svojo organizacijsko vlogo opravljajo podpovprečno in kako bi jim dvignili raven kompetenčnosti. Da bi to naredili, moramo pogledati celoten kompetenčni profil osebe – od znanja (formalne in neformalne izobrazbe), izkušenj, osebnostnih lastnosti, motivacije – in videti, na katerih področjih je šibak ter kako te pomanjkljivosti, ki mu znižujejo ocene, izboljšati.

Tabela 4.17: Analiza primernosti izvajalcev za zasedbo trenutnih delovnih mest

Organizacijska vloga:	Proces	PP 201 Razvoj																			
		Aktivnost																			
3000.2 Razvojni inženir		Priprava osnovne specifikacije zahtev	Izdelava idejnih rešitev razvojnega projekta	Organiziranje svojega dela po projektnih	Sodelovanje pri pripravi projektnega plana	Izvedba projekta po planiranih fazah (programiranje)	Priprava poročila o zaključenih fazah (z opombami, predlogi...)	Preverjanje primernosti prototipa	Verifikacija razvojne rešitve	Validacija razvojne rešitve	Dokumentiranje razvojnega projekta (izdelava dokumentacije)	Izdelava dokumentacije za uporabnike	Arhiviranje kompletne dokumentacije razvojnega projekta	Dogovarjanje o načinu implementacije z oddelkom implementacije i vzdrževanj	Pomoč pri konkretni implementaciji pri uporabniku	Svetovanje in tehnična podpora tehničnem področju za vgradnjo, servis in implementacijo	Dogovarjanje o načinu implementacije z uporabnikom	Izobraževanje osebja v oddelku za implementacijo, vzdrževanje in tehnično podporo	Izobraževanje osebja uporabnika	Povprečje odstopanja	Rang
Oseba	Zahtevnost aktivnosti	2,19	2,19	1,94	2,14	2,23	2,05	2,06	2,09	2,09	1,88	2,08	1,77	2,65	2,65	2,70	2,69	2,46	2,59	2,25	
Specijalist za implementacijo i održavanje II	Povprečno odstopanje	1,66	1,67	1,91	1,72	1,63	1,81	1,79	1,77	1,77	1,97	1,77	2,08	1,20	1,20	1,16	1,16	1,40	1,27	1,61	1
Razvojni inženir IX	Povprečno odstopanje	1,49	1,50	1,74	1,55	1,46	1,64	1,62	1,60	1,60	1,80	1,60	1,91	1,03	1,03	0,99	0,99	1,23	1,10	1,44	2
Razvojni inženir VI	Povprečno odstopanje	1,29	1,29	1,54	1,34	1,25	1,43	1,41	1,39	1,39	1,59	1,40	1,70	0,83	0,83	0,78	0,79	1,02	0,89	1,23	3
Razvojni inženir I	Povprečno odstopanje	1,24	1,25	1,49	1,29	1,20	1,38	1,37	1,35	1,35	1,55	1,35	1,66	0,78	0,78	0,74	0,74	0,98	0,84	1,18	4
Specijalist za implementacijo i održavanje I	Povprečno odstopanje	0,98	0,99	1,23	1,03	0,94	1,13	1,11	1,09	1,09	1,29	1,09	1,40	0,52	0,52	0,48	0,48	0,72	0,59	0,93	5
Specijalist za implementacijo i održavanje III	Povprečno odstopanje	0,94	0,94	1,19	0,99	0,90	1,08	1,07	1,04	1,04	1,25	1,05	1,36	0,48	0,48	0,43	0,44	0,67	0,54	0,88	6
Razvojni inženir IV	Povprečno odstopanje	0,66	0,67	0,92	0,72	0,63	0,81	0,79	0,77	0,77	0,97	0,78	1,08	0,20	0,20	0,16	0,17	0,40	0,27	0,61	7
Razvojni inženir VII	Povprečno odstopanje	0,59	0,60	0,85	0,65	0,56	0,74	0,72	0,70	0,70	0,90	0,70	1,01	0,13	0,13	0,09	0,09	0,33	0,20	0,54	8
Razvojni inženir III	Povprečno odstopanje	0,49	0,49	0,74	0,54	0,45	0,63	0,62	0,60	0,60	0,80	0,60	0,91	0,03	0,03	-0,02	-0,01	0,22	0,09	0,43	9
Razvojni inženir X	Povprečno odstopanje	0,46	0,46	0,71	0,51	0,42	0,60	0,59	0,56	0,56	0,76	0,57	0,88	0,00	0,00	-0,05	-0,04	0,19	0,06	0,40	10
Specijalist za implementacijo i održavanje IV	Povprečno odstopanje	0,52	0,53	0,77	0,57	0,48	0,67	0,65	0,63	0,63	0,83	-0,63	0,94	-0,06	-0,06	-0,02	-0,02	-0,26	-0,12	0,34	11
Razvojni inženir VIII	Povprečno odstopanje	0,37	0,38	0,62	0,42	0,33	0,52	0,50	0,48	0,48	0,68	0,48	0,79	-0,09	-0,09	-0,13	-0,13	0,11	-0,02	0,32	12
Razvojni inženir II	Povprečno odstopanje	-0,05	-0,05	0,20	0,00	-0,09	0,09	0,07	0,05	0,05	0,25	0,06	0,36	-0,51	-0,51	-0,56	-0,55	-0,32	-0,45	-0,11	13
Razvojni inženir V	Povprečno odstopanje	0,44	-0,19	0,06	-0,14	-0,23	-0,05	-0,06	-0,09	-0,09	0,12	-0,08	0,23	-0,65	-0,65	-0,70	-0,69	-0,46	-0,59	-0,21	14

## Primerjava dejanskih kompetenc zaposlenih izvajalcev na delovnih mestih s kompetenčnim profilom organizacijske vloge



Graf 4.6: Primerjava dejanskih kompetenc izvajalcev s kompetenčnim profilom organizacijske vloge

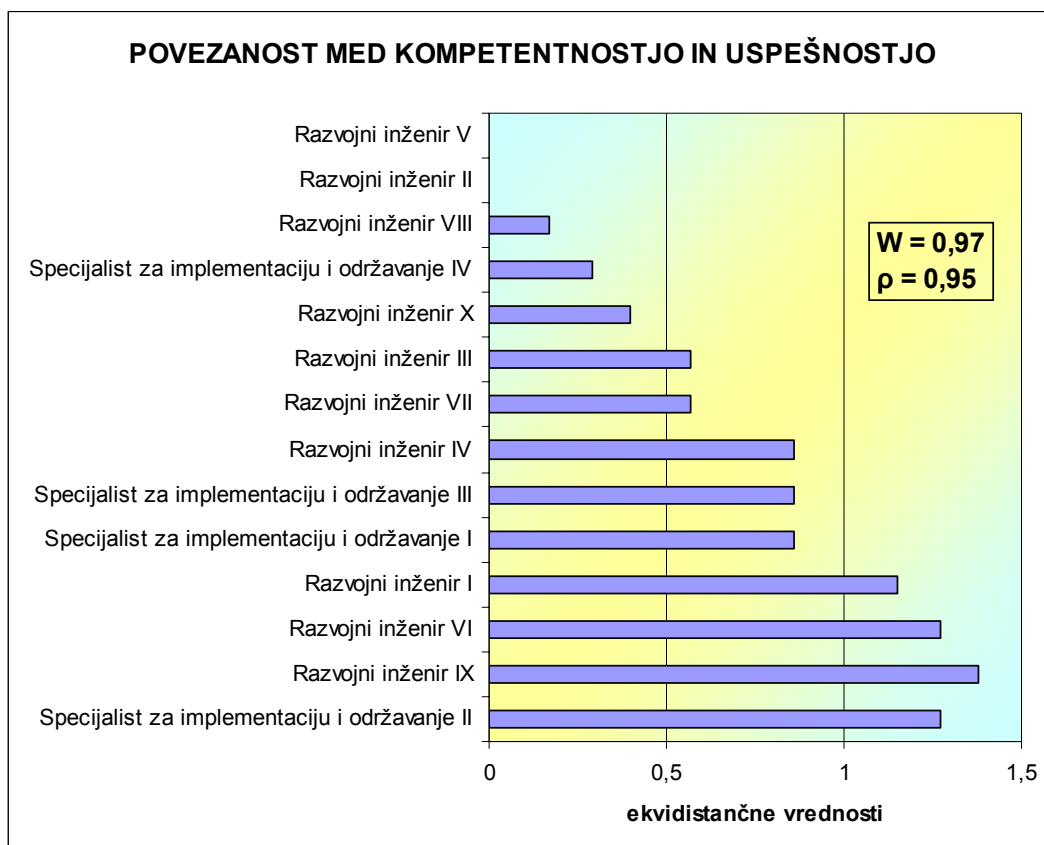
Pri tej analizi smo višino dejanskih kompetenc oseb, ki trenutno zasedajo organizacijsko vlogo, primerjali z zahtevanim kompetenčnim profilom za to vlogo. V histogramih so navedene kompetence, ki so bile definirane kot ključne (vrednosti od 4,5 do 5) za posamezno organizacijsko vlogo. Svetlo modra barva (prvi stolpec) predstavlja višino zahtevane kompetence. Ostali stolpci prikazujejo dejansko kompetenco zaposlenih, ki trenutno zasedajo organizacijsko vlogo.

