

ds



dnevi  
slovenske  
informatike

**USTVARJAMO  
PRIHODNOST PRILOŽNOSTI**

Kongresni center Bernardin, Portorož  
11. in 12. april 2017

# **Večplastni transparentni model kompetenc za dvig uspešnosti pri digitalizaciji poslovanja**

Domen Ocepek<sup>1</sup>, Vladislav Rajkovič<sup>2</sup>

Kopa d.d., Kidričeva 14, Slovenj Gradec<sup>1</sup>, [domen.ocepek@kopa.si](mailto:domen.ocepek@kopa.si),

Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, Kranj<sup>2</sup>, [vladislav.rajkovic@fov.uni-mb.si](mailto:vladislav.rajkovic@fov.uni-mb.si)

11.4.2017

## IZZIV PROJEKTOV DIGITALIZACIJE

Izkušnje kažejo, da je za uspešnost projektov zelo pomembno jasno **prevzemanje in razumevanje vlog**. Še posebej projektni vodja oz. vodja tima, poleg strokovnih – tehničnih kompetenc, v tej vlogi potrebuje **še veliko ostalih, mehkih kompetenc**. Timi, ki imajo zastopane vse potrebne kompetence in vloge, pa morajo pri izvajanju projektov zagotavljati še ustrezno **komunikacijo** in se **pravočasno odločati**.

**Rollings (2013) v raziskavi ugotavlja, da projekti ne padajo zaradi tehničnih kompetenc, ampak predvsem zaradi organizacijskih in neustrezne komunikacije.**

## VEČPLASTNOSTI PROJEKTOV DIGITALIZACIJE

Večplastnost je obravnavana z vidika posameznika s svojimi **ključnimi kompetencami**, ki jih je izpostavila **Komisija Evropskih skupnosti (2006)**. Naslednjo plast predstavljajo timi, pogoji za njihovo delovanje in **vloge po Belbinu (2017)**, zadnjo plast pa predstavlja projekt, ki lahko uspe samo takrat, ko se te plasti povežejo in kompetence omogočijo, da se odigrajo vloge v timu in vloge v projektu ter se lahko izvajajo aktivnosti, ki omogočajo **usklajenost vseh področij delovanja projekta**.



Pogoji uspešnosti



Ključne kompetence oseb v timu



Ključni pogoji in vloge tima



Ključni pogoji in vloge pri projektu

## PRIPRAVA MODELA

Za pripravo modela in ocenjevanje je bila uporabljena večkriterijska metoda **DEX** (Bohanec & Rajkovič, 1990; Bohanec, Rajkovič, Bratko, Zupan, & Žnidaršič, 2013). Metodološki pristop modela sloni na kvalitativnem večkriterijskem modeliranju odločitvenega znanja po metodi DEX.

Za dvig transparentnosti pa je bil izdelan in preizkušen model **projektne plošče**, ki dviguje zavedanje o delovanju projekta in omogoča boljšo komunikacijo.



DEXi

Verzija 5.02

Program za večparametrsko odločanje

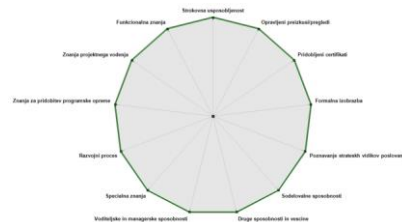
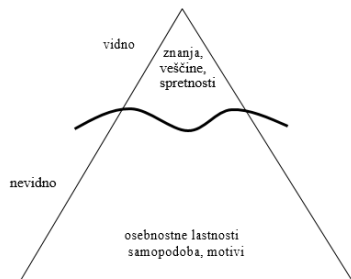
© Copyright 1999-2016

Razvito v sodelovanju:  
Institut Jožef Stefan, Ljubljana  
Fakulteta za organizacijske vede, Kranj  
Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport  
Republike Slovenije



