

## Kompetence za procesni menedžment

dr. Matej Jevšček\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
matej.jevscek@t-2.net

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Uspešnost menedžerjev pri udejanjanju procesnega pristopa je različna. Vprašanje je, katere vedenjske kompetence vplivajo na uspešnost delovanja menedžerjev v smeri procesnega pristopa ?

**Namen:** Namen in cilj raziskovanja je določitev nabora vedenjskih kompetenc oz. kompetenčnega profila, ki vpliva na uspešnost delovanja menedžerjev v smeri procesnega pristopa.

**Metoda:** Teoretični del raziskave zajema pregled stanja in izrazoslovja na področju kompetenc in procesnega pristopa. Empirični del temelji na kvantitativni raziskavi. Za pridobivanje podatkov je bil uporabljen spletni anketni vprašalnik. Raziskava je bila izvedena s svetovnimi presojevalci sistemov vodenja.

**Rezultati:** V raziskavi so ugotovljene signifikantne razlike med vplivi različnih vedenjskih kompetenc na uspešnost delovanja menedžerjev v smeri procesnega pristopa. Raziskovane kompetence so urejene v kompetenčni profil od najbolj vplivnih proti manj vplivnim.

**Organizacija:** Raziskava ima neposreden vpliv na razvoj kadrovske funkcije v praksi organizacij. Omogoča lažje in bolj usmerjeno kadrovanje in razvoj menedžerjev v smeri procesnega delovanja.

**Družba:** Raziskava omogoča lažje usmerjanje v razvoj kompetenc, ki lahko izboljšajo urejenost družbe, posredno tudi socialno odgovornost in okolje.

**Originalnost:** Raziskava izvirno podaja nabor vedenjskih kompetenc, ki so pomembne za procesno menedžiranje in jih poveže v kompetenčni profil.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je omejena na populacijo presojevalcev. Zanimivo bi bilo raziskati poglede drugih strokovnih skupin na raziskovalno vprašanje.

**Ključne besede:** kompetence, osebne lastnosti, procesni pristop, menedžiranje.

## 1 Uvod

Raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili je »Katere vedenjske kompetence vplivajo na uspešnost delovanja menedžerjev v smeri procesnega pristopa ?«. Raziskovalno vprašanje je tesno povezano s širšim pojmom procesnega menedžmenta.

Raziskovalno vprašanje smo razširili s pojma vedenjskih kompetenc tudi na pojem vedenjskega kompetenčnega profila, saj iščemo več med seboj povezanih vedenjskih kompetenc, ki tvorijo kompetenčni profil. Posamezne vedenjske kompetence ne dajejo dovolj informacij o primernosti za izvajanje določenih aktivnosti, za zadostno informacijo je potrebno oblikovati celoten kompetenčni profil.

V pregledani literaturi je najdeno zelo malo raziskav s področja ožje obravnavane teme.

## 2 Teoretično ozadje

### 2.1 Pojem kompetenc

Pojem kompetenc srečujemo v mnogih znanstvenih disciplinah. Posledično obstaja v literaturi mnogo teorij, ki kompetence specifično obravnavajo, zato ne najdemo enotne teoretične definicije in klasifikacije kompetenc, temveč obstaja več različnih načinov razumevanja in definicij tega pojma.

Pojem kompetenca je v sodobnem družboslovju utemeljil David McClelland (McClelland, 1973, str. 1-14), ki je v svoji raziskavi obravnaval pristope testiranja posameznikov in dokazoval, da uspešnost posameznikovega delovanja ni odvisna od njegove inteligence, temveč od njegovih kompetenc, ki se izražajo v njegovem vedenju. McClelland je v raziskavi razlikoval izraza kompetentnost in kompetenca, čeprav ju ni posebej definiral. Z izrazom kompetentnost je opisoval sposobnost opraviti aktivnosti dobro, kakovostno, kompetence pa je uporabljal kot izraz za opisovanje osebnostnih lastnosti od katerih je kompetentnost odvisna.

McClelland je koncept kompetenc omejil na specifične sposobnosti, znanje, učenje in strategije, ki jih lahko spreminjamo s pridobivanjem izkušenj. Kot alternativo merjenju inteligentnosti, s katero po njegovem mnenju ne moremo dolgoročno napovedati profesionalne uspešnosti, je ponudil merjenje specifičnih kompetenc. Razvil je metodologija ocenjevanja razvitosti specifičnih kompetenc poimenovano vedenjski intervju (angl. *behavioral event interview*) s katerim spreminja rast izkušenj in sposobnosti posameznika, ki mu omogočajo, da vse bolj uspešno opravlja naloge.

McClellandove raziskave so postale tudi uspešen poslovni model, ki so ga razvijali v podjetju McBer and Company, v katerem je solastnik. Povzetek 20 letnih uspešnih raziskav in praks sta povzela Lyle in Signe Spencer, ki sta tudi oblikovala verjetno najbolj razširjeno in pogosto uporabljeno definicijo pojma kompetenca (Spencer & Spencer, 1993, str. 9-15):

»Kompetenca je razlikovalna karakteristika posameznika, ki je vzročno povezana z referenčnimi merili sprejemljivosti ali odličnosti pri delu ali v situaciji«.

Za razširjenost uporabe kompetenc na področje menedžmenta človeških virov, zlasti v Združenih državah Amerike, je močno vplival Richard Boyatzis. Boyatzis se je ukvarjal z uspešnostjo menedžerjev in je pojem kompetenca približal širši javnosti s svojo študijo kompetenc ameriških menedžerjev. V študiji je razvil model kompetenc, ki jih morajo imeti menedžerji, da lahko učinkovito opravljajo dela na različnih menedžerskih položajih v organizacijah. Model je napovedal menedžerjevo uspešnost pri delu in proučil, kako so menedžerske kompetence med seboj povezane in kakšen je njihov medsebojni vpliv. Boyatzis meni, da so kompetence karakteristike osebe, ki so nujne, vendar ne zadostne za odlično

opravljanje dela. Gre za mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oz. za celoto znanj, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji (Boyatzis, 1982, str. 23).