Pri prvih osmih kompetencah smo ugotovili, da nihče od trenutnih izvajalcev ne dosega zahtevanih kompetenc. V zadnjih petih vidimo, da so dejanske kompetence nekaterih izvajalcev celo višje od zahtevanih. V prvem primeru moramo razmisliti o tem, kako bi odpravili vrzel med dejanskimi in zahtevanimi kompetencami. V drugem primeru moramo

razmisliti, ali so ti izvajalci zaradi višjih dejanskih kompetenc od zahtevanih na dovolj zahtevnih delovnih mestih.

#### 4.3.3.3 Povezanost med kompetentnostjo in uspešnostjo

Z zadnjo analizo, ki smo jo naredili, smo želeli ugotoviti, ali obstaja povezava med dejanskimi kompetencami in delovno uspešnostjo. To smo izvedli s pomočjo Thurstonove metode skaliranja, ki je opisana v poglavju 1.4. Izračunali smo Kendallov koeficient konkordance in Spearmanovo korelacijo. Obe vrednosti sta skrajno visoki, kar pomeni, da je taka tudi povezanost med dejanskimi kompetencami in delovno uspešnostjo. Povezanost prikazuje graf 4.7, kjer so prikazane ekvidistančne vrednosti rangov. Visoki vrednosti koeficientov pa poleg velike povezanosti med kompetencami in uspešnostjo posredno kažeta tudi na visoko veljavnost naše metode.



Graf 4.7: Povezanost med kompetentnostjo in uspešnostjo



## 5. ZAKLJUČEK

S spremljanjem dogodkov, literature in poslovnih praks podjetij lahko ugotovimo, da kompetence vse bolj prihajajo v ospredje tudi v našem gospodarskem prostoru. Spodbudno za gospodarstvo v naši regiji je, da kadrovske funkcije niso več prisotne le v operativnem delu, temveč da postajajo strateške in sodelujejo pri oblikovanju politike in ciljev poslovanja. O kompetencah vse več slišimo in počasi dojemamo, da niso pomembni le golo znanje, inteligenca, sposobnosti, temveč da je pomemben celoten »paket« znanja, sposobnosti, obnašanja, motivov. Poleg tega moramo imeti na delovnih mestih ljudi, ki imajo te »pakete« take, kot jih posamezno delovno mesto zahteva. To je osnovni pogoj, da lahko doprinesemo k uspešnosti poslovanja podjetja.

Če imamo hkrati tudi dobro postavljene in izdelane procese, potem lahko sklepamo na to, da bodo »pravi« ljudje vplivali na dobro izvedbo aktivnosti v procesih. Tako bodo procesi učinkovito delovali, kar bo vplivalo na povečanje učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Naš preizkus metode, ki povezuje oba dva koncepta, je dokazal, da je to mogoče in da je to eden od možnih načinov, kako povečati učinkovitost in uspešnost podjetja. Seveda se moramo ob tem zavedati, da tega ne moremo doseči v trenutku, ampak da to od nas zahteva veliko naporov in vztrajnosti, vključenost vseh zaposlenih, predvsem pa vodstva.

Spoznali smo, da obstaja veliko različnih definicij kompetenc in teorij, povezanih z njimi. Vendar vse skupaj povezujejo skupne smernice in poudarjanje njihove pomembnosti. Ob spremljanju praks, ki jih uporabljajo v podjetjih, vidimo, da si je vsako podjetje izbralo neko svojo pot, metode, definicije in tem sledilo pri uvajanju koncepta kompetenc v svoja podjetja. Ni toliko važno, za katerega od pristopov se bomo odločili. Bistvenega pomena je, da je le-ta naš, da ga ne kopiramo, temveč da je pisan na kožo podjetju, v katerega ta koncept uvajamo. Ob tem lahko ugotovimo še naslednje – kljub temu da si v podjetjih izberejo primeren koncept in ga teoretično dobro nastavijo, je vsem skupno, da se pri uvajanju srečajo s podobnimi težavami, ki so vezane na sprejemanje sprememb pri zaposlenih, sodelovanje, iskrenost odgovorov, pravičnost povezovanja s sistemom nagrajevanja ipd.

Bistveno je, da stvari preveč ne zapletemo. Organizacijski sistemi so ponavadi bolj zapleteni, čim večji so. Ko želimo te zapletene sisteme spraviti v red, se zelo lahko zgodi, da uporabimo zapletene in zahtevne metode, ki dosežejo ravno nasprotno – kaos in neuspeh, zato je pri

uvajanju reda in novosti v organizaciji dobro slediti vodilu pragmatičnosti in uporabljati preprostejše metode.

Dejansko smo z uporabo metode videli, da z njeno pomočjo lahko ugotovimo veliko podrobnosti. Bistvenega pomena je, da se ne ukvarjamo z vsemi, temveč da optimalno uporabimo le tiste podatke, ki nas trenutno zanimajo oziroma so za nas pomembni. Metodo lahko uporabimo v procesnem pristopu kot del PDCA-metodologije. Če pri kontroli procesa (C) ugotovimo nezadovoljstvo uporabnika rezultatov procesa, poiščemo problemsko aktivnost ali aktivnosti. Za aktivnost revidiramo kompetenčne zahteve in ukrepamo na podlagi razpoložljivih dejanskih kompetenc. Uporaba metode na ta način pride v poštev v zadnjem delu kroga (A).

Če bi se ukvarjali z vsemi podrobnostmi, ki jih ugotovimo s pomočjo metode, lahko izgubimo rdečo nit v morju podatkov in metoda izgubi smisel. Pravilno uporabljena metoda pa je lahko učinkovito kadrovsko orodje za definiranje delovnih mest oziroma organizacijskih vlog znotraj podjetja, njihovo vrednotenje, načrtovanje karier posameznikov, kadrovska mobilnost, oblikovanje timov in ostalih postopkov znotraj procesa upravljanja človeških virov. Tu pa je metoda sestavni del načrtovanja procesov v PDCA-metodologiji (P).

Iz izkušenj pri izvajanju bi podali naslednja priporočila:

- kljub določenim prednostim metode velja razmisliti o omejitvi števila lastnosti, ki jih osebe napišejo v prvem koraku – na primer na največ pet tistih, zaradi katerih se delo opravi nadpovprečno učinkovito, in največ pet tistih, zaradi katerih se delo opravi podpovprečno. Predolg seznam kompetenc je lahko tvegan, ker osebam, ko rešujejo vprašalnike v nadaljnjih korakih, izpolnjevanje vzame preveč časa, postanejo naveličani in dajejo nerealne ocene (samo preslikavajo, ker se jim ne da več izpolnjevati);
- priporočljivo je vključiti mnenje eksperta in vse dobljene ocene pregledati in po potrebi korigirati z njim. Brez eksperta se zna zgoditi, da dobimo prenizke ali previsoke ocene in s tem nerealno sliko, ki nam zmanjša uporabnost rezultatov. Ekspert je navadno oseba, odgovorna za poslovni proces, se pravi lastnik procesa, saj ta najbolje pozna vse podrobnosti, vezane za posamezen proces.

Ob zaključku naloge lahko tako sprejmemo hipotezo, ki smo si jo postavili na začetku:

1. ***Stopnja skladnosti med kompetencami, ki jih zahteva delo, in dejanskimi kompetencami tistih, ki ga opravljajo, je sorazmerna z njihovo učinkovitostjo.*** Če odkrijemo prave kompetence, ki so potrebne za posamezne organizacijske vloge, in odkrijemo dejanske kompetence zaposlenih, lahko vidimo, kje imamo primanjkljaj in kje višek. Lahko zapolnimo vrzeli z dodatnim izobraževanjem oseb ali s prerazporeditvijo aktivnosti med njimi. Čim bolj optimalno moramo pokriti zahtevane in dejanske kompetence. Bolj ko nam to uspe, boljše teče delo in bolj učinkoviti so procesi. Pri tem je treba predpostaviti tudi, da poslovne procese zelo dobro poznamo in da so dobro definirani. Z optimizacijo enega in drugega izboljšamo učinkovitost dela ter s tem učinkovitost in uspešnost podjetja.

Metodo, ki smo jo predstavili, lahko uspešno uporabimo v manjših podjetjih. Pomanjkljivosti se znajo pojaviti tam, kjer imamo na primer le eno osebo, ki pokriva določeno organizacijsko vlogo, in imamo ocene, ki nam jih poda le ta oseba, nimamo pa primerjave z ostalimi. Vendar tudi tu s pomočjo razgovora pridemo do uporabnih spoznanj. Pri tem je zelo pomembno, kako se predstavi postopek ter kako se koordinirajo izpolnjevanje vprašalnikov in razgovori za pojasnitev.

Z uporabo procesnega pristopa se je pokazalo, da je sistem vodenja kakovosti poleg koncepta kompetenc tudi dobro orodje za povečanje poslovne uspešnosti podjetja. Organizacija je sicer lahko uspešna tudi, če tega sistema nima zgrajenega, vendar raziskave in izkušnje kažejo na pozitivno povezanost med njima. Kakovost je zelo pomemben dejavnik in ima pomembno mesto tudi v našem gospodarskem prostoru. Kakovost proizvodov in storitev pa lahko zagotovimo le s kakovostno postavljenimi procesi in kompetentnimi ljudmi, ki jih izvajajo.

Zato je uporaba obeh konceptov hkrati dobra osnova na poti k uspešnemu poslovanju podjetja na vedno bolj zahtevnem trgu.

## SUMMARY

By following events, literature and business practices we can see that competencies are more and more highlighted also in our business environment. Stimulative for our economy is that human resource management is becoming more and more strategic function and is taking a strong part in company's policy and goals. We begin to realize that pure knowledge, intelligence and capabilities individually aren't enough anymore. What is important is the whole »package« of knowledge, capabilities, behaviour and motives. In our companies we must have persons who possess these various »packages«, depending on the requirements of a certain job position. And this is a basic condition for a contribution in company's efficient performance.

