

“Problemsko učenje študentov v delovno okolje: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024-2027 (PUŠ v delovno okolje 2024-2027) ”

Sklop: A

Izboljšanje vodstvenih procesov skozi poglobljeno analizo kompetenc zaposlenih v podjetju

KONČNO POROČILO

Trajanje projekta: 1. 1. 2025 – 31. 5. 2025

Partner iz delovnega okolja: CEROP D.O.O., Puconci

Pedagoška mentorica: doc. dr. Petra Cajnko – FNM UM

Delovna mentorica: Simona Biro, CEROP D.O.O., Puconci

Podporna strokovna oseba: Helena Fošnjar – FNM UM

Sodelujoče študentke: Mia Lebar - Alma Mater Europaea, Zarja Gumilar Papotnik - FF UM, Nika Kovačič Petek – FKKT UM, Laura Denko – FNM UM, Kaja Cajnko - FF UM in Mojca Šeruga – FNM UM

Avtorice končnega poročila: CAJNKO Petra, LEBAR Mia, GUMILAR PAPOTNIK Zarja, KOVAČIČ PETEK Nika, DENKO Laura, CAJNKO Kaja, ŠERUGA Mojca in BIRO Simona.

Založnik: Fakulteta za naravoslovje in matematiko UM

„Projekt sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada plus (ESS+).“

Maribor, maj 2025

ZAHVALA

Posebno zahvalo namenjamo dekanu FNM UM, prof. dr. Iztoku Baniču, da nam je dal priložnost in izbral našo prijavno vlogo kot ustrezno ter CEROP d.o.o., da je bil pripravljen sodelovati v projektu kot zunanji partner.

POVZETEK

V sklopu PUŠ – **Sklop A** so študentke iz različnih študijskih področij sodelovale pri projektu »**Izboljšanje vodstvenih procesov skozi poglobljeno analizo kompetenc zaposlenih v podjetju**«, ki je potekal v sodelovanju s podjetjem CEROP d.o.o. Projekt je bil osredotočen na analizo obstoječih kompetenc zaposlenih, identifikacijo potencialov za vodenje ter pripravo predlogov za razvoj kadrov in izboljšanje organizacijske učinkovitosti.

V **Aktivnosti 1** so študentke razvile model za **merjenje ključnih vodstvenih kompetenc** (kot so komunikacija, empatija, motivacija, delegiranje, etičnost), ki so ga nato uporabile v kvantitativni raziskavi med zaposlenimi v CEROP. Na podlagi vrednosti (A, B, C, D) so izračunale individualne koordinate zaposlenih (X, Y) in razdalje (r) od ciljne kompetenčne točke. Tako so razvrstile profile zaposlenih in oblikovale priporočila za nadaljnji razvoj – vključno s treningi, coachingom in uvajanjem mehkejših stilov vodenja.

V **Aktivnosti 2** je pedagoška mentorica izvedla strokovno predavanje »Uspešen vodja v praksi«, ki je temeljilo na sodobnih teorijah vodenja in kompetenčnih modelih.

V **Aktivnosti 3** je delovna mentorica predstavila konkretne izzive podjetja, kar je študentkam omogočilo razvoj zelo aplikativnih in realnih rešitev, vezanih na motivacijo, zadovoljstvo, vključevanje zaposlenih v odločanje in dolgoročno vodenje timov.

Projekt je omogočil:

- **Delovnemu okolju:** strukturirano povratno informacijo o kompetenčni strukturi zaposlenih, predloge za izboljšave in individualni razvoj vodij;
- **Visokošolskemu prostoru:** prenos sodobnih spoznanj v kurikulum in boljše razumevanje potreb gospodarstva;
- **Študentkam:** poglobljeno razumevanje procesov vodenja in razvoj raziskovalnih, komunikacijskih ter timskih veščin.

Projekt je izpostavil pomen mehkih veščin kot ključno orodje za doseganje dolgoročne učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih, ter ponudil model, ki ga je možno prilagoditi tudi drugim organizacijam.

Ključne besede: kompetenčna analiza, vodenje, mehke veščine, motivacija, razvrščanje zaposlenih, problemsko učenje, coaching, CEROP

KAZALO VSEBINE

1 Povzetek izvedenih aktivnosti	6
1.1 Aktivnost 1: Izvedba interdisciplinarnega projektnega dela študentk v delovnem okolju.....	6
1.2 Aktivnost 2: Izvedba prenosa znanja iz visokošolskega prostora v delovno okolje	7
1.3 Aktivnost 3: Izvedba prenosa znanja iz delovnega okolja v visokošolski prostor	7
2 Pridobljene kompetence	8
2.1 Splošne kompetence.....	8
2.2 Poklicno specifične kompetence	8
2.3 Učinek na osebni in profesionalni razvoj študentk	9
3 Ključni rezultati projekta.....	9
3.1 Rezultati za podjetje CEROP d.o.o.	9
3.2 Rezultati za visokošolski prostor	10
3.3 Rezultati za sodelujoče študentke	10
4 Pomen za lokalno/regionalno okolje.....	11
5 Izvajanje aktivnosti tekom projekta	12
6 Glavne ugotovitve.....	13
7 Metodologija in izvedba analize kompetenc in vedenjskih slogov zaposlenih na CEROP D.O.O.	14
7.1 Rezultati analize.....	16
7.2 Interpretacija	17
7.3 Opis vedenjskih stilov in priporočila za sodelovanje.....	19
8 GRAFIČNO POROČILO: Vedenjski stili zaposlenih na CEROP d.o.o.	22
9 Skupni profil ekipe CEROP d.o.o.....	25
9.1 Timski profil ekipe.....	26
9.2 Predlog za uravnoteženje timske dinamike.....	28
10 Rezultati in ugotovitve	30
11 Smernice za učinkovitejše vodenje CEROP d.o.o.	32
12 Sklep	36
Literatura in viri	38

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vedenjski slogi zaposlenih.....	16
Tabela 2: Analiza razporeditve vedenjskih slogov zaposlenih v CEROP D.O.O.....	26
Tabela 3: Povzetek smernic za učinkovitejše vodenje CEROP d.o.o.	36

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Vedenjski stili zaposlenih glede na delovna mesta.....	23
--	----

1 Povzetek izvedenih aktivnosti

Projekt »**Izboljšanje vodstvenih procesov skozi poglobljeno analizo kompetenc zaposlenih v podjetju**«, ki je potekal v okviru sklopa A programa PUŠ, je združeval pedagoške, raziskovalne in praktične aktivnosti v sodelovanju med visokošolskim prostorom in podjetjem CEROP d.o.o. Aktivnosti so bile razdeljene v tri ključne sklope:

1.1 Aktivnost 1: Izvedba interdisciplinarnega projektnega dela študentk v delovnem okolju

Šest študentk iz različnih študijskih programov je sodelovalo v interdisciplinarnem timu, ki je izvajal poglobljeno raziskavo kompetenc zaposlenih v podjetju CEROP. Projektno delo se je pričelo z načrtovanjem raziskovalnega okvira, pregledom literature ter definiranjem ključnih pojmov, kot so vodstvene kompetence, mehke veščine, transformacijski in transakcijski stili vodenja, coaching ter motivacija.

S pomočjo kompetenčnega modela, ki so ga študentke zasnovale po vzoru MJU in drugih teoretičnih okvirov, je bila izvedena **kvantitativna analiza zaposlenih**. Vključeni so bili zaposleni iz podjetja CEROP d.o.o., ki so bili ocenjeni po štirih dimenzijah kompetenc (A–D). Iz rezultatov so bile izračunane koordinate in polmer za vsakega posameznika, kar je omogočilo profiliranje glede na bližino idealnemu vodstvenemu profilu.

Vzporedno so študentke pripravile individualne prispevke na različne teme:

- **mehke veščine, komunikacija, empatija, motivacija** (Nika, Mia),
- **coaching in treningi vodij, razvojni pristopi, analiza stilov vodenja** (Zarja, Kaja),
- **motivacija v delovnem okolju, vpliv vodij na zadovoljstvo in produktivnost** (Laura, Mojca).

Vsaka skupina je poleg teoretičnega pogleda vključila tudi predlog praktičnih ukrepov, orodij ali programov za izboljšanje kompetenc znotraj podjetja.

1.2 Aktivnost 2: Izvedba prenosa znanja iz visokošolskega prostora v delovno okolje

Dne 21. 1. 2025 je pedagoška mentorica doc. dr. Petra Cajnko izvedla predavanje z naslovom »Uspešen vodja v praksi«, kjer je predstavila temeljne koncepte sodobnega vodenja, pomen mehkih veščin in strategije za razvoj kompetenc v organizaciji.

Predavanje je izpostavilo:

- razliko med vodjo in menedžerjem,
- pomen transformacijskega vodenja,
- pomen povratne informacije, aktivnega poslušanja in empatije,
- pomen usklajenosti osebnih in organizacijskih ciljev.

Udeleženci so sodelovali z vprašanji in refleksijo, kar je omogočilo tudi nadgradnjo razumevanja teoretičnih vsebin z vidika konkretnih organizacijskih izzivov.