## 2.2 Tipologija in klasificiranje kompetenc

Tako kot je sam pojem kompetenc zelo raznovrstno obravnavan in razumljen, najdemo tudi množico pristopov za razvrščanje, strukturiranje, klasificiranje in tipologije kompetenc, kar je eno pogostejših raziskovalnih področij na področju kompetenc.

Millerjeva, Rankinova in Neatheyeva (2001, str. 8-32) kot primer govorijo o vedenjskih (mehkih) kompetencah, ki pokažejo, kako naj bi se ljudje obnašali, da bodo uspešno opravili svoje delo, in o tehničnih ali funkcionalnih (trdih) kompetencah, ki povedo, kaj morajo ljudje znati ter so v stanju narediti, da bodo uspešno opravili svoje delo (veščine in znanje). Mehke kompetence opredeljujejo vedenjskih del uma, trde kompetence pa kognitivni del uma.

V organizacijah pogosto uporabljamo delitev kompetenc na funkcijske (delovno specifične, strokovne) in vedenjske (osebnostne):

- (1) Funkcijske kompetence vključujejo znanja in spretnosti, ki jih pridobimo predvsem z izobraževanjem in usposabljanjem, ter za katere običajno obstajajo standardni postopki njihovega razvijanja in vrednotenja, npr. šolanje, treningi, tečaji, ipd. s katerimi pridobimo določena spričevala, nazive, dovoljenja, licence, ipd. (Majcen, 2009, str. 22). Funkcijske kompetence seveda lahko pridobivamo, razvijamo in vrednotimo tudi neformalno.
- (2) Vedenjske kompetence razumemo kot osebnostne lastnosti in vedenja, ki imajo v nas genetsko zasnovo, ter se oblikujejo v procesu odraščanja v socialnem okolju, ter se vse življenje spreminjajo pod vplivom družbeno-socialnega okolja, prav tako pa jih lahko usmerjeno razvijamo z ustreznimi tehnikami in treningi (Daft, 2010, str. 330; Mihalič, 2006, str. 14; Senge, 2002, str. 27).

V organizacijah običajno kompetence opazujemo dvoplastno in sicer razlikujemo med pričakovanimi kompetencami (kompetencami, ki so potrebne in jih pričakujejo za uspešno opravljanje aktivnosti), ki so vezane na določeno delovno mesto ali vlogo v organizaciji in dejanskimi kompetencami (kompetencami, ki jih posameznik dejansko ima). Slednje so seveda neposredno vezane na vsakega posameznika.

Pričakovane kompetence so tiste, ki jih od posameznika pričakuje družba (v tem primeru ključne kompetence), ali kompetence, ki jih za uspešno opravljanje vlog in nalog od posameznikov pričakuje organizacija (v tem primeru organizacijsko ali delovno specifične kompetence). Z vidika potreb procesa pa običajno govorimo o potrebnih kompetencah, čeprav so z vidika posameznika to iste kompetence.

Na temeljih ključnih kompetenc se je v Severni Ameriki oblikoval koncept generičnih kompetenc menedžerjev. Obvladovanje kompetenc, potrebnih za opravljanje menedžerskega

dela, je postalo osnova za zaposlovanje, nagrajevanje in razvoj menedžerjev v podjetjih. Hkrati so strokovnjaki želeli določiti skupine generičnih kompetenc različnih skupin kot so menedžerji, inženirji, prodajalci, ipd., ki bi jim omogočile, da glede na področje dela pridobijo učinkovite sodelavce (Meglič, 2006, str. 106).

Jackson (2002, str. 64) menedžerske kompetence na temelju Boyatzisove opredelitve večšin definira kot: zmožnost menedžerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri opravljanju menedžerske vloge, oz. zmožnost oblikovanja sistema ali sosledja vedenj, ki menedžerja vodijo v doseganje določenega cilja. Tako so vse zmožnosti menedžerja, če jih učinkovito uporablja, kompetence.

Whetten in Cameron (2016, str. 30) navajata naslednjih 10 kompetenc kot najbolj pomembnih za uspešnost in učinkovitost menedžerjev:

- (1) verbalna komunikacija,
- (2) upravljanje časa in stresa,
- (3) odločanje,
- (4) prepoznavanje, definiranje in reševanje problemov,
- (5) motivacija in vplivanje na druge,
- (6) delegiranje,
- (7) postavljanje ciljev in artikulacija vizije,
- (8) samozavedanje,
- (9) oblikovanje timov,
- (10) upravljanje konfliktov.

Te rezultate sta avtorja raziskave primerjala z izsledki sedmih drugih raziskav, ki so skupaj zajele nekaj tisoč menedžerjev in ugotovila, da so vse raziskave identificirale podobne kompetence.

### **2.3 Kompetenčni profil**

Kompetence zaradi njihove prepletenosti medsebojno povezujemo, pri čemer zopet obstaja mnogo pristopov, med katerimi je najbolj razširjen pristop z oblikovanjem kompetenčnih profilov. Pristop se uporablja na več specifičnih načinov, vendar kompetenčni profil običajno razumemo kot skupino med seboj povezanih kompetenc, ki so neposredno povezane z uspešnostjo in učinkovitostjo pri izvajanju določenih aktivnosti ali procesov. Kompetenčni profili vključujejo opredelitve pričakovane in/ali dejanske stopnje razvitosti za vsako posamezno kompetenco vključeno v kompetenčni profil (Bliss, 2014, str. 1; Lucia & Leipsinger, 1999, str. 103; Müller & Turner, 2010, str. 437-448; Rothwell & Kazanas, 2004, str. 96).

Vervenne (2009, str. 3) uporablja naslednjo široko definicijo kompetenčnega profila: agregiran nabor dejanskih/pričakovanih kompetenc z jasno določenimi povezavami, ki skupaj

delujejo kot celovita predstavitev kompetentnosti nekega objekta, npr. osebe, delovnega mesta, naloge, funkcije, procesa, izobraževalnega cilja ali izhoda izvedenega izobraževanja.