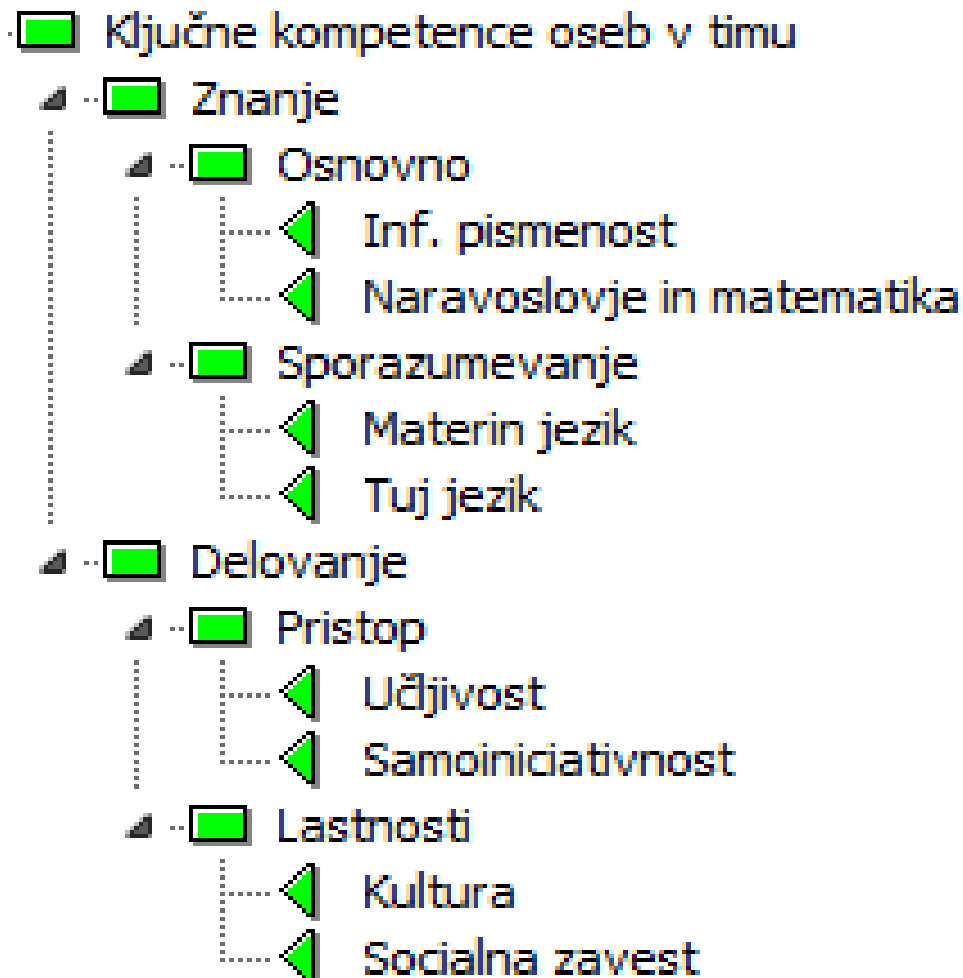
## KOMPETENCE, VLOGE, TIM, DELOVANJE

Te **kompetence** in preko njih ustrezno zastopane **vloge**, omogočajo ustrezno sestavo tima in njegovo **učinkovito delovanje**. Mathieu in ostali (2014) v članku o sestavi tima ugotavljajo, da znanje, spretnosti, sposobnosti in ostale značilnosti posameznikov na nižjem nivoju, preko sestave tima, vplivajo na učinkovitost na višjih nivojih. **Zastopanost ustreznih vlog** skozi celotni življenjski cikel projekta in pravilna teža posamezne vloge v vsaki fazi, omogoča **učinkovito delovanje projektnih timov** in s tem tudi bolj uspešno izvedbo projektov.