1.3 Aktivnost 3: Izvedba prenosa znanja iz delovnega okolja v visokošolski prostor

Dne 4. 4. 2025 je bila izvedena delavnica, ki jo je vodila **Simona Biro**, direktorica podjetja CEROP. Delavnica je bila namenjena študentkam, s poudarkom na:

- opisu dejanskega delovnega okolja,
- razvoju kompetenc v praksi,
- vlogi kadrovske politike pri prepoznavanju potencialov,
- predstavitvi konkretnih primerov izzivov pri delegiranju in motiviranju zaposlenih.

Udeleženke so pridobile dragocen vpogled v delovno okolje, kar jim je omogočilo boljše razumevanje razkoraka med teorijo in prakso ter prilagoditev svojih analiz in priporočil dejanskim potrebam podjetja.

2 Pridobljene kompetence

V okviru projekta »**Izboljšanje vodstvenih procesov skozi poglobljeno analizo kompetenc zaposlenih v podjetju**« so študentke skozi problemsko učenje in delo v realnem delovnem okolju razvile širok nabor **splošnih in poklicno specifičnih kompetenc**.

2.1 Splošne kompetence

Sodelujoče študentke so v času projekta razvijale naslednje splošne kompetence:

- **Timskega dela:** uspešno sodelovanje v interdisciplinarni skupini, dogovarjanje, razdeljevanje nalog in podpora članicam ekipe.
- **Komunikacije:** priprava poročil, predstavitev rezultatov, izražanje stališč ter učinkovito pisno in ustno poročanje.
- **Reševanja problemov:** soočanje s konkretnimi organizacijskimi izzivi v podjetju ter oblikovanje utemeljenih, strokovno podprtih rešitev.
- **Samostojnosti in odgovornosti:** samoiniciativnost pri raziskovalnem delu, spoštovanje rokov in odgovorno izvajanje nalog.
- **Reflektivnega učenja:** sposobnost kritičnega ovrednotenja lastnega napredka ter sposobnost sprejemanja in uporabe povratnih informacij.

2.2 Poklicno specifične kompetence

Projekt je študentkam omogočil razvoj naslednjih strokovnih kompetenc, povezanih z njihovimi matičnimi študijskimi smermi:

- **Raziskovalne kompetence:** poznavanje kvantitativnih in kvalitativnih metod, oblikovanje vprašalnikov, analiziranje podatkov, interpretacija rezultatov, izdelava grafičnih prikazov (npr. kompetenčna matrika).
- **Poznavanje kompetenčnih modelov:** analiza in uporaba modelov za ocenjevanje vodstvenih kompetenc, npr. po vzoru MJU, Mumfordovega modela in drugih.

- **Razumevanje vodstvenih stilov in mehkih veščin:** poznavanje sodobnih konceptov transformacijskega in transakcijskega vodenja, pomen mehkih veščin pri delu z ljudmi (komunikacija, motivacija, empatija, reševanje konfliktov).
- **Svetovalne veščine:** oblikovanje predlogov za delovno okolje, priprava priporočil za razvoj vodij, uporaba coachinga in strukturiranih treningov kot orodij za spremembe.
- **Interdisciplinarno povezovanje:** povezovanje znanj z različnih področij (pedagogika, filozofija, kemija, matematika, fizika, fizioterapija) v enoten pristop k analizi človeškega kapitala in organizacijskega razvoja.

2.3 Učinek na osebni in profesionalni razvoj študentk

Udeležba v projektu je prispevala k večji samozavesti študentk pri nastopanju v realnem okolju, dvigu strokovne usposobljenosti ter boljši pripravljenosti za delo na področjih, kjer je potrebno povezovati teorijo in prakso. Študentke so se naučile delovati znotraj organizacijskih sistemov, sodelovati z vodstvom podjetja in ustrezno reagirati na izzive delovnega okolja. Projekt je za marsikatero študentko predstavljal tudi prvi neposreden stik z organizacijsko realnostjo, kar je dodatno okrepilo njihovo razumevanje pričakovanj trga dela.

3 Ključni rezultati projekta

Projekt je prinesel pomembne rezultate na treh ravneh: (1) na ravni podjetja kot uporabnika znanja, (2) na ravni visokošolskega prostora kot izvajalca prenosa znanja in (3) na ravni sodelujočih študentk kot nosilk aplikativnega raziskovanja.

3.1 Rezultati za podjetje CEROP d.o.o.

- **Izvedena kvantitativna analiza kompetenc zaposlenih:** Uporabljena je bila raziskovalna metoda, pri kateri so zaposleni ocenjeni na štirih dimenzijah (A–D), iz česar so bile izračunane koordinate (X/Y) in razdalje (r) za vizualno razporeditev posameznikov glede na bližino idealnemu vodstvenemu profilu.
- **Pridobljeni individualni profili zaposlenih:** Podjetje je pridobilo strukturirane podatke o močnih in šibkih področjih zaposlenih ter podlago za nadaljnji razvoj kadrov (coaching, usposabljanja, dodeljevanje nalog).

- **Priprava priporočil za izboljšanje vodstvenih praks:** Na podlagi analize so bile predlagane konkretne smernice za izboljšanje komunikacije, motivacije, delegiranja nalog, empatije in povratne informacije v timu.
- **Utemeljeni predlogi za uvedbo strukturiranih programov:** Pripravljeni so bili osnutki programov treningov, internega coachinga in mentorstva znotraj podjetja.

3.2 Rezultati za visokošolski prostor

- **Vključevanje interdisciplinarnega pristopa:** Projekt je omogočil povezovanje različnih fakultet in študijskih smeri, kar je spodbudilo izmenjavo znanj in širši pogled na vodenje kot kompleksno področje.
- **Razvoj aplikativnega modela prenosa znanja:** Predstavljeni primer kaže, kako se lahko visokošolsko znanje neposredno uporabi za reševanje konkretnih problemov v gospodarstvu.
- **Povečanje zavedanja o mehkih veščinah v izobraževanju:** Projekt je pokazal, da je za uspeh v poklicni praksi ključna tudi razvojna podpora komunikaciji, reševanju konfliktov, motivaciji in osebnostni rasti.

3.3 Rezultati za sodelujoče študentke

- **Razvoj kompetenc na področju raziskovanja, svetovanja in analiziranja podatkov** (npr. kompetenčna matrika, vprašalniki, interpretacija kvantitativnih rezultatov).
- **Pridobitev praktičnega vpogleda v delovanje podjetja** in razumevanje organizacijskih izzivov.
- **Oblikovanje strokovnih predlogov in priporočil**, vključno s pripravo orodij za ocenjevanje vodij, predlogi coaching pristopov, analizo motivacije ter strukturiranimi akcijskimi koraki za razvoj kadrov.
- **Spoznanje o pomenu vodenja za ustvarjanje pozitivne organizacijske klime**, zadovoljstva in dolgoročne uspešnosti.

4 Pomen za lokalno/regionalno okolje

Projekt je imel izrazit pomen za lokalno in širšo regijo, saj se je neposredno izvajal v **podjetju s ključnim vplivom na trajnostni razvoj Pomurja – CEROP d.o.o.** Podjetje ima pomembno vlogo v upravljanju z okoljem, krožnem gospodarstvu in varovanju naravnih virov na regionalni ravni. S projektom smo v lokalno okolje vpeljali sodobne metode za **ocenjevanje, razvoj in upravljanje kadrov**, kar predstavlja pomembno dodano vrednost za podjetje in regijo.

V okviru raziskovalnega dela so bile analizirane **vodstvene kompetence zaposlenih**, pri čemer smo identificirali **močna področja** in **potencialne vrzeli**, kar omogoča podjetju nadaljnje ciljno usmerjene razvojne aktivnosti. Na ta način podjetje ne pridobiva le vpogleda v obstoječe stanje, temveč tudi **usmeritve za strateški razvoj svojih vodij in timov**, kar je še posebej pomembno za ohranjanje učinkovitosti in konkurenčnosti v regijskem kontekstu.

Poseben pomen projekta se kaže v **povezovanju akademske sfere z realnim delovnim okoljem**. Študentke so vstopile v neposreden stik z delodajalci, analizirale konkretne izzive in predlagale rešitve, ki so bile prepoznane kot uporabne in izvedljive. To ne prispeva le k njihovi osebni in strokovni rasti, temveč tudi **krepi mostove med univerzo in regijskimi podjetji**, spodbuja sodelovanje in dolgoročne povezave, ki se lahko razvijejo v nova partnerstva, projekte ali celo zaposlitve.

S tem projektom je bil v regiji ustvarjen model, ki ga je mogoče prenesti tudi v **druge javne zavode ali podjetja**, ki se srečujejo s podobnimi izzivi – pomanjkanjem strukturiranega pristopa k razvoju kadrov, nizko notranjo motivacijo zaposlenih ali potrebo po osvežitvi vodstvenih praks. Na dolgi rok to pomeni večjo stabilnost, manjšo fluktuacijo kadrov in **dvig kakovosti upravljanja v lokalnih organizacijah**.

Dodatna vrednost projekta je v tem, da je prispeval k **ozaveščenju o pomembnosti mehkih veščin** pri delu in vodenju. Med zaposlenimi in vodstvom se je povečalo zavedanje, da kompetence, kot so **komunikacija, empatija, zmožnost motiviranja in sodelovanja**, niso nekaj samoumevnega, ampak nekaj, kar je treba razvijati, meriti in strateško vključevati v kadrovske politike podjetja.