## 2.4 Procesni pristop

Raziskovalci in praktiki s področja menedžmenta (Harmon, 2003, str. 73-108; Jeston & Nelis, 2008, str. 89; McCormak & Jonson, 2001, str. 91) poudarjajo, da poslovanja ne smemo obravnavati zgolj z vidika posameznih organizacijskih enot, ampak kot celotno verigo vrednosti, ki se začne s povpraševanjem in naročili ter konča z dobavo. Procesni pristop (angl. *Process Approach, Business Process Management, Business Process Orientation*) predstavlja sodobno paradigmo obvladovanja organizacije. Paradigma temelji na poslovnih procesih, ki se izvajajo v organizaciji in ne na poslovnih funkcijah (organizacijskih enotah), na katere je organizacija členjena. Poslovni proces pri tem definiramo kot med seboj povezane aktivnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost s transformacijo vhodov v izhode, ki so lahko izdelki, storitve, pridelki ali procesi (Davenport & Prusak, 2000, str. 20; Harmon, 2003, str. 73-108; Kovačič, 2005, str. 33; Verle & Markič, 2012, str. 3).

V literaturi je procesni pristop postal predmet intenzivnejšega raziskovanja med 1970 in 1980, v času, ko je začela prevladovati zahteva po kakovosti izdelkov, storitev in procesov. Leta 1993 sta Hammer in Champy zagovarjala radikalno preoblikovanje poslovnih procesov in zniževanje stroškov ter povečanje kakovosti (Hammer & Champy, 1993, str. 42). Poudarek takšnega preoblikovanja je predvsem optimiranje posameznih poslovnih procesov, ne pa njihovo povezovanje v celotno verigo vrednosti organizacije kot celote.

Množično uporabo v organizacijah je procesni pristop doživel po letu 2000, ko je bil uporabljen kot eden od izhodiščnih elementov novele standardov družine ISO 9000. V standardih so postavljene zahteve, da morajo organizacije vpeljevati procesni pristop (SIST, 2015, točka 0.3). Posledično preko 1.200.000 organizacij na svetu, ki so certificirane po teh standardih, uporablja procesni pristop.

Uporabo procesnega pristopa spodbujajo tudi mnogi modeli nacionalnih in nad-nacionalnih priznanj za odličnost poslovanja: EFQM, Deming prize, Malcolm Baldrige Award, idr. (Conti, 2007, str. 4).

V organizacijah, ki so procesno naravnane, so pri vodenju potrebni menedžerji procesov. Predpostavljamo, da so zahtevane vedenjske kompetence menedžerjev procesov tiste, ki jih pričakujemo pri sodobnih vodjih – imenovali jih bomo „procesne kompetence“.

### **3 Metoda**

#### **3.1 Nabor kompetenc**

V prvi fazi raziskave smo izbrali nabor kompetenc, ki smo jih uporabili za oblikovanje kompetenčnega profila. Pri tem smo se izhodiščno oprli na kompetenčni model, ki sta ga oblikoval na osnovi 20-letih raziskav in praktičnih izkušenj Lyle in Signe Spencer (Spencer & Spencer, 1993, str. 20). Združila sta podatke iz 286 obravnavanih kompetenčnih modelov v katerih sta s sodelavci prepoznala 760 vedenj, med katerimi sta iz ožjega nabora 360-tih, oblikovala 21 kompetenc, s katerimi so pokrili 80 – 98 % vseh, v kompetenčnih modelih zabeleženih, vedenj. Teh 21 kompetenc sta zelo podrobno opisala in določila kriterije ter lestvice za njihovo identifikacijo in vrednotenje. V raziskavi smo v tej fazi uporabljali originalne izraze v angleškem jeziku, ker smo raziskavo izvajali v mednarodnem okviru:

- (1) ACHIEVEMENT ORIENTATION
- (2) ANALYTICAL THINKING
- (3) CONCEPTUAL THINKING
- (4) CONCERN FOR ORDER, QUALITY AND ACCURACY
- (5) CUSTOMER SERVICE ORIENTATION
- (6) DEVELOPING OTHERS
- (7) DIRECTIVENESS: ASSERTIVENESS AND USE OF POSITIONAL POWER
- (8) FLEXIBILITY
- (9) IMPACT AND INFLUENCE
- (10) INFORMATION SEEKING
- (11) INITIATIVE
- (12) INTERPERSONAL UNDERSTANDING
- (13) ORGANIZATIONAL AWARENESS
- (14) ORGANIZATIONAL COMMITMENT
- (15) RELATIONSHIP BUILDING
- (16) SELF-CONFIDENCE
- (17) SELF-CONTROL
- (18) TEAM LEADERSHIP
- (19) TEAMWORK AND COOPERATION
- (20) TECHNICAL/PROFESSIONAL/MANAGERIAL EXPERTISE
- (21) OTHER PERSONAL CHARACTERISTICS AND COMPETENCIES.

Kompetence so našteje po abecednem vrstnem redu, razen zadnjih dveh, ki smo ju namenoma postavili na konec. Pod številko 20 so obravnavane strokovne kompetence in izobrazba, pod številko 21 pa so združene vse ostale kompetence, ki niso definirane. V raziskavi smo zato obravnavali samo vedenjske kompetence, ki so našteje ne prvih 19. mestih.

### **3.2 Določitev procesnih kompetenc menedžerjev**

V organizacijah, ki so procesno organizirane, na nivoju menedžmenta prepoznamo menedžerje procesov. Pričakovane vedenjske kompetence menedžerjev procesov so tiste, za katere pričakujemo, da so razvite pri sodobnih menedžerjih procesov. V raziskavi smo raziskovali, katere vedenjske kompetence menedžerjev pozitivno vplivajo na razvijanje in udejanjanje procesnega pristopa v organizacijah, ki jih menedžirajo. V ta namen smo oblikovali anketni vprašalnik in izbrali vzorec anketirancev, katerim smo poslali vprašalnik v elektronski obliki. Prejete odgovore smo uredili in standardizirali tako, da smo z njihovim rangiranjem oblikovali iskani kompetenčni profil.