If we have »right« people and if we have at the same time also defined and worked on our business processes we can presume that these people will influence on good performance of activities in processes. Thus processes will efficiently flow which will have influence on more effective and efficient performance. Our test on method that connects both concepts - processes and competencies, has proven that this is possible and that this is one way how we can improve effectiveness and efficiency of a company. However, we must be aware that we can not accomplish the improvement over night. Implementing both concepts requires a lot of strengths and persistency, involvement of all employees, and most of all involvement and support of management.

We learned that many definitions and theories linked to competencies exist. Beside the differences between them all of them are linked with common guidelines and emphasize competencies importance. Observing practices used in companies, we can see that every company has chosen its own way, methods and definitions following in order to implement a concept of competencies in their environment. It is not that important which approach we will decide for. It is crucial that we don't make pure copies of those used in other environments but we use and adjust the one which is most suitable for our company with its specific characteristics. Further more – supposing that the company has chosen a suitable concept and well set it theoretically, troubles which companies come across when implementing the concept are in common to all of them. These troubles refer to difficulties with employees accepting changes, cooperation, sincerity of answers, justness linked to incentives etc.

It is vital that we don't complicate too much. Usually, the bigger the organizations the more complicated they are. When we want to put in order these big systems it might happen that we use too complicated and too demanding methods which achieve just the opposite effect – chaos and lack of success. That's why when we want to introduce order and novelties in a company it's better to follow the simplicity and stick to less complicated methods.

Using our method we realized how many details we can find out. It's essentially not to work on all of them but to use only those which are important for us at a given moment. This method can be used in process approach as part of PDCA-methodology. If the control (C) of the process finds out customers' dissatisfaction with the final products of the process, we search for problematic activity or activities. We review competencies demanded for this activity/-ies and act on the basis of available actual competencies. This step is relevant in the last (A) part of PDCA-methodology.

If we analysed all the details that we found using the method, we could get lost in the sea of information and the method would lose its meaning. On the other hand if we use it in the right way by choosing only pieces of information needed it might be a very useful tool for defining job positions respectively organizational roles within the company, job assessment, career planning, employees mobility, team forming and other procedures within the human resource management. In this case the method can be used as part of planning (P) in PDCA-methodology.

Experiences gained during the implementation of our method showed us some things which we can put as recommendations:

- Regardless all the advantages of the method we should take into consideration the limitation of attributes which participants have to write down in the first step – for example they should write down only five attributes which are important for performing job activities efficiently and on the other hand five of them which cause poor job performance. Namely, too long list of competencies might be risky because it takes too much time to evaluate it in further steps, participants become impatient and tired and they start to copy marks.
- We recommend including an expert's opinion, reviewing with him/her all the estimations gathered and correcting them if needed. Without help of such a person we risk to get too low or too high estimations which cause less real and less useful results.

An expert is usually a person who is responsible for business process and he/she knows the process better than anybody else including all its specifics and details.

At the end of our thesis we can accept the hypothesis which we appointed at the beginning:

**1. Level of accordance between the competencies that job demands and the actual competencies of person who perform this job is proportional with its efficiency.** If we set the right competencies that are needed for a single organizational role and on the other hand we look for actual competencies of our employees we can find out where we have deficit and where surplus of actual competencies. Gap between them can be filled (balanced) with additional trainings or rearrangement of activities between employees. Our goal is to balance actual competencies with those needed. The more we are successful in this, the more efficient the job performance is and the more successful business processes are. However, basic conditions for these steps are well-defined processes and good knowledge of them. By optimizing both sides we improve job performance and consecutively the efficiency and effectiveness of a company.

The method which we presented can be successfully used in smaller companies. Weaknesses can be shown in cases where we have only one person for a job position which means we have only one evaluation and nothing else to compare to. Nevertheless, even in this case we can extract useful information with detailed interview. For all that, it is very important how we introduce the procedure, how we coordinate filling in forms and discussion.

Use of process approach showed that besides the competency concept, a quality management system is also a good tool for improving business effectiveness. Organization can also be successful without having this concept but researches show positive relationship between both of them. Quality is a very important factor and has an important role in our economy. Quality of products and services can be assured only with quality set processes and competent employees who perform them. That's why the use of both concepts combined is a good foundation for a successful performance of a company on a more and more demanding market.

## 6. LITERATURA

1. BOYATZIS, Richard (1980): *The Competent Manager*. Willy, New York.
2. BRATTON, John in GOLD, Jeffrey (1999): *Human Resource Management – Theory and practice*. MacMillan Press, London.
3. CAMPBELL, Susan (1996): *From chaos to confidence – survival strategies for the new workplace*. Simon & Schuster, Fireside, New York.
4. Collins Cobuild English Language Dictionary (1999). Collins Birmingham University International Language Database, London.
5. COOPER, Ken in COOPER, Carlton (2000): *Effective Competency Modeling and Reporting*. American Management Association.
6. CVETKO, Roman (2002): *Razvijanje delovne kariere*. Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije, Koper. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
7. DECHAMPS, J. P. in NAYAH, P. Ranganath (1995): *Product Juggernauts: How companies mobilize to generate a stream of market winners*. Howard Business School Press, Boston.
8. DREJER, Anders in OVE Riis, Jens (1999): *Competence development and technology: How learning and technology can be meaningfully integrated*. *Technovation* 19, 1999, str. 631–644. Department of Production, Aalborg University, Denmark. [www.elsevier.com/locate/technovation](http://www.elsevier.com/locate/technovation) 17. 10. 2003
9. DRLJAČA, Miroslav (2003): *Hrvatska korporacijska uspešnost i sustav kvalitete*. *Ekonomski pregled*, št. 3–4, Zagreb.
10. DRLJAČA, Miroslav (2003): *Resursi kao strukturni element sustava upravljanja*. *Ekonomski pregled*, št. 9, Zagreb.
11. DRUCKER, Peter Ferdinand (1998): *Peter Drucker on the profession of management*. Harvard Business School, Boston.
12. Eurydice (2002): *Key Competencies. A developing concept in general compulsory education*. Brussels.
13. GORIŠEK, Karmen in TRATNIK Gorazd (2003): *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh. Vodič za mala in srednja podjetja*. Slovenski institut za kakovost in meroslovje, Ljubljana.

14. Gospodarska zbornica Slovenije (2004): Analiza slovenskega sektorja IKT kot osnova za strategijo njegovega razvoja. Združenje za informatiko in telekomunikacije. Ljubljana. [http://www.idc.si/summaries/sloictind\\_slo.pdf](http://www.idc.si/summaries/sloictind_slo.pdf)
15. GREEN, Paul C. (1999): Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies. Jossey Bass, Inc. Publishers, San Francisco.
16. GRUBAN Brane (2003): Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uvajanje-kompetenc/>
17. GRUBAN, Brane (2003): 360° povratna informacija: sebe razkrivamo skozi druge. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/>
18. GRUBAN, Brane (2003): Nefinančna merila poslovne uspešnosti. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/>
19. HAMEL, Gary. in PRAHALAD, C. K. (1994): Competing for the future. Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Harvard Business School Press, Boston.
20. HARRISON Rosemary in KESSELS Joseph (2004): Human resource development in a knowledge and economy. An organizational view. Palgrave Macmillan, New York.
21. HEENE, Aime (2001): Mobilizing Resources and Generating Competencies. The remarkable success of small and medium-sized enterprises in the danish business system. Organization studies.
22. Managing modern organizations with information technology (2005). Idea Group, Hershey.
23. Hrvatska gospodarska komora, Sektor za industriju (2006): Malo gospodarstvo. [http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo\\_gosp2006.pdf](http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo_gosp2006.pdf)
24. HUNT, V. Daniel (1996): Process mapping – how to reengineer your business processes. John & Sons, Inc., Canada.
25. ISHIKAWA, Kaoru (1989): Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot. Tehniška založba Slovenije. Ljubljana.
26. IVANKO, Štefan (1992): Raziskovanje in projektiranje organizacije. Moderna organizacija, Kranj.
27. IVANKO, Štefan (1982): Oris organizacijskih teorij. Visoka ekonomsko-komercialna šola, Maribor.