V regijskem prostoru, kjer se pogosto srečujemo z omejenimi možnostmi za strokovno rast in razvoj kadrov, je takšen projekt izjemno dragocen. **Omogoča lokalnim organizacijam dostop**

do znanja, metod in kadrovskega potenciala univerz, hkrati pa študentom omogoča, da se že med študijem vključijo v resnične, smiselne in vplivne projekte.

Projekt je tako ustvaril **pozitiven učinek na več ravneh: za podjetje, za študentke, za visokošolski prostor in za širšo lokalno skupnost**. Prispeval je k razvoju človeških virov, povečanju zaposlitvenih možnosti, dvigu kompetenc in utrjevanju povezav med akademskim znanjem in gospodarsko prakso – kar vse je ključnega pomena za trajnostni razvoj Pomurja.

5 Izvajanje aktivnosti tekom projekta

Projekt »*Izboljšanje vodstvenih procesov skozi poglobljeno analizo kompetenc zaposlenih v podjetju*« je potekal v obdobju od **1. januarja do 31. maja 2025**. V tem času so se izvajale načrtovane aktivnosti, ki so sledile strukturiranemu časovnemu in vsebinskemu okvirju ter so vključevale delo študentk, mentoric ter aktivno sodelovanje podjetja CEROP d.o.o.

V mesecu **januarju in februarju** so študentke pričele z uvodnim raziskovalnim delom. Opravile so pregled znanstvene in strokovne literature s področja **vodenja, mehkih veščin, vodstvenih stilov, motivacije in coachinga**, hkrati pa so pričele s snovanjem **kompetenčnega modela**, ki bi bil prilagojen potrebam konkretnega delovnega okolja. V tem času so se redno usklajevale s pedagoško mentorico, oblikovale raziskovalna vprašanja in načrtovale strukturo orodij za zbiranje podatkov.

Meseca **marca** so potekale ključne raziskovalne aktivnosti: zbiranje podatkov v podjetju CEROP ter začetna analiza rezultatov. Zbrani podatki so bili obdelani s pomočjo kvantitativnih metod (izračuni dimenzij A–D, koordinat in razdalje r), kar je omogočilo oblikovanje **kompetenčnih profilov zaposlenih**. Vsaka študentka se je v tem obdobju specializirala za določeno področje (npr. ocenjevanje vodstvenih stilov, priprava priporočil za motivacijo, analiza mehkih veščin), kar je omogočilo celovito obravnavo tematike. V mesecu marcu, so sodelujoče študentke tudi vsaka zase rešile vprašalnik, da so lahko nato v nadaljevanju interpretirale rezultate, tudi vsaka zase.

V **aprilu** so bile aktivnosti usmerjene v **interpretacijo rezultatov zaposlenih**, pripravo **individualnih strokovnih prispevkov** in povezovanje ugotovitev z dejanskim stanjem v podjetju. Prav tako je bila v tem času izveden prenos znanja s **predstavnico podjetja Simono Biro**, ki je študentkam predstavila aktualne kadrovske izzive in konkretne primere iz prakse. Prenos znanja je bil pomemben za preverjanje uporabnosti predlaganih rešitev in za nadaljnje usmerjanje raziskovalnega dela.

V **maju** je sledilo zaključevanje pisnih izdelkov, **priprava skupnega končnega poročila**, refleksija nad izvedbo in oblikovanje **končnih priporočil** za podjetje. Študentke so sodelovale tudi pri pripravi vsebin za objave in diseminacijo znanja. V tem obdobju so potekali tudi zaključni razgovori z mentoricama in vrednotenje doseženih ciljev.

Skozi celoten čas trajanja projekta je potekala **aktivna komunikacija med vsemi deležniki** – študentkami, pedagoško mentorico in delovno mentorico. Posebnost projekta je bila v njegovi **interdisciplinarni naravi**, saj so študentke iz različnih študijskih smeri s svojimi znanji dopolnjevale skupno delo ter ustvarile strokovno, aplikativno in celovito rešitev, ki presega enodisciplinarni okvir.

Projekt je bil zaključen v predvidenem časovnem okviru, z izpolnjenimi vsebinskimi cilji ter jasno dodano vrednostjo za vse vključene: podjetje, univerzo in študentke.

6 Glavne ugotovitve

Projekt je pokazal, da so sodobne organizacije, tudi na lokalni/regionalni ravni, vse bolj pripravljene prepoznavati pomen mehkih veščin, strukturiranega razvoja kompetenc in vključujočega vodenja kot ključnih dejavnikov organizacijske uspešnosti. Analize, izvedene v podjetju CEROP d.o.o., so ponudile konkretne uvide v obstoječe stanje kompetenc zaposlenih ter razkrile ključna področja za razvoj in izboljšave.

Ugotovili smo, da so zaposleni v podjetju na določenih področjih, kot so **etičnost, zavzetost in medsebojni odnosi**, zelo dobro razviti, medtem ko obstajajo priložnosti za napredek pri **strateškem razmišljanju, delegiranju nalog, vodenju v spremembah in motiviranju ekip**. Kompetenčni model, ki so ga razvile študentke, je omogočil pregledno razvrščanje zaposlenih na osnovi kvantitativnih parametrov, kar podjetju odpira možnost za natančnejšo notranjo kadrovsko politiko.

Soočanje teorije in prakse je prineslo pomembna spoznanja tudi za visokošolski prostor. Ugotovili smo, da je mogoče na podlagi teoretičnega znanja o vodenju, motivaciji in coachingu razvijati učinkovite modele za uporabo v realnem okolju – vendar je za to nujno potrebno tesno sodelovanje z delovnimi organizacijami, redna komunikacija in prilagajanje rešitev kontekstu posameznega podjetja.

Poleg vsebinskih ugotovitev je projekt potrdil tudi pomembnost interdisciplinarnega sodelovanja. Študentke so s svojimi različnimi akademskimi ozadji doprinesle k celovitemu razumevanju izzivov vodenja, vsak pristop je dopolnjeval drugega in s tem krepil kakovost skupne rešitve. Ključna ugotovitev je, da tovrstni projekti pomembno prispevajo k razvoju **praktičnih kompetenc študentov**, povečujejo **njihovo pripravljenost za vstop na trg dela** ter utrjujejo vez med akademskim znanjem in družbeno-gospodarskimi potrebami.

Pomembno je izpostaviti tudi pozitiven odziv podjetja, ki je pokazalo veliko odprtost za sodelovanje, evalvacijo obstoječih praks ter preizkus novih pristopov. To potrjuje, da je povezovanje univerze z gospodarstvom mogoče tudi v manjših, regijskih okoljih, in da so učinki takšnega sodelovanja **takojšnji in dolgoročni** – v znanju, kompetencah in kulturi vodenja.

7 Metodologija in izvedba analize kompetenc in vedenjskih slogov zaposlenih na CEROP D.O.O.

V okviru projekta je bila izvedena **poglobljena analiza kompetenc in vedenjskih slogov zaposlenih v podjetju CEROP d.o.o.**, s ciljem oceniti stopnjo razvitosti ključnih vodstvenih in sodelovalnih veščin ter oblikovati izhodišča za nadaljnji razvoj kadrov v organizaciji.

Študentke so analizirale **podatke, pridobljene z že obstoječim vprašalnikom**, ki je temeljil na štirih ključnih kompetenčnih dimenzijah (A, B, C, D). Vsaka dimenzija je predstavljala skupino mehkih veščin, pomembnih za učinkovito vodenje in sodelovanje v timih (npr. komunikacija, čustvena inteligenca, zmožnost motiviranja, etično delovanje, delegiranje nalog itd.).

Postopek analize, ki so ga izvedle študentke, je vključeval naslednje korake:

1. **Zbiranje in organizacija podatkov:** študentke so pridobile in strukturirale rezultate zaposlenih po dimenzijah A, B, C in D.
2. **Izračun koordinat:** za vsakega zaposlenega so bile izračunane vrednosti na:
 - **x-osi** po formuli: $(A + C) - (B + D)$,
 - **y-osi** po formuli: $(A + B) - (C + D)$, kar je omogočilo postavitve zaposlenih v dvodimenzionalni prostor.

3. **Izračun razdalje (r):** izračunana je bila razdalja posameznika do teoretičnega »idealnega« vodstvenega profila (središča koordinatnega sistema), po formuli $r = \sqrt{(x^2 + y^2)}$. Ta razdalja ponazarja oddaljenost kompetenčnega profila posameznika od optimalnega ravnotežja.
4. **Vizualizacija rezultatov:** na podlagi izračunov so bile izdelane tabele in grafični prikazi, ki prikazujejo porazdelitev zaposlenih, njihovo kompetenčno ravnovesje ter potencialne vodstvene profile.
5. **Interpretacija rezultatov in razvrščanje zaposlenih:** s pomočjo izračunov in konteksta posameznih delovnih mest so študentke ocenile, kateri zaposleni izkazujejo vodstveni potencial, kateri imajo dobro razvite sodelovalne veščine ter kje so prisotne kompetenčne vrzeli.

Pri analizi so bile upoštevane tudi **dodatne kvalitativne informacije** (npr. delovna mesta zaposlenih, organizacijski kontekst, komunikacijski stil), ki so pomagale bolje razumeti vzorce v podatkih in postaviti ugotovitve v realen okvir.