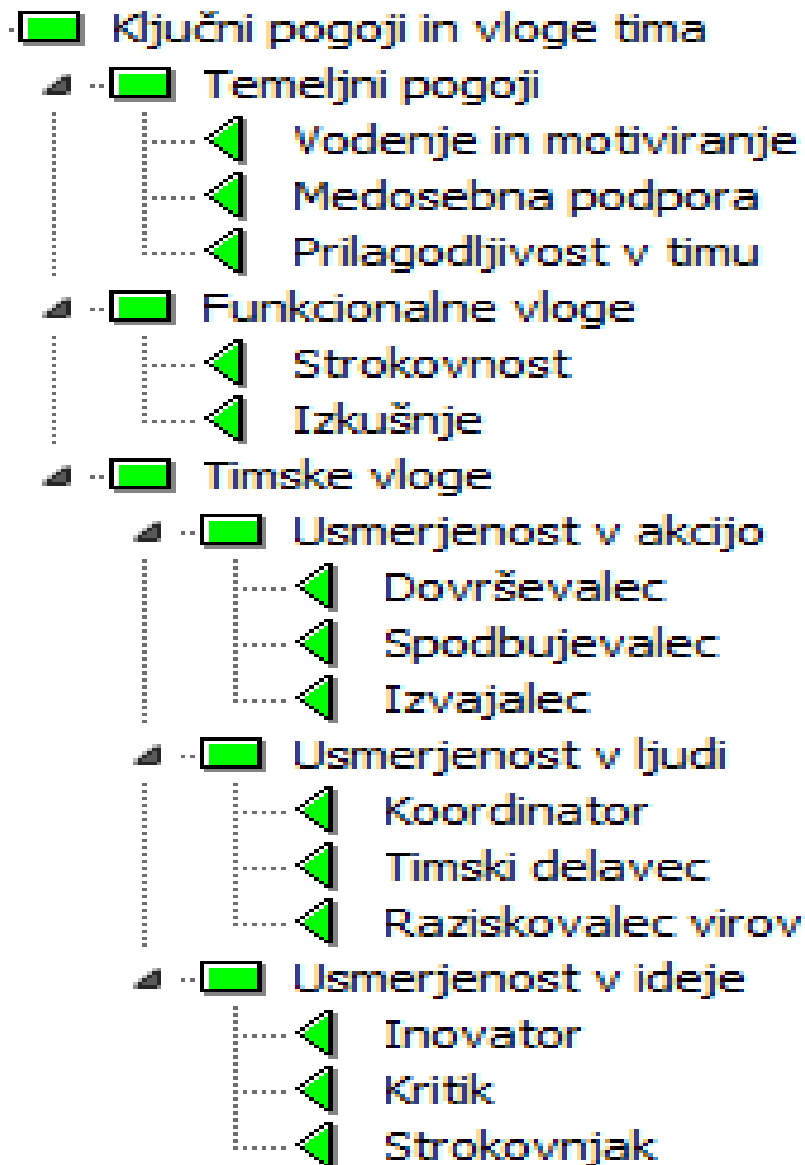
## KOMPETENCE POSMEZNIKA

Področje kompetenc informacijske oz. digitalne pismenosti je pri ocenjevanju smiselno dodatno razgraditi in izmeriti njihovo stopnjo, ker so za projekte digitalizacije ključne.