28. KERN, Tomaž, ROBLEK, Matjaž, MAYER, Janez, URH, Benjamin: Business processes and human resources competence profiles. V: KHOSROWPOUR, Mehdi (ur.). 2005 Information Resources Management Association, International Conference, San Diego, California, USA, May 15–18, 2005.
29. KERN Tomaž in URH Benjamin (2002): Novi pristopi pri managementu poslovnih procesov. Moderna organizacija, Kranj.
30. KERN Tomaž (2001): Identifikacija ključnih procesov. Management in globalizacija. Moderna organizacija, Kranj.
31. KOHONT, Andrej (2005): Razvrščanje kompetenc. Kompetence v kadrovski praksi. GV-Izobraževanje, Ljubljana.
32. KRIŽMAN, Vojko in NOVAK, Rajko (2002): Upravljanje poslovnih procesov. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, Ljubljana.
33. KUKOLEČA, Stevan (1986): Organizaciono-poslovni leksikon izraza, pojmov i metoda. Izdavačka radna organizacija »Rad«, Beograd.
34. LAURSEN, Keld in MAHNKE, Volker (2000): Knowledge Strategies, firm types, and complementarity in HRM. INSEAD Conference, Fointainebleau.
35. LUCIA D., Anntoinette in LEPSINGER, Richard (1999): The art and acience of competency models. Pinpoiting critical success factors in organization. Jossey - Bass Pfeifer, San Francisco.
36. MAYER, Janez. (2003): Lastnosti uspešnih vodij. Organizacija, Kranj, 36, 6, str. 368–375.
37. McCLELLAND David (1973): Testing for Competence rather than for Intelligence. American Psychologist, 28/1.
38. MEDVEŠ, Zdenko (1999): Kvalifikacije, kompetence, poklici – poskus sinteze. Sodobna pedagogika, 50, 2, str. 28–45.
39. MEGLIČ, Jure (2006): Alokacija človeških virov v procesu razvoja proizvoda glede na poslovno strategijo. Doktorska disertacija. Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
40. MOŽINA, Stane in drugi (1991): Management, Didakta, Radovljica.
41. TRUMBLE, William R., BROWN Lesley in STEVENSON Angus (2004): Shorter Oxford English Dictionary. Oxford University Press, Oxford.
42. PEARSON, Thomas A. (1990): Measurements and the Knowledge Revolution. American Society For Quality, Indianapolis.

43. PISKAR, Franka (2003): Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
44. POTOČNIK, Edvard et al. (1996): ISO 9001 iz teorije v prakso – priročnik za vodstva podjetij. Taxus, Ljubljana.
45. PORTER, Michael E.(1985): Competitive advantage, The free press, New York.
46. ROBLEK, Matjaž, KERN, Tomaž in LJUBIČ, Tone: Orodja za pomoč pri prenovi poslovnih procesov. Evropska skupnost in management, 18. posvetovanje organizatorjev dela, Portorož, 31. marec, 1.–2. april 1999, Moderna organizacija, Kranj, 1999. str. 416–420.
47. RUMMLER, A. Geary in BRACHE, P. Alan (1995): Improving performance: How to manage the white space on the organization chart. Jossey-Bass, Publishers, San Francisco.
48. RWTUV Croatia, Rheinisch-Westfälischer Technischer Überwachungsverein (2002): Obuka za interne auditore. Interno gradivo RWTUV, Zagreb.
49. SANCHEZ, Ron in HEENE, Aime (1997): Competence-based strategic management: Concepts and issues for theory, research, and practice in Competence-based strategic management. Chichester, Wiley, New York.
50. SHANDLER, Donald (2000): Competency and the Learning Organization. Crisp Publications, Menlo Park.
51. Slovar slovenskega knjižnega jezika (2005). Znanstveno raziskovalni center, Ljubljana.
52. Slovensko združenje za kakovost (2006): Uporabimo najboljše izkušnje za boljše življenje. Zbornik referatov, 15. letna konferenca SZK. Bernardin.
53. Slovensko združenje za kakovost (2003): Uvajanje in izvajanje sistemov vodenja kakovosti. Učno gradivo SZK, Ljubljana.
54. SPENCER, M. Lyle in SPENCER, M. Signe (1993): Competence at work. Wiley & Sons.
55. Standard SIST ISO 9000:2000. Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar (2002). Slovenski inštitut za standardizacijo, Ljubljana.
56. Standard SIST ISO 9001:2000. Sistemi vodenja kakovosti – zahteve (2000). Slovenski inštitut za standardizacijo, Ljubljana.
57. Standard SIST ISO 9004:2001. Sistemi vodenja kakovosti – Smernice in izboljšave delovanja (2001). Slovenski inštitut za standardizacijo, Ljubljana.
58. Statistični letopis Republike Slovenije 2006 (2007). Statistični urad Republike Slovenije, Ljubljana.

59. SVETLIK, Ivan in MOŽINA Stane (2002): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
60. SVETLIK, Ivan in KOHONT, Andrej (2003): Teoretični uvod v model kompetenc. Srečanje dobri zgledi vlečejo 2003 (gradivo), Portorož.
61. SVETLIK, Ivan in KOHONT, Andrej (2005): Uvajanje in uporaba kompetenc. Kompetence v kadrovske praksi, GV-Izobraževanje, Ljubljana, Portorož.
62. TOMAŽIČ, Egon (2003): Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev. Zveza društev za kadrovske dejavnost, Dobri zgledi vlečejo 2003 – gradivo. Portorož 19., 20. marec 2003.<http://www.mojedelo.com/academy/academic.php?id=12&area=articles&article=31>
63. TOMAŽIČ, Egon (2003): Kompetence so korenit, ne kozmetičen poseg v zdajšnje kadrovske prakso. Finance, 2003, 95, str. 18.
64. TOMAŽIČ, Egon (2002): S kompetencami do standardov odličnosti na področju človeških virov. 5. konferenca HRM o ravnanju z ljudmi pri delu (strokovno hgradivo) GV-Izobraževanje, Nova Gorica.
65. VILA, Antun (1998): Osnove organizacije in managementa. Moderna organizacija, Kranj.
66. Zakon o gospodarskih družbah (2005), Uradni list Republike Slovenije, št. 15/2005.

## **7. PRILOGE**

PRILOGA A: Anketni vprašalnik za zbiranje kompetenc

PRILOGA B: Repertoarna lista kompetenc

PRILOGA C: Anketni vprašalnik o pomembnosti posameznih kompetenc

PRILOGA D: Anketni vprašalnik za oceno 360°

PRILOGA E: Primer opisa delovnega mesta

## PRILOGA A: Anketni vprašalnik za zbiranje kompetenc

Prosim vas, da napišete vaše mnenje o spodnjih vprašanjih. Ob tem upoštevajte pojasnilo, da je z besedo lastnost mišljeno naslednje:

- osebnostne lastnosti,
- veščine,
- znanja,
- izobrazba,
- sposobnost,
- motiv.

1. Za delovno mesto VODJA PODROČJA napišite:

- vse lastnosti , zaradi katerih oseba na tem delovnem mestu svoje delo opravlja nadpovprečno.
  
- vse lastnosti ali pomanjkanje katerih lastnosti privede do tega, da oseba svoje delo opravlja podpovprečno.

---

2. Za delovno mesto VODJA MONTAŽE IN SERVISA napišite:

- vse lastnosti , zaradi katerih oseba na tem delovnem mestu svoje delo opravlja nadpovprečno.
  
  - vse lastnosti ali pomanjkanje katerih lastnosti privede do tega, da oseba svoje delo opravlja podpovprečno.
-

3. Za delovno mesto MONTER/SERVISER napišite:

- vse lastnosti , zaradi katerih oseba na tem delovnem mestu svoje delo opravlja nadpovprečno.
  
  - vse lastnosti ali pomanjkanje katerih lastnosti privede do tega, da oseba svoje delo opravlja podpovprečno.
- 

4. Za delovno mesto SPECIALIST ZA IMPLEMENTACIJO, VZDRŽEVANJE IN TEHNIČNO POMOČ napišite:

- vse lastnosti , zaradi katerih oseba na tem delovnem mestu svoje delo opravlja nadpovprečno.
  
  - vse lastnosti ali pomanjkanje katerih lastnosti privede do tega, da oseba svoje delo opravlja podpovprečno.
- 

5. Za delovno mesto RAZVOJNI INŽENIR napišite:

- vse lastnosti , zaradi katerih oseba na tem delovnem mestu svoje delo opravlja nadpovprečno.
  
- vse lastnosti ali pomanjkanje katerih lastnosti privede do tega, da oseba svoje delo opravlja podpovprečno.

**Zahvaljujem se vam za sodelovanje!**

## PRILOGA B: Repertoarna lista kompetenc

### Skupne (ključne) kompetence

	Neosebna oblika	1. oseba ednine	3. oseba ednine
1.1	Tolerantnost do drugačnega razmišljanja	Sem toleranten do ljudi, ki razmiljajo drugače kot jaz.	Je toleranten do ljudi, ki razmišljajo drugače kot on.
1.2	Držanje obljube	Kar obljubim, to tudi naredim.	Kar obljubi, to tudi naredi.
1.3	Samoinicijativnost	Dajem pobude.	Daje pobude.
1.4	Točnost	Sem točen.	Je točen.
1.5	Samostojnost pri opravljanju dela	Pri delu sem samostojen.	Pri delu je samostojen.
1.6	Pozitivni pristop do ljudi in situacij	K ljudem in situacijam pristopam pozitivno.	K ljudem in situacijam pristopa pozitivno.
1.7	Discipliniranost	Sem discipliniran.	Je discipliniran.
1.8	Vsestranskost (dobro opravljanje nalog iz različnih področij)	Sem vsestranska oseba.	Je vsestranska oseba.
1.9	Pripravljenost na nove izzive	Sprejemam nove izzive.	Sprejema nove izzive.
1.10	Upoštevanje nasvetov drugih	Upoštevam nasvete drugih.	Upošteva nasvete drugih.
1.11	Zanesljivost	Sem zanesljiv.	Je zanesljiv.
1.12	Ekonomičnost in racionalnost pri uporabi razpoložljivih virov	Sem ekonomičen in racionalen pri uporabi razpoložljivih virov.	Je ekonomičen in racionalen pri uporabi razpoložljivih virov.
1.13	Osredotočenost na rezultate	Osredotočen sem na rezultate.	Osredotočen sem na rezultate.
1.14	Sposobnost hitrega, a učinkovitega opravljanja nalog	Hitro in učinkovito opravljam naloge.	Hitro in učinkovito opravlja naloge.
1.15	Pripravljenost na učenje in osvajanje novih znanj in izkušenj	Pripravljen sem se učiti in osvajati nova znanja in izkušnje.	Pripravljen se je učiti in osvajati nova znanja in izkušnje.
1.16	Objektivnost	Sem objektivni.	Je objektivni.
1.17	Zastopanje stališč in politike podjetja vedno in povsod	Zastopam stališča in politiko podjetja vedno in povsod pri delu.	Zastopa stališča in politiko podjetja vedno in povsod pri delu.
1.18	Sposobnost poiskati vse razpoložljive vire pri iskanju informacij	Pri iskanju informacij, uporabim vse vire, ki so mi na razpolago.	Pri iskanju informacij, uporabim vse vire, ki so mi na razpolago.