Analiza je pokazala, da imajo nekateri zaposleni jasno izražene kompetence na področju odgovornosti, sodelovanja in etičnosti, medtem ko obstaja prostor za razvoj pri samoiniciativnosti, vizionarskem razmišljanju, vključevanju sodelavcev v odločanje in motiviranju timov.

Model, ki je bil uporabljen, se je izkazal kot **enostaven za uporabo, pregleden ter zelo uporaben pri strateškem razvoju kadrov**, saj omogoča hitro prepoznavo tako talentov kot potreb po dodatnem usposabljanju. Zaradi tega ga je mogoče z manjšimi prilagoditvami uporabiti tudi v drugih organizacijah znotraj regije ali širše.

7.1 Rezultati analize

Tabela 1: Vedenjski slogi zaposlenih

Delovno mesto	A	B	C	D	X os	Y os	Polmer (r)	Vedenjski slog	Interpretacija stila (povzetek)
pravnica	4	9	6	7	-6	0	6	Želva	Zadržana, spoštljiva, predana odnosom, včasih zadržana pri odločanju ali uveljavljanju pobud.
anonimen 1	1	8	3	12	-16	-6	17,09	Jagnje/Želva	Natančen, previden, usmerjen vase, visoka potreba po kontroli, manj odprt v komunikaciji.
anonimen 2	3	8	6	4	-3	1	3,16	Lev/Želva	Empatičen, vključen, hitro reagira, potrebuje stik z drugimi in hitro povratno informacijo.
poslovna sekretarka	2	7	7	7	-5	-5	7,07	Jagnje/Želva	Skromna, umirjena, lojalna, pogosto v ozadju, zanesljiva, vendar redko pokaže pobudo.
tehnični vodja	7	7	4	2	2	8	8,24	Lev/Zajček	Odločen, ciljno usmerjen, tekmovalen, hitro reagira, potrebuje nadzor nad nalogami.
direktorica	8	10	2	6	-6	10	11,66	Lev/Želva	Voditeljica z močnimi socialnimi veščinami, energična in odzivna, morda občutljiva na neskladja.
strokovna sodelavka	2	4	6	8	-3	-8	8,94	Jagnje/Želva	Analitična, umirjena, raje dela samostojno, zadržana v skupinskih situacijah, potrebuje jasne naloge.
anonimen 3	3	4	7	10	-4	-7	8,06	Jagnje/Želva	Vljuden, prilagodljiv, rad ima rutino, ne mara nenadnih sprememb, ne išče pozornosti.

Vir: lasten

Legenda (povzetek modela):

- **X os:** usmerjenost na sebe ($X+$) ali druge ($X-$)
- **Y os:** hitrost odločanja – zajček ($Y+$) = hiter, želva ($Y-$) = previden
- **Polmer (r):** oddaljenost od središča (višja $\rightarrow$ bolj izrazit slog, nižja $\rightarrow$ uravnotežen)

7.2 Interpretacija

Analiza vedenjskih slogov zaposlenih v podjetju CEROP d.o.o., ki temelji na vrednotenju štirih dimenzij (A, B, C, D) ter izračunu koordinat (X, Y) in polmera (r), razkriva **raznolik spekter osebnostnih značilnosti** ter njihov vpliv na način delovanja, odločanja in sodelovanja posameznikov v organizaciji.

Večina zaposlenih se nahaja v **II. in III. kvadrantu**, kar pomeni, da so **bolj usmerjeni na druge kot nase** – to se kaže v prilagodljivosti, pripravljenosti na sodelovanje, vljudnosti in empatiji. Obenem pa to lahko nakazuje **nižjo samoiniciativnost, večjo potrebo po potrditvi ter zadržanost pri prevzemanju odločitev**.

Glede na os Y, ki kaže hitrost odločanja ($Y+$ = hitra odzivnost – zajček; $Y-$ = počasnejše, premišljeno odločanje – želva), so ugotovitve naslednje:

- **Večina zaposlenih (6 od 8) ima negativne Y vrednosti**, kar pomeni, da odločanje poteka počasneje in previdneje. To je značilno za **stilo želva**, ki temeljijo na razmisleku, stabilnosti in odpornosti na impulzivne spremembe.
- Le tri zaposleni imajo $Y+$ profil, kar pomeni **hitrejše odzivanje, energijo in odločnost**.

Z vidika **vedenjskih slogov**:

- **Jagnje/Želva** in **Želva** profili predstavljajo **umirjene, prilagodljive in v odnosih previdne posameznike**, ki cenijo red, spoštovanje in predvidljivost. V skupini prevladujejo takšni profili, kar je lahko odlična osnova za **stabilno in harmonično delovno okolje**, a hkrati pomeni **potrebo po zunanji spodbudi**, saj se sami redko izpostavijo.
- **Lev/Želva** (direktorica, anonimen 2) predstavljajo **analitične, vase usmerjene in previdne zaposlene**, ki od sodelavcev pričakujejo jasnost, natančnost in doslednost. So

odlični v samostojnem delu, pripravi analiz ali zahtevnejših vsebin, a pogosto **manj izraziti v timskem izražanju ali dinamičnih okoljih.**

- **Lev/Zajček** (tehnični vodja) je slog **dinamičnega vodje**, ki deluje hitro, naravno prevzema odgovornost in pogosto vodi druge. Ta slog je redek v skupini, zato ima **ključni pomen za poganjanje napredka in pobud**, a potrebuje uravnoteženost s kolektivnimi vrednotami.

Analiza polmerov (r) pokaže:

- **Anonimen 1** ima največjo oddaljenost ($r = 17,09$), kar pomeni **izrazit slog z močnimi vedenjskimi značilnostmi** – visoka konsistentnost, a tudi možnost togosti v delovanju.
- **Anonimen 2** ima najmanjši polmer ($r = 3,16$), kar kaže na **zelo uravnotežen slog** – prilagodljivost, vsestranskost in sposobnost hitrega vklapljanja v različne skupine.
- **Sklepna interpretacija:**

Organizacija ima večino zaposlenih v profilih, ki so **zanesljivi, umirjeni in socialno občutljivi**, a nekoliko manj samoiniciativni ali hitri v odzivanju. Vodstvo ima pomembno vlogo pri **aktivnem vključevanju tihih posameznikov, spodbujanju pobude in razvoju odločanja**. Raznolikost slogov kaže na **potencial za dobro usklajene time**, če se vloge znotraj njih ustrezno razporedijo.

Za dolgoročni razvoj priporočamo nadaljnjo uporabo teh profilov za:

- **individualno vodenje in coaching,**
- **razporejanje nalog glede na vedenjske prednosti in**
- **vključevanje bolj dinamičnih slogov v ključne razvojne procese.**

7.3 Opis vedenjskih stilov in priporočila za sodelovanje

Analiza vedenjskih slogov zaposlenih temelji na razumevanju, da vsak posameznik deluje v skladu s svojimi značilnostmi, ki izvirajo iz kombinacije njegove notranje motivacije (Y os) in hitrosti odzivanja (X os). Zato je ključno, da sodelovanje v timu ni le stvar strokovne usposobljenosti, ampak tudi **prilagajanja vedenjskim stilom**.

1. Pravnica – Želva

Opis stila: Umirjena, previdna in spoštljiva. Ne mara konfliktov in redko uveljavlja svoje mnenje, čeprav razume dinamiko v ozadju. Ima močno potrebo po strukturi, jasnih pravilih in socialni harmoniji.

Priporočilo:

Sodelovanje bo najbolj učinkovito, če ustvarite **varno, neagresivno okolje** z jasno definiranimi vlogami. Priporočljivo je uporabljati **odprta vprašanja**, ki omogočajo izražanje mnenja brez neposrednega pritiska (npr. »Kako bi ti videla to situacijo?«). Vključevanje v odločitve naj bo postopno – pomembno je, da se počuti **upoštevano, ne pa izpostavljeno**.

2. Anonimen 1 – Jagnje/Želva

Opis stila: Natančen, premišljen, zelo usmerjen na nalogo, pogosto perfekcionista. Izogiba se površnosti, ne mara kaosa, a ne potrebuje intenzivnega stika z drugimi.

Priporočilo:

Ta profil najbolje deluje v **strukturiranih in podatkovno podprtih okoljih**, kjer se pričakuje analitično mišljenje. Priporočljivo je vnaprejšnje pošiljanje informacij, definiranje **časovnih okvirjev za razmislek in izogibanje ad hoc nalogam**. Tak posameznik je dragocen v kriznih situacijah, če ima čas za pripravo. Dodeljajte mu naloge, kjer se lahko poglobi in odgovori z rešitvijo, ki temelji na dejstvih, ne na intuiciji.

3. Anonimen 2 – Lev/Želva

Opis stila: Topel, hitro odziven, navezan na druge. Všeč mu je dinamika, a zna hitro preobremeniti sebe, če je brez jasnih meja.

Priporočilo:

Zelo učinkovit pri projektih, kjer je potrebno **koordiniranje, povezovanje in komunikacija**. Priporočljivo je vzpostaviti **redne stične točke**, kjer dobi priložnost izraziti svoje misli in

predloge. Potrebuje **povratno informacijo** – pozitivno priznanje povečuje njegovo motivacijo. Pomembno je, da se mu ne naloži preveč čustvenih bremen skupine, saj je občutljiv na konflikte in bo hitro nase prevzel odgovornost za skupinsko vzdušje.

