

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Hauptman

**Oblikovanje (identifikacija) kompetenčnih profilov v izbranem
podjetju**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Hauptman

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Oblikovanje (identifikacija) kompetenčnih profilov v izbranem
podjetju**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Hvala vsem, ki ste pomagali pri nastanku tega dela.

Oblikovanje (identifikacija) kompetenčnih profilov v izbranem podjetju

Kompetence in njihova pojavnost na področju menedžmenta kadrovskih virov so vse pogosteje predmet številnih razprav različnih ved, kadrovskih, upravljaljskih, organizacijskih in drugih. Pričujoča magistrska naloga obravnava oblikovanje kompetenčnih profilov delovnih mest tehničnih strok. Naš namen je v magistrski nalogi preučiti in poskusiti oblikovati kompetenčne profile tehničnih strok, ki sodelujejo v procesu razvoja novega proizvoda in so v praksi manjkraj obravnavani.

V teoretičnem delu podajamo spoznanja različnih avtorjev. Najprej se osredotočimo na predstavitev razvoja, različne definicije in klasifikacije pojma kompetenca ter opredelitev razlikovanja med kompetencami posameznika in organizacije. Sledijo teoretična opredelitev pojma menedžment človeških virov, razvoj vloge menedžmenta človeških virov ter definiranje strateškega menedžmenta človeških virov in njegove vloge v organizaciji, ta del pa zaključimo s poskusom opredelitve povezave menedžmenta človeških virov in uspešnostjo organizacije. Nadalje opozorimo še na vlogo kompetenc v kadrovske praksi. Pojem kompetenc se v zadnjih letih nenehno pojavlja v kadrovskih praksah. Vsaka organizacija stremi k čim večji učinkovitosti in odličnosti, k zaposlenim, katerih čas naj bo čim bolj kakovostno izkoriščen v dobrobit organizacije in vsakega posameznika. Delodajalci si želijo zaposlene s sposobnostmi, ki bodo omogočale uspeh organizacije. Torej stremijo h kompetentnim posameznikom. Teoretični del naloge zaključimo s predstavitvijo podjetja, v katerem smo izvedli raziskavo.

V empiričnem delu smo v izbranem podjetju preko ocene zaposlenih o pomembnosti in razvitosti kompetenc ugotavljali, ali se kompetenčni profili zaposlenih v preučevanem podjetju razlikujejo glede na zahtevnost delovnega mesta, ter ugotavljali obstoj pozitivne povezanosti med razvitostjo kompetenc zaposlenih in potrebnimi kompetencami v procesu razvoja proizvoda. Glavno vodilo je bilo vprašanje, katere so tiste kompetence posameznikov, ki ob organizacijskih vrednotah, ciljih in viziji najboljše pripomorejo k razvojnim nalogam v izbranem podjetju. Z evalvacijo fokusnih skupin smo analizirali, ovrednotili in modificirali nabor kompetenc posameznega obravnavanega delovnega mesta, analizirali poslovne procese podjetja, nato pa delo fokusnih skupin nadgradili z uporabo anketnega vprašalnika in s pomočjo korelacijske analize, parnega T-test, T-testa za neodvisne vzorce ter neparametričnega Wilcoxonovega testa analizirali ujemanje kompetenc zaposlenih in potrebnih kompetenc glede na opredeljene kompetenčne profile posameznih delovnih mestih v procesu razvoja novega proizvoda.

Rezultati raziskave so potrdili pomembnost opredeljenih kompetenc za razvojno usmeritev podjetja, a ob njihovem zavedanju hkrati tudi potrdili njihovo nezadostno razvitost. Analiza rezultatov empiričnega dela, skupaj s predlogi iz teoretičnega dela magistrske naloge, bo podjetju podana kot predlog za uvedbo kompetenčnega pristopa v kadrovske prakso (z namenom uporabe za vrednotenje delovnih mest, selekcijo novih kadrov, ocenjevanje delovne uspešnosti in poskusnega dela, kadrovanje nasledstev idr.).

Ključne besede: kompetence, kompetenčni profili, tehnološke kompetence, menedžment človeških virov, razvoj proizvodov

Modeling (identification) competence profiles in a selected company

Competence, and its incidence in the management of human resources, has increasingly been the subject of many discussions in various sciences: human resources, management, organizational and others. This master's thesis deals with the design of competence profiles for jobs in technical fields. The intention of this master's thesis is to examine and try to establish competency profiles in technical disciplines involved in the process of developing a new product, which are in practice less often discussed.

In the theoretical part we present the findings of various authors. Firstly, we focus on the presentation of the development, different definitions and classifications of the concept of competence and the definition of the distinction between the competence of individuals and the organization. This is followed by a theoretical definition of human resource management, the development of the role of human resource management and defining human resource strategic management and its role in the organization. This part concludes with an attempt to establish links between human resource management and organizational performance. Further to this, we draw attention to the role of competence in HR practice. The concept of competence in recent years has continued to appear in human resource practices. Every organization strives to maximize efficiency and excellence, to employees, whose time should be utilized as much as possible for the benefit of the organization and the individual themselves. Employers indeed desire employees with skills that will contribute to the success of the organization. Therefore they aspire to have competent individuals. The theoretical part of the thesis concludes with the presentation of a company, where a survey had been conducted.

Our purpose in the empirical part was to determine, through the employees' assessment of the importance and development of competence in the selected company, whether the competency profile of the employees in the company varies, depending on the complexity of the examination of the workplace, and to determine the existence of a positive link between the development of competence, and competence in the process of product development. The main premise was the question, which competence of individuals, besides organizational values, objectives and vision, best contributes to development tasks in the selected company. Through the evaluation of focus groups, we analysed, evaluated and modified a set of competence criteria of each workplace, analysed the business processes of the company, and afterwards upgraded the work of focus groups with the use of a questionnaire and in addition to which, with the help of correlation analysis, a T-test of the vapour, a T-test for independent samples and a non-parametric Wilcoxon's Test, we analysed the matching of employees' competence and the competence needed in relation to the identified competency profiles for specific jobs in the process of developing a new product.

The survey results confirm the relevance of the competence identified for the developmental direction of the company, but with this awareness also confirmed the lack of their development. An analysis of the results of the empirical work, along with suggestions from the theoretical part of the master's thesis, will be given to the company as a proposal for the introduction of a competence approach in the practice of human resources (with the intention for it to be used for job evaluation, the selection of new personnel, the evaluation of performance and experimental works, human resources succession etc.).

Keywords: competence, competence profiles, technological competencies, human resource management, product development

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	9
1.1 Obrazložitev znanstvene relevantnosti predlagane teme	9
1.2 Metoda dela in domneve ter prispevek in omejitve znanstvenega dela	12
1.3 Struktura naloge.....	14
2 KOMPETENCE	15
2.1 Izvor pojma kompetence	16
2.2 Poskus opredelitev kompetenc (posameznika).....	20
2.3 Razvrščanje kompetenc	24
2.3.1 Kompetence po ravneh	24
2.3.1.1 Ključne kompetence	24
2.3.1.2 Delovno specifične in organizacijsko specifične kompetence	27
2.3.1.3 Menedžerske (vodstvene) kompetence	28
2.3.2 Kompetence po dimenzijah.....	29
2.3.2.1 Pričakovane in potrebne kompetence.....	29
2.3.2.2 Dejanske in potencialne kompetence	29
2.3.2.3 Opisane in stopnjevane (razlikovalne) kompetence.....	29
2.4 Kompetence posameznika nasproti kompetencam organizacije	31
2.4.1 Kompetence organizacij.....	31
2.4.1.1 Ključne kompetence organizacij	32
2.4.1.2 Generične kompetence organizacij	33
2.4.1.3 Specifične kompetence organizacij.....	34
3 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV	36
3.1 Razvoj vloge menedžmenta človeških virov	36
3.2 Opredelitev menedžmenta človeških virov	38
3.3 Strateški menedžment človeških virov	42
3.4 Povezava menedžmenta človeških virov in uspešnosti organizacije.....	45

4 KOMPETENCE V KADROVSKI PRAKSI	50
4.1 Pomen kompetenc v sistemu menedžmenta človeških virov	50
4.1.1 Vzroki za naraščanje pomena kompetenc v kadrovski praksi	53
4.2 Metode ugotavljanja oziroma oblikovanja kompetenc.....	55
4.3 Kompetenčni modeli in profili	59
4.4 Specifičnost kompetenc proizvodnih podjetij	62
4.5 Kritike kompetenčnega pristopa	63
5 ANALIZA PROCESA RAZVOJA NOVEGA PROIZVODA V IZBRANEM PODJETJU	66
5.1 Predstavitev izbranega podjetja.....	66
5.1.1 Kadrovska struktura	67
5.2 Opis procesa razvoja novega proizvoda v izbranem podjetju	69
6 METODA RAZISKAVE IN ANALIZA REZULTATOV.....	71
6.1 Opis metode in postopka raziskave	72
6.2 Opis vzorca v izbranem podjetju	75
6.3 Merski instrumenti.....	77
6.4 Predstavitev uporabljenih statističnih metod.....	79
6.5 Rezultati raziskave.....	82
6.5.1 Opisne statistike	82
6.5.2 T-test za neodvisne vzorce.....	86
6.5.3 Korelacijska analiza	90
6.5.4 Parni t-test	92
6.5.5 Neparometrični Wilcoxon test	93
7 ZAKLJUČKI IN RAZPRAVA	96
7.1 Preverjanje hipotez	96
7.2 Ocena rezultatov in uspešnosti raziskave	99
8 LITERATURA.....	104
PRILOGE	111

Priloga A: vprašalnik – ocena pomembnosti posamezne kompetence za uspešen razvoj novega proizvoda.....	111
Priloga B: vprašalnik – ocena razvitosti posamezne kompetence za uspešen razvoj novega proizvoda	114

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Opredelitev kompetence timsko delo z opisi stopenj.....	30
Slika 6.1: Analiza primernosti vzorca.....	88

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Razvrščanje kompetenc	35
Tabela 3.1: Model strateškega MČV (HRM).....	44
Tabela 6.1: Socialno demografska statistika vzorca.....	75
Tabela 6.2: Izobrazbena struktura vzorca.....	76
Tabela 6.3: Opisne statistike.....	82
Tabela 6.4: Opisi (vrednosti) statistik.....	83
Tabela 6.5: Statistike skupin (opomba: 1 – vodstvo, 2 – ostalo).....	86
Tabela 6.6: T-test za neodvisne vzorce (pomembnost kompetenc).....	87
Tabela 6.7: Statistike skupin (opomba: 1 – vodstvo, 2 – ostalo).....	89
Tabela 6.8: T-test za neodvisne vzorce (razvitost kompetenc).....	89
Tabela 6.9: Korelacijska analiza pomembnosti in razvitosti skupin kompetenc.....	90
Tabela 6.10: Statistike parov vzorcev.....	92
Tabela 6.11: Rezultati parnega T-testa.....	93
Tabela 6.12: Rangi.....	93
Tabela 6.13: Neparametrični Wilcoxonov test.....	94

1 UVOD

1.1 Obrazložitev znanstvene relevantnosti predlagane teme

Nenehne spremembe na globalnem trgu, tako z gospodarskega, političnega, sociološkega kot tehnološkega vidika, terjajo od organizacij stalno prilagajanje, spreminjaje poslovnih pristopov, iskanje novih odgovorov in načinov, kako se soočiti z novimi zahtevami trga. Novi pristopi in prilagajanja se povezujejo z načrtovanjem in oblikovanjem uspešnih in učinkovitih organizacij z namenom pridobitve konkurenčne prednosti. Konkurenčna prednost pa se povezuje z inovativnostjo in sposobnostjo prilagajanja ter odzivanja novim zahtevam. V veliki meri se to dosega z zaposlenimi, saj je uspeh organizacije močno odvisen od človeških virov, tako notranjih kot zunanjih. Tisti, ki opravljajo posamezno istovrstno delo, imajo pogosto enako stopnjo ali povsem enako izobrazbo, pa to delo opravljajo različno uspešno. Poleg formalne, s certifikatom izkazane izobrazbe, kvalifikacije, očitno obstaja še nekaj, kar določa uspešnost in kakovost opravljanja določenega dela. Za tisto nekaj se je uveljavil izraz kompetence. Gre za preplet med seboj povezanih znanj, sposobnosti, spretnosti pa tudi motivov, izkušenj, vrednot in podobnih dejavnikov, ki posamezniku na različnih področjih, tudi in morda najbolj na poklicnem, omogočajo uspešno uresničitev vlog in izpolnitev nalog.

Pristopi, ki jih organizacije uporabljajo, da ostajajo konkurenčne in učinkovite, se zelo razlikujejo med seboj, se nenehno posodablja in prilagajajo specifikam same dejavnosti in okolja, v katerem podjetje deluje. Med enega izmed takšnih pristopov sodi tudi kompetenčni pristop.

Različne vede kompetenco različno definirajo, tako razvojno gledano skozi čas kot zaradi različnih izhodišč in potreb pri definiranju pojma. V času hitrih sprememb in znanstvenega razvoja se obseg potrebnih znanj izjemno hitro večja. Konec dvajsetega stoletja naj bi se obseg znanja podvojil v petih letih, v 21. stoletju poteka ta proces morda še nekoliko hitreje. Vsaka formalno pridobljena izobrazba brez vseživljenjskega izobraževanja postaja nezadostna oziroma hitro zastara. Izobraževanje ne more biti vselej le formalno, posameznik mora sam slediti spremembam, jih sprejemati, soočiti s svojim delom in jih inovativno uporabljati pri njem. Če kvalifikacija predstavlja predvsem rezultat uspešnega formalnega izobraževanja, pa kompetenca poudarja individualno plat, sposobnost uporabiti kvalifikacijo in nekaj napraviti učinkovito.

Pojem kompetenc se v zadnjih letih nenehno pojavlja v kadrovskih praksah. Vsaka organizacija stremi k čim večji učinkovitosti in odličnosti, k zaposlenim, katerih čas naj bo čim bolj kakovostno izkoriščen v dobrobit organizacije in vsakega posameznika. Delodajalci si namreč žele zaposlene s sposobnostmi, ki bodo omogočale uspeh organizacije. Torej stremijo h kompetentnim posameznikom. Svetlik o kompetenci pravi, da se kot »skupek izkazanih sposobnosti, znanj, spretnosti, vedenj in stališč posameznika pojavljajo na ključnih področjih upravljanja človeških virov« (Svetlik 2005, 7). V ospredje uspešnega poslovanja organizacije torej stopajo kadri, pomembno ni več le znanje, temveč na veljavi pridobivajo sposobnosti, zmožnosti pa tudi določena vedenja in ravnanja posameznika. Zaposleni si na drugi strani od vodstva želijo jasno opredeljenih pričakovanj, vedno več je želja po dodatnih izobraževanjih in izpopolnjevanjih, hkrati pa organizacije spodbujajo, sistematično načrtujejo, nekatere celo nagrajujejo posameznikov razvoj in uveljavljanje osebnostnih lastnosti in zmožnosti. Ob tem pa se pojavlja vprašanje, kako oblikovati kadrovske prakse, katere pristope in metode uporabiti, da bodo čim bolj spodbujale uspešnost posameznikov. Vedno pogosteje se kot odgovor na to dilemo pojavlja definiranje pomembnih kompetenc (Vukasović-Žontar, Korade Purg 2008, 2–7).

Za opredelitev kompetence ni univerzalne oziroma enotne definicije. Na področju upravljanja s človeškimi viri so na uveljavitev in definiranje pomembneje vplivali White (Weinert 2001), McClelland (Dubois 2004) in Boyatzis (1982). White je kompetenco identificiral kot človeško lastnost, pri kateri gre za posameznikovo uspešno interakcijo z okoljem, na njeno uspešno delovanje v okolju pa pomembno vpliva motivacija (Weinert 2001, 52). Kot alternativo merjenju inteligentnosti in karakteristiko, ki vpliva na posameznikovo uspešnost, je koncept kompetence opredelil McClelland. Po njegovem mnenju inteligentnost sicer vpliva na učinkovitost pri delu, a osebnostne karakteristike (med njimi samopodoba, motivacija) ločujejo uspešno od neuspešnega dela. Dokazal je, da na posameznikovo uspešnost bolj vplivajo sposobnosti in izkušnje kot inteligentnost. S tem je svoj koncept kompetenc omejil na specifične sposobnosti, znanje in strategije, ki jih je moč spreminjati s pomočjo izkušenj (McClelland v Dubois 2004, 16–18). Boyatzis je kompetence predstavil širši javnosti s svojo študijo o uspešnosti menedžerjev, v kateri je preučeval karakteristike menedžerjev za uspešno delo in jih definiral kot nujne, a vendar ne zadostne karakteristike posameznika, potrebne za učinkovito oziroma superiorno opravljanje dela (Boyatzis 1982, 21).

Nas pa bodo v pričujoči nalogi predvsem zanimale kompetence za uspešno opravljanje nalog v delovnem okolju. O kompetencah kot prednostnih značilnostih posameznika, ki se izražajo v učinkovitem in uspešnem delovanju na delovnem mestu, govorita Lucia in Lepsinger (Kohont 2011, 95). Kompetenca je v tem primeru nabor povezanih znanj, veščin, sposobnosti, stališč, ki vplivajo na posameznikovo delo, in je tesno povezana s posameznikovim udejstvovanjem v delovnem okolju. Kompetence je moč meriti in s pomočjo usposabljanj tudi razvijati (Kohont 2005, 35). Spencer in Spencer (1993, 10–11) menita, da je kompetentnost odvisna od posameznika, določene situacije in organizacije, je praktično znanje, ki se izraža preko posameznikovega delovanja v organizaciji, in je takšno delovanje v okolju organizacije tudi sprejeto za kompetentno. Gre torej za presojanje posameznikove uporabe znanj, izkušenj, osebnostnih lastnosti v relaciji s kontekstom, v katerem se delo opravlja. Kompetenco bi tako lahko predelili kot »zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah« (Perrenoud v Svetlik in drugi 2005, 7).

Po mnenju Svetlika (2005, 18–19) se menedžment človeških virov usmerja v menedžment znanja, pri katerem je pomembno specifično znanje, in sicer znanje, ki se oblikuje znotraj organizacije in ga ustvarjajo zaposleni, ki so del razvoja in inovacij, a hkrati tudi ostali, če se jim omogoči sodelovanje v spodbudnem ter razmišljajočem okolju. Povezovanje organizacije in aktiviranje človeških virov pa po mnenju Kohonta (2005, 72) omogoča prav menedžment človeških virov, med drugim tudi z uvedbo kompetenčnega pristopa, saj oblikuje možnost povezave organizacije in posameznikovega dela, ki ga le-ta opravlja v organizaciji. Prožnost in smisel teh povezav pa vidi v uskladitvi organizacijskih strateških usmeritvah ter vedenju in izvedbi nalog s strani posameznika, ki vodi v uspešno delovanje organizacije in posledično v ustvarjanje konkurenčne prednosti.

Naš namen je v magistrski nalogi preučiti in poskusiti oblikovati kompetenčne profile tehničnih strok, ki so v praksi manjkraj obravnavani in za katere se je v strokovni literaturi (Fineman in Ruhnke 1999; Walsh and Linton 2002; Prahalad and Hamel v Walsh in Linton 2002; Barber in drugi 2004) oblikovalo mnenje, da zanje ne ustreza posplošen model kompetenc, ki bolj ustreza profilom, ki se pojavljajo v večini organizacij (npr. računovodja, vodja ključnih kupcev, skladiščnik), temveč je treba zaradi obvladovanja tako tehnično strokovnega področja ter splošnih nalog (npr. vodenje, timsko delo) oblikovanje kompetenčnih profilov bolj približati sami dejavnosti preučevane organizacije.

1.2 Metoda dela in domneve ter prispevek in omejitve znanstvenega dela

Tematika magistrskega dela je preučitev koncepta oblikovanja kompetenčnega profila v kadrovske praksi in poskus oblikovanja kompetenčnega profila z namenom nadaljnje vpeljave in uporabe v kadrovske prakso preučevanega podjetja.

Na podlagi (vnaprejšnje) opredelitve teoretičnega koncepta želimo v magistrski nalogi identificirati kompetence, ki so potrebne za uspešen proces razvoja proizvoda, in s tem prispevati k morebitnemu še uspešnejšemu poslovanju podjetja. Glavno vodilo bo vprašanje, katere so tiste kompetence posameznikov, ki ob organizacijskih vrednotah, ciljih in viziji najboljše pripomorejo k razvojnim nalogam v izbranem podjetju.

Za izvedbo naloge in preverjanje domnev se bomo poslužili različnih metodoloških pristopov. Najprej bomo v teoretičnem delu naloge izvedli deskriptivno raziskavo literature. Pregledali in analizirali bomo teoretične vire glede na individualno selekcijo, temo in cilj oziroma motive naloge, s poudarkom na opravljenih raziskavah s področja kompetenc in menedžmenta človeških virov. Preučili bomo tako tuje (Boyatzis 1982; Spencer in Spencer 1993; Fineman in Ruhnke 1999; Lucia in Lepsinger 1999; Weinert 2001; DeSeCo 2002; Prahaland and Hamel v Walsh in Linton 2002; Walsh and Linton 2002; Dubois 2004; Barber in drugi 2004; Barber in Tijetje 2004; Boxall in drugi 2007; Story 2001, 2007; Armstrong 2013 in mnoge druge) kot slovenske vire (Muršak 1999, 2001, 2002, 2004; Možina 2002; Kohont in Svetlik 2005; Svetlik 2005; Svetlik in drugi 2009, Kohont 2011 in drugi).

Empirični del naloge, katerega namen je oblikovanje kompetenčnih profilov preučevanih delovnih mest v izbranem podjetju, bo razdeljen v naslednje korake:

- z evalvacijo fokusnih skupin bomo analizirali, ovrednotili in modificirali nabor kompetenc posameznega obravnavanega delovnega mesta;
- izvedli posnetek in analizo poslovnih procesov v podjetju s pomočjo standarda ISO 9001:2008;
- z uporabo ocenjevalnega vprašalnika in ustreznih statističnih metod (korelacijska analiza, parni T-test, T-test za neodvisne vzorce, neparametrični Wilcoxon test) bomo analizirali ujemanje kompetenc zaposlenih in potrebnih (želenih) kompetenc glede na opredeljene kompetenčne profile posameznih delovnih mestih v procesu razvoja novega proizvoda.

Preučevanje kompetenčnih profilov izbranega podjetja bo v nalogi preverjeno z dvema hipotezama:

H1: Kompetenčni profili zaposlenih v procesu razvoja proizvoda v izbranem podjetju se razlikujejo po zahtevnosti delovnega mesta, glede na to, ali gre za vodstvena ali ostala delovna mesta.

H2: V izbranem podjetju obstaja pozitivna povezanost med razvitostjo ključnih kompetenc zaposlenih in potrebnimi (zahtevanimi) kompetencami v procesu razvoja proizvoda za uspešen razvoj novega proizvoda.

Analiza rezultatov empiričnega dela, skupaj s predlogi iz teoretičnega dela magistrske naloge, bo podjetju podana kot predlog za uvedbo kompetenčnega pristopa v kadrovsko prakso (z namenom uporabe za vrednotenje delovnih mest, selekcijo novih kadrov, ocenjevanje delovne uspešnosti in poskusnega dela, kadrovanje nasledstev idr.). Menimo tudi, da bi bili rezultati raziskave morebiti lahko uporabni tudi za nadaljnje raziskovalno delo ter za nadaljnje delo kadrovskih oddelkov organizacij, ki zaposlujejo pretežno tehnične profile. Prispevek predlagane teme namreč vidimo v empiričnem preverjanju in oblikovanju kompetenčnih profilov tehničnih usmeritev specifične dejavnosti, katerih kompetence so redkeje obravnavane, zlasti v slovenskem prostoru. Kompetence se namreč oblikujejo z delom in v sferi dela. Teoretiki, ki so se ukvarjali bolj s preučevanjem kompetenc tehničnih profilov, pa izpostavljajo, da se kompetence tehničnih profilov bistveno razlikujejo od ostalih (Walsh and Linton 2002; Prahaland and Hamel v Walsh in Linton 2002; Barber in Tijetje 2004), zato menijo, da je splošen kompetenčni profil (one-size-fits all competency profile) neuporaben generalno.

Prispevek naloge lahko opredelimo tudi kot pripomoček organizacijam in strokovnjakom menedžmenta človeških virov, ki se, glede na vedno bolj odmevno vlogo kompetenc v kadrovski praksi, morda šele začenjajo soočati oziroma razmišljajo o uvedbi kompetenc (modelov in profilov) v njihovo strategijo menedžmenta človeških virov.

Omejitve naloge izhajajo iz kvantitativne metode, saj so bili rezultati pridobljeni na vzorcu 28 respondentov. Zavedamo se tudi omejenosti preučevanja enega podjetja, pri čemer

predstavljajo oviro neodzivnost in majhno število konkurenčnih podjetij na evropskem, še bolj pa na slovenskem trgu.

1.3 Struktura naloge

Naloga je razdeljena na sedem poglavij. V prvem poglavju opredelimo raziskovalni problem, pojasnimo metode dela, domneve in prispevek naloge ter opozorimo na omejitve, na katere smo naleteli pri raziskavi.

V drugem poglavju s pomočjo tujih in domačih teoretičnih virov razčlenimo in pojasnimo pojem kompetenc. Opozorimo na izvor samega pojma in njegovo definiranje ter pojasnimo, kako so se skozi čas (pre)oblikovale definicije kompetenc. Sledi razvrščanje kompetenc (po ravneh in dimenzijah) ter pojasnitev razlik posameznikovih in organizacijskih kompetenc.

Tretje poglavje je namenjeno opredelitvi menedžmenta človeških virov. Razvoji vloge menedžmenta človeških virov ter teoretični opredelitvi pojma sledi še definiranje strateškega menedžmenta človeških virov in njegove vloge v organizaciji. Poglavje zaključimo s poskusom opredelitve povezave med menedžmentom človeških virov in uspešnostjo organizacije.

V naslednjem poglavju se posvečamo kompetencam v kadrovski praksi oziroma njihovemu pomenu v sistemu menedžmenta človeških virov. Pojasnimo, kako se je pomen razvijal, ter izpostavimo vzroke, ki so botrovali naraščanju pomena kompetenc v kadrovski praksi. Sledi predstavitev različnih metod ugotavljanja in oblikovanja kompetenc ter opredelitev pojmov modela kompetenc in kompetenčnega profila. Ustavimo se še pri razlagi specifičnosti kompetenc proizvodnih podjetij ter zaključimo s kritiko kompetenčnega pristopa.

V petem poglavju predstavimo obravnavano podjetje s poslovnega, razvojno tehnološkega ter kadrovskega vidika.

V šestem poglavju opredelimo empirični del naloge. Predstavimo metode dela in vzorec, pojasnimo dobljene rezultate, analiziramo opredeljene domneve empiričnega raziskovanja ter opozorimo na morebitne omejitve raziskave in vpliv na končni rezultat.

Sledi še sklepno razmišljanje o rezultatih raziskave in oblikovanju kompetenčnih profilov obravnavanih delovnih mest v izbranem podjetju.

2 KOMPETENCE

Kompetence se po tem, ko so bile že skoraj povsem pozabljene, znova in vse bolj uveljavljajo (Svetlik, 2005). Pojem se v zadnjih letih pravzaprav nenehno pojavlja v kadrovskih praksah. Vsaka organizacija stremi k čim večji učinkovitosti in odličnosti, k zaposlenim, katerih čas naj bo čim bolj kakovostno izkoriščen v dobrobit organizacije in vsakega posameznika. Delodajalci si žele zaposlene s sposobnostmi, ki bodo omogočale uspeh organizacije. Torej stremijo h kompetentnim posameznikom. Svetlik (2005, 7) o kompetenci pravi, da se kot »skupek izkazanih sposobnosti, znanj, spretnosti, vedenj in stališč posameznikov pojavljajo na ključnih področjih upravljanja človeških virov. Vključene so v opise delovnih mest oziroma sistematizacijo kot pričakovane lastnosti posameznikov, ki zasedajo ta mesta«.

Že v predindustrijski dobi je bilo usposabljanje posameznikov od vajenca do mojstra, ki je prvotno sicer služilo zaščiti poklicnih interesov, usmerjeno predvsem v razvoj posameznikovih kompetenc, ki bodo omogočile samostojno delovanje. Industrializacija pa je prinesla spremembe. Po mnenju Svetlika (2005, 13–15) je razlika med predindustrijsko in industrijsko dobo ta, da je obrtništvo temeljilo na kompetentnih delavcih, industrija pa na delu nekompetentnih. Za čas industrializacije so namreč značilne specializacija, standardizacija, sinhronizacija, koncentracija in centralizacija. Zaradi visoke stopnje delitve dela je posamezen delavec opravljal čim bolj omejeno število delovnih nalog, za katere je bil specializiran. Njegova specializacija pa ni temeljila na poglobitvi kompetenc, temveč na poenostavitvi dela in dekvalifikaciji, ki omogoča hitro priučitev in visoko stopnjo zamenljivosti. Temelj takšne organizacije dela so načela teorije znanstvene organizacije dela oziroma znanstvenega menedžmenta, ki jih je v prvi polovici dvajsetega stoletja zagovarjal Taylor (Morgan 2004, 26–30). V teh načelih zagovarja prenos vse odgovornosti za organizacijo dela od delavca na menedžerje, uporabo znanstvene metode dela za doseganje najučinkovitejšega dela, pri čemer natančno opredeli posameznikove delovne naloge ter definira postopke, po katerih naj bodo naloge opravljene, izbor oseb, ki bodo najboljše izvedle tako oblikovane naloge, usposabljanje delavcev za učinkovito delo in skrbno nadzorovanje delavčevega izvrševanja dela, izvedbe najustreznjšega delovnega postopka in doseganja ustreznih rezultatov. Pri tem je izpostavljeno najpomembnejše načelo, in sicer načelo ločitve načrtovanja in oblikovanja dela od njegove izvršitve, ki je pravzaprav najbolj daljnosežen in usoden element njegovega pristopa k organizaciji dela, saj učinkovito razdeli delavce in zagovarja »ločitev rok in pameti« (Morgan 2004, 29).

V zadnjih desetletjih so kompetence znova aktualne. Njihova pojavnost, ne samo v vsakdanjem življenju, temveč tudi obravnavanje v mnogih družboslovnih vedah, daje temu pojmu nejasen pomen. Govorimo lahko celo o »konceptualni inflaciji« (Weinert 2001, 31), pri čemer pomanjkanje natančne definicije spremlja presežek pomenov. S tem namenom želimo v nalogi nekaj več pozornosti nameniti definiranju in razlikovanju tega pojma.

V tem poglavju bomo opredelili izvor kompetenc v psihologiji, se ustavili ob problemu definiranja pojma kompetenc in poskušali opredeliti, s pomočjo pogledov različnih avtorjev, kaj kompetenca je. V nadaljevanju bomo pogledali, kako se kompetence razvrščajo, in opredelili, kako se kompetence posameznika razlikujejo od kompetenc organizacije.

2.1 Izvor pojma kompetence

Za opredelitev kompetence ni univerzalne oziroma enotne definicije. Temu predvsem prispeva dejstvo, da se pojem kompetence uporablja v različnih vedah, med njimi v psihologiji, pravu, sociologiji, pedagogiki, politologiji, lingvistiki in mnogih drugih. Zaradi uporabe v različnih vedah so se oblikovala različna pojmovanja istega pojma ter množica oblikovanj in pojmovanj posameznih kompetenc.

Korenine pojmovanja lahko najdemo v psihologiji, kjer naletimo na več različnih pojmovanj pojma kompetenca. Najširša definicija pojma naj bi vsebovala vse intelektualne sposobnosti kot tudi situacijsko specifična znanja, strategije in rutine, ki pri posamezniku vplivajo na njegovo učenje, reševanje problemov, k njegovi uspešnosti (Kohont 2011, 63).

V nadaljevanju bodo navedeni različni pristopi opredelitve pojma kompetence po Weinertu (2001, 46–56).

a) Splošne kognitivne kompetence

Ko je govora o splošnih kognitivnih kompetencah je kompetenca razumljena kot kognitivna sposobnost in veščina, pri kateri so vključeni vsi mentalni viri posameznika, ki so potrebni za pridobivanje znanj, opravljanje nalog na različnih področjih, z namenom doseganja dobrih rezultatov.

Pristopi, ki se osredotočajo na splošne kognitivne kompetence:

- Psihometrični pristop inteligentnost oziroma kompetentnost opredeljuje kot sistem vsebinsko in kontekstualno neodvisnih sposobnosti, ki nudijo kognitivne

predispozicije za uspešno učenje, ciljno usmerjeno delovanje, učinkovito interakcijo in razmišljanje.

- Informacijski procesni model – splošna kompetentnost (inteligentnost) v ospredje postavlja procesiranje informacij, ki omogoča pridobivanje neomejene količine specifičnih znanj in sposobnosti. Pomembni so hitrost in zmožnost procesiranja, zmožnost pomnjenja oziroma količina delovnega spomina.
- Piagetov model kognitivnega razvoja ob pojmu splošne kognitivne kompetence izpostavlja psihološki proces adaptacije. Po Piagtu (Weinert 2001, 47) procesi adaptacije povzročajo univerzalno sosledje faz, ki pa posledično vplivajo na oblikovanje prožnega in abstraktnega znanja ter kompetenc. Te pa postajajo tudi prilagodljive na konkretne okoljske razmere (Cellier in Inhelder v Weinert 2001).

b) Posebne kognitivne kompetence

Pristop se osredotoča na kategorije kognitivnih predispozicij posameznika, ki jih le-ta potrebuje za uspešno delovanje na posameznih področjih (igranje inštrumenta, vožnja kolesa, reševanje matematičnih problemov). Posebne kognitivne kompetence so kot kategorija lahko definirane zelo ozko (šahovska kompetenca) ali zelo široko (kompetenca diagnosticiranja v medicini), pri katerih pa gre pravzaprav za »naučene kompetence«, ki so lahko »v veliki meri odvisne od sposobnosti pridobivanja izkušenj« (Gruber v Weinert 2011, 47).

c) Model kompetentnega delovanja (Competence – performance model)

Model, ki ga je oblikoval lingvist Noam Chomsky (Weinert 2001, 47) razlikuje med kompetencami in delovanjem (performance). V svojem dualnem modelu lingvistične kompetence gre pravzaprav za sistem lingvističnih principov, abstraktnih pravil in osnovnih kognitivnih elementov (kompetenc), ki je kombiniran s specifičnim procesom učenja in omogoča posamezniku osvojiti materin jezik ter razviti sposobnost oblikovanja in razumevanja slovnično pravilnih stavkov (delovanje). Lingvistična kompetenca pomeni kreativno, na pravilih utemeljeno učenje in uporabo jezika.

č) Modifikacija modela kompetentnega delovanja

Chomskyjev model je bil večkrat modificiran. Eno izmed modifikacij je doživel s strani Overtonovega modela kompetenca–moderator–dosežek (competence–moderator–performance model) (Overton v Weinert 2001, 48), pri katerem na razmerje med kompetenco in

delovanjem vplivajo še drugi dejavniki, med njimi kognitivni stil, spomin, seznanjenost z nalogo oziroma situacijo in druge osebne spremenljivke.

Veliko pozornosti je vzbudila tudi konceptualna razdelitev kompetenc v tri kategorije (Gelman in Meck 1992; Sophian 1997 v Weinert 2001, 49):

- konceptualna kompetenca – nanaša se na Chomskyjevo na pravilih utemeljeno abstraktno znanje o nekem področju;
- proceduralna kompetenca – nanaša se na postopke in sposobnosti, nujne za uporabo konceptualnih kompetenc v konkretnih situacijah;
- kompetenca delovanja – zajema vse sposobnosti, ki jih posameznik mora imeti za oceno problema z različnih vidikov, izbor ter uporabo najboljše možne strategije reševanja problema.

Zaradi osredotočanja le na kognitivne in ne tudi na družbeno posredovane vidike je model doživel kritike, saj naj bi izpostavljal le vpliv kompetenc na delovanje (vedenje) in ne tudi na preoblikovanje kompetenc skozi to delovanje (Sophian v Weinert 2001).

d) Kognitivne kompetence in tendence motivacijskega delovanja

White (Weinert 2001, 49) je prvi opozoril na povezavo med kognitivnimi kompetencami in motivacijo z definicijo kompetence kot uspešne interakcije posameznika z okoljem, saj je izpostavil pomen motivacije za uspešno delovanje v okolju. Razmišljanje Argyleja je bilo podobno. Razvil je model veščin, podlaga katerega je bilo njegovo mnenje, da je moč družbeno delovanje in spremembe razumeti le, če jih posameznik razgradi na njihove sestavne komponente. Posameznikovo dojetje akcij (kaj dela) pomaga pri prilagajanju njegovega vedenja v smeri, da so doseženi zastavljeni oziroma družbeno pričakovani cilji (Argyl v Jackson 2002, 63).

e) Objektivne in subjektivne kompetence

Sembil (Weinert 2001, 50) je kognitivne kompetence razdelil na objektivne kompetence – delovanje in predispozicije delovanja, ki jih je moč meriti s standardiziranimi testi; ter subjektivne kompetence – subjektivne ocene za delovanje pomembnih sposobnosti, veščin, potrebnih za opravljanje nalog, ter reševanje problemov. Koncept subjektivnih kompetenc je v nadaljevanju razdelil še na: a) *hevrstične kompetence* (generalni sistem pričakovanj, nanašajoč se na uspešno uporabo posameznikovih sposobnosti v različnih situacijah); b)

epistemološke kompetence (posameznikova prepričanja in mnenja, da poseduje specifične sposobnosti in znanja za obvladovanje problemov in nalog posameznega specifičnega področja); c) *aktualizirane kompetence* (posameznikova trenutno izkušena in subjektivna prepričanja o posedovanju sposobnosti, znanj in veščin, ki so pričakovane za uspeh v določenem konkretnem delovanju).

f) Akcijske kompetence

Koncept je največkrat uporabljen v analizah nujnih in zadostnih pogojev uspešnega učenja, reševanja nalog, preučevanja uspešnosti standardov na določenih področjih dela, saj akcijska kompetenca upošteva vse predpogoje, ki so potrebni in prisotni za uspešno učenje oziroma delovanje, torej akcijske, motivacijske in socialne. Modeli akcijskih kompetenc praviloma vključujejo sposobnost reševanja problemov, sposobnost kritičnega mišljenja, splošno in specifično znanje področja, realistično in pozitivno samozaupanje in socialne kompetence. Akcijske kompetence je moč najti tudi v socioloških in ekonomskih razpravah, saj so pričakovanja in cilji uspešnosti oblikovani za skupine, time, podjetja in tudi posameznike. Sistem akcijskih kompetenc namreč določa predispozicije, potrebne za opravljanje nalog tako v osebem projektu kot tudi v določeni profesionalni oziroma družbeni vlogi. Tako se večkrat pojavijo tudi v povezavi z delovno specifičnimi kompetencami (Weinert 2001, 51).

g) Metakompetence

»Znanje/zavedanje o znanju (knowledge about knowledge) se imenuje metaznanje, sposobnost presoje, uporabe in osvajanja individualnih kompetenc s pomočjo metaznanja pa je metakompetenca« (Nelson in Narens 1990 v Weinert 2001, 54). Metakompetence vsebujejo tako deklarativno metaznanje (sestavljene so iz izkušenj in znanj o stopnji težavnosti nalog, o lastnih sposobnostih o talentih in pomanjkljivostih, o učenju in učinkovitih učnih strategijah, o pomnjenju različnih tehnik reševanja nalog, o postavljanju realnih cilje) kot proceduralno metaznanje (vsebujejo strategije, ki omogočajo uspešnejše organiziranje nalog in problemov, da so le-ti lažje rešljivi) (Weineret 2001, 55).

Medrum in Atkinson pa namesto pojma metakompetence uporabljata pojem metasposobnosti ter kompetence višjega reda in jih opredeljujeta kot »osebnostne značilnosti in samooceno, ki določajo, kako in kdaj bo posameznik uporabil znanje in izkušnje« (Muldrum in Atkinson v Jokinen 2003, 11). Metasposobnosti pa nadalje klasificirata v tri dimenzije: a) kognitivne sposobnosti (sposobnost videnja stvari na več različnih načinov in lastno znanje – zmožnost

razumevanja in delovanja samega sebe); b) emocionalna prožnost (sposobnost ohranjanja prepričanja in objektivnosti v težkih situacijah); c) osebnostna sila (posameznikova odločenost za doseg uspeha, aktivnost, prevzemanje tveganj).

2.2 Poskus opredelitev kompetenc (posameznika)

Vprašanje, ki se torej zastavlja, je, kaj kompetence pravzaprav so oziroma kaj pomeni biti kompetenten. Po SSKJ (1975, 388) je kompetenten tisti, ki temeljito pozna, obvlada področje, je zanj usposobljen in poklican. Po mnenju E. Konrada (2001, 48) nam psihološka analiza kompetentnosti pokaže, da gre pravzaprav za mešanico spretnosti, znanj, osebnih potez, motivov in samopodobe, ki so pomembni za opravljanje določenega dela. Meni tudi, da se pojem kompetentnosti razlikuje od pojma spretnost, in sicer je kompetentnost:

- pomembna pri opravljanju reprogramiranih, nerutinskih nalog,
- prenosljiva na druge naloge in vloge,
- se izraža ne samo na vedenjski, temveč tudi na kognitivni ravni,
- se izkaže pri delu v kompleksnem in spremenljivem okolju,
- povezana z notranjo motivacijo in
- moč jo je uresničevati tako rekoč brez meja.

Izvor pojma kompetenca lahko poiščemo v socialni psihologiji, v okviru katere so se sistematično preučevale veščine posameznika. Na definiranje kompetenc in njihov prodor na področje upravljanja človeških virov so najvidnejše vplivali White, McClelland in Boyatzis. Spretnost je rezultat izobraževanja, usposabljanja ali izkušenj, ki skupaj s potrebnim znanjem predstavlja značilnost kompetentnega delavca. Je torej pridobljena sposobnost (izkušnost), potrebna za opravljanje nekega dela, ki ima v slovenščini nekoliko ožji pomen, zato se lahko podobno kot v nemščini, francoščini včasih uporabi celo izraz kompetenca (Muršak 2002, 123). White je identificiral človeško lastnost, ki jo poimenuje kompetenca, to pa je definiral kot »uspešno interakcijo (posameznika) z okoljem« (White v Weinert 2001, 52) in hkrati poudaril pomen motivacije za uspešno delovanje v okolju. McClelland je nekaj let kasneje definiral kompetenco kot karakteristiko, ki poudarja uspešnost pri delu, in kot alternativo merjenju inteligentnosti, s katero po njegovem mnenju ne moremo dolgoročno napovedati profesionalne uspešnosti, ponudil merjenje specifičnih kompetenc. Menil je, da čeprav inteligentnost vpliva na učinek dela, prav osebne karakteristike, kot sta posameznikova motivacija in samopodoba, razlikujejo uspešno delo od neuspešnega in so opazne v številnih

življenjskih vlogah, med njimi tudi v poklicni vlogi. Dokazoval je, da je posameznikova delovna uspešnost bolj odvisna od izkušenj in sposobnosti, manj pa od njegove inteligentnosti. Koncept kompetenc je omejil na področno specifične sposobnosti, znanje, učenje in strategije, ki jih lahko spreminjamo na podlagi izkušenj. Rezultati testov, ki jih je razvil, so se spreminjali z rastjo posameznikovih izkušenj in sposobnosti, ki mu omogočajo, da vse bolj uspešno opravlja naloge. McClellandov pristop kritizirajo predvsem z dveh strani: (1) v svojem raziskovanju ni opredelil koncepta kompetence in (2) njegova metodologija vedenjskega intervjuja dogodka (behavioral event interview) ni izboljšala napovedovanja profesionalne uspešnosti nič bolj kot testi inteligentnosti (McClelland v Dubois 2004, 16–18).

Dokončno je kompetence širši javnosti približal Boyatzis (1982). V svoji študiji se je ukvarjal z uspešnostjo menedžerjev. Namen študije, v kateri je sodelovalo 2000 menedžerjev, ki so opravljali 41 različnih nalog v 12 organizacijah, je bilo identificirati in razviti sistem, ki bi določal, katere karakteristike morajo imeti menedžerji, da bi lahko učinkovito opravljali različna dela na različnih menedžerskih položajih v raznih organizacijah. Na ta način je želel napovedati njihovo uspešnost in učinkovitost pri delu in hkrati preučiti, kako so različne menedžerske kompetence med seboj povezane in kakšen je njihov medsebojni vpliv. Modeli menedžerskih kompetenc, ki jih je oblikoval, niso dokončni. Njihov namen je bil vzpodbuditi razmišljanje o različnih aspektih tovrstnih kompetenc. Modeli so odvisni od funkcije in nalog določenega menedžerja, od organizacijskega okolja, v katerem opravlja delo in od njegovih kompetenc. Po Boyatzisu so kompetence »karakteristike osebe, ki so nujne, vendar ne zadostne za učinkovito in/ali superiorno opravljanje dela« (Boyatzis 1982, 21). Gre namreč za mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oziroma za celoto znanj, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji. Na temelju omenjene definicije in kompetenc menedžerjev se je v Ameriki in v anglosaksonskih državah oblikoval koncept generičnih kompetenc. Identifikacija kompetenc, ki so potrebne za opravljanje določenega dela, je postala osnova pridobivanja, ocenjevanja, usposabljanja, nagrajevanja in razvoja menedžerjev v ameriških podjetjih. Hkrati so strokovnjaki želeli določiti skupine generičnih kompetenc posameznih skupin (menedžerji, inženirji, prodajalci ...), ki bi jim omogočile, da glede na področje dela pridobijo učinkovite sodelavce (Meglič 2006, 102).

O kompetencah kot prednostnih značilnostih posameznika, ki se izražajo v učinkovitem in uspešnem delovanju na delovnem mestu, govorita Lucia in Lepsinger (Kohont 2005, 32). Gre za nabor medsebojno povezanih znanj, sposobnosti, veščin in stališč, ki v večji meri vplivajo

na delo posameznika in so tesno povezane z njegovim delovanjem v delovnem okolju. Merimo jih lahko glede na sprejete standarde in izboljšamo pa z usposabljanjem in razvojem.

Civelli (Kohont 2005, 34–35) je kompetence kot rezultat sistematičnega preučevanja razdelil v nadaljevanju predstavljene tri skupine.

- a) Francoski pristop, ki ga je uveljavil Levy-Leboyer, poudarja, da je kompetentnost rezultanta raznih psiholoških elementov posameznika, osnovo pa predstavlja samopodoba. Pristop h kompetenci veže na sposobnosti, osebnostne lastnosti, motive in pridobljeno znanje. Posebej izpostavlja tudi problem definiranja izvirne, univerzalne, splošno razumljene definicije kompetence.
- b) Ameriški pristop, ki je zelo povezan z deli McBeera, McClellanda, Boyatzisa in Ulricha, definira kompetence kot tiste karakteristike posameznika, ki so vzročno povezane s superiornim delovanjem. V tem pristopu je močno poudarjena vloga najboljših posameznikov (top performers) in menedžerjev.
- c) Britanski pristop je posledica aktivnosti dveh teles – MCI (Management Charter Initiative) in NCVQ (National Council for Vocational Qualifications). Cilj MCI je opredeliti nacionalne standarde menedžerskih kompetenc in jih skupaj z NCVQ uporabiti na področju (poklicnega) izobraževanja in certificiranja. Tukaj je poklicna kompetenca definirana kot zmožnost izvajanja aktivnosti v določenem poklicu skladno s standardi zaposlitve, kompetentnost pa je merilo rezultata (outputa) izobraževalnega procesa. Identificira se aktivnosti, ki jih bo v organizaciji izvajal posameznik, in se v tem okviru s pomočjo poklicnega izobraževanja razvija potrebne kompetence.

Od 90. let prejšnjega stoletja se pojem kompetenc širi na vse skupine zaposlenih v organizaciji, hkrati pa je v opredelitvah kompetenc bolj izražena njihova odvisnost od okolja. Bramming in Holt Larsen (Kohont 2005, 33) poudarjata socialno in relacijsko pogojenost kompetenc. Prva se nanaša na konkretno situacijo, v kateri se delo opravlja, in izpostavlja interakcijo z drugimi ljudmi, saj so posamezniki socialna bitja, ki interpretirajo svet in ga osmišljajo v relaciji z drugimi, kar pomeni, da gre za obojestransko vplivanje, posameznika in drugih na delovno situacijo. Relacijska pogojenost pa se nanaša na kontekst in standarde, ki veljajo v določeni situaciji.

Podobno lahko zasledimo tudi pri Spencer in Spencerju (1993, 10–11), ki referenčni kriterij opredelita kot kritičen za presojo kompetentnosti. Gre za presojanje posameznikove uporabe znanj, izkušenj, osebnostnih lastnosti v povezavi s kontekstom, v katerem se delo opravlja. Kompetenco razčlenita na pet ključnih karakteristik, in sicer na:

- motive (ki vodijo, usmerjajo in izbirajo vedenja za doseg cilja),
- lastnosti (psihična karakteristika, ki predstavlja odzive na situacijo oziroma informacijo),
- samopodobo (posameznikova vedenja, vrednote, predstave o sebi),
- znanje (informacije, ki jih o posameznem področju posameznik ima) in
- spretnosti (sposobnost izvedbe fizične ali mentalne naloge).

Torej bi lahko kompetenco predelili kot »zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah« (Perrenoud v Svetlik in drugi 2005, 7).

V okviru projekta DeSeCo¹ (2002, 8–9) je bila oblikovana notranja zgradba kompetence. Kompetenca sestoji iz 7 dimenzij, in sicer iz znanja, kognitivnih in praktičnih spretnosti, nagnjenj, čustev, vrednot in motivacije.

Po mnenju prej omenjenih avtorjev se kompetence oblikujejo z delom v določeni organizaciji, skozi prakso v organizaciji, zato je treba kompetentnost vedno ocenjevati v kontekstu določene organizacije oz. delovne situacije, ki jo opravlja posameznik. Kompetentnost je torej odvisna od treh dejavnikov: določene situacije, posameznika in organizacije (Spencer in Spencer 1993, 11).

Tudi Laval (2005, 73) zasleduje podobno mnenje, saj pravi, da kompetenca ni nujno vezana le na formalno izobraževanje, saj zaposlenim omogoča, da uveljavijo tudi tiste spretnosti pri delovnih nalogah, ki jih ne določajo le izobrazbeni certifikati oziroma diplome.

Muršak (1999, 36) je podobnega mnenja, saj pravi, da je kompetenca predvsem »sposobnost, zmožnost uspešno opravljati določeno delo«. Podobno je kompetenca obravnavana tudi v glosariju ETF. Opredeljena je kot trojna sposobnost:

- dobro in kvalitetno opraviti določeno delo,

¹ DeSeCo – Defining and Selecting Competencies – skupina za opredelitev in izbor (ključnih) kompetenc v okviru OECD.

- ustrezati pogojem zaposlitve,
- ustrezati zahtevam za opravljanje specifične delovne vloge (Muršak 1999, 36).

Oziroma kot strne New, ki pravi, da so kompetence »način, kako opravimo delo« (New 1996, 449).

V magistrski nalogi razumemo kompetenco kot zmes povezanosti znanj, sposobnosti, motivov, izkušenj, samopodobe in vrednot, ki posamezniku v raznovrstnih situacijah, tako v družbi, predvsem pa na poklicnem področju, omogoča uspešno opravljanje vlog in nalog. Kompetenca je vedno soodvisnost različnih dejavnikov, pri čemer nobenega ni moč obravnavati ločeno. Kako dober bo naš »performance«, je odvisno od naših kompetenc, ki pa se nenehno spreminjajo in dograjujejo.

2.3 Razvrščanje kompetenc

2.3.1 Kompetence po ravneh

2.3.1.1 Ključne kompetence

Izrazi, kot so ključne (core) kompetence, ključne kvalifikacije² in ključne sposobnosti³, se v zadnjem desetletju najpogosteje pojavljajo na področju izobraževanja, še posebej v politikah izobraževanja. Weinert (2001, 51–54) za koncept ključnih kompetenc pravi, da je prav tako kot koncept kompetenc nejasen, dvoumen. So pa zanj značilne večja splošnost, abstraktnost in prenosljivost. Definiranje ključnih kompetenc je pogojeno s predvidevanji, da so v šolskem sistemu kompetence pridobljene in uporabljene na kontekstualno specifičen način (znotraj določene discipline, poklica, organizacije) in da aktivnosti v življenju potekajo v različnih družbenih in poklicnih kontekstih. To nadalje vodi v iskanje ključnih kompetenc, ki so uporabne in učinkovite v raznovrstnih situacijah, kontekstih, nalogah in v različnih ter spremenljivih okoliščinah. Zakaj je torej koncept ključnih kompetenc tako atraktiven? Ker se pojem v splošnem nanaša na multifunkcionalne in transdisciplinarne kompetence, ki pa so uporabljive pri doseganju prenekaterih pomembnih ciljev, soočanju z raznovrstnimi nalogami in delovanju v še ne znanih situacijah.

² Ključne kvalifikacije so znanja, spretnosti, sposobnosti, ki so uporabne na različnih poklicih področjih, v delovnih okoljih ter drugih življenjskih vlogah. Omogočajo poklicno mobilnost in socialno vključenost (Muršak 2002, 53).

³ Ključne sposobnosti so spretnosti, ki jih posameznik potrebuje za ohranitev zaposljivosti, ne glede na njegov poklic (Muršak 2002, 78).

S konceptom ključnih kompetenc so povezane številne polemike in diskusije, ki izpostavljajo kriterije določanja ključnih kompetenc, različne poglede na dilemo, katere kompetence definirati kot ključne, razlikovanja glede nalog in izzivov, s katerimi se danes soočajo ljudje, in različna mnenja o tem, katere kompetence posameznikom prinašajo uspeh. Z definiranjem in identifikacijo ključnih kompetenc sta se v preteklih letih ukvarjali dve večji evropskih raziskavi: Key competences, ki jo je izvedel Euridyce, in projekt DeSeCo v okviru OECD.

Eurydice (Key competencies 2002, 14) oblikuje tri kriterije določanja ključnih kompetenc:

- a) ključne kompetence morajo prispevati k dobrobiti vseh članov družbe in biti pomembne za celotno populacijo, ne glede na spol, razred, raso, kulturo, družinske korenine ali materni jezik;
- b) skladati se morajo z etičnimi, ekonomskimi in kulturnimi vrednotami in normami obravnavane družbe;
- c) kontekst, v katerem so ključne kompetence uporabljene, je pomemben. Le-ta ne vsebuje določenih življenjskih stilov, temveč le najbolj običajne in verjetne situacije in družbene vloge v življenju posameznikov v družbi.

V raziskavi »Ključne kompetence v EU« Eurydice (Key competencies 2002, 23) izpostavlja naslednja področja ključnih kompetenc:

- komunikacija v maternem jeziku,
- komunikacija v tujem jeziku,
- informacijsko-komunikacijska tehnologija,
- numeričnost in matematične, metodološke in tehnološke kompetence,
- podjetništvo,
- interpersonalne in državljanske kompetence,
- učiti se učiti,
- kultura.

Z definiranjem ključnih kompetenc se ukvarja tudi posebna skupina OECD, imenovana DeSeCo. Opredelitev ključnih kompetenc izpostavlja njihovo pomembnost na različnih področjih življenja ter njihov prispevek k uspešnosti življenja in delovanja družbe. Kompetenca je zmožnost uspešnega izpolnjevanja individualnih in družbenih zahtev ali opravljanja nalog, ki jo sestavljajo kognitivne in nekognitivne dimenzije. »Ta k zahtevam

orientirana opredelitev omogoča, da so v ospredju kompetenc osebne in družbene zahteve, s katerimi se srečuje posameznik. Vsako kompetenco sestavlja kombinacija medsebojno povezanih kognitivnih in praktičnih sposobnosti, znanj (vključno s skritim znanjem), motivov, vrednot, stališč, čustev in ostalih vedenjskih in socialnih komponent, ki jih lahko posameznik mobilizira za uspešno delovanje« (DeSeCo 2002, 8). V raziskavi je posebej poudarjeno, da so kompetence lahko ocenjevane le v dejanjih posameznika v posamezni situaciji. »Zunanje zahteve, individualne zmožnosti ali dispozicije in konteksti so vsi del kompleksne narave kompetence« (DeSeCo 2002, 9).

V študiji DeSeCo (Rychen v Pušnik 2005, 135) so, osredotočeni na vsebinsko področje ključnih kompetenc, predlagali tri kategorije:

1. vesti se avtonomno in reflektirajoče,
2. ustrezno uporabljati orodja (v najširšem smislu),
3. vključevati se in funkcionirati v različnih socialnih skupinah.

Ključne kompetence nekateri teoretiki pojmujejo tudi temeljne kompetence. Robothan in Jubb (1996, 28) pravita, da gre pri temeljnih kompetencah za vedenja, ki jih posameznik uporablja pri delu. So osnovni pogoj za opravljanje dela, a niso povezane z visoko uspešnostjo pri delu.

Potrebno pa je razlikovati med ključnimi kompetencami za podjetje (kompetence, povezane s strateškimi cilji in potrebne za obvladovanje dejavnosti), ključnimi kompetencami za posamezne poklice oziroma delovne skupine (npr. za vodjo, prodajo, delo s strankami itd.) in ključnimi kompetencami za delo (značilnosti, lastnosti, ki zaposlenemu omogočajo uspešno opravljanje dela, za katerega je odgovoren) (Majcen 2009, 31).

Rezultati raziskav tako nakazujejo, da ključne kompetence ne morejo nadomestiti pomembnosti posameznikovega znanja in njegovih specifičnih sposobnosti pri reševanju zahtevnih problemov, pri katerih še vedno odigrajo največjo vlogo (Weinert 2001, 53). Brez specifičnega znanja in izkušenj, ki posamezniku pomagajo uspešno razreševati specifične praktične probleme, so ključne kompetence pravzaprav brez vrednosti. Iz tega sledi, da lahko le s povezovanjem ključnih in specifičnih kompetenc uspešno rešujemo specifične probleme (Kohont 2011, 59).

2.3.1.2 Delovno specifične in organizacijsko specifične kompetence

Delovno specifične kompetence so vidiki aktivnosti v določeni delovni vlogi, povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. Pravzaprav gre za attribute, potrebne, da uspešno opravimo določeno delo oz. delovno nalogo. Skupne so pripadnikom poklicnih skupin in podobnih delovnih mest, torej praviloma vezane na podobna delovna opravila, ne glede na to, v kateri organizaciji posamezniki opravljajo svoje delo. Delovno specifične kompetence praviloma niso prenosljive med funkcijami (v organizaciji) in naj ne bi prispevale k uspehu pri opravljanju drugih vlog ali nalog v organizaciji (New 1996, 45).

Dessler (2005, 352) delovno specifične kompetence opredeljuje kot tiste kompetence, ki strokovnjaka ločujejo od drugih posameznikov na posameznem delovnem področju. Delovno specifične kompetence lahko potemtakem razumemo kot sposobnosti, znanja, večine, izkušnje, ki jih posameznik ima in mu omogočajo, da je njegovo delo kar se da strokovno izvedeno.

Nekateri teoretiki oporekajo terminu delovno specifične kompetence. Med njimi Hydman (2007) opozarja na netočnost izraza in predlaga uporabo termina področno specifične kompetence. Meni namreč, da se kompetence ne nanašajo le na posamezno delo, temveč praviloma na več del znotraj nekega področja. Podobnega mnenja je tudi Souitaris (2002), ki izpostavlja kompetence, specifične za širši spekter nalog oziroma del v neki organizaciji.

Kot poudarja Kohont (2005a, 59), delovno specifične kompetence ne morejo nadomestiti ključnih kompetenc, saj te omogočajo posameznikov uspeh v družbi, vendar pa vsaj posredno vplivajo na uspeh. Za dobro opravljeno delo je posameznik praviloma nagrajen, ta nagrada pa mu omogoča, da svoj položaj v družbi ohranja oziroma ga celo nadgradi, izboljša.

Organizacijsko specifične kompetence predstavljajo tiste kompetence, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja kulturi organizacije, ne glede na to, katero vlogo opravlja. Vrednotiti jih je možno z vidika posameznika ali na ravni organizacije, v smislu razlikovanja organizacij med seboj (New 1996, 47). Vsaka organizacija ima namreč lastno kulturo, vrednote in na podlagi tega tudi svoje organizacijsko specifične kompetence. Za razliko od delovno specifičnih kompetenc, ki se vežejo na uspešnost posameznika v določeni vlogi, se organizacijsko specifične kompetence povezujejo z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti. Pri tem je pomembno ujemanje posameznika s kulturo in vrednotami organizacije. Organizacijsko specifične kompetence so v organizaciji le delno prenosljive (New 1996, 105).

Potemtakem so z vidika posameznika te kompetence pomembne za njegovo uspešnost v organizaciji.

2.3.1.3 Menedžerske (vodstvene) kompetence

Menedžerskim kompetencam je v literaturi namenjenih veliko pozornosti in raziskav. Na to je močno vplival Boyatzis (Konrad 2004, 49) s svojim delom iz leta 1982, ki je izšlo pod naslovom *The competent manager*. Kompetentnost za vodstveno delo je analiziral tako, da je primerjal kritične incidente uspešnih in neuspešnih menedžerjev in ugotovil, da k razliki med uspehom in neuspehom pripomorejo naslednje kompetence:

- orientacija za uspešnost,
- interes za vplivanje na druge,
- proaktivnost,
- samozaupanje,
- komunikacijske spretnosti,
- induktivno rezoniranje in kreativnost,
- diagnostična uporaba konceptov in deduktivno rezoniranje,
- uporaba socializirane moči in
- obvladovanje skupinskih procesov.

Constable (Meglič 2006, 106) menedžersko kompetenco na temelju Boyatzisove opredelitve definira kot »zmožnost menedžerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri opravljanju menedžerske vloge oziroma zmožnost oblikovanja sistema ali sosledja vedenj, ki menedžerja vodijo v doseganje določenega cilja«. V tem primeru se vse zmožnosti menedžerja obravnava, če jih učinkovito uporablja, kot kompetence.

New (1996, 46–47) menedžerske kompetence povezuje s sodelovanjem z drugimi. Zanje pravi, da pomenijo način posameznikovega sodelovanja z drugimi ljudmi v organizaciji, pa naj gre za sodelavce, nadrejene ali podrejene. Ker se potreba po sodelovanju z drugimi pojavlja pri skoraj vsakem delu, ne glede na vrsto organizacije ali nivo posameznikove vloge v hierarhiji organizacije, so menedžerske kompetence osnovni pogoj za opravljanje večine del. Hkrati pa predlaga, da menedžerske kompetence razdelimo glede na položaj menedžerja v organizacijski hierarhiji in obseg njegovih izkušenj. Na ta način lahko primerjamo kompetence posameznikov, ki opravljajo podobne vloge.

Menedžerji se na različnih ravneh organizacije praviloma razlikujejo po znanjih, izkušnjah, širini pogledov na organizacijo in organizacijsko okolje ipd. Vse to pa ima vpliv na njihove kompetence. Razlike med njimi so najbolj očitne, kadar gre za primerjavo vrhnjega menedžerja z začetnim nižjim menedžerjem. Zato je v organizaciji smiselno primerjati podobne menedžerske pozicije in na tak način identificirati najboljšega med boljšimi (Kohont 2004, 39–41).

2.3.2 Kompetence po dimenzijah

2.3.2.1 Pričakovane in potrebne kompetence

V kolikor govorimo o kompetencah, ki naj bi jih s strani družbe posedoval posameznik, potem govorimo o pričakovanih kompetencah oziroma so to v tem primeru tudi ključne kompetence. Ko pa govorimo o pričakovanih kompetencah, ki jih za uspešno opravljanje vlog posameznika pričakuje organizacija, so pričakovane kompetence hkrati organizacijsko ali delovno specifične kompetence. Z vidika potreb procesa pa običajno govorimo o potrebnih kompetencah, čeprav so za posameznika to iste kompetence (Kohont 2005, 41).

2.3.2.2 Dejanske in potencialne kompetence

Kompetence se nadalje delijo še na dejanske in potencialne. Med dejanske kompetence sodijo tiste, ki jih posameznik ima in zaradi katerih uspešno opravlja vloge in naloge v družbi ali organizaciji. Te kompetence lahko opišemo in merimo. Potencialne kompetence pa so tiste, za katere se predvideva, da jih posameznik zaradi svojih predispozicij lahko še razvije. Te sodijo bolj v sfero nedoločljivosti, a lahko s pomočjo različnih metod dokaj uspešno napovemo možnosti njihovega razvoja (Kalika v Kohont 2005, 41).

2.3.2.3 Opisane in stopnjevane (razlikovalne) kompetence

Pri opisanih kompetencah gre za njihove opise, ki se praviloma uporabljajo v organizacijah in kažejo sliko, ki jo imajo o določeni kompetenci organizacija oziroma zaposleni v njej. Gre za pisno opredelitev kompetence, ki se vedno veže na organizacijsko kulturo – na vrednote, standarde, ki so uveljavljeni oziroma značilni za organizacijo. Namen stopnjevanih kompetenc pa je določanje ravni kompetentnosti posameznika oziroma stopnje razvitosti posameznikovih kompetenc. Stopnje določene kompetence omogočajo določitev razlik med

zaposlenimi v organizaciji (razlikovalne kompetence) in so tako lahko zelo uporabne v sistemu upravljanja s človeškimi viri. Na drugi strani pa omogočajo posamezniku, da ovrednoti svojo kompetentnost (Kohont 2005, 41–42).

V nadaljevanju (Slika 2.1.) bomo predstavili primer opisa in stopnje kompetence timsko delo.

Slika 2.1: Opredelitev kompetence timsko delo z opisi stopenj

<p>Ključna kompetenca: TIMSKO DELO</p> <p>Definicija:</p> <p>Sposobnosti dobrega timskega dela kaže delavec, ki se drži dogovorov in izpolnjuje obljube, zaupa sodelavcem ter ustvarja pozitivno vzdušje, ki pripomore k nemotenemu delovanju in uspešnosti posameznikov in delovnih skupin znotraj in zunaj lastnega delovnega tima. Delavec, sposoben timskega dela, se trudi za učinkovito medsebojno komunikacijo, pretok informacij, delitev znanja in izkušenj.</p> <p>Stopnja zahtevnosti 1:</p> <ul style="list-style-type: none">• delovne naloge, ki so povezane z delom sodelavcev, izpolnjuje vestno in v okviru dogovorjenega časa, drži se dogovorov;• odkrito, učinkovito izmenjuje informacije in sodeluje v skupinskem delu. <p>Stopnja zahtevnosti 2:</p> <ul style="list-style-type: none">• svoje znanje in izkušnje posreduje sodelavcem;• soustvarja in ohranja timsko vzdušje, sodeluje ter z razumevanjem pomaga pri delu sodelavcem. <p>Stopnja zahtevnosti 3:</p> <ul style="list-style-type: none">• seznanja se z delom sodelavcev, razume in priznava prispevke posameznikov in spodbuja timsko naravnost;• vključuje se v dejavnosti za izboljšanje dela širše delovne skupine;• s svojimi predlogi in timsko naravnostjo pozitivno vpliva na učinkovitost in kakovost delovnih nalog. <p>Stopnja zahtevnosti 4:</p> <ul style="list-style-type: none">• spodbuja izmenjavo mnenj, znanj in izkušenj ter ustvarja pogoje za dobro timsko delo v širši skupini sodelavcev;• skrbi za učinkovito sodelovanje s ciljem, da bi bilo povezovanje sodelavcev na različnih strokovnih področjih boljše in v prid celotnem podjetju.

Stopnja zahtevnosti 5:

- z lastnim ravnanjem in vedenjem motivira sodelavce za timsko delo v celotnem kolektivu;
- učinkovito in nekonfliktno vodi delovne (projektne) skupine sodelavcev ter krepi timsko vzdušje in zavezanost k skupnim ciljem na ravni celotnega podjetja.

Vir: Vukasović-Žontar in Korade Purg (2008, 4/2 25).

2.4 Kompetence posameznika nasproti kompetencam organizacije

Kot smo že na začetku poglavja o kompetencah pojasnili, se s tematiko kompetenc ukvarjajo mnoge vede. Do sedaj je bilo govora predvsem o posameznikovi kompetenci in njenih opredelitvah, ki ima izvor v psiholoških teorijah. V nadaljevanju pa bomo poskušali razmejiti te kompetence od kompetenc organizacije, ki se pojavljajo predvsem v ekonomskih teorijah (predvsem z vidika konkurenčne prednosti podjetja) (Kohont 2011, 85).

2.4.1 Kompetence organizacij

Kompetence organizacij so v veliki meri povezane z možnostjo fleksibilnosti oziroma je zanje treba predvideti možnost spreminjanja. Hkrati je potrebna tudi fleksibilnost zaposlenih, saj je le-ta predpogoj fleksibilnosti organizacije. Tako vidijo organizacijsko kompetenco Dessler in drugi, a je konkretno ne opredeljujejo (Dessler in drugi 2005, 352).

Sanchez (2003, 7) o organizacijski kompetenci govori bolj široko oziroma jo tudi konkretnije opredeli. Organizacijsko kompetenco razume kot »zmožnosti organizacije, ki ji omogočajo usklajeno uporabo virov in sposobnosti za doseganje njenih ciljev«. Koncept organizacijske kompetence razdeli na tri osnovne ravni:

- koordinacija virov in sposobnosti,
- integracija in uporaba virov in sposobnosti za določene namene,
- doseganje cilja kot gonilne sile organizacijskega delovanja (Sanchez 2003,7).

Organizacijske kompetence pa so po njegovem mnenju odvisne od prispevka oziroma vložka menedžerjev v procesu upravljanja kompetenc, torej od:

- oblikovanja ključnih ciljev organizacije,
- opredelitve specifičnih aktivnosti, ki bodo organizaciji v pomoč pri doseganju teh ciljev,
- usklajene uporabe virov pri doseganju teh ciljev (Sanchez 2003,7).

Organizacijske kompetence so sočasno tudi skrite zmožnosti organizacije, kot posledica nenehnega in skupinskega učenja ter specifičnih sposobnosti organizacije (Gorseline v Kohont 2005, 43). Najpogosteje so definirane kot znanje in sposobnosti, pridobljene in oblikovane v organizaciji in ki organizaciji omogočajo, da se njeno delovanje razlikuje od ostalih (Kohont 2011, 43).

2.4.1.1 Ključne kompetence organizacij

Ključna kompetenca organizacije po Prahalandu in Hamelu (1994, 223) je preplet organizacijskih sposobnosti in tehnologije organizacije. Torej gre za »seštevek kolektivnega učenja med sposobnostmi posameznika in posameznimi organizacijskimi enotami«. Da kompetenca obstoji kot ključna za organizacijo, pa mora zadostiti naslednjim merilom: ustvarjati mora vrednost za kupca, omogočiti diferenciacijo med tekmeci in omogočiti razširitev dejavnosti. Gre za bolj marketinško oziroma tržno opredelitev, saj o ključnih kompetencah organizacije lahko govorimo šele, ko je zadoščeno naštetim merilom.

Da so ključne kompetence zgolj tiste, ki imajo povezavo s povezanim znanjem v organizaciji, menita Bohlander in Snell (2004, 3). Le na ta način namreč pomenijo za organizacijo konkurenčno prednost. O povezavi konkurenčnosti organizacije in ključnimi kompetencami govorijo tudi Dessler in drugi (2005, 352), saj ključne kompetence organizacij smatrajo kot sposobnost prilagajanja potrebam trga in s tem ohranjanja konkurenčnosti. Prilagajanje oziroma spreminjanje pa se ne nanaša le na organizacije, temveč je fleksibilnost potrebna tudi zaposlenim v tej organizaciji.

Kot je moč razumeti na osnovi dosedanjih opredelitev, ključne kompetence organizacije teoretiki v veliki meri povezujejo s konkurenčnim vidikom oziroma ključne kompetence pomenijo sposobnost prilagajanja. Nekateri pa izpostavijo tudi polje intelekt oziroma znanja. Sydänmaanlakka pri opredelitvi ključnih kompetenc organizacije izpostavlja preplet posameznikovih kompetenc, uporabe tehnologije in informacijskih sistemov, ki vplivajo na delovanje organizacije. »Sestavljene so iz akumulacije kompetenc, ki jih ima organizacija na voljo sedaj ali v prihodnosti za ustvarjanje dodane vrednosti za kupce. Biti morajo tako globoko ukoreninjene v organizacijo, da jih je težko posnemati in da hkrati organizaciji omogočajo razvoj novih izdelkov in storitev« (Sydänmaanlakka v Kohont 2011, 102).

Kohont (2005, 45) pa meni, da se, ko je govora o organizacijskih kompetencah, ključne kompetence organizacije ne izrabijo, a so podvržene izgubi vrednosti po določenem času. Kompetence lahko izgubijo na vrednosti, kadar se organizacija neustrezno odziva in prilagaja na spremembe v okolju.

2.4.1.2 Generične kompetence organizacij

Thompson in Richardson (Kohont 2005, 45) sta o generičnih kompetencah izvedla raziskavo v javnih in zasebnih organizacijah in na podlagi vprašalnikov ter intervjujev vodij opredelila 32 kompetenc. Nadalje sta jih razvrstila v osem sklopov oziroma skupin, za katere pa sta poudarila, da je priporočljivo, da organizacija teh osem sklopov kompetenc vsaj delno razvije. Hkrati pa, zavedajoč se izziva organizacij, spomnita, da je za generične kompetence značilno stalno spreminjanje, prilagajanje, izboljševanje delovanja. Osem sklopov kompetenc:

- a) strateško zavedanje,
- b) zadovoljstvo deležnikov,
- c) konkurenčna strategija,
- d) implementacija strategije in zavedanje,
- e) skrb za kakovost in kupce,
- f) funkcijske kompetence,
- g) izogibanje neuspehom in krizam in
- h) etika in socialna odgovornost (Kohont 2005, 45).

Kohont (2005, 45) pravi, da so generične kompetence organizacij tiste, ki jih vse organizacije potrebujejo za svoje delovanje, a hkrati na individualni ravni niso strateško pomembne za nobeno izmed njih. To pa je ravno razlikovalna točka glede na ključne kompetence, a tudi povezovalna.

Čeprav se nemalokrat pojavlja izenačevanje ključnih in generičnih kompetenc organizacij, pa le-to ne drži. Pravzaprav gre za dva nasprotujoča si polja, saj so ključne organizacijske kompetence ključne za posamezno organizacijo, ki le-tej omogoča razlikovanje oziroma prednost pred drugimi, medtem ko bi lahko za generične kompetence rekli, da gre za tiste, katerih prisotnost je vsaj v neki meri potrebna v vsaki organizaciji.

2.4.1.3 Specifične kompetence organizacij

Specifične kompetence organizacij bi lahko razumeli kot razlikovalne kompetence med organizacijami. Kohont (2005, 43) namreč meni, da so te kompetence značilne za posamezno organizacijo, torej vplivajo na razlike med organizacijami.

New izpostavlja povezanost posameznikovih in organizacijskih kompetenc, saj specifične kompetence organizacij opredeli kot »cilje, v skladu s katerimi posameznik v organizaciji usklajuje njegov način delovanja v okvirih organizacijske kulture, ne glede na vlogo, ki jo v organizaciji opravlja. Medtem ko so delovno specifične in menedžerske kompetence direktno povezane z (uspešnostjo) opravljanja nalog posameznika, so organizacijsko specifične kompetence povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti« (New 1996, 45). Potemtakem lahko specifične kompetence organizacije z vidika posameznika enačimo s ključnimi kompetencami, torej tistimi, ki so pričakovane s strani posameznika in vplivajo na njegovo uspešno delovanje. Kadar se specifične kompetence organizacije skladajo s kompetencami zaposlenega, New (1996, 47) meni, da lahko posameznik pričakuje večji karierni uspeh v organizaciji, celo ne ozirajoč se na njegovo vlogo, ki jo v danem trenutku zaseda. To omogoča karierni premike posameznika med različnimi funkcijami, ki morebiti niti niso povezane. Hkrati pa je treba opozoriti tudi na dejstvo, da specifične kompetence organizacij za posameznika sčasoma nimajo več enake pomembnosti oziroma veljave.

Tidd in drugi (2005) poleg inovativnosti kot pomembno razlikovalno komponento organizacije in s tem eno pomembnejših specifičnih kompetenc organizacije, ki jo opredeli Danneels (2002), poudarjajo še sposobnost raznovrstnosti, kar nujno ne pomeni ustvariti novega produkta, temveč biti sposoben svoj produkt na podlagi lastnosti razlikovati od drugih in s tem poudariti njegovo boljšo kakovost.

Kot zanimivost povejmo, da je Dulewicz (1989) ugotovil, da specifične kompetence organizacij predstavljajo le 30 odstotkov vseh kompetenc posameznika, saj 70 odstotkov kompetenc lahko opredelimo kot splošne za več organizacij, torej je 70 odstotkov posameznikovih kompetenc pravzaprav generičnih.

V Tabeli 2.1. sledi pregled razvrščanja kompetenc glede na posameznika in organizacijo.

Tabela 2.1. Razvrščanje kompetenc

KOMPETENCE	
Posameznik	Organizacija
Ključne/temeljne (key/treshold)/generične	Ključne (key/treshold)
Delovne specifične	Generične
Organizacijske specifične	Organizacijske specifične
Manegerske	
Dimenzije	Sestavine
Pričakovane	Znanje
Dejanske	Osebnostne lastnosti
Stopnjevane (razlikovalne)	Sposobnosti
Opisane	Motivi
	Samopodoba
	Vrednote

Vir: Kohont (2005, 46)

3 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Z zavedanjem pomena posameznika v organizaciji oziroma pripisovanjem večje vloge zaposlenemu za uspešnost organizacije sta se skladno spreminjala tudi vloga in pomen menedžmenta človeških virov, tako v sami organizaciji kot teoretskih zasnovah.

Najprej razmejimo uporabo pojma menedžment človeških virov ali upravljanje človeških virov. Kot opredeli Možina (2002, 9), ki sicer uporablja pojem kadrovske viri, je pojem upravljanje primernejši, ko je govora o dejavnosti podjetja (upravljanje lastnikov, delničarjev), ko pa je govora o dejavnosti organizacije ter usklajevanju dejavnosti znotraj organizacije oziroma med oddelki, je primernejši izraz menedžment. Zato bo v nalogi uporabljen izraz menedžment človeških virov.

Za pojem menedžment človeških virov (Human resource management) bi lahko rekli, da je že močno uveljavljen. Tudi prakse organizacij to vedno bolj potrjujejo, saj se posameznik ob spreminjajočih se razmerah trgov in nenehni težnji organizacij po rasti in konkurenčnosti pojavlja v vlogi enega od glavnih dejavnikov organizacijske uspešnosti in konkurenčnosti.

3.1 Razvoj vloge menedžmenta človeških virov

Pomen in položaj posameznika v organizaciji se je spreminjal skladno z družbenimi spremembami. V nadaljevanju podajamo pogled Možine (2002, 10–11) na razvoj človeških virov.

V začetku industrijskega razvoja oziroma v začetku 20. stoletja je posameznik v organizaciji predstavljal le pomočnika stroju, saj je delo zahtevalo od posameznika zgolj ozko usmerjene naloge oziroma gibe, ki so bile podrejeni delovanju aparatov. Naloge ravnanja z zaposlenimi so bile tako ozko usmerjene, kjer so bili v ospredju posameznikov učinkovitost in ozko umerjene sposobnosti in spretnosti ter oblikovaje plačne politike oziroma načina nagrajevanja za učinkovito opravljeno delo. Obstajalo je prepričanje, da je le z natančno opredelitvijo delovnih mest, pripadajočih nalog in posledično opredelitvijo sposobnosti posameznika, ki bo najbolj primeren za zasedbo delovne pozicije, mogoče doseči organizacijske cilje (Možina 2002, 10).

Ozkim usmeritvam delovnih nalog in prepričanju, da je vsakdo odgovoren le za izvršitev svojih nalog, pa so ogledalo postavile okoljske in družbene spremembe. Pomembna sta

postala timsko delo in inovativno razmišljanje, ki sta vodila k uresničevanju vnaprej zastavljenih ciljev. Pomembnejšo vlogo so dobivale posameznikove spretnosti, spodobnosti, znanje. Odgovornosti znotraj organizacij so se porazdelile, zaposleni med seboj so se bili primorani povezovati, planiranje je moralo slediti viziji in ciljem, znanje povezovati z inovativnostjo in ustvarjalnostjo (Možina 2002, 10).

Drugačno razumevanje posameznika in s tem delovanja organizacije je botrovalo tudi drugačni vlogi posameznika v organizaciji. »Pomen človeškega dejavnika je poudarila teorija o medčloveških odnosih (teorija Y), ki je nastala na podlagi tradicionalne filozofije vodenja (teorija X) in po katerih je prispevek zaposlenih pri uresničevanju organizacijskih ciljev odvisen od udeležbe pri odločanju o delu in odgovornosti za delo« (Možina 2002, 10).

V zadnjem obdobju prihaja v ospredje teorija o ravnanju s kadrovskimi viri, ki predpostavlja, da ljudje svoje delo z veseljem opravljajo, da sankcije in nadzor niso učinkovito sredstvo, saj je posameznik sam motiviran za doseg cilja, da imajo zaposleni ustvarjalni potencial, ki ga lahko uspešno uporabijo pri reševanju organizacijskih problemov ter da je moč intelektualni potencial zaposlenega še bolje izkoristiti. Pri tem pa morajo organizacije zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov, zaposlenim omogočati pogoje, da so soudeleženi pri doseganju organizacijskih ciljev in da imajo tudi delno kontrolo nad tem, da se za zaposlene ustvarjajo pogoji za razvijanje njihovih zmožnosti, sposobnosti. V 60. letih prejšnjega stoletja so se tako postavili temelji za obravnavo posameznika (njegovih sposobnosti, znanja, motivov) kot temeljnega dejavnika organizacijske ustvarjalnosti in posledično uspešnosti. S tem pa se je človeškim virom dodelil strateški pomen (Možina 2002, 11).

Prvo razvojno obdobje, ko že lahko govorimo o kadrovskem menedžmentu (personal management), ko so se pričele razvijati prve kadrovske dejavnosti, ki so predvsem temeljile na preučevanju in upoštevanju odnosov med zaposlenimi in bile usmerjene v iskanje ljudi, ki so sposobni medsebojnega sodelovanja, sodi v obdobje 40. in 50. let prejšnjega stoletja (Svetlik in Zupan 2009, 25). Ustanovitelj takšnega pristopa je bil Mayo (Armstrong 2013, 4), ki meni, da je produktivnost neposredno povezana z zadovoljstvom pri delu ter da je rezultat dela posameznika lahko boljši, ko je cenjen s strani nadrejenih.

V 60. in 70. letih je bil poudarek na organizacijskem in menedžerskem razvoju, v ospredju so že bile dejavnosti, kot so usposabljanje in načrtovanje kadrov (Svetlik in Zupan 2009, 25). Posamezniku se že podeljujejo odgovornosti in se ga obravnava kot razvijajočo osebo.

Sprva Bakke, kasneje še Armstrong se že sklicujeta na dejstvo, da je posameznik ključen vir v organizaciji (Armstrong 2013, 4).

O prvi fazi oblikovanja moderne discipline menedžmenta človeških virov (human resource management) pa lahko govorimo od 80. let dalje, ko se je menedžmentu človeških virov pripisovalo pomembno vlogo pri uspešnosti organizacije. Nadaljnji razvoj strateškega menedžmenta človeških virov pa se je odvijal od 90. let dalje. V ospredje stopajo timsko delo, menedžment organizacijske kulture, poudarek je na nenehnem razvoju zaposlenih, izobraževanju in usposabljanju, spremlja se uspešnost in s tem povezujejo nagrade. Namen strategije menedžmenta človeških virov je delovanje v vlogi podpore organizacijski strategiji in prispevek k uspešnosti le-te (Svetlik in Zupan 2009, 25).

Kljub nekaterim kritikam, da gre zgolj za novo definiranje v stari obliki oziroma za serijo začetnih spodbud, zaradi česar bi se ga lahko razumelo tudi kot samo drugačno pojmovanje kadrovskega menedžmenta (personal management), pa Armstrong vseeno meni, da se razlikuje. Vsaj po tem, da se kot pomembnega poudarja posameznika kot ključen vir v organizacij in kot tak postaja osrednja skrb vodstva pri upravljanju in strateškem planiranju v organizaciji (Armstrong 2013, 4). Guest in Story (Armstrong 2013, 4–5) poudarjata, da je menedžment človeških virov bistveno drugačen model, saj sloni na enakih interesih zaposlenih in vodstva, visoki predanosti in integriteti strategij človeških virov s poslovnimi strategijami.

3.2 Opredelitev menedžmenta človeških virov

Menedžment človeških virov (v nadaljevanju MČV), kot ga razumeta Svetlik in Zupan (2009, 26), pomeni »filozofijo menedžmenta«, pri kateri je za zagotavljanje konkurenčnosti ključna vloga pripisana zaposlenim in pomeni osnovo aktivnostim MČV ter je hkrati »razvit model izvajanja kadrovske funkcije« s poudarkom na strateški vlogi človeških virov, zato postaja MČV element menedžmenta organizacij. Poudarjata še, da je za učinkovitost in uspešnost pomembna skladnost filozofije in razvitosti modela.

MČV v teoriji in praksi obsega pester sklop teorij in vodstvenih aktivnosti, katerih naloga je upravljanje ljudi in dela. Zgodnje opredelitve Beera in drugih (Bratton in Gold 2011, 6) se osredotočajo na vse dejavnosti menedžerjev oziroma vodstvene dejavnosti, ki vplivajo na

delovno razmerje. MČV tako vključuje vse odločitve o upravljanju in ukrepe, ki vplivajo na naravo odnosa med organizacijo in zaposlenimi.

MČV ni le skupek procesov, ki vključujejo naloge strokovnjakov kadrovskega menedžmenta, temveč gre za celoten proces »upravljanja dela in zaposlenih« (Boxall in Purcell 2003, 2). Lipičnik (1998, 445) pa pojem pojasni kot »proces analiziranja in urejanje človeških virov v organizaciji za zadovoljevanje njenih strateških ciljev«.

Nekaj let kasneje MČV obširneje opredeli Watson (2010, 919), ki pravi, da je MČV izkoristek posameznikovih prizadevanj, truda, znanj, sposobnosti in vedenj s strani vodstva, ki prek usklajenega delovanja organizacije prispevajo k izvajanju delovnih nalog, ki so posledica zaposlitvenega dogovora (pogodbe) in omogočajo organizaciji obstoj še v bodoče.

Iskanje poti, kako naj bo organizacija konkurenčna oziroma celo presega konkurenco ob zagotavljanju in razvijanju za organizacijo sposobnih in lojalnih zaposlenih, lahko opredelimo kot osnovni namen MČV. Zaposleni oziroma človeški viri, ki jih Možina (2002, 7) opredeli kot posameznike s sposobnostmi, znanji, motivi, vrednotami ter njihova lojalnost skupini, organizaciji, so torej najpomembnejši vir organizacije za doseganje uspeha, način upravljanja oziroma ravnanja z njimi pa pot do uspeha. MČV je na eni strani usmeritev, ki se nanaša na vlogo menedžerja pri delu z zaposlenimi, da se doseže cilje organizacije. Na drugi strani pa MČV z razvojem in implementacijo kadrovske strategije podpira in omogoča doseganje organizacijskih ciljev. Oziroma gre za strateški, celosten in povezan pristop pri zaposlovanju, razvoju in blaginji ljudi, ki delajo v organizaciji (Armstrong 2013, 5, 11).

MČV je strateški pristop k upravljanju zaposlitvenih razmerij, katerega poudarek je na vplivu sposobnosti in zavzetosti zaposlenih, ki je ključnega pomena za doseg trajne konkurenčne prednosti. To pa je izvedeno prek celotnega niza integriranih kadrovske politik, programov in aktivnosti, vgrajenih v organizacijski in socialni kontekst (Bratton in Gold 2011, 7).

Cilji MČV, kot jih opredeljuje Armstrong (2013, 5–6), so:

- podpora organizaciji pri doseganju ciljev prek oblikovanja in implementacije kadrovske strategije kot del poslovne strategije,
- prispevek pri razvoju kulture »visoke zmogljivosti« (high performance),
- zagotavljanje sposobnih, izkušenih, motiviranih in prepadnih zaposlenih,

- oblikovanje pozitivne delovne klime med zaposlenimi in vodstvom in
- spodbujanje etničnega pristopa upravljanja človeških virov.

Opredelitve MČV večinoma človeške vire opisujejo kot dejavnik doseganja konkurenčne prednosti. Tudi Schuler (Armstrong 2013) znotraj strateških aktivnosti MČV oziroma v svojem modelu 5-P človeške vire postavlja v glavno funkcijo doseganja organizacijskih ciljev. MČV pa predstavlja možnost izvajanja praks in aktivnosti za razvoj in vodenje zaposlenih v korist organizacije, lastno in družbeno korist. Model 5-P pomeni:

- Filozofija MČV – opisana v dokumentih, v katerih so opredeljene organizacijske vrednote in opredeljuje načine ravnanja z ljudmi.
- Politika MČV – kot skupne vrednote oziroma usmeritve aktivnosti, ki so povezane s kadrovske vidiki poslovanja.
- Programi MČV – strategije, kako izpeljati organizacijske spremembe, ki so povezane s človeškimi vidiki poslovanja.
- Aktivnosti MČV – za vodje (menedžment in linijske vodje) in specialiste kadrovske funkcije, ki motivirajo predvideno vedenje posameznikov v organizaciji.
- Procesi MČV – načini, kako se bodo aktivnosti izvajale (Schuler v Armstrong 2013, 9–10).

Torej gre za aktivnosti načrtovanja in predvidevanja organizacijskih potreb z vidika človeških virov, aktivnosti selekcije in zaposlovanja, pa nadalje ocenjevanja in nagrajevanja posameznikove delovne uspešnosti, načrtovanja razvoja zaposlenih (med njimi tudi skrb za usposabljanje in izobraževanje) in zagotavljanje kakovostnega delovnega okolja.

V nadaljevanju pojasnimo še Storeyev model MČV. Storey meni, da MČV oblikuje domneva, da je posameznik ključen vir konkurenčne prednosti in na podlagi tega bi moral biti pomemben cilj kadrovske naloge povečanje posameznikove zavzetosti in pripadnosti. Zato pa je ključno, da so kadrovske odločitve strateškega pomena in so kadrovske politike del poslovne strategije (Storey 2001, 7). Izhaja iz predpostavke, da človeški viri med vsemi organizacijskimi dejavniki dejansko predstavljajo konkurenčno prednost. Pravzaprav so element prednosti posameznikove sposobnosti, znanja in njegova pripadnost, na podlagi katerih se organizacije razlikujejo od drugih. MČV model oblikuje na sledečih podlagah (Storey 2007, 9):

a) *predpostavke in prepričanja:*

- človeški viri predstavljajo konkurenčno prednost;

- cilj ne sme biti skladnost zaposlenih s pravili, temveč njihova zavzetost;
- zato je selekcija in razvoj zaposlenih sta ključnega pomena.

b) *strateške lastnosti:*

- glede na zgornje domneve so kadrovske odločitve strateško pomembne;
- udeležba vodstva (top menedžment) je nujna;
- kadrovske politike morajo biti integrirane v poslovne strategije (izhajajo iz nje in jo tudi oblikujejo).

c) *vloga menedžerjev:*

- ker so kadrovske prakse preveč pomembne za glavne organizacijske aktivnosti, ne smejo biti prepuščene le kadrovskim strokovnjakom;
- vpetost linijskih vodij je nujna, saj se pojavljajo tako v vlogi izvajalcev kot tvorcev kadrovske politike;
- več je poudarka na menedžmentu samih vodij.

d) *ključni vzvodi:*

- kultura vodenja/upravljanja je pomembnejša od samega sistema vodenja;
- potrebni so celostni ukrepi selekcije, usposabljanja, razvoja, komunikacije, in nagrajevanja;
- nujna je decentralizacija in opolnomočenje MČV procesa prek prestrukturiranja delovanja organizacije in delovnih nalog.

MČV je upravljanje oziroma vodenje dela in posameznikov proti zadanemu cilju, je temeljna dejavnost vsake organizacije. Ni nekaj, katerega obstoj mora biti povsem upravičen, temveč je MČV neizogibna posledica rastoče organizacije. Čeprav obstaja množica variacij ideologij, stilov in vodstvenih pristopov, se MČV zgodi v eni zmed oblik. Na mestu je vprašanje uspešnosti določenega modela MČV v določenem kontekstu, a povsem nekaj drugega je vprašanje nujnosti samega procesa, saj organizacije ne morejo živeti in se razvijati ob odsotnosti MČV (Boxall in drugi 2007, 1).

Morda ja smotrno opozoriti še na etične dileme menedžmenta človeških virov. Posamezniki v organizaciji so lahko razumljeni tudi kot vir doseganja ciljev organizacije, v smislu zgolj »doseganja čim boljšega poslovnega rezultata« (Primožič in Mesner Andolšek 2011, 264) oziroma kot definira menedžment (upravljanje) človeških virov Greenwood (Primožič in

Mesner Andolšek 2011, 264) je le-ta »produktivna uporaba ljudi za doseganje strateških poslovnih ciljev organizacije in zadovoljevanje individualnih potreb zaposlenih«.

Ne glede na opredelitve posameznika kot človeški vir in kot enega izmed dejavnikov udejanjanja poslovnih strategij, doseganja poslovnih ciljev, ta ne sme znotraj procesa in praks MČV postati zgolj »orodje« za doseg čim boljšega rezultata, temveč morajo biti aktivnosti in prakse MČV usmerjene tudi v njegov osebni razvoj, v doseganje posameznikovih potencialov, ki niso v prid le organizaciji, temveč tudi posamezniku, ko deluje zunaj organizacije.

3.3 Strateški menedžment človeških virov

Konkurenčnost podjetij je pogosta tema teoretikov, menedžerjev organizacij in tudi specialistov MČV. Nenehne in negotove spremembe, večja konkurenca med podjetji, potreba po nenehnih inovacijah, izboljšanje kakovosti in zniževanje stroškov soočajo organizacije z izzivom, kako izboljšati konkurenčnost in s tem uspešnost. To spoznanje je povzpelo strateški MČV na področje teoretičnih preučevanj in povečano zanimanje je omogočilo razvoj novejših pristopov pri vodenju organizacij in človeških virov (HR) (Wright, 2005).

Armstrong (2013, 16) pravi, da je strateški MČV pristop k razvoju in izvajanju kadrovske strategije, ki so povezane s poslovnimi strategijami in podpirajo njihovo doseganje. Za Schulerja in Jaksona (Armstrong 2013, 16) je strateški MČV namenjen sistematičnemu povezovanju zaposlenih s podjetjem. Lahko pa ga opredelimo tudi kot stik med MČV in strateškim menedžmentom (Boxall v Armstrong 2013, 15). Gre za strateški odziv oziroma načrtovanje bodočih možnih odzivov na spremembe, ki se dogajajo v organizacijskem okolju (Juani in drugi 2005, 75).

Strateški MČV poudarja potrebo po povezovanju MČV strategij z drugimi funkcijami upravljanja ter izpostavlja odgovornosti linijskih vodij, prek katerih prihajajo spodbude za večjo predanost in motivacijo, ki vplivajo na učinkovitejši sistem dela. Pomembnejša usmeritev je tudi trajnostni razvoj organizacije (Bratton in Gold 2011, 14). Kot del integrativnega procesa se od menedžerjev pričakuje, da bodo razumeli in sprejeli strateško naravnost dobrih MČV praks, saj jih bodo le tako spretnije in učinkoviteje posredovali zaposlenim in s tem vplivali na modele vedenj, odnosov, na motivacijo, ki so potrebni za

vzpostavitev visoko učinkovite trajnostne kulture, ki bo vplivala na razvoj in konkurenčnost organizacije (Pfeffer v Bratton in Gold 2011, 14).

Andolšek in Štebe (2005) opozarjata, da se z decentralizacijo MČV procesov, pri čemer gre za prenos nekaterih funkcij s kadrovskih oddelkov na linijske menedžerje, MČV pripisuje strateška vloga. Ob tem poudarjata še, da imajo velik vpliv na oblikovanje strateškega MČV nacionalni sistemi regulacije trga dela. Močnejši kot je nacionalni okvir, manj možnosti imajo podjetja, da vzpostavijo svojstven pristop k oblikovanju strateškega MČV (Andolšek in Štebe 2005, 327).

Kot raziskovalo področje se je strateški menedžment razvil v 80., 90. letih prejšnjega stoletja in pomeni prerez vedenj strateškega menedžmenta in ravnanja s človeškimi viri (oziroma kadrovskega menedžmenta). Za področje strateškega MČV kot raziskovalnega področja je tako značilno preučevanje vplivov MČV na organizacijske strateške cilje in odločitve (Wright in Boswell, 2002).

Najpogosteje se za definiranje strateškega MČV uporablja opredelitev Wrighta in McMahana (Možina in Zupan 2004, 106), ki pravi, da gre za sklop načrtovanih in izvedenih ukrepov ter aktivnosti, s katerimi organizacije dosegajo zastavljene cilje. Bistveno je torej vodoravno in navpično strateško ujemanje (torej ujemanje kadrovskih aktivnosti s poslovno strategijo in njuno medsebojno povezovanje, dopolnjevanje). O tem pa je pomembna tudi skladnost odločitev in ravnanj ter kontinuiteta procesa MČV (Snell in drugi 2001).

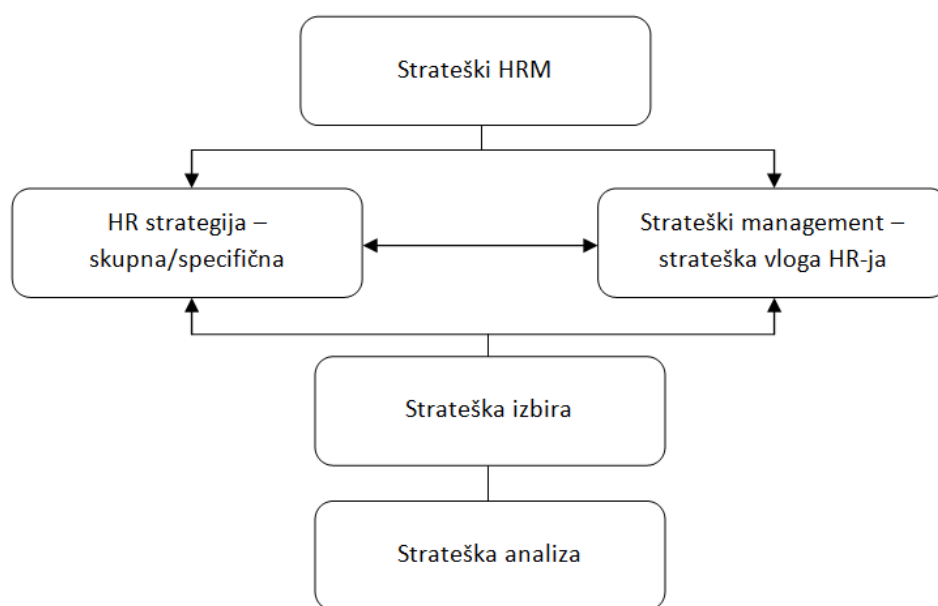
Navpično ujemanje pomeni skladnost organizacijske strukture, sistemov in praks MČV z organizacijskim razvojem in zunanjim okolje. Pomembno je, da se organizacija zna prilagajati spremembam okolja ter da je MČV vpet v strateško planiranje (torej, da se prakse MČV ujemajo s strateškim menedžmentom, organizacijsko kulturo, poslovno strategijo). Vodoravno ujemanje pa pomeni skladnost vseh kadrovskih aktivnosti, ki omogočajo učinkovito izvajanje in izkoriščanje praks MČV za doseganje strateških ciljev organizacije. Pomembno je, da so prakse MČV med seboj usklajene, se podpirajo in dopolnjujejo in se razvijajo ter spreminjajo skupaj ter na osnovi poslovne strategije in organizacijske kulture (Wright in McMahan v Zupan 2004, 14).