### Specifične kompetence I: Osebnostne in vedenjske kompetence

2.1	Improviziranje (v nepredvidenih situacijah, npr. v primeru, da ni na razpolago vseh informacijami, orodji...)	Znam improvizirati (v nepredvidenih situacijah, npr. v primeru, da ne razpolagam z vsemi informacijami, orodji...).	Zna improvizirati (v nepredvidenih situacijah, npr. v primeru, da ne razpolagam z vsemi informacijami, orodji...).
-----	---	---	--

2.2	Iščejo se rešitve za boljšo organiziranost in izvedbo nalog ter se jih uvaja v prakso	Iščem rešitve za boljšo organiziranost in izvedbo nalog ter jih uvajam v prakso.	Išče rešitve za boljšo organiziranost in izvedbo nalog ter jih uvaja v prakso.
2.3	Prilagajanje in spreminjanje načina dela in metod v procesih glede na spreminjanje zahtev trga	Prilagajam in spreminjam način dela in metode v procesih glede na spreminjanje zahtev trga.	Prilagaja in spreminja način dela in metode v procesih glede na spreminjanje zahtev trga.
2.4	Sposobnost izpeljave celotnega postopka - od ideje do realizacije ideje	Sposoben sem izpeljati celoten postopek - od ideje do končnega rezultata.	Sposoben je izpeljati celoten postopek - od ideje do končnega rezultata.
2.5	Prinašanje rešitev in ne problemov	Prinašam rešitve in ne probleme.	Prinaša rešitve in ne probleme.

3.1	Sprejemanje odgovornosti za svoje delo oz. odločitve	Za svoje delo oz. odločitve sem pripravljen sprejeti vso odgovornost.	Za svoje delo oz. odločitve je pripravljena sprejeti vso odgovornost.
3.2	Sposobnost sprejemanja odločitev v vsaki situaciji (tudi na podlagi nepopolnih informacij in v negotovih pogojih)	Sposoben sem sprejeti odločitev v vsaki situaciji (tudi na podlagi nepopolnih informacij in v negotovih pogojih).	Sposoben je sprejeti odločitev v vsaki situaciji (tudi na podlagi nepopolnih informacij in v negotovih pogojih).
3.3	Odločanje s posvetovanjem (najprej se posvetuje, a ko sprejme odločitev trdno stoji za njo)	Odločam se s posvetovanjem (najprej se posvetujem, a ko sprejme odločitev trdno stojim za njo).	Odloča se s posvetovanjem (najprej se posvetuje, a ko sprejme odločitev trdno stoji za njo).
3.4	Sprejemanje odločitev na podlagi argumentov, ne občutkov	Sprejema odločitve na podlagi argumentov, ne občutkov.	Sprejemam odločitve na podlagi argumentov, ne občutkov.
3.5	Sposobnost sprejemanja kritik kot konstruktivnih in razmišljanje o njih	Znam sprejemati kritike kot konstruktivne in razmišljam o njih.	Zna sprejemati kritike kot konstruktivne in razmišlja o njih.
3.6	Transparentnost dela in odločitev	Moje delo in odločitve so transparentne.	Njegovo delo in odločitve so transparentne.
3.7	Imeti svobodo pri strokovnem odločanju	Imam svobodo pri strokovnem odločanju.	Ima svobodo pri strokovnem odločanju.

4.1	Sposobnost dobre koncentracije	Pri opravljanju dela se znam dobro skoncentrirati.	Pri opravljanju dela se zna dobro skoncentrirati.
4.2	Prijaznost	Sem prijazen.	Je prijazen.
4.3	Potrpežljivost	Sem potrpežljiv.	Je potrpežljiv.
4.4	Vztrajnost (neuspešen poskus ne pomeni predaje)	Sem vztrajen (če mi ne uspe v prvem poskusu, se ne predam).	Je vztrajen (če mu ne uspe v prvem poskusu, se ne preda).
4.5	Sposobnost hitrega učenja	Hitro se učim.	Hitro se uči.
4.6	Drznost in tveganje	Sem drzen in pripravljen tvegati.	Je drzen in pripravljen tvegati.
4.7	Nekonfliktnost	Nisem konfliktna oseba.	Ni konfliktna oseba.
4.8	Urejena zunanost	Skrbim za svojo zunanjo	Skrbi za svojo zunanjo



		podobo in sem vedno urejen.	podobo in je vedno urejen.
4.9	Profesionalnost (na stvari se ne gleda čustveno in ne spušča se na osebno raven)	Sem profesionallec. Na stvari ne gledam čustveno in se ne spuščam na osebno raven.	Je profesionallec. Na stvari ne gleda čustveno in se ne spušča na osebno raven.
4.10	Sposobnost diplomatskega obnašanja in dajanja odgovorov pri občutljivejših temah	Pri občutljivejših temah se diplomatsko obnašam in dajanja diplomatske odgovore.	Pri občutljivejših temah se diplomatsko obnašam in dajanja diplomatske odgovore.
4.11	Nadziranje svojega obnašanja tudi v najtežjih situacijah in kadar je pod hudim pritiskom	Tudi v najtežjih situacijah in pod hudimi pritiski zna kontrolirati svoje obnašanje.	Tudi v najtežjih situacijah in pod hudimi pritiski znam kontrolirati svoje obnašanje.

5.1	Dobro prenašanje pritiska pri opravljanju več nalog naenkrat in pri časovnih pritiskih	Dobro prenašam obremenitve (opravljanje več nalog naenkrat) in časovne pritiske.	Dobro prenaša obremenitve (opravljanje več nalog naenkrat) in časovne pritiske.
5.2	Sočasno reševanje večjega števila različnih problemov oz. nalog	Sočasno znam reševati večje število različnih problemov oz. nalog.	Sočasno zna reševati večje število različnih problemov oz. nalog.
5.3	Organiziranje dela glede na prioritete nalog	Delo znam organizirati glede na prioritete nalog.	Delo zna organizirati glede na prioritete nalog.

6.1	Strateško razmišljanje	Razmišljam strateško.	Vedno razmišlja strateško.
6.2	Občutek za realnost (sposobnost realnega planiranja časa, stroškov, rezultatov)	Imam občutek za realnost, zato realno planiram.	Ima občutek za realnost, zato realno planira.

7.1	Sposobnost odkrivanja vzrokov konflikta	Znam poiskati rešitev konflikta.	Zna poiskati vzrok konflikta.
7.2	Sposobnost odkrivanja reševanja konflikta	Znam poiskati vzrok konflikta.	Zna poiskati rešitev konflikta.
7.3	Sposobnost predvidevanj kritičnih točk in možnih problemov	Predvidim kritične točke in možne probleme.	Predvidi kritične točke in možne probleme.
7.4	Razmišljanje o dolgoročnih posledicah odločitev	Razmišljam o dolgoročnih posledicah odločitev.	Razmišlja o dolgoročnih posledicah odločitev.

### Specifične kompetence II: Kompetence za delo z ljudmi

8.1	Zavedanje odgovornosti do sodelavcev, skrbi za dobro počutje, razumevanje, delo in razvoj podrejenih	Zavedam se odgovornosti do sodelavcev, skrbim za dobro počutje, razumevanje, delo in razvoj podrejenih.	Zaveda se odgovornosti do sodelavcev, skrbi za dobro počutje, razumevanje, delo in razvoj podrejenih.
8.2	Dostopnost (odprtost) za vse ljudi okoli sebe	Dostopen (odprt) sem za vse ljudi okoli sebe.	Dostopen je za vse ljudi okoli sebe.

8.3	Odprtost za predloge in ideje drugih	Sem odprt za predloge in ideje drugih.	Je odprt za predloge in ideje drugih.
8.4	Sposobnost ohranjanja ravnovesja med nadrejenimi in podrejenimi	Ohranjam ravnovesje med nadrejenimi in podrejenimi.	Ohranja ravnovesje med nadrejenimi in podrejenimi.
8.5	Sposobnost vzpostavljanja avtoritete	Znam vzpostaviti avtoriteto.	Zna vzpostaviti avtoriteto.
8.6	Sposobnost učinkovite organizacije in koordinacije virov (človeških, finančnih, materialnih, tehnoloških)	Imam organizacijske sposobnosti.	Ima organizacijske sposobnosti.
8.7	Strogost in zahtevnost do podrejenih in sebe. Ukrepanje ob nezadovoljivih rezultatih.	Strog in zahteven sem do ljudi, ki jih vodim in do sebe. Ukrepam ob nezadovoljivih rezultatih.	Strog in zahteven je do ljudi, ki jih vodi in do sebe. Ukrepa ob nezadovoljivih rezultatih.
8.8	Reševanje neskladij in problemov vedno samo v krogu tistih, ki se jih tičejo (in ne pred vsemi)	Neskladja in probleme vedno rešujem samo v krogu tistih, ki se jih tičejo (in ne pred vsemi).	Neskladja in probleme vedno rešuje samo v krogu tistih, ki se jih tičejo (in ne pred vsemi).
8.9	Delegiranje nalog	Delegira naloge (vsega se ne trudi opraviti sam).	Delegiram naloge (vsega se ne trudim opraviti sam).
8.10	Prezemanje odgovornosti za odločitve sodelavcev na nižjih nivojih	Prezemanam odgovornosti za odločitve sodelavcev na nižjih nivojih.	Prezema odgovornosti za odločitve sodelavcev na nižjih nivojih.
8.11	Zaupanje v kompetentnost sodelavcev	Zaupam v kompetentnost sodelavcev.	Zaupam v kompetentnost sodelavcev.
8.12	Sprotno izrekanje pohvale	Sprotno izrekam pohvale.	Sprotno izreka pohvale.
8.13	Sposobnost reševanja konflikta neposredno z osebo, vpleteno v konflikt	Sposoben sem rešiti konflikt neposredno z osebo, vpleteno v konflikt.	Sposoben je rešiti konflikt neposredno z osebo, vpleteno v konflikt.
8.14	Poznavanje psihologije	Poznam psihologijo.	Pozna psihologijo.