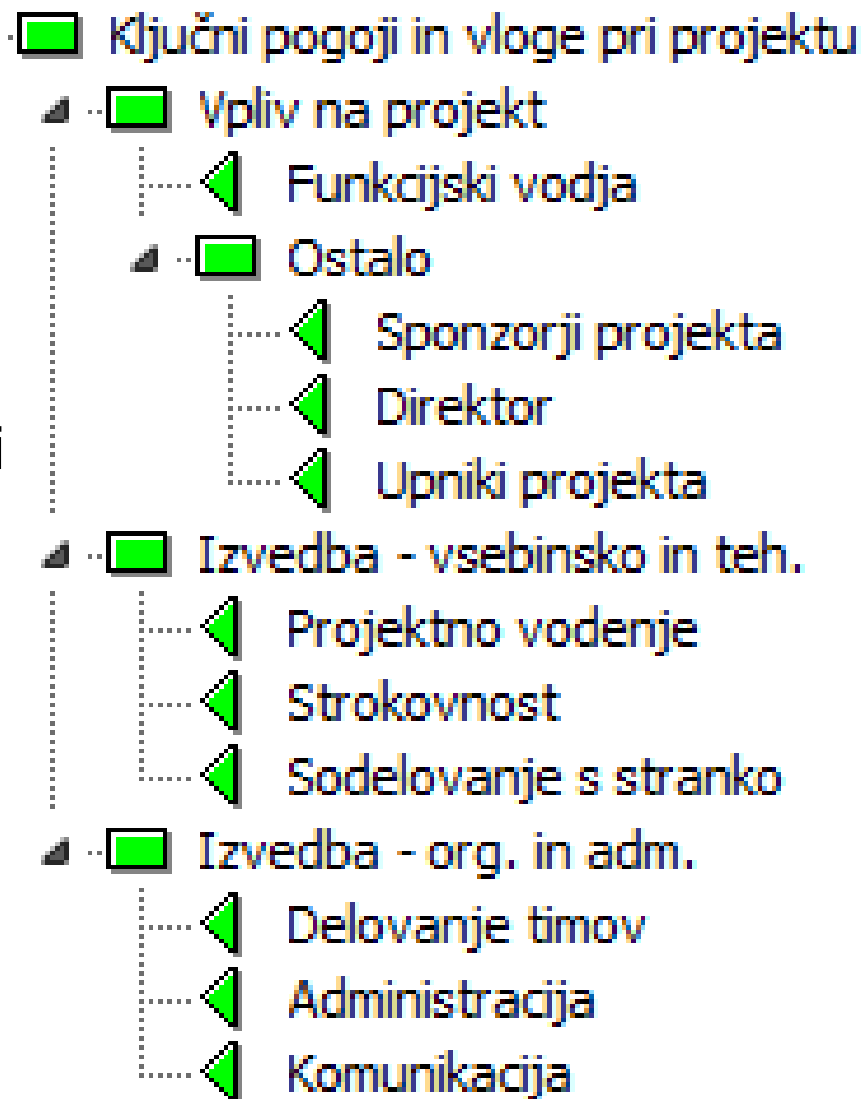
## POGOJI IN VLOGE ZA DELOVANJE TIMOV

Projektni tim zahteva določne vloge, za katere so potrebne ustrezne kompetence, poleg tega pa morajo biti za delovanje tima izpolnjeni še drugi pogoji: vodenje in motiviranje, medsebojno spremljanje uspešnosti ter prilagodljivost in timska naravnost.



## POGOJI ZA DELOVANJE PROJEKTOV

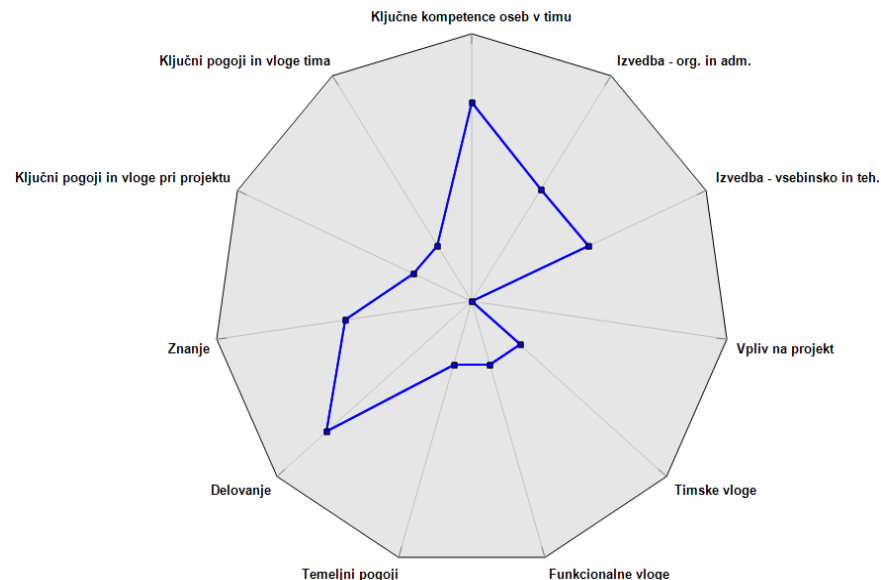
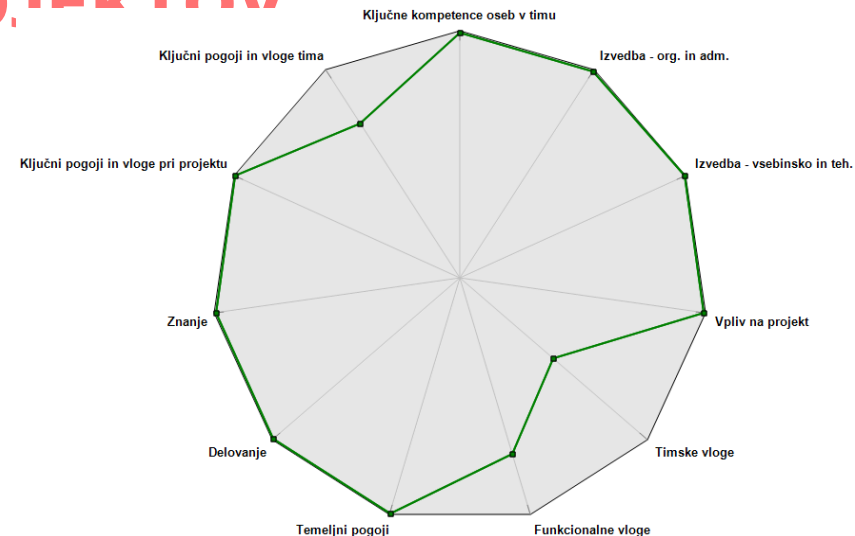
Ta del drevesa predstavlja tretjo plast pogojev, vlog in področij delovanja projekta, ki so v drevesu atributov predstavljene v treh vejah: vplivu na projekt, izvedbi vsebinsko in tehnično ter izvedbi organizacijsko in administrativno.