Podatke smo pridobili z anketiranjem strokovnjakov, ki se vsakodnevno srečujejo s problematiko udejanjanja procesnega pristopa v praksi, to so ocenjevalci in presojevalci modelov vodenja kakovosti in poslovne odličnosti. Njihove elektronske naslove smo pridobili iz baze mednarodnega združenja presojevalcev IRCA (The International Register of Certificated Auditors), ki je največja svetovna organizacija na tem področju in so pogoji za članstvo v tej organizaciji zelo visoki, zato smo upravičeno pričakovali strokovnost in resnost izpolnjevalcev ankete ter primerno število odgovorov.

Pridobili smo elektronske naslove strokovnjakov iz 121 držav in praktično vseh kontinentov. Iz baze 5.499 elektronskih naslovov smo anketni vprašalnik uspešno razposlali na 4.805 naslovov. Nekaj naslovov je bilo neveljavnih ali pa smo imeli težave pri pošiljanju anketnega vprašalnika na nekatere poštno strežnike na Kitajskem in v Indiji.

Anketni vprašalnik smo oblikovali v elektronski obliki v »Google documents« in je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu smo našli 19 kompetenc, kot so navedene v točki 3.1. Pri vsaki kompetenci je bil naveden tudi nabor sinonimov za lažje razumevanje opisa kompetence in lestvica opisov razvitosti kompetence, povzeta po modelu Spencer in Spencer. Lestvica je sestavljena iz besednih opisov, ki so stopnjevani od nižje k višji razvitosti kompetence; na prvem mestu je vedno trditev, da kompetenca ni povezana s procesnim delovanjem.

Anketni vprašalnik v prvem delu ni dopuščal neodgovorjenih vprašanj, vedno je bilo potrebno izbrati natanko en odgovor pri vsaki kompetenci.

V drugem delu anketnega vprašalnika smo postavili vprašanja v zvezi z respondentom: njegova starost, regija sveta v kateri pretežno deluje, njegov presojevalski status in področje presojanja. Dodali smo tudi prosto polje za morebitne komentarje.

Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 126 anketirancev (2,62 %), kar je zadosten vzorec za osnovno statistično analizo. Struktura respondentov je predstavljena v nadaljevanju.

Starost respondentov je prikazana v tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Starost

| Starostni razred      | Število odgovorov [n] | Delež [%] |
|-----------------------|-----------------------|-----------|
| manj kot 30 let       | 4                     | 3,2       |
| vkjučno 30 do 40 let  | 32                    | 25,4      |
| vključno 40 do 50 let | 39                    | 31,0      |
| 50 in več let         | 51                    | 40,5      |

Regija v kateri delujejo respondenti je prikazana v tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Regija

| Regija     | Število odgovorov [n] | Delež [%] |
|------------|-----------------------|-----------|
| Evropa     | 38                    | 30,2      |
| Azija      | 30                    | 23,8      |
| Mednarodno | 21                    | 16,7      |
| Amerika    | 20                    | 15,9      |
| Afrika     | 9                     | 7,1       |
| Avstralija | 2                     | 1,6       |

*Opomba:* manjkajoči podatki o regiji so bili pri 6 vrnjenih vprašalnikih, pridobili smo 120 odgovorov

Status presojevalcev je prikazana v tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Status

| Status presojevalca       | Število odgovorov [n] | Delež [%] |
|---------------------------|-----------------------|-----------|
| Presojevalec – 3. stranka | 79                    | 62,7      |
| Presojevalec – 2. stranka | 27                    | 21,4      |
| Notranji presojevalec     | 12                    | 9,5       |
| Ocenjevalec EFQM          | 8                     | 6,3       |

Področje presojanja je prikazano v tabeli 3.4.

Tabela 3.4. Področje presojanja

| Status presojevalca          | Število odgovorov [n] | Delež [%] |
|------------------------------|-----------------------|-----------|
| Gospodarstvo – velike družbe | 62                    | 49,2      |
| Gospodarstvo – male družbe   | 11                    | 8,7       |
| Javna uprava                 | 15                    | 11,9      |
| Drugo                        | 38                    | 30,2      |

*Opomba:* s področja zdravstva in šolstva ni bilo respondentov

Odgovori prejeti v 126 izpolnjenih anketnih vprašalnikih so prikazani v tabeli 3.5. Številke stolpcev predstavljajo kompetence, tako kot so oštevilčene v seznamu v točki 3.1. V prvem stolpcu tabele 3.5 so navedene uteži *U* iz ocenjevalnih lestvic po modelu Spencerjeve in Spencerja. Vsakemu odgovoru na lestvici je v tem modelu prirejena celoštevilčna vrednost od 0 do 9. V anketnem vprašalniku vrednosti uteži niso bile prikazane.



V tabeli 3.5 je navedeno število prejetih odgovorov za vsako kompetenco ter za vsak odgovor v lestvici te kompetence.