9.1	Razvijanje in vzdrževanje visoke stopnje sodelovanja med sodelavci, prizadevanje za profesionalen pristop in dobre medsebojne odnose	Razvijam in vzdržujem visoko stopnjo sodelovanja med sodelavci, prizadevam si za profesionalen pristop in dobre medsebojne odnose v skupini.	Razvija in vzdržuje visoko stopnjo sodelovanja med sodelavci, prizadeva si za profesionalen pristop in dobre medsebojne odnose v skupini.
9.2	Prilagajanje različnim situacijam in različnim ljudem	Prilagajam se različnim situacijam in ljudem.	Prilagaja se različnim situacijam in ljudem.
9.3	Empatija - vživljanje v sogovornike in razumevanje njihovih potreb	Skušam se vživeti v sogovornike in razumeti njihove potrebe.	Skuša se vživeti v sogovornike in razumeti njihove potrebe.
9.4	Ogibanje konfliktov s člani tima	Ogibam se konfliktom s člani tima.	Ogiba se konfliktom s člani tima.
9.5	Prizadevanje za soglasne rešitve in odločitve	Prizadevam se za soglasne rešitve in odločitve.	Prizadeva se za soglasne rešitve in odločitve.

9.6	Sprejemanje posredništva v konfliktih	Sprejemam posredništvo v konfliktu.	Sprejema posredništvo v konfliktu.
-----	---------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------

10.1	Prilagajanje načina komuniciranja različnim vrstam (nivojem) sogovornikov	Način komuniciranja prilagodim različnim vrstam (nivojem) sogovornikov.	Način komuniciranja prilagodi različnim vrstam (nivojem) sogovornikov.
10.2	Sposobnost pogajanja	Znam se pogajati.	Zna se pogajati.
10.3	Govorne veščine - zmožnost obračanja besed tako, kot jih stranka želi slišati	Sem dober govornik. Besede znam obrniti tako, kot jih stranka želi slišati.	Je dober govornik. Besede zna obrniti tako, kot jih stranka želi slišati.
10.4	Nenehno ustvarjanje in širjenje mreže kontaktov	Nenehno ustvarjam in širim mrežo kontaktov.	Nenehno ustvarja in širi mrežo kontaktov.
10.5	Zadovoljiva splošna razgledanost za sposobnost razgovorov o različnih družbenih temah	Sem splošno razgledan in sem se sposoben pogovarjati o mnogih temah.	Je splošno razgledan in se je sposoben pogovarjati o mnogih temah.
10.6	Sposobnost javnega nastopanja in dobre predstavitve	Znam javno nastopati in naredim dobro predstavitev.	Zna javno nastopati in naredi dobro predstavitev.
10.7	Sposobnost opazovanja	Sem dober opazovalec.	Je dober opazovalec.
10.8	Znanje strokovnega angleškega jezika govorno in pisno.	Obvladam strokovni angleški jezik govorno in pisno.	Obvlada strokovni angleški jezik govorno in pisno.

11.1	Učinkovito prenašanje zahtevanega znanja na sodelavce	Zahtevno znanje učinkovito prenašam na sodelavce.	Zahtevno znanje učinkovito prenaša na sodelavce.
11.2	Sposobnost razlage zapletenih pojmov in stvari na preprost in slikovit način	Zapletene pojme, stvari razložim na preprost in slikovit način.	Zapletene pojme, stvari razloži na preprost in slikovit način.

### Specifične kompetence III:

#### Kompetence za delo z informacijami (priprava, uporaba in posredovanje)

12.1	Pismenost (pravilna uporaba jezika, slovnice in lepo oblikovanje stavkov)	Pozoren sem na pravilno uporabo jezika, slovnico in lepo oblikovanje stavkov.	Pozoren je na pravilno uporabo jezika, slovnico in lepo oblikovanje stavkov.
12.2	Uporaba logičnega povezovanja pri reševanju problemov, načrtovanju dela...	Uporabljam logiko (pri reševanju problemov, načrtovanju dela...).	Uporablja logiko (pri reševanju problemov, načrtovanju dela...).
12.3	Analiziranje podatkov in sistematično odpravljanje napak	Analiziram napake in jih sistematično odpravljam.	Analizira napake in jih sistematično odpravlja.
12.4	Uporaba znanj iz tehničnega in ekonomskega področja	Uporabljam in povezujem znanja iz tehničnega in ekonomskega področja.	Uporablja in povezuje znanja iz tehničnega in ekonomskega področja.

12.5	Hitro operiranje s števkami (kalkuliranje)	Hitro operiram s števkami (kalkuliram).	Hitro operira s števkami (kalkulira).
12.6	Sposobnost selekcioniranja (pravih priložnosti od manj verjetnih)	Imam občutek za selekcioniranje pravih priložnosti od manj verjetnih.	Ima občutek za selekcioniranje pravih priložnosti od manj verjetnih.
12.7	Doslednost pri urejanju in ažuriranju dokumentacije	Pri urejanju dokumentacije sem dosleden in ažuren.	Pri urejanju dokumentacije je dosleden in ažuren.
12.8	Podrobno poznavanje dejavnosti, v katerih posluje podjetje	Podrobno poznam dejavnost, s katero se ukvarjam.	Podrobno poznam dejavnost, s katero se ukvarjam.
12.9	Sposobnost poglobljene analize podatkov / problemov in luščenja bistva	Poglobljeno analiziram podatke in izluščim bistvo.	Poglobljeno analizira podatke in izluščim bistvo.
12.10	Poznavanje in razumevanje vseh procesov v podjetju in njihove medsebojne povezave	Pozna in razume vse procese v podjetju in njihove medsebojne povezave.	Poznam in razumem vse procese v podjetju in njihove medsebojne povezave.
12.11	Natančno, pravočasno in varno ravnanje z zahtevnimi informacijami - sprejemanje, posredovanje in arhiviranje	Natančno, pravočasno in varno ravnam z zahtevnimi informacijami, jih sprejemam, posredujem in arhiviram.	Natančno, pravočasno in varno ravnam z zahtevnimi informacijami, jih sprejema, posredujem arhivira.
12.12	Poznavanje in upoštevanje osnov ekonomije pri analiziranju, organiziranju...	Poznam in upoštevam osnove ekonomije pri analiziranju, optimiziranju, organiziranju...	Pozna in upošteva osnove ekonomije pri analiziranju, optimiziranju, organiziranju...
12.13	Združevanje delnih rešitev v celoto	Znam združevati delne rešitve v celoto.	Zna združevati delne rešitve v celoto.

#### Specifične kompetence IV: Kompetence za delo s stvarmi

13.1	Motorične sposobnosti	Imam motorične sposobnosti.	Ima motorične sposobnosti.
13.2	Spremljanje in uporaba novih tehnik, metod in orodij pri delu	Spremljam nove tehnike, metode in orodja in jih uporabljam pri delu.	Spremljam nove tehnike, metode in orodja in jih uporabljam pri delu.
13.3	Poglabljanje v način delovanja naprav, s katerimi se srečujem pri delu	Poglabljam se v način delovanja naprav, s katerimi se srečujem pri delu.	Poglablja se v način delovanja naprav, s katerimi se srečuje pri delu.
13.4	Poznavanje zakonitosti elektrotehnike in informatike (elektronskih komponent in sklopov)	Poznavam zakonitosti elektrotehnike in informatike (elektronskih komponent in sklopov).	Pozna zakonitosti elektrotehnike in informatike (elektronskih komponent in sklopov).
13.5	Poznavanje dela s programskim jezikom Delphi	Znam delati s programskim jezikom Delphi.	Zna delati s programskim jezikom Delphi.
13.6	Poznavanje tehnologij C/C++, Java in .NET platforme(C#)	Poznam delo s tehnologijami C/C++, Java in .NET platforme(C#).	Pozna delo s tehnologijami C/C++, Java in .NET platforme(C#).