4. Poslovna sekretarka – Jagnje/Želva

Opis stila: Zanesljiva, skromna, usmerjena na podporo drugim. Ne mara izpostavljenosti, a je zelo pozorna na podrobnosti.

Priporočilo:

Sodelovanje bo najbolj učinkovito, če se vzpostavi **dolgoročno stabilno razmerje z jasno rutino**. Pomembno je, da se njen prispevek prepozna tudi, če ga sama ne izpostavi – npr. preko **pohvale znotraj tima** ali **osebnega priznanja**. Dobra strategija je vključitev v procese, ki zahtevajo **vestnost in zanesljivost**, ne pa stalno preusmerjanje pozornosti.

5. Tehnični vodja – Lev/Zajček

Opis stila: Hiter, ciljno usmerjen, naravno prevzema pobudo. Lahko ima težave s potrpežljivostjo ali vključevanjem počasnejših sodelavcev.

Priporočilo:

Zelo primeren za **projektno vodenje**, hitro reševanje težav in zastopanje skupine navzven. Vendar potrebuje **sistemski nadzor nad svojo dominanco**, da ne preglasi drugih. Priporočljivo je, da se v skupini dogovori za pravila vključevanja vseh članov. Uporaben je za **aktivacijo pasivnejših timov**, a mora biti jasno, da vodenje temelji na sodelovanju, ne le učinkovitosti.

6. Direktorica – Lev/Želva

Opis stila: Empatična, odzivna, komunikativna. Zelo občutljiva na razpoloženje v skupini. Lahko preobremenjena s čustvenimi aspekti vodenja.

Priporočilo:

Zelo uspešna v **vodenju ljudi**, v motiviranju in gradnji timske klime. Potrebna je podpora v oblikovanju **strukturiranih mehanizmov odločanja**, saj ji čustvena komponenta lahko otežuje ostrejša, neosebne odločitve. Dobro sodeluje v okoljih, kjer je **čustvena inteligenca priznana kot ključna vrednota** – vendar naj se občasno umakne v “strateški pogled”, stran od operativne čustvene dinamike.

7. Strokovna sodelavka – Jagnje/Želva

Opis stila: Tiha moč z visoko analitično sposobnostjo. Ni zanesenjaška, ne mara površnosti in neposredne komunikacije brez vsebine.

Priporočilo:

Sodelovanje bo uspešno, če prejme **vnaprej strukturirane zahteve in čas za poglobljeno delo**. Ne potrebuje stalnega nadzora, ampak **avtonomijo znotraj jasnih mej**. Vključi naj se v procese, kjer je pomembna **natančnost, logika in stabilnost**, ne pa v kratkoročne, emocionalno nabite projekte.

8. Anonimen 3 – Jagnje/Želva

Opis stila: Zelo previden, potrebuje strukturo, red in spoštljivo okolje. Nerač nastopa, pogosto tiho opravlja naloge.

Priporočilo:

Ključno je vzpostaviti **podporno okolje brez pritiska**, jasno strukturirati komunikacijo in postopke. Pogosto mu koristi **mentorstvo ali tihi zaveznik v timu**, ki ga spodbuja in opolnomoča. Priporočljivo mu je dajati naloge, kjer lahko samostojno, a v varnem okviru, razvije svojo učinkovitost.

8 GRAFIČNO POROČILO: Vedenjski stili zaposlenih na CEROP d.o.o.

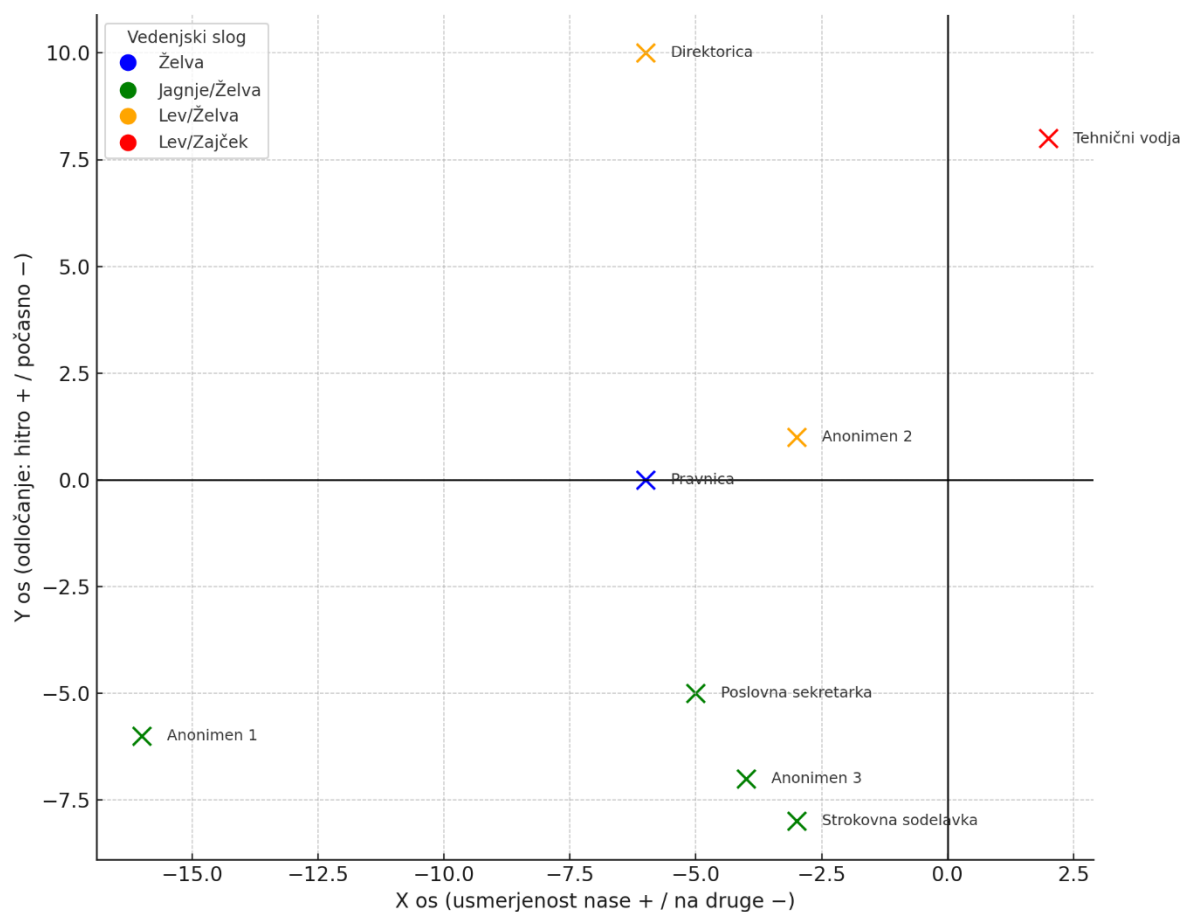
Spodnji grafični prikaz predstavlja **razporeditev osmih zaposlenih glede na njihovo vedenjsko lego na koordinatnem sistemu X–Y**, kjer:

- **X os** prikazuje usmerjenost:
 - desno (X+) = usmerjenost nase (npr. samoiniciativa, samostojnost),
 - levo (X–) = usmerjenost na druge (npr. skrb za odnose, sodelovanje);
- **Y os** prikazuje hitrost odločanja:
 - navzgor (Y+) = hitro, impulzivno odločanje (Zajček),
 - navzdol (Y–) = počasno, premišljeno odločanje (Želva).

Prikazani položaji zaposlenih:

Zaposleni	X os	Y os	Kvadrant	Slog
Pravnica	-6	0	II – introvertirani socialni	Želva
Anonimen 1	-16	-6	III – previdni analizatorji	Jagnje/Želva
Anonimen 2	-3	1	II – družabni spodbujevalci	Lev/Želva
Poslovna sekretarka	-5	-5	III – skromni stabilizatorji	Jagnje/Želva
Tehnični vodja	2	8	I – hitri odločevalci	Lev/Zajček
Direktorica	-6	10	II – empatični vodje	Lev/Želva
Strokovna sodelavka	-3	-8	III – strukturirani realisti	Jagnje/Želva
Anonimen 3	-4	-7	III – tihi podporniki	Jagnje/Želva

Graf 1: Vedenjski stili zaposlenih glede na delovna mesta



Vir: lasten

Interpretacija grafa:

- **Večina zaposlenih se nahaja v II. in III. kvadrantu**, kar pomeni, da v medosebnih stikih dajejo prednost sodelovanju, podpori in harmoniji – **timsko usmerjeni** posamezniki.
- **Štirje zaposleni se nahajajo v III. kvadrantu**, kar kaže na **previdnost, introvertiranost in usmerjenost v stabilnost**.
- **Le tehnični vodja (I. kvadrant)** izstopa kot dinamičen odločevalec, kar lahko pomeni, da **prevzema vodilno vlogo v spremembah**.

Pomen ugotovitev za vodenje in optimizacijo delovanja:

Ugotovitve vedenjske analize zaposlenih imajo pomembne implikacije za kakovost vodenja in strateško upravljanje kadrov v podjetju CEROP d.o.o. Analiza kaže na izrazito prevlado slogov Jagnje/Želva in Lev/Želva, kar pomeni, da večina zaposlenih deluje v okvirih stabilnosti, predvidljivosti, natančnosti in visoke zanesljivosti. Takšni profili so ključni za ohranjanje kakovosti, urejenih postopkov in dolgotrajne operativne vzdržnosti organizacije.

Vendar pa ti isti vedenjski slogi prinašajo tudi izzive na področju prožnosti, inovativnosti in odločanja pod pritiskom. Posamezniki z nižjo stopnjo proaktivnosti in hitre odzivnosti potrebujejo jasno vodstvo, strukturirano okolje in podporo pri uvajanju sprememb. Zato je ključnega pomena, da vodstvo razume raznolikost slogov in vpelje **diferencirane pristope k vodenju**, ki bodo podprli:

- **ustrezno razporejanje vlog glede na vedenjske značilnosti posameznikov,**
- **ciljno vodenje tistih, ki potrebujejo več potrditve in usmeritve,**
- **krepitev sodelovanja med hitro odzivnimi (npr. Lev/Zajček) in premišljenimi sodelavci (Lev/Želva).**

Rezultati analize omogočajo tudi optimizacijo komunikacijskih tokov znotraj organizacije. Z boljšo usklajenostjo vedenjskih slogov in pričakovanj vodstva lahko organizacija doseže višjo učinkovitost, manj nesporazumov in večjo notranjo motivacijo zaposlenih.

Pomembno je, da se vodstvo zaveda, da voditi vse enako ne pomeni voditi pravično ali učinkovito. Nasprotno – **učinkovito vodenje temelji na zmožnosti prilagajanja slogu sodelavca**, spodbujanju njegovega potenciala ter uravnoteženju potreb tima kot celote.

Zato naj bodo ugotovitve te analize podlaga za:

- razvoj **individualiziranih pristopov vodenja** (coaching, mentorstvo),
- bolj premišljeno oblikovanje **timskih sestav** glede na vedenjske kompatibilnosti,
- in oblikovanje **programov razvoja mehkih veščin**, zlasti za tiste profile, kjer je opazna zadržanost, prevelika previdnost ali neizražena pobuda.

Na ta način CEROP ne le ohranja obstoječo kakovost, temveč postavlja temelje za trajnostni razvoj, v katerem se vedenjske razlike ne odpravljajo, temveč postajajo **ključno orodje strateškega kadrovskega vodenja**.

9 Skupni profil ekipe CEROP d.o.o.

Analiza vedenjskih slogov zaposlenih v CEROP d.o.o. razkriva **zelo izrazit in koherenten skupinski profil**, ki temelji na vrednotah stabilnosti, odgovornosti, natančnosti in medosebnega spoštovanja. Večina članov ekipe se nahaja v kvadrantih vedenjskih slogov **Jagnje/Želva** in **Lev/Želva**, kar pomeni, da gre za posameznike, ki so:

- **premišljeni,**
- **usmerjeni v dolgoročne cilje,**
- **vestni in natančni pri izvajanju nalog,**
- **ter izrazito spoštljivi v odnosih.**

Skupinski profil kaže na **organizacijsko kulturo, ki spodbuja varnost, predvidljivost in strokovno delovanje**, vendar se hkrati sooča z določenimi tveganji, kot so:

- **zadržanost pri izražanju pobud,**
- **nižja dinamika sprememb,**
- **in zmanjšana inovativnost v bolj nepredvidljivih kontekstih.**

Prisotnost enega profila tipa **Zajček (tehnični vodja)** prinaša nujno dinamiko, hitrost odzivanja in energijo, vendar ta energija v skupnem profilu še vedno ostaja **manjšinska**. To nakazuje potrebo po **aktivnem usklajevanju različnih vedenjskih hitrosti znotraj tima**, še posebej v obdobjih sprememb ali uvedbe novih projektov.

Ključne značilnosti skupnega profila:

- Visoka notranja motivacija za kakovostno in odgovorno delo.
- Vrednote, ki temeljijo na stabilnosti, varnosti in vzajemnem spoštovanju.
- Nizka impulzivnost, kar omogoča pretehtano odločanje.
- Potencial za odlično delovanje v urejenih, strukturiranih sistemih.

- Nižja verjetnost spontanega prevzemanja vodstvene pobude znotraj tima (razen vloge formalnega vodstva).

Skupni vedenjski profil ekipe CEROP d.o.o. predstavlja **močno podlago za zanesljivo, sistemsko in varno delovanje**, kar je izredno pomembno pri delu z občutljivimi vsebinami in v javnih službah. Hkrati pa organizacija lahko s pomočjo te analize strateško razvija **notranjo dinamiko**, zlasti z uvajanjem spodbud za večjo **proaktivnost, krepitev komunikacijske odprtosti in ciljno usmerjen razvoj vodstvenih kompetenc**.

Tabela 2: Analiza razporeditve vedenjskih slogov zaposlenih v CEROP D.O.O.

Vedenjski slog	Število zaposlenih	Delovno mesto
<i>Jagnje/Želva</i>	4	<i>Anonimen 1, Poslovna sekretarka, Strokovna sodelavka, Anonimen 3</i>
<i>Lev/Želva</i>	2	<i>Anonimen 2, Direktorica</i>
<i>Lev/Zajček</i>	1	<i>Tehnični vodja</i>
<i>Želva</i>	1	<i>Pravnica</i>

Vir: lasten

9.1 Timski profil ekipe

Na podlagi vedenjske analize osmih zaposlenih v podjetju CEROP d.o.o. lahko oblikujemo jasen in prepoznaven **timski profil ekipe**, ki temelji na prevladi vedenjskih slogov **Jagnje/Želva** in **Lev/Želva**. Skupaj ti slogi predstavljajo kar **6 od 8 zaposlenih**, kar pomeni, da je tim kot celota izrazito **usmerjen v stabilnost, strukturiranost, odgovornost in zanesljivo izvajanje nalog**.

Ekipe kot celota deluje v smeri:

- **pozornega premisleka pred dejanjem,**
- **skrbno načrtovanih odločitev,**
- **spoštovanja pravil, postopkov in odnosov,**

- **izogibanja konfliktom in tveganjem.**

Takšen profil ekipe je značilen za organizacije, kjer so ključne vrednote **natančnost, dolgoročna zanesljivost in skrb za dobrobit kolektiva**. Hkrati pa odpira vprašanje o **dinamičnosti, fleksibilnosti in hitrosti odzivanja na spremembe**, saj je impulzivnih ali visoko proaktivnih profilov v timu razmeroma malo.

Glavne značilnosti timskega profila:

- **Strukturiranost:** večina članov ekipe deluje znotraj jasno postavljenih okvirjev in daje prednost predvidljivosti pred inovacijo.
- **Varnost in odnosi:** odnosi med člani ekipe temeljijo na spoštovanju, vljudnosti in želji po izogibanju konfliktom.
- **Samodisciplina in odgovornost:** naloge se izvajajo vestno, a pogosto brez ambicije po preseganju pričakovanj.
- **Zmerna dinamika:** tim deluje usklajeno, vendar previdno – brez pretiranih nihanj v pobudah ali konfliktih.

Poleg tega **en profil Lev/Zajček (tehnični vodja)** predstavlja pomemben dejavnik dinamike in pobude, kar je dragoceno za ravnovesje v skupini.

Timski profil CEROP d.o.o. odraža **zelo uigrano, stabilno in premišljeno delovno okolje**, ki pa potrebuje:

- **usmerjeno spodbujanje proaktivnosti,**
- **krepitev odločnosti v zahtevnih situacijah in**
- **notranji prostor za odprto izražanje idej in predlogov.**

Z razumevanjem timskega vedenjskega profila se odpirajo priložnosti za **ciljno vodenje**, bolj uravnoteženo oblikovanje delovnih skupin ter načrtovanje razvoja zaposlenih v skladu z njihovimi naravnimi prednostmi.

9.2 Predlog za uravnoteženje timske dinamike

Na podlagi skupnega vedenjskega profila ekipe CEROP d.o.o., kjer prevladujejo slogi Jagnje/Želva in Lev/Želva, je tim kot celota izrazito močan v zagotavljanju **stabilnosti, zanesljivosti in natančnosti**, a hkrati manj naravno usmerjen v **inovativnost, hitre pobude in odločanje pod pritiskom**.

Za dolgoročno uspešnost in prilagodljivost v spreminjajočem se okolju priporočamo **uravnoteženje timske dinamike** z naslednjimi ukrepi:

1. Aktivna podpora hitrejšim in proaktivnim slogom

Zaposleni z vedenjskim slogom Zajček (npr. tehnični vodja) ima naravno sposobnost hitrega odzivanja, prevzemanja pobud in povezovanja ekipe. Pomembno je, da se:

- **prepoznajo kot nosilci dinamike** in sprememb,
- jim omogoči **več prostora za pobude in predloge**,
- in jih vključi v **projektnem vodenju ali predstavitev sprememb**.

2. Krepitev izražanja mnenj pri zadržanih slogih

Zaposleni z bolj zadržanimi vedenjskimi slogi pogosto ne izražajo svojih misli, tudi ko imajo dragocena opažanja. Vodstvo naj uvede:

- **strukturirane oblike izražanja** (npr. krogi mnenj, pisne povratne informacije),
- **varno okolje**, kjer je izražanje mnenja spodbujeno, ne presojava,
- **redna ena-na-ena srečanja**, kjer lahko zaposleni izrazijo ideje brez skupinskega pritiska.

3. Uvajanje začasnih (rotacijskih) vodstvenih vlog

Da bi zmanjšali pasivnost in okrepili prevzemanje pobude, predlagamo uvedbo:

- **rotacijskih vlog vodenja manjših projektov ali timskih nalog**,
- s tem zaposleni pridobijo izkušnje v **odločanju, usklajevanju in vodenju**,

- kar vodi k bolj uravnoteženemu razvijanju **vodstvenih potencialov** v širšem krogu ekipe.

4. Razvoj čustvene in komunikacijske samozavesti

Ker je večina zaposlenih zelo spoštljiva in previdna, se pogosto **izogibajo neposrednim povratnim informacijam**, kar lahko omejuje učenje in razvoj tima. Priporočamo:

- **treninge za asertivno komunikacijo**,
- delavnice za **podajanje in sprejemanje povratne informacije**,
- in vzpostavitev **kulture konstruktivne razprave**, kjer je nesoglasje sprejeto kot priložnost, ne grožnja.

5. Kombiniranje vedenjskih slogov v delovnih skupinah

Pri oblikovanju projektnih ali strateških skupin je smiselno:

- **namenoma kombinirati hitre, dinamične sloge (Lev/Zajček) z bolj premišljenimi in sistematičnimi (Jagnje/Želva, Lev/Želva)**,
- saj se tako povečuje ravnovesje med **akcijo in refleksijo** in
- ustvarja okolje, kjer se ideje preverjajo, a tudi uresničujejo pravočasno.

Z uravnoteženjem dinamike v timu CEROP d.o.o. se organizacija ne odpoveduje stabilnosti – temveč jo nadgrajuje z elementi **odzivnosti, sodelovalne odločnosti in inovativne agilnosti**, kar je ključ do dolgoročne konkurenčnosti tudi v javnem sektorju.

10 Rezultati in ugotovitve

Projektna analiza kompetenc in vedenjskih slogov zaposlenih v podjetju CEROP d.o.o. je ponudila poglobljen vpogled v **osebnostne dinamike, potencialne sodelovanja** ter **izzive za nadaljnji razvoj** znotraj organizacije. Z uporabo vedenjskega modela in individualnih interpretacij profilov zaposlenih so bili doseženi naslednji ključni rezultati in ugotovitve:

1. Ugotovljen prevladujoč timski slog: Jagnje/Želva in Lev/Želva

Večina zaposlenih v timu izraža vedenjske vzorce, ki temeljijo na:

- visoki **odgovornosti**,
- **vestnosti in natančnosti pri delu**,
- spoštovanju pravil in **harmoničnih odnosov**.

To kaže na izjemno stabilno, zanesljivo in strukturirano delovno okolje, kar je pomembna prednost zlasti v kontekstu javnih služb in dela z občutljivimi procesi.

2. Prisotna previdnost in zadržanost pri odločanju

Več kot polovica zaposlenih se nahaja v spodnjih kvadrantih koordinatnega vedenjskega modela (Želva), kar kaže na:

- **počasnejši odzivni čas**,
- **potrebo po predvidljivosti in varnosti** ter
- **pogosto zadržanost pri podajanju lastnih pobud**.

To je lahko izziv za organizacijo, ki se želi hitreje prilagajati spremembam ali učinkoviteje upravljati z dinamičnimi nalogami.

3. Identificirani posamezniki z visoko odzivnostjo (Zajček profili)

En zaposleni ima vedenjske sloge, ki vključujejo komponento »Zajček«, kar pomeni:

- več **iniciative**,
- **hitro odločanje** in

- **socialno energijo.**

Ti profili so ključni za spodbujanje notranje dinamike, projektnega vodenja in inovacijskih pobud. Pomembno je, da jih organizacija prepozna kot **nosilce sprememb**, vendar ob tem ne preobremeni njihove naravne odprtosti.

4. Timska usklajenost je visoka, a obstaja tveganje za preveliko homogenost

Skupni timski profil razkriva visoko stopnjo podobnosti med večino članov, kar pozitivno vpliva na:

- **zaupanje, sodelovanje in spoštovanje** znotraj ekipe,
- hkrati pa lahko vodi v **nižjo stopnjo konstruktivnih nesoglasij**, kar je pomemben dejavnik inovativnosti.

Raznoliki slogi (npr. Lev/Zajček) so v manjšini, zato jih je smiselno vključevati v naloge, kjer so pomembni odzivnost, odločanje in povezovanje med oddelki.

5. Identificirana so bila jasna priporočila za individualno in timsko nadgradnjo

Vsi vedenjski slogi so bili opremljeni s **konkretnimi priporočili za vodenje, sodelovanje in motivacijo posameznikov**, kar omogoča:

- **personalizirano vodenje,**
- bolj premišljeno oblikovanje delovnih skupin in
- **ciljno usmerjen razvoj kompetenc**, ki dopolnjujejo naravne vedenjske značilnosti zaposlenih.

Rezultati analize so potrdili, da CEROP d.o.o. razpolaga z močno osnovo **zanesljivega, stabilnega in strokovno usmerjenega tima**, ki pa bo v prihodnje še bolj učinkovit, če se sistematično vpeljejo elementi:

- spodbujanja pobud,
- krepitev odločnosti,
- ter podpore bolj odzivnim in vodstvenim profilom v vlogi razvojnih nosilcev sprememb.

11 Smernice za učinkovitejše vodenje CEROP d.o.o.

Na podlagi izvedene analize vedenjskih slogov, timske dinamike ter gradiva, ki so ga pripravile študentke v sodelovanju z organizacijo, oblikujemo konkretne smernice za učinkovitejše vodenje podjetja CEROP d.o.o. Smernice temeljijo na realnih opažanjih, izmerjenih vedenjskih vzorcih in potrebah organizacije po nadaljnjem razvoju notranjih potencialov.

1. Individualiziran pristop k vodenju

Opis:

Ker v podjetju obstaja izrazita raznolikost vedenjskih slogov, je ključno, da vodje razvijejo sposobnost **prilagajanja svojega vodstvenega sloga posameznikom**. Jagnje potrebuje spoštljivost in varnost, Želva strukturo in čas, Zajček spodbudo in hitro dinamiko, Lev pa jasne cilje in avtonomijo.

Ukrepanje:

- Pripraviti notranje **profile zaposlenih na osnovi vedenjskih slogov**, ki služijo kot vodnik za vodje.
- Vodjem zagotoviti **treninge o prilagajanju vodstvenih pristopov** glede na vedenjski slog zaposlenih.
- Vpeljati **prakse rednih pogovorov ena-na-ena**, kjer vodja ne le spremlja delo, ampak razvija odnos in razumevanje posameznika.
- Vpeljati enostavna orodja (npr. kartice slogov ali digitalni vpogled v profil), ki olajšajo hitro prilagajanje vodje zaposlenemu.

Učinek:

Zaposleni se počutijo bolj razumljene, motivirane in slišane. Vodje pa se izognejo univerzalnemu pristopu, ki pogosto ne zadostuje različnim potrebam tima.

2. Krepitev notranje pobude in proaktivnosti

Opis:

Analiza kaže, da se večina zaposlenih **ne izraža spontano**, kljub strokovni podkovanosti in

poznavanju področja. Za učinkovitejše delovanje je ključno spodbujati **kulturo, kjer pobuda ni izjema, ampak pričakovana norma**.

Ukrepanje:

- Uvesti sistem **mikro projektov**, kjer lahko zaposleni predlagajo in samostojno vodijo manjše izboljšave (npr. digitalizacija, poenostavitev postopkov).
- Vsak oddelek naj mesečno predstavi **en predlog izboljšave** – brez ocenjevanja, v spodbudnem duhu.
- Vpeljati **sistem pozitivne povratne informacije**, kjer se pobude prepoznajo in nagradijo (tudi simbolno).
- Vzpostaviti kulturo "varnih napak", kjer je eksperimentiranje dovoljeno brez negativnih posledic.
- Organizirati redne mesečne izzive (inovacijski teden, idejni maraton).

Učinek:

Povečana dinamika, več angažiranosti in občutek soodgovornosti za razvoj podjetja.

3. Razvoj mehkih veščin in samozavesti

Opis:

Rezultati in opazovanja študentk so pokazali, da nekateri zaposleni kljub strokovni odličnosti težko **izražajo svoje mnenje, vodijo pogovore ali podajajo povratno informacijo**. To vodi v zadržanost in zmanjšuje kolektivni učinek znanja.

Ukrepanje:

- Organizirati **delavnice asertivne komunikacije**, ki vključujejo vaje iz vsakodnevnih situacij v CEROP-u.
- Uvesti **simulacije sestankov**, kjer zaposleni varno vadijo nastopanje, podajanje mnenj in povratnih informacij.
- Uvesti program **"komunikacijski ambasador"**, kjer posamezniki z dobrimi komunikacijskimi veščinami podpirajo sodelavce pri razvoju.

- Vključiti podporno mentorstvo za novozaposlene – s poudarkom na socialni vključenosti in sodelovanju.

Učinek:

Zaposleni postanejo bolj samozavestni in pripravljeni na odprto sodelovanje, kar krepi učinkovitost tima in zmanjšuje pasivnost.

4. Vzpostavitev dinamičnega razvojnega okolja**Opis:**

Ugotovljeno je bilo, da ekipa deluje stabilno, a premalo dinamično. Pomanjkanje notranjih vzvodov za razvoj lahko dolgoročno zavira inovativnost in odzivnost.