# PRIMER OCENJENIH PROJEKTOV

Kriterij	V1	V2	V3
<b>Pogoji uspešnosti</b>	<b>5 odlično</b>	2 zadostno	4 prav dobro
<b>Ključne kompetence oseb v timu</b>	<b>5 odlično</b>	4 prav dobro	<b>5 odlično</b>
<b>Znanje</b>	<b>5 odlično</b>	4 prav dobro	<b>5 odlično</b>
Osnovno	3 visoka	2 srednja	3 visoka
Inf. pismenost	3 visoka	2 srednja	3 visoka
Naravoslovje in matematika	3 visoka	2 srednja	3 visoka
<b>Sporazumevanje</b>	3 visoka	2 srednja	3 visoka
Materin jezik	3 visoka	2 srednja	3 visoka
Tuj jezik	2 srednja	2 srednja	3 visoka
<b>Delovanje</b>	<b>5 odlično</b>	4 prav dobro	<b>5 odlično</b>
Pristop	3 visoka	3 visoka	3 visoka
Učljivost	3 visoka	3 visoka	3 visoka
Samoiniciativnost	3 visoka	2 srednja	3 visoka
<b>Lastnosti</b>	3 visoka	2 srednja	3 visoka
Kultura	3 visoka	2 srednja	3 visoka
Socialna zavest	3 visoka	2 srednja	3 visoka
<b>Ključni pogoji in vloge tima</b>	4 prav dobro	2 zadostno	3 dobro
<b>Temeljni pogoji</b>	<b>5 odlično</b>	2 zadostno	4 prav dobro
Vodenje in motiviranje	<b>5 odlično</b>	2 zadostno	4 prav dobro
Medosebna podpora	<b>5 odlično</b>	2 zadostno	4 prav dobro
Prilagodljivost v timu	<b>5 odlično</b>	2 zadostno	4 prav dobro
<b>Funkcionalne vloge</b>	4 prav dobro	2 zadostno	4 prav dobro
Strakovnost	<b>5 odlično</b>	2 zadostno	3 dobro
Izk. usnje	4 prav dobro	2 zadostno	4 prav dobro
<b>Timske vloge</b>	3 dobro	2 zadostno	3 dobro
Usmerjenost v akcijo	4 prav dobro	3 dobro	4 prav dobro
Dovrševalc	4 močno izr.	3 minimalno izr.	4 močno izr.
Spodbujevalec	4 močno izr.	3 izražena	4 močno izr.
Izvajalec	4 močno izr.	3 izražena	<b>5 zelo močno izr.</b>
Usmerjenost v ljudi	4 prav dobro	3 dobro	4 prav dobro
Kordinator	4 močno izr.	2 minimalno izr.	4 močno izr.
Timski delavec	4 močno izr.	3 izražena	4 močno izr.
Raziskovalec virov	4 močno izr.	3 izražena	<b>5 zelo močno izr.</b>
Usmerjenost v ideje	4 prav dobro	2 zadostno	4 prav dobro
Inovator	4 močno izr.	2 minimalno izr.	4 močno izr.
Kritik	4 močno izr.	2 minimalno izr.	<b>5 zelo močno izr.</b>
Strokovnjak	<b>5 zelo močno izr.</b>	3 izražena	4 močno izr.
<b>Ključni pogoji in vloge pri projektu</b>	<b>5 odlično</b>	2 zadostno	3 dobro
<b>Vpliv na projekt</b>	3 ustrezen	<b>1 moteč</b>	2 sprejemljiv
Funkcijski vodja	3 ustrezen	<b>1 moteč</b>	2 sprejemljiv
Ostalo	2 sprejemljiv	2 sprejemljiv	2 sprejemljiv
Sponzorji projekta	2 sprejemljiv	<b>1 moteč</b>	2 sprejemljiv
Direktor	2 sprejemljiv	2 sprejemljiv	2 sprejemljiv
Upniki projekta	2 sprejemljiv	2 sprejemljiv	2 sprejemljiv
<b>Izvedba - vsebinsko in teh.</b>	3 visoka	2 srednja	2 srednja
Projektno vodenje	3 visoka	2 srednja	2 srednja
Strakovnost	3 visoka	2 srednja	2 srednja
Sodelovanje s stranko	3 visoka	2 srednja	3 visoka
<b>Izvedba - org. in adm.</b>	3 visoka	2 srednja	2 srednja
Delovanje timov	2 srednja	2 srednja	3 visoka
Administracija	3 visoka	2 srednja	2 srednja
Komunikacija	3 visoka	<b>1 nizka</b>	2 srednja