13.7	Poznavanje relacijskih baz podatkov in SQL-a	Znam delati z relacijskimi bazami podatkov in SQL-om.	Zna delati z relacijskimi bazami podatkov in SQL-om.
13.8	Poznavanje konfiguracije PC hardware-a	Poznam konfiguracijo PC hardware-a.	Pozna konfiguracijo PC hardware-a.
13.9	Poznavanje specifičnega hardware-a, ki je vezan na rešitve podjetja	Poznam specifični hardware-a, ki ga zahtevajo naše rešitve.	Pozna specifični hardware-a, ki ga zahtevajo naše rešitve.
13.10	Poznavanje način delovanja specifičnega software-a, ki je vezan na rešitve podjetja	Poznam način delovanja specifičnega software-a, ki ga zahtevajo naše rešitve.	Pozna način delovanja specifičnega software-a, ki ga zahtevajo naše rešitve.
13.11	Poznavanje Windows operativnih sistemov	Znam delati z Windows operativnimi sistemi.	Zna delati z Windows operativnimi sistemi.
13.12	Poznavanje Linux operativnih sistemov	Znam delati z Linux operativnimi sistemi.	Zna delati z Linux operativnimi sistemi.
13.13	Sposobnost poiskati način integriranja, tako da povezano delujejo naše rešitve z rešitvami, ki že obstajajo pri strankah	Sposoben sem poiskati način integriranja, tako da povezano delujejo naše rešitve z rešitvami, ki že obstajajo pri strankah.	Sposoben je poiskati način integriranja, tako da povezano delujejo naše rešitve z rešitvami, ki že obstajajo pri strankah.
13.14	Poznavanje instalacijskih procedur za instalacijo softwarea v Windows-ih	Poznavam instalacijske procedure za instalacijo softwarea v Windows-ih.	Pozna instalacijske procedure za instalacijo softwarea v Windows-ih.
13.15	Znanje administracije Microsoft operacijskih sistemov (Windows NT 4 0, 2000 Server, Xp, 2003)	Znam administrirati Microsoft operacijske sisteme (Windows NT 4 0, 2000 Server, Xp, 2003).	Zna administrirati Microsoft operacijske sisteme (Windows NT 4 0, 2000 Server, Xp, 2003).
13.16	Konstantno spremljanje in proučevanje novih tehnologij, ki se koristijo na tržišču	Konstantno spremljam in proučujem nove tehnologije, ki se koristijo na tržišču.	Konstantno spremlja in proučuje nove tehnologije, ki se koristijo na tržišču.
13.17	Poznavanje dela z Microsoft Office paketom	Znam delati z Microsoft Office paketom.	Zna delati z Microsoft Office paketom.
13.18	Poznavanje mrežnih protokolov, routing-a, spajanj in stalnih internet povezav (TCP/IP, ISDN, WAN, LAN, ADSL, Frame Relay)	Poznam mrežne protokole, routing, spajanje in stalne internet povezave (TCP/IP, ISDN, WAN, LAN, ADSL, Frame Relay).	Pozna mrežne protokole, routing, spajanje in stalne internet povezave (TCP/IP, ISDN, WAN, LAN, ADSL, Frame Relay).
13.19	Poznavanje mrežnih aplikacij pod MS Windows okrožjem (antivirusni programi, deljenje veze ne Internet, file & printer sharing, remote server access, dial-in, dial-out)	Poznam mrežne aplikacije pod MS Windows okrožjem (antivirusni programi, deljenje veze ne Internet, file & printer sharing, remote server access, dial-in, dial-out).	Pozna mrežne aplikacije pod MS Windows okrožjem (antivirusni programi, deljenje veze ne Internet, file & printer sharing, remote server access, dial-in, dial-out).

13.20	Poznavanje mrežne opreme (kabli, vtičnice, konektori, hub, switch, media konverteri, routeri, Access Point-i, leased-line modemi...)	Poznam mrežno opremo: kabli, vtičnice, konektori, hub, switch, media konverteri, routeri, Access Point-i, leased-line modemi, ethernet bidge-evi...	Pozna mrežno opremo: kabli, vtičnice, konektori, hub, switch, media konverteri, routeri, Access Point-i, leased-line modemi, ethernet bidge-evi...
13.21	Obvladovanje predpisov za delo in načina dela v eksplozivnih področjih	Obvladam predpise za delo in način dela v eksplozivnih področjih.	Obvlada predpise za delo in način dela v eksplozivnih področjih.
13.22	Znanje vožnje osebne in dostavnega vozila	Znam voziti osebno in dostavno vozilo.	Zna voziti osebno in dostavno vozilo.
13.23	Obvladovanje logike razvojnega procesa	Obvladamam logiko razvojnega procesa.	Obvlada logiko razvojnega procesa.
13.24	Obvladovanje koncepta objektno orientiranega programiranja (OOP)	Obvladam koncept objektno orientiranega programiranja (OOP).	Obvlada koncept objektno orientiranega programiranja (OOP).
13.25	Obvladovanje koncepta proceduralnega programiranja	Obvladovam koncept proceduralnega programiranja.	Obvlada koncept proceduralnega programiranja.
13.26	Sposobnost abstraktnega razmišljanja pri iskanju izhodov razvojnega procesa	Pri iskanju izhodov razvojnega procesa razmišljam abstraktno.	Pri iskanju izhodov razvojnega procesa razmišlja abstraktno.

13.27	Obvladovanje terminologije, povezane s tehnologijami, ki se uporabljajo v procesih razvoja in implementacije	Obvladujem terminologijo, povezano s tehnologijami, ki se uporabljajo v procesih razvoja in implementacije.	Obvladuje terminologijo, povezano s tehnologijami, ki se uporabljajo v procesih razvoja in implementacije.
13.28	Poznavanje razvojnih orodij Microsoft Visual studio in Eclipse	Znam delati z razvojnimi orodji Microsoft Visual studio in Eclipse.	Zna delati z razvojnimi orodji Microsoft Visual studio in Eclipse.
13.29	Natančnost pri sestavljanju in razstavljanju delov v procesih montaže in servisiranja	Natančen sem pri sestavljanju in razstavljanju delov v procesih montaže in servisiranja.	Natančen je pri sestavljanju in razstavljanju delov v procesih montaže in servisiranja.
13.30	Poznavanje osnov GSM in GPRS tehnologij	Obvladam osnove GSM in GPRS tehnologij.	Obvlada osnove GSM in GPRS tehnologij.
13.31	Strokovno znanje iz področja telekomunikacij	Imam strokovno znanje iz področja telekomunikacij.	Ima strokovno znanje iz področja telekomunikacij.
13.32	Strokovno znanje automehanike	Imam strokovno znanje automehanike.	Ima strokovno znanje automehanike.

**PRILOGA C: Anketni vprašalnik o pomembnosti posameznih kompetenc - primer za delovno mesto VODJA PODROČJA**

	<b>Delovno mesto: Vodja področja</b>	<b>Proces</b>	<b>PP 101 Vodenje podjetja</b>								<b>PP103 Vodenje kakovosti</b>							
	<p><b>Navodilo:</b>                      Prosimo vas, da ocenite katere kompetence so pomembne/potrebne za uspešno in učinkovito izvedbo posamezne aktivnosti ter va kateri meri. Pomembnost posamezne kompetence ocenite z naslednjimi ocenami:                      1 – nepotrebna kompetenca                      2 – potrebna razvita v manjši meri                      3 – srednje potrebna kompetenca                      4 – zelo potrebna kompetenca                      5 – odločujoča kompetenca</p>	<b>Aktivnost</b>	Postavljanje strategije, vizije in ciljev področja	Planiranje poslovanja področja	Organiziranje virov (materialnih, človeških, finančnih) na nivoju področja	Vodenje področja	Odločanje na nivoju področja	Strokovn apomoč in sodelovanje z drugimi področji	Podpisovanje dokumentov (glede na pristojnosti)	Spremljanje dela področja	Uvajanje sprememb v poslovanje področja	Izdela poslovni planov in poročil	Spoznavanje zaposlenih s kakovostjo, ozaveščanje o zahtevah kupcev	Izvajanje aktivnosti stalnih izboljšav	Merjenja procesa	Merjenja zadovoljstva kupcev	Spremljanje zakonodaje	Sodelovanje z zunanjimi institucijami
1.1	Ali je za aktivnost pomembno, da je izvajalec toleranten do drugačnega razmišljanja?																	
1.2	Ali je za aktivnost pomembno, da izvajalec drži obljubo?																	
1.3	Ali je za aktivnost pomembno, da je izvajalec samoinicijativen?																	



1.4	Ali je za aktivnost pomembno, da je izvajalec točen?																		
...	...																		
13.29	Ali je za aktivnost pomembno, da je izvajalec natančen pri sestavljanju in razstavljanju delov v procesih montaže in servisiranja?																		
13.30	Ali je za aktivnost pomembno, da izvajalec poznavanje osnove GSM in GPRS tehnologij?																		
13.31	Ali je za aktivnost pomembno, da ima izvajalec strokovno znanje iz področja telekomunikacij?																		
13.32	Ali je za aktivnost pomembno, da ima izvajalec strokovno znanje iz automehanike?																		