Ukrepanje:

- Vpeljati **rotacijo vlog** znotraj oddelkov (npr. začasni projektni vodje, koordinacija sestankov).
- Vzpostaviti **"idejni forum"** – digitalno ali fizično tablo, kjer lahko vsak predlaga izboljšave ali zazna težave.
- Na vsakoletnih strateških dnevih **vključiti zaposlene v oblikovanje ciljev** in razvoja organizacije.
- Testno vpeljati 14-dnevne delovne cikle (agilni sprinti), kjer se cilji postavljajo in evalvirajo po fazah.

Učinek:

Organizacija postane bolj odzivna, zaposleni pa bolj vključeni v razvojne tokove, kar krepi občutek pripadnosti.

5. Strategija za upravljanje vedenjske raznolikosti

Opis:

Vodenje tima z raznolikimi vedenjskimi slogi zahteva posebne pristope. Homogenost zagotavlja stabilnost, a hkrati lahko vodi v manj inovativne rešitve, če ne omogočimo izražanja vseh slogov.

Ukrepanje:

- Pri oblikovanju projektnih skupin zagotoviti **kombinacijo različnih slogov** (npr. Lev z Jagnjetom, Želva z Zajčkom).
- Organizirati delavnico "**Vedenjski stili v praksi**", kjer zaposleni prepoznajo svoj slog in se naučijo sodelovati z drugačnimi profili.
- Vključiti vedenjske profile v **letne razgovore** in **načrte osebnega razvoja**.
- Namenoma povezovati profile z različnimi stili (npr. tihi z odločnimi), da se spodbuja učenje v praksi.

Učinek:

Izboljša se sodelovanje, zmanjša trenja in ustvari se bolj odprta, spoštljiva in učinkovita delovna klima.

6. Vzpostavitev sistema podpore vodjem

Opis:

Vodenje v okolju z visoko strokovnostjo in zadržanostjo zahteva vodje, ki so ne le operativno sposobni, ampak tudi komunikacijsko in emocionalno inteligentni. Vodje pogosto nimajo sistema za refleksijo ali podporo pri kompleksnih kadrovskih vprašanjih.

Ukrepanje:

- Vpeljati **mesečna intervizijska srečanja vodij**, kjer si izmenjujejo izkušnje in iščejo rešitve.
- Uvesti program "**senior–junior vodstveno mentorstvo**" znotraj podjetja ali z zunanjimi partnerji.

- Razviti **interni vodstveni priročnik**, ki vključuje konkretna orodja za prilagajanje slogu zaposlenih.
- Vzpostaviti **interni program za razvoj bodočih vodij** ("vodstvena akademija"), z letnim modulom mehkih in organizacijskih veščin.
- Vpeljati **reflektivni dnevnik vodij** kot orodje za sprotno analizo odnosov, odločitev in odzivov.

Učinek:

Vodje se počutijo manj izolirane, bolj usposobljene in bolj reflektivne pri vsakodnevnem vodenju.

Tabela 3: Povzetek smernic za učinkovitejše vodenje CEROP d.o.o.

Smernica	Ključni poudarki
1. Individualiziran pristop k vodenju	Prilagajanje vodstvenega sloga glede na vedenjski profil zaposlenega; ena-na-ena pogovori; krepitev zaupanja.
2. Krepitev notranje pobude in proaktivnosti	Mikro projekti, prepoznavanje pobud, simbolne nagrade, pričakovane izboljšave znotraj timov.
3. Razvoj mehkih veščin in samozavesti	Asertivna komunikacija, vaje izražanja mnenj, mentorski program za podporo tišjim profilom.
4. Vzpostavitev dinamičnega razvojnega okolja	Rotacija vlog, vključevanje v cilje, forum za ideje, spodbudno okolje za testiranje pobud.
5. Strategija za upravljanje vedenjske raznolikosti	Mešane delovne skupine, delavnice vedenjskih slogov, integracija profilov v razvojne načrte.
6. Vzpostavitev sistema podpore vodjem	Intervizije, mentorski par za vodje, interni vodstveni priročnik in reflektivna praksa.

Vir: lasten

12 Sklep

Projekt »Izboljšanje vodstvenih procesov skozi poglobljeno analizo kompetenc zaposlenih v podjetju CEROP d.o.o.« je z izvedbo celostne vedenjske analize zaposlenih ponudil pomemben vpogled v notranje dinamike organizacije, posamezne delovne sloge in ključne dejavnike, ki vplivajo na kakovost sodelovanja, vodenja ter skupinske učinkovitosti.

Z analizo vedenjskih slogov je bilo ugotovljeno, da tim deluje pretežno v okvirih stabilnosti, zanesljivosti in visoke odgovornosti – kar je za organizacijo, ki deluje v javnem interesu, izjemno dragoceno. Obenem so bile zaznane tudi potrebe po razvoju večje odprtosti, hitrejši odzivnosti in krepitvi proaktivnosti, zlasti pri zaposlenih, ki sicer delujejo strokovno, a zadržano.

Ključna vrednost projekta ni le v opisu stanja, temveč predvsem v oblikovanju konkretnih **smernic in priporočil za učinkovitejše vodenje**, ki temeljijo na:

- vedenjskih podatkih posameznikov,
- skupnem timskem profilu,
- praktičnih opažanjih študentk pri delu z zaposlenimi,
- in strokovno utemeljenih metodah razvoja kompetenc.

Projekt je dodatno prispeval tudi k razvoju študentk, ki so skozi analizo pridobile dragocene izkušnje sodelovanja z organizacijo, obenem pa je CEROP d.o.o. s tem dobil orodje, ki omogoča:

- bolj ciljno vodenje,
- premišljeno oblikovanje timov,
- učinkovitejšo podporo zaposlenim,
- in strateško upravljanje s človeškimi viri.

S sklepom projekta nastaja tudi priložnost za razmislek o širši organizacijski kulturi in o načinih, kako vrednote, kot so stabilnost in odgovornost, dopolniti z več poguma, odprtosti in inovativnosti. V tem ravnovesju tiči dolgoročna moč organizacije, ki želi biti hkrati **zanesljiva in prilagodljiva**.

CEROP d.o.o. s tem projektom ne le razume svoje sodelavce bolje, ampak je naredil tudi pomemben korak k ustvarjanju delovnega okolja, ki ni le strokovno, temveč tudi človeško zavzeto, razvojno usmerjeno in organizacijsko trajnostno.

Literatura in viri

1. Allen, J., Coenen, J., Humburg, M., Pavlin, S., Robert, P., Svetlik, I., & van der Velden, R. (2009). *Competencies and early labour market careers of higher education graduates*. ROA. https://www.researchgate.net/publication/239605704_Competencies_and_Early_Labour_Market_Careers_of_Higher_Education_Graduates
2. Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
3. Arzenšek, A., Boben, D., Juričko, A., Lepoša, P., Mrdaković, V., Potočnik, K., Rusiti, E., & Špital, M. (2019). *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc*. Skupina Primera. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/VKM/Prirocnik-za-uporabo-kompetencnega-modela-ter-presojanje-in-razvoj-kompetenc-za-vodje.pdf>
4. Arzenšek, A., et al. (2019). *Priročnik za uporabo modela kompetenc za kadrovice v državni upravi*. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/VKM/Prirocnik-za-uporabo-kompetencnega-modela-ter-presojanje-in-razvoj-kompetenc-za-kadrovice.pdf>
5. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
6. Boyatzis, R. E., & Saatcioglu, A. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*, 27(1), 92–108. <https://doi.org/10.1108/02621710810840785>
7. Brečko, D., & Painkret, S. (2018). *Mentor in mentorski proces*. Združenje za coaching. <https://coaching-zdruzenje.si/wp-content/uploads/2019/11/Mentor-in-mentorski-proces.pdf>
8. Drucker, P. F. (2004). Kako postati učinkovit manager? *Manager*, 11, 52–56.
9. Hudovernik, J. (2014). Kako vedenjski stili ravnaajo v določenih situacijah. Pridobljeno s <https://proacta.si/uncategorized-sl/kako-vedenjski-stili-ravnajo-v-dolocenih-situacijah-vedenjski-stili-in-humor/>
10. Kovač, J. (1999). Timsko delo – osnova participativne organiziranosti. *Industrijska demokracija*, 3(3), 5–8.
11. Možina, S. (2002). Učecha se organizacija – učeči se management. V: *Management – nova znanja za uspeh* (str. 12–45). Radovljica: Didakta.

12. Novak, P. (2017). Analiza kompetenc in potencialov – eden ključnih in prvih korakov pri razvoju zaposlenih. Pridobljeno s <https://www.competo.si/blog/analiza-kompetenc-in-potencialov-eden-kljucnih-in-prvih-korakov-pri-razvoju-zaposlenih/>
13. Vodopivec, V. (2011). Kako izvabiti iz zaposlenih najboljše. *Izobraževalni management*, 6, 6–9. <https://www.hrm-revija.si/wp-content/stevilke/HRM-stevilka-43.pdf>
14. Žalodec, R. (2018). *Metoda 360°*. https://psihologijadela.com/wp-content/uploads/2018/08/metoda-360_rosa-c5bealodec.pdf
15. DISC Insights. (n.d.). *William Marston, father of DISC*. <https://discinsights.com/pages/william-marston-disc>