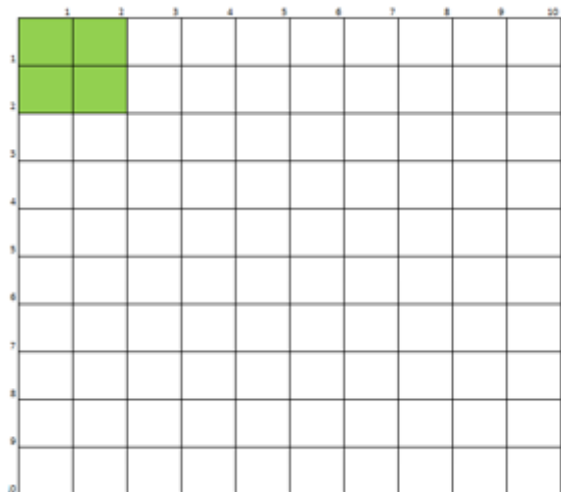


## IZVEDBA PROJEKTOV DIGITALIZACIJE

- Uvedba projektne plošče za dvig zavedanja o delovanju projekta. Ideja projektne plošče je bila s strani projektnih vodij prepoznana kot uporabna rešitev za dvig razumevanja in komunikacije.
- Namen **projektne plošče** je dvig transparentnosti in povečanje sporočilne vrednosti, ki se v kompleksnosti projektov digitalizacije izgublja.

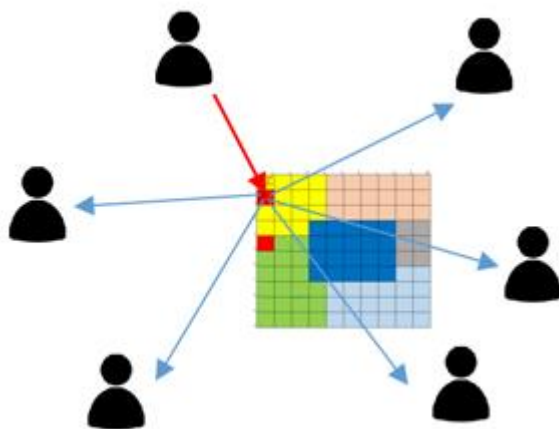
Področje delovanja projekta	%
Strokovnost	21,0
Projektno vodenje	20,0
Sodelovanje s stranko – trgov	20,0
Delovanje timov	18,0
Komunikacija	15,0
Administracija	6,0

## PROJEKTNA PLOŠČA (100 gradnikov)



**GRADNIK**  
- podatki

**SPOROČILO,**  
**komunikacija**



<b>JAVA programer (JURE)</b> Zaradi nujnih aktivnosti ni uspel izšolati ostalih, rok za razvoj povezave s HRM sistemom se zamika. <b>USKLADITE NOVE ROKE</b>			

## USPEH DIGITALIZACIJE

Izkušnje pri projektih digitalizacije kažejo, da je uspeh velikokrat odvisen od tega, kako kompetentni projektni timi te projekte izvajajo in kako uspešno komunicirajo ter kako hitro odpravljajo motnje, ki se pri izvedbi takšnih projektov nedvomno pojavljajo.

Same tehnične kompetence in strokovnost so samo del ključnih kompetenc in šele takrat, ko so odigrane ustrezne vloge in je vzpostavljena dobra komunikacija v projektne timu ter do stranke, projekti potekajo v skladu s pričakovanji in so na koncu uspešno zaključeni.

**Če bo ta model pomagal pri dvigu uspešnosti projektov digitalizacije, potem je namen dosežen.**

# HVALA ZA VAŠO POZORNOST!

VPRAŠANJA / PRIPOMBE / PREDLOGI