Tabela 3.5. Pregled števila odgovorov

| Utež       |    | Kompetence 1 - 19 (glej številčenje v poglavju 2.2) |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|------------|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| <i>U</i>   | 1  | 2   | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |    |
| *          | 4  | 3   | 3  | 1  |    | 1  | 7  |    | 13 | 2  | 3  | 6  | 1  | 4  | 10 | 9  | 4  | 1  |    |    |
| 0          | 1  |   |    |    | 2  |    |    | 14 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 2  |
| 1          | 7  | 49  | 16 | 8  |    |    | 17 |    |    | 8  |    | 2  | 10 | 19 | 6  | 13 | 0  | 6  |    | 20 |
| 2          | 20 | 11  | 15 | 9  | 59 | 16 | 32 | 26 | 5  | 17 | 20 | 44 | 4  | 21 | 73 | 43 | 18 | 3  |    |    |
| 3          |    | 37  | 4  | 5  | 8  | 9  | 20 | 35 | 7  | 20 | 18 | 12 | 54 | 65 | 24 | 18 | 9  |    |    | 13 |
| 4          | 65 | 19  | 58 | 8  | 6  |    | 38 | 37 | 46 | 14 |    | 34 |    | 14 |    | 35 | 43 | 59 |    |    |
| 5          | 29 | 7   | 17 |    |    |    |    |    |    | 25 | 60 | 28 | 44 |    |    | 8  | 48 | 18 |    | 55 |
| 6          |    |   |    | 81 |    | 58 |    | 14 | 6  |    |    |    | 13 | 3  |    |    | 4  | 23 | 29 |    |
| 7          |    |   | 13 | 14 | 30 | 16 | 9  |    | 8  | 40 |    |    |    |    | 5  |    |    | 16 | 7  |    |
| 8          |    |   |    |    |    | 5  |    |    | 41 |    | 25 |    |    |    | 8  |    |    |    |    |    |
| 9          |    |   |    |    | 20 | 21 | 3  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| $\Sigma_L$ | 6  | 6   | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 6  | 7  | 7  | 5  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 7  | 7  | 7  | 7  |

Opomba. \* - kompetenca ni povezana s procesnim delovanjem

V zadnji vrstici tabele 3.5 je kontrolni podatek  $\Sigma_L$  o številu razpoložljivih odgovorov za vsako posamezno kompetenco. Število razpoložljivih odgovorov je bilo med vključno 5 in 7, tudi uteži pri posameznem odgovoru so različne, zato je potrebno lestvice pred izračunom rezultatov standardizirati.

Standardizacijo uporabljamo, kadar želimo, da ima vsaka od spremenljivk enak vpliv oziroma enako težo na novo, skupno oceno. Standardizacija spremenljivk je postopek, s katerim vrednosti spremenljivk tako transformiramo, da od vsake vrednosti spremenljivke  $x$  odštejemo aritmetično sredino  $\bar{x}$  in delimo z njenim standardnim odklonom  $s$ . Dobimo standardizirane vrednosti spremenljivke, ki smo jih tako spravili na skupni imenovalec oziroma na isto mersko raven. Standardizirana spremenljivka  $z$  ima vedno aritmetično sredino  $\bar{x} = 0$  in standardni odklon  $s = 1$ :

$$z_i = \frac{x_i - \bar{x}}{s}$$

Standardizirana vrednost nam pove položaj posamezne vrednosti glede na skupino. Negativna standardizirana vrednost nam pove, da je vrednost pod povprečjem, pozitivna pa, da je nad povprečjem.

Vsak možen odgovor v prvem delu anketnega vprašalnika ima v modelu Spencerjeve in Spencerja prirejeno celoštevilčno vrednost  $U$ , ki določa stopnjo razvitosti obravnavane kompetence. Zaradi različnega števila razpoložljivih odgovorov in različnih vrednosti uteži pri posameznem odgovoru smo jih standardizirali. Standardizacijo smo izvedli v odprtokodnem programu R. Rezultati so prikazani v tabeli 3.6.

Tabela 3.6. Standardizacija lestvic

| Kompetence 1 - 19 (glej številčenje v točki 3.1.1) |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1  | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           | 8           | 9           | 10          | 11          | 12          | 13          | 14          | 15          | 16          | 17          | 18          | 19          |
| 0  | 1           | 1           | 1           | 0           | 2           | 1           | 0           | 2           | 1           | 2           | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           | 2           | 1           | 0           |
| 1  | 2           | 2           | 2           | 2           | 3           | 2           | 2           | 3           | 2           | 3           | 2           | 2           | 2           | 2           | 2           | 3           | 2           | 1           |
| 2  | 3           | 3           | 3           | 3           | 6           | 3           | 3           | 4           | 3           | 5           | 3           | 3           | 3           | 3           | 3           | 4           | 4           | 3           |
| 4  | 4           | 4           | 4           | 4           | 7           | 4           | 4           | 6           | 4           | 8           | 4           | 5           | 4           | 7           | 4           | 5           | 5           | 5           |
| 5  | 5           | 5           | 6           | 7           | 8           | 7           | 6           | 7           | 5           | NA          | 5           | 6           | 6           | 8           | 5           | 6           | 6           | 6           |
| NA   | NA          | 7           | 7           | 9           | 9           | 9           | NA          | 8           | 7           | NA          | NA          | NA          | NA          | NA          | NA          | NA          | 7           | 7           |
| <u>1,16</u>  | <u>1,26</u> | <u>1,22</u> | <u>1,26</u> | <u>1,23</u> | <u>1,08</u> | <u>1,38</u> | <u>1,34</u> | <u>0,94</u> | <u>1,27</u> | <u>1,23</u> | <u>1,26</u> | <u>1,16</u> | <u>1,14</u> | <u>1,03</u> | <u>1,26</u> | <u>1,26</u> | <u>1,31</u> | <u>1,37</u> |
| <u>0,68</u>  | <u>0,63</u> | <u>0,79</u> | <u>0,65</u> | <u>0,77</u> | <u>0,76</u> | <u>1,02</u> | <u>0,45</u> | <u>0,57</u> | <u>0,85</u> | <u>0,77</u> | <u>0,63</u> | <u>0,68</u> | <u>0,62</u> | <u>0,71</u> | <u>0,63</u> | <u>0,63</u> | <u>0,95</u> | <u>0,94</u> |
| <u>0,19</u>  | <u>0,00</u> | <u>0,36</u> | <u>0,35</u> | <u>0,31</u> | <u>0,43</u> | 0,06        | 0,00        | 0,19        | <u>0,42</u> | <u>0,31</u> | 0,00        | <u>0,19</u> | <u>0,10</u> | <u>0,39</u> | 0,00        | 0,00        | <u>0,24</u> | <u>0,07</u> |
| 0,77   | 0,63        | 0,07        | <u>0,05</u> | 0,15        | <u>0,11</u> | 0,42        | 0,45        | 1,32        | 0,42        | 0,15        | 0,63        | 0,77        | 0,42        | 0,90        | 0,63        | 0,63        | 0,48        | 0,36        |
| 1,25   | 1,26        | 0,94        | 0,86        | 0,62        | 0,87        | 0,78        | 1,34        | NA          | 0,85        | 0,62        | 1,26        | 1,25        | 1,46        | 1,22        | 1,26        | 1,26        | 0,83        | 0,79        |
| NA   | NA          | 1,37        | 1,46        | 1,54        | 1,52        | 1,14        | NA          | NA          | 1,27        | 1,54        | NA          | NA          | NA          | NA          | NA          | NA          | 1,19        | 1,22        |

*Opomba.* NA – lestvica nima vrednosti. Negativne vrednosti so podčrtane

V zgornjem delu tabele so nestandardizirane lestvice uteži, v spodnjem delu pa so prikazane standardizirane vrednosti.

Rangiranje je postopek urejanja podatkov v ranžirno vrsto. Za merjenja ranga posamezne kompetence v rezultatih ocenjevanja smo vse prejete odgovore ( $O$ ) množili s pripadajočimi standardiziranimi utežmi ( $u$ ) in izračunali standardizirano vsoto ocen ( $\Sigma_u$ ):

$$\Sigma_u = O_1 \times u_1 + O_2 \times u_2 + O_3 \times u_3 + \dots + O_n \times u_n$$

kjer je  $O_i$  posamezen odgovor in  $u_i$  pripadajoča standardizirana utež odgovora.

Vprašalnik je vseboval tudi odgovor »Kompetenca ni povezana s procesnim delovanjem«, ki smo mu priredili negativno vrednost 2. Rezultati so prikazani v tabeli 3.7.

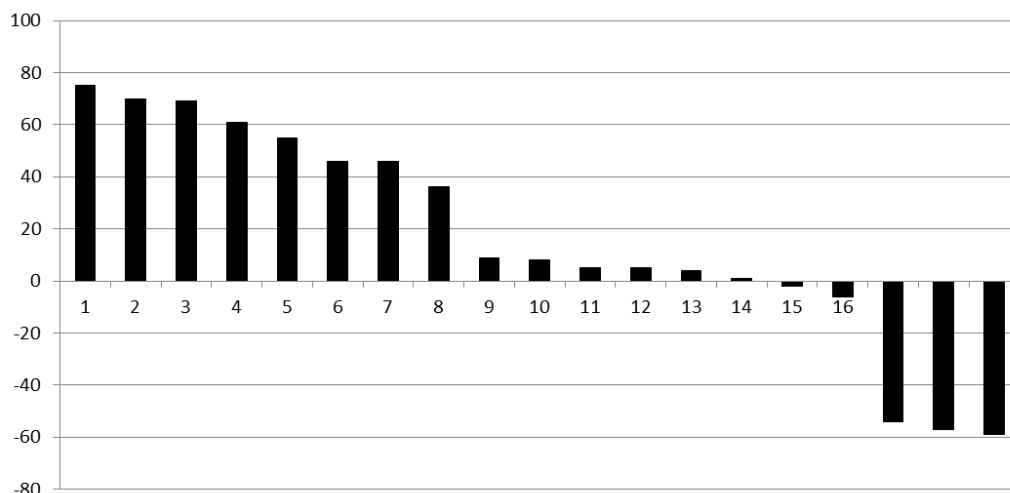
Tabela 3.7. Rezultati

| Kompetence 1 - 19 (glej številčenje v poglavju 2.2) |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |    |     |
|---|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|
|   | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18 | 19  |
|   | -8 | -6  | -6  | -2  | -2  | -2  | -14 | 0   | -26 | -4  | -6  | -12 | -2  | -8  | -20 | -18 | -8  | -2 | 0   |
|   | -1 | -62 | -20 | -10 | -3  | -22 | -18 | -19 | -6  | -10 | -19 | -3  | -12 | -22 | -6  | -16 | -5  | -8 | -3  |
|   | -5 | -7  | -12 | -7  | -39 | -9  | -24 | -12 | -6  | -13 | -10 | -28 | -3  | -13 | -52 | -27 | -11 | -3 | -19 |
|   | -4 | 0   | -1  | -2  | -3  | 3   | -9  | 0   | -19 | -6  | 11  | 0   | -10 | -7  | -9  | 0   | 0   | -4 | -3  |
|   | 50 | 12  | 9   | 1   | 0   | 7   | -4  | 17  | 3   | 2   | 79  | 8   | 42  | 27  | 22  | 11  | 6   | 21 | 6   |
|   | 36 | 9   | 10  | 76  | 26  | 4   | 8   | 19  | 7   | 15  | NA  | 43  | 55  | 20  | 6   | 44  | 54  | 14 | 46  |
|   | NA | NA  | 20  | 19  | 29  | 24  | 5   | NA  | 52  | 62  | NA  | NA  | NA  | NA  | NA  | NA  | NA  | 28 | 34  |
| $\Sigma_u$  | 69 | -54 | 1   | 75  | 9   | 5   | -57 | 5   | 4   | 46  | 56  | 8   | 70  | -2  | -59 | -6  | 36  | 46 | 62  |
| Rang  | 3  | 16  | 13  | 1   | 9   | 11  | 17  | 11  | 12  | 6   | 5   | 10  | 2   | 14  | 18  | 15  | 8   | 7  | 4   |

*Opomba.* NA – lestvica nima vrednosti. Vrednosti so zaokrožene na cela števila.

Slika 3.2 prikazuje standardizirane vrednosti različnih kompetenc menedžerjev, ki so urejene glede na prejeti rang od najvišje do najnižje vrednosti. V zgornjem delu slike je stolpčni graf

standardiziranih vsot ocen za posamezno kompetenco. V spodnjem delu je urejena lestvica rangiranih kompetenc od najvišje proti najnižji.



|    |     |  |
|----|-----|--|
| 1  | 75  | CONCERN FOR ORDER, QUALITY, AND ACCURACY                 |
| 2  | 70  | ORGANIZATIONAL AWARENESS                                 |
| 3  | 69  | ACHIEVEMENT ORIENTATION                                  |
| 4  | 61  | TEAMWORK AND COOPERATION                                 |
| 5  | 55  | INITIATIVE   |
| 6  | 46  | INFORMATION SEEKING                                      |
| 7  | 46  | TEAM LEADERSHIP  |
| 8  | 36  | SELF-CONTROL   |
| 9  | 9   | CUSTOMER SERVICE ORIENTATION                             |
| 10 | 8   | INTERPERSONAL UNDERSTANDING                              |
| 11 | 5   | DEVELOPING OTHERS  |
| 12 | 5   | FLEXIBILITY  |
| 13 | 4   | IMPACT AND INFLUENCE                                     |
| 14 | 1   | CONCEPTUAL THINKING                                      |
| 15 | -2  | ORGANIZATIONAL COMMITMENT                                |
| 16 | -6  | SELF-CONFIDENCE  |
| 17 | -54 | ANALYTICAL THINKING                                      |
| 18 | -57 | DIRECTIVENESS, ASSERTIVENESS AND USE OF POSITIONAL POWER |
| 19 | -59 | RELATIONSHIP BUILDING                                    |

Slika 3.2. Rangiranje standardiziranih vrednosti kompetenc.

## 4 Rezultati in razprava

Razporeditev rezultatov anketiranja je linearna v treh segmentih in kažejo očitne razlike v vplivnosti posameznih raziskovanih kompetenc na procesno usmerjenost menedžerjev in njihovo učinkovitost v smislu udejanjanja procesnega pristopa. V grafu na sliki 3.2 lahko ločimo segment izrazito pomembnih kompetenc (1-8), segment nevtralnih kompetenc (9-16) in segment kompetenc, ki so negativne (17-19) za uspešnost procesnih menedžerjev.

Rezultat raziskave je določitev kompetenčnega profila procesnih menedžerjev, pri katerem smo uporabili kompetence, ki so bile prepoznane kot izrazito pomembne za procesne

menedžerje. Na podlagi rezultatov smo se odločili, da bomo za oblikovanje kompetenčnega profila procesnih menedžerjev uporabili kompetence (1-8), ki so bile prepoznane kot najbolj pomembne za procesne menedžerje in smo v kompetenčni profil vključili naslednjih 8 kompetenc:

- (1) CONCERN FOR ORDER, QUALITY AND ACCURACY;
- (2) ORGANIZATIONAL AWARENESS;
- (3) ACHIEVEMENT ORIENTATION;
- (4) TEAMWORK AND COOPERATION;
- (5) INITIATIVE;
- (6) INFORMATION SEEKING;
- (7) TEAM LEADERSHIP;
- (8) SELF-CONTROL.

Zgornjih 8 kompetenc tvori kompetenčni profil, ki ga lahko uporabimo pri določanju potrebne kompetentnosti procesnih menedžerjev in pri ocenjevanju njihove kompetentnosti.

V raziskavi smo oblikovali kompetenčni profil procesnega menedžerja. V organizacijah, ki so procesno organizirane, na nivoju menedžmenta prepoznamo menedžerje procesov. Pričakovane vedenjske kompetence menedžerjev procesov so tiste vedenjske kompetence, za katere pričakujemo, da so razvite pri sodobnih menedžerjih procesov. V raziskavi smo raziskovali, katere vedenjske kompetence menedžerjev pozitivno vplivajo na razvijanje in udejanjanje procesnega pristopa v organizacijah, ki jih menedžirajo.

Podatke smo pridobili z anketiranjem strokovnjakov, ki se vsakodnevno srečujejo s problematiko udejanjanja procesnega pristopa v praksi, to so ocenjevalci in presojevalci modelov vodenja kakovosti in poslovne odličnosti.

Na podlagi analiz rezultatov anketiranja smo za oblikovanje kompetenčnega profila procesnih menedžerjev uporabili tiste kompetence, ki so bile prepoznane kot najpomembnejše za procesne menedžerje. Glede na zgoraj opisano razporeditev smo v kompetenčni profil vključili naslednjih 8 kompetenc, ki smo jih v slovenskem jeziku poimenovali:

- (1) Usmerjenost v red, kakovost in natančnost,
- (2) Razumevanje organizacije,
- (3) Usmerjenost v odlične rezultate,
- (4) Timsko delovanje in sodelovanje,
- (5) Inicijativnost,
- (6) Raziskovalnost,
- (7) Timsko vodenje,
- (8) Samoobvladovanje.

Zanimivo je, da v kompetenčni profil niso bile vključene nekatere kompetence, ki na pogled delujejo kot zelo pomembne za procesno menedžiranje, to so na primer kompetence »razumevanje organizacije«, »usmerjenost h kupcem« in »fleksibilnost«.

## 5 Zaključek

V raziskavi smo celovito obdelali stanje na področju razumevanja in obvladovanja kompetenc. Ugotovili smo, da je področje zelo aktualno in poteka veliko raziskav, vendar smo prišli tudi do splošne ugotovitve, da je področje obravnavano izredno nenenotno in raziskave potekajo v različnih smereh.

Izvirnost raziskave je v izdelanem kompetenčnem profilu procesnih menedžerjev, ki je nastal na osnovi anketiranja zelo strokovnih respondentov. Unikatnost kompetenčnega profila je v naboru in strukturi vedenjskih kompetenc, ki ga sestavljajo. Takega kompetenčnega profila v mednarodni relevantni literaturi nismo zasledili.

Prenos novejših raziskav v prakse organizacij je relativno skromen, zato ocenjujemo, da naš opravljen celovit pregled novejših raziskav v tem prostoru lahko opozori na široke možnosti uporabe kompetenc. Pomembna je aplikativna uporabnost, rezultati raziskave so neposredno uporabni v organizacijah, ki sistematično pristopajo k obvladovanju kompetenc. Poznavanje vedenjskih kompetenc je pomembno za številne kadrovske aktivnosti od načrtovanja zaposlovanja in izobraževanja do razvoja karier.

Rezultati raziskave imajo tudi vpliv na menedžment organizacije, ki se izkazuje z izboljševanjem celotne organizacijske kompetentnosti. Potencial raziskave ni samo v vplivu na menedžerje, ampak tudi v vplivu na organizacije in na družbo.

Vpliv rezultatov raziskave na družbo se odraža s krepitvijo paradigme kompetenc v družbi. Povečan poudarek na uporabi vedenjskih kompetenc vpliva na doživljanje lastne podobe vsakega zaposlenega v organizaciji, kar je pomemben socialni vidik.

V raziskavi smo se omejili na anketiranje populacije presojevalcev in ocenjevalcev, ki se vsakodnevno srečujejo s problematiko udejanjanja procesnega pristopa v praksi, vendar na specifičen način skozi izvajanje različnih presoj in ocenjevanj. Zanimivo bi bilo raziskati poglede drugih strokovnih skupin na raziskovalno vprašanje.

Procesni pristop je sicer zelo generaliziran, vendar skromno posega v sfere izobraževalnih programov, zato bi bilo zanimivo raziskati poglede na procesne kompetence v šolstvu in izobraževanju na splošno.

## Reference

1. Bliss, H. (2014). *What is a competency profile?*. WiseGEEK. Pridobljeno na [www.wisegeek.com/what-is-a-competency-profile.htm](http://www.wisegeek.com/what-is-a-competency-profile.htm)
2. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley.
3. Conti, T. (2007). A history and review of european quality award model. *The TTQM Magazine*, 19(2). doi 10.1108/09544780710729962
4. Daft, R. L. (2010). *New era of management*. Mason: South-Western.
5. Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. New York: Harper Business.
7. Harmon, P. (2003). *Business process change*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
8. Jackson, T. (2002). *International HRM: a cross-cultural approach*. London: Sage Publications.
9. Jeston, J. & Nelis, J. (2008). *Management by process*. Oxford: Butterworth-Hinemann.
10. Kovačič, A. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
11. Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in an organization. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
12. Majcen, M. (2004). *Izgradnja modela kompetenc v konkretni družbi*. Pridobljeno 17. julija 2015, na: [www.razvoj-kadrov.si/kompetence/izgradnja-modela-kompetenc.html](http://www.razvoj-kadrov.si/kompetence/izgradnja-modela-kompetenc.html)
13. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
14. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1(28), 1–14.
15. McCormack, K. P. & Johnson, W. C. (2001). *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton: St. Lucie Press.
16. Meglič, J. (2006). *Alokacija človeških virov v procesu razvoja proizvoda glede na poslovno strategijo* (doktorska disertacija). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
17. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
18. Miller, L., Rankin, N. & Neathley, F. (2001). *Competency frameworks in UK organizations*. London: CIPD.
19. Müller, R. & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.
20. Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (2004). *Improving on-the-job training: how to establish and operate a comprehensive OJT program*. New York: Wiley.
21. Senge, P. M. (2002). *Lessons for change leaders*. V F. Hasselbein & R. Johnston (ur.), *On leading change: a leader to leader guide* (str. 27). San Francisco: Jossey-Bass.
22. Slovenski inštitut za standardizacijo (SIST). (2015). *SIST EN ISO 9001: Sistemi vodenja kakovosti (ISO 9001:2015)*. Ljubljana: avtor.
23. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
24. Verle, K. & Markič, M. (2012). *Model vpliva kompetenc managerjev na sodobne oblike organiziranosti in dodano vrednost* (doktorska disertacija). Koper: Fakulteta za management.
25. Vervenne, L. (2009). *Proposed draft standard for a competency model and its instantiation as a competency profile*. London: TenCompetence Creative Commons.
26. Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2016). *Developing management skills*, (9. izd). Michigan: University of Michigan.

\*\*\*

**dr. Matej Jevšček** je v gospodarstvu deloval na različnih vodilnih delovnih mestih, od tega več kot 10 let na sistemih vodenja kakovosti, ravnanja z okoljem ter varnosti in zdravja pri delu v avtomobilski industriji. Je presojevalec sistema vodenja kakovosti po standardu IATF 16949, vodilni ocenjevalec poslovne odličnosti po modelu EFQM in licencirani presojevalec procesov po metodologiji VDA 6.3.

Raziskovalno deluje na področju menedžmenta, predvsem uporabe procesnega pristopa v modelih vodenja in na področju razvoja vedenjskih kompetenc. Habilitiran je kot predavatelj na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

\*\*\*

## **Abstract:**

### **Competencies for process management**

**Research Question (RQ):** Effectiveness of managers differs in implementation of the process approach. Which competencies affect performance effectiveness of managers in the process approach?

**Purpose:** The aim of the research is to specify a set of competencies which affect performance effectiveness of managers in the process approach.

**Method:** The theoretical part examines the current state and terminology from the field of processes and competencies. The empirical part is based on a quantitative research. An online survey questionnaire was used for data collection. The survey was conducted among auditors of management systems worldwide.

**Results:** The research indicates that there are significant differences between influences of different competencies on performance effectiveness of managers in the process approach. The studied competencies are presented in an array from the most to the least influential.

**Organization:** The research directly affects the development of the HR function in organizations in practice. It enables an easier and more oriented personnel selection process and development of managers in the field of process performance.

**Society:** The research enables easier orientation in competencies development that can improve the social order as well as social responsibility and the environment indirectly.

**Originality:** The research originally offers a set of competencies that are relevant to process management.

**Limitations/Future Research:** The research is restricted to the population of auditors. Future studies could examine the research question from a point of view of other professional groups.

**Keywords:** competencies, personal traits, process approach, business process management, management.

Copyright (c) Matej JEVŠČEK



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.