Strategija MČV, kot jo definirata Boxall in Purcell (2003, 50), je sklop ključnih ciljev in sredstev MČV, ki jo sooblikujejo vodje na vseh ravneh in strokovnjaki MČV v organizaciji.

Vpliva na delovanje organizacije in je do neke mere načrtovana, a hkrati tudi rezultat nujnih akcij zaradi prilagajanja spremembam. Za velike organizacije in tiste, ki delujejo v mednarodnem okolju, je zaradi številčnosti interakcij praviloma precej kompleksna.

Strateški MČV je pristop, ki definira, kako bodo prek zaposlenih ter s pomočjo kadrovske strategije in integriranih kadrovske politik in praks doseženi organizacijski cilji. Ni le strateško načrtovanje, niti se ne ukvarja samo z oblikovanjem posameznih kadrovskih strategij. Glavna skrb je integracija trenutnih kadrovskih aktivnosti in prihodnjih planov z aktivnostmi organizacije in prihodnjimi poslovnimi načrti. Oziroma, kot je prikazano v Tabeli 3.1., gre pri strateškem MČV za oboje, za kadrovske strategije in strateško upravljanje kadrovskih strokovnjakov (Armstrong 2013, 18).

Tabela 3.1: Model strateškega MČV (HRM)



Vir: Armstrong (2013, 19)

Glavni cilji strateškega MČV so:

- doseganje integracije – povezovanje strategij MČV s poslovnimi strategijami (navpično ujemanje) ter povezovanje različnih kadrovskih strategij (vodoravno ujemanje);

- zagotavljanje jasnih usmeritev v spreminjajočem se okolju z razvojem in izvajanjem usklajenih politik in programov MČV, tako da se zagotovi usklajenost poslovnih potreb ter individualnih in kolektivnih potreb zaposlenih, ter
- prispevati k formuliranju poslovne strategije s pomočjo oblikovanja načinov, s katerimi bo organizacija lahko izkoristila prednosti, ki jih prinašajo zaposleni (Armstrong 2013, 18).

Kohont (2011, 37–38) opredelitev strategije MČV deli na tri ravni. Na ravni organizacijske strategije zajema poslanstvo in vizijo organizacije, njene vrednote, kulturo in stile vodenja, organizacijsko filozofijo in način ravnanja z ljudmi. Bistveno je povezovanje opredeljenega v celoto, pri čemer naj bi bil strateški MČV del splošne organizacijske strategije, ki prispeva k doseganju ciljev. Na ravni poslovnih strategij strategija MČV zagotavlja vire, skrbi za ustrezen razvoj veščin, skrbi za povečevanje produktivnosti, upravljanje uspešnosti, za sistem nagrajevanje glede na cilje in potrebe poslovnih enot. Na funkcijski ravni pa gre za določanje konkretnih politik specifičnih področij MČV (npr. zaposlovanje, razvoj, ocenjevanje, nagrajevanje ipd.).

Za strateški MČV lahko rečemo tudi, da načrtuje prihodnost oziroma se odziva na morebitne prihodnje potrebe. Aktivnosti strateškega MČV pripomorejo, da organizacije dosegaajo višjo učinkovitost. To pa dosežejo takrat, ko je zastavljena strategija skladna s trenutnimi kompetencami zaposlenih, oziroma organizacija skrbi za njihovo razvijanje oziroma zaposlovanje posameznikov, katerih kompetence bodo skladne z organizacijskimi strategijami (Wright v Youndt in drugi 1996, 837–839).

3.4 Povezava menedžmenta človeških virov in uspešnosti organizacije

Organizacije se danes vedno bolj zavedajo pomena strateškega MČV. Izkušnje kažejo, da ne glede na to, kako prefinjena in sodobna je dejavnost neke organizacije, bo organizacija težko vzdrževala rast in uspešnost, v kolikor svojih poslovnih dejavnosti ne bo dopolnjevala s strategijami, ki bodo organizaciji in ob tem seveda njenim zaposlenim omogočale razvoj znanja, zmožnosti, kompetenc, prilagajanje spremembam, omogočale dejavno vključevanje pri odločanju in podobno. In kot pravi Rees (Kahiri in drugi, 2012), je ta zavest v sistemu kritična razsežnost pri upravljanju organizacije.

Kot meni Armstrong (2013), strateško MČV izpostavlja, da je treba kadrovske načrte in strategije oblikovati v okviru splošnih organizacijskih strategij in ciljev, da pripomorejo k uspešnejšemu odzivanju na spreminjajoče se eksterne vplive organizacijskega okolja. Gre za pristop, ki mora biti sprejet in interpretiran s strani specialistov MČV, z namenom zagotovitve najustrežnejših povezav med kadrovskimi strategijami in načrti. Tako strateški MČV pomeni vključevanje vseh funkcij MČV, upoštevanje širših ciljev organizacije in odzivnosti na zunanje okolje.

Obstajajo številne študije (Appelbaum, 2000; Huselid, 2005; Wright, 2005; Schuler in Jackson v Kahiri in drugi 2012), ki se osredotočajo na glavne konkurenčne dejavnike poslovne uspešnosti organizacije glede na prispevek k svetovnemu gospodarstvu. Prizadevanje za konkurenčno prednost je že dolgo osrednje načelo na področju strateškega menedžmenta, kjer obstajata dva poglobljena dejavnika uspešnosti: poleg notranjih značilnosti so pomembne tudi značilnosti okolja, v katerem organizacija posluje (konkurenca, značilnosti kupcev itd.) (Armstrong, 2013).

Vse teoretske razprave ne podpirajo neposredne povezave med strateškim MČV in uspešnostjo. Mednje sodi Guest (Flood, 1998), saj meni, da ni vedno linearne povezanosti med organizacijsko uspešnostjo in vlogo MČV. To pa predvsem zato, ker strokovnjaki MČV v organizaciji sodelujejo z linijskimi vodji in ti velikokrat kadrovske odločitve integrirajo v delo organizacije. Zato je težko razmejiti, kolikšno vlogo pri sprejemanju odločitev, ki so pripeljale do uspeha organizacije, so imele kadrovske odločitve in koliko drugi dejavniki, npr. linijski vodje, ki so vplivali na sprejem le-teh. Opozarja na to, da niso dovolj le kadrovske odločitve, temveč je za prispevek k uspešnosti nujna tudi njihova implementacija, ki pa je v veliki meri odvisna od linijskih vodij.

A obstajajo mnogi teoretiki, ki tezo povezanosti organizacijske uspešnosti povezujejo s strateškim MČV. Med njimi je Porter (Kohont 2011, 46), ki meni, da MČV prispeva h konkurenčnosti organizacije. Tudi drugi opredeljujejo, da upoštevanje človeških virov pri oblikovanju organizacijskih strategij vodi v oblikovanje konkurenčnih strategij, s katerimi organizacije lažje dosežejo cilje (Lengnich-Hall in Lengnich-Hall v Kohont 2011, 46).

Poskušajmo povezavo med MČV in uspešnostjo podjetja opredeliti še prek dveh teoretičnih pristopov, ki jih povzemamo po Kahiri in drugi (2012, 64–66).

- a) *Univerzalistične teorije* oziroma, kot jih opredeljujejo nekateri, teorije »dobre prakse« so utemeljene na predpostavki, da obstaja niz najboljših praks MČV, ki bodo, v

kolikor jih bo organizacija sprejela, vplivale na boljšo uspešnost organizacije (Luthans in Summer v Kahiri in drugi 2012). Sprejetje dobrih praks MČV naj bi posledično vodilo v povečano uspešnost poslovanja, to pa bi bilo izraženo preko izboljšanih vedenj in pripadnosti zaposlenih, znižanja ravni absentizma, preko višje ravni znanj in sposobnosti zaposlenih in posledično večje produktivnosti ter večje kakovosti in učinkovitosti (Marchington in Wilkinson v Kahiri in drugi 2012). Gre namreč za univerzalno perspektivo, ki predvideva, da so lahko organizacije uspešnejše, v kolikor implementirajo in izvajajo najboljše prakse MČV ne glede na področje delovanja, tržne zahteve, okolje, v katerem delujejo ipd. (Pfeiffer v Kahiri in drugi 2012). Seveda je taka teza problematična, saj preceni pomembnost univerzalnih praks MČV. Ta pristop namreč ne upošteva potencialno pomembnih razlik med organizacijami, sektorji, industrijami, državami. Najboljše prakse so primerne za identificiranje primernih ravnanj v nasprotju z njihovo neposredno uporabo v praksi. Dobrih praks, ki so uspešne v nekem okolju, ne smemo povsem zanemariti, a vsaka organizacija se mora sama odločiti, katere prakse bodo najboljše sovpadale in bodo sprejete glede na organizacijsko strukturo, kulturo, vrednote, strategijo in značilnosti okolja in dejavnosti, s katero se organizacija ukvarja. Kot pravi Becker (Kahiri in drugi 2012), načini, kako dosegati visoko uspešnost posamezne organizacije, morajo biti skrbno izbrani in oblikovani skladno s kontekstom posamezne organizacije. Dobre prakse MČV bodo vplivale na uspešnost le, v kolikor bodo usklajene in integrirane med seboj in v kolikor bo sistem MČV podpiral ključne poslovne prioritete.

- b) *Kontigenčne teorije* so definirane tudi kot teorije oziroma šola najboljšega ujemanja. Vodilo teorije je, da so politike in prakse MČV odvisne od organizacijskega konteksta, kulture, poslovne strategije (Wright in Snell v Kahiri in drugi 2012). Paradigme najboljšega ujemanja slonijo na tezi, da so MČV strategije učinkovite, če obstaja sinergija z organizacijskim in okoljskim kontekstom. Poudarjajo, da je pomembno zagotoviti, da MČV strategije sovpadajo z značilnostmi organizacije, z organizacijsko kulturo, poslovnimi procesi in zunanjim okoljem (kulturne, ekonomske in politične značilnosti), ter upoštevati posebne potrebe organizacije in njenih zaposlenih. Pri tem je pomembno, kot navajajo Wright, McMahan in McWilliams (Kahiri in drugi 2012), navpično oziroma zunanje ujemanje, ki pomeni ujemanje med organizacijskimi in MČV strategijami. Vodoravno oziroma notranje ujemanje pa pomeni oblikovanost posameznih MČV praks tako, da se medsebojno ujemajo in podirajo. Paradigme

najboljšega ujemanja zagotavljajo jasne povezave med vedenjem zaposlenih in organizacijskimi strategijami ter značilnostmi zunanjega okolja in posledično zagotavljajo, da se oblikujejo kompetence, ki ustvarjajo potencial konkurenčne prednosti (Wright in drugi v Kahiri in drugi 2012). Strateški MČV tako ni razumljen kot ključen dejavnik, ki vpliva na uspešnost organizacije, temveč le eden izmed tistih, ki prispevajo k uspešnejšemu delovanju organizacije. Paradigma najboljšega ujemanja vpliv MČV praks, ki prispevajo k uspešnosti, pogojuje s strateško usmeritvijo organizacije. MČV prakse lahko vplivajo, v kolikor zna organizacija v konkurenčnem boju izkoristiti talente in sposobnosti zaposlenih, sicer je povezava med uspešnostjo in strategijo MČV minimalna. Parcell (Kahiri in drugi 2012) meni, da je ta paradigma omejena, saj je zelo težko upoštevati vpliv vseh spremenljivk oziroma ugotavljanja njihovega medsebojnega ujemanja, kako spreminjanje ene spremenljivke vpliva na druge. Boxall in Purcell (Kahiri in drugi 2012) nadalje poudarjata kompleksnost ustreznega ujemanja MČV in organizacijskih strategij glede na potrebe nenehnega sledenja spremembam zunanjega okolja.

- c) *Konfiguracijske teorije* predvidevajo povezovanje različnih MČV praks. Poudarek je na združevanju praks strateškega MČV in poslovnih strategij, saj se na ta način dopolnjujejo in krepijo. Uspešnost zaposlenih je namreč odvisna tako od sposobnosti kot tudi motivacije in s povezovanjem različnih kadrovske praks prihaja do skladnosti, ki vpliva na posameznikovo izvedbo in delovanje. Cilj povezovanja različnih praks je torej doseči skladnost, ki nastane, ko se oblikujejo in izvajajo tiste kadrovske prakse, ki podpirajo poslovno strategijo in vplivajo na izboljševanje učinkovitosti in kakovosti ter tako vplivajo na konkurenčno prednost. Kot pravita Richardson in Thomson (Armstrong 2013, 25), imajo organizacije, ki povezujejo različne prakse, praviloma višjo raven zmogljivosti pod pogojem, da so te prakse skladne s poslovno strategijo in značilnostmi okolja. Podobno poudarita tudi Dyer and Reeves (Armstrong 2013, 25), in sicer, da je uspešnost zaposlenih odvisna tako od njihove motivacije kot sposobnosti, zato je smiselno, da so aktivnosti MČV takšne, da krepijo oboje. Tudi raziskava, izvedena s strani MacDuffieja (Kahiri in drugi 2012), potrjuje, da tak pristop vpliva na boljše izvajanje nalog, a vseeno obstajajo nekatere omejitve. Meni namreč, da ni dokazov, kateri svežnji praks MČV so praviloma boljši od morebitnih drugih povezav, zato je lažje izvajati le eno kadrovske prakso v

določenem trenutku, prepričati vodstvo in linijske vodje, da je izbor praks pravilen in da bo prispeval h konkurenčnosti organizacije (MacDuffie v Armstrong 2013, 25).

Proces povezovanja oziroma svežnjev različnih praks MČV je pomemben vidik strateškega MČV. Strateški MČV je v tem primeru celosten pristop, saj zadeva organizacijo kot celoto in obravnava organizacijske potrebe glede na celoto njenega delovanja. Povezovanje praks tako poteka na različnih relacijah. Armstrong (2013, 25) tu relacijo predvidi prek sistema oblikovanja modela kompetenc (kot opis vedenj, znanj, motivov, sposobnosti posamezne vloge, ki so potrebni za uspešno delovanje), ki je lahko uporaben v različne namene: za identifikacijo potreb usposabljanja in razvoja zaposlenih, za določanje pogojev izbora novih kadrov, za identificiranje standardov delovanja v organizaciji idr.

Kot pravita Boxall in Purcell (2003) je dejstvo, da strategije in prakse MČV okrepijo produktivnost, pripadnost in motiviranost zaposlenih oziroma, kot opozarja Kohont (2011, 50), raziskave kažejo, »da je mogoče s pomočjo praks in ustreznih strategij MČV, ki temeljijo na vključevanju in opolnomočenju zaposlenih, nagrajevanju na temelju dosežkov, razvoju kompetenc zaposlenih ipd., ustvarjati konkurenčne prednosti in vplivati na poslovno uspešnost organizacij«.

4 KOMPETENCE V KADROVSKI PRAKSI

Vse pogosteje se organizacije zatekajo k uporabi kompetenčnih modelov z namenom izboljšanja individualne in organizacijske produktivnosti. Tržna naravnost organizacij se v sistem menedžmenta človeških virov logično vnaša kot ena pomembnejših vlog.

Namen usmerjenosti v oblikovanje modelov kompetenc je identifikacija znanj in spretnosti, ki so potrebne za zasedo in uspešno izvajanje nalog posamezne delovne pozicije v organizaciji. Uspeh na strateškem in konkurenčnem področju od organizacij vedno bolj terja, da opredeli model kompetenc in da na podlagi modela kompetence učinkovito razporeja svoje zaposlene in uporablja njihove zmožnosti, sposobnosti (Thompson in drugi 1996, 5).

Glede dejavnikov (Vukasović-Žontar in Korade Purg 2008, 2–7), ki vplivajo na uspeh posameznika oziroma v našem primeru zaposlenega, v zadnjem desetletju v ospredje stopajo drugačna spoznanja, pri čemer prihaja tudi do novega razumevanja in definiranja kadrovske prakse. V ospredje uspešnega poslovanja organizacije stopajo kadri, pomembno ni več le znanje, temveč na veljavi pridobivajo sposobnosti, zmožnosti pa tudi določena vedenja in ravnanja posameznika. Zaposleni si od vodstva želijo jasno opredeljenih pričakovanj, vedno več je želja po dodatnih izobraževanjih in izpopolnjevanjih, hkrati pa organizacije spodbujajo, sistematično načrtujejo, nekatere celo nagrajujejo posameznikov razvoj in uveljavljanje osebnostnih lastnosti in zmožnosti. Ob tem pa se pojavlja vprašanje, kako oblikovati kadrovske prakse, katere pristope in metode uporabiti, da bodo čim bolj spodbujale uspešnost posameznikov. Vedno pogosteje se kot odgovor na to dilemo pojavlja definiranje ključnih/pomembnih kompetenc oziroma oblikovanje modela kompetenc. Pogosta dilema je opredelitev oziroma določitev vseh znanj, sposobnosti, veščin, vedenj posameznika, ki bodo vplivale na uspešnost opravljenega dela v določeni organizaciji.

4.1 Pomen kompetenc v sistemu menedžmenta človeških virov

Zadnja desetletja prejšnjega stoletja so prinesla velike družbene spremembe, prešli smo v postindustrijsko družbo, v kateri posameznik ni več pomemben kot kvantiteta, temveč kvaliteta. Družba vedno bolj temelji na znanju, posledično prihaja tudi do sprememb v razumevanju posameznika znotraj organizacije. Z vidika razvoja vedno bolj stopa v ospredje posameznik, saj postajajo z omejeno rabo naravnih virov, surovin pomembni njegov potencial, njegova znanja, sposobnosti, vrednote.

Razvojni obrat se je tako kazal v obširnejši uporabi znanja, torej višji stopnji izobrazbe, kvalificiranosti. To je posledično vodilo v širitev izobraževanja in usposabljanja ter nadalje v zahteve po vseživljenjskem učenju (Svetlik 2005, 16).

Svetlik (2005, 16) opozarja, da zaradi individualizacije proizvodnje, kjer se dogajajo spremembe tehnologij, postopkov in načina dela, naprav in pripomočkov za delo, v ospredje stopajo »avtonomni učeči se timi«, katerih naloga znotraj organizacij je čim večja prilagoditev željam naročnikov, oblikovanje unikatnih storitev, razvijanje unikatnih izdelkov. Vloge v teh timih zavzemajo delavci, ki imajo široko znanje, ki so sposobni sami prepoznati probleme in rešitve zanje, so se sposobni učiti in menjavati delovne naloge, prevzemati odgovornosti in se samostojno odločati, so sposobni delovati v skupini, komunicirati, medsebojno sodelovati in prenašati znanje. Tako ostaja bolj malo prostora za manj kvalificirane delavce, katerih naloge so vnaprej določene s strani nadrejenega. Organizacije zato potrebujejo »posameznike s kompetencami, ki »vedo, kako« se prilagajati delovnim razmeram, kjer je vse več nenačrtovanih in netipičnih nalog, ki zahtevajo hitro in samostojno odločanje« (Svetlik 2005, 16).

Pomemben vzrok družbenih sprememb je tudi globalizacija. Svetlik meni (2005, 17), da tudi na področju gospodarstva prihaja do povezovanja v eno celoto. To za proizvajalce na eni strani pomeni večji dostop do surovin, tehnologij, financ ter na drugi strani večjo konkurenčnost. Tako le dostopnost do človeških virov še predstavlja neenakost na trgu. Kljub večji mobilnosti (npr. znotraj Evropske unije) ima večina podjetij bazo potencialnih primernih kadrov vseeno dostopno neposredno v okolje delovanja. To pa predstavlja enega izmed dejavnikov organizacijske prednosti, včasih pa tudi pomanjkljivosti.

Zato, če morda še ni, bo verjetno v prihodnje upravljanje s človeškimi viri, ki so posamezni organizaciji na voljo v neposrednem okolju, vedno bolj slonelo na razvoju teh zaposlenih in s tem igralo pomembno vlogo v organizaciji na področju konkurenčne tekme.

Menedžment človeških virov, temelječ na kompetencah, stremi k skladnosti zahtev organizacije in posameznikovih kompetenc. »Alternativa k organiziranju, ki temelji na nalogah, je organiziranje sistemov, v katerih bodo sposobnosti posameznikov v središču in bodo pripomogle k lažšanju razvoja organizacijskih zmožnosti, ki zagotavljajo prednost« (Lawler 1993, 6).

Zadnja leta se vedno bolj izpostavlja pomembnost na kompetencah slonečih pristopih pri menedžmentu človeških virov, saj so lahko zelo koristni pri zagotavljanju primerne delovne sile, planiranju nasledstev in oceni njihove uspešnosti. Kot opredelita Draganidis in Mentzas (2006, 52), so poglaviti razlogi za odločitev o vpeljavi takšnih pristopov v sistem menedžmenta človeških virov naslednji:

- omogočajo identifikacijo spretnosti, znanja, sposobnosti in vedenj glede na potrebe trenutnih in prihodnjih potreb za načrtovanje in selekcijo kadrov, ki bodo skladni s strategijo organizacije in njenimi prioritetai;
- osredotočajo se na razvoj posameznikov in skupin z namenom, da se odpravijo razlike oziroma zapolnijo vrzeli med prisotnimi in potrebnimi kompetencami, ki so potrebne glede na strategijo podjetja za opravljanje nalog posameznih delovnih mest, za izvedbo projektov in podobno.

Za kompetence pravita, da imajo svoj življenjski krog. Kompetenčni pristop namreč delita v štiri (makro) faze:

- a) *Nabor kompetenc*, katerega cilj je pregled vseh kompetenc, ki so potrebne za izpolnitev potreb organizacije, ki so definirane s poslovnim načrtom.
- b) *Diagnosticiranje kompetenc* oziroma pregled trenutne situacije kompetenc in ravni le-teh, ki jih posameznik v organizaciji poseduje.
- c) *Razvoj kompetenc* je tretja faza, katere name je opredelitev aktivnosti za povečanje števila kompetenc in ravni razvitosti le-teh, ki naj bi jih posameznik imel glede na predhodni dve fazi.
- d) *Faza kontrole kompetenc* v smislu nenehnega pregleda in nadgradnje rezultatov predhodne faze (Draganidis in Mentzas 2006, 54).

Nadalje definirata še nekaj ključnih terminov, ki so stalnica za na kompetencah temelječ menedžment človeških virov:

- identifikacija kompetenc → proces ugotavljanja potrebnih kompetenc za najboljšo izvedbo,
- kompetenčni model → opis kompetenc posameznega delovnega mesta, poklicne skupine, oddelka, enote ipd.,
- ocena kompetenc → ocena posameznikovih kompetenc glede na kompetenčni model,

- na kompetencah temelječ menedžment → uporaba kompetenc v sistemu upravljanja s človeškimi viri, katerega namen je uspešno in učinkovito doseganje organizacijskih ciljev,
- kompetenčni standard → opredeljuje bistvene spretnosti in znanja, ki jih zaposleni morajo imeti, in določa ravni učinkovitosti, ki jih morajo doseči, da so lahko uspešni na svojem delovnem področju,
- kompetenčni profil → dokument, ki opisuje nabor kompetenc določene delovne pozicije, poklicne skupine oziroma druge funkcionalne skupnosti (Draganidis in Mentzas 2006, 55).

4.1.1 Vzroki za naraščanje pomena kompetenc v kadrovski praksi

Konkurenčna prednost se vedno bolj določa z vidika človeških virov. Zato posameznik postaja vedno pomembnejši, razvoj njegovega specifičnega znanja, spretnosti, sposobnosti in njegove kompetentnosti v primerjavi s konkurenti pa daje organizaciji bistveno prednost na trgu.

Kot meni Svetlik (2005, 18–19), se zato menedžment človeških virov vedno bolj usmerja v menedžment znanja. Na vrednosti pridobiva specifično znanje, ki nastaja v organizaciji in ga ustvarjajo tako zaposleni, ki so neposredno vključeni v razvoj in inovacije, kot tudi vsi ostali, če se jim omogoči k razmišljanju usmerjeno spodbudno okolje.

Izzive na področju povezovanja organizacije in aktiviranja človeških virov Kohont (2005, 72) najde prav v menedžmentu človeških virov. Pravi, da prav kompetenčni pristop prinaša bistvene spremembe, saj poveže organizacijo ter posameznika oziroma njegovo delo, ki ga opravlja v organizaciji. Torej se povežeta oba ključna dejavnika menedžmenta človeških virov. Pri tem opozarja na prožnost, ki ga kompetenčni pristop mora imeti, saj je pglavitni namen povezovanje organizacijskih strateških usmeritev ter vedenje in izvedba dela, nalog posameznikov v organizaciji. To povezovanje pa vodi v uspešno delovanje organizacije in posledično tudi v ustvarjanje konkurenčne prednosti.

Prihaja torej do sprememb v procesu menedžmenta človeških virov in Lawler (1993) to opredeli kot na kompetencah osnovano organizacijo (competency-based organization). Tako se kompetenčni pristopi uporabljajo tudi v elementih menedžmenta človeških virov; v sistem

ocenjevanja in nagrajevanja, pri izbiri in razvoju kadrov, organizaciji izobraževanj in usposabljanj.

Spencer in Spencer (1993, 7) pojasnita, da je pri razčlenitvi organizacijskih kompetenc najprej potrebna analiza posameznika, ki posamezno delo opravlja. Pristopati je mogoče na različne načine, prek dela v skupinah, vedenjskega intervjuja, s statističnimi metodami. S tem se določijo tiste karakteristike posameznika, ki vplivajo na učinkovito izvedbo dela. Tako je osnovno načelo kompetenčnega pristopa ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki posamezniku omogočajo uspešno delovanje v določeni vlogi.

Zemke in Zemke (1999, 17) pa se sprašujeta, kakšna je pravzaprav prednost oziroma vrednost takšnega pristopa, saj ugotavljata, da je večina raziskav s področja kompetenčnih modelov usmerjena v oblikovanje le-teh, ne pa v njihovo rabo.

Nekaj prednostnih nalog vpeljave kompetenčnega pristopa v kadrovsko prakso opredelita Lucija in Lepsinger (Kohont 2011, 95). Menita namreč, da z oblikovanjem kompetenčnega modela prihaja do:

- razjasnitev pričakovanj delovnega mesta in vloge,
- zaposlitev najboljših posameznikov,
- izboljšanje produktivnosti,
- dopolnitev 360° metode ocenjevanja,
- prilagoditev spremembam in
- uskladitev vedenj posameznika s strategijami in vrednotami organizacije.

Na podlagi raziskave, ki jo je izvedla organizacija Behavioral Technology s 134 intervjuvanimi, so se oblikovali tudi naslednji razlogi za vpeljavo kompetenc v sistem menedžmenta človeških virov: povezanost intervjujev, mentorstva in nagrajevanja z vizijo, vrednotami in organizacijsko kulturo; identifikacija potrebnih kompetenc za razvoj organizacije, komuniciranje pričakovanih vrednosti; razjasnitev usmeritev vodstva organizacije; usmeritev pozornosti na kakovost in pričakovanja potrošnikov, zmanjšanje razkola med pričakovanimi in dejanskimi sposobnostmi, spretnostmi in kompetencami, razvoj in krepitev lastnih konkurenčnih prednosti, identifikacija selekcijskih kriterijev za intervjuje; strukturiranje tem in vsebin ocenjevanja delovne uspešnosti; razvoj 360° ocenjevanja; načrtovanje nasledstev; orientacija menedžerjev k organizacijski strategiji in vrednotam; spodbuditev sodelovanja med različnimi sektorji in oddelki organizacij, podpora odločitvam o

napredovanju, lažji prehod zaposlenih med oddelki in povezanimi deli organizacije (Green 1999, 12).

Vatchova (Kohont 2011, 93) pa med dejavnike naraščanja pomena kompetenc uvrsti sledeče:

- a) EU spodbuja investicije v človeški kapital kot izhodiščno točko uspešnega poslovanja organizacij v tem stoletju;
- b) kompetence so sestavine procesa oblikovanja poklicnih standardov;
- c) uvajanje standardov kakovosti (npr ISO), ki organizacijam omogočajo prevzem sistema usposabljanje in razvoja kompetenc;
- d) razvoj zasebnih svetovalnih organizacij, ki promovirajo upravljanje kompetenc;
- e) množična razširjenost teoretičnih publikacij in informacij o dobrih praksah na tem področju.

4.2 Metode ugotavljanja oziroma oblikovanja kompetenc

Ravno tako kot ne obstaja ena oziroma skupna definicija pojma kompetenca, ne obstaja niti ena metoda/pristop za identifikacijo oziroma ugotavljanje kompetenc. Poznanih je kar nekaj različnih, ki do neke mere odsevajo različna definiranja samega pojma kompetence. Množica raznolikih pristopov je tudi rezultat časa, sredstev, informacijske podpore, strokovnjakov, ki jih ima organizacija na voljo, načrtovanega obsega uporabe kompetenc v sistemu razvoja človeških virov, števila in vrste delovnih mest, ki jih vključimo v analizo in podobno.

Identifikacija kompetenc pomeni način razjasnitve ključnih pogojev za kategorijo delovnega mesta, ključni pogoj za izvedbo identifikacije pa je predhodno definiranje dimenzij dela (npr. aktivnosti, naloga, delovno okolje, orodja) (Dubois 2004, 28).

V nadaljevanju bomo opisali nekaj pristopov, ki jih povzemamo po Spencerjevi in Spencerju ter Lucie in Lepsingerju.

Spencer in Spencer (Kohont in Svetlik 2005, 62–63) opredelita tri različne metode za oblikovanje sistema kompetenc:

- a) klasični pristop z uporabo vzorcev na osnovi določenih kriterijev (criterion samples);
- b) diskusije s strokovnjaki, nadrejenimi in ostalimi poznavalci o karakteristikah, ki jih morajo imeti zaposleni za uspešno opravljanje dela. Metoda se lahko kombinira z vedenjskimi intervjuji;

- c) preučevanje posameznih nalog in prihodnjih delovnih mest v primerih, ko v organizaciji ni dovolj posameznikov, ki bi jih lahko primerjali in na ta način identificirali izjemno in povprečno delovanje.

Klasični pristop identifikacije kompetenc sestoji iz šestih medsebojno povezanih korakov: opredelitev standardov delovne uspešnosti, opredelitev vzorca skladno z določenim kriterijem, zbiranje podatkov s pomočjo vedenjskih intervjujev, analiza podatkov in razvoj kompetenčnega modela, preverjanje veljavnosti kompetenčnega modela, navezava kompetenčnega modela na podsisteme upravljanja s človeškimi viri (Spencer in Spencer v Kohont in Svetlik 2005, 62).

Med posebnosti metod identificiranja kompetenc sodi McClellandov (Kohont in Svetlik 2005, 64) vedenjski intervju, ki ga je razvil na podlagi Flanaganove metode kritičnih dogodkov. Prek te metode zaposleni opišejo najbolj kritične situacije, s katerimi se srečujejo pri opravljanju svojega dela. Pozornost je usmerjena na to, kako se je posameznik v teh kritičnih situacijah vedel, kako se je odzval, kakšne so bile posledice njegovega vedenja ipd. Na osnovi teh podatkov sklepajo o njegovi osebnosti, kognitivnem stilu in kompetencah. Metoda ima prednosti in pomanjkljivosti. Spencer in Spencer (Kohont in Svetlik 2005, 64) med prednostmi izpostavljata:

- empirično določanje kompetenc,
- natančne opise kompetentnosti,
- identifikacijo najbolj pogostih načinov vedenja v določeni situaciji in
- zelo specifične opise primernih in manj primernih vedenj, ki jih lahko uporabimo v sistemu upravljanja s človeškimi viri.

Med slabosti teh intervjujev pa štejeta to, da:

- zahtevajo veliko časa in denarja,
- jih uspešno lahko izvajajo le strokovnjaki,
- ker se osredotočajo na kritične dogodke, lahko izpustijo manj izstopajoče, pa kljub temu za določeno vlogo pomembne dogodke, in
- so manj primerni za analizo velikega števila vlog oziroma delovnih mest (Spencer in Spencer v Kohont in Svetlik 2005, 64).

Lucie in Lepsinger (Kohont in Svetlik 2005, 61–62) pa ločita naslednje modele ugotavljanja kompetenc:

- a) Metoda ugotavljanja delovnih kompetenc (the job competence assessment method) s pomočjo opazovanja in z intervjuji z izjemnimi in povprečnimi posamezniki identificira kompetence, ki v kritičnih delovnih situacijah ločujejo obe skupini posameznikov.
- b) Metoda modificiranega ugotavljanja delovnih kompetenc (the modified competence assessment method) podobno prva metoda išče razlike v kompetencah med povprečnimi in izjemnimi posamezniki, a pisna oblika kritičnih dogodkov s strani respondentov jo razlikuje od metode ugotavljanja delovnih kompetenc. Ta način je cenejši v primerjavi s prvo metodo (ni intervjuvancev, ni usmerjanja, več ljudi lahko sodeluje naenkrat), vendar je lahko kakovost dobljenih informacij slabša. V primeru nejasnosti je težje dobiti dodatne informacije sodelujočih.
- c) Pri metodi splošnega generičnega modela (the generic model overlay method) gre za nakup in prenos v organizacijo že izdelanega kompetenčnega modela za specifično vlogo ali funkcijo.
- d) Z metodo prilagojenega generičnega modela (the customized generic model method) organizacija primerja obstoječi, že izdelan nabor generičnih kompetenc s kompetencami, ki jih je identificirala pri izjemnih in povprečnih posameznikih v organizaciji. Nato generični model dopolni oziroma ga prilagodi svojemu okolju.
- e) Pri metodi prožnih delovnih kompetenc (the flexible job competency model method) gre za poskus identifikacije potencialnih kompetenc, potrebnih za delovanje posameznikov v različnih spreminjajočih se pogojih dela v prihodnosti.
- f) Sistemska metoda (the system method) je ob spremljanju sedanjega delovanja izjemnih posameznikov pozorna tudi na vedenja, ki bi bila lahko pomembna v prihodnosti.
- g) Sistemska metoda osredotočenja (the accelerated competency systems method) je osredotočena na kompetence, ki imajo največji vpliv na proizvode in storitve organizacije.

Organizacija SHL (Bartram 2012), ki se ukvarja z merjenjem talentov, je oblikovala univerzalni kompetenčni model (UCF). Model sestoji iz modela uspešnosti pri delu, ki ga opredeljuje razmerje med kompetenčnim potencialom (izhajajoč iz posameznikovih predispozicij in dosežkov), kompetenčnimi zahtevami (pričakovanja v zvezi s posameznikovimi vedenji, ki so lahko moderatorji učinkovitega delovanja v organizaciji, lahko pa tudi pomenijo oviro, lahko so spodbujene skozi organizacijske vrednote ali

neposredno preko nadrejenih) ter samimi rezultati (rezultati vedenj, oceno in ovrednotenje posameznikovih zmožnosti, sposobnosti). Uporabljen naj bi bil predvsem za različne industrije. Kompetenčni model sestoji iz osmih ključnih skupin kompetence, in sicer:

- vodenje in odločanje (sposobnost prevzemanja odgovornosti in vodenja. Sposobnost za prevzemanje iniciativ, dajanja navodil in prevzemanja odgovornosti);
- podpora in sodelovanje (sposobnost podpore in spoštovanja drugih, pozitivna naravnost ne glede na situacijo. Ljudje so na prvem mestu, sposobnost učinkovitega individualnega dela kot tudi dela v skupini, s strankami, vodstvom. Obnašanje je skladno z jasnimi osebnimi vrednotami, ki se dopolnjujejo z organizacijskimi vrednotami);
- interakcija in nastopanje (oseba je sposobna učinkovitega komuniciranja in povezovanja, zna prepričati ljudi in nanje tudi vplivati, se do drugih vede samozavestno in sproščeno);
- analiziranje in interpretiranje (pri osebi so vidni znaki jasnega analitičnega razmišljanja, zna iti do bistva kompleksnih problemov in vprašanj, zna učinkovito uporabljati lastno znanje, sposobna je hitro osvojiti nova znanja, tudi pisno dobro komunicira);
- ustvarjalnost in konceptualizacija (oseba je odprta za nove ideje in izkušnje, išče priložnosti za učenje. Zna se spoprijemati s problemi in situacijami na inovativen in kreativen način, razmišlja široko in strateško, podpira in uvaja organizacijske spremembe);
- organiziranje in izvajanje (oseba načrtuje vnaprej in deluje sistematično ter organizirano. Sledi usmeritvam in proceduram. Je osredotočena na zadovoljstvo strank, njeno delo oziroma naloge so izvedene kakovostno in v okviru standardov);
- prilagajanje in spopadanje s spremembami (oseba se zna odzivati na spremembe in se jim prilagajati, sposobna je delati tudi v stresnih situacijah in se soočati z ovirami v procesu dela);
- podjetnost in izvajanje (oseba je osredotočena na rezultate in doseganje osebnih delovnih ciljev, najbolje deluje, ko je delo tesno povezano z rezultati in ko je vpliv osebnih prizadevanj očiten. Razume poslovanje in išče možnosti za samorazvoj) (Bartram 2012, 7).

4.3 Kompetenčni modeli in profili

Kompetenčni model je zapis tistih kompetenc, ki so potrebne za docela uspešno in vzorno opravljanje dela v delovni skupini, posamezni kategoriji dela, področju, oddelku ali organizaciji. Identificiranje in oblikovanje kompetenčnih modelov je lahko začetna točka strateškega planiranja potreb organizacije ali njenega posameznika (Dubois 2004, 23).

Muršakov (2002, 62) pojmovni slovar ta pojem opredeli nekoliko širše. »Modeli kompetenc so koncepti pojma kompetence, kot se definirajo in kot jih opredeljujejo v sistemu dela, v poklicu ter v sistemu poklicnega in strokovnega izobraževanja«.

Izobraževalni programi, predvsem formalni programi poklicnega in strokovnega izobraževanja, so vedno bolj kritizirani s strani delodajalcev, češ da ne zadostijo potrebam dela in ne opremijo posameznika s potrebnimi kompetencami. Želijo si namreč kompetentnih posameznikov z zadostnim obsegom znanj, spretnosti, navad, ki jih bodo lahko učinkovito uporabljali pri svojem delu. Posledica tega je dejstvo, da je definiranje in modeliranje takih kompetenc postalo najbolj zaželen način določanja vsebin izobraževanja (Muršak 2004, 71).

Ker pa ne obstaja enotna definicija, ki bi opredeljevala kompetenco, kot smo o tem že razpravljali v prejšnjih točkah, tudi Glosarij EU (Muršak 2001, 72–73) ločuje štiri modele kompetenc, ki jih povzemamo v nadaljevanju.

1. *Model kompetenc, ki temelji na osebnostnih lastnostih posameznika.* Tu kompetence predstavljajo osebne lastnosti, izkušnje, znanja, spretnosti, izobrazbene in druge osebne karakteristike, ki jih ima posameznik in ki mu omogočajo učinkovito delovanje. Muršak meni, da ta model predvsem poudarja prijeme (zlasti v izobraževanju), ki izpostavljajo osebnostni, psihični in moralni razvoj posameznika in zato lahko vodijo k pogledom, po katerih so ljudje že »po naravi« različno opremljeni za različne življenjske in poklicne vloge. Tako lahko predstavljajo podlago tradicionalnemu pogledu na izobraževanje, čeprav »bolj ustrezajo trdim pogledom na poklic posameznika v smislu poklicanost«. Torej lahko ta model razumemo kot razvoj kompetenc, ki so odvisne od prirojenih lastnosti.
2. *Model kompetenc, ki temelji na delovnih nalogah.* Tu so kompetence razumljene kot zmožnost uporabe specifičnega znanja in spretnosti za izvajanje predvidljivih delovnih nalog in aktivnosti ter prevzemanje odgovornosti za določeno delo. Ta model predstavlja do sedaj prevladujočo idejo večine usposabljanj za industrijske spretnosti,

predvsem za tiste spretnosti, ki so vezane na specifično delo. Analize nalog, procesov in ocena težav, ki bi jih lahko posamezniki imeli pri učenju delovnih nalog, so uporabljene za načrtovanje programov. Ti pa predvsem poudarjajo pomen posameznikovega učenja, da izpelje tiste procese in operacije, ki so standardizirane. Skrajšan čas teh programov se kaže kot pozitivna plat, njihova slabost pa je v tem, da vodijo k ozko zasnovanim programom, kot poudarja Muršak. Tako lahko sklenemo, da gre pri tem kompetenčnem modelu predvsem za razvoj zmožnosti, ki jih lahko standardiziramo.

3. *Model kompetenc, ki temelji na predvidenem rezultatu ali produkciji.* Kompetence so predstavljene kot zmožnost doseganja ciljev in izdelave določenega izdelka ali storitve. Poudarjeni so predvsem dosežki. Model predstavlja popularen pogled na kompetence v poklicih, pri katerih se učinkovitost meri po doseženih rezultatih. V ospredju so izobraževalni programi, kjer izstopa pragmatična obravnava vsebin, in ker temeljijo na razumevanju, se močno opirajo na učenčeve sposobnosti, da se uči sam. Pri tem model zanemara tiste, katerih notranja motivacija je slaba oziroma premalo razvita.
4. *Model kompetenc, ki temelji na upravljanju dela oziroma njegovih rezultatih.* Tu so kompetence razumljene kot zmožnost zadostiti vsem zahtevam določene delovne vloge, ki jih izražajo pričakovanja delodajalcev v smislu »dobre« ali »najboljše« prakse in kot jo razumeta fizično in socialno okolje, v katerih delo poteka. Ta model predpostavlja, da so rezultati dela funkcija posameznikovega socialnega konteksta, v katerem obstajajo dogovorjena pravila glede zahtev in pričakovanj od zaposlenih. Programi so tako rezultat analize in doseženega konsenza, ki opredeljuje pričakovanje o najboljšem izvajanju delovnih nalog posameznega delovnega mesta. Ta model poudarja širino in globino programov, tako da ljudje ustrezajo različnim zahtevam delodajalcev.

Variacije kompetenčnih modelov so pravzaprav le odsev različnih prioritet, poslovnih ciljev, običajev kot razlogov za uporabo ali upoštevanje kompetenc posameznika pri opravljanju dela. Mnoge organizacije namreč ne razlikujejo med kompetenčnimi modeli, ki poudarjajo zgledno opravljanje dela in na ta način identificirajo minimalne zahteve za delovni uspeh, in med kompetenčnimi modeli, ki poudarjajo izvrstno opravljanje dela, ki vodi k popolnosti (Dubois 2004, 24). Dandanes so raziskave karakteristik, ki so vključene v kompetenčne modele, zelo zaželeni. Študija, izpeljana pod vodstvom Andersena (Dubois 2004, 24) in v

katero je bilo vključenih 300 anketirancev, je izpostavila, da kompetenčni modeli stojijo iz naslednjih kategorij: znanje, tehnične veščine, vedenjski učinki, osebne lastnosti, rezultati in bistvene izkušnje.

Namen uvajanja kompetenčnih modelov je v oblikovanju kakovostnega pripomočka za zagotavljanje kompetentnih kadrov, s čimer so zadovoljene dosedanje potrebe, hkrati pa je v ospredju zadovoljevanje prihodnjih potreb za uresničevanje načrtane poslovne strategije (Majcen 2009, 191). Gruban (2012) meni, da kompetenčni modeli obravnavajo posameznika kot celoto, zato zgolj znanje (kaj) ni nobena garancija uspeha na delovnem mestu, temveč sta za učenje in spreminjanje potrebna še odgovora kako in zakaj, torej katere veščine ima posameznik in kako je vešč uporabe znanja ter kakšni so njegovi motivi, vrednote, odnosi, lastnosti ipd. Rezultat tega pa so kompetence. Kompetenčni model je tako skupek kompetenc, katerega vsebina se dopolnjuje z različnimi podatki. Konkretizacija teh podatkov pa vodi v oblikovanje kompetenčnega profila.

Kompetenčni profili pomenijo orodje za odlično izvajanje kadrovskih nalog v organizaciji, med njimi za izbor, ocenjevanje in nagrajevanje, za načrtovanje njihovega razvoja, izobraževanja in usposabljanje (Brod in drugi 2007, 50). So pregled bistvenih elementov poklicnih kompetenc, obstoječega znanja, spretnosti in vedenj, ki so zahtevani za učinkovito izvedbo. Zato organizacije zelo pogosto uporabljajo kompetenčne profile za upravljanje človeških virov (Chatenier 2008).

Kompetenčni profil lahko opredelimo tudi kot »oceno dejanske prisotnosti kompetenc pri posamezniku« (Meglič 2006, 113). Pomenijo namreč merilo za ovrednotenje sposobnosti, zmožnosti oziroma vrednosti posameznikov v organizaciji. Manko ustreznih kompetenčnih profilov lahko na drugi strani pomeni tudi, da organizacija »ne more vedeti, kakšno kakovost človeških virov potrebuje za svoj nadaljnji razvoj« (Meglič 2006, 113).

Gre torej za dokument, ki definira oziroma opredeli nabor kompetenc posamezne pozicije, delovnega mesta, poklicne skupine oziroma funkcionalne skupnosti (Dragandinis in Mentzas, 55).

4.4 Specifičnost kompetenc proizvodnih podjetij

Strokovna literatura (Fineman in Ruhnke 1999; Prahaland and Hamel v Walsh in Linton 2002; Walsh and Linton 2002; Barber in drugi 2004) se posebej loteva tudi problematike kompetenc tehničnih profilov. Za Prahaland in Hamel (Walsh in Linton 2002, 64) so ključne kompetence širše tehnološke in proizvodne sposobnosti, ki pomagajo, omogočijo podjetjem, da se hitro prilagodijo spremembam. Izhajajoč iz tega, Walsh in Lindton (2002, 64–65) razumeta tehnične kompetence kot pomembne za proizvodna podjetja, saj se prisotnost le-teh pri zaposlenih prepozna kot kompetenčna prednost oziroma pomanjkanje le-teh kot pomanjkljivost na poti konkurenčnosti podjetja. Ob tem opozarjata, da dodano prednost pomenijo samo kompetence, ki koristijo kupcem več panog.

Strokovna literatura se v zadnjem času veliko ukvarja s kompetencami tehničnih menedžerjev. Barber in Tijetje (2004, 596–598) opozarjata na pomembnost razlikovanja kompetenc vodstvenih profilov (vodje proizvodnje, razvoja, kontrole idr.) proizvodnih industrij. Kompetence, ki jih potrebujejo ti vodstveni kadri, se razlikujejo od ostalih vodij (menedžerjev) podjetij, saj so njihove primarne dolžnosti planiranje, organiziranje, nadziranje aktivnosti in nalog inženirjev, delavcev v razvoju, v vzdrževanju, proizvodnih delavcev ipd. To pa pomeni, da nanje vpliva posebnost tehničnega okolja. Pravzaprav menita, da je njihova vloga dvojna, saj ni dovolj le, da so izvrstni »tehnični« strokovnjaki, od njih se zahtevajo tudi znanja, sposobnosti, vrednote, ki odsevajo vodstvene kompetence. Zato pravita, da je splošen kompetenčni profil (one-size-fits all competency profile) nepraktičen. V svoji študiji, v kateri sta preiskovala zahtevane kompetence za razvoj vodstvenih sposobnosti v proizvodnih industrijah, sta identificirala 14 kompetenc, združenih v tri sklope, ki jih strokovnjaki potrebujejo za uspešno vodenje. Te so:

- a) *organizacijsko vodenje*: verodostojnost upravljanja, razvoj zaposlenih, sodelovalno upravljanje, transformacijsko vodenje, odločno vodenje,
- b) *načrtovanje odzivnosti*: konkurenčne strategije, upravljanje z materiali, upravljanje odzivnosti, tehnična analiza, organizacijske strategije,
- c) *tehnične osnove*: temeljni sistemi, zmogljivost diagnosticiranja, vodenje projektov ipd. (Barber in Tijetje 2004, 603).

Tudi Rosenbaum (Barber in drugi 2004, 597) izpostavlja, da tehnično vodenje pomeni posebno kombinacijo znanja o znanosti in tehnologiji, na podlagi tega pa si posameznik pridobi spoštovanje drugih, sposobnosti za vodenje in znanje o vedenjskih vzorcih.

Rifkin in drugi (1999, 56–57) definirajo kompetenčni model tehničnih vodij in ga razdelijo v tri skupine: *kompetence kritičnih dosežkov* (prispevati h konkurenčni prednosti podjetja, razvijanje področja razvoja in raziskav kot strateškega poslovnega procesa, omogočanje in pospeševanje inovacij, izkoriščanje notranjih in zunanjih virov); *kompetence delovne aktivnosti* (prispevati k upravljanju znanja, upravljanje z zunanjimi viri, zagovarjati razvojne zmogljivosti, pobude na področju razvoja in prodaje); *sposobnosti in znanja* (povezovanje strokovnjakov in vodstva glede na organizacijsko kulturo, sposobnost oblikovanja partnerskih odnosov, sposobnost evalviranja tehničnih podatkov za poslovne potrebe, integracija tehničnega in poslovnega znanja, upravljanje z razvojnimi resursi; oblikovanje razvojnih planov, vodenje projektov).

Morda opozorimo še na Bartonovo (Souitaris 2001, 63) opredelitev organizacijsko specifičnih kompetenc, ki vplivajo na tehnološke inovacije, torej lahko pomembno prispevajo k razvoju novega produkta. Organizacijsko pomembne kompetence razmeji v štiri področja, in sicer tehnični sistemi; sposobnosti in znanja, ki jih imajo posamezniki; sistem vodenja; norme in vrednote.

Tidd (Souitaris 2001, 63) pa ponudi alternativo prejšnji klasifikaciji ter opredeli tri skupine. Bertnove tri skupine organizacijsko specifičnih kompetenc, in sicer sposobnosti in znanja, sisteme vodenja ter norme in vrednote, združi v organizacijske kompetence. Drugo skupino organizacijsko specifičnih kompetenc poimenuje tehnološke kompetence ter doda tretjo skupino, to so kompetence trga oziroma tržne kompetence.

4.5 Kritike kompetenčnega pristopa

Vedno bolj se pojavljajo teksti, ki govore v prid uvajanju kompetenčnih pristopov v organizacije. Kljub pozitivni naravnosti lahko naletimo na kritike takšnega sistem. V prvi vrsti, kot opredeljuje Jackson (Kohont 2005, 98–100), obstajajo v nadaljevanju predstavljeni problemi.

- Zelo malo je podanih teorij, ki bi podpirale kompetenčni pristop.

- Tipologije generičnih kompetenc ne morejo jasno določiti pričakovanih kompetenc in/ali vsiljujejo eksterno določene klasifikacije kompetenc, ki za delovanje v določeni organizaciji niso vedno primerne.
- Koncept kompetenc temelji na redukcionističnih principih, ki skušajo analizirati kompleksna človeška dejanja, tako da jih razgrajujejo na posamezne sestavne dele.
- V kompetenčnem pristopu se predvideva povratna zveza med karakteristikami, vedenji in rezultati menedžerja, čeprav je to zvezo težko ali je sploh ni mogoče dokazati.
- Kompetenčni model je statičen, saj je zanj značilen posnetek stanja v trenutku izdelave. To pa pomeni, da menedžment človeških virov temelji na podlagi vnaprej določenih kompetenc.
- Koncept kompetenc je preširok in nespecifičen koncept, ki vključuje že znane koncepte.

Kot pravi Kohont (2005, 100), je koncept kompetenc novost z vidika umestitve zmožnosti v kontekst delovanja. Saj šele ko pride do skladne uporabe posameznikovega znanja, spretnosti, motivov, osebnostnih lastnosti, vrednot z normami socialnega in fizičnega okolja, v katerem posameznik deluje, je moč to delovanje opredeliti kot kompetentno.

V zvezi z implementacijo kompetenc v prakso upravljanja s človeškimi viri se po mnenju s Salganik in Stephans pojavljata dve težavi. Prva se nanaša na, kot pravita avtorja, utemeljen sum zaposlenih, da je kompetenčni pristop zgolj sredstvo kontrole. Pri tem povzemata Ritche (Salganik in Stephans 2003, 26), ki opozarja na dejstvo, da delodajalci promovirajo kompetence zaradi lastnih interesov, saj naj bi z zaželeno fleksibilnostjo le omejevali možnosti regulacije trga in upoštevanja zakonodajnih in pogodbenih določil. Nadalje opozarjata še na povečano pomembnost oziroma poudarjanje organizacijskih kompetenc pri delovanju posameznika. To lahko posledično vodi v manjši razvoj specifičnih spretnosti in znanj, kvalifikacij, ki povečujejo najprej posameznikovo in posledično tudi organizacijsko vrednost. To pa bi lahko vodilo v razvrednotenje specifičnih poklicnih spretnosti in veščin. Ravnovesje oziroma neravnovesje med organizacijskimi kompetencami, delovno-specifičnimi kompetencami posameznika ter kvalifikacijami opredeljujeta kot problematično (Salganik in Stephans 2003, 27).

Kompetenčni pristop lahko vodi v povečevanje konkurenčne prednosti podjetja. Res je, da smernice menedžmenta človeških virov opredeljujejo posameznika kot konkurenčno prednost

podjetja, a se ob prilagajanju organizacijskim kompetencam zanemari posameznikov razvoj, razvoj njegove kariere. Gomboc (2005, 91–93) namreč vidi konkurenčno prednost v spremembi kompetenc in uspešnosti zaposlenih. Torej so kompetence orodje v rokah menedžerjev, ki olajšajo doseganje poslovnih ciljev. Cilj vpeljave kompetenc je torej v ustvarjanju posameznikov, ki bodo sposobni slediti poslovni strategiji. Tako lahko kompetenčni pristop razumemo kot zelo tržno naravnano in lahko služi zgolj uresničevanju poslovnih strategij.

5 ANALIZA PROCESA RAZVOJA NOVEGA PROIZVODA V IZBRANEM PODJETJU

5.1 Predstavitev izbranega podjetja

Začetki podjetja, v katerem bomo za nekaj delovnih mest oblikovali kompetenčne profile, segajo v 70. leta prejšnjega stoletja kot del velike Iskrine skupine. Po dvajsetih letih poslovanja in z razpadom Jugoslavije je podjetje prešlo v zasebno last in kljub zelo turbulentnim časom ter izgubi precejšnega dela trga kljubovalo težavam in uspešno nadaljevala pot na področju keramične proizvodnje, z uspešnim iskanjem prodajnih možnosti v Evropi in Severni Ameriki. Leta 2002 se je podjetje preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo in postalo eno vodilnih evropskih proizvajalcev varistorjev.

Dejavnost podjetja je razvoj, proizvodnja in prodaja cink-oksidge keramike oziroma ZnO varistorjev. Proizvod se uporablja kot osrednji del prenapetostnih zaščit električnih naprav (SPD – surge protection device). Glavni uporabniki so proizvajalci SPD-jev v industriji (vetrne elektrarne, fotovoltaične elektrarne, telekomunikacijske centrale, železniška omrežja ipd.) ter v poslovnih in stanovanjskih objektih.

Izdelki podjetja so prisotni na 25 svetovno najpomembnejših trgih. Glavni trgi so tuji, večinoma evropski (kar 90 % prodaje na tujem trgu se izvede v Evropi), med njimi so pomembni nemški, španski, francoski, češki in slovaški, poleg tega deluje podjetje še na trgih Severne Amerike, v zadnjih letih pa se je prodajno pojavilo tudi že na vseh preostalih kontinentih. Dobrih 40 odstotkov prodajnih aktivnosti podjetje izvede v Sloveniji.

Realizacija podjetja zadnjih deset let se je konstantno zviševala od slabih treh milijonov pa do skoraj 7 milijonov evrov letno, skupni dobiček zadnjih deset let pa je znašal okoli 12 milijonov evrov. Tudi prodaja preteklega leta je bila na ravni preteklih štirih let. Izdelki so prodani neposredno kupcem, (99,5 % brez lokalnih prodajnih agentov ali distributerjev) in izključno pod lastno blagovno znamko. Obeti za tekoče leto so podobni preteklim, s pričakovanjem manjše rasti.

Razvojna strategija podjetja je ostati vodilni evropski proizvajalec varistorjev ter še naprej delovati kreativno in inovativno in na več področjih tudi pionirsko v tehnološkem razvoju ter razvoju varistorske keramike. Podjetje si prizadeva razvijati napredne tehnološke rešitve v

povezavi z novimi materiali ter v kombinacijah različnih komponent. Prav tako je vizija podjetja, da se v naslednjih letih še bolj razširi na trgih izven Evropske unije.

Ključne strateške usmeritve za naslednja tri leta:

- razvoj novih tehnologij na področju varistorske keramike, ki bodo zagotavljale konkurenčno prednost pred ostalimi proizvajalci,
- povišanje dodane vrednosti na zaposlenega za 5 odstotkov,
- povečanje aktivnosti na trgih izven EU,
- razvoj in povezava s polimernimi materiali,

Zaradi razmer na globalnem trgu, ki se iz leta v leto zaostrojuje, je podjetje v zadnjem četrtletju preteklega leta sprejelo pomembno strateško odločitev in potrdilo nakupno ponudbo evropskega strateškega partnerja, ki je z mesecem oktobrom postal nov lastnik podjetja. Cilj takšne odločitve so močnejša pogajalska pozicija, dolgoročna in stabilnejša prihodnost ter ohranjanje razvojnih potencialov podjetja.

5.1.1 Kadrovska struktura

Preučevano podjetje je usmerjeno v razvoj z željo vsakoletne rasti. K temu v veliki meri prispevajo zaposleni, zato med glavne naloge kadrovske strategije sodijo zadovoljstvo zaposlenih, njihova motiviranost, pripadnost, razvoj in predvsem občutek odgovornosti in zavzetosti za lastne delovne naloge kot tudi delovanje v timu. Podjetje je v sklopu svoje organizacijske kulture izpostavilo naslednje vrednote: proaktivnost, timski duh, pogum, poštenost, spoštljivost, kreativnost, zvestobo, avtonomnost, sodelovanje, etičnost, odgovornost, sodelovanje in prilagodljivost.

Zadnja leta se število zaposlenih v podjetju giblje okoli 60. Na zadnji dan leta 2015 je bilo v podjetju zaposlenih 59 delavcev, od tega 47,5 odstotka oziroma 28 moških ter 52,5 odstotka oziroma 31 žensk, iz česar sledi, da je struktura zaposlenih po spolu skoraj enakomerna. Povprečna starost zaposlenih je bila 43 let, od tega so bile ženske v povprečju stare 43 let, moški pa 44 let. Več kot polovica, oziroma 61 odstotkov, zaposlenih je bila stara med 30 in 50 let, zanimivo pa je, da so bili le trije zaposleni stari manj kot 30 let in dva več kot 60 let.

Več kot polovica, oziroma 59 odstotkov, vseh zaposlenih je imela v letu 2015 pridobljeno vsaj srednjo poklicno izobrazbo. Z dvigom nivoja izobrazbe se je podjetje sistematično

pričelo ukvarjati pred petimi leti, saj je bil to eden izmed ključnih ciljev kadrovske strategije. Cilj je bil dosežen. V proizvodnji je bilo 47,6 odstotka oziroma 20 zaposlenih z osnovnošolsko izobrazbo, 9,5 odstotka z nižjo poklicno izobrazbo, 38 odstotkov pa je imelo srednjo poklicno oziroma srednjo strokovno izobrazbo. Po en zaposlen v proizvodnji pa je imel višješolsko ter visoko strokovno izobrazbo. Zaposleni v režiji so imeli vsaj srednješolsko izobrazbo, strokovno ali splošno, teh je 25 odstotkov. 15 odstotkov zaposlenih v režiji ima dokončano višješolsko izobrazbo, 10 odstotkov visoko strokovno in 15 odstotkov univerzitetno izobrazbo. Slabih 7 odstotkov zaposlenih pa ima naziv magister znanosti oziroma doktor znanosti.

V letu 2015 je podjetje sodelovalo tudi s pogodbenimi oziroma napotnimi delavci. Pogodbeni delavci so imeli vsi univerzitetno izobrazbo, delavci, napoteni s strani kadrovske agencij, pa so opravljali dela v proizvodnji; več kot 50 odstotkov jih je imeli v 2015 vsaj srednjo poklicno izobrazbo.

Fluktuacija v podjetju je zelo nizka, vsaj zadnjih pet let prostovoljnega odhoda režijskih delavcev ni bilo. Nenačrtovane, prostovoljne fluktuacije proizvodnih delavcev je bilo v zadnjem letu 5 odstotkov, 11 odstotkov pa je bilo načrtovane kot posledica izteka pogodb za določen čas in treh upokojitev.

Pomembna vrednota podjetja je stalen razvoj zaposlenih. Podjetje namenja kar nekaj sredstev izobraževanju in usposabljanju. Izobraževanja so predvsem strokovno usmerjena, vezana na pridobivanje specifičnih znanj in veščin posameznikovega delovnega področja. V zadnjem obdobju je več poudarka namenjenega učenju tujih jezikov, nekaj pa tudi pridobivanju drugih mehkih veščin. Poleg eksternih izobraževanj so v podjetju organizirana tudi interna izobraževanja, ki pa so namenjena pridobivanju specifičnih znanj, zelenemu vedenju na delovnem mestu, spodbujanju razvijanja vrednot podjetja, timskega delu, razvoju in osebni rasti lastnega kadra.

5.2 Opis procesa razvoja novega proizvoda v izbranem podjetju

Dejavnost podjetja je procesna proizvodnja izdelave cink-oksidge (ZnO) keramike oziroma varistorjev, ki predstavlja osrednji element prenapetostnih zaščit električnih naprav v industriji ter v poslovnih in stanovanjskih objektih. Končni produkt je v celoti razvit, načrtovan in izdelan v podjetju.

Razvoj novih produktov je eden pglavitnih delov podjetja in kot tak omogoča podjetju zastopanje edinstvene vloge na slovenskem tržišču ter zasedanje enega izmed vodilnih mest na svojem področju na tujih trgih.

Razvojne aktivnosti so v podjetju razdeljene na tri področja:

- a) *Vzorčenje* – v tem segmentu gre za manjše modifikacije varistorjev iz obstoječega standardnega nabora glede na geometrijske prilagoditve in električne lastnosti. Ta segment je najhitrejši možen odziv na zahteve trga.
- b) *Razvoj varistorjev za specifične potrebe prenapetostnih zaščitnih modulov* – ta razvojni del pokriva razvoj posebnih vrst varistorjev za specifične potrebe glede zahtevanih električnih in mehanskih lastnosti. Projekti so večinoma srednje ali dolgoročni ter naravnani na specifičnega kupca in njegove zahteve. Znotraj tega razvojnega segmenta so v podjetju v preteklem letu zaključili dva projekta za dva tuja kupca, eden izmed izdelkov je tudi že v postopku certificiranja. Prav tako so z izdelkom vstopili na področje avtomobilske industrije, kjer z lastno izvedbo ZnO tehnologije konkurirajo drugim tehnologijam. Izdelani in potrjeni so že bili prvi prototipi in pilotna serija, v tekočem letu pa potekajo postopki testiranja pri kupcih. Hkrati se nadaljuje razvoj različno-dimenzijskega varistorja in testiranje novih elektrod. Z vsako izmed dimenzij se veže široka paleta zahtevanih tipov, praviloma 5 do 7 različnih napetosti, kar pomeni, da se predvideva razvoj preko dvajset različnih novih tipov ZnO varistorjev.
- c) *Raziskovalne in aplikativne systemske rešitve* – gre za posamezne razvojne naloge za znane naročnike in projektne naloge. V zadnjih nekaj letih je bilo zaključenih več raziskovalnih nalog, ki so bile nadgrajene s potrditvijo patentov. V letu 2015 je bila zaključena raziskovalna naloga za znanega kupca o življenjski dobi varistorjev pri določenih amplitudah strel. Na podlagi uspešnega sodelovanja je bila zastavljena nova

raziskovalna naloga v segmentu matematičnega modeliranja, ki je pionirsko delo na tem področju, za katerega je podjetje v letu 2014 prejelo tudi patent za izdelek. Matematično modeliranje pa predstavlja eno izmed permanentnih razvojnih področij prihodnjih nekaj let. V sklopu projektnih nalog preteklih let so v letu 2015 potekale intenzivne raziskave na področju U-I karakterizacije varistorja. Podjetje je pričelo s povsem novo tržno nišo tako imenovanih varistorskih absorberjev.

Proizvodni del sestoji iz treh proizvodnih delov oziroma sklopov, in sicer dela priprave mase, sintranja in finalizacije. Prednostna naloga proizvodnje je proizvesti izdelek glede na potrebe posameznega kupca. Delo v finalizaciji poteka dvoizmensko, v delu sintranja pa v štirih izmenah. Pomanjkanje kadrovske kapacitete ob povečanju naročil kupcev podjetje rešuje z zaposlitvami preko zaposlitvenih agencij in občasnim nadurnim delom.

V procesu priprave mase, ki je eden bistvenih delov proizvodnje, se iz ZnO, prahov in primesi glede na potrebe posameznega končnega produkta pripravi masa v velikih mešalnih in sušilnih sistemih. Masa se proizvaja na zalogo, v povprečju se je letno proizvede okoli 10 ton.

V drugem procesnem delu, pri sintranju, gre za oblikovanje ZnO keramike ter sintranje le-te. Sintranje v različnih sistemskih pečeh traja po nekaj ur pa tudi do več dni, odvisno od predvidenih prodajnih potreb. Tudi večina keramike na sintranju se proizvede na zalogo.

Delo v finalizaciji oziroma finalnem delu proizvodnega procesa je vezano neposredno na naročila kupcev. V tem procesu se izdelek opremi z elektrodami, nanese t. i. epoksi zaščitni ovoj, metalizira, žge in pripravi za transport, odvisno od potreb posameznega kupca.

Podjetje je kot rezultat več desetletnega uspešnega dela v proizvodni proces uvedlo mnogo posodobitev. Pred štirimi leti je zaradi povečanih naročil in pomanjkanja kapacitet izvedlo selitev v nove prostore, v zadnjih letih pa v proces vpeljalo avtomatizirano linijo v pripravi mase, uvedlo nove naprave za nanos alternativah elektrod, nove stiskalnice, robota za zlaganje in razlagalni avtomat, epoksi napravo in mnoge druge.

6 METODA RAZISKAVE IN ANALIZA REZULTATOV

Za potrebe raziskave smo v nalogi uporabili različne tehnike in metode. V teoretičnem delu smo izvedli deskriptivno raziskavo literature, s pomočjo katere smo pokazali in analizirali predvsem aktualna spoznanja iz organizacijske, ekonomske, psihološke in sociološke teorije. V nadaljevanju smo uporabili kavzalno-neeksperimentalni pristop (omenjeni pristop običajno uporabljamo, kadar pojasnjujemo obstoječe stanje oziroma iščemo vzroke za obstoječe stanje, za zbiranje podatkov pa uporabljamo različne tehnike, npr. anketo, preverjanje znanja, opazovanje). Ker je za raziskovanje kompleksnejših in predvsem interdisciplinarnih problemov primernejši multimetodski način (Toš in Hafner-Fink, 1998), smo tudi le-tega uporabili v praktičnem delu raziskave.

Raziskava je bila izvedena v izbranem podjetju, ki že 25 let deluje kot eden globalnih igralcev na trgu varistorske keramike, na katerem sicer ni veliko primerljivih proizvajalcev, med obstoječimi pa poteka zelo oster konkurenčni boj. Zaradi občutljivosti podatkov uprava in lastniki podjetja niso bili naklonjeni objavi konkretnjših podatkov o samem podjetju, kar pa na izvedbo raziskave in same rezultate ni vplivalo. V podjetju smo najprej s pomočjo projektne skupine izvedli projekt identifikacije kompetenc, nato je v okviru fokusnih skupin sledilo oblikovanje kompetenčnih profilov, kjer so za pomembno oporo služili opisi delovnih nalog za posamezne delovna mesta. Vsebinsko evalvacijo kompetenčnih profilov smo izvedli tudi s pomočjo analize poslovnih procesov v podjetju. Rezultati tega dela so pokazali predvsem, da je treba spremeniti samo sistemizacijo v podjetju in v opisu delovnih mest dati večji poudarek »know-how« namesto »know-that« ali, povedano drugače, izvesti premik od statičnega opisa del in nalog v opis in zahteve delovnih mest ali celo boljše nosilcev vlog, ki bodo temeljile na razvijanju potenciala za uspešno delovno obnašanje oziroma na povečevanju kompetentnosti zaposlenih.

Delo s fokusnimi skupinami smo želeli nadgraditi tudi z empiričnim preverjanjem postavljenih hipotez. Namen tako dobljenih rezultatov je bil preveriti tudi samo ustreznost dela fokusnih skupin. Pri načrtovanju empiričnega dela raziskave smo naleteli na omejitve, ki smo jih morali upoštevati (velikost podjetja in velikost preučevanega vzorca, $N= 28$; nezmožnost izvedbe primerjalne analize s konkurenčni podjetji) in temu ustrezno tudi prilagoditi samo izvedbo raziskave. Zavedamo se, da zaradi omejenosti na eno samo podjetje in majhnosti vzorca empirični rezultati za potrditev potrebujejo nadgradnjo in predvsem

izvedbo primerjalnih analiz s konkurenčnimi podjetji, kar pa bo zaradi poslovne politike posameznih podjetij verjetno težko ali pa celo neizvedljivo.

6.1 Opis metode in postopka raziskave

Ideja o oblikovanju kompetenčnih profilov za izbrano podjetje se je porodila že pred časom, izvedba pa se je pričela s projektno nalogo z naslovom Po kreativni poti do praktičnega znanja: Oblikovanje in implementacija modela kompetenc v podjetje, ki je bila izvedena skupaj s študenti in koordinatorjem iz Mednarodne fakultete za družbene in poslovne študije.

Projektno delo je slonelo na delu fokusnih skupin kot eni od oblik kvalitativnega zbiranja podatkov, njihovega analiziranja in interpretiranja. Bistvo metode je, da se osredotoča na vnaprej znano temo in poteka po določenem načrtu. Metoda fokusne skupine (t. i. focus group) naj bi bila usmerjena v odkrivanje novih tem in poglobljeno presojanje (raziskovanje, analiziranje ipd.) okoliščin posameznih pojavov in stališč ter v njihovo interpretacijo. Okvirna vprašanja se določijo vnaprej, večina pa se oblikuje sproti ob enkratni interakciji posamezne fokusne skupine. Udeleženci fokusne skupine podajajo informacije, ki se nato razčlenijo, interpretirajo in ovrednotijo. Vir informacij je interakcija oziroma pogovor v skupini, namen je zbrati čim več informacij v relativno kratkem času, uspeh pa se pripisuje skupinskemu delu (Klemenčič in Hlebec 2007, 7–10).

Delo fokusne skupine se je pričelo z analizo poklicnih standardov Centra Republike Slovenije za poklicno izobraževanje (v nadaljevanju CPI), ki vsebuje naslednje elemente: poleg imena in kode poklica še raven zahtevnosti, poklicne kompetence, opis poklicnega standarda ter ključna dela, znanja in spretnosti. Med pregledanimi več kot šeststotimi poklicnimi standardi smo izbrali 25 standardov, ki so se smiselno povezovali z delovnimi mesti, za katere smo želeli pripraviti kompetenčne profile/modele (za projekt smo oblikovali šest kompetenčnih profilov, za namen magistrske naloge pa smo oblikovali pet kompetenčnih profilov, ki vplivajo na razvoj novega proizvoda). Ti so pomenili teoretično osnovo za nadaljnje delo. Izbrane poklicne standarde smo v skupini analizirali, razčlenili in skupaj z opisi izbranih delovnih mest v podjetju povezali in oblikovali »osnovne« kompetenčne profile.

Sledila je obravnava opisov kompetenc v posameznih podjetjih, ki so se odzvali povabilu, da nam omogočijo vpogled v kompetenčne profile sorodnih oziroma primerljivih delovnih mest

glede na obravnavana delovna mesta v izbranem podjetju. Tu omenimo, da se vsaka izmed 9 sodelujočih organizacij ukvarja s svojo specifično dejavnostjo (med njimi s proizvodnjo ploščatega vzmetnega jekla in jekla po naročilu, proizvodnjo barvil in pigmentov, prehravno industrijo, izdelovanjem plastične embalaže ind.). Žal nam ni uspelo pridobiti podjetja, ki bi bilo sorodno obravnavanemu. Razlog je moč iskati v relativno majhni, a zelo močni konkurenci na trgu in posledično nezainteresiranosti, da se zahteve delovnega mesta predstavijo konkurenčnemu podjetju. Vseeno pa smo kljub omejitvam med seboj uspešno lahko primerjali dobljene opise delovnih mest oziroma kompetenčne profile in si pri oblikovanju naših začetnih teoretičnih osnov pomagali z analizami in ovrednotenjem kompetenc, ki se pri posameznih delovnih mestih v obravnavanih podjetjih podvajajo oziroma se precej razlikujejo.

Oblikovani profili so služili kot podlaga za nadaljnje delo fokusnih skupin, v katero so bili kot sodelujoči povabljeni še posamezni zaposleni v izbranem podjetju, ki delajo na preučevanih delovnih mestih oziroma naloge in področja dela posameznega mesta poznajo oziroma so z njimi v dnevnem stiku. Pripravljeni profili so bili sodelujočim posredovani vnaprej, delo pa je nato za posamezen profil potekalo kot diskusija, najprej o elementih, ki so bili podlaga za teoretično pripravo profila, kasneje še diskusija o manjkajočih elementih. Sledil je še ogled praktičnega vidika dela posameznega delovnega mesta z namenom, da bi vsi sodelujoči v fokusi skupini pridobili boljši vpogled v posameznikovo delo. Končni pogovor o vsebini zapisa se je nanašal na ovrednotenje pomembnosti posameznih nalog s strani zaposlenih. Delo posameznikov v skupini je bilo smiselno razdeljeno na vodenje pogovora, zapisovanje popravkov v predhodnem profilu, zapisovanje komentarjev in ostalega dogajanja. Na podlagi analize in ovrednotenja dobljenih podatkov smo pripravili spremembe kompetenčnih profilov, ki smo jim glede na opredeljene naloge, dela, znanja, spretnosti, dodelili posamezne kompetence in jih smiselno razdelili v tri sklope, in sicer ključne, generične in specifične kompetence.

Za popolnejšo pripravo kompetenčnih profilov podjetja smo se usmerili v oblikovanje kompetenčnih profilov tistih delovnih mest, ki v izbranem podjetju neposredno sodelujejo v razvoju novega proizvoda. Ti so: razvojni tehnolog, sistemski inženir, vodja kontrole, vodja proizvodnje in vodja razvojnih projektov. Gre za visoko zahtevna dela, za katere se zahteva vsaj višješolska izobrazba, v večini primerov pa visokošolska oziroma univerzitetna izobrazba različnih tehničnih smeri – kemijske, elektrotehnične in strojne. Osnovne delovne naloge so

usmerjene v razvoj novih izdelkov od ideje do prenosa v redni proizvodni proces, sodelovanje pri razvojno-tehnoloških nalogah, v zagotavljanje, spremljanje in optimiziranje tehnoloških in proizvodnih procesnih postopkov, zagotavljanje ustrezne kakovosti priprave in izvedbe izdelka, kakovosti njegovih kemijskih in elektro karakteristik.

V času projektne naloge je bil oblikovan nabor kompetenc za posamezen profil, ki pa smo ga v nalogi preverili oziroma ovrednotili. Nabor kompetenc je bil nato ponovno ovrednoten znotraj nove fokusne skupine, njeni člani pa so bili izbrani zaposleni obravnavanega podjetja. Namen dela je bil v skupini ovrednotiti posamezne predlagane kompetence, se opredeliti do njihove pomembnosti za razvoj novih produktov podjetja in izločiti nerelevantne predloge kompetenc. Rezultat dela skupine je bila izločitev nekaterih kompetenc (med njimi povečana pozornost, univerzalnost, kooperativnost, radovednost, odzivanje in odzivanje na priložnosti idr.) in dodati nove predloge (sposobnost vodenja, obvladovanje sprememb, ravnanje z ljudmi, sposobnost načrtovanja in doseganja ciljev) glede na razpravo in skupno soglašanje članov fokusne skupine, ki so dnevno prek delovnih nalog ali vodenja podjetja vpeti v razvojno-tehnološke procese razvoja novih produktov podjetja. Za opredeljevanje kompetenc so nam služile teoretične ugotovitve dosedanjih študij in raziskav, ki so povzete v teoretičnem delu naloge. Tako smo vsebinsko prišli do nabora kompetenc, na podlagi tega pa smo oblikovali anketna vprašalnika, s pomočjo katerih smo želeli ugotoviti oziroma preveriti, kako pomembne so opredeljene kompetence za razvoj novega produkta ter kako anketirani ocenjujejo razvitost kompetenc v preučevanem podjetju.

Namen je bila torej še empirična analiza pomembnosti posamezne kompetence za razvoj novega proizvoda ter ocena same razvitost opredeljenih kompetenc v podjetju. Pri tem je šlo za nadgradnjo dela fokusnih skupin z empirično raziskavo, ki pa je imela zaradi specifičnosti delovnega področja obravnavanega podjetja svoje omejitve.

K izpolnjevanju vprašalnikov so bili povabljeni zaposleni, ki zasedajo obravnavana delovna mesta, zaposleni, ki so vpeti v razvoj novega proizvoda, zaposleni, ki glede na vodstvene, prodajne ali druge režijske delovne naloge sodelujejo pri razvoju, ter ključni proizvodni delavci, ki so dnevno v stiku z zaposlenimi v razvojno-tehnološkem procesu. Anketni vprašalniki so bili šifrirani z namenom primerjave ocen pomembnosti in razvitosti ocenjevanih kompetenc. V naboru anketiranih smo imeli dve skupini, in sicer vodstveni kader in ostale deležnike (vodstveni kader: 4 osebe, ostali deležniki: 24 oseb).

Najprej so anketirani na lestvici od 1 do 5 ocenjevali pomembnost posamezne kompetence za razvoj novega proizvoda v obravnavanem podjetju. Sledil je še anketni vprašalnik razvitosti kompetenc, s katerim so posamezniki na lestvici od 1 do 5 ocenili stopnjo razvitosti kompetenc v izbranem podjetju. Poleg tega smo na podlagi šifriranih anketnih vprašalnikov lahko primerjali ocene prve in druge skupine, torej kako pomembnost in razvitost kompetenc ocenjuje vodstveni kader ter kakšen pogled imajo ostali zaposleni v izbranem podjetju. V samem začetku raziskave smo se zavedali problema majhnosti celotnega vzorca (N = 28) in še bolj vzorca vodstvenega kadra (N = 4), kar bomo v upoštevali pri sami interpretaciji rezultatov raziskave.

6.2 Opis vzorca v izbranem podjetju

Za namen izvedbe raziskave smo v izbranem podjetju razdelili anketne vprašalnike 34 zaposlenim. Vrnjenih smo dobili 31 vprašalnikov z oceno pomembnosti kompetenc in 28 z oceno razvitosti ocenjevanih kompetenc. Na podlagi šifer posameznih anketnih vprašalnikov smo izločili 3 anketne vprašalnike z oceno pomembnosti kompetenc, za katere nismo prejeli primerjalne ocene razvitosti kompetenc in s tem zagotovili možnost primerjave anketnih vprašalnikov.

Tabela 6.1: Socialno demografska statistika vzorca

	ženske	moški	skupaj
vzorec anketiranih zaposlenih (N)	9	19	28
delež v %	35,7	64,3	100
povprečna starost v letih	44,5	42,5	43,35
povprečna skupna delovna doba v letih	20	16,4	17,8
povprečna delovna doba v podjetju v letih	15,4	10,2	12,1
povprečna delovna doba na zadnjem delovnem mestu v letih	5	6,9	6,2
povprečna stopnja poklicne ali strokovne izobrazbe	5,89	5,84	5,85

V vzorec je bilo vključenih 28 zaposlenih, od tega 35,7 odstotka oziroma 9 žensk ter 64,3 odstotka oziroma 19 moških. Njihova povprečna starost je 43,3 let ženske so v povprečju stare 44,5 leta, moški pa dve leti manj. Zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi, imajo v

povprečju skoraj 18 let delovne dobe, v podjetju pa v povprečju delajo že 12 let. Skupna delovna doba žensk je v povprečju 20 let, njihova delovna doba v podjetju pa 15,4 leta. Dve med njimi sta v podjetju že od začetka svojega delovnega obdobja, 4 pa so bile pred tem drugje zaposlene le krajše obdobje in v tem podjetju delajo nekaj več kot 20 let. Razloge bi lahko iskali v varnosti zaposlitve, saj vseh 25 let podjetje ni imelo likvidnostnih težav, v relativno majhni menjavi lastnikov in menedžmenta ter pogojih dela, ki jih podjetje omogoča (plače, izobraževanja in usposabljanja, skrb za družbeni standard – družjenja, dodatne aktivnosti, skrb za zdravje, skrb za družine ipd.). Povprečna delovna doba moških je 16,4 leta, v podjetju pa so zaposleni okoli 10,2 leti. Moški so na zadnjem delovnem mestu že skoraj 7 let, ženske dve leti manj. Zaposleni imajo v povprečju VI. stopnjo izobrazbe.

Tabela 6.2: Izobrazbena struktura vzorca

	ženske		moški		skupaj	
osnovna šola ali manj – I. in II. stopnja	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
nižje poklicno izobraževanje – III. stopnja	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
srednje poklicno izobraževanje – IV. stopnja	2	7,14%	2	7,14%	4	14,29%
gimnazijsko izobraževanje, srednje strokovno izobraževanje, srednje tehniško strokovno izobraževanje – V. stopnja	1	3,57%	8	28,57%	9	32,14%
višje strokovno izobraževanje, visoko strokovno izobraževanje ter visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st.) – VI/1 . stopnja in VI/2. stopnja	3	10,71%	3	10,71%	6	21,43%
univerzitetno dodiplomsko izobraževanje in magisterij stroke (2. bol. st.) – VII. stopnja	2	7,14%	3	10,71%	5	17,86%
specializacija po univerzitetnih programih in magisterij znanosti in doktorat znanosti – VIII/1. stopnja in VIII/2. stopnja	1	3,57%	3	10,71%	4	14,29%

V raziskavi so sodelovali predvsem zaposleni v režijskem delu ter tudi nekaj ključnih proizvodnih delavcev. V povprečju imajo ti zaposleni vsaj VI. stopnjo izobrazbe. Večina žensk, vključenih v vzorec, ima visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo naravoslovne (kemijske) smeri, dve družboslovne smeri, ena pa doktorat znanosti družboslovne usmeritve. Nekaj več kot polovica moških ima srednješolsko izobrazbo, prevladuje srednja strokovno tehnična izobrazba elektrotehnične ali strojne usmeritve. 47,37 odstotka moških ima najmanj višješolsko izobrazbo. Dva izmed njih imata višješolsko izobrazbo elektrotehnične, en pa strojne smeri. Vsi moški z visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo so zaključili elektrotehnično izobraževanje, magistra znanosti imata magisterij iz elektrotehničnih oziroma kemijskih ved, en zaposleni moški pa je doktor strojništva.

Pomembna vrednota podjetja je stalen razvoj zaposlenih. Podjetje spodbuja zaposlene k stalnemu razvoju, tako da namenja izobraževanju in usposabljanju kar nekaj sredstev. V zadnjih 10 letih so imeli štiri delavci s strani podjetja možnost financiranja nadaljnega izobraževanja za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Trije med njimi so šolanje že zaključili in si pridobili višješolsko izobrazbo oziroma doktorat znanosti, en zaposlen pa je pred zaključkom 2. bolonjske stopnje naravoslovnega izobraževanja. Poleg vezanosti izobraževanja in usposabljanja na pridobivanje specifičnega znanja in veščin posameznega delovnega področja se v zadnjem obdobju več poudarka daje tudi znanju tujih jezikov, pridobivanju specifičnih računalniških spretnosti (Excel za napredno uporabo, TIA pro, Creo, Corel Draw idr.) in pridobivanju drugih mehkih veščin. Podjetje je tako omogočilo seminarje na temo uporabe različnih tehnik mišljenja, vpeljave sprememb strateškega menedžmenta, vodenja sebe in skupine ter drugih.

6.3 Merski instrumenti

Za potrebe raziskave smo sestavili ocenjevalni vprašalnik z naborom 28 kompetenc. Nabor je značilen za proces razvoja proizvoda in je vsebinsko prilagojen gospodarski panogi, v kateri deluje izbrano podjetje. Nabor kompetenc smo opravili s pomočjo fokusnih skupin, opisa del in nalog v sistemizaciji podjetja, dodatno pa smo jih vsebinsko evalvirali tudi s posnetkom poslovnih procesov v podjetju (iz opisa procesa ISO standarda 9001-2008). Pri opredeljevanju kompetenc smo izhajali iz ugotovitev dosedanjih študij in raziskav, ki jih navajamo v teoretičnem delu naloge. Na podlagi nabora izbranih 28 kompetenc smo oblikovali dva vprašalnika. S prvim smo merili pomembnost posamezne kompetence za doseganje

uspešnosti procesa razvoja proizvoda. Isti nabor 28 kompetenc smo v drugem delu ocenjevanja uporabili za oblikovanje vprašalnikov za ocenjevanje razvitosti posamezne kompetence. Ocenjevalna lestvica je bila 5-stopenjska Likertovega tipa. Ta ordinalna spremenljivka ima lastnost atributivne spremenljivke s kvantitativno osnovo.

V samem vprašalniku kompetenc nismo generirali v sklope, kar smo potem izvedli za potrebe same analize. Za potrebe analize smo oblikovali pet skupin kompetenc, pri čemer smo skupino specifičnih kompetenc razdelili v tri sklope, in sicer vedenjske kompetence, ustvarjalno razvojne kompetence in vodstveno organizacijske kompetence. Z združevanjem kompetenc v skupine, do katerih nas je pripeljala zadnja evalvacija fokusnih skupin, smo tako analizirali pet skupin kompetenc: ključne kompetence, generične kompetence, vedenjske kompetence in ustvarjalno razvojne kompetence ter vodstveno organizacijske kompetence, s katerimi smo želeli oblikovati empirično zanesljivejši postopek preverjanja naših postavljenih domnev.

Opređeljene in ocenjevane kompetence po skupinah so:

1. Ključne organizacijske kompetence:

- strokovna podkovanost
- odprtost za novosti
- osredotočenost na kakovost
- usmerjenost k ciljem in rezultatom podjetja

2. Generične kompetence organizacije

- sposobnost timskega dela
- pozitiven odnos do dela
- inovativnost
- organiziranost
- odgovornost
- iniciativnost

3. Vedenjske kompetence:

- natančnost
- analitičnost
- sistematičnost
- sposobnost usmerjenega mišljenja
- sposobnost celotnega obravnavanja problematike
- sistemsko razmišljanje
- obvladovanje stresa

4. Ustvarjalno razvojne kompetence:

- originalnost
- iznajdljivost pri reševanju tehničnih problemov
- kreativnost
- prepričljivost
- nagnjenost k raziskovanju

5. Vodstveno organizacijske kompetence:

- doslednost
- sposobnost koordiniranja
- sposobnost načrtovanja in doseganja ciljev
- sposobnost vodenja
- obvladovanje sprememb
- ravnanje z ljudmi

6.4 Predstavitev uporabljenih statističnih metod

Za potrebe izračunov in potrjevanja hipotez smo uporabili več različnih statističnih metod in preverjanj konsistentnosti vzorca, saj je bil ta relativno majhen, čeprav za podjetje popolnoma reprezentativen, kar pa ne velja za posploševanje ugotovitev v okviru gospodarske panoge ali celo širše. Uporabljene metode na kratko povzemamo v nadaljevanju s predstavitvijo njihov osnovnih značilnosti in namena.

Pogosto obstaja prepričanje, da ob majhnosti vzorca ni moč uporabljati statistike, kar pa je napačno prepričanje. Obstajajo ustrezne statistične metode, ki se ukvarjajo z majhnimi vzorci. Kar je za enega raziskovalca »majhen« vzorec, je za drugega lahko velik, kadar imamo v mislih vzorce v velikosti med 5 in 30 sodelujočih. Še posebej raziskave, ki zahtevajo velika finančna sredstva (medicina, farmacija ...), so hitro omejene s samo velikostjo vzorca (npr. poskusi na laboratorijskih živalih). Medtem ko obstajajo enačbe za majhne »n-je«, ki nam omogočajo pravilno preračunavanje rezultatov, se moramo zavedati omejitev, ki nastopijo pri majhnih vzorcih. Omejeni smo na opazovanje velikih sprememb (razlik) oziroma velikih efektov. Če povemo drugače, uporaba statistike na majhnih vzorcih je kot opazovanje vesolja z daljnogledom. Omejeni smo z opazovanjem velikih stvari: planetov, zvezd, lun in občasnih kometov. Četudi nimamo na razpolago najboljše tehnologije, še ne pomeni, da ne moramo biti astronomski opazovalci. Tudi Galileo je odkril Jupitrove lune s teleskopom, ki je manj zmogljiv od današnjih daljnogledov. Enako je s statistiko: če ni na voljo velikega vzorca, to še ne pomeni, da ne moremo ustrezno uporabljati statistike. Ključna omejitev je, da smo omejeni na odkrivanje velikih razlik, ne pa na podrobnosti. Pri praktično naravnanih raziskavah pa sledimo ravno temu, da odkrivamo velike razlike (Savro 2013, 13. avgust).

Kadar gre za primerjavo stopnje dokončanja, časovne naloge in podatkov o ocenjevalni lestvici za dve samostojni skupini, obstajata dva postopka, ki ju lahko uporabimo za majhne in velike velikosti vzorcev. Izbira pravega je odvisna od vrste podatkov, ki so na voljo: zvezne ali diskretno-binarne. Primerjava povprečij: če so podatki na splošno stalni (ne binarni), kot so časovne naloge ali ocenjevalne lestvice, uporabljamo t-test, za katerega je mnogokrat dokazano, da je točen za majhne velikosti vzorca (Savro 2013, 13. avgust).

Korelacijska analiza

Linearno povezanost dveh spremenljivk lahko preverjamo grafično ali računsko. Grafično to naredimo z razsevnim grafikonom, računsko pa z izračunom Pearsonovega koeficienta korelacije. Pearsonov koeficient korelacije meri linearno povezanost dveh številskih spremenljivk. Izračun Pearsonovega koeficienta smo opravili s statističnim programom SPSS. Rezultat analize povezanosti bo podan v obliki korelacijske matrike linearne povezanosti dveh spremenljivk. Za določanje moči povezanosti (ang. correlation strength) spremenljivk uporabljamo lestvico vrednosti koeficienta, in sicer:

Vrednost koeficienta → Moč povezanosti

0,00 → ni povezanosti

0,01-0,19 → neznatna povezanost

0,20-0,39 → nizka/šibka povezanost

0,40-0,69 → srednja/zmerna povezanost

0,70-0,89 → visoka/močna povezanost

0,90-0,99 → zelo visoka/zelo močna povezanost

1,00 → popolna (funkcijska) povezanost

Treba je še poudariti, da Pearsonov koeficient korelacije govori o povezanosti dveh spremenljivk, ne pa tudi o vplivu ene spremenljivke na drugo.

Parni T-test

T-test je zelo pogosto uporabljena statistična metoda v vseh vrstah raziskav. Vsak statistični test, ki uporablja t porazdelitev, lahko imenujemo t-test (tudi t-preizkus). Običajno pa je t-test sinonim za Studentovo t-test metodo, ki je primerna za analizo majhnih vzorcev. S t-testom ugotovimo, ali je razlika med sredinama obeh vzorcev tudi statistično pomembna. Poznamo tri vrste tega testa: t-test za en vzorec, za neodvisne vzorce in za odvisne vzorce (parni t-test). V primerjavi s testom za neodvisne vzorce pri tem primerjamo povprečja odvisnih ali parnih vzorcev. Za to, da je test zanesljiv, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji, ki jih ne smemo prekršiti, sicer naš test ne bo verodostojen. Pri vseh treh vrstah t-testa je zelo pomemben pogoj normalna distribucija podatkov. To pomeni, da so podatki porazdeljeni po Gaussovi krivulji. Normalnost distribucije preverimo s primernim statističnim testom. Če ta pogoj ni izpolnjen, potem testa ne moremo uporabiti, ker rezultati ne bodo verodostojni. V tem primeru uporabimo alternativnen neparametričen test.

T-test za neodvisne vzorce

Ta vrsta t-testa nam pove, ali se dve neodvisni skupini med seboj v povprečju statistično pomembno razlikujeta.

Neparametrični Wilcoxon test

Kot smo predhodno že zapisali, smo zaradi omejitve pri velikosti vzorca, za testiranje postavljenih domnev, uporabili tudi neparametričen test (dva neodvisna vzorca). Odločili smo se za uporabo neparametričnega Wilcoxonovega testa. Neparametrične teste pogosteje uporabljamo na manjših vzorcih, saj ima tam kršenje predpostavk parametričnih testov hujše posledice. Neparametričen test – Wilcoxonov test predpostavlja vsaj intervalno mersko lestvico, ker računamo razlike med spremenljivkama (pri vsaki enoti). Metoda predpostavlja, da je oblika porazdelitve pri obeh spremenljivkah enaka. Načeloma predpostavlja simetrično porazdelitev v obeh porazdelitvah, potem se lahko uporablja kot test enakosti median. V našem primeru smo se odločili za uporabo testa, ki temelji na vsoti rangov namesto na testu enakosti median. Z uporabo tega postopka vse dosežke razvrščamo od najmanjšega do največjega (seštejemo range znotraj posamezne skupine). Če je več absolutnih razlik med seboj enakih, ima vsak rang, ki je enak aritmetični sredini rangov, ki bi jih razlike zavzele, če bi jim dodelili različne zaporedne range.

6.5 Rezultati raziskave

6.5.1 Opisne statistike

V nadaljevanju poleg predhodno predstavljenih osnovnih socialno demografskih statistik vzorca, vključenega v raziskavo, podajamo osnovne opisne statistike, povezane z ocenjevanjem pomembnosti in razvitosti kompetenc v izbranem podjetju. Vrednosti posameznih statistik proučevanega vzorca podajamo v izračunanih tabelah, dobljenih s programom SPSS.

Tabela 6.3: Opisne statistike

	N	Aritmetična sredina		Standardni odklon
	statistika	statistika	Stand. napaka	statistika
Ključne_kompetence	28	4,2768	,12356	,65383
Generične_kompetence	28	4,0571	,15697	,83063
Vedenjske_kompetence	28	3,8274	,16765	,88713
Ustvarjalno_kompetence	28	4,0937	,12820	,67839
Vodstvene_kompetence	28	4,1071	,13510	,71488
Ključne_kompetence_raz	28	4,2857	,12247	,64805
Generične_kompetence_raz	28	4,1929	,13934	,73733
Vedenjske_kompetence_raz	28	3,9226	,13648	,72220

Ustvarjalno_kompetence_raz	28	4,2232	,12017	,63588
Vodstvene_kompetence_raz	28	4,0214	,12985	,68711
Vrednost N (izključitev manjkajočih vrednosti)	28			

Tabela 6.4: Opisi (vrednosti) statistik

		Vrednost	Standardna napaka	
Ključne_kompetence	Aritmetična sredina	4,2768	,12356	
	95% interval zaupanja srednje vrednosti	spodnja vrednost	4,0233	
		zgornja vrednost	4,5303	
	5% Modificirana aritmetična sredina	4,3075		
	Mediana	4,2500		
	Varianca	,427		
	Standardni odklon	,65383		
	Minimum	3,00		
	Maximum	5,00		
	Rang (razmik)	2,00		
	Kvartilni razmik	1,13		
	Asimetrija	-,634	,441	
	Sploščenost	-,582	,858	
Generične_kompetence	Aritmetična sredina	4,0571	,15697	
	95% interval zaupanja srednje vrednosti	spodnja vrednost	3,7351	
		zgornja vrednost	4,3792	
	5% Modificirana aritmetična sredina	4,1127		
	Mediana	4,2000		
	Varianca	,690		
	Standardni odklon	,83063		
	Minimum	2,00		
	Maximum	5,00		
	Rang (razmik)	3,00		
	Kvartalni razmik	1,20		
	Asimetrija	-,993	,441	
	Sploščenost	,435	,858	
Vedenjske_kompetence	Aritmetična sredina	3,8274	,16765	
	95% interval zaupanja srednje vrednosti	spodnja vrednost	3,4834	
		zgornja vrednost	4,1714	
	5% Modificirana aritmetična sredina	3,8545		
	Mediana	4,0000		
	Varianca	,787		
	Standardni odklon	,88713		
	Minimum	2,17		
	Maximum	5,00		

	Rang (razmik)		2,83	
	Kvartalni razmik		1,25	
	Asimetrija		-,548	,441
	Sploščenost		-,641	,858
Ustvarjalno_kompetence	Aritmetična sredina		4,0938	,12820
	95% interval zaupanja srednje vrednosti	spodnja vrednost	3,8307	
		zgornja vrednost	4,3568	
	5% Modificirana aritmetična sredina		4,1230	
	Mediana		4,1875	
	Varianca		,460	
	Standardni odklon		,67839	
	Minimum		2,63	
	Maximum		5,00	
	Rang (razmik)		2,38	
	Kvartalni razmik		1,00	
	Asimetrija		-,544	,441
	Sploščenost		-,541	,858
Vodstvene_kompetence	Aritmetična sredina		4,1071	,13510
	95% interval zaupanja srednje vrednosti	spodnja vrednost	3,8299	
		zgornja vrednost	4,3843	
	5% Modificirana aritmetična sredina		4,1587	
	Mediana		4,2000	
	Varianca		,511	
	Standardni odklon		,71488	
	Minimum		2,00	
	Maximum		5,00	
	Rang (razmik)		3,00	
	Kvartalni razmik		,95	
	Asimetrija		-,915	,441
	Sploščenost		1,352	,858
Ključne_kompetence_raz	Aritmetična sredina		4,2857	,12247
	95% interval zaupanja srednje vrednosti	spodnja vrednost	4,0344	
		zgornja vrednost	4,5370	
	5% Modificirana aritmetična sredina		4,3333	
	Mediana		4,5000	
	Varianca		,420	
	Standardni odklon		,64805	
	Minimum		2,50	
	Maximum		5,00	
	Rang (razmik)		2,50	
	Kvartalni razmik		,94	
	Asimetrija		-1,103	,441
	Sploščenost		,549	,858
Generične_kompetence_raz	Aritmetična sredina		4,1929	,13934
	95% interval zaupanja srednje vrednosti	spodnja vrednost	3,9070	
		zgornja vrednost	4,4788	
	5% Modificirana aritmetična sredina		4,2492	

	Mediana		4,5000	
	Varianca		,544	
	Standardni odklon		,73733	
	Minimum		2,20	
	Maximum		5,00	
	Rang (razmik)		2,80	
	Kvartalni razmik		1,00	
	Asimetrija		-1,173	,441
	Sploščenost		,629	,858
Vedenjske_kompetence_raz	Aritmetična sredina		3,9226	,13648
	95% Interval zaupanja srednje vrednosti	spodnja vrednost	3,6426	
		zgornja vrednost	4,2027	
	5% Modificirana aritmetična sredina		3,9683	
	Mediana		4,1667	
	Varianca		,522	
	Standardni odklon		,72220	
	Minimum		2,00	
	Maximum		4,83	
	Rang (razmik)		2,83	
	Kvartalni razmik		1,00	
	Asimetrija		-,918	,441
	Sploščenost		,507	,858
Ustvarjalno_kompetence_raz	Aritmetična sredina		4,2232	,12017
	95% interval zaupanja srednje vrednosti	spodnja vrednost	3,9766	
		zgornja vrednost	4,4698	
	5% Modificirana aritmetična sredina		4,2738	
	Mediana		4,4375	
	Varianca		,404	
	Standardni odklon		,63588	
	Minimum		2,25	
	Maximum		5,00	
	Rang (razmik)		2,75	
	Kvartalni razmik		,97	
	Asimetrija		-1,296	,441
	Sploščenost		1,799	,858
Vodstvene_kompetence_raz	Aritmetična sredina		4,0214	,12985
	95% interval zaupanja srednje vrednosti	spodnja vrednost	3,7550	
		zgornja vrednost	4,2879	
	5% Modificirana aritmetična sredina		4,0873	
	Mediana		4,2000	
	Varianca		,472	
	Standardni odklon		,68711	
	Minimum		1,60	
	Maximum		4,80	
	Rang (razmik)		3,20	
	Kvartalni razmik		,95	

Asimetrija	-1,685	,441
Sploščenost	4,411	,858

6.5.2 T-test za neodvisne vzorce

Najprej smo opravili izračun T-testa za neodvisne vzorce, saj smo želeli preveriti, ali se razlikujejo ocene med vodstvenim kadrom in ostalimi zaposlenimi (tehnološkim kadrom), vključenimi v raziskavo. S T-testom za neodvisne vzorce želimo preveriti prvo hipotezo v tej nalogi.

Pomembnost kompetenc

V prvem koraku smo preverili ocenjevanje pomembnosti skupin kompetenc med vodstvom (odgovori vodstvenega kadra, označeni v naših, tabelah so: O4, O5, O8, O9) in ostalimi zaposlenimi.

Tabela 6.5: Statistike skupin (opomba: 1 – vodstvo, 2 – ostalo)

	VAR00002	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Ključne_kompetence	1,00	4	4,5000	,35355	,17678
	2,00	24	4,2396	,68951	,14075
Generične_kompetence	1,00	4	4,5500	,50000	,25000
	2,00	24	3,9750	,85325	,17417
Vedenjske_kompetence	1,00	4	4,5417	,41667	,20833
	2,00	24	3,7083	,89314	,18231
Ustvarjalno_kompetence	1,00	4	4,5000	,59512	,29756
	2,00	24	4,0260	,67865	,13853
Vodstvene_kompetence	1,00	4	4,5000	,60000	,30000
	2,00	24	4,0417	,72226	,14743

Tabela 6.6: T-test za neodvisne vzorce (pomembnost kompetenc)

	Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti povprečij							
	F	Sig. (pomembnost (stopnja zaupanja	t	df	Dvostranska pomembnost (zaupanje)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% Interval zaupanja razlike		
								Spodnji	Zgornji	
Ključne_kompetence	Enakost predvidenih varianc	2,998	,095	,731	26	,471	,26042	,35619	-,47175	,99258
	Enakost nepredvidenih varianc			1,152	7,610	,284	,26042	,22596	-,26534	,78617
Generične_kompetence	Enakost predvidenih varianc	1,180	,287	1,298	26	,206	,57500	,44301	-,33562	1,48562
	Enakost nepredvidenih varianc			1,887	6,422	,105	,57500	,30469	-,15884	1,30884
Vedenjske_kompetence	Enakost predvidenih varianc	2,653	,115	1,811	26	,082	,83333	,46007	-,11235	1,77901
	Enakost nepredvidenih varianc			3,010	8,689	,015	,83333	,27684	,20365	1,46302
Ustvarjalno_kompetence	Enakost predvidenih varianc	,287	,597	1,311	26	,201	,47396	,36160	-,26931	1,21723
	Enakost nepredvidenih varianc			1,444	4,414	,216	,47396	,32823	-,40458	1,35250
Vodstvene_kompetence	Enakost predvidenih varianc	,025	,875	1,197	26	,242	,45833	,38303	-,32900	1,24566
	Enakost nepredvidenih varianc			1,371	4,589	,234	,45833	,33427	-,42460	1,34126

Dobljena tabela z izračunanimi vrednostmi T-testa za neodvisne spremenljivke pokaže, da ne obstajajo statistično značilne razlike v ocenjevanju pomembnosti kompetenc med vodstvom in ostalimi zaposlenimi ($p > 0,05$). Smo pa zaradi majhnih vzorcev (predvsem je sedaj še večji problem, ker smo imeli v raziskavo vključene samo štiri vodilne kadre, kar je sicer tudi posledica omejitve zaradi velikosti samega podjetja) izvedli dodatno analizo primernosti vzorca (le za en primer, in sicer ključne kompetence). Dodatna analiza je bila izvedena s

pomočjo spletnega kalkulatorja na spletnih straneh Social Science Statistics. Rezultate podajamo kot sliko zaradi avtentičnosti prikaza samega rezultata.

Slika 6.1: Analiza primernosti vzorca

Please enter the sample mean (M), sample standard deviation (s) and sample size (n) for each group. Two things to note: (1) if you intend to report Glass's δ , then you need to enter your control group values as *Group 1*; and (2) if you don't provide values for n , the calculator will still calculate Cohen's d and Glass' δ , but it won't generate a value for Hedges's g .

Group 1		Group 2	
Mean (M):	<input type="text" value="4.5"/>	Mean (M):	<input type="text" value="4.2396"/>
Standard deviation (s):	<input type="text" value="0.35355"/>	Standard deviation (s):	<input type="text" value="0.68951"/>
Sample size (n):	<input type="text" value="4"/>	Sample size (n):	<input type="text" value="24"/>

Success!

Cohen's $d = (4.2396 - 4.5) / 0.547915 = 0.475256$.

Gates' $\delta = (4.2396 - 4.5) / 0.35355 = 0.736529$.

Hedges' $g = (4.2396 - 4.5) / 0.659538 = 0.394822$.

(Vir: Spletni kalkulator: <http://www.socscistatistics.com/effectsize/Default3.aspx>)

Dodatna analiza vzorca pokaže, da je *Cohenov d* koeficient v vrednosti 0,475256 blizu meje srednje vrednosti koeficienta (0,2 = majhen; 0,5 = srednji; 0,8 = velik), kar pomeni, da se vzorca v ocenah v veliki meri prekrivata.

Razvitost kompetenc

Nadalje smo želeli enako kot pri pomembnosti kompetenc preveriti, kako je pri ocenjevanju razvitosti kompetenc (odgovori vodstvenega kadra, označeni v naših tabelah, so: O4, O5, O8, O9).

Tabela 6.7: Statistike skupin (opomba: 1 – vodstvo, 2 – ostalo)

	VAR00003	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Ključne_kompetence_raz	1,00	28	4,2857	,64805	,12247
	2,00	14	3,9107	,41146	,10997
Generične_kompetence_raz	1,00	28	4,1929	,73733	,13934
	2,00	14	3,7571	,52728	,14092
Vedenjske_kompetence_raz	1,00	28	3,9226	,72220	,13648
	2,00	14	3,4286	,39610	,10586
Ustvarjalno_kompetence_raz	1,00	28	4,2232	,63588	,12017
	2,00	14	3,8304	,60169	,16081
Vodstvene_kompetence_raz	1,00	28	4,0214	,68711	,12985
	2,00	14	3,5857	,60999	,16303

Tabela 6.8: T-test za neodvisne vzorce (razvitost kompetenc)

		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti povprečij						
		F	(pomembnost (stopnja zaupanja)	t	df	Dvostranska pomembnost (zaupanje)	Srednja razlika	Standardna napaka razlike	95% Interval zaupanja razlike	
									Spodnji	Zgornji
Ključne_kompetence_raz	Enakost predvidenih varianc	3,864	,056	1,969	40	,056	,37500	,19044	-,00990	,75990
	Enakost nepredvidenih varianc			2,278	37,483	,028	,37500	,16460	,04164	,70836
Generične_kompetence_raz	Enakost predvidenih varianc	2,933	,095	1,968	40	,056	,43571	,22136	-,01166	,88309
	Enakost nepredvidenih varianc			2,199	34,821	,035	,43571	,19818	,03332	,83811
Vedenjske_kompetence_raz	Enakost predvidenih varianc	5,646	,022	2,377	40	,022	,49405	,20781	,07405	,91404
	Enakost nepredvidenih varianc			2,860	39,538	,007	,49405	,17273	,14483	,84327
Ustvarjalno_kompetence_raz	Enakost predvidenih varianc	,043	,837	1,920	40	,062	,39286	,20457	-,02060	,80631

	Enakost nepredvidenih varianc			1,957	27,452	,061	,39286	,20075	-,01873	,80445
Vodstvene_kompetence_raz	Enakost predvidenih varianc	,074	,787	2,008	40	,051	,43571	,21703	-,00291	,87434
	Enakost nepredvidenih varianc			2,091	29,090	,045	,43571	,20842	,00950	,86192

Rezultati T-testa pri preučevanju razlik v ocenjevanju razvitosti kompetenc med vodstvenim in ostalim kadrom pokažejo, da obstaja statistično značilna razlika med ocenjevanjem vodstva in ostalimi zaposlenimi znotraj sklopa vedenjske kompetence ($t = 2,860$; $p = 0,007$), pri ostalih pa statistično značilnih razlik ni.

6.5.3 Korelacijska analiza

Za potrebe preverjanja druge hipoteze smo najprej izvedli korelacijsko analizo, saj smo želeli preveriti, ali obstaja statistično značilna povezanost med pomembnostjo posameznih skupin kompetenc in oceno razvitosti taistih skupin kompetenc pri zaposlenih v podjetju.

Tabela 6.9: Korelacijska analiza pomembnosti in razvitosti skupin kompetenc

	Generične k.	Ključne k.	Vedenjske k.	Ustvarjalne k.	Vodstvene k.	GK – raz.	KK – raz.	VK – raz.	UK – raz.	VK – raz.
Generične_kompetence	1	,860**	,842**	,840**	,665**	,102	,061	,061	,091	-,212
koeficient korelacije										
Dvostranska pomembnost (zaupanje)		,000	,000	,000	,000	,605	,756	,757	,646	,278
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Ključne_kompetence	,860**	1	,793**	,709**	,616**	,277	,211	,263	,238	-,001
koeficient korelacije										
Dvostranska pomembnost (zaupanje)		,000	,000	,000	,000	,154	,282	,177	,222	,995
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Vedenjske_kompetence	,842**	,793**	1	,772**	,554**	,079	-,045	,083	,048	-,239
koeficient korelacije										

Dvostranska pomembnost (zaupanje)	,000	,000		,000	,002	,689	,819	,675	,810	,221
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Ustvarjalno_Pearsonov kompetence koeficient korelacije	,840**	,709**	,772**	1	,479**	-,013	-,003	-,074	-,025	-,271
Dvostranska pomembnost (zaupanje)	,000	,000	,000		,010	,946	,989	,707	,900	,164
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Vodstvene_Pearsonov kompetence koeficient korelacije	,665**	,616**	,554**	,479**	1	,086	,067	-,031	-,016	-,077
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,010		,664	,733	,875	,936	,696
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Generične_kPearsonov kompetence_rkoeficient raz korelacije	,102	,277	,079	-,013	,086	1	,923**	,892**	,926**	,831**
Dvostranska pomembnost (zaupanje)	,605	,154	,689	,946	,664		,000	,000	,000	,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Ključne_ko Pearsonov kompetence_rakoeficient raz korelacije	,061	,211	-,045	-,003	,067	,923**	1	,830**	,859**	,872**
Dvostranska pomembnost (zaupanje)	,756	,282	,819	,989	,733	,000		,000	,000	,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Vedenske_Pearsonov kompetence koeficient korelacije	,061	,263	,083	-,074	-,031	,892**	,830**	1	,891**	,795**
Dvostranska pomembnost (zaupanje)	,757	,177	,675	,707	,875	,000	,000		,000	,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Ustvarjalno_Pearsonov kompetence koeficient korelacije	,091	,238	,048	-,025	-,016	,926**	,859**	,891**	1	,798**
Dvostranska pomembnost (zaupanje)	,646	,222	,810	,900	,936	,000	,000	,000		,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Vodstvene_Pearsonov kompetence_koeficient raz korelacije	-,212	-,001	-,239	-,271	-,077	,831**	,872**	,795**	,798**	1

Dvostranska pomembnost (zaupanje))	,278	,995	,221	,164	,696	,000	,000	,000	,000	
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28

** . Korelacija je znatna na ravni (dvostranska pomembnost).

Dobljeni rezultati korelacijske analize med oceno pomembnosti posamezne skupine kompetenc in oceno razvitosti taistih kompetenc pri zaposlenih niso pokazali statistično značilne povezanosti med pomembnostjo in razvitostjo posamezne skupine kompetenc.

6.5.4 Parni t-test

Rezultate korelacijske analize smo želeli podrobneje analizirati še s parnim T-testom (zaradi majhnega vzorca).

Tabela 6.10: Statistike parov vzorcev

	Aritmetična sredina	N	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Par 1 Ključne_kompetence	4,2768	28	,65383	,12356
Ključne_kompetence_raz	4,2857	28	,64805	,12247
Par 2 Generične_kompetence	4,0571	28	,83063	,15697
Generične_kompetence_raz	4,1929	28	,73733	,13934
Par 3 Vedenjske_kompetence	3,8274	28	,88713	,16765
Vedenjske_kompetence_raz	3,9226	28	,72220	,13648
Par 4 Ustvarjalno_kompetence	4,0938	28	,67839	,12820
Ustvarjalno_kompetence_raz	4,2232	28	,63588	,12017
Par 5 Vodstvene_kompetence	4,1071	28	,71488	,13510
Vodstvene_kompetence_raz	4,0214	28	,68711	,12985

Tabela 6.11: Rezultati parnega T-testa

	Razlike v parih					t	df	Dvostranska pomembnost (zaupanje)
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine	95% Interval zaupanja razlike				
				Spodnji	Zgornji			
Par 1 Ključne_kompetence - Ključne_kompetence_raz	-,00893	,81786	,15456	-,32606	,30821	-,058	27	,954
Par 2 Generične_kompetence - Generične_kompetence_raz	-,13571	1,05276	,19895	-,54393	,27250	-,682	27	,501
Par 3 Vedenjske_kompetence - Vedenjske_kompetence_raz	-,09524	1,09660	,20724	-,52045	,32998	-,460	27	,650
Par 4 Ustvarjalno_kompetence - Ustvarjalno_kompetence_raz	-,12946	,94126	,17788	-,49445	,23552	-,728	27	,473
Par 5 Vodstvene_kompetence - Vodstvene_kompetence_raz	,08571	1,02910	,19448	-,31333	,48476	,441	27	,663

Tudi z uporabo parnega T-testa dobljeni rezultati niso pokazali statistično značilnih razlik med pomembnostjo in razvitostjo skupin kompetenc.

6.5.5 Neparametrični Wilcoxon test

Kot smo predhodno že zapisali, smo zaradi omejitve pri velikosti vzorca za testiranje postavljenih domnev uporabili neparametričen test (dva neodvisna vzorca). Odločili smo se za uporabo neparametričnega Wilcoxonovega testa.

Tabela 6.12: Rangi

	N	Rang srednje vrednosti	Vsota rangov
Ključne_kompetence_raz - Negativni rangi	14 ^a	13,21	185,00
Ključne_kompetence Pozitivni rangi	13 ^b	14,85	193,00
Vez (povezanost)	1 ^c		
Vsota vrednosti	28		
Generične_kompetence_raz Negativni rangi	12 ^d	13,13	157,50
- Generične_kompetence Pozitivni rangi	14 ^e	13,82	193,50
Vez (povezanost)	2 ^f		
Vsota vrednosti	28		
Vedenjske_kompetence_raz Negativni rangi	14 ^g	12,79	179,00
- Vedenjske_kompetence Pozitivni rangi	14 ^h	16,21	227,00

	Vez (povezanost)	0 ⁱ		
	Vsota vrednosti	28		
Ustvarjalno_kompetence_raz	Negativni rangi	13 ^j	13,19	171,50
z - Ustvarjalno_kompetence	Pozitivni rangi	15 ^k	15,63	234,50
	Vez (povezanost)	0 ^l		
	Vsota vrednosti	28		
Vodstvene_kompetence_raz	Negativni rangi	13 ^m	11,92	155,00
- Vodstvene_kompetence	Pozitivni rangi	11 ⁿ	13,18	145,00
	Vez (povezanost)	4 ^o		
	Vsota vrednosti	28		

- a. Ključne_kompetence_raz < Ključne_kompetence
b. Ključne_kompetence_raz > Ključne_kompetence
c. Ključne_kompetence_raz = Ključne_kompetence
d. Generične_kompetence_raz < Generične_kompetence
e. Generične_kompetence_raz > Generične_kompetence
f. Generične_kompetence_raz = Generične_kompetence
g. Vedenjske_kompetence_raz < Vedenjske_kompetence
h. Vedenjske_kompetence_raz > Vedenjske_kompetence
i. Vedenjske_kompetence_raz = Vedenjske_kompetence
j. Ustvarjalno_kompetence_raz < Ustvarjalno_kompetence
k. Ustvarjalno_kompetence_raz > Ustvarjalno_kompetence
l. Ustvarjalno_kompetence_raz = Ustvarjalno_kompetence
m. Vodstvene_kompetence_raz < Vodstvene_kompetence
n. Vodstvene_kompetence_raz > Vodstvene_kompetence
o. Vodstvene_kompetence_raz = Vodstvene_kompetence

Tabela 6.13: Neparametrični Wilcoxonov test

Test Statistics^a

	Ključne_kompetence_raz - Ključne_kompetence	Generične_kompetence_raz - Generične_kompetence	Vedenjske_kompetence_raz - Vedenjske_kompetence	Ustvarjalno_kompetence_raz - Ustvarjalno_kompetence	Vodstvene_kompetence_raz - Vodstvene_kompetence
Z	-,097 ^b	-,460 ^b	-,548 ^b	-,719 ^b	-,143 ^c
Dvostransko predvidevanje (napoved)	,923	,646	,584	,472	,886

- a. Wilcoxonov neparametrični test
b. Temelječ na negativnih rangih.
c. Temelječ na pozitivnih rangih

Tudi rezultati, dobljeni z uporabo neparametričnega Wilcoxonovega testa, niso pokazali statistično značilnih razlik med ocenami pomembnosti in razvitosti skupin kompetenc.

7 ZAKLJUČKI IN RAZPRAVA

7.1 Preverjanje hipotez

Z naglim tehnološkim razvojem in odkrivanjem pomena znanjskega delavca (ang. knowledge worker) so se dodobra preoblikovali tudi poslovni modeli podjetij iz klasično industrijsko organiziranih v informatizirane in na znanju temelječe organizacije. Zaradi klasične delitve dela na enostavne in ponavljajoče se operacije, ki je skozi zgodovinski razvoj dobila največji polet po iznajdbi in uvedbi tekočega traku, so se podjetja nenehno usmerjala v povečevanje produktivnosti, zniževanje stroškov dela in povečevanje kakovosti končnega proizvoda. Skozi čas se prične povečevati ponudba podobnih in istovrstnih izdelkov različnih proizvajalcev na vedno bolj globaliziranih trgih. Konkurenčni boj postaja vedno ostrejši in še v 90. letih prejšnjega stoletja je bila eden glavnih dejavnikov uspešnosti poslovanja podjetij selitev enostavnih in ponavljajočih se delovnih operacij v proizvodnih procesih v okolja z nizko ceno delovne sile. Proizvodi si postajajo po funkciji, kakovosti, obliki in nazadnje tudi po ceni vedno bolj podobni.

Na vedno večjo zasičenost vedno bolj globaliziranega tržišča s primerljivimi proizvodi so podjetja pričela odgovarjati z večjo prilagodljivostjo končnega proizvoda kupčevim željam. Posledično je to privedlo do upadanja velikoserijske (masovne) proizvodnje istega proizvoda, ki je v svoji zasnovi postajal vedno bolj modularen. Zaradi tega so podjetja pričela iskati nove poslovne modele in oblike organiziranosti. V ospredje stopajo informatizacija, robotizacija in avtomatizacija delovnih operacij v proizvodnih procesih. S tem pa se prične spreminjati tudi vloga človeških virov v poslovnih procesih podjetij. Naraščati prične potreba po kadrih, ki so sposobni izvajati več različnih operacij na različnih stopnjah znanja in usposobljenosti. Znanost in praksa pričneta intenzivno odkrivati in uvajati pomen kompetenc kot enega izmed odgovorov na nove organizacijske in poslovne izzive podjetij.

Tudi v našem primeru se je vodstvo podjetja pričelo zavedati pomena kompetenc in znanjskega delavca za nadaljnjo uspešnost poslovanja. Tako smo v letu 2014 pričeli s projektom oblikovanja kompetenčnih profilov s posebnim poudarkom na kompetenčnih profilih zaposlenih v razvojnem oddelku podjetja. S pomočjo fokusnih skupin, kar smo predhodno že predstavili, smo oblikovali glavne skupine kompetenc in kompetenčne profile. V nalogi smo tako zajeli 34 zaposlenih v podjetju, ki delajo v razvojnem oddelku oziroma v

oddelkih, ki so povezani s samim procesom razvoja novih proizvodov. Odzvalo se je 28 zaposlenih, kar sicer za potrebe statistični analiz, uporabljenih v nalogi, prinaša določene omejitve pri uporabi statističnih metod, vendar moramo upoštevati tudi glavni omejitveni faktor, to je sama velikost podjetja. Kljub vsemu pa rezultati statističnih analiz prinašajo določena spoznanja o podjetju in predvsem zaposlenih v podjetju, ki so vključeni v proces razvoja novega proizvoda. V nalogi smo tako preverjali dve postavljeni hipotezi.

H1: Kompetenčni profili zaposlenih v procesu razvoja proizvoda v izbranem podjetju se razlikujejo po zahtevnosti delovnega mesta glede na to, ali gre za vodstvena ali ostala delovna mesta.

S prvo hipotezo smo preverjali, kako se razlikujejo kompetenčni profili zaposlenih v procesu razvoja proizvoda med vodstvenimi delovnimi mesti in ostalimi delovnimi mesti, ki so vključena v proces razvoja novega proizvoda. Ob tem je treba ponoviti ključno omejitev, to je velikost vzorca (28 anketiranih, 4 na vodstvenih delovnih mestih, 24 ostalih zaposlenih) in zato posledično omejitev pri posploševanju dobljenih ugotovitev. Za dodatno preverjanje ustreznosti vzorca vodstvenega kadra smo izračunali tudi Cohenov d koeficient, ki je v našem primeru blizu meje srednje vrednosti koeficienta, kar pomeni, da se vzorca v ocenah v veliki meri prekrivata.

Statistične analize petih skupin kompetenc so pokazale, da med ocenjevanjem pomembnosti skupin kompetenc s strani vodstvenih delovnih mest in ostalimi delovnimi mesti ni statistično pomembnih razlik. Rezultati te ugotovitve nas vodijo v zaključek, da je zavedanje o pomembnosti kompetenc tako med vodstvenim kot preostalim kadrom približno enako pomembno.

Nadalje smo preverjali, kako zaposleni na vodstvenih oziroma ostalih delovnih mestih v procesu razvoja proizvoda ocenjujejo razvitost kompetenc zaposlenih. V tem delu so rezultati statističnih analiz v štirih skupinah kompetenc relativno podobni predhodnim ugotovitvam. Ugotovimo, da ni statistično pomembnih razlik med oceno razvitosti kompetenc pri naslednjih skupinah: ključne, generične, ustvarjalno razvojne in vodstveno organizacijske. Statistično pomembna razlika pa se pojavi pri skupini vedenjskih kompetenc ($t = 2,860$; $p = 0,007$). Gre za tisti sklop kompetenc (natančnost, analitičnost, sistematičnost, sposobnost usmerjenega mišljenja, sposobnost celotnega obravnavanja problematike, sistemsko

razmišljanje, obvladovanje stresa), ki so z vidika posameznika kot psihološkega bitja razumljive in razložljive, saj se oblikujejo tako zaradi genskih kot socialnih dejavnikov in nas kot take v različnih družbenih in organizacijskih vlogah tudi determinirajo.

Sklepna ugotovitev glede na dobljene rezultate je, da z vidika ocenjevanja razlik med kompetenčnimi profili med zaposlenimi na vodstvenih delovnih mestih in ostalimi zaposlenimi v procesu razvoja proizvoda na proučevanem vzorcu v tem podjetju ni statistično pomembnih razlik (razen v sklopu ocene razvitosti vedenjskih kompetenc). Na podlagi teh ugotovitev predhodno postavljeno hipotezo zavrnamo.

H2: V izbranem podjetju obstaja pozitivna povezanost med razvitostjo ključnih kompetenc zaposlenih in potrebnimi (zahtevanimi) kompetencami v procesu razvoja proizvoda za uspešen razvoj novega proizvoda.

Z nadaljnjimi analizami smo želeli preveriti, ali v obravnavanem podjetju obstaja statistično pomembna pozitivna povezanost med razvitostjo kompetenc zaposlenih in potrebnimi kompetencami za uspešen razvoj novega proizvoda. Tudi tu nam je glavno omejitev predstavljala velikost vzorca (npr. pri izračunu faktorske analize je bilo premalo odgovorov, zato posledično nismo mogli izvesti regresijske analize, kjer bi lahko statistično verodostojno pokazali na smer in jakost povezanosti med pomembnostjo in oceno razvitosti kompetenc zaposlenih). Zato smo se za preverjanje hipoteze poslužili uporabe korelacijske analize, parnega T-testa in neparametričnega Wilcoxonovega testa.

Ključne ugotovitve dobljenih rezultatov so, da med oceno pomembnosti in razvitosti kompetenc korelacijska analiza ni pokazala statistično značilne povezanosti med posameznimi skupinami kompetenc. Ob tem moramo izpostaviti, da je zaradi majhnega numerusa treba z omejitvami upoštevati dobljene rezultate, kljub temu pa je mogoče razbrati splošno ugotovitev, da na eni strani obstaja zavedanje, kako pomembni so navedene kompetence za uspešno delo in rezultati v procesu razvoja proizvoda, na drugi strani pa zavedanje in spoznanje, da zaposleni nimajo ustrezno razvitih kompetenc, kar morda lahko pripišemo dosedanjemu načinu dela in organiziranosti v podjetju. Opravili pa smo tudi še dodatna preverjanja, kjer parni T-test in Wilcoxonov neparametrični test ne pokažeta statistično pomembnih razlik med ocenjevanjem pomembnosti in razvitosti kompetenc. Najbližje je statistično značilni povezanosti skupina ključnih kompetenc, vendar tudi ta ni

znotraj 95-odstotnega intervala zaupanja. Zato tudi v tem primeru predhodno postavljeno hipotezo zavrnamo.

Na podlagi dobljenih rezultatov analiz lahko ugotovimo, da bo morale podjetje zaposlene v procesu razvoja proizvoda usmerjati tako k poglobljenemu razvijanju kompetenc kot tudi razvijanju kompetenc, ki niso ozko usmerjene na posamezno delovno mesto, ampak širše v celoten proces razvoja proizvoda. Tovrstni pristopi so v praksi znani že nekaj časa (npr. pionir na tem področju je japonski proizvajalec avtomobilov Toyota (Meglič 2006), saj uspešna podjetja v različnih industrijskih panogah rotirajo svoje zaposlene znotraj podjetja po različnih delovnih mestih z namenom, da spoznajo in vsaj na osnovnem nivoju razvijejo širši nabor kompetenc, kot jih od njih zahteva bolj ozko specializirana vloga v poslovnem procesu, kjer pa morajo ožji nabor kompetenc razvijati maksimalno poglobljeno oziroma celo proaktivno. Dobljeni rezultati v tej nalogi za podjetje niso presenečenje, temveč potrditev usmeritve podjetja, da bo z vpeljavo kompetenčnih profilov skrbelo tudi za takšen razvoj zaposlenih, ki bo dolgoročno prinašal uspešen razvoj novih proizvodov in posledično izboljšano poslovanje v vedno bolj zaostrenem konkurenčnem boju na globalnem tržišču. Konec koncev so takšna tudi pričakovanja novih lastnikov in nove poslovne strategije podjetja.

7.2 Ocena rezultatov in uspešnosti raziskave

Vedno pogostejša usmerjenost podjetij v kompetenčne pristope, s katerimi se identificirajo znanja, spretnosti, veščine posameznikov, vrednote in motivi, ki so potrebni, da so vloge in naloge v organizaciji uspešno izvedene, vodijo vsaj v identifikacijo potrebnih kompetenc, če že ne v oblikovanje kompetenčnih profilov. Na drugi strani se potreba po opredeljevanju kompetenc kaže tudi v dejstvu, da si zaposleni žele konkretnije izraženih pričakovanj ter konkretno zastavljenih politik upravljanja človeških virov (nagrajevanja, razvoja, napredovanja ipd.). Menedžment človeških virov, temelječ na kompetencah, se usmerja v uskladitev posameznikovih kompetenc in zahtev organizacije oziroma, kot vedno pogostejši pojav uvajanja kompetenčnih pristopov pojasnjuje Lawler (1993, 6), gre predvsem za sistemsko oblikovanost, ki v ospredje postavlja posameznikove sposobnosti z namenom razvoja organizacijskih zmožnosti, ki prinašajo konkurenčno prednost.

Sledenje specifičnim potrebam naročnikov oziroma vedno pogostejše proizvodnje produktov po meri naročnika (t. i. custom made product), konkurenčen boj ter nenehno spreminjanje tehnologij terjajo od podjetij nenehno prilagajanje. Zato je pomembno, kako podjetje uspešno zastavi in izvaja strategije menedžmenta človeških virov, na podlagi česar izbira, razvija, usposablja in nagrajuje zaposlene. Kot smo že v teoretičnem delu naloge izpostavili, se posameznika postavlja v ključno vlogo pri poslovanju podjetja, kot elemente konkurenčne prednosti pa se izpostavlja njegove sposobnosti, znanja, pripadnost, na podlagi katerih se organizacije razlikujejo od drugih (Storey 2001, 7). Podobno vrednost zaposlenemu pripisuje tudi Wright (Youndt in drugi 1996, 837–839), saj meni, da so organizacije učinkovite takrat, ko se strategije MČV skladajo s trenutnimi kompetencami zaposlenih, ko skrb za njihov razvoj prevzame organizacija oziroma ko je zaposlovanje usmerjeno v iskanje posameznikov, katerih kompetence bodo skladne z organizacijskimi strategijami.

Zaradi ozko usmerjenih proizvodnih dejavnosti, ob nenehnih spremembah tehnologij in zahtevah po prilagajanju naročnikom v organizacijah postajajo pomembni timi. Timi, v katerih so posamezniki sposobni sodelovanja, prilagajanja, inovativnosti, unikatnosti, posedujejo različna znanja, izkušnje in se nenehno učijo, se ne bojijo novih nalog ter prevzemanja odgovornosti. Organizacije zato potrebujejo »posameznike s kompetencami, ki »vedo, kako« se prilagajati delovnim razmeram, kjer je vse več nenačrtovanih in netipičnih nalog, ki zahtevajo hitro in samostojno odločanje« (Svetlik 2005, 16).

Rezultati empiričnega dela naloge so potrdili pravilnost zastavljene usmeritve obravnavanega podjetja, da so za uspešno delo potrebni človeški viri, ki nimajo le zadostnega teoretičnega znanja in praktičnih izkušenj, temveč so za to potrebne tudi prave kompetence. Kot meni Ivanuša-Bezjak, postaja največji izzivi za človeški kapital in vire v organizacijah 21. stoletja »iskanje in razvoj kadrovskega potenciala, vedno novo znanje ter odkrivanje in razvoj kompetenc posameznikov« (Ivanuša-Bezjak 2006, 12). Obravnavano podjetje je namreč že nekaj časa zasledovalo idejo, da bi bilo treba v razvoju človeških virov dodati še nekaj v mozaik vseh dejavnosti, ki že prispevajo k uspešnemu delovanju tako razvojne usmeritve kot celotnega poslovanja podjetja, in začelo razmišljati o načinu, kako še drugače opredeliti potrebe in zahteve posameznega delovnega mesta ter razvijati potencial posameznikov na obravnavanih delovnih mestih.

Začetek kadrovske usmeritve o uvedbi kompetenc v strukturo menedžmenta človeških virov v podjetju je bila torej projektna naloga oblikovanja kompetenčnih profilov, s katero je bilo uvodoma ugotovljeno, da v obravnavanem podjetju še ni zastavljenega kompetenčnega principa dela, v nadaljevanju pa so bili na podlagi teoretičnega dela in evalvacij v fokusnih skupinah oblikovani kompetenčni profili.

Z raziskavo smo poskušali opredeljene kompetence v projektni nalogi ovrednotiti oziroma preveriti ustreznost dela fokusnih skupin in tako ugotoviti, ali kompetence dejansko spadajo med pričakovane oziroma potrebne, za katere Kohont (2005, 41) meni, da so znotraj organizacije kompetence, ki so potrebne za uspešno opravljanje vlog za posameznika, tako z vidika organizacije kot z vidika procesa, iste. Rezultati so torej potrdili pomembnost opredeljenih kompetenc za razvojno usmeritev podjetja. Vse skupine kompetenc so bile podobno enako ovrednotene kot pomembne in glede na funkcijo, ki jo posameznik opravlja v podjetju, ni bilo zaznati večjih odstopanj pomembnosti. Morda gre to pripisati dosednji organizacijski strukturi, ki je bila zelo linearno oblikovana, vodstvene funkcije zelo zabrisane, posameznik pa se je v različnih timih enkrat pojavil v vlogi vodje, spet v drugi kot član tima. Organizacijska struktura se z novim lastništvom zelo spreminja, uvaja se jasna hierarhija, pri čemer morda nekatere lastnosti posameznikov prihajajo bolj do izraza.

Namen raziskave je bilo tudi empirično preveriti, kako zaposleni v obravnavanem podjetju vrednotijo (ocenjujejo) razvitost opredeljenih kompetenc. Upoštevajoč omejitve (majhnost vzorca zaradi majhnosti podjetja in nezmožnosti primerjanja s konkurenčnimi podjetji) ni bilo zaznati statistično pomembne povezanosti med posameznimi skupinami kompetenc. Zavedanje in spoznanje, da nekatere kompetence v podjetju niso ustrezno razvite, pripisujemo organizacijski strukturi podjetja ter obstoječemu načinu dela pri razvoju novih proizvodov.

Pri obravnavanju problema oblikovanja kompetenčnih profilov (tako pri delu v fokusnih skupinah kot pri zasnovi in izvedbi anketnih vprašalnikov) nas je vodilo tudi zavedanje specifičnosti proizvodno-tehničnih profilov, ki od snovalca kompetenčnih profilov terja pozornost, da je splošen kompetenčni profil (one-size-fits all competency profile), kot poudarjata Walsh in Lindton (2002), nepraktičen. Torej kljub omejitvam, na katere smo naleteli pri empiričnem delu (velikost podjetja in velikost proučevanega vzorca, nezmožnost izvedbe primerjalne analize s konkurenčnimi podjetji), nas teorija vodi v oblikovanje lastnih kompetenčnih profilov. Dodatna primerjava s profili konkurenčnih podjetij, ki jih je samo v

evropskem prostoru manj kot deset, bi seveda doprinesla k večji vrednosti rezultatov raziskave in naloge, a zaradi zavrnitve možnosti primerjanja njihovih kompetenčnih profilov iz konkurenčnih razlogov nam tega ni uspelo. Kljub vsem ugotovitvam pa menimo, da so oblikovani kompetenčni profili relevantni vsaj za obravnavano podjetje, morda bi lahko služili tudi kot osnova za nadaljnje oblikovanje kompetenčnih profilov v okviru gospodarske panoge.

Delo v izbranem podjetju z vidika uvedbe kompetenc je tako šele v začetni fazi. Oblikovani kompetenčni profili ter rezultati zastavljene raziskave so odprli nove naloge in področja dela. Glede na ugotovitve o zavedanju pomembnosti kompetenc, a hkrati nezadostne razvitosti letih, je treba na ravni podjetja najprej zastaviti sistem ugotavljanja realnega stanja vsakega posameznika, ki zaseda obravnavana delovna mesta. Z vsakim posameznikom je treba poiskati vzroke (ne)razvitosti kompetenc, ki so opredeljene kot pomembne, in sicer z vidika usposobljenosti, psiholoških in socioloških vidikov. Tudi Spencer in Spencer (1993, 10–11) menita, da gre pri presojanju posameznikove kompetentnosti za presojanje posameznikove uporabe znanj, izkušenj, osebnostnih lastnosti v povezavi s kontekstom, v katerem se delo opravlja. Kompetence se oblikujejo z delom v določeni organizaciji, skozi prakso v organizaciji, zato je treba kompetentnost vedno ocenjevati v kontekstu določene organizacije oziroma delovne situacije, ki jo opravlja posameznik.

Nadaljnje delo torej vidimo v samooceni in oceni tistih, ki poznajo delo ocenjevanega, ter pogovoru o iskanju vzrokov nerazvitosti nekaterih kompetenc ter načinov za razvijanje potrebnih kompetenc in motivov posameznika za nadaljnje delo v podjetju.

Dodatne naloge bi bile lahko načrtane tudi v smeri stopnjevanja kompetenc z namenom oblikovanja ravni zahtevnosti posamezne kompetence in jasnejšega ovrednotenja razvitosti kompetence pri posamezniku. Namen določanja stopenj posamezne kompetence je prav v določanju ravni kompetentnosti posameznika oziroma stopnje razvitosti posameznikovih kompetenc. Stopnje določene kompetence omogočajo, da se določijo razlike med zaposlenimi v organizaciji (razlikovalne kompetence) in so tako lahko zelo uporabne v sistemu upravljanja s človeškimi viri. Na drugi strani pa omogočajo posamezniku, da ovrednoti svojo kompetentnost (Kohont 2005, 41–42).

Rezultat pričujoče naloge ima poleg praktičnega in strokovnega prispevka tudi znanstveni pomen. Kljub že predhodno navedeni omejitvi velikosti preučevanega vzorca smo s kombinacijo uporabe znanstveno preizkušenih in zanesljivih metod uspeli ustrezno preveriti naši temeljni domnevi, povezani z oblikovanjem in vpeljavo kompetenčnih profilov v samo kadrovske prakso. Skratka, poiskali smo takšno kombinacijo metod, ki bodo bodoče raziskovalce tovrstne problematike usmerile v nadaljnja raziskovanja in odkrivanja ter jim omogočila razširiti tematiko in globino raziskav.

Po drugi strani pa rezultati naloge prinašajo tudi znanstveni vpogled v tisti del področja kompetenc, ki se ga obstoječa strokovna in znanstvena literatura še ne lotevata dovolj obširno in poglobljeno. Gre predvsem za kompetence, povezane s tehničnim in tehnološkim področjem pri razvoju novih proizvodov. Po eni strani imamo veliko raziskav in objav menedžerskih kompetenc in kompetenc, ki pokrivajo splošne upravne in administrativne funkcije. Raziskave, ki bi poglobljeno pojasnjevale način oblikovanja kompetenc in kompetenčnih profilov v tehničnem in tehnološkem področju, pa so redke. Z vidika podjetij je to razumljivo, ker gre za strateško najbolj občutljivo področje vsakega podjetja. Z vidika znanosti pa so tovrstne raziskave, kot je tudi naša, eden od delčkov v mozaiku, ki bodo postopoma sestavljale večjo, predvsem pa bolj celovito in medsebojno primerljivo sliko kompetenc, ki so povezane s tehničnimi in tehnološkimi področji dela v podjetjih.

Zavedamo se, da zaradi omejenosti na eno samo podjetje in majhnosti vzorca empirični rezultati za svojo potrditev potrebujejo nadgradnjo. Predvsem pa potrebujejo izvedbo primerjalnih analiz vsaj štirih, morda petih konkurenčnih podjetij. To pa bo verjetno težko, morda celo neizvedljivo; prvotno zaradi zelo majhnega števila podjetij, ki se dejansko ukvarjajo s proizvodnjo tega proizvoda, pa tudi zaradi poslovne politike posameznih podjetij.

8 LITERATURA

- Armstrong, Michael. 2009. *A Handbook of Human Resources Management*. (11th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, Michale. 2013 *Armstrong's Handbook of Human Resouce Management* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Barber, Clifford. S. in Brian C. Tietje. 2004. Competancy requirements for managerial development in manufacturing, assembly, and/or material processing functions. *Journool of Management Development*, 23 (6). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621710410541150> (2. november 2015).
- Barttram, Dave. 2012. *The SHL Universal Competency Framework*. Dostopno prek: <http://assessmentanalytics.com/website/wp-content/uploads/2013/08/White-Paper-SHL-Universal-Competency-Framework.pdf> (18. september 2015).
- Bohlander, George in Scott Snell. 2004. *Managing Human Resources*. 13th edition. Manson: Thomson South–Western.
- Bojović, Darko, Kaja Kovač, Anja Popovič in Staša Razpotnik. 2014. *Po kreativni poti do praktičnega znanja: Oblikovanje in impelemtacija modela kompetenc v podjetje*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Boxall, Peter in John Purcell. 2003. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Boxall Peter. 2007. The goals of HRM. V *The Oxford Handbook of Human Resoure Management*, ur. Nicolas Bacon, 48–67. Oxford: Oxford University Press.
- Boyatzis, Richard. E. 1982. *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Bratton, John in Jeff Golf. 2012. *Human Resource management. Theory and Practice*, 5th ed. New York: Palgrave Macmillan.
- Brod, Alenka, Brigita Centrih in Sara Košič. 2007. Sodobnost kreiranja kompetenc in večnamenska uporaba v kadrovski praksi. *Human Resource Management magazine* 5 (19): 46–52.

- Chatenier du, Elise 2008. *Identification of competencies for professionals in open innovation teams*. Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=115&sid=b2dc7d52-3e76-4050-9082-58d2016ed4df@sessionmgr111> (14. marec 2014).
- Danneels, J. 2002. The dynamisc of Products Inovation and firm Competencies. *Strategic Management Journal*, 23: 1095–1121.
- DeSeCo - Definition and Selection of Competences. 2002. *Teoretical and conceptional foundations*. Strategy papper. OEDC, Directorat for education, labour, employment and socialaffairs. Dostopno prek: <http://www.deseco.admin.ch> (12. junij 2015).
- Dessler, Gerry, Nina Cole in Virginia Sutherland. 2005. *Human Resources Management in Canada*. 9th Canadian Edition. Toronto: Pearson – Prentice Hall.
- Draganidis, Fotis in Gregoris Mentzas. 2006. *Competency based management: A review of systems and approaches*. Information Management & Computer Security 14 (1). Dostopno prek: http://www.researchgate.net/publication/220208079_competency_based_managemant_a_review_of_systems_and_approaches (17. september 2015).
- Dubois, David D. in Wiliam J. Rothwell. 2004. *Competency-based human recourcemanagment*. Palo Alto: Davies-black publishing.
- Dulewicz, David. 1989. Assessment centres as the route to competences. *Personel Management*. November 1989: 56–59.
- Eurydice. 2002. *Key competencies: A developing concept in general compulsory education*. Bruxelles: Eurydice.
- Flood, Patrick. 1998. Is HRM dead? What will happen to HRM when traditional mathodes are gone. V *Human Resource Management: The New Agenda*, ur. Michael Marchington in P. Sapporow, 52–71. London: Pitman Publishing.
- Green, Paul C. 1999. *Building roboust competencies: linking human resources systems to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Hydman, Brian. 2007. *Towards the Development of Competencies for Health Promoters in Canada*. Dostopno prek: http://ohpe.ca/index2.php?option=com_content&do_p49 (10. februar 2014).
- Ivanuša-Bizjak, Mirjam. 2006. *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Juani, Swart, Clare Mann, Steve Brown and Alan Price. 2005. *Human Resource Development: Strategy and Tactics*. Elsevier Butterworth Heinemann.
- Kahiri, James, Esther Wangithi Waiganjo in Elegwa Mukulu. 2012. Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (10): 62–70.
- Klemenčič, Sonja in Valentina Hlebec, 2007. *Fokusne skupine kot metoda presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Kohont, Andrej in Ivan Svetlik. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 49–73. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 29–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- --- 2005a. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Magistrsko delo.
- --- 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljana, Fakulteta za družbene vede. Doktorska disertacija.
- Konrad, Edvard. 2001. Razvijanje vodstvene kompetence. *Andragoška spoznanja* 4: 47–50.
- Laval, Christian. 2007. *Šola ni podjetje. Neoliberalni napad na javno šolstvo*. Ljubljana: Knjižna zbirka Krt, Založba Krtina.
- Legge, Karen. 1995. *Human resource management. Rethorics and Realities*. London: Macmillan.
- Lawler, Edvard E. 1993. From job-based to competency-based organisations. *Center for Effective Organization* 8 (228): 1–23.

- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje ljudi pri delu* (human resources management) Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba, 2009.
- Meglič, Jure. 2006. *Alokacija človeških virov v procesu razvoja proizvoda glede na poslovno strategijo*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Doktorska disertacija.
- Meldrum, Mike in Sally Atkinson. 1998. Meta-abilities and the implementation of strategy: knowing what to do is simply not enough. *Journal of Management Development* 17 (7): 564–575.
- Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2005. Devolution or (de)centralization of HRM function in European organizations. *The International Journal of human resource management*, 16 (3): 311–329.
- Morgan, Gereth. 2004. *Podobe organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2002. Strateški pomen kadrovskih virov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1–42. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Muršak, Janko. 1999. Kvalifikacije, kompetence, poklici: poskus sinteze. *Sodobna pedagogika* 2: 28–45.
- --- 2001. Kompetence kot osnova razvoja sodobnih sistemov poklicnega izobraževanja. *Sodobna pedagogika* 4: 66–77.
- --- 2002. *Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za šolstvo, Center RS za poklicno izobraževanje.
- --- 2004. Kompetence v funkciji osnov za pripravo izobraževalnih programov. *Vzgoja in izobraževanje* 3: 40–44.
- New, George. 1996. A three-tier model of organisational competence. *Journal of Managerial Psychology* 11 (8): 44–51.

- Primožič, Mateja in Dana Mesner Andolšek. 2011. Managerji HRM in njihove etične dileme. *Management*, 6 (3): 263–281. Dostopno prek: http://www.fm.upr.si/zalozba/ISSN/1854-4231/6_263-281.pdf (10. november 2015).
- Pušnik, Mojca. 2005. Od znanja h kompetencam. V *Od opazovanja do znanja, od znanja h kompetencam*, ur. Zupan, 132–150. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Rifkin, I. Kenneth., Michal Fineman in Clara H. Ruhnke. 1999. Developing Technical Managers – First You Need a Competency Model. *Research Technology Management* 42 (2): 53–57. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621710410541150> (2. november 2015).
- Robothan, David. in Richard Jubb. 1996. Competence: measuring the unmeasurable. *Management Development Review* 9 (5): 25–29.
- Salganik, H. Laura in Maria Stephens. 2003. Competence priorities in policy and practice. V *Key Competencies for a successful life and a well-functioning society*, ur. Dominique S. Rychen in Laura H. Salganik. Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.
- Sanchez, Ron. 2007. *Knowledge management and organizational competence*. Oxford: Oxford University Press.
- Savro, Jeff. 2013. *Best Practices For Using Statistics On Small Sample Sizes*. Dostopno prek: <http://www.measuringu.com/blog/small-n.php> (13. avgust 2013).
- Snell, Scott. A. Mark Shadur in Patrick M. Wright. 2001. Human Resources Strategy: The Era of Our Ways. V *Handbook of Strategic Management*, ur. Michael Hitt, 627–649. Malden: Blackwell Publishers.
- Souitaris, Vandelis. (2002). Firm-specific Competencies Determining Technological Innovation. A Survey in Greece. *R&D Management* 32: 61–77 https://www.researchgate.net/publication/227629356_Firm_Specific_Competencies_Determining_Technological_Innovation_A_Survey_in_Greece (11. junij 2015).
- Spicer, David in Lee Hulse. 2014. *People, work and organizations*. New York: Palgrave MacMillan.

- Spencer, Lyle M. in Signe M. Spencer, 1993. *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons.
- Storey, John. 2001. Human Resource management today: an assessment. V *Human Resource management: A Critical Text*, 2nd Edition, ur. John Storey, 3–20. London: Thompson.
- Storey, John. 2007. What is human resource management. V *Human Resource management: A Critical Text*, 3rd Edition, ur. John Storey, 3–19. London: Thompson.
- Svetlik, Ivan. 2005. *O kompetencah*. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 13–27. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Razvoj menedžmenta človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tidd, Joe, John Bessant in Keith Pavitt. 2005. *Managing Innovation: Integrating technological market and organizational change*. 3rd edition. Hoboken: John Wiley & sons.
- Thompson, John in Bill Richardson. 1996. Strategic and competitive success: towards a model of comprehensively competent organisation. *Management decision* 34 (2): 5–19.
- Toš, Niko in Mitja Hafner–Fink. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vukasović–Žontar, Maja in Štefka Korade Purg. 2008. *Ključne kompetence zaposlenih v praksi*. Maribor: Forum media 2013.
- Weinert, Frank. 2001. Concept of competencies: A conceptual clarification. V *Defining and selecting key competencies*, ur. Dominique S. Rychen, in Laura H. Salganik. Bern: Hofer&Huber publishers.
- Walsh, Steven in Jonaton D. Linton. 2001. The measurement of technical competencies. *Journal of Hight Technology Management Research* 13. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621710410541150> (2. november 2015).
- Watson, Tony J. 2010. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The Intrnational Journal of Human Resource Management*, 21 (6): 915–931.

- Wright, M. Patrick. in Wendy. R Boswell. 2002. Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28 (3): 247–276.
- Wright, Patrick M. in Gary E. McMahan. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18 (2): 295–320.
- Wright, Patrick M., Timothy M. Gardner, Lisa M. Moynihan in Mathew R. Allen. 2005. The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology Journal*. 58(2): 409–446.
- Zemke, Ron in Susan Zemke. 1999. Putting competencies to work. *Training* 36 (1): 70–76.
- Zupan, Nada. 2004. Povezovanje strategije HRM s poslovno strategijo podjetja. Kako do strateškega HRM. *HRM* 2 (5): 14–18.
- Youndt, M. A., S. A. Snell, J. W., Dean, D. A Lepak. 1996. Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 836–866.

PRILOGE

Priloga A: vprašalnik – ocena pomembnosti posamezne kompetence za uspešen razvoj novega proizvoda

OCENA POMEMBNOСТИ POSAMEZNE KOMPETENCE ZA USPEŠEN RAZVOJ NOVEGA PROIZVODA
--

01

	1. Ocenite, prosim, kako POMEMBNA je posamezna kompetenca za uspešen razvoj novega proizvoda. Ocenite z ocenami od 1 (povsem nepomembno) do 5 (zelo pomembno) .	Ocena pomembnosti kompetence				
K1	Strokovna podkovanost – imeti splošna in specifična znanja ter dovolj izkušenj s svojega strokovnega področja, poznati trende, se neprestano učiti, osvajati nova spoznanja, biti odprt za novosti. Znanja se ne bati uporabljati in si s pozitivnim odnosom postavljati osnove za reševanje strokovnih problemov.	1	2	3	4	5
K2	Odprtost za novosti – sposobnost sprejemanja in uporabljanja novih informacij, postopkov in metod dela. Oseba sprejema nove metode dela in postopke, če meni, da so koristni in uporabni. Svoje ravnanje usklajuje s spremembami in zahtevami okolja, prizadeva si, da bi z uvajanjem novosti prispevala k boljšim poslovnim rezultatom.	1	2	3	4	5
K3	Osredotočenost na kakovost – oseba kakovost postavlja v središče in si prizadeva za maksimalno kakovost izdelkov, storitev in opravljanje svojih nalog.	1	2	3	4	5
K4	Usmerjenost k ciljem in rezultatom podjetja – oseba se zavzema za cilje podjetja in za njihovo uresničevanje je pripravljena vložiti več, kot se od zaposlenih običajno pričakuje. S tem dokazuje visoko raven pripadnosti podjetju in njegovi poslovni usmeritvi.	1	2	3	4	5
K5	Inovativnost – sposobnost bistvenega izboljšanja in izpopolnjevanja določenega področja in uveljavljanja česa novega. Iskanje novih načinov in rešitev.	1	2	3	4	5
K6	Odgovornost – prevzemanje dogovorjenih obveznosti v zvezi z izvedbo nalog in delovanjem področja. Če oseba dela sama, se trudi, da ne dela napak, morebitne napake pa popravi. Če vodi skupino, skupini natančno razloži cilje in pričakovane rezultate, bdi nad potekom dela in skrbi za pravočasno ter kakovostno izvedbo dogovorjenih zadolžitev.	1	2	3	4	5
K7	Iniciativnost – prizadevanje, težnja po delovanju na lastno pobudo. Oseba kaže pripravljenost, da se, ne da bi ji kdo naročil, ukvarja z idejo, ki lahko oplemeniti poslovanje, in jo uresniči. Ukrepa, da zagotovi doseganje ali preseganje ciljev, ne da bi jo za to posebej prosili. Daje pobude za nove naloge, za reševanje problemov, vidi priložnosti in jih izkoristi.	1	2	3	4	5

K8	Pozitiven odnos do dela – oseba gleda na delovne naloge in probleme optimistično, s stališča priložnosti in je vedno prepričana, da bo rešila problem na primeren način.	1	2	3	4	5
K9	Organiziranost – sposobnost za dobro razumevanje lastnega dela. Oseba je sposobna organizirati in načrtno izrabljati delovni čas glede na vsebino nalog in postavljene roke. Prilagaja se nepredvidenim situacijam, dela sistematično, premišljeno in z uporabo najprimernejših orodij in metod. Ve kje, kako in na kakšen način najhitreje najde potrebne informacije, material, pomoč ali orodje. Ima urejen način razmišljanja, ki vodi naravnost k cilju, ki mu omogoča napraviti naloge hitro in kakovostno.	1	2	3	4	5
K10	Sposobnost timskega dela – odprtost in odkritost v medsebojnem komuniciranju in obnašanju. Pripravljenost na sodelovanje pri odločanju in sprejemanju skupnih ciljev, na prenašanje svojih znanj in izkušenj na ostale člane tima. Izkazovanje medsebojne pomoči, ustvarjanje medsebojnega zaupanja in odkritosti v timu ter spodbujanje sproščenega izražanja in sodelovanja.	1	2	3	4	5
K11	Natančnost – osredotočenost na pravilnost izvajanja dela. Oseba pazi na podrobnosti in se izogiba napakam. Pred zaključkom preverja pravilnost opravljenega dela. Pri zaznavanju, ravnanju, preverjanju in interpretiranju števil, besed, risb ali objektov je pazljiva in temeljita.	1	2	3	4	5
K12	Analitičnost – sposobnost razčlenjevanja; videnje posameznih lastnosti in vzrokov. Sposobnost osebe, da situacijo sistematično in logično premisli. Pri odločanju in svetovanju analizira vse pomembne podatke.	1	2	3	4	5
K13	Sistematičnost – sposobnost pristopa k obravnavanju problemov po določenem zaporedju, po delih ali korakih, ki se uredijo in povežejo v celoto.	1	2	3	4	5
K14	Originalnost – miselna izvirnost in originalnost in je sestavni del ustvarjalnega mišljenja.	1	2	3	4	5
K15	Sposobnost celotnega obravnavanja problematike – videnje, prepoznavanje kompleksnosti celotnega problema. Sposobnost povezovanja posameznih vplivov na skupen rezultat.	1	2	3	4	5
K16	Iznajdljivosti pri reševanju tehničnih (fizikalnih) problemov – sposobnost hitrega prepoznavanja tehničnih problemov. Oseba ima visoko sposobnost presojanja mehanskih odnosov, presojanja dvodimenzionalnih in prostorskih odnosov ter kombiniranje tehničnih znanj s sposobnostjo opazovanja in sposobnostjo predstavljanja dejanskega delovanja zamišljene rešitve.	1	2	3	4	5
K17	Obvladovanje stresa – značilnost osebe, da je pri delu pod pritiskom stabilna, mirna in objektivna in da se nadzoruje v kritičnih situacijah. Na ostale deluje pomirjajoče, zna najti ustrezen rešitev, ki umiri situacijo.	1	2	3	4	5
K18	Sposobnost usmerjenega mišljenja - mišljenje, ki je usmerjeno k specifičnemu cilju, na primer k rešitvi problema. Oseba vidi cilj in najboljšo po do njega.	1	2	3	4	5
K19	Sistemske razmišljanje – sposobnost prepoznavanja vzrokov in širine problemskega stanja ter sistematično iskanje rešitev.	1	2	3	4	5

K20	Nagnjenost k raziskovanju – radovednost in zvedavost. Velika nagnjenost za odkrivanje novih spoznanj in odkrivanje neznanega.	1	2	3	4	5
K21	Kreativnost – ustvarjalnost, uresničevanje izvirnih zamisli.	1	2	3	4	5
K22	Doslednost – pogostost ponavljanja enakega vedenja ali dogodka v podobnih okoliščinah, oseba se drži dogovorjenih normativov in dogovorov in ne dela izjem.	1	2	3	4	5
K23	Prepričljivost – sposobnost predstavljanja idej in dejstev tako, da ne vzbujajo pomislekov. Oseba zna prepričati druge, da sprejemajo določene načrte ali naloge. Komunicira tako, da ne vzbujajo dvoma o resničnosti in pravilnosti povedanega ali napisanega, tudi tako, da se ne dvomi, da bi moglo biti drugače.	1	2	3	4	5
K24	Sposobnost koordiniranja – zmožnost koordiniranja dela na projektih, usmerjanja aktivnosti posameznikov iz različnih organizacijskih enot ali skupinskih aktivnosti, da se dosežejo med seboj povezani cilji.	1	2	3	4	5
K25	Sposobnost načrtovanja in doseganja ciljev – sposobnost planiranja poti za doseg ciljev, določanje konkretnih ukrepov, da se to zagotovi, in izvajanja planov.	1	2	3	4	5
K26	Sposobnost vodenja – usmerjanje skupine proti doseganju določenih ciljev na ustrezen način. Oseba je sposobna razporejati delo, dajati ustrezna navodila, se dogovarjati o pričakovanjih, motivirati sodelavce, spremljati rezultate, delegirati naloge, nadzirati procese dela, naloge in aktivnosti posameznikov ter ukrepati v primeru odstopanj.	1	2	3	4	5
K27	Obvladovanje sprememb – sposobnost prilagajanja obnašanja glede na spremenjene zahteve, okolje in situacije ter ohranjanje učinkovitosti. Oseba se na spremembe odziva pozitivno in hitro najde ustrezne rešitve.	1	2	3	4	5
K28	Ravnanje z ljudmi – oseba ima do drugih korekten in prijeten odnos, jih spoštuje, jih zna motivirati in jim priznati njihove dosežke, obravnava jih enakovredno sebi.	1	2	3	4	5

(Opredeleitev definicij kompetenc – Vir: Majcen 2009, 59-77)

Priloga B: vprašalnik – ocena razvitosti posamezne kompetence za uspešen razvoj novega proizvoda

OCENA RAZVITOSTI POSAMEZNE KOMPETENCE ZA USPEŠEN RAZVOJ NOVEGA PROIZVODA

O1

2. Ocenite, prosim, kako RAZVITA je posamezna kompetenca za uspešen razvoj novega proizvoda. Ocenite z ocenami od 1 (povsem nepomembno) do 5 (zelo pomembno) .		Ocena pomembnosti kompetence				
K1	Strokovna podkovanost – imeti splošna in specifična znanja ter dovolj izkušenj s svojega strokovnega področja, poznati trende, se neprestano učiti, osvajati nova spoznanja, biti odprt za novosti. Znanja se ne bati uporabljati in si s pozitivnim odnosom postavljati osnove za reševanje strokovnih problemov.	1	2	3	4	5
K2	Odprtost za novosti – sposobnost sprejemanja in uporabljanja novih informacij, postopkov in metod dela. Oseba sprejema nove metode dela in postopke, če meni, da so koristni in uporabni. Svoje ravnanje usklajuje s spremembami in zahtevami okolja, prizadeva si, da bi z uvajanjem novosti prispevala k boljšim poslovnim rezultatom.	1	2	3	4	5
K3	Osredotočenost na kakovost – oseba kakovost postavlja v središče in si prizadeva za maksimalno kakovost izdelkov, storitev in opravljanje svojih nalog.	1	2	3	4	5
K4	Usmerjenost k ciljem in rezultatom podjetja – oseba se zavzema za cilje podjetja in za njihovo uresničevanje je pripravljena vložiti več, kot se od zaposlenih običajno pričakuje. S tem dokazuje visoko raven pripadnosti podjetju in njegovi poslovni usmeritvi.	1	2	3	4	5
K5	Inovativnost – sposobnost bistvenega izboljšanja in izpopolnjevanja določenega področja in uveljavljanja česa novega. Iskanje novih načinov in rešitev.	1	2	3	4	5

K6	Odgovornost – prevzemanje dogovorjenih obveznosti v zvezi z izvedbo nalog in delovanjem področja. Če oseba dela sama, se trudi, da ne dela napak, morebitne napake pa popravi. Če vodi skupino, skupini natančno razloži cilje in pričakovane rezultate, bdi nad potekom dela in skrbi za pravočasno ter kakovostno izvedbo dogovorjenih zadolžitev.	1	2	3	4	5
K7	Iniciativnost – prizadevanje, težnja po delovanju na lastno pobudo. Oseba kaže pripravljenost, da se, ne da bi ji kdo naročil, ukvarja z idejo, ki lahko oplemeniti poslovanje, in jo uresniči. Ukrepa, da zagotovi doseganje ali preseganje ciljev, ne da bi jo za to posebej prosili. Daje pobude za nove naloge, za reševanje problemov, vidi priložnosti in jih izkoristi.	1	2	3	4	5
K8	Pozitiven odnos do dela – oseba gleda na delovne naloge in probleme optimistično, s stališča priložnosti in je vedno prepričana, da bo rešila problem na primeren način.	1	2	3	4	5
K9	Organiziranost – sposobnost za dobro razumevanje lastnega dela. Oseba je sposobna organizirati in načrtno izrabljati delovni čas glede na vsebino nalog in postavljene roke. Prilagaja se nepredvidenim situacijam, dela sistematično, premišljeno in z uporabo najprimernejših orodij in metod. Ve kje, kako in na kakšen način najhitreje najde potrebne informacije, material, pomoč ali orodje. Ima urejen način razmišljanja, ki vodi naravnost k cilju, ki mu omogoča napraviti naloge hitro in kakovostno.	1	2	3	4	5
K10	Sposobnost timskega dela – odprtost in odkritost v medsebojnem komuniciranju in obnašanju. Pripravljenost na sodelovanje pri odločanju in sprejemanju skupnih ciljev, na prenašanje svojih znanj in izkušenj na ostale člane tima. Izkazovanje medsebojne pomoči, ustvarjanje medsebojnega zaupanja in odkritosti v timu ter spodbujanje sproščenega izražanja in sodelovanja.	1	2	3	4	5
K11	Natančnost – osredotočenost na pravilnost izvajanja dela. Oseba pazi na podrobnosti in se izogiba napakam. Pred zaključkom preverja pravilnost opravljenega dela. Pri zaznavanju, ravnanju, preverjanju in interpretiranju števil, besed, risb ali objektov je pazljiva in temeljita.	1	2	3	4	5
K12	Analitičnost – sposobnost razčlenjevanja; videnje posameznih lastnosti in vzrokov. Sposobnost osebe, da situacijo sistematično in logično premisli. Pri odločanju in svetovanju analizira vse pomembne podatke.	1	2	3	4	5

K13	Sistematičnost – sposobnost pristopa k obravnavanju problemov po določenem zaporedju, po delih ali korakih, ki se uredijo in povežejo v celoto.	1	2	3	4	5
K14	Originalnost – miselna izvirnost in originalnost in je sestavni del ustvarjalnega mišljenja.	1	2	3	4	5
K15	Sposobnost celotnega obravnavanja problematike – videnje, prepoznavanje kompleksnosti celotnega problema. Sposobnost povezovanja posameznih vplivov na skupen rezultat.	1	2	3	4	5
K16	Iznajdljivosti pri reševanju tehničnih (fizikalnih) problemov – sposobnost hitrega prepoznavanja tehničnih problemov. Oseba ima visoko sposobnost presojanja mehanskih odnosov, presojanja dvodimenzionalnih in prostorskih odnosov ter kombiniranje tehničnih znanj s sposobnostjo opazovanja in sposobnostjo predstavljanja dejanskega delovanja zamišljene rešitve.	1	2	3	4	5
K17	Obvladovanje stresa – značilnost osebe, da je pri delu pod pritiskom stabilna, mirna in objektivna in da se nadzoruje v kritičnih situacijah. Na ostale deluje pomirjajoče, zna najti ustrezno rešitev, ki umiri situacijo.	1	2	3	4	5
K18	Sposobnost usmerjenega mišljenja – mišljenje, ki je usmerjeno k specifičnemu cilju, na primer k rešitvi problema. Oseba vidi cilj in najboljšo pot do njega.	1	2	3	4	5
K19	Sistemsko razmišljanje – sposobnost prepoznavanja vzrokov in širine problemskega stanja ter sistematično iskanje rešitev.	1	2	3	4	5
K20	Nagnjenost k raziskovanju – radovednost in zvedavost. Velika nagnjenost za odkrivanje novih spoznanj in odkrivanje neznanega.	1	2	3	4	5
K21	Kreativnost – ustvarjalnost, uresničevanje izvirnih zamisli.	1	2	3	4	5
K22	Doslednost – pogostost ponavljanja enakega vedenja ali dogodka v podobnih okoliščinah, oseba se drži dogovorjenih normativov in dogovorov in ne dela izjem.	1	2	3	4	5
K23	Prepričljivost – sposobnost predstavljanja idej in dejstev tako, da ne vzbujajo pomislekov. Oseba zna prepričati druge, da sprejemajo določene načrte ali naloge. Komunicira tako, da ne vzbujajo dvoma o resničnosti in pravilnosti povedanega ali napisanega, tudi tako, da se ne dvomi, da bi moglo biti drugače.	1	2	3	4	5

K24	Sposobnost koordiniranja – zmožnost koordiniranja dela na projektih, usmerjanja aktivnosti posameznikov iz različnih organizacijskih enot ali skupinskih aktivnosti, da se dosežejo med seboj povezani cilji.	1	2	3	4	5
K25	Sposobnost načrtovanja in doseganja ciljev – sposobnost planiranja poti za doseg ciljev, določanje konkretnih ukrepov, da se to zagotovi, in izvajanja planov.	1	2	3	4	5
K26	Sposobnost vodenja – usmerjanje skupine proti doseganju določenih ciljev na ustrezen način. Oseba je sposobna razporejati delo, dajati ustrezna navodila, se dogovarjati o pričakovanjih, motivirati sodelavce, spremljati rezultate, delegirati naloge, nadzirati procese dela, naloge in aktivnosti posameznikov ter ukrepati v primeru odstopanj.	1	2	3	4	5
K27	Obvladovanje sprememb – sposobnost prilagajanja obnašanja glede na spremenjene zahteve, okolje in situacije ter ohranja učinkovitost. Oseba se na spremembe odziva pozitivno in hitro najde ustrezne rešitve.	1	2	3	4	5
K28	Ravnanje z ljudmi – oseba ima do drugih korekten in prijeten odnos, jih spoštuje, jih zna motivirati in jim priznati njihove dosežke, obravnava jih enakovredne sebi.	1	2	3	4	5

(Opredelitev definicij kompetenc – Vir: Majcen 2009, 59-77)