<b>Delovno mesto: Vodja področja</b>	<b>Proces</b>	<b>PP103 Vodenje projektov</b>	<b>PP 302 Upravljanje človeških virov</b>
--------------------------------------	---------------	--------------------------------	---

	<p><b>Navodilo:</b>          Prosimo vas, da ocenite katere kompetence so pomembne/potrebne za uspešno in učinkovito izvedbo posamezne aktivnosti ter va kateri meri. Pomembnost posamezne kompetence ocenite z naslednjimi ocenami:          1 – nepotrebna kompetenca          2 – potrebna razvita v manjši meri          3 – srednje potrebna kompetenca          4 – zelo potrebna kompetenca          5 – odločujoča kompetenca</p>	<p><b>Aktivnost</b></p>	<p>Postavljanje vodje projekta in članov</p>	<p>Preverjanje idejnih rešitev</p>	<p>Rangiranje projekta glede na prioritete</p>	<p>Pregled in potrditev projektnega plana in etno v podjetju potvrda projektnog plana interno u poduzeću</p>	<p>Potrditev spremembe projektnega plana</p>	<p>Strokovna pomoč podrijenim pri njihovem delu</p>	<p>Pregled in potrditev zaključne faze in spremembe plana</p>	<p>Potrditev zaključka projekta</p>	<p>Pomoč pri izdelavi sistemizacije in opisa delovnih mest</p>	<p>Definiranje potreb po človeških virih (planiranje za svoje področje)</p>	<p>Sodelovanje na selekcijskih razgovorih</p>	<p>Izbira kandidata za delovno mesto</p>	<p>Vodenje uvodnega razgovora o načinu dela v področju kadar novi zaposleni prične z delom</p>	<p>Osposabljanje in učenje novih zaposlenih</p>	<p>Arbitriranje v nesoglasnostih med zaposlenimi</p>	<p>Ocenjevanje dela zaposlenih in odločanje o stimulaciji</p>	<p>Odobritev letnega dopusta podrejenim</p>	<p>Odločanje o odpovedi delovnega razmerja</p>	<p>Izdelava letnih planov za izobraževanje</p>	<p>Skrb o notranji komunikaciji in obveščanju</p>	<p>Planiranje razvoja in karijere podrejenih</p>	<p>Izvajanje letnih razgovorov</p>
1.1	<p>Ali je za aktivnost pomembno, da je izvajalec toleranten do drugačnega razmišljanja?</p>																							
1.2	<p>Ali je za aktivnost pomembno, da izvajalec drži obljubo?</p>																							
1.3	<p>Ali je za aktivnost pomembno, da je izvajalec samoinicijativen?</p>																							
1.4	<p>Ali je za aktivnost pomembno, da je izvajalec točen?</p>																							
1.5	<p>Ali je za aktivnost pomembno, da je izvajalec samostojen pri opravljanju</p>																							

	dela?																								
1.6	Ali je za aktivnost pomembno, da ima izvajalec pozitiven pristop do ljudi in situacij?																								
...	...																								
13.29	Ali je za aktivnost pomembno, da je izvajalec natančen pri sestavljanju in razstavljanju delov v procesih montaže in servisiranja?																								
13.30	Ali je za aktivnost pomembno, da izvajalec poznavanje osnove GSM in GPRS tehnologij?																								
13.31	Ali je za aktivnost pomembno, da ima izvajalec strokovno znanje iz področja telekomunikacij?																								
13.32	Ali je za aktivnost pomembno, da ima izvajalec strokovno znanje iz automehanike?																								

## PRILOGA D: Anketni vprašalnik za oceno 360°

<b>Navodilo:</b> Prosimo vas, da ocenite ali vi osebno in osebe, ki so navedene v vprašalniku imate/imajo razvite spodaj navedene kompetence in v kolikšni meri. Razvitost posamezne kompetence ocenite z naslednjimi ocenami: 1 – nerazvita kompetenca 2 – razvita v manjši meri 3 – srednje razvita kompetenca 4 – zelo razvita kompetenca 5 – izrazito razvita kompetenca		Osebna ocena	Oseba 1	Oseba 2	Oseba 3	Oseba 4	Oseba 5
1.1	Tolerantnost do drugačnega razmišljanja						
1.2	Držanje obljube						
1.3	Samoiniciativnost						
1.4	Točnost						
1.5	Samostojnost pri opravljanju dela						
1.6	Pozitivni pristop do ljudi in situacij						
1.7	Discipliniranost						
1.8	Vsestranskost (dobro opravljanje nalog iz različnih področij)						
1.9	Pripravljenost na nove izzive						
1.10	Upoštevanje nasvetov drugih						
1.11	Zanesljivost						
1.12	Ekonomičnost in racionalnost pri uporabi razpoložljivih virov						
1.13	Osredotočenost na rezultate						
1.14	Sposobnost hitrega, a učinkovitega opravljanja nalog						
...	...						
13.24	Obvladovanje koncepta objektno orientiranega programiranja (OOP)						
13.25	Obvladovanje koncepta proceduralnega programiranja						
13.26	Sposobnost abstraktnega razmišljanja pri iskanju izhodov razvojnega procesa						
13.27	Obvladovanje terminologije, povezane s tehnologijami, ki se uporabljajo v procesih razvoja in implementacije						
13.28	Poznavanje razvojnih orodij Microsoft Visual studio in Eclipse						
13.29	Natančnost pri sestavljanju in razstavljanju delov v procesih montaže in servisiranja						
13.30	Poznavanje osnov GSM in GPRS tehnologij						
13.31	Strokovno znanje iz področja telekomunikacij						

**PRILOGA E: Opis delovnega mesta – primer za DM VODJA PODROČJA****Opis delovnega mesta / organizacijske vloge**Delovno mesto: **Vodja področja**Šifra DM: **X000.1**Področje: **X**Oddelek: **1**Odgovarja: **Direktorju****Glavne aktivnosti in odgovornosti organizacijske vloge:**

- Postavljanje strategije, vizije in ciljev področja
- Planiranje poslovanja področja
- Organiziranje virov (materialnih, človeških, finančnih) na nivoju področja
- Vodenje področja
- Odločanje na nivoju področja
- Strokovna pomoč in sodelovanje z drugimi področji
- Podpisovanje dokumentov (glede na pristojnosti)
- Spremljanje dela področja
- Uvajanje sprememb v poslovanje področja
- Izdelava poslovnih planov in poročil
  
- Spoznavanje zaposlenih s kakovostjo, ozaveščanje o zahtevah kupcev
- Izvajanje aktivnosti stalnih izboljšav
- Merjenja procesa
- Merjenja zadovoljstva kupcev
- Spremljanje zakonodaje
- Sodelovanje z zunanjimi institucijami
  
- Postavljanje vodje projekta in članov
- Preverjanje idejnih rešitev
- Rangiranje projekta glede na prioritete
- Pregled in potrditev projektnega plana internno v podjetju potvrda projektnega plana internno u poduzeću
- Potrditev spremembe projektnega plana
- Strokovna pomoč podrženim pri njihovem delu
- Pregled in potrditev zaključne faze in spremembe plana
- Potrditev zaključka projekta
  
- Pomoč pri izdelavi sistemizacije in opisa delovnih mest
- Definiranje potreb po človeških virih (planiranje za svoje področje)

- Sodelovanje na selekcijskih razgovorih
- Izbira kandidata za delovno mesto
- Vodenje uvodnega razgovora o načinu dela v področju kadar novi zaposleni prične z delom
- Osposabljanje in učenje novih zaposlenih
- Arbitriranje v nesoglasnostih med zaposlenimi
- Ocenjevanje dela zaposlenih in odločanje o stimulaciji
- Odobritev letnega dopusta podrejenim
- Odločanje o odpovedi delovnega razmerja
- Izdelava letnih planov za izobraževanje
- Skrb o notranji komunikaciji in obveščanju
- Planiranje razvoja in karijere podrejenih
- Izvajanje letnih razgovorov
- Odobritev in podpisovanje potnih nalogov, obračunov stroškov in delovnih ur

### Zahtevane kompetence za izvajanje aktivnosti:

- Minimalna strokovna izobrazba:** VSS - ekonomska, pravna ali tehnična smer (elektrotehnika, strojništvo, telekomunikacije) - odvisno od področja
- Izkušnje na podobnih delovnih mestih:** 4 leta
- Poznavanje tujih jezikov:** Angleški jezik - zelo dobro - govorno in pisno
- Vozniško dovoljenje:** B-Kategorija
- Poznavanje dela na računalniku:**
  - MS Office - napredno
- Potrebna znanja:**- strokovna znanja skladna področju dela
- Osebnostne lastnosti, veščine in sposobnosti:**
  - Sposobnost vzpostavljanja avtoritete
  - Prilagajanje načina komuniciranja različnim vrstam (nivojem) sogovornikov
  - Sposobnost dobre koncentracije
  - Uporaba logičnega povezovanja pri reševanju problemov, načrtovanju dela...
  - Poznavanje in razumevanje vseh procesov v podjetju in njihove medsebojne povezave
  - Natančno, pravočasno in varno ravnanje z zahtevnimi informacijami - sprejemanje, posredovanje in arhiviranje
  - Poznavanje psihologije
  - Objektivnost
  - Odprtost za predloge in ideje drugih
  - Samostojnost pri opravljanju dela
  - Sprejemanje odgovornosti za svoje delo oz. odločitve
  - Osredotočenost na rezultate

**Opomba:** Sprejemljiva je tudi druga strokovna izobrazba, če jo kandidat lahko nadomesti z ustreznimi delovnimi izkušnjami

## Ostalo

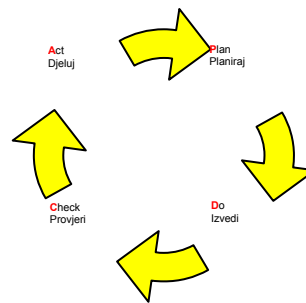
**Poskusno delo:** 12 mesecev

**Potrebna usposabljanja v okviru podjetja:** Strokovna izobraževanja skladno s potrebami, varstvo pri delu

**Zdravniški pregled:** Periodični managerski pregledi

**Delovna sredstva:** Prenosni računalnik, mobilni telefon, službeni avto, službena plačilna kartica

in ostalo skladno s potrebami delovnih aktivnosti



Pripravil:

Odobril:

Datum: