

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

ERIKA GROŠELJ & JASNA PEROVŠEK

**UPRAVLJANJE S KOMPETENCAMI – PRIMER
TRGOVSKIH ORGANIZACIJ**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2004

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

ERIKA GROŠELJ & JASNA PEROVŠEK

Mentor: Redni prof. dr. IVAN SVETLIK

**UPRAVLJANJE S KOMPETENCAMI – PRIMER
TRGOVSKIH ORGANIZACIJ**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2004

Na prvem mestu bi se radi zahvalili mentorju, dr. Ivanu Svetliku, za pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Poleg tega bi se zahvalili tudi najinim staršem za vso podporo in potrpežljivost.

Posebno pa sva veseli, da sva se skozi pisanje diplomske naloge dobro razumeli.

TEORETIČNI DEL DIPLOMSKE NALOGE

1. TEORETIČNI UVOD	2
2. DEFINICIJE KOMPETENC IN MODELOV KOMPETENC	6
2.1. OPAZOVANJE KOMPETENC	10
2.2. NIVOJI KOMPETENC	11
2.3. POSAMEZNE IN SKUPINSKE KOMPETENCE	11
2.4. KOMPETENCE IN KLJUČNE KOMPETENCE	11
3. ZGODOVINA KOMPETENČNEGA MODELA	13
4. IZBIRA KLJUČNIH KOMPETENC PO PROGRAMU DESECO	14
4.1. AVTONOMNO DELOVANJE	21
4.2. INTERAKTIVNO UPORABLJANJE SOCIALNO-KULTURNIH ORODIJ	23
4.3. SODELOVANJE V DRUŽBENO RAZNOVRSTNIH SKUPINAH	25
5. KOMPETENČNA PIRAMIDA	28
6. TEMELJI KOMPETENČNEGA MODELA	30
6.1. RAZJASNITEV ZAHTEV IN PRIČAKOVANJ NA DELOVNEM MESTU	30
6.2. ZAPOSILITEV NAJBOLJŠIH LJUDI, KI SO NA RAZPOLAGO	32
6.3. MAKSIMIZACIJA PRODUKTIVNOSTI	32
6.4. DAJANJE VEČJE POMEMBNOСТИ 360-STOPENJSKEMU PROCESU POVRATNIH INFORMACIJ	33
6.5. PRILAGODITEV SPREMEMBAM	33
6.6. USKLADITEV OBNAŠANJA Z ORGANIZACIJSKIMI STRATEGIJAMI IN VREDNOTAMI	34
7. UPORABA KOMPETENČNIH MODELOV V ORGANIZACIJAH	35
8. STOPNJEVANJE UČINKOVITOSTI SISTEMA UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV S POMOČJO KOMPETENČNEGA MODELA	41
8.1. KORISTI KOMPETENČNEGA MODELA ZA SISTEM SELEKCIJE KADROV	42
8.2. KORISTI KOMPETENČNEGA MODELA ZA SISTEM USPOSABLJANJA IN RAZVIJANJA KADROV	43
8.3. KORISTI KOMPETENČNEGA MODELA ZA SISTEM OCENJEVANJA IN NAGRAJEVANJA KADROV	44
8.4. SPLOŠNE KORISTI KOMPETENČNEGA MODELA ZA SISTEM PLANIRANJA USPEHA ORGANIZACIJE	46
9. IDEALNI KOMPETENČNI MODEL ZA DELOVNO MESTO PRODAJALCA	50
PRAKTIČNI DEL DIPLOMSKE NALOGE	
10. UVOD V PRAKTIČNI DEL	53
11. PREDSTAVITVE TRGOVSKIH ORGANIZACIJ	54
12. METODA IN POSTAVITEV HIPOTEZ	68
13. ANALIZA REZULTATOV	74
14. UGOTOVITVE	96
15. PREVERJANJE HIPOTEZ	102
16. ZAKLJUČEK	104
17. VIRI IN LITERATURA	105
18. PRILOGE	109

Pri diplomski nalogi vsa si delo smiselno razdelili. Vire za teoretični del diplomske naloge vsa iskali neodvisno in jih kasneje vsebinsko združili. Pri praktičnem delu vsa organizacijo Spar Slovenija d.o.o. preučili skupaj, medtem ko je organizacijo E. Leclerc (Rudnidis d.o.o.) preučevala Jasna Perovšek, organizacijo Mercator d.d. pa Erika Grošelj.

TEORETIČNI DEL DIPLOMSKE NALOGE

1. TEORETIČNI UVOD

Organizacije, ki se soočajo s tekmovalnim okoljem in tehnološkim razvojem iščejo strukturalne rešitve, da bi bile kos težavam, ki jim pretijo. Stari način birokracije s tradicionalno piramidno strukturo ni dovolj fleksibilen. Išče se manj hierarhične strukture, ki dajejo večjo avtonomijo tudi nižjim nivojem organizacije. Vedno bolj se poudarja pomen kvalitete delovnega življenja. Gibanje, ki se zavzema za kvaliteto na delovnem mestu se je začelo širiti leta 1970. »Drucker pravi, da ima informacijska tehnologija močan vpliv na strukturalne spremembe znotraj organizacije.« (Cameron, 1992, *Structural Strategies* v Salaman, 1992: 125).

Glavna naloga srednjega managementa je prenos informacij, ki pa so lahko z moderno tehnologijo prenesene hitreje in učinkoviteje. Nove tehnologije so nadomestile ljudi in prevzele njihovo delo. Torej se potrebe po zaposlovanju srednjega managementa, katerega bistvena naloga je bila prenos informacij, manjšajo. Drucker pravi, da se bo potreba po znanju na spodnjih nivojih organizacije povečala. Za takšno obliko delovne strukture pa bodo odločilnega pomena jasni cilji in usklajena vizija. Ob vsem navedenem smo priča razslojevanju na delovnem mestu, ki opazno povečuje odgovornost na nižjih nivojih managementa. Zaradi pritiska okolja, predvsem pa zaradi sprememb v managerskih tehnologijah in potreb po fleksibilnosti, visoka delavnost zahteva od organizacije večjo stopnjo kontrole nad delom. V okviru tega pa se pojavljajo zahteve po kvaliteti in fleksibilnosti, ki se navsezadnje kažejo tudi pri visoki storilnosti na delu in samozadostnih delovnih skupinah. Ob vsem tem se oblikujejo moderne oblike organizacije. Poudarja se fleksibilnost, ki jo dosežemo skozi »just-in-time« način proizvodnje (Salaman, 1992).

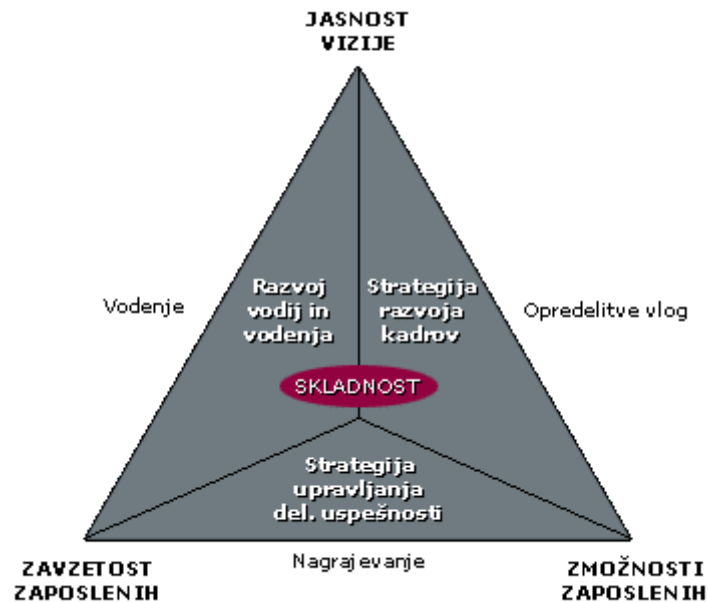
Prej omenjeno gibanje za kvaliteto delovnega življenja je doseglo višek 1960 in 1970 leta v Evropi, Avstriji in Severni Ameriki in je predstavilo štiri glavne tehnike, izmed katerih so bile tri usmerjene na samostojno delo, ena pa na skupinsko. Prvi sklop tehnik se nanaša na tako imenovano menjavanje dela, razširitev dela in obogatitev dela (JOB ROTATION, JOB ENLARGEMENT in JOB ENRICHMENT). Drugi sklop tehnik pa se nanaša na sestavljene avtonomne skupine (COMPOSITE AVTONOMOUS GROUP), kjer je v ospredju predvsem skupinsko delo (Salaman, 1992).

Ob vseh omenjenih spremembah pa postajajo ključnega pomena kompetence. Znanje v pogojih eksplozivnega globalnega, zlasti tehnološkega razvoja, zastareva danes ponekod že v šestih mesecih. In ljudje...tudi! Od tod ne preseneča zanimanje za uvajanje sistema kompetenc, ki presegajo ozek pojem znanja, ampak pomenijo sposobnost uporabe novega in novega znanja, vse zmožnosti, ki jih nekdo potrebuje, da bi uspešno opravil določeno delo, naloge ali odigral svojo vlogo v poslovnih procesih. Pojem kompetenc je leta 1973 utemeljil v znamenitem besedilu za revijo American Psychologist David McClelland, v naslednjih treh desetletjih pa utrdili številni avtorji. V prakso številnih podjetij po svetu so model kompetenc vpeljevale specializirane svetovalske hiše, saj je bilo možno na ta način vzpostaviti temeljno, enotno infrastrukturno platformo kadrovske arhitekture podjetij in predvsem precej bolje upravljati delovno uspešnost posameznikov, skupin, timov, oddelkov in celotnih poslovnih sistemov. Znanje za ta cilj ne zadostuje. Za učenje so poleg znanja (KAJ) potrebne veščine (KAKO) in odnos, vedenjske in osebnostne lastnosti (ZAKAJ) (www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/, 14.03.2004).

Okolje velike večine današnjih podjetij je nepredvidljivo. Ni ga možno nadzorovati in tudi ne napovedovati. Zato ne preseneča, da se številne poslovne strategije, projekti in programi sprememb ne uresničujejo tako, kot so bili zastavljeni. Statistika je neprizanesljiva: takšnih odstopanj je 90%. Rešitev torej ni v strategijah, ampak v ljudeh in vrednotah, ki jih usmerjajo, v sposobnosti organizacij hitro se učiti in spreminjati. Spreminjanje vedenjskega konteksta, v katerem so se posamezniki pripravljani sami spreminjati, pa je vse prej kot enostavno. Cilji kadrovskega organizacijskega podsistema so zato vse bolj jasni: hiter prevod poslovne strategije v akcije; učinkovito in uspešno obvladovanje tistih procesov, ki predstavljajo vrednost za kupce; omogočanje polnega prispevka vseh posameznikov in ne le ključnih kadrov; ustvarjanje pogojev za nenehno spreminjanje in učenje. Te kompleksne naloge lahko

med seboj integralno povežemo z modeloma upravljanja človeških zmožnosti in razvoja kadrov :

1. model upravljanja človeških zmožnosti :

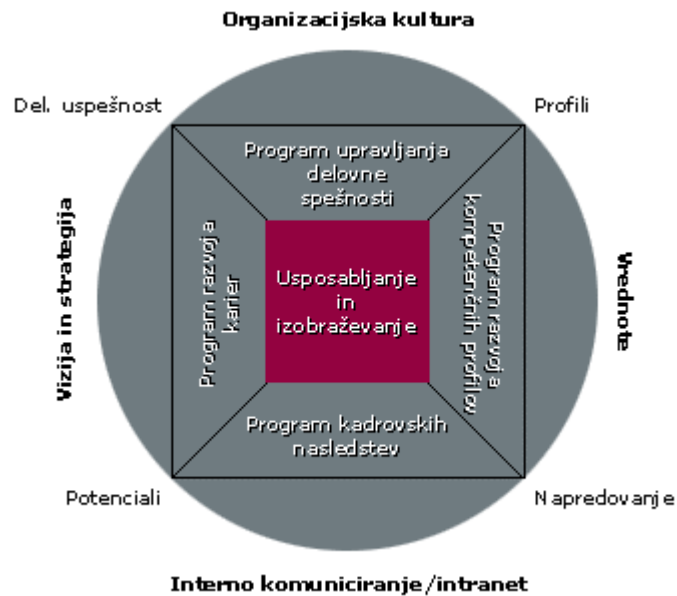


Slika 1: Prikaz modela upravljanja človeških zmožnosti.

Vir: www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/, 14.03.2004.

Slika 1 prikazuje, kako lahko organizacija uporabi zavzetost in zmožnosti zaposlenih za uresničevanje zastavljene vizije. Pri tem pa je pomembno, da so strategije upravljanja delovne uspešnosti, razvoja kadrov ter vodij in vodenja usklajene. Človeške zmožnosti se po modelu upravljajo skozi opredelitev delovnih vlog ter skozi nagrajevanje.

2. model razvoja kadrov:



Slika 2: Prikaz modela razvoja kadrov.

Vir: www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/, 14.03.2004.

Slika 2 prikazuje razvoj kadrov. Model v ospredje postavlja usposabljanje in izobraževanje. Pri razvijanju kadrov lahko organizacija uporablja programe upravljanja delovne uspešnosti, razvoja kompetenčnih profilov, kadrovskih nasledstev in razvoja karier.

2. DEFINICIJE KOMPETENC IN MODELOV KOMPETENC

»NI TEŽKO ZNATI, TEŽKO JE UPORABITI TISTO, KAR ZNAMO.«
(star kitajski rek)

Vir: Tomažič, 2002.

V uvodu sva uvrstili pojem kompetenc v koncept upravljanja človeških virov. Sedaj pa bova podali nekaj osnovnih definicij kompetenc. Bistvo kompetenc pa lahko razberemo že iz zgoraj napisanega pregovora.

Pojem kompetenc je v laični javnosti, v dnevnem pogovoru ali žargonu, običajno enačen ali prevajan kot pristojnost. To je pravna razlaga pojma kompetence. V strokovni literaturi uporabljajo pojem kompetenc drugače in s časom bo takšna opredelitev, kot je razvidna v nadaljevanju, gotovo pridobivala na uporabi v dnevni praksi. Kompetence so namreč vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito in v skladu s standardi delovne uspešnosti, izvrši določeno nalogo, opravi delo ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Obsegajo znanja, veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, vrednote, samopodobo, ipd... vse tisto, kar je skupaj precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je to znanje samo po sebi (www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/, 14.03.2004).

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

Kompetence so lahko tudi odgovor na vprašanje, kaj so kakovostni sodelavci. Pri ocenjevanju kakovosti delavcev se ponavadi sklicujemo na njihovo formalno izobrazbo in delovne izkušnje. Vsak med nami pa zelo dobro ve, da na primer diploma iz sociologije še ne pomeni, da imamo opraviti z dobrim sociologom. Če nimamo meril, po katerih bi lahko presojali kakovost delavcev, je težko primerno izvajati vse nadaljnje kadrovske aktivnosti: selekcijo, usposabljanje/izobraževanje, ocenjevanje delovne uspešnosti in potenciala, načrtovanje kariere...(Tomažič, 2002).

Kompetence so tiste karakteristike in merljivi vzorci obnašanja, znanje in veščine, ki prispevajo k izjemnemu delu – delu, ki presega ostala dela. Kompetence delimo na generične, delovno specifične in organizacijsko specifične. Generična kompetenca je tista, ki je skupna za podobna opravila ali skupino delovnih mest. Delovno specifična kompetenca je tista, ki je enaka ali specifična za določeno funkcijo. Organizacijsko specifična kompetenca pa je kompetenca, ki se nanaša na različne pozicije v organizaciji (Dubois, 1998).

Razvrstitev kompetenc je možna na več načinov :

- temeljne ali splošne (core) kompetence – praviloma za vse zaposlene in prenosljive med različnimi opravili;
- generične (generic) kompetence – skupne za podobna opravila ali skupine delovnih mest;
- delovno specifične (role specific) kompetence – specifične za posamezna delovna mesta ali opravila (www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/, 14.03.2004).

Kompetence je mogoče razvrstiti tudi kot :

- vidne ali opazne kompetence (npr. znanje, veščine, spretnosti), ki jih je mogoče razmeroma enostavno razvijati z izobraževanjem in urjenjem in
- nevidne ali skrite kompetence (npr. lastnosti, vedenja, vrednote, prepričanja), ki jih je težje razvijati z izobraževanjem in je enostavneje izbirati »prave ljudi na prava mesta« (www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/, 14.03.2004).

Pogosto je sklepní izdelek dela pri razvrstitvi kompetenc t.i. kolo kompetenc, ki povzema vse kompetence, ki so jih v neki organizaciji identificirali kot pomembne za razvoj. Določitev ravni zahtevanih kompetenc nastaja v interakciji tistih, ki neko delo najbolj poznajo ali celo sami opravljajo. Za te namene je najbolj uporabiti študijsko delavnico, na kateri sodelujejo vodja, kadrovski ekspert, tehnolog ali organizator in izvajalci, ki to delo dobro opravljajo. V nekaterih okoljih uporabljajo kot dopolnitev predhodni strukturirani vedenjski intervju, drugje se (prehitro!) zadovoljijo s splošno dosegljivimi katalogi kompetenc. Določitev doseženih kompetenc je običajno naloga neposrednega vodje ob letnih (razvojnih) razgovorih oziroma v procesu upravljanja delovne uspešnosti posameznika. Razlika med zahtevanimi in doseženimi kompetencami ponuja možnost za ustrezna ravnanja in vodenje politike razvoja kadrov (napredovanje, urjenje, premestitev, razvoj, ipd.) (www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/, 14.03.2004).

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

Ameriški leksikon pojem kompetence označuje kot stanje oziroma kvaliteto, ko je posameznik ustrezno ali dobro usposobljen oziroma pristojen (pooblaščen). Za splošno predstavo je ta definicija v redu, a ne razjasni kaj se, ko govorimo o kompetencah, pravzaprav meri in ocenjuje (Lucia & Lepsinger, 1999: 5).

Bolj relevantna definicija kompetenc, ki je v korporacijskih okoljih širše sprejeta med strokovnjaki človeških virov kot prejšnja, je osnovana na osebnostnih lastnostih posameznika, od katerih so odvisni delovni rezultati, delovna učinkovitost in kakovost dela (Klemp, 1980, *The What, Why, and How of Competency Models* v Lucia & Lepsinger, 1999: 5).

Bolj natančna definicija pa je nastala na kongresu v Johannesburgu leta 1995. Kompetenca je skupina povezanega znanja, splošnih sposobnosti (skills = zmožnosti) in vedenja, ki ima vpliv na glavne dele opravljanja delovnih nalog posameznika. Kompetenca ima vpliv na posameznikovo vlogo in odgovornost pri delu in je v vzajemni zvezi (soodnosna) s kakovostjo in učinkovitostjo opravljanja dela. Učinkovitost dela je lahko merjena s pomočjo določenih standardov in jo lahko izboljšujemo preko razvijanja in usposabljanja (Parry, 1996, *The What, Why, and How of Competency Models* v Lucia & Lepsinger, 1999: 5).

Pri definiranju pojma kompetence nastajajo težave, kajti definicij je skoraj toliko kot avtorjev. Stična točka, ki povezuje vse avtorje, je njihovo strinjanje glede delovanja kompetence in ga lahko izrazimo s formulo:

KOMPETENCA → ORGANIZACIJSKO OBNAŠANJE → DELOVNA USPEŠNOST.

Izhodiščna točka detekcije kompetenc so delovne aktivnosti, ki jih posameznik dejansko opravlja (ne njegova formalna odgovornost), in organizacijsko obnašanje, ki se razvije pri

opravljanju aktivnosti. Z natančno analizo organizacijskega obnašanja, ki mu lahko rečemo tudi vidni del kompetenc, se nato lahko dokopljemo do sposobnosti, ki so za takim organizacijskim obnašanjem. (Tomažič, 2002).

Kot primer lahko navedeva organizacijsko vlogo, katere aktivnosti od posameznika zahtevajo stalno prilagajanje spremembam, ki jih narekuje okolje:

Organizacijsko obnašanje	Sposobnosti
-predvideti spremembe na podlagi informacij iz okolja in se prilagajati spremembam	-sposobnost za delo v stresnih razmerah -fleksibilnost mišljenja -inovativnost -sposobnost dojemanja celote (ne zgolj posameznih elementov)

Tabela 1: Primer potrebnih sposobnosti za določeno organizacijsko obnašanje.

Vir: Tomažič, 2002.

Seveda pa ne smemo z osredotočanjem pozornosti na sposobnosti, zanemariti drugih dveh členov kompetenc – znanja in izkušenj. Sposobnosti so razmeroma trajne posameznikove značilnosti, ki jih ne moremo poljubno spreminjati, znanje in izkušnje pa so mnogo dovzetnejše za spreminjanje in razvoj. Za dolgoročno napovedovanje posameznikove delovne uspešnosti ima analiza in ocena sposobnosti bistveno večjo težo od znanja in izkušenj.

V kompetenčnem profilu so opredeljene kompetence, ki posamezniku omogočajo uspešno opravljanje organizacijske vloge. V njem podjetje določi kakovostna merila, ki jih mora izpolnjevati posameznik, da bi lahko čim bolje opravljal delo v specifičnem tehničnem, strateškem in kulturnem okolju podjetja. Kompetenčne profile lahko zato obravnavamo kot nekakšne standarde poslovne odličnosti na področju človeških virov. Ker je koncept kompetenc in organizacijske vloge usmerjen v iskanje tistih karakteristik, ki posamezniku omogočajo delovno uspešnost, lahko kakovost delavca definiramo kot stopnjo skladnosti med organizacijskim kompetenčnim profilom in njegovim osebnih kompetenčnim profilom (Tomažič, 2002).

Pogosto se v okviru kompetenc uporablja pojem model kompetenc. To so skupine posameznih kompetenc. Nekateri modeli so splošni sezname posameznih značilnosti, ki jih

lahko uporabimo v okviru upravljanja s človeškimi viri. Nekateri kompetenčni modeli pa so posebej osnovani za določene organizacije ali pa imajo močno raziskovalno osnovo, ki ustreza vsaki organizaciji (Green, 1998).

Kompetenčni modeli že tri desetletja pomenijo veščine, talent, sposobnosti, izkušnost, znanje in lastnosti posameznika, ki so potrebne za izvedbo določene naloge.

Zanimanje za kompetence se večja tudi z vedno večjo poslovno konkurenčnostjo in vedno bolj agresivnim upravljanjem s cenami na trgu. Marsikatera organizacija se odloči vlagati v svojo delovno silo oziroma svoje zaposlene, kot v eno izmed prednosti nasproti ostalim organizacijam.

Kompetenčni model opisuje točno določeno kombinacijo znanja, zmožnosti in značilnosti, ki so potrebne za učinkovito izvrševanje vloge posameznega delavca v organizaciji. Za zaposlene je osredotočanje na kompetence pomembno v smislu razvijanja kariere. Za podjetja pa je pomembno v smislu razvijanja managementa človeških virov. Kompetenčni razvoj in management pogosto vidimo kot orodje, ki bo zagotovilo boljši odziv zaposlenih na nove in izzivalne situacije na delovnem mestu (Ferris & Rowland, 1988).

Glavna razlika med sektorji je v dajanju relativnega pomena kompetencam ali njihovim kompetenčnim delom. Izobraževalni sektor poudarja etiko, socialne in demokratične vrednote, toleranco in človeške pravice. Ekonomski sektor pa je bolj osredotočen na osebnostne vrline, kot so integriteta, verodostojnost, lojalnost in poštenost. Seveda pa to ne pomeni, da integriteta ni pomembna za izobraževalno področje ali, da toleranca ni pomembna na delovnem mestu. Različni deli iste, splošne ideje so bolj ali manj pomembni v enem sektorju kot v drugem, zaradi določenega osredotočenja, namena ali potrebe (Rychen & Salganik, 2003).

2.1. OPAZOVANJE KOMPETENC

Kompetenco lahko opazimo v dejanju, obnašanju ali izbiri v določeni situaciji oziroma kontekstu. Ta dejanja, obnašanja oziroma izbire so lahko merljivi. Kompetenco, ki osnuje to dejanje pa je težje izmeriti in jo lahko pojmuje le kot domnevo. Iz dejanja tako sklepamo, katere kompetence so potrebne za doseg določenega cilja. Lastnosti kompetenc (da ima posameznik določeno stopnjo kompetence) so načeloma domneve, osnovane na osnovi

opazovanja določenega dejanja. Na podlagi tega lahko rečeva, da kompetenc ne moremo meriti direktno, lahko pa o njih sklepamo iz različnih dejanj, ki od nas zahtevajo določeno ravnanje (Rychen & Salganik, 2003).

2.2. NIVOJI KOMPETENC

Ker se kompetence nanašajo na določeno raven sposobnosti – posameznik je kompetenten takrat, ko doseže določeno raven veščine ali sposobnosti – lahko govorimo o nivojih kompetenc oziroma njihovem kontinuumu. (Rychen & Salganik, 2003).

2.3. POSAMEZNE IN SKUPINSKE KOMPETENCE

Da je organizacija kompetentna, morajo imeti njeni člani skupaj določen sklop kompetenc, medtem ko jih sam posameznik ne potrebuje. V odvisnosti od kulturnega konteksta, lahko kolektivne kompetence služijo kot referenčne točke za posameznikovo presojo o lastnih kompetencah.

Večina kompleksnih zahtev modernega sveta vsebuje interakcije med posamezniki in skupinami. To se odraža v eni izmed treh kategorij ključnih kompetenc, interakciji v socialno heterogenih skupinah. To kategorijo (sposobnost komuniciranja z drugimi, kooperativnega delovanja v skupini, obvladovanja in reševanja konfliktov) smatramo kot kompetence, ki naj bi jih vsak dosegel in razvil. Omenjene tri kategorije ključnih kompetenc posameznika, bova nadaljnje opisali v okviru programa DeSeCo.

2.4. KOMPETENCE IN KLJUČNE KOMPETENCE

Omenjena termina se nanašata na multifunkcionalne in transdisciplinarne kompetence, ki so uporabne za doseganje pomembnih ciljev, obvladovanje različnih nalog in soočanje v neznanih situacijah. »Življenjske veščine definiramo kot veščine ali sposobnosti posameznika, potrebne za doseg uspeha v življenju« (Binkley, Sternberg, Jones & Nohara, 1999, A holistic model of competence v Rychen & Salganik, 2003: 53).

Težko je razlikovati med pojmom kompetence in ključne kompetence. Ključne kompetence lahko v prvem pomenu besede razumemo kot sinonim za kritične ali pomembne kompetence.

Lahko pa rečeva, da so ključne kompetence tiste posamezno osnovane kompetence, ki prispevajo k uspešnemu življenju in dobro delujoči družbi ter so relevantne v različnih sferah življenja ter pomembne za posameznike. Vsaka ključna kompetenca je kombinacija povezanih kognitivnih veščin, odnosov, motivacij, čustev in drugih socialnih komponent. Kompetence, ki so relevantne ali pomembne samo za nekatere posameznike, na primer poučevanje moderne zgodovine, ne smatramo kot ključne kompetence. Te kompetence so sicer pomembne za uspešno življenje določenih ljudi, niso pa pomembne za vsakogar. So torej delovno specifične (Rychen & Salganik, 2003).

Ključne kompetence :

...prispevajo k visoko cenjenim izdelkom na individualni in družbeni ravni v smislu splošno uspešnega življenja in dobrega delovanja družbe.

...so inštrumentalne za srečevanje s pomembnimi, kompleksnimi nalogami in izzivi.

Posamezniki sodelujemo na različnih področjih, zato ni dvoma, da za dobro in uspešno delovanje potrebujemo specifične kompetence. Ključne kompetence pa omogočajo posameznikom, da delujejo uspešno znotraj in med različnimi družbenimi področji, javnimi in privatnimi medosebnostnimi odnosi. Kar pomeni, da ključne kompetence niso specifične samo za eno domeno, ampak so transverzalne v pomenu, da se nanašajo na številna področja življenja.

...so pomembne za vse posameznike (Rychen & Salganik, 2003).

3. ZGODOVINA KOMPETENČNEGA MODELA

V zgodnjih sedemdesetih letih se je raziskovanja ključnih kompetenc na delovnem mestu lotil harvardski profesor in priznani psiholog David C. McClelland. Razvil je seznam nagnjenj in navad, ki naj bi jih imeli najsposobnejši in najboljši delavci v organizaciji (t.i. top performers), z namenom, da se vodstvu poenostavi proces izbire novih kadrov. Poglobljeno je izprašal najboljše delavce, v čem so se v svojem delu najbolje izkazali oziroma katere sposobnosti mora delavec imeti, da je delo uspešno opravljeno. Rezultati so bili presenetljivi, saj so se navedene sposobnosti in najpomembnejše kompetence navedene s strani zaposlenih dokaj razlikovale od tistih zapisanih in identificiranih s strani strokovnjakov in organizacije. Ugotovitve je podprl z izjavo: »Če želiš testirati, kdo bo na primer dober policist, potem najprej odkrij kaj policist pravzaprav dejansko počne. Zasleduj ga, ga opazuj pri delu ter si zapisuj njegove delovne aktivnosti. Na koncu izberi izmed zapisanih najbolj glavne, ustrezne in potrebne lastnosti oziroma kompetence« (McClelland, 1973, *The What, Why, and How of Competency Models* v Lucia & Lepsinger, 1999: 17).

Ni nujno, da če bo znal policist pravilno definirati določene pojme in izraze, kar lahko na primer preverjajo različni standardizirani psihološki testi, da bo na splošno tudi dober policist. McClelland je odkril v svojih raziskavah tudi to, da višina izobrazbe v večini praviloma ne pogojuje tudi višje kompetentnosti. Torej ni nujno, da so nižje izobraženi delavci tudi manj kompetenčno usposobljeni in manj uspešni izvajalci delovnih nalog kot višje izobraženi. Vsi McClellandovi sklepi so bistveno prispevali k nadaljnjem oblikovanju in definiranju glavnih korakov procesa razvijanja kompetenčnega modela.

4. IZBIRA KLJUČNIH KOMPETENC PO PROGRAMU DeSeCo –

Definition and Selection of Competencies (program definiranja in izbiranja kompetenc)

Že poprej sva pokazali, da je definicij kompetenc več in da so teoretične in konceptualne osnove kompetenc različne. Sedaj pa želiva s tem, ko med definicije in teoretični uvod vključujeva še zadnja raziskovanja in opredelitve programa DeSeCo, opozoriti še na splošno pomembnost kompetenc oziroma na pomen razvoja kompetenc za celotno družbo. V nadaljevanju pa se bova osredotočili na nivo organizacije.

Glavni zaključki programov organizacije OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) v obdobju 1998-2002 so pokazali, katere kompetence so bistvene pri družbenem razvoju in nakazali pot do njihove uresničitve.

Programi organizacije OECD predstavljajo temelj nadaljnjih programov definiranja kompetenc odraslih, ki se bodo morebiti še pojavljali v prihodnosti. Cilji programov so vzbuditi pozornost glede te tematike, opozoriti na pomen in pomembnost kompetenc za družbeni razvoj ter zgraditi temelje delovanja in prizadevanja na tem področju.

Z vstopom v EU bodo morale države kandidatke posvetiti večjo pozornost pri investiranju v raziskovalne programe o kompetencah, ki dolgoročno prispevajo k večji osebni, družbeni in ekonomski blaginji. Potrebno bi bilo več let podpirati in investirati v vire in sredstva za izobraževanje, da vsak posameznik, ne glede na starost, v družbi doseže osnovno znanje kot je sposobnost branja, pisanja in računanja.

Že opravljene študije, predvsem Programme for International Student Assessment (PISA) in The Adult Literacy and Lifeskills (ALL) Survey, kažejo na potrebo v družbi po vse življenjskem učenju. Kot odziv na vse večji interes po informacijah glede izobraževanja in njegovih produktov, se je leta 1997 oblikoval pod okriljem organizacije OECD program DeSeCo, program imenovan »Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations« (Rychen & Salganik, 2003).

Vsi zaključki in ugotovitve programa DeSeCo so rezultat štiri letnega empiričnega raziskovanja strokovnjakov z različnih področij (na primer študije pismenosti in življenjsko

pomembnih sposobnosti odraslih - International Adult Literacy Survey ali IALS). Cilj tega programa je postaviti temelje in definirati glavne kompetence, da dobimo seznam tistih, ki so ključnega pomena za intelektualni razvoj posameznika. Posebno velik pomen ima pri vplivanju na izobraževalni sistem, ki glede na kompetence, ki so spoznane za temeljne, prilagaja in reorganizira učno snov. Glede na to, da obstaja vse večje zavedanje glede pomembnosti stalnega razvoja, socialne blaginje, kohezije (povezanosti) in pravičnosti v družbi, postaja vse večja potreba tudi po posameznikovi blaginji. To kaže na povezanost človeškega in socialnega kapitala. Program DeSeCo prispeva z novimi teoretičnimi koncepti selekcije in definicijami kompetenc k boljšemu razumevanju ekonomskih in socialnih družbenih produktov (Rychen & Salganik, 2003).

Koncept kompetenc se nanaša tako na individualno raven posameznika kot tudi na družbeno raven. Dotika se posameznikovega delovnega življenja in tudi življenja izven delovnega časa. Pomembno je, da posameznik razvija svoje sposobnosti v smislu zastavljenih ključnih kompetenc, ki bi jih moral imeti vsak posameznik v družbi. V družbi naj vse teži v smislu vse življenjskega učenja in k ustalitvi ključnih kompetenc.

Med državami je bilo narejenih že kar nekaj raziskav o skupnih kompetenčnih področjih. Države OECD omenjajo pogostost glavnih kompetenc na spodaj opisanih področjih. Večinoma OECD države prepoznavajo pomembnost področij, ki so povezane s socialnimi kompetencami (kooperacijo, pismenostjo), inteligentnim in uporabnim znanjem, učenjem in komunikacijo. Socialno kompetenco sestavljajo medosebnostne veščine, kot so kooperativnost, veščina zagovarjanja in vplivanja, reševanje konfliktov ter pogajanje. Vse to se nanaša na področje dela v skupinah, vodenje in podpiranje ostalih, razumevanje in kooperativnost z ljudmi iz različnih kulturnih ozadij in podobno. Inteligentno in uporabno znanje poudarja splošno pismenost. To je sposobnost branja, pisanja, govora, poslušanja, razumevanja in osnove računanja. Na globlji ravni, kjer je inteligentno in uporabno znanje povezano z uporabo matematike, pa najdemo visoko kompleksne informacijske procese, sposobnost reševanja problemov in kritično razmišljanje. Pri komunikacijskih kompetencah se večinoma poudarja tako kognitivna, tehnična stran (sposobnost interakcije v diskusijah, zagovarjanje osebnega mnenja) kot tudi emocionalna stran (sposobnost empatije = vživljanja v druge) (Rychen & Salganik, 2003).

Program DeSeCo se je osredotočil na kompetence, ki temeljijo na individualni ravni. Kompetence na individualni ravni sestavljajo zmožnosti in sposobnosti posameznika. Pri tem je potrebno opozoriti, da ta dva pojma ne pomenita istega. Pojem zmožnosti (skills) se uporablja v smislu zmožnosti (ability) opravljanja določene kompleksne motorične dejavnosti ali kognitivnih dogodkov (cognitive acts), ki jih posameznik lahko natančno in spretno izvaja skozi svoje delovanje; pri čemer se z lahkoto prilagaja spremenjenim razmeram v okolju. Medtem ko pojem kompetence pomeni poleg kognitivnih zmožnosti (cognitive skills), tudi nagnjenja, nadarjenost in druge nekognitivne (konativne) komponente (non-cognitive components).

»Kognitivna psihologija izhaja iz pojmovanja, da se obnašamo v skladu s tem, kako vidimo in doživljamo stvarnost. Kognitivni psihologi se zanimajo zlasti za načine, kako zaznavamo in razmišljamo o svetu, sebi in drugih (kognitivni slogi), kako zaznavamo in razlagamo informacije in kako na podlagi tega usmerjamo svoje obnašanje« (Musek & Pečjak, 1996: 26). Kognitivne komponente posameznika so potemtakem posameznikove zmožnosti, da zaznava svet preko svojih čutil (voh, sluh, vid, tip), torej spoznavne zmožnosti posameznika, na podlagi katerih lahko posameznik oblikuje svoje miselne zaključke, sklepe in predstave.

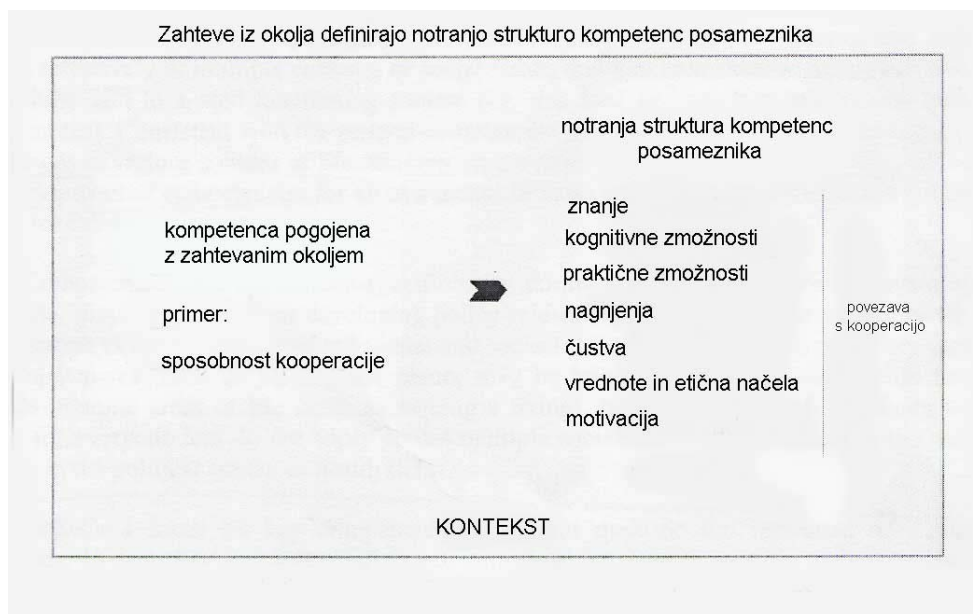
V psihologiji obstajajo tri vrste duševnih procesov, ki sestavljajo notranjost vsakega posameznika in so medsebojno povezani: motivacijski, čustveni in spoznavni oziroma kognitivni procesi. Če smo prej omenili, da gre pri kognitivnih (spoznavnih) procesih za zaznavanje, gre pri konativnih (nekognitivnih) procesih, torej čustvenih in motivacijskih procesih, za bolj zapleteno dogajanje znotraj posameznika, ki je odvisno od mnogovrstnih dejavnikov kot npr. fiziološkega vzbujenja, emocionalnih centrov v limbičnem sistemu... (Musek & Pečjak, 1996). Potemtakem lahko rečeva, da so nekognitivne komponente posameznika vse tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo čustvovanje, motivacijo in oblikovanje specifičnih čustev, želja, hotenj in motivov.

Koncept kompetenc po programu DeSeCo pravi, da je kompetenca splošna sposobnost uspešnega soočanja z individualnimi ali družbenimi zahtevami in sposobnost izvajanja aktivnosti in nalog ter je sestavljena tako iz kognitivnih (zaznavnih) kot tudi iz konativnih dimenzij (komponent) (Rychen & Salganik, 2003).

Definicije kompetenc na individualni ravni sicer ne izključujejo vplivov in povezave s skupinskimi oziroma institucionalnih kompetencami. Z njimi se sicer sam program DeSeCo ne ukvarja, saj se dotikajo drugih širših temeljnih družbenih vprašanj. DeSeCo poudarja, da bi bilo potrebno razviti nove standardizirane statistične indikatorje (kazalce) kompetenc tako za mlado kot tudi za starejšo populacijo, ki bi bili primerljivi na mednarodnem nivoju. Potrebno bi bilo opredeliti kaj se dejansko pri kompetencah meri in kaj ne.

Za ekonomsko, socialno in izobraževalno politiko države je relevantnost informacij glede ključnih kompetenc zelo pomembna. Tovrstne informacije prispevajo na ekonomskem področju k ekonomski rasti, tehničnim, informacijskim in organizacijskim inovacijam in k splošni rasti boljše izobražene in usposobljene delovne sile na trgu dela. Informacije in raziskovanja v zvezi s kompetencami prispevajo na socialnem področju k boljši seznanjenosti glede socialnega kapitala v državi. Torej kolikšno je na splošno pomanjkanje kompetentnosti oziroma kako dobro so ljudje usposobljeni in učinkoviti pri grajenju svojih življenjskih poti. Nivo kompetentnosti ljudi pa je odvisen tudi od učinkovitosti državnih izobraževalnih sistemov (Rychen & Salganik, 2003).

Zunanji pogled na kompetence daje v ospredje individualne in družbene zahteve iz okolja. Ta funkcijski pristop poudarja vse možne zahteve, s katerimi se lahko posameznik sooča v življenju. Glede na zahteve iz okolja in iz posamezne situacije, pa nastanejo in se oblikujejo tudi potrebe po določeni notranji mentalni strukturi posameznika, da lahko te zahteve učinkovito uresničuje. Zatorej se mora zunanje pogojen koncept kompetenc (v ospredju so zahteve iz okolja) dopolnjevati z definicijo notranje mentalne strukture posameznika; torej z vsebino posameznikovih sposobnosti, zmožnosti in nagnjenj. Bistveno je učinkovito prilagajanje teh dveh sfer (posameznikove notranje in zunanje okoljske oziroma situacijske sfere). Od tod se rodi posameznikova kompetentnost.



Slika 3: Prikaz strukture kompetenc posameznika glede na zahteve iz okolja.

Vir: Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo), 2002.

Slika 3 prikazuje kakšna mora biti mentalna (notranja) struktura posameznika, da uspešno izpolnjuje zahteve iz okolja. V našem primeru zahteva iz okolja terja od posameznika sposobnost, da sodeluje z drugimi ljudmi. Nazorno je prikazano, kaj mora posameznik vse imeti, da jo uspešno izpolni. V tem primeru je zahtevana kompetenca izpolnjena le, če posameznik poseduje ustrezno znanje, kognitivne komponente, praktične zmožnosti, ustrezna čustva, nazore, vrednote in motivacijo.

Vsaka kompetenca posameznika nastane v kombinaciji medsebojno povezanih kognitivnih in praktičnih zmožnosti (skills), znanj (vključno s tacitnim oziroma skritim znanjem), motivacije, vrednotne usmerjenosti, nazorov, nagnjenj, čustev in drugih družbenih in vedenjskih komponent. Posameznik mora imeti za učinkovito izvedbo aktivnosti vse zgoraj naštetih kognitivnih in konativnih lastnosti. Kognitivne zmožnosti in znanje so bistven predpogoj in ključen element, da je lahko posameznik kompetenten v določeni situaciji. Kljub temu pa ne smemo zanemariti pomembnosti konativnih komponent (predvsem posameznikova čustva) in elementov kot so nazori, motivacija in vrednote posameznika. Kompetence se udejanjajo in so lahko opazovane le skozi posameznikovo akcijo v točno določeni situaciji (znotraj ožjega in širšega družbeno-ekonomskega in političnega prostora).

Če zaključiva, lahko rečeva, da se da kompetence posameznika opazovati le v konkretnih akcijah v okolju in posameznih situacijah. Vse zunanje zahteve, konteksti, individualne kapacitete in dispozicije posameznika tvorijo neko kompleksno celoto narave kompetenc. Pomembno je dejstvo, da je določene kompetence mogoče pridobiti in razvijati tudi tekom življenja (t.i. vse življenjsko učenje). Da se jih do določene mere da naučiti preko institucij in drugih načinov pridobivanja znanja. Pri pridobivanju izobrazbe in usposobljenosti in končno tudi kompetentnosti posameznika imajo velik pomen ustrezen učni material, institucionalno in družbeno znanju naklonjeno okolje, ki vedno teži k novim izzivom, večjemu napredku, inovacijam in razvoju. Kompetence se razvijajo skozi akcije posameznika v interakciji s formalnimi in neformalnimi oblikami izobraževalnih sistemov. Razvoj kompetenc se drugače vzporedno odvija še na drugih institucijah poleg izobraževalnih. Nanaša se na prenos in razvoj sposobnosti posameznika za življenje v družini, delovnem okolju, množičnih medijih, religioznih in kulturnih organizacijah...itn. Iz tega lahko sklepamo, da kompetentnost ni le stvar posameznika in osebnega truda, ampak je smisel in cilj celotne družbe.

Program DeSeCo se osredotoča na glavne kompetence (key competencies). To so kompetence, ki so pomembne na več področjih posameznikovega življenja (področje dela, družine, politike, sociale, zdravja...itn.) in ki bistveno prispevajo k dosegu posameznikovega uspeha v življenju in k družbeni blaginji. Pojem glavnih kompetenc se nanaša na vse kompetence, ki so potrebne za učinkovito participacijo (udeležbo) posameznika v kompleksnih in večvrstnih kontekstih in družbenih področjih. Z opredelitvijo glavnih kompetenc se na tak način bistveno poveča možnost pridobivanja novih znanj o kompetencah. S tem se povečajo tudi priložnosti za posameznike, da lahko v svojem življenju uspejo na različnih področjih. Z vlaganjem v razvoj kompetentnosti ljudi in z razvijanjem glavnih kompetenc, kot ga poudarja program, se posledično lahko izboljšajo tudi življenjski pogoji in standardi v družbi (Rychen & Salganik, 2003).

Treba je poudariti, da z definiranjem glavnih kompetenc, ne zanemarjamo pomena specifičnih kompetenc, ki so bistvenega pomena za specifične situacije, v katerih se znajde posameznik (na primer: igranje klavirja).

Definicija, identifikacija in izbira tistih najvažnejših glavnih kompetenc izmed mnogih obstoječih, je odvisna od družbenih vrednot in vrednostnega sistema družbe oziroma od

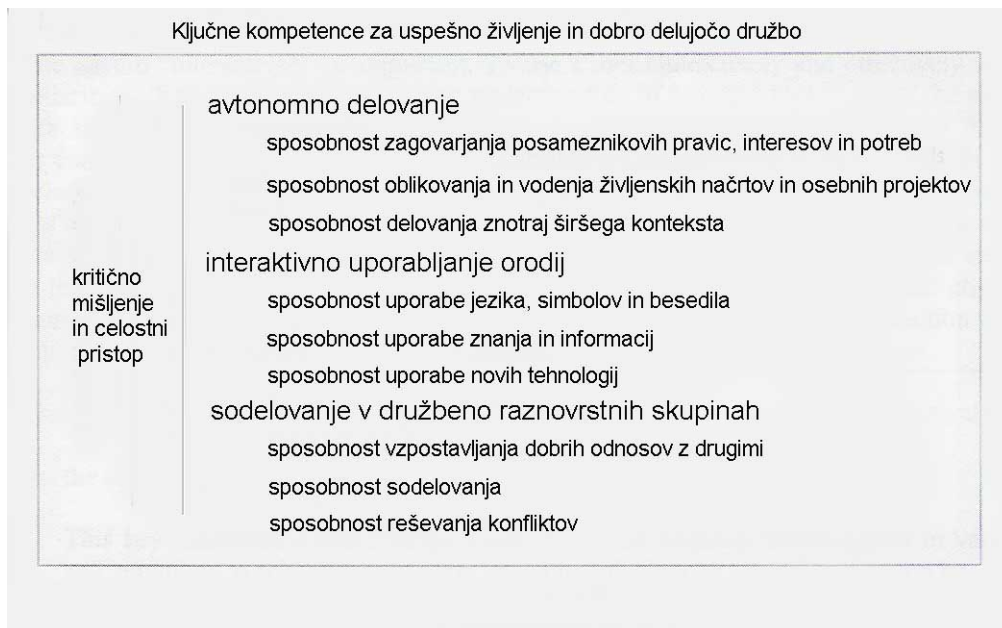
tistega, kar je za posameznike, skupine ali širše družbene organizacije in institucije najpomembnejše.

Glavne kompetence se določajo glede na odnos s pričakovanim želenim rezultatom. In sicer; lastnosti, ki bi jih moral imeti vsak uspešni posameznik v družbi, so na primer dostop do ekonomskih virov, politična participacija in vpliv, dostop do intelektualnih virov ter informacij. Znotraj družbenih mrež naj bi imel posameznik bližje odnose z ljudmi, fizično in psihološko zdravje, osebno varnost, občutek sposobnosti (dovršenost) in veselje. Na družbenem področju naj bi posameznik imel zagotovljen mir in varnost, enakost in odsotnost diskriminacije, ekonomsko produktivnost, demokratičnost procesov, družbeno kohezijo (povezanost), možnost realizacije človeških pravic in okoljevarstveno stabilnost.

Vendar vse naštetih lastnosti, ki jih lahko družba nudi posamezniku, še ne pomenijo, da bo posameznik dejansko uspešen. Družba posamezniku ponuja vedno nove izzive in postavlja vedno nove zahteve. Z globalizacijo se pojavljajo tudi družbene spremembe (ekonomske, spremembe v okolju, neenakost, revščina, politična nestabilnost, družbena razdrobljenost, novi načini komunikacije...itn.). Moderne družbe in tovrstno družbeno okolje posamezniku postavlja kompleksne zahteve. Pričakuje se visoka raven kompetentnosti posameznika, ki hoče uspeti. Moderno kompleksno življenje od posameznika zahteva, da razvije samostojno kritično mišljenje, katere sposobnosti bo individualno razvijal skozi življenje in katere ne.

Program DeSeCo razlikuje na konceptualni ravni tri kategorije glavnih kompetenc posameznika:

- avtonomno (samostojno, neodvisno) delovanje (acting autonomously)
- sočasno uporabljane orodij (using tools interactively)
- sodelovanje v družbeno raznovrstnih (heterogenih) skupinah (functioning in socially heterogeneous groups)



Slika 4: Prikaz treh glavnih komponent ključnih kompetenc, določenih na podlagi programa DeSeCo.

Vir: Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo), 2002.

Vse tri bistvene kategorije kažejo na to, kako in na podlagi katerih kriterijev so glavne kompetence definirane. Kategorije so odvisne od celovitega in strnjene pristopa definiranja glavnih kompetenc, ki poudarja, da na vsebino kompetenc in razvoj kompetentnosti posameznika ključno vpliva normativni družbeni okvir.

4.1. AVTONOMNO DELOVANJE

Avtonomija pomeni preživetje v skupini in ključ do nepristranske kooperacije. Avtonomno delovanje ni sinonim za samostojno oziroma neodvisno delovanje. Učinkovito delovanje ne pomeni delovanja v družbeno izoliranem okolju, prav tako ne pomeni delovanja v samo/lastno korist. »Vsi igramo vloge kot člani mnogokratnih skupnosti, vsaka pa nam ponuja identiteto in osebnostni pomen« (Haste, 2001, Meeting important challenges in life v Rychen & Salganik, 2003: 90).

Avtonomno delovanje omogoča posameznikom delovanje v družbenem okolju ter mu omogoča uspešno obvladati svoje življenje v odgovornem pomenu. Avtonomno delovanje se

nanaša na učinkovito sodelovanje pri razvoju družbe, v socialnih, političnih in ekonomskih institucijah in vpliva na dobro delovanje v različnih sferah življenja. »Grajenje relativne avtonomije je skladno z razvojem osebnostne identitete« (Perrenoud, 2001, Meeting important challenges in life v Rychen & Salganik, 2003: 91).

Pri avtonomnem delovanju pa se srečujemo z naslednjimi kompetencami: delovanje znotraj širšega konteksta, oblikovanje življenjskih in osebnostnih projektov ter zagovarjanje pravic, interesov in potreb.

Sposobnost delovanja znotraj širšega družbenega konteksta

Te kompetence vsebujejo razumevanje širšega konteksta, to je socioekonomičen ali zgodovinski kontekst ravnanj in odločitev, kako deluje kontekst, posameznikovo stanje v njem, dolgoročne in posredne posledice posameznikovih dejanj ter upoštevanje teh faktorjev pri delovanju. To idejo ponavadi razložimo s sloganom: misli globalno in deluj lokalno. Delovanje znotraj širšega konteksta vključuje :

- razumevanje strukture, kulture, praks ter formalnih in neformalnih pravil ter pričakovanj sistema,
- določevanje oziroma ugotavljanje vlog posameznika znotraj sistema in vlog, ki jih igrajo drugi. To vsebuje identificiranje neposrednih in posrednih posledic posameznikovih dejanj in kako se ta dejanja povezujejo z dejanji drugih,
- predvidevanje sprememb, kontroliranje učinkov dejanj...

Sposobnost oblikovanja in vodenja življenjskih načrtov in osebnih projektov

Vsak izmed nas ima obveznosti, cilje in sanje – stvari, ki jih moramo ali želimo doseči. Vsaka stvar pa zahteva od nas, da razvijemo idejo ali načrt za dosego cilja, ne glede na to ali je ta plan neformalen in enostaven ali pa formaliziran in natančno osnovan. Sposobnost, da oblikujemo življenjske načrte in osebnostne projekte, predvideva usmerjenost k prihodnosti, vključujoč optimizem in potencial.

Sposobnost zagovarjanja posameznikovih pravic, interesov in potreb

V modernem svetu, kjer so posameznikove pravice, interesi in potrebe nenehno v konfliktu z drugimi interesi, kjer se posamezniki srečujemo z vse večjo odgovornostjo za mnoge pomembne odločitve in funkcije, in kjer so pravila zelo kompleksna, je zagovarjanje posameznikovih pravic zelo pomemben del avtonomnega delovanja.

Navedena prva kategorija, avtonomno obnašanje, je torej povezana z relativno samostojnostjo in identiteto (samopodobo) posameznika in vključuje več pomenov. Avtonomno vedenje posameznika pomeni, da je posameznik sposoben razviti lastno identiteto, neodvisno odločati (boriti se za svoje pravice, interese, odgovornosti, meje in potrebe), izbirati (po lastni presoji planirati življenjsko pot), prevzemati odgovornost za svoja dejanja in se odzivati na širši dani kontekst oziroma situacijo. Pri tem je pomembna nagnjenost k razmišljanju in načrtovanju za prihodnost ter zavedanje tega, kakšno je trenutno stanje v okolju in situacija. Avtonomno vedenje posameznika ne pomeni delovanje v osami oziroma družbeni izolaciji. Pomeni le posameznikovo notranjo kontrolo nad življenjem in delovnimi okoliščinami ter aktivno sodelovanje v oblikovanju lastnega poteka življenja.

4.2. INTERAKTIVNO UPORABLJANJE SOCIALNO-KULTURNIH ORODIJ

Socialne in osebnostne zahteve globalne ekonomije in moderne družbe, informacijske družbe, zahtevajo uporabo socialno-kulturnih orodij, kot so jezik, informacije in znanje, kot tudi fizičnih orodij, računalnikov in podobno.

V tej kategoriji so pomembne naslednje kompetence :

- interaktivna uporaba jezika, simbolov in besedila,
- interaktivna uporaba znanja in informacij ter
- interaktivna uporaba tehnologije.

Sposobnost uporabe jezika, simbolov in besedila

Poudarja se učinkovita uporaba jezikovnih veščin (pisno in govorno) in ostalih matematičnih veščin (grafi, tabele, simboli...) v raznih situacijah. Sposobnost uporabe jezika, simbolov in besedila je nujno orodje za dobro delovanje v družbi in na delovnem mestu ter za učinkovito sodelovanje v osebnostih in družbenih dialogih.

Matematična pismenost pomeni sposobnost identificiranja, razumevanja in delovanja v matematiki in ustrezno razsodbo glede vloge, ki jo igra matematika.

Sposobnost uporabe znanja in informacij

Za uspešno delovanje na vseh področjih življenja moramo imeti posamezniki ne samo dostop do znanja in informacij, pač pa jih moramo tudi učinkovito in odgovorno uporabiti. Uporaba znanja in informacij vključuje sposobnost, da posameznik daje pomen informacijam neodvisno od drugih in na podlagi le-teh samostojno dela zaključke.

Sposobnost uporabe novih tehnologij

Prednosti na področju tehnologije, predvsem informacijske in komunikacijske tehnologije, so postavile nove zahteve posameznikom znotraj in tudi izven delovnega mesta. Prav tako posameznikom predstavljajo nove možnosti za bolj učinkovito soočanje z zahtevami. V družbi znanja in informacij, se te kompetence nanašajo na informacijsko, komunikacijsko in računalniško tehnologijo. Vse to se navezuje na pomen prilagajanja tehnoloških veščin na nove situacije.

Druga kategorija, sočasna uporaba orodij, je kot rečeno, povezana s posameznikovimi interakcijami z okoljem in svetom skozi fizične in družbeno-kulturne inštrumente (vključno z jezikom in tradicionalnimi akademskimi disciplinami). Za primer lahko navedeva na primer sposobnost branja, pisanja, računanja in logičnega razmišljanja. Ta kategorija ima prav tako več pomenov. Predvsem so pomembni instrumenti učinkovitega interaktivnega komuniciranja. Moderno življenje postavlja zahteve po vsakodnevni uporabi jezika (simbolov, tekstov), informacij (za razbiranje možnosti in za oblikovanje mnenj, stališč) in znanja posameznika (vključno s pridobljenim znanjem skozi šolski sistem in tehničnim znanjem) kot tudi po uporabi fizičnih orodij in tehnologij (na primer računalnika). Orodja za interaktivno komuniciranje so lahko kognitivne (preko čutil), družbene ali pa so fizične narave. Vsa orodja omogočajo posamezniku, da zaznava svet v pravi luči in postane kompetenten v interakciji z njim. Posameznik mora biti sposoben obvladati vse spremembe iz okolja, da lahko uspešno odigra zahtevano družbeno vlogo, in razpoznati najustreznejši način odzivanja nanje.

4.3. SODELOVANJE V DRUŽBENO RAZNOVRSTNIH SKUPINAH

V tej kategoriji je pomembna interakcija z ostalimi. Skozi socializacijo se posamezniki povežemo z družbo. Kompetence v tej kategoriji zahtevajo od posameznika, da se učijo, živijo in delajo z drugimi. Navedeno povezujemo s pojmom »družbene kompetence«, ki torej poudarjajo sposobnost interakcije z drugimi ljudmi. Komuniciranje z ljudmi je del našega življenja; večino časa smo odvisni od njega. Razvoj kompetenc, ki se nanašajo na to kategorijo ustreza ustvarjanju socialnega kapitala, mreže medsebojnih dolžnosti, pričakovanj in informacijskih kanalov. Te kompetence pa so pomembne za reflektivno in odgovorno delovanje z drugimi ljudmi : dober odnos z drugimi; kooperiranje in uspešno opravljanje in reševanje konflikta.

Sposobnost vzpostavljanja dobrih odnosov z drugimi : te ključne kompetence omogočajo posamezniku da vpelje, vzdržuje in obvladuje osebne odnose z, na primer, člani družine, prijatelji ali sosedi. Domnevamo, da nekdo spoštuje in ceni vrednote, verovanja, kulturo in zgodovino drugih, z namenom, da bi ustvaril okolje, kjer je dobrodošel.

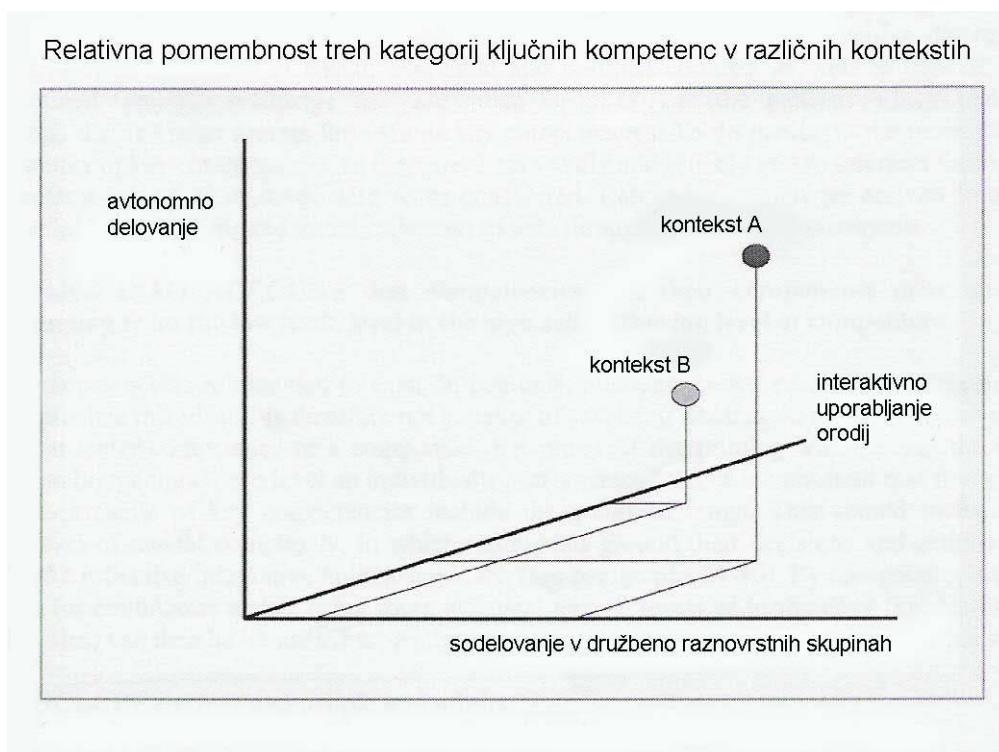
Sposobnost sodelovanja : mnogo zahtev in ciljev modernega sveta ne moremo doseči kot posameznik, ampak od nas zahtevajo, da se povežemo s tistimi ljudmi, ki imajo iste interese, namene ali prepričanja; oblikujemo delovne skupine (work teams). Gre torej za sposobnost sodelovanja in delovanja skupaj z drugimi, za doseg skupnega cilja..

Sposobnost reševanja konfliktov : nanaša se na pogajanje v konfliktnih situacijah z namenom najti sprejemljivo rešitev, konsenz.

Zadnja, tretja kategorija, delovanje v družbeno raznovrstnih skupinah, pa je torej povezana s kompetenco posameznika, da lahko uspešno vzpostavlja interakcije z različnimi skupinami ljudi. Posameznik je v družbi zaradi materialnega in psihološkega preživetja v smislu identifikacije in družbenega pomena vedno delno odvisen tudi od okolja in ljudi okoli sebe. Življenje in udeležba v multikulturni družbi ter obvladovanje rastoče individualne in družbene raznolikosti od posameznika zahteva sposobnost, da vzpostavi interakcijo, učinkovito deluje (vzdržuje odnos) in vstopa v uspešne interakcije z raznovrstnimi družbenimi skupinami, vključno s posamezniki, ki imajo drugačne osebne lastnosti, kulturno ozadje in vzgojo kot oni sami. Gre za navezovanje družbenih vezi, sožitje (koeksistenco, sočasen obstoj) in

združitve z ljudmi, kateri ne govorijo nujno enakega jezika (literarno ali metaforično), ali si ne delijo enakih spominov in zgodovine. Lahko so zvesti samo svojim kulturnim vrednotam ali pa prihajajo iz različnih družbeno-ekonomskih ozadij. Ta kategorija medsebojnih in družbenih kompetenc je predvsem pomembna pri grajenju socialnega kapitala in pri odpravi konfliktov v družbi.

Glavne kompetence delujejo v medsebojni povezavi kot celota. Kot že rečeno se glavne kompetence razlikujejo glede na družbeno-ekonomski in kulturni kontekst posamezne družbe. Razvoj kompetenc ljudi je odvisen od posamezne družbe, njene ekonomske situacije in političnih interesov.



Slika 5: Prikaz relevantnosti posameznih komponent ključnih kompetenc posameznika v različnih kontekstih.

Vir: Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo), 2002.

Slika 5 prikazuje dva različna konteksta oziroma družbi. Izmed glavnih kompetenc kontekst A v primerjavi s kontekstom B poudarja v večji meri bolj samostojno delovanje in delovanje v

heterogenih skupinah. Kontekst B pa v primerjavi s kontekstom A poudarja bolj sočasno uporabo orodij.

Če povzameva, lahko rečeva, da so kompetence kompleksne narave in so odvisne od raznovrstnih dimenzij, okoliščin in situacij. Posameznik lahko posamezno kompetenco oziroma določeno njeno komponento s časoma tudi zgublja, če je aktivno ne uporablja skozi življenje. Do določene meje se da kompetence naučiti. Elementi kompetenc, ki so učljivi, se pojavljajo predvsem v šolskih sistemih, ki ljudem ponujajo možnosti izobraževanja. Dejstvo je, da posameznik lahko skozi vse življenjsko učenje pridobiva na stopnji kompetentnosti. Vzrok za določitev glavnih kompetenc na tri glavne komponente, ki bi jih moral imeti posameznik, temelji na dejstvu, da je obstajala želja po določeni osnovi (po statističnih indikatorjih v posameznih državah), na kateri bi se lahko opravljalo raziskovanje in iskanje pomembnih informacij za razvijanje kompetenc. Ugotovitve raziskovanj in študij kot so na primer PISA (Programme for International Student Assessment), IALS (International Adult Literacy Survey) in ALL (Adult Literacy and Lifeskills) so pokazale, da prihaja do razlik v družbeni porazdelitvi kompetenc znotraj in med posameznimi državami. Na dolgi rok je zelo pomembno, da se zavedamo potrebe, da vsaka država vlaga v razvoj kompetenc ljudi. Trdne empirične raziskave in teoretični koncepti lahko predstavljajo velik prispevek k socialnemu kapitalu, višjemu standardu in splošnemu družbenemu napredku.

5. KOMPETENČNA PIRAMIDA

Kompetenčna piramida predstavlja, kako je pojem kompetence sestavljen. Najboljša definicija kompetenc in kompetenčnega modela je ta, da kompetence združujejo tako podedovane kot tudi pridobljene sposobnosti, osebnostne lastnosti, znanja in veščine posameznika. Bistveno je, da razlaga kompetenc temelji na osnovi piramide in sicer tako, da temelje piramide predstavljajo podedovani talenti, nadarjenost in nagnjenja. Temu pa sledijo različne vrste sposobnosti, znanj in veščin, ki se jih posameznik lahko priuči (s pomočjo truda in prizadevanja) skozi proces učenja, izobraževanja, usposabljanja in skozi proces pridobivanja izkušenj. Na vrhu piramide pa so specifični tipi obnašanja in oblike vedenja, ki so prikazani kot manifestacija vseh podedovanih in naučenih sposobnosti, znanj, zmožnosti in veščin (Lucia & Lepsinger, 1999).



Slika 6: Kompetenčna piramida

Vir: Lucia & Lepsinger, 1999: 7.

Razlog, zakaj je pomembno, da izrazimo splošne sposobnosti (zmožnosti, veščine) v vedenjskih oblikah je ta, da mora kompetenčni model točno definirati, katere kompetence so potrebne za učinkovitost opravljanja dela in jih pojasniti s primeri na posameznem področju dela, če hoče služiti kot uporabno orodje pri upravljanju s človeškimi viri (Lucia & Lepsinger, 1999).

Čeprav so osebnostne lastnosti posameznika relativno trajne in težko spremenljive, se da določenih vedenjskih vzorcev naučiti in jih tudi spreminjati. Na primer težko je oziroma po

mnenju nekaterih skoraj nemogoče spremeniti človeka, ki nima prirojenega občutka empatije (sočutja do drugih), da bo to res začutil. Seveda pa se da razviti in naučiti empatičnega obnašanja kot je npr. aktivno poslušanje strank glede njihovih potreb, izražanje skrbnosti pri postrežbi...itn. Kompetenčni model se razvija na podlagi konkretnih, specifičnih vedenj in obnašanj, ki se jih da naučiti in spremeniti skozi proces usposabljanja, izobraževanja in druge razvojne pristope.

Ljudje različno pojmujejo kompetenčni model. Vsebina modela je v posamezni organizaciji odvisna tudi od tega, na katerem področju zaposleni delajo in od njihovih subjektivnih prepričanj. Torej se vsebina, katere kompetence naj bi moral kompetenčni model vsebovati, razlikuje glede na delovno mesto in posameznika. Pri določanju širše željenih kompetenc ima vodstvo organizacije bistveno vlogo. Nekateri modeli vključujejo glavne kompetence, ki so tipične za posamezno organizacijo, saj odražajo njene vrednote. Glavne kompetence pomenijo kompetence, ki naj bi jih moral imeti vsak zaposleni, ne glede na stopnjo in vlogo v organizaciji. Drugi (natančnejše definirani) predlagani modeli pa lahko vključujejo bolj specifične kompetence, katere naj bi osvojil zaposleni v določeni skupini (teamu – oddelku), tipu dela ali na lastnem delovnem mestu.

Visoko razviti kompetenčni modeli upoštevajo posebnosti internega (notranjega) in zunanega (zunanjega) okolja, v katerem posameznik deluje. Upošteva tudi tipe strank, s katerimi ima posameznik opravka na delovnem mestu, in vse druge značilnosti, posebnosti in faktorje določenega delovnega mesta, na katerem posameznik deluje. Vse naštetu lahko uporabimo pri načrtovanju kompetenčnega modela za določeno delovno mesto. Oblikuje se seznam kompetenc (katere so potrebne, da jih posameznik ima), da se na tak način doseže najvišja možna učinkovitost izvedbe dela.

Vsaka organizacija ima različne poudarke na določenih skupinah kompetenc oziroma na različnih zaželenih vzorcih obnašanj svojih zaposlenih. Tudi znotraj posamezne organizacije obstaja več različnih kompetenčnih modelov. Vse je odvisno od posameznih delovnih mest, ki zahtevajo različne izzive in različne zmožnosti, veščine, sposobnosti, znanja in osebnostne lastnosti posameznika (različne kompetence). Najbolje je, če kompetenčni model razvijamo vedno za posamezno delovno mesto. Ker tudi najboljše razvit kompetenčni model, ki temelji na visoko kvalitetnih raziskavah, ne bo učinkovit, če ne bo prilagojen zahtevam posameznega delovnega mesta (Lucia & Lepsinger, 1999: 9).

6. TEMELJI KOMPETENČNEGA MODELA

KOMPETENČNI MODEL TEMELJI NA 6 KORAKIH (STOPNJAH):

1. razjasnitev zahtev in pričakovanj na delovnem mestu
 2. zaposlitev najboljših ljudi, ki so na razpolago
 3. maksimizacija produktivnosti
 4. stopnjevanje (dajanje večje pomembnosti) 360-stopenjskega procesa povratnih informacij
 5. prilagoditev spremembam
 6. uskladiti obnašanje z organizacijskimi strategijami in vrednotami
- (Lucia & Lepsinger, 1999).

6.1. RAZJASNITEV ZAHTEV IN PRIČAKOVANJ NA DELOVNEM MESTU

Velikokrat so pričakovanja in merila znotraj HRM sistema (sistem človeških virov) premalo usklajena. Dostikrat obstajajo očitki zaposlenih v organizacijah, da so odločitve znotraj upravljanja človeških virov podvržene samovolji nadrejenih in premalo na objektivnih kriterijih, ki so generalno sprejeti za celotno organizacijo. Dejstvo je, da bo ta fenomen vedno prisoten, ne glede na to, ali razpravljamo o izbiri, usposabljanju, razvijanju, nagrajevanju in planiranju kadrov.

Kompetenčni modeli lahko dajo v tej smeri dva pomembna odgovora na zastavljeni vprašanji. In sicer katere sposobnosti, znanja in osebnostne lastnosti so potrebne za določeno delovno mesto; in drugo; katera obnašanja imajo najbolj direkten vpliv na uspeh in učinkovitost dela.

V procesu izbiranja (selekcije) kadrov za določeno delovno mesto kompetenčni model skrbi za to, da oseba, ki izbira, med intervjujem gleda pri vsakem kandidatu enak niz zahtevanih sposobnosti in osebnostnih lastnosti.

»Poznavanje dela, predvsem pa potrebnih lastnosti delavca, je nujno za uspešen sprejemni intervju. Brez tega je pogovor lahko brezciljen, poteka po intuiciji, spraševalec se odloča na podlagi splošnih vtisov in pogosto ne ve, kako bi vrednotil odgovore kandidata« (Svetlik, 2002, Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev v Možina in drugi, 2002: 154).

V procesu usposabljanja in razvijanja in pri sistemu nagrajevanja kompetenčni model skrbi za nabor obnašanj in sposobnosti, ki se morajo razviti pri posamezniku, da ohrani zadovoljivo stopnjo učinkovitosti dela. Pri planiranju uspešnosti poslovanja in nasledstva organizacije kompetenčni model zagotavlja, da se vodstvo organizacije previdno odloča in da se osredotoči na niz kompetenc, ki so pomembne in relevantne za uspeh na posameznem delovnem mestu.

S tem, ko se razjasni, kaj se pričakuje od posameznika na določenem delovnem mestu, služi kompetenčni model tudi interesom posameznika, ki se za razpisano delo zanima. Podrobna razlaga in opis jasno informira posameznika, kaj se pričakuje od njega in kakšne so nadaljnje možnosti osebne rasti skozi različna usposabljanja, izobraževanja in razvojne procese na razpisanem delovnem mestu. »Sistem nagrajevanja pa je osredotočen na uporabo specifičnih vedenjskih vzorcev in navad, ki so vsem zaposlenim znane in služijo kot nekakšen zemljevid do posameznikove prepoznavnosti, nagrad in možnosti napredovanja« (Lucia & Lepsinger, 1999: 10).

Kompetenčni modeli za organizacije, ki so prisotne na globalni ravni, pomagajo pri zagotavljanju enakih standardov, ki se globalno uporabljajo po vseh podružnicah v različnih državah.

Na primer podružnica Spar Slovenija d.o.o. je podružnica matične organizacije Spar, ki je v Švici. Kompetence omogočajo organizaciji konsistenten in enostaven pristop ohranjanja identitete na globalni (meddržavni) ravni. Funkcije človeških virov je potrebno pravično upravljati in voditi. Na primer generalni direktor globalne organizacije si mora prizadevati, da se organizacija poteguje za enake stvari in da svojo dejavnost in storitve reklamira enako po vseh državah (embalaža izdelkov, formule, oglaševanje, relativno enake cene glede na položaj v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami). Le na tak način lahko postane prepoznavna po celem svetu. Enako kot za zunanji izgled pa je pri hčerinskih organizacijah pomembna tudi matični organizaciji podobna notranja struktura organizacije, v katero spada tudi upravljanje s človeškimi viri in kompetenčni modeli delovnih mest.

»Vir poslovne uspešnosti, ohranjanja zadovoljstva delovne sile (zaposlenih) in doseganja strateških ciljev pa je dobra komunikacija in izmenjava informacij med vodstvom organizacije in njenimi zaposlenimi. Predvsem o tem, kako izvajati delovne naloge in možni načini, kako se opravljanje dela lahko še izboljša« (Lucia & Lepsinger, 1999: 10).

6.2. ZAPOSILITEV NAJBOLJŠIH LJUDI, KI SO NA RAZPOLAGO

Danes na trgu vlada huda konkurenca, zato organizacijam postopki izbiranja, da najdejo prave kadre, predstavljajo kar visoke stroške. Vsaka organizacija si zato prizadeva, da uporabi čim manj denarja za pridobitev najbolj ustreznih kadrov in racionalno upravlja področje človeških virov. Kompetenčni modeli so lahko uporabno orodje za zagotovitev uspešnosti sistema upravljanja človeških virov pri podpori in pospeševanju organizacijskih strateških ciljev. Modeli organizaciji omogočijo, da izbere zares prave ljudi s pričakovanimi kompetencami za razpisana delovna mesta v organizaciji.

S tem, ko se postavijo organizacijske smernice, se oblikujejo in razvijejo tudi vprašalniki, ki se uporabljajo v intervjujih pri postopku izbiranja kandidatov. Vprašanja v okviru intervjuja identificirajo tiste kandidate, ki so primerni zahtevanim kompetencam dane organizacije (sposobnostim, zmožnostim, veščinam, znanju, osebnostnim lastnostim). Organizacija zastavi svoje ključne kompetence, ki predstavljajo temelje za doseg učinkovitosti pri delu njenih zaposlenih. Vsebina kompetenc pa je odvisna od posameznega delovnega mesta v organizaciji. Uporaba kompetenčnega modela pri izbiri (selekciji) kadrov lahko kasneje bistveno prispeva k manjši stopnji razočaranja organizacije (vodstva), da je zaposlila ljudi, ki niso izpolnili pričakovanj organizacije (Lucia & Lepsinger, 1999: 11).

6.3. MAKSIMIZACIJA PRODUKTIVNOSTI

Visoka stopnja tekmovalnosti v globalni ekonomiji organizacije sili v vitko in nizko strukturo, da se lahko vzdržijo v hudi konkurenci. Organizacije razvijajo agresivne korake, da vzdržujejo raven cen, da se stalno prilagajajo okolju (da dohajajo konkurenco) in izboljšujejo tehnike ter druge organizacijske procese, ki so potrebni stalne prenov in izboljšanja.

Da organizacija ohrani in celo izboljša svojo produktivnost in učinkovitost kot celota, je zelo pomembno, da ima kadre, ki imajo določene sposobnosti, zmožnosti, veščine in znanje ter primerne osebnostne lastnosti.

Kompetenčni modeli identificirajo relevantne praznine, ki organizaciji pokažejo, kateri kadri s določenimi sposobnostmi manjkajo. Pri tem je pomembno, da organizacija stalno skrbi za izobraževanje in razvoj svojih kadrov na področjih, ki so ključnega pomena za uspešnost organizacije.

Poleg tega, kompetenčni modeli pomagajo pri selekciji, kateri od zaposlenih bo nagrajen znotraj sistema nagrajevanja, in pri razkrivanju, kakšna obnašanja in vedenja so najbolj zaželjena in nagrajena. Torej v splošnem kompetenčni modeli v organizaciji pomagajo pri izbiranju kadrov, usposabljanju in ocenjevanju delovnih rezultatov ter zagotavljanju maksimalne produktivnosti organizacije.

6.4. DAJANJE VEČJE POMEMBNOСТИ 360-STOPENJSKEMU PROCESU POVRATNIH INFORMACIJ

V zadnjem desetletju se je pri procesu razvijanja in nagrajevanja kadrov v organizacijah povečala prisotnost 360-stopenjskega principa povratnih informacij. Proces vsebuje zbiranje informacij o opaženih obnašanjih zaposlenih s strani različnih virov in krogov ljudi. Zbirajo se mnenja sodelavcev, mnenja samega zaposlenega o svojem delu, mnenja strank, dobaviteljev...itn. Gre za eno izmed ocenjevalnih orodij, kjer se poleg vseh preverjajo tudi mnenja in ideje zaposlenih o odločitvah, narejenih s strani vodstva organizacije. In obratno. Lahko obstaja vertikalna komunikacija. Vodstvo pove svojim zaposlenim, kako je zadovoljno z njihovim delom. Na tak način se odraža dejansko stanje in zadovoljstvo z delom in celotno organizacijo, kar omogoča organizaciji, da se lažje popravi v svojih preteklih napakah in postane še učinkovitejša.

6.5. PRILAGODITEV SPREMEMBAM

Živimo v obdobju hitrih in nenehnih sprememb, zato je bistveno, da tudi organizacije sledijo in se prilagajajo spremembam. Okolje postavlja vse večje zahteve po novih sposobnostih in po posameznikih, ki so sposobni izvajati vedno nove zahtevane naloge. Kompetenčni model posamezniku olajša iskanje odgovora na vprašanje, katere so trenutno potrebne in ključne kompetence v organizaciji in katere kompetence bodo potrebne v prihodnje. Organizaciji omogoča, da lažje definira in odkrije, kje so njihove pomanjkljivosti v poslovnem obnašanju, ki bi ga bilo potrebno še izboljšati v smislu povečanja produktivnosti in učinkovitosti poslovanja.

6.6. USKLADITEV OBNAŠANJA Z ORGANIZACIJSKIMI STRATEGIJAMI IN VREDNOTAMI

Kompetenčni model predstavlja učinkovito komunikacijsko orodje, s katerim lahko organizacija predstavi svojim zaposlenim, na katere vrednote naj se osredotočijo pri opravljanju dela. Na podlagi modela lahko organizacija oceni, kateri zaposleni so tisti, ki spodbujajo in nadaljujejo tradicijo organizacije in kateri se z organizacijskimi vrednotami in kulturo ne poistovetijo.

7. UPORABA KOMPETENČNIH MODELOV V ORGANIZACIJAH

Razlogov za uvajanje sistema kompetenc v organizacije je več:

- povezati vse prvine kadrovske funkcije med seboj (izbira, razvoj kadrov, urjenje, nagrajevanje, merjenje in upravljanje delovne uspešnosti, itd.),
- povezati te elemente s strategijo, poslanstvom, vizijo in vrednotami organizacije,
- stalen razvoj znanj in veščin potrebnih za rast organizacije,
- komuniciranje zelenega vedenja,
- postavitev jasnih prioritet vodenja,
- usmerjenost v kakovost in vrednost za potrošnika,
- premoščanje vrzeli v siceršnjih sposobnostih in znanjih posameznikov,
- definiranje kriterijev za izbiro kadrov,
- definiranje kriterijev za nagrajevanje in delovno uspešnost,
- hitrejše sledenje in prilagajanje tehnološkemu razvoju,
- strukturiranje težav zaznanih v letnih (razvojnih) razgovorih,
- razvoj kadrovskih nasledstev,
- spodbujanje timskega dela in medoddelčnega sodelovanja,
- razvoj standardov odličnosti pri vodenju.

(www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence/, 14.03.2004).

Management organizacije se ponavadi začne posluževati uporabe kompetenčnega modela v smislu strateškega planiranja. Torej kot eden izmed strateških korakov, ki pelje h končnemu cilju - uspehu organizacije. Po McClellandovih zaslugah se je kompetenčni model razširil in se uveljavil po svetovnih organizacijah. Organizacije so se začele ukvarjati z elementi človeških virov kot so na primer zaposlovanje, usposabljanje, napredovanje...itn.

Obstaja več različnih načinov oziroma metod, kako v posamezni organizaciji razviti kompetenčni model. Pristopi modeliranja seznama glavnih kompetenc zaposlenih, s katerimi organizacije lahko razpolagajo, so naslednji:

- *The Job Competence Assessment Method* = Metoda, ki pri iskanju informacij v organizaciji uporablja intervjuje (anketne vprašalnike) in opazovanje najboljših

delavcev in povprečnih delavcev, da bi se med njimi lahko določila razlika v kompetencah

- *The Modified Job Competence Assessment Method* = Metoda, ki podobno kot prejšnja identificira razlike v vedenju najboljših in povprečnih delavcev. Poleg tega pa omeji stroške na način, da anketiranci še pisno izrazijo mnenje in glavne miselne poudarke.
- *The Generic Model Overlay Method* = Splošna metoda, kjer organizacija razvije kompetenčni model kar na specifični delovni funkciji ali delovni vlogi.
- *The Customized Generic Model Method* = Metoda, kjer organizacija uporabi testni list navedenih kompetenc za pomoč pri izbiranju splošnih kompetenc. Temu sledi nadaljnja uveljavitev in potrditev seznama kompetenc glede na odzive najboljših in povprečnih delavcev.
- *The Flexible Job Competency Model Method* = Metoda, ki poskuša identificirati kompetence, ki bodo potrebne za izvajanje učinkovitega dela pod spremenjenimi pogoji dela v prihodnosti.
- *The Systems Method* = Metoda, ki ne raziskuje samo aktivnosti, ki jih delavci na splošno počno v sedanjosti, ampak jo zanimajo tudi vsa obnašanja, ki bodo mogoče nekoč pomembna tudi v prihodnosti.
- *The Accelerated Competency Systems Method* = Metoda, ki se osredotoča na kompetence, ki izključno podprejo učinkovitost proizvodnje, produktov in storitev, ki jih organizacija naredi in nudi.

Zgoraj opisane metode organizacijam zagotavljajo, da proces razvijanja modela kompetenc dejansko vključuje tiste bistvene korake (preko identifikacije priporočenih obnašanj zaposlenih), ki organizacijo privedejo do večje poslovne uspešnosti in delovne učinkovitosti.

Vsaka organizacija si mora zastaviti sledeča enostavna vprašanja, če hoče biti konkurenčna ostalim konkurenčnim organizacijam:

- Ali zaposluje ljudi, ki zares izpolnjujejo zahtevane sposobnosti, katere organizacija potrebuje in jih bo potrebovala v prihodnosti?
- Ali je potem, ko smo skozi postopek izbire zaposlili kar se da najprimernejšega kandidata, kandidat dejansko sposoben izpolnjevati dodeljene naloge? Ali zna organizacija skozi proces razvijanja delovnih izkušenj izkoristiti vse potenciale zaposlenega?
- Ali organizacija nagrajuje organizacijsko zaželjena obnašanja zaposlenih?
- Ali organizacija dovolj kmalu pripravi svoje zaposlene na kulturne in strateške spremembe?
- Ali v organizaciji obstaja učinkovita komunikacija (uporaba 360-stopenjskega procesa dajanja povratnih informacij) med vodstvom in zaposlenimi?

(Lucia & Lepsinger, 1999).

Marsikatera organizacija bi vsaj na eno vprašanje odgovorila z ne. Zato je potrebno, da poudariva, kaj lahko kompetenčni model prispeva k upravljanju organizacije s človeškimi viri.

Kompetenčni modeli so uporabni v organizacijah pri doseganju učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih. Pomagajo pri razlagi, ali posamezni kadri res delajo tisto, za kar so usposobljeni. Pokažejo nam, kje je treba potrebe delovnih mest s sposobnostmi kadrov še artikulirati, da bi bilo izvajanje nalog najbolj učinkovito. Modeli kompetenc torej pomagajo organizaciji prilagoditi interna obnašanja in sposobnosti s strateško zastavljenimi cilji organizacije kot celote. Organizacije težijo k čim manjšim številom zaposlenih in tem večji produktivnosti na delovnih mestih. Kadri, ki ostajajo znotraj organizacije, morajo biti najbolj usposobljeni in imeti vse potrebne sposobnosti in znanje za opravljanje dela na določenem delovnem mestu. Še več, kompetenčni modeli prispevajo k upravljanju s človeškimi viri in menedžmentu pri odločanju glede selekcije in umestitve kadrov, planiranju dela in usposabljanju ter razvijanju kadrov. Torej so kompetenčni modeli metoda, ki organizacije oskrbuje s kadri, ki po končni izbiri izpolnijo pričakovane rezultate organizacije. Modeli

pomagajo, da se investicija v izbrane kadre organizaciji izplača. Torej ključno vplivajo na izbiranje kadrov v organizaciji.

Kompetenčni modeli se ukvarjajo z odkrivanjem kritičnih sposobnosti in znanj, ki so najbolj relevantni za uspešno opravljanje delovnih nalog. Prav tako pa se osredotočajo tudi na razlike med bolj ali manj učinkovitim upravljanjem vodij in menedžerjev s kompetencami svojih kadrov. V organizacijah se kompetenčne modele določa s pomočjo ocenjevalnih sistemov znotraj razvojnih planov in razvijanja kadrov. Posebno je pri tem pomemben feedback zaposlenih; torej odziv kadrov glede na to, kar delajo na delovnem mestu.

Uporaba in razvoj kompetenčnih modelov je prikrita. Namreč disciplina kompetenčnih modelov spada izključno v domeno oziroma področje akademske (oziroma teoretske) in socialne znanosti. Veliko raziskovalnega dela je bilo opravljenega na tem področju v zadnjih treh desetletjih. Pojavilo se je mnogo statistik in tehničnih izrazov. Pomemben pa je tudi nazoren in praktičen prikaz, kako se teorijo kompetenčnih modelov lahko praktično razvije in uporabi na primeru posamezne organizacije.

Kompetenčni modeli so teoretično že dobro zasnovani. Uporabijo se lahko za vsako vrsto poklicev in vlog. Obstaja veliko razlag, kako se razvije proces kompetenčnega modela znotraj organizacij. Različni praktični postopki podajo osnovno razlago razvijanja in uporabe modelov kompetenc. Primerni so za profesionalce upravljanja s človeškimi viri, ki želijo v organizaciji tovrstno znanje uporabiti. Poleg njih so postopki primerni tudi za linijske vodje in menedžerje, ki se želijo informirati glede tega, koliko bi morali vložiti, da bi se jim določen ukrep splačal.

»Tehnološka orodja in prijemi, ki se jih organizacije in podjetja poslužujejo, so uporabna prav toliko, kolikor jih lahko zaposleni na podlagi svojih sposobnosti uporabijo pri svojem delu. Vrednost produkta, ki jo zaznamo, je delno pogojena tudi s tem, kako učinkovito znamo prednosti produkta komunicirati« (McLagan, 1989, The What, Why, and How of Competency Models v Lucia & Lepsinger, 1999: 1).

Organizacija sicer težko določi, ali ima zaposlene ljudi, ki posedujejo ustrezne sposobnosti, ki so ključnega pomena za uspeh organizacije. Določen tip obnašanja, nujno potreben za učinkovito opravljanje dela, se spreminja od enega do drugega delovnega mesta oziroma ene

vloge v organizaciji do druge. Kljub temu dejstvu, pa vseeno mnogo organizacij teži k temu, da določi tiste poglobitve in nujno potrebne karakteristike, znanja in sposobnosti, ki jih mora posameznik zagotovo imeti, če želi biti zaposlen v tej organizaciji. Na tak način uporabljajo določen kompetenčni model in ga potemtakem razvijajo tudi znotraj upravljanja s človeškimi viri.

Kompetenčni model v splošnem pomaga organizaciji pri izbiri kadrov in zaposlovanju. Potrebno je namreč izbrati ljudi, ki kažejo visoke potenciale za delovno uspešnost. Kompetenčni model organizaciji zagotovi, da se v njej realizira usposabljanje in razvijanje kadrov ter da se uvede ocenjevalni sistem, ki da zaposlenim nazaj povratno informacijo, kje se zaposleni morajo še izpopolniti, da bi bilo delo še bolj učinkovito. Pomembno je pokazati zaposlenim, katere karakteristike in tipi obnašanj so dokazani kazalci uspešnosti pri delu.

Kompetenčni model se uporablja kot orodje pri upravljanju človeških virov, s katerim si pomagamo pri selekciji, usposabljanju, razvijanju, ocenjevanju kadrov in načrtovanju uspeha organizacije. Čeprav na prvi pogled deluje to orodje precej enostavno, pa lahko stvari ob postavljanju podrobnejših vprašanj (na primer kaj vse spada in se vključuje v kompetenčni model in kako se pravzaprav kompetence merijo), postanejo bolj kompleksne in zapletene (Lucia & Lepsinger, 1999).

Pri **zmožnostih** (skills), lahko na primer najdemo zelo natančno opredeljeno zmožnost (npr. zmožnost upravljanja z določenim strojem, zmožnost pisanja v pomensko popolnih stavkih) ali pa manj določeno zmožnost kot je npr. zmožnost strateškega mišljenja ali zmožnost vplivanja na druge. Skoraj vsaka zaposlitev zahteva mešanico zmožnosti, ki so bolj ali manj merljive. Merljivost je odvisna predvsem od njihove stopnje določenosti in konkretnosti. Na primer merjenje zmožnosti hitrega tipkanja je lažje (prešteješ besede) kot je na primer merjenje zmožnosti strateškega mišljenja pri izbiri dobrega menedžerja.

Tudi **znanje** je lahko po eni strani zelo določljivo in merljivo, po drugi pa je lahko zelo kompleksen pojem. Najbolj kompleksne in najtežje merljive od vseh komponent kompetenc pa so verjetno posameznikove **osebne lastnosti**. Osebne lastnosti so lahko nadarjenost, prirojen talent, ali nagnjenje, ki deluje kot potencial, ki ga lahko posameznik pridobi in uporabi v konkretni sposobnosti in v konkretnem znanju. Na primer nadarjenost za matematiko predstavlja potencial za pridobitev zmožnosti kompleksnega računanja.

Osebnostne lastnosti so odvisne od posameznikove osebnosti. Ta je pa determinirana z dednostjo, okoljem in samoaktualizacijo (samouresničitvijo, kjer posameznik sam vpliva na to, kako se bo obnašal). Osebnost, katera velja za nemerljivo (na primer karizmo posameznika), je poleg vsega kljub temu mogoče izmeriti s pomočjo tega, kako se izraža skozi vedenjske vzorce.

Osebnostne lastnosti izražajo posameznikov način obnašanja v zunanjem okolju. Če naštejemo nekatere osebnostne lastnosti: samozavest, samozadostnost (samovšečnost, domišljavost), čustvena stabilnost... To so vse dispozicije, da se posameznik lahko sooča z različnimi vrstami situacij in da lahko izvršuje točno določene vrste delovnih vlog in delovnih funkcij. Na primer samostojnost je lahko dobra dispozicija za neodvisno opravljanje dela z malo nadzora pri delu. Nadarjenost in temeljne osebnostne lastnosti so deloma podedovane. Na primer ne moreš se naučiti nadarjenosti oziroma da bi se naučil razviti talent za določeno stvar. Obratno velja za posamezne mehanične spretnosti, ki se jih da naučiti in kasneje postanejo rutina. Torej bo nekdo z nadarjenostjo za mehaniko bolj verjetno osvojil mehanske procese in mehansko delovanje kot pa nekdo, ki je bolj nadarjen za jezike in se bo hitreje naučil določenega tujega jezika. »Nekatere druge definicije kompetenc vključujejo tudi možnost, da kljub temu, da sta talent in nadarjenost praviloma podedovana, se ju neglede na to da tudi prilagoditi in razviti« (Zemke & Kramlinger, 1982, The What, Why, and How of Competency Models v Lucia & Lepsinger, 1999: 6).

8. STOPNJEVANJE UČINKOVITOSTI SISTEMA UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV S POMOČJO KOMPETENČNEGA MODELA

»Kompetenčni modeli vedno bolj predstavljajo osnovo upravljanja s človeškimi viri« (McLagan, 1997, How Competency Models Can Enhance HRM Systems v Lucia & Lepsinger, 1999: 21).

»Kompetenčni modeli igrajo pomembno vlogo pri vsakem sistemu upravljanja s človeškimi viri« (Briscoe, 1996, How Competency Models Can Enhance HRM Systems v Lucia & Lepsinger, 1999:21).

Kako vpeljati kompetenčni model v organizacijske cilje znotraj sistemov selekcije, usposabljanja, razvijanja, nagrajevanja, načrtovanja in planiranja kadrov? Odgovore na to vprašanje sva našli v knjigi Anntoinette D. Lucie in Richarda Lepsingerja z naslovom The Art and Science of Competency Models (1999), iz katere bova črpali vse nadaljnje misli v tem poglavju.

Vpeljevanje kompetenčnega modela znotraj HRM sistema poteka postopoma. Ko organizacija identificira ključne kompetence, ki so povezane z delovno učinkovitostjo, mora ugotovitve nadalje upoštevati tudi pri selekciji, usposabljanju, razvijanju in nagrajevanju zaposlenih. Dejavniki oziroma faktorji, ki vplivajo na to, v kolikšni meri bo organizacija res upoštevala kompetenčni model znotraj svojega sistema upravljanja s človeškimi viri, so predvsem organizacijska kultura, področje oziroma posel, s katerim se organizacija ukvarja ter občutek obveznosti vodstva, ki se čuti odgovorno, da svojo vlogo v organizaciji uspešno opravlja.

Čeprav so selekcijski sistemi v organizacijah že nekaj časa temeljili na kompetenčnih modelih, pa so nedavno postali zelo razširjeni in priljubljeni. Veliko organizacij v primerjavi s konkurenco vidi svoje prednosti v vpeljavi ustreznih selekcijskih mehanizmov za izbiro novih kadrov v organizacijo.

V nadaljevanju bova našteali koristi, ki jih kompetenčni model lahko prispeva k posameznim sistemom upravljanja človeških virov v organizaciji.

8.1. KORISTI KOMPETENČNEGA MODELA ZA SISTEM SELEKCIJE KADROV

- Zagotavlja kadrovni-ku/ci celotno predstavo o tem, kakšne sposobnosti so potrebne za opravljanje razpisanega dela, željene posameznikove karakteristike, zahtevana znanja in zmožnosti posameznika za razpisano delovno mesto.
- Zagotavlja, da posamezni kandidat dobi jasno in realistično predstavo o tem, kaj se od njega pričakuje na razpisanem delovnem mestu.
- Zviša verjetnost, da kadrovn-ik/ca pri opravljanju intervjujev s kandidati pravilno oceni in izbere posameznika, ki bo identificiranim kompetencam organizacije za to delovno mesto najbolj ustrezal in bo kazal najvišji potencial za razvoj le teh.
- Zmanjša stroške razvijanja in vlaganja energije, časa in denarja v posameznike, ki niso sposobni izpolniti pričakovanj organizacije (možni razlogi: ali niso marali opravljati tovrstnega dela, ali niso bili dovolj sposobni, ali se niso uspeli uspešno socializirati v organizacijsko kulturo...itn.). S tem se znižajo celotni stroški organizacije in posledično se zviša produktivnost in dobičkonosnost organizacije.
- Zniža se možnost visoke stopnje fluktuacije. Posebno je pomembna izbira pravih in ustrezno usposobljenih kadrov na dolgi rok, saj se vlaganje sredstev v izbiro in nadaljnjo usposabljanje kadrov organizaciji povrne v obliki pozitivnih finančnih, osebnostnih in organizacijskih rezultatih. Zadovoljni zaposleni ostajajo v organizaciji in je ne zapuščajo.
- Olajša kadrovni-ku/ci potek izpraševanja kandidatov in daje organizaciji za vse enak kriterij izbiranja. Model pomaga pri tem, na katere faktorje, povezane z opravljanjem dela, vse mora biti kadrovn-ik/ca pozor-en/na (ustrezna izobrazba in kvalifikacije, izkušnje, kompetentnost...itn.).
- Pomaga pri zasnovanju in načrtovanju odločitve, katere kompetence sicer dobro usposobljenemu in primernemu kandidatu za delo vseeno manjkajo in koliko so te pomanjkljivosti pomembne in naučljive skozi uvajanje v delo. Model kompetenc razpozna, katera področja sicer izbranega kandidata je potrebno skozi uvajanje še

utrditi, če se že kadrovni-k/ca kljub kandidatovim pomanjkljivostim odloči za sprejem tega kandidata v organizacijo.

Možno je, da kompetenčni model sicer ne razkrije vseh relevantnih in poglobitnih faktorjev, ki imajo učinek na uspešnost organizacije. Dostikrat se zgodi, da šele v času krizne situacije in v času problemov (na primer časovno zaostajanje, nepravilno delovanje, nepooblaščenost...itn.) vstopijo potrebni elementi kriznega managementa in se pojavi trud za poskuse popravljanja in učenja na napakah, usposabljanja in razvijanja organizacije. V tem delu, kjer je bilo delovanje nepravilno in pomanjkljivo, je pospešeno tudi usposabljanje in razvijanje kadrov. Da pa do tega ne bi prihajalo, je potrebno ugotavljati in odpravljati pomanjkljivosti in napake sproti.

8.2. KORISTI KOMPETENČNEA MODELA ZA SISTEM USPOSABLJANJA IN RAZVIJANJA KADROV

- Zagotavlja, da se organizacija osredotoči res samo na tiste kompetence, ki so tesno povezane z učinkovitostjo na delovnem mestu (izključi vse ostale, manj pomembne) in le te usposablja in razvija. S tem, ko zaposleni vedo, kaj je tista stvar, ki pripelje do uspešnosti, se izključno odločajo za izobraževanja na področjih, ki prinašajo to uspešnost. Izključijo vse druga izobraževanja, ki so manj relevantna in ki pokažejo manj rezultatov pri opravljanju dela.
- Zagotavlja uvrstitev usposabljanja in razvijanja kadrov na primerno mesto v organizaciji. Vodstvo in management organizacije mora zaznati sistem razvijanja kadrov kot enega izmed potrebnih korakov za doseg poslovne uspešnosti in zastavljenih poslovnih organizacijskih ciljev. Organizacija mora dolgoročno predvideti, katere cilje bo želela v prihodnosti doseči in v skladu s tem razvijati trenutno dane talente delovne sile. V tem primeru kompetenčni model pomaga HRM sistemu na način, da v skladu s postavljenimi cilji, lažje predvidi, na katerih področjih bo v prihodnosti še potrebno vpeljati izobraževalne programe.
- Organizaciji zagotavlja, da bo vložen denar in čas v razvijanje ključnih kompetenc kadrov dobro naložen. Model kompetenc jasno definira katere kompetence morajo biti dodatno priučene in pri kateremu delavcu.

- Omogoča vodstvu in tistim, ki usposablajo, povratne informacije glede priložnosti za izobraževanje in o uspešnosti uporabljenih načinov programov usposabljanja. Učitelji težko ali skoraj ne morejo zgrešiti bistva pri učnih programih, da ne bi naučili zaposlenih tega, za kar se usposablja. Z modelom je jasno določeno, katera vedenja je potrebno še pridobiti in utrditi.

Strokovnjaki za človeške vire, managerji, različni akademiki in svetovalci se že tri desetletja trudijo, da izboljšajo in izoblikujejo dober način ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih. Čeprav je na videz narejen že velik napredek, bi se obe strani (tako vodstvo kot tudi zaposleni) strinjale, da je še veliko prostora za izpopolnitve.

Problemi, ki se v sistemu ocenjevanja in nagrajevanja lahko pojavljajo glede kompetenčnega modela, so sledeči:

- nizka stopnja strinjanja glede kriterijev ocenjevanja
- pomanjkanje ravnotežja v nagrajevanju glede tega, kaj in kako je nekaj doseženo
- oteženo zbiranje in pomanjkanje relevantnih podatkov
- nizka stopnja priložnosti nadrejenih za opazovanje vedenja na delovnem mestu
- neučinkovito in neprimerno postopanje (ravnanje) z mnogovrstnimi podatki o določenemu zaposlenemu
- pomanjkanje specifičnih in konkretnih pogovorov glede nezadostnosti in neprimernosti opravljanja dela zaposlenih.

Kompetenčni model sicer ne more odpraviti vseh navedenih težav, pred katerimi se pogosto znajde vsaka organizacija. Lahko pa prispeva k izboljšanju situacije znotraj sistema ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih.

8.3. KORISTI KOMPETENČNEGA MODELA ZA SISTEM OCENJEVANJA IN NAGRAJEVANJA KADROV

- Organizacijo in zaposlene oskrbuje z informacijami (nadrejeni poročajo o uspešnosti zaposlenih), kaj se bo opazovalo in merilo pri sistemu ocenjevanja in nagrajevanja. S tem se zmanjšajo možnosti nesporazumov in subjektivnosti med zaposlenimi, kaj je

tisto, zaradi česar je bil nekdo nagrajen (na primer višja plača ali delovno mesto) ali grajan. Zaposlenemu postane zelo jasno, na čem se mora truditi v organizaciji. Jasna informacija lahko predstavlja zaposlenemu veliko motivacije za prihodnje delo.

- S tem, ko kompetenčni model organizaciji pokaže, katera obnašanja naj v procesu nagrajevanja nagrajuje, olajšuje izvrševanje in izvajanje pogovorov. Tudi pri neprijaznih opravilih kot je grajanje zaposlenega, ostaja nadrejeni pri ocenjevanju točno konkretnih obnašanj posameznika na delovnem mestu.
- Model kaže organizaciji, kje je glavni problem pri sistemu ocenjevanja in nagrajevanja. Žarišče je v pridobivanju informacij o vedenju zaposlenih na delovnih mestih. Težko delo ima nadrejeni, ki ima za nadzorovati več zaposlenih hkrati, da v poročilu uspešnosti oceni vsakega delavca po enakih kriterijev in enako dobro. Kompetenčni model predstavlja glavno oporo, na katero se lahko nadrejeni naslanja. Uporaba 360-stopenjskega procesa, ki smo ga opisali že poprej, pa stvar še olajša. Nadrejeni lažje naredi zaključke glede uspešnosti dela posameznega zaposlenega, če ima več virov informacij in mnenj o obnašanju zaposlenega (s strani strank, dobaviteljev, sodelavcev...itn.).

Za doseg postavljenih strateških ciljev organizacije uporabijo pristop planiranja uspeha. Pristop planiranja uspeha se uporablja na več nivojih. Uporablja se na nivoju, ko so sprejeti kandidati že seznanjeni s poslovnim delovanjem, funkcijami, organizacijsko kulturo in strateškimi cilji organizacije. Prav tako pa se uporablja na nivoju ohranjanja, zadrževanja in motiviranja zaposlenih v organizaciji.

Učinkovit sistem planiranja uspeha mora vsebovati štiri komponente:

- seznam delovnih mest, ki se preučujejo
- sporazum med vodilnimi glede tega, kaj je potrebno za uspeh na posameznem položaju oziroma delovnemu mestu
- seznam tistih delavcev, ki so trenutno popolnoma pripravljene ter usposobljeni in zakaj
- seznam tistih delavcev, ki bodo v kratkem pripravljene in polno usposobljeni skupaj z definiranimi posameznikovimi potrebami po razvoju in usposabljanju ter priporočili, na kakšen način praznine v kompetentnosti zapolniti.

Lahko rečeva, da imata sistem planiranja uspeha organizacije in HRM sistem podobne elemente. Oba procesa skušata pomagati organizaciji pri identifikaciji in razvijanju kadrov.

Podobno kot sistem planiranja uspeha mora tudi učinkovit HRM sistem vsebovati ključne korake kadrovanja:

- **izbiranje (selekcija)**

Pri tem koraku se uporabljajo kriteriji za identifikacijo kadrov, ki potencialno najverjetneje kažejo možnosti, da bodo uspešni.

- **razvijanje in usposabljanje**

Pri tem koraku se uporablja ugotavljanje prednosti in pomanjkljivosti organizacije, planiranje rasti in razvoja, usposabljanje glede na ključne kompetence ter ugotavljanje delovnih področij, ki so potrebni razvoja.

- **ocenjevanje in nagrajevanje**

Uporablja se sistem nadzora in kontrole nad delom zaposlenih z namenom, da se v opravljanju dela odkrije potencialne praznine, ki jih je potrebno zapolniti z usposabljanjem. Pri tem ključno vlogo igrajo evalvacije nadrejenih v obliki poročil o delu zaposlenih.

Uspešnost organizacije je lahko odvisna od mnogo dejavnikov. Nekateri od teh so ustreznost lokacije organizacije, velikost trga, poslovno področje oziroma vrsta posla...itn. Eden izmed današnjih bistvenih faktorjev pa je tudi prisotnost vlaganja v svoje zaposlene.

8.4. SPLOŠNE KORISTI KOMPETENČNEGA MODELA ZA SISTEM PLANIRANJA USPEHA ORGANIZACIJE

- Razjasni, katere so priporočene in zahtevane zmožnosti, sposobnosti, znanja in osebnostne lastnosti zaposlenega na določenem delovnem mestu.

- Zagotavlja metodo določanja ustreznosti kandidatov (prednosti in pomanjkljivosti) in njihove usposobljenosti za razpisano delovno mesto.
- Odkriva praznine v kompetencah zaposlenih in organizacijo spodbuja k njihovem razvijanju in usposabljanju s ciljem, da se praznine zapolnijo še preden se zaposlene nagradi (da napredujejo na višje položaje).
- Omogoča organizaciji, da sama oceni svojo delovno moč in poslovno uspešnost ter svoje močne in šibke točke v poslovnem obnašanju. Na dolgi rok tovrstne ocene poslovanja organizacije pomenijo velik vir informacij, na podlagi katerih lahko organizacija izboljša svoje delovanje.

Kompetenčni modeli niso namenjeni zgolj menedžerjem in vodstvenim delavcem na višjih delovnih položajih, temveč tudi nižjim delavcem. Dandanes se od vsakega posameznika pričakuje, da bo prevzemal pobudo, da pomaga organizaciji in vodstvu pri preživetju organizacije na konkurenčnem trgu ter da poskuša kar se da najbolje opravljati svoje delo. V tem smislu opravlja vsak delavec neke vrste vlogo menedžerja.

Pri planiranju kompetenčnega modela v organizaciji lahko uporabljamo dva načina oziroma metodi. Prva je taka, ki temelji na zbiranju podatkov znotraj organizacije na samih delovnih mestih preko natančnega opazovanja vedenja in anketiranja. Njen cilj je identifikacija ključnih kompetenc za posamezno delovno mesto ter v skladu z ugotovitvami razviti ustrezen kompetenčni model. Metoda je sicer zamudna, a prinese točne in specifične podatke, relevantne za posamezno delovno mesto. Drugi pristop planiranja kompetenčnega modela pa je podoben prejšnjemu samo, da se ne osredotoča na specifične delovne sposobnosti na točno določenem delovnem mestu, ampak na splošne komponente, ki vodijo do uspešnega dela (na primer delo managerjev, vodilnih delavcev...itn.).

Razvijanje dobrega in ustreznega kompetenčnega modela predpostavlja tudi preverjanje njegove veljavnosti. Veljavnost izdelanega kompetenčnega modela lahko preverjamo na več načinov. Prvi način poteka preko 360-stopenjskega procesa povratnih informacij, kjer gre za preverjanje mnenja ostalih udeležencev (strank, dobaviteljev) glede ključnih kompetenc prodajalca. Drugi način je medsebojna primerjava več skupin zaposlenih, ki so različno

uspešni pri delu (najboljši/povprečni prodajalci) ter se med njimi primerja razlike v mnenju glede ključnih kompetenc. Tretji način pa je kompleksno analiziranje podatkov.

Kompetenčni model je v naslednjih fazah razvijanja lahko v organizaciji uporabljen na dva načina. Prvo, v procesu izbiranja kandidatov je mogoče poskrbeti, da vsi udeleženi pri izbiranju kandidatov, ki imajo kakorkoli moč pri odločanju o kandidatih, imajo tudi enake kriterije, ki so povezani z učinkovitim izvajanjem dela. Drugo, model je mogoče vključiti v sistem izvajanja usposabljanja in izobraževanja prodajalcev teh storitev. Tako se lahko omogoči, da menedžerji dajejo tudi povratne informacije prodajalcem glede obnašanj in sposobnosti, ki so najtesneje povezani z delovno uspešnostjo na tem delovnem mestu. Tako se lahko poveča produktivnost organizacije in to je lahko eden izmed velikih premikov v zaželeno smer tudi za samo vodstvo.

V organizacijah se kompetenčni model brez težave in oporekanj integrira v proces selekcije in izbire novih kadrov. Medtem, ko se običajno pri integraciji v ostale procese sistema upravljanja s človeškimi viri pojavijo nejasnosti in vprašanja; in sicer na kakšen način model praktično uporabiti v procesih kot so usposabljanje, izobraževanje, ocenjevanje in nagrajevanje. Pri integraciji kompetenčnega modela v procesu selekcije je lažje jasno dokazati in izmeriti učinkovitost uporabe modela kompetenc, saj se konec koncev organizacija slej ko prej sama prepriča, ali je na podlagi modela novo zaposlila ustrezne kadre.

Kljub temu dejstvu meniva, da bodo v prihodnosti organizacije vse bolj težile k temu, da bodo iskale prednosti svojih zaposlenih, jih poskušale okrepiti in razvijati ter pomanjkljivosti na novo izobraziti in se na tak način poskušale prebijati v naraščajoči konkurenci. Najine organizacije se ukvarjajo s trgovsko dejavnostjo. Najino mnenje je, da dobršni del k poslovni uspešnosti tovrstnih organizacij prispeva ravno uspešna prodaja izdelkov in storitev. Iz tega razloga sva se odločili raziskati delovno mesto prodajalca. Na podlagi vtisa, ki ga imava tudi kot stranki, meniva, da ima ravno prodajalec največji vpliv na nakup izdelkov. Potencialnih kupci in posamezne stranke, ki realizirajo nakup v določeni organizaciji, predstavljajo organizaciji glavni vir dobička. Organizacija mora poskrbeti, da imajo kupci in potencialne stranke dobro mnenje o njih in da so z nakupi, cenami, kvaliteto izdelkov in še z mnogimi drugimi vrtilinami, na katerih temeljijo predstavitve in zunanje podobe organizacij, zadovoljni.

Glede na to, da sva se v diplomski osredotočili na organizacije s trgovsko dejavnostjo, lahko rečeva, da trgovske organizacije potrebujejo vedno več talentiranih prodajalcev storitev. Ugotavljajo, da je problem v tem, da prodajalcem ni ravno jasno, kaj se na tem delovnem mestu pravzaprav dela. Vprašanja se prenesejo na višji nivo. Menedžerji oziroma vodje so do tedaj zbirali kandidate za zaposlitev ali glede na predhodne izkušnje ali pa po svojem lastnem občutku. Torej po mnenju, da posamezni kandidat ima to, za kar on misli, da se pričakuje od njega na tem delovnem mestu. V tem primeru gre za subjektivno presojanje, ki je lahko dostikrat zmotno glede na specifične zahteve delovnega mesta. Rešitev za tovrstne probleme se lahko najde v oblikovanju modela kompetenc, kjer se določi in razjasni, katere so potrebne lastnosti, da je prodajalec uspešen v opravljanju dela.

Kako organizaciji predstaviti kompetenčni model, da ga bo hotela integrirati v svoj HRM sistem, je zopet nov izziv. Prepričati vodstvo, da bo model pripomogel k uspešnosti organizacije je težka naloga. Kljub temu, da se prednosti dobro predstavijo, katere lahko pravilno razvit kompetenčni model prispeva k organizaciji, je od same organizacije odvisno, ali bo sprejela izziv in investirala denar v razvijanje tovrstnih novih postopkov in sistemov upravljanja s človeškimi viri.

Z razlogom, da bi identificirali ključne kompetence za delovno mesto prodajalca, sva se odločili razviti idealni kompetenčni model. V nadaljevanju bova predstavili kompetenčni model za prodajalca, ki sva ga oblikovali sami z željo, da bi ga trgovske organizacije tudi upoštevale in uporabile pri kadrovanju.

9. IDEALNI KOMPETENČNI MODEL ZA DELOVNO MESTO PRODAJALCA

Osnovno idejo za sestavo seznama ključnih kompetenc za prodajalce sva dobili v knjigi A. Lucije in R. Lepsingerja z naslovom *The Art and Science of Competency Models*, ki je izšla leta 1999 ter v knjigi D. Duboisa z naslovom *Twelve Studies in Competency-based Performance Improvement*, ki je izšla leta 1998. Idealni kompetenčni model za delovno mesto prodajalca sva oblikovali tudi s pomočjo metode, ki temelji na zbiranju informacij znotraj trgovske organizacije na samem delovnem mestu, preko natančnega opazovanja vedenja prodajalcev in s pomočjo anketiranja. Pri oblikovanju modela sva upoštevali tudi lastne izkušnje. Zbiranje informacij o potrebnih kompetencah je bilo zamudno, a je prineslo točne in specifične ugotovitve, relevantne za delovno mesto prodajalca. Vse ideje na podlagi knjig ter praktične ugotovitve sva združili skupaj v naslednji predstavljeni seznam ključnih kompetenc za prodajalca.

Seznam ključnih kompetenc za prodajalca:

1. Zmožnosti (ABILITY)

* miselna spretnost (prodornost):

- zmožnost opravljanja raznovrstnih del
- odzivnost, budnost, pozornost
- sposobnost učenja, pomnjenja in poenostavljanja pridobljenih informacij
- natančnost, točnost in pravočasnost

* kvantitativno in izvirno mišljenje:

- sposobnost analiziranja števil in računanja
- sposobnost izvirnega mišljenja – dajanja novih izvirnih rešitev, idej

2. Osebnostne lastnosti (PERSONAL CHARACTERISTICS)

* prilagodljivost in fleksibilnost (glede na spremembe in

situacijo)

- * teamsko delo
- * vživljanje v druge ljudi
- * čustvena stabilnost, trdnost
- * ohranjanje koncentracije kljub stresom in frustracijam
- * družabnost (vzpostavljanje stikov z različnimi množicami in širokim krogom ljudi)
- * prijaznost in neprisiljenost
- * živahnost in visoka stopnja energije ter zainteresiranost
- * ohranjanje diplomatskega vedenja
- * izbiranje najbolj primerne taktike prepričevanja pri prodaji
- * profesionalno obnašanje
- * dobro komuniciranje in vodenje pogovora
- * iskrenost
- * izžarevanje samozavesti
- * urejenost
- * vztrajnost (kljub oviram)
- * samostojnost in samoiniciativnost (dajanje pobud)
- * organiziranost
- * tekmovalnost
- * ohranjanje motivacije
- * zavzetost za delo
- * pripravljenost za izpopolnjevanje in usposabljanje

3. Veščine (SKILLS)

- * vzpostavljanje stikov s strankami
- * prepoznavanje želja in potreb strank

- * prepričevanje strank v nakup izdelka
- * nepristranski odnos do kupcev
- * predvidevanje in preprečevanje morebitnih problemov
- * predstavljanje prodajnih izdelkov/jasno in razločno
- * prilagoditev govora, komunikacije stranki
- * uporaba znanja pri reševanju problemov v konkretni situaciji

4. Znanje (KNOWLEDGE)

- * poznavanje računalniških orodij
- * marketinško komuniciranje
- * poznavanje organizacije; ciljev in poslanstva podjetja
- * znanje tujih jezikov
- * poznavanje prodajnih izdelkov

PRAKTIČNI DEL DIPLOMSKE NALOGE

10. UVOD V PRAKTIČNI DEL

V diplomski nalogi želiva raziskati, kako se posameznikove kompetence povezujejo s konceptom upravljanja človeških virov. V okviru upravljanja človeških virov pa se bova osredotočili predvsem na izbiro kadrov.

Zavedava se, da mora biti vsaka organizacija inovativna, če želi preživeti v konkurenčnem okolju nenehnih sprememb. Meniva, da morajo podjetja skrbeti za nenehne inovacije in razvijanje svojih kadrov. Diplomsko nalogo o upravljanju s kompetencami sva se odločili napisati predvsem zato, ker je pojem kompetenc dokaj nov in zato toliko bolj zanimiv za organizacije. V samo obravnavo sva vključili trgovske organizacije. Znotraj teh pa sva se osredotočili na delovno mesto prodajalcev. Trgovske organizacije temeljijo predvsem na dejavnosti trgovine, torej na prodaji svojih izdelkov. V samo prodajo pa so najbolj vključeni prodajalci, od katerih je posledično odvisna uspešnost organizacij. Zato sva se v okviru navedene teme odločili raziskati nižje kadre, torej prodajalce, ki bistveno vplivajo na rezultate organizacijskega poslovanja. Zastavili sva si vprašanje, katere so ključne kompetence posameznika, ki so potrebne za dobro in učinkovito opravljanje dela prodajalca.

V povezavi s to tematiko sva raziskali področje kadrovanja v treh podjetjih: v Mercatorju, slovenskem podjetju ter Intersparu in E.Leclercu, tujima podjetjema. Naredili sva empirično študijo kompetenc s pomočjo anket in osebnih razgovorov. S tem sva preverili obe strani, tako kadrovnike kot tudi prodajalce in dobili odgovore o tem, katere kompetence so za njih najbolj zaželjene pri izbiri delavcev za delovno mesto prodajalca. Osredotočili sva se torej na pridobivanje in izbiro prodajalcev v kadrovnih službah glede na njihovo stopnjo kompetentnosti. Predvsem pa naju je zanimalo, kakšne vrste kompetenc so pri izbiri kadrov (prodajalcev) v teh treh podjetjih v ospredju. Dobili sva seznam ključnih kompetenc in ga primerjali z že prej podanim idealnim kompetenčnim modelom. Tako sva poleg teorije vsaj nekoliko posegli tudi v praktično področje kadrovanja in tako dobili vpogled tudi v realnost tega področja. Vloga samega kadrovanja oziroma upravljanja človeških virov postaja ob vstopu Slovenije v Evropsko Unijo čedalje pomembnejša; predvsem na ravni podjetij, saj jim le usposobljena in izobražena delovna sila omogoča konkurirati s kvaliteto.

11. PREDSTAVITVE TRGOVSKIH ORGANIZACIJ



E. LECLERC (RUDNIDIS D.O.O.)

ZGODOVINA

E.Leclerc je leta 1949 ustanovil Edouard Leclerc v Franciji. Edouard Leclerc je bistveno prispeval k rešitvam takratnih socialnih problemov v Franciji kot so na primer brezposlenost in revščina. Uprl se je nepravičnemu sistemu, ki je določal relativno visoko raven cen izdelkov. S povezovanjem s podjetniki in posameznimi trgovci, je dosegel znižanje cen, ki so bile sedaj dostopne tudi manj premožnim ljudem. Skupaj so ustvarili prvo evropsko gibanje za neodvisno distribucijo, neodvisno od finančnih trgov in političnih iger.

Z združitvijo so si zagotovili obstanek v konkurenci. Usposobili so tehnične, finančne in človeške vire, da bi se lahko soočili z mogočnimi industrijskimi in komercialnimi organizacijami, ki so se začele razvijati na evropskem in svetovnem tržišču..

Simbol **E.Leclerc** pomeni torej priimek ustanovitelja. Centri E.Leclerc so se iz Francije v šestdesetih letih začeli širiti tudi po Evropi.

DEJAVNOST IN PODRUŽNICE

E.Leclerc je tuje francosko podjetje, ki popolnoma samostojno posluje v Sloveniji. Iz matične države (centrala v Franciji v Parizu) pa upoštevajo predvsem francoska načela in moralne vrednote.

Mednarodno trgovsko organizacijo E.Leclerc v Sloveniji upravlja organizacija **Rudnidis** d.o.o. Načeloma se uprave trgovin E.Leclerc poimenujejo po lokaciji, kjer se nahajajo. V Sloveniji se trgovina E.Leclerc nahaja na predelu Ljubljane - **Rudnik**. Imenu se doda še končnica **dis**, ki pomeni distribucija.

Organizacija Rudnidis d.o.o. se ukvarja samo s trgovinsko dejavnostjo. Znotraj trgovskega centra pa oddaja tudi prostore.

E.Leclerc je razvil uspešno trgovsko mrežo. Razširil se je v sledeče evropske države: Francija, Poljska, Portugalska, Španija in Slovenija. E.Leclerc je odprl podružnice na Poljskem zaradi zgodovinskih razlogov. Geografska bližina Portugalske in Španije pa je vplivala, da so se širili v omenjene države. Hoteli so prodreti tudi na Balkan. Najbolj jim je ustrezala Slovenija.

POSLOVANJE

Organizacija E.Leclerc ima željo, da poveča in razširi prodajne mreže v Sloveniji. V roku dveh let nameravajo odpreti trgovine v Mariboru in Kopru. Pred leti so poskušali priti tudi na hrvaški trg, vendar jim zaenkrat to še ni uspelo. V prihodnosti imajo načrtovanih še mnogo ciljev razširitve organizacije.

Osnovni podatki o poslovanju organizacije Rudnidis d.o.o.:

- a. 270 zaposlenih
- b. 1 megamarket E.Leclerc (Ljubljana - Rudnik)
V roku dveh let nameravajo odpreti trgovini še v Mariboru in v Kopru.
- c. 8308 m² prodajnih površin
- d. 15 milijard SIT prometa
- e. 3 % tržni delež.

VIZIJA

Vizija organizacije E.Leclerc je usmerjena v povečevanje tržnega deleža na slovenskih in ostalih trgih. Nameravajo povečati prodajne površine in zgraditi nove poslovne objekte v drugih slovenskih krajih poleg Ljubljane kot sta Maribor in Koper. E.Leclercova vizija se odraža tudi v poskušanju ohranjanja dobrih odnosov do strank. Zavedajo se pomembnosti dobre komunikacije in sodelovanja zaposlenih pri poslovanju. S tovrstno miselnostjo in usmerjenostjo v splošno zadovoljstvo strank in zaposlenih uspešno izpolnjujejo svojo vizijo.

POSLANSTVO

Postati želijo še uspešnejša trgovska veriga. Povečati želijo svojo poslovno učinkovitost in zadovoljstvo strank ter izboljšati strategijo poslovanja in sodelovanja z drugimi organizacijami. S prizadevanjem, da bi bili njihovi kupci čimbolj zadovoljni s ponujenimi izdelki in z njihovimi storitvami, poskušajo pridobiti dober ugled v družbi in se želijo bolje predstaviti širši javnosti.

VREDNOTE

Vrednote E.Leclerca se odražajo v vzdušju in vedenju zaposlenih, v medsebojnih komunikacijah in v tem smislu, da je organizacija kot ena velika družina.

Poudarjajo medosebno interakcijo v prijateljsko organiziranem okolju. Družinske vrednote so visoko spoštovane in cenjene. Izredno poudarjajo pomen komunikacije med zaposlenimi ne glede na delovno mesto. Prenesti želijo francoske navade tudi v slovenski poslovni prostor. To se odraža v samem načinu poslovanja, kjer vlada sproščeno in prijazno vzdušje - stiski rok.

STRATEŠKI CILJI

Organizacija Rudnidis d.o.o. želi, da bi se v Sloveniji bolje predstavili širši javnosti, saj se zavedajo, da bi s tem lahko povečali zaupanje kupcev v njihovo organizacijo. Poleg tega bi radi poudarili svoje vrednote, na katerih temelji njihovo poslovanje. Organizacija Rudnidis d.o.o. v Sloveniji še ni dovolj poznana po svojih vrednotah in poslanstvu, zato v prihodnosti načrtujejo, da bodo dali večji poudarek svoji promociji in predstavitvi organizacije. Predvsem v smislu družinskih vrednot, ki jih poudarjajo. To pa so prijaznost, družinsko vzdušje in socialna ekonomija.

Ob vstopu Slovenije v EU se zavedajo sprememb in posledično novih možnosti, ki se jim odpirajo. Eden od strateških ciljev je tudi izboljšanje sodelovanja z domačimi proizvajalci. Z nadaljnjo ekspanzijo trgovin E.Leclerc želijo povečati tržni delež. Eden od ciljev pa je tudi vlaganje v gradnjo novih trgovin.



SPAR SLOVENIJA D.O.O.

ZGODOVINA

SPAR je leta 1932 ustanovil Adriaan von Well v Zoetermeerju na Nizozemskem (v Holandiji). Zavzemal se je za združitev sil samostojnih trgovcev v povezan trgovski sistem, ki bi bil usmerjen k potrebam kupcev, k učinkovitosti prodaje in k vzpostavitvi logistike. Samostojni veletrgovci in trgovci na drobno so se takrat združili v prostovoljno trgovinsko verigo. Glavni cilj te združitve je bila koncentracija, ki bi lahko uspešno kljubovala pritisku vedno močnejše konkurence in vedno višjemu pritisku in naraščanju ostalih trgovskih verig. Ob združitvi bi si tako vsi člani lažje zagotovili gospodarsko eksistenco in obstanek na trgu. Sistem prostovoljne trgovine se je širil ne samo na državni, ampak tudi na mednarodni ravni. Tako se je trgovska veriga organizacije Spar razširila po vsej Evropi. Danes ima mednarodna organizacija Spar (Spar International) več kot 16,800 trgovin po celem svetu in velja za največjo svetovno trgovsko verigo. Prisotna je v kar 30 državah po celem svetu in na 5 kontinentih.

Kot skupni simbol je bila izbrana **JELKA** v holandskem jeziku **DE SPAR**. Ime DE SPAR sestavljajo tudi začetne črke vodilne misli: **Door Eendrachtig Samenwerken Profitieren Allen Regelmatig**, ki pomeni s složnostjo skupnega delovanja imajo vsi korist. Od vsega začetka uspešen model trgovanja se je v petdesetih letih hitro razširil po vsej Evropi (www.spar.si, 7.4.2004).

DEJAVNOST IN PODRUŽNICE

Spar Slovenija je tuje podjetje, ki je prisotno na slovenskem trgu. V svojem delovanju je samostojno. Upošteva pa tudi pravila in direktive matične države.

Ukvarjajo se v glavnem samo s trgovinsko dejavnostjo. Znotraj nakupovalnih centrov pa so določeni prostori namenjeni najemu. Podjetje Spar Slovenije d.o.o. upravlja in oddaja prostore tudi drugim trgovinam v nakupovalnem središču.

Večjo pozornost so usmerili na kakovost izdelkov, nadzor kakovosti in kontrolo dobaviteljev. S preko 450 različnimi izdelki trgovinske znamke Spar so med največjimi ponudniki izdelkov lastnega izvora v Sloveniji (kar 80% prodanega blaga pod znamko Spar je slovenskega izvora). Kljub temu pa želijo zagotoviti konkurenčne cene. Velik projekt je za samo organizacijo predstavljala prenova in povečanje nakupovalnih središč in obstoječih trgovin. Leta 2002 so začeli graditi novo skladišče z upravno stavbo. Z letom 2003 pa so začeli svoje trgovine oskrbovati iz lastnega skladišča, saj je pogodba za grosiranje blaga z Mercatorjem potekla z letom 2002. Organizacija Spar Slovenija d.o.o. hitro razvija tehnologijo svoje ponudbe, kar se vidi v stalnem vlaganju v obnove svojih trgovin, ki ohranjajo najnovejše prodajalne standarde.



Slika 7: Prikaz razširjenosti podružnic organizacije Spar International

Vir: www.spar.si (07.04.2004).

Spar International je razvil uspešen model trgovanja. Konec petdesetih let se je razširil po vsej Evropi; in sicer v Avstrijo, Belgijo, Češko, Dansko, Finsko, Francijo, Nemčijo, Grčijo, Madžarsko, Irsko, Italijo, Nizozemsko, Norveško, Poljsko, Slovenijo, Španijo, Švedsko, Švico, Veliko Britanijo in v Ukrajino. Kasneje pa so bile ustanovljene organizacije Spar tudi v

Afriki (Zimbabve, JAR, Mauritius), Daljnem vzhodu (Japonska), Južni Ameriki (Argentina), Avstraliji in pred kratkim tudi v Rusiji (www.spar.si, 7.4.2004).

POSLOVANJE

Ob koncu leta 2002 so bili objavljeni osnovni podatki o poslovanju organizacije Spar Slovenija d.o.o. Na tiskovni konferenci (11.marec 2003) so podali naslednje podatke :

- a. 1914 zaposlenih (trenutno je zaposlenih približno 2200 ljudi)
- b. 6 megamarketov Interspar (Maribor, Ljubljana: Vič, City Park, Celje, Koper, Velenje) in 25 trgovin Spar.
Največja trgovina Interspar na svetu je locirana ravno v mestu Ljubljana, imenovana City Park, trgovsko središče, ki se je odprlo leta 2002.
V letu 2003 so odprli še megamarket v Murski Soboti.
- c. 60 000 m² prodajnih površin (v primerjavi z letom 2001 so površine večje za kar 48%)
- d. 71 milijard SIT prometa (za 36 % višji promet v primerjavi z letom 2001)
- e. preko 15 % tržni delež.

Vir: www.spar.si, 7.4.2004.

VIZIJA

Spar International je skrbnik celotne verige Spar. Bistvena stvar za organizacijo je, da se širi na nacionalnem nivoju. Vizija organizacije je proces širjenja, ki poteka skozi doseganje potencialnih trgov in pridobivanje novih licenc za opravljanje trgovske dejavnosti v posamezni državi. V organizaciji želijo vzdrževati dobre odnose med zaposlenimi, ohranjati zadovoljstvo strank ter večati promocijo izdelkov lastne blagovne znamke Spar.

POSLANSTVO

Spar International je skrbnik celotne verige Spar. Bistvena stvar za organizacijo je, da se širi na nacionalnem nivoju. Proces širjenja poteka skozi doseganje potencialnih trgov in pridobivanje novih licenc za opravljanje trgovske dejavnosti v posamezni državi. Posamezna

korporacija v državi se sicer lahko zgleduje po matični organizaciji, je pa v svojem poslovanju povsem avtonomna in neodvisna. Trgovska veriga Spar je izključno prostovoljne narave, kjer si vsaka na novo ustanovljena organizacija (v našem primeru Spar Slovenija d.o.o.) sama zastavlja upravljaljsko politiko (strategijo poslovanja) in se dokazuje izključno po stopnji učinkovitosti. Izmenjava informacij med posameznimi podružnicami je priporočljiva. Podatki o poslovanju se objavljajo v letnih poročilih.

Poleg trgovinske dejavnosti se veriga Spar zavzema tudi za razvoj atletike. Iz tega, da sponzorira različna atletska tekmovanja in prireditve, lahko sklepamo na njihove organizacijske vrednote.

VREDNOTE

Vrednote, ki jih organizacija Spar Slovenija d.o.o. priznava so vrednost, prijateljstvo, zvestoba, skupnost, zdravje in strast. Generalni direktor Igor Mervič si je z odločitvijo, da sponzorira slovensko atletinjo Jolando Čeplak, pridobil pozitivno mnenje kupcev in dobro reklamo za oblikovanje pozitivnega mnenja širše slovenske javnosti o izdelkih znamke Spar. Jolanda namreč reklamira izdelke njihove lastne znamke, ki temeljijo na vrednosti in kakovosti.

STRATEŠKI CILJI

Organizacija Spar Slovenija d.o.o. se zaveda, da bo potrebno pripraviti strategijo prilagojeno novim razmeram ob vstopanju Slovenije v EU. Eden od ciljev je tudi izboljšanje sodelovanja tako s tujimi kot tudi z domačimi proizvajalci. Z nadaljnjo ekspanzijo trgovin Interspar in Spar želijo povečati tržni delež še za nekaj odstotkov. Nadaljevali bodo z vlaganjem v obnove najstarejših trgovin Spar, ki zaostajajo za njihovimi najnovejšimi prodajalnimi standardi. Spar Slovenija d.o.o. razvija svojo strategijo na tem, da se bori proti cenenosti izdelkov in hoče pridobiti na kvaliteti prodajnih izdelkov. V tem vidijo priložnosti, kako izboljšati svoj položaj na trgu. Strateški cilji organizacije so zasnovani na izboljšanju trgovskih storitev, modernizaciji trgovin (razsvetljavi), uveljavljanju lastne znamke Spar ter na širjenju trgovinske mreže. Za leto 2003 ima Spar Slovenija d.o.o. namen, da razširi in centralizira skladišča ter zviša standarde.



MERCATOR D.D.

ZGODOVINA

Zgodovina Mercatorja sega v leto 1949, ko je bilo ustanovljeno podjetje na debelo »Živila Ljubljana«, predhodnik družbe Poslovni sistem Mercator. Leta 1953 je začela delovati družba z imenom Mercator kot trgovsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani. Kapitalska povezava družbe s hčerinskimi družbami, leta 1990, je predstavljala začetek koncernske organiziranosti in uveljavitev imena Poslovni sistem Mercator d.d. Leto 1997, je bilo v poslovanju družbe v smislu preobrata v eno najuspešnejših trgovskih podjetij na področju nekdanje Jugoslavije, prelomno. Družba je dobila novo upravo, s predsednikom Zoranom Jankovičem na čelu. Sprejela je ambiciozen strateški razvojni načrt, s katerim je želela prekiniti negativne trende iz preteklih let ter ustvariti najboljšo trgovsko družbo v državi, primerljivo z največjimi evropskimi in svetovnimi trgovskimi verigami. Leta 1998 so po zgledu in filozofiji nakupovalnih centrov iz Zahodne Evrope, začeli z gradnjo sodobnih nakupovalnih središč. Mercatorjeva veriga sodobnih nakupovalnih centrov se je začela z odprtjem Mercator centra Koper, 15. Julija 1998. V istem letu so odprli še Mercator center v Mariboru in Mercatorjev hipermarket na Ptuju. Leti 1999 in 2000 je zaznamovala širitev in posodabljanje maloprodajne mreže. Vrstile so se naložbe v velike nakupovalne centre po Sloveniji. Skupina Mercator je po ustvarjenih prihodkih postala največja slovenska gospodarska skupina. Poleg tega, da je skupina ohranila vodilni položaj na domačem trgu, utrdila svoj tržni delež na Hrvaškem ter v Hercegovini, je v letu 2001 začela tudi s pripravami na vstop na svoj tretji strateški trg, trg Srbije in Črne gore. Kljub izredno dinamičnemu razvojnemu obdobju, ki je terjalo veliko napora na vseh področjih delovanja, je Mercatorju uspelo realizirati vse zastavljene cilje in pri tem tudi uspešno motivirati zaposlene, da so zastavljenim ciljem sledili ter se v celoti poistovetili s korporacijsko kulturo podjetja. Kljub zaostrenim tržnim razmeram je Mercator v letu 2003 ohranil položaj vodilnega trgovca v Sloveniji ter povečal in okrepil svojo prepoznavnost na novih trgih (www.mercator.si, 7.4.2004).

DEJAVNOST IN PODRUŽNICE

Organizacija Mercator d.d. je eno uspešnejših slovenskih podjetij in hkrati ena največjih in najuspešnejših gospodarskih družb v JV Evropi, ki deluje že 54 let. Skupino Mercator sestavlja 19 gospodarskih družb, in sicer 12 trgovskih družb, od tega 4 izven Slovenije, 4 živilskopredelovalne, 1 hotelsko-gostinska ter po ena kmetijska in inženiring družba. Mercatorjeve družbe skupaj zaposlujejo več kot 14.000 ljudi. Skupina Mercator je vodilna trgovska veriga na slovenskem trgu, poleg tega pa postaja tretji največji trgovec s prehrabnenimi izdelki na hrvaškem trgu in pomemben trgovec na tržišču BiH, Srbiji in Črni gori (www.mercator.si, 7.4.2004).

Najpomembnejša in najobsežnejša gospodarska dejavnost Skupine Mercator je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje. V svojem sestavu ima 1.054 različnih tipov maloprodajnih enot, ki zajemajo 542.474 kvadratnih metrov skupnih površin, od nakupovalnih centrov, hipermarketov, supermarketov, blagovnic do samoposrežnih in specializiranih prodajaln. V Sloveniji in na novih trgih ima 16 nakupovalnih centrov v Kopru, Mariboru, Ljubljani, Novem mestu, Murski Soboti, Slovenj Gradcu, na Ravnah, v Novi Gorici, na Jesenicah, v Kamniku, v Kranju ter v Pulju, Sarajevu, Zagrebu, Splitu in Beogradu, poleg tega pa še dva hipermarketa v Brežicah in na Ptuju. Mercatorjev tržni delež v slovenski trgovini znaša 39,8 odstotkov brez franšiznih prodajaln in mu zagotavlja prvo mesto v dejavnosti trgovine z živili. Povprečno v Mercatorjevih prodajalnah mesečno nakupuje 10 milijonov kupcev (www.mercator.si, 7.4.2004).

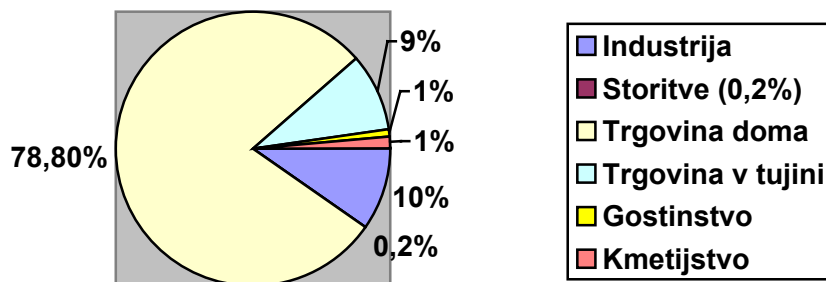
POSLOVANJE

Družba	Število zaposlenih na dan 31.12.2000	Število zaposlenih na dan 31.12.2001
skupaj Skupina Mercator	13.208	13.692

Tabela 2 : Splošna informacija o gibanju števila zaposlenih v celotni družbi Skupine Mercator glede na zadnje izdano poročilo leta 2001.

Vir: Mercatorjevo letno poročilo, 2001.

V letu 2001 je bilo dogajanje v Skupini Mercator (sestavljena iz različnih družb; na primer: centralni Poslovni sistem Mercator d.d., več drugih poslovnih hiš, trgovin doma in v tujini) na kadrovskem področju zelo dinamično: združevanje oziroma pripojitve družb, odpiranje novih Mercatorjevih centrov in širitev maloprodajne mreže se odražajo že v najosnovnejših kadrovskih podatkih (Mercatorjevo letno poročilo, 2001: 43).

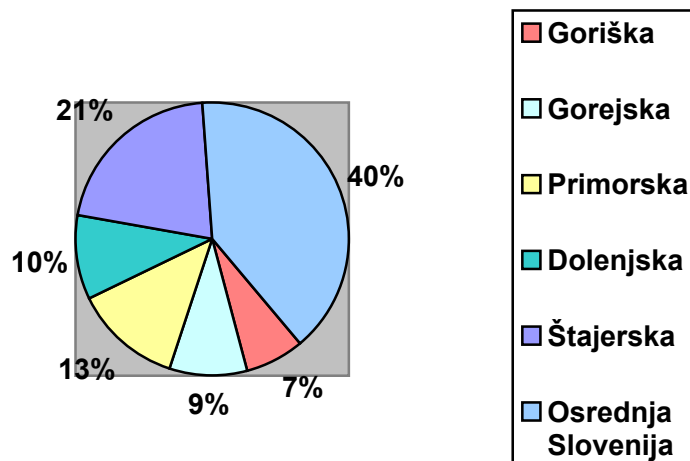


Graf 1: Struktura zaposlenih v Skupini Mercator po dejavnostih na dan 31.12.2001.

Vir: Mercatorjevo letno poročilo, 2001.

Tako je bilo na koncu leta 2001 v Skupini Mercator 13.692 zaposlenih. Glede na stanje konec leta 2000 se je število zaposlenih v letu 2001 povečalo za skoraj 4 %. Največje povečanje

zaposlenih je bilo v dejavnosti trgovine v tujini zaradi prevzema družbe Sloboda d.d.. Velik porast števila zaposlenih je bil tudi v dejavnosti industrije, in sicer zaradi združitve družb Kraljeve Mesnine d.d., Mesnine dežele Kranjske (MDK) d.d., Mercator-Agrokombinat d.o.o. in Mercator-KG Kočevje d.o.o. v novo družbo MDK d.d. Ker se nova družba uvršča v dejavnost proizvodnje, se je zmanjšalo število zaposlenih v kmetijski dejavnosti (Mercatorjevo letno poročilo, 2001: 44).

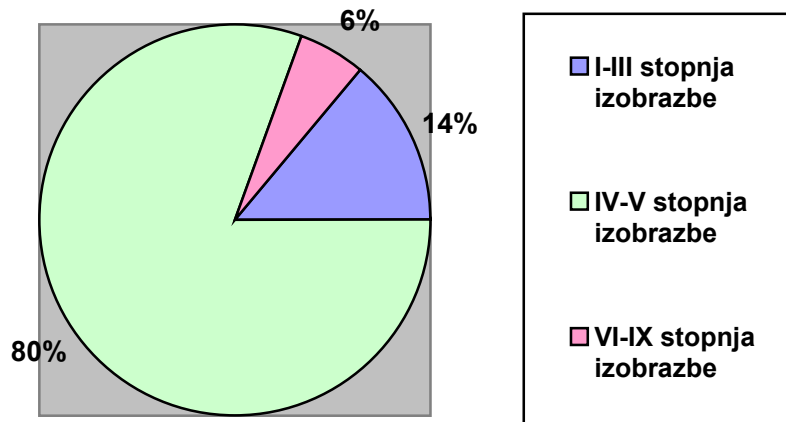


Graf 2: Delež zaposlenih po regijah v dejavnosti trgovine v Sloveniji.

Vir: Mercatorjevo letno poročilo, 2001.

V prihodnjih letih pričakujejo nadaljnje povečanje števila zaposlenih v Skupini Mercator. Dosegli so že povečanje maloprodajne mreže na hrvaškem trgu, vstopili pa so tudi na trg Srbije in Črne gore. S tem se je najbolj povečal delež zaposlenih v dejavnosti trgovine, predvsem v tujini (Mercatorjevo letno poročilo, 2001: 43).

IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH V SKUPINI MERCATOR



Graf 3: Prikaz zaposlenih v Mercatorju po izobrazbeni strukturi.

Vir: Mercatorjevo letno poročilo, 2001.

Pri analizi izobrazbene strukture zaposlenih sva ugotovili, da se je izobrazbena struktura z leti izboljševala v vseh izobrazbenih skupinah. Strateški cilj Mercatorja bo torej še naprej nadaljnje zviševanje izobrazbene strukture vseh zaposlenih v prihodnjih letih, saj se je v dokumentih o svojem poslanstvu Mercator zavezal k razvoju zaposlenih in skrbi za njihovo socialno varnost, ki sta povezana tudi z neprekinjenim izobraževanjem zaposlenih (Mercatorjevo letno poročilo, 2001: 47). Ne glede na teoretično dejstvo, da naj bi podjetja z večinoma nizko izobraženo delovno silo dosegala slabše rezultate, to za Mercator nedvomno ne drži. Dosega velik tržni delež, kar se odraža tudi v letnem dobičku.

VIZIJA

Delovanje Mercatorja je usmerjeno v zadovoljstvo ljudi, ki prihajajo v stik z Mercatorjem. Obravnavajo jih kot ljudi s svojevrstnimi potrebami, željami, pričakovanji, izkušnjami in osebnostmi. S posebljenim odnosom, iskreno prijaznostjo ter celovito ponudbo, prilagojeno nakupnim navadam in trendom na trgu, želijo ljudem povečati kakovost življenja. Vse naštetu kaže na dejstvo, da se zavedajo pomembnosti zadovoljstva kupcev. Na nek način, bi lahko rekli, da se držijo načela: kupec je kralj. Z dobrim odnosom do strank lahko pričakujejo pozitivni *feedback* od kupcev, s tem pa tudi dober odnos strank do podjetja (Mercator vidijo kot prijazno trgovino, kamor se vedno radi vračajo). S tovrstno miselnostjo in usmerjenostjo v

splošno zadovoljstvo ljudi vsekakor uspešno izpolnjujejo svojo vizijo. Zavedajo se, da je potrebno skrbeti za prihodnost podjetja.

POSLANSTVO

Utrditi želijo položaj vodilne trgovske verige v Sloveniji in se uveljaviti na novih trgih: na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni Gori, kjer želijo postati vodilna trgovska veriga. Na vseh trgih delovanja, kjer so navzoči, želijo zagotoviti enak standard ponudbe in storitev, povečati poslovno učinkovitost ter dosegati raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig. Razvijali bodo politiko dolgoročnih strateških partnerstev in razvoja lastne proizvodnje ter to delovanje širili na nove trge. Povečali bodo vrednosti premoženja lastnikov, zadovoljstvo zaposlenih in izpolnjevali obveznosti do vseh ostalih interesnih skupin. Na vseh trgih, kjer je prisoten Mercator, bodo sodelovali z lokalnim (domačim) okoljem in povečevali svojo družbenoodgovorno vlogo (pri svojem delovanju se torej zavedajo odgovornosti do družbe in okolja).

VREDNOTE

- medsebojno zaupanje in skupinsko delo
- poudarjanje moralnih in etičnih vrednot v medsebojnih odnosih
- spodbujanje ustvarjalnosti, motivacijskega vodenja, stalnega osebnostnega razvoja ter ohranjanje privrženosti zaposlenih
- z neprestanim spremljanjem želja, potreb in pričakovanj okolja ter temu ustreznim prilagajanjem svoje ponudbe si želijo ohranjati in še povečati zvestobo širšega okolja
- izhodišče njihovega delovanja ostaja zadovoljen kupec
- prijazno in iskreno komuniciranje z vsemi interesnimi skupinami ter
- širitev in razumevanje miselnosti, kulture in vrednot Skupine Mercator v vseh družbah in na vseh trgih.

STRATEŠKI CILJI

- Zagotavljanje prave ponudbe za kakovostno življenje (upoštevati osebnost kupca, njegova občutja, razmišljanja in navade).
- Zadovoljevanje potreb, želja in pričakovanj kupcev.
- Zagotavljanje rasti prodaje in utrjevanje položaja vodilne trgovske verige v Sloveniji (neprekinjen razvoj in posodabljanje maloprodajne in veleprodajne mreže).
- Uveljavitev in pridobitev pomembnega tržnega deleža na novih trgih: na Hrvaškem v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni Gori.
- Dolgoročno partnerstvo s proizvajalci.
- Povezovanje s tujimi strateškimi partnerji (najti želijo strateškega partnerja, ki jim bo omogočil globalno cenovno konkurenčnost pri nabavi uvoženega blaga).
- Doseganje ravni poslovne uspešnosti najuspešnejših evropskih trgovcev.
- Zagotavljanje varnosti naložb.
- Povečevanje vrednosti premoženja lastnikov.
- Povečevanje poslovne učinkovitosti.
- Izpolnjevanje obveznosti do zaposlenih in širšega družbenega okolja.
- Zagotavljanje konkurenčnosti netrgovskega dela skupine ter širitev poslovanja proizvodnih družb na nove trge.

Naštete vrednote, predvsem pa cilji, predstavljajo Mercator kot podjetje, ki gleda sedanje trende in se jim skuša prilagajati. Še bolj pa je osredotočeno na prihodnost, saj se zaveda, da je njihovo poslovanje odvisno od dobrega delovanja tudi v prihodnosti – torej od dobro oblikovane vizije. Z dobrim ugledom si organizacija Mercator d.d. zagotavlja tudi pot na ostale evropske trge. Zaveda se, da je potrebno delovanje širiti in iskati vedno nekaj novega. Meniva, da dobra organizacija nikoli ne miruje in vedno išče nove priložnosti, ki jih z dobrim delovanjem skuša tudi izkoristiti.

12. METODA IN POSTAVITEV HIPOTEZ

Pri raziskovanju prisotnosti kompetenčnega modela v organizacijah sva uporabili metodo, ki vključuje intervju in anketni vprašalnik. Metodo osebnega intervjuja sva podkrepili z anketnim vprašalnikom z razlogom, da bi lažje izpeljali intervju in dobili ključne informacije, ki jih iščeva. Razgovor sva opravili z vsemi tistimi, ki so kakorkoli udeleženi pri izbiri prodajalcev v njihovi organizaciji (predstavniki organizacij). Odločili sva se opraviti osebni intervju tudi s prodajalci iz vseh treh trgovskih organizacij. S tem, ko sva izvedli osebni intervju obeh strani, sva dobili celovitejšo sliko postopka selekcije prodajalcev v posameznih organizacijah. Idealni kompetenčni model za prodajalca sva vključili v zadnji del anketnega vprašalnika. Spraševali sva po oceni pomembnosti naštetih kompetenc, da bi dobili podatke o tem, kako različno ocenjujejo vodilni delavci (kadrovni-ki/ce) v primerjavi s prodajalci našete kompetence. S tem sva dobili odgovore na ključno vprašanje najine diplomske naloge: v kolikšni meri so našete kompetence v predlaganem kompetenčnem modelu pomembne za posamezno organizacijo.

Skozi intervju sva preverili tudi ostale obrobne značilnosti podjetja. Postavili sva par vprašanj o zgodovini organizacije, njeni dejavnosti, podružnicah, poslanstvu, vrednotah, ciljih...itn. Dobili sva občutek tudi o urejenosti kadrovskega področja posamezne organizacije. Glede na pridobljene informacije sva lahko naredili smiselne zaključke o uspešnosti in odprtosti organizacije širši javnosti ter dobili splošni vtis o razvitosti področja usposabljanja, izobraževanja in nagrajevanja.

Pri raziskovanju kompetenčnega modela v izbranih organizacijah sva se znotraj upravljanja s človeškimi viri osredotočili predvsem na proces izbire prodajalcev. Zanimalo naju je tudi to, kdo ima na področju pridobivanja in izbiranja prodajalcev najpomembnejšo vlogo. Skozi intervju sva preverili, če ima organizacija že izoblikovano strategijo za področje pridobivanja prodajalcev.

V prvem delu ankete sva preverili različnost načinov zapolnjevanja delovnega mesta prodajalca ter metode, ki jih organizacije uporabljajo pri izbiri prodajalcev. Preden sva v anketnem vprašalniku podali seznam možnih kompetenc prodajalca, sva uporabili odprto vprašanje, da bi dobili občutek, kakšno je poznavanje pojma kompetenc v organizaciji. Nato sva preverili, ali imajo organizacije oblikovan kompetenčni model za prodajalca in ali glede

na zahtevan seznam kompetenc prodajalce tudi usposabljuje, ocenjujejo in nagrajujejo. Ne glede nato, ali ima organizacija oblikovan seznam kompetenc, so naju zanimali še odločilni dejavniki, ki so pomembni pri izbiri prodajalcev. Ponudili sva naslednje faktorje: videz, vtis, ki ga naredi kandidat, priporočila, formalno zanje, delovne izkušnje, sposobnosti, osebna presoja primernosti kandidata, druga znanja in kompetentnost.

V drugem delu anketnega vprašalnika sva zastavili odprta vprašanja glede mnenja o najpomembnejših zmožnostih, osebnostnih lastnostih, veččinah in znanju prodajalca.

V tretjem delu ankete sva podali in predlagali možen seznam kompetenc, ki se nama je za prodajalce zdel najustreznejši. Anketni vprašalnik so vse izbrane organizacije uspešno izpolnile in privolile v sodelovanje za osebni intervju.

Tudi prodajalce sva vprašali, kako ocenjujejo pomembnost posameznih kompetenc in kakšen je sistem izobraževanja, ocenjevanja in nagrajevanja v njihovi organizaciji. Pri izbiri prodajalcev za anketiranje, sva uporabili metodo »best seller« oziroma metodo najboljšega prodajalca. Za vsako organizacijo sva poiskali poslovodjo posamezne trgovine, ki naju je nadalje usmeril. Na tak način sva znotraj vsake organizacije opravili osebne intervjuje s tremi najboljšimi izbranimi prodajalci.

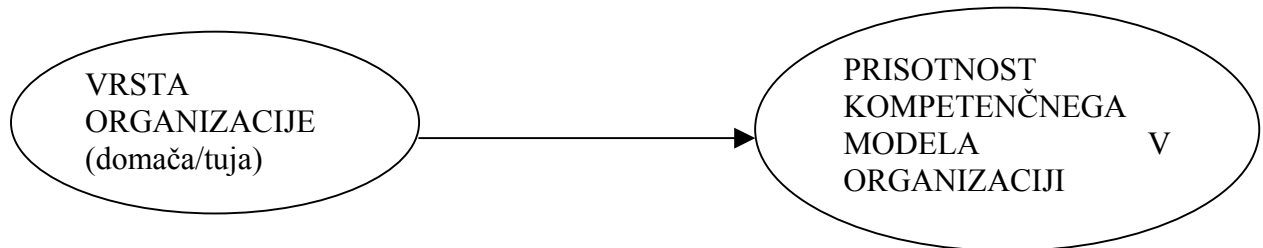
Zastavili sva tri splošne hipoteze, ki so bistvene za raziskovanje:

1. hipoteza:

Predvidevava, da bodo tuje organizacije imele oblikovan kompetenčni model, domača organizacija pa ne.

Prva hipoteza obravnava medorganizacijske razlike. Idejo za to hipotezo lahko utemeljiva na podlagi ugotovitev iz literature. Kompetenčni modeli za organizacije, ki so prisotne na globalni ravni (tuje organizacije), namreč pomagajo pri zagotavljanju enakih standardov in smernic matične države, ki se globalno uporabljajo po vseh podružnicah v različnih državah. Predvsem v smislu, da morajo t.i. multinacionalne organizacije oziroma korporacije ohranjati enake standarde, ne glede na to, v kateri državi se nahajajo (Lepsinger & Lucia, 1999). Predvidevava, da bodo tuje organizacije imele izoblikovane smernice na področju željenih kompetenc za vsako delovno mesto v organizaciji oziroma bolj konkretno, oblikovan kompetenčni model za delovno mesto prodajalca. Na podlagi tega sklepava, da bodo v

primerjavi z domačo imele tuje organizacije bolj verjetno oblikovan kompetenčni model za prodajalce. Prisotnost kompetenčnega modela kaže na določeno stopnjo razvitosti kadrovskega področja v trgovskih organizacijah, ki sva jih vzeli v obravnavo.

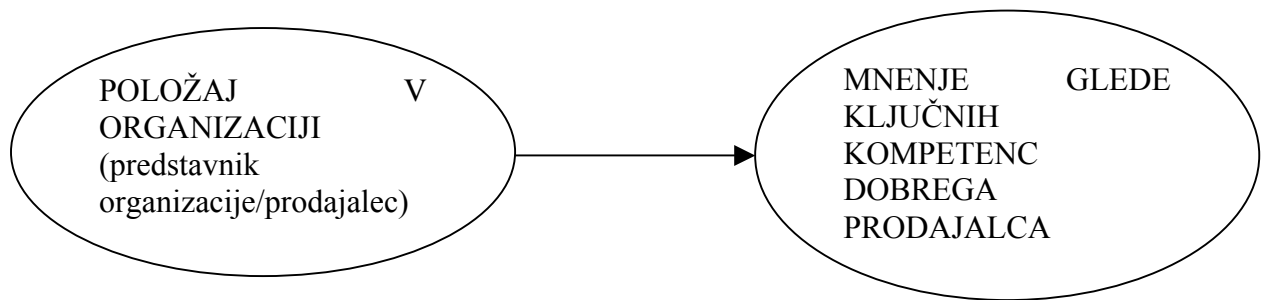


Slika 8: Grafični prikaz 1. hipoteze

2. hipoteza:

Predvidevava, da bodo sami prodajalci bolj poznali bistvene kompetence, potrebne za opravljanje delovnega mesta prodajalca, kot predstavniki organizacij (kadrovni-ki/ce).

Druga hipoteza se nanaša na razlike v mnenju znotraj trgovskih organizacij. Določitev ravni zahtevanih kompetenc nastaja v interakciji tistih, ki neko delo najbolj poznajo ali celo sami opravljajo. Predstavniki trgovskih organizacij imajo izoblikovano mnenje glede glavnih potrebnih kompetenc dobrega prodajalca na podlagi teoretičnega znanja. Prodajalci pa imajo izoblikovano mnenje glede ključnih kompetenc dobrega prodajalca na podlagi praktičnega dela. Prodajalci dajejo velik pomen samo tistim kompetencam, ki so dejansko potrebne in uporabne pri opravljanju dela prodajalca. Torej na to področje gledajo bolj praktično, saj so ravno oni tisti, ki vsakodnevno vzpostavljajo stike s strankami. Zatorej predvidevava, da bo prišlo do razlik v mnenju. Prodajalci bodo navajali bolj bistvene in uporabne kompetence za dobre prodajalce kot predstavniki trgovskih organizacij. V primerjavi z njimi se prodajalci namreč bolj pogosto srečujejo z vprašanjem, kakšen naj bi bil dober prodajalec.

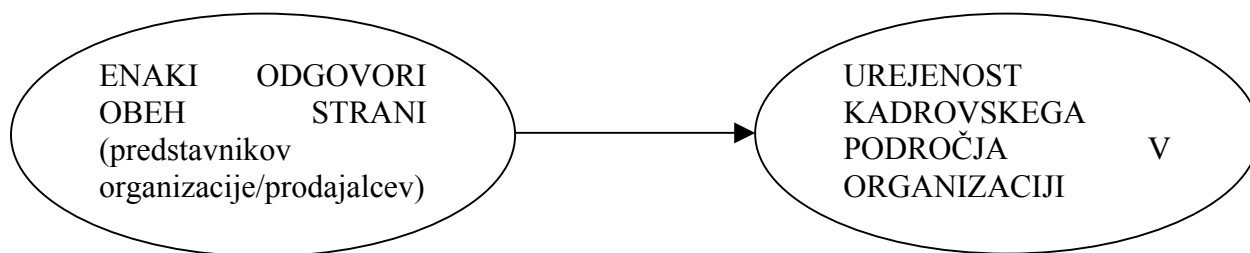


Slika 9: Grafični prikaz 2. hipoteze

3. hipoteza:

Predvidevava, da kjer se bodo v organizacijah odgovori obeh strani glede procesov izobraževanja oziroma usposabljanja, ocenjevanja in nagrajevanja ujemali, tam se bo pokazalo, da imajo boljše urejeno kadrovske področje.

Tretjo hipotezo sva zastavili na podlagi dejstva, da če iz več različnih virov dobimo enake odgovore, potem obstaja večja verjetnost, da to res drži. Če pa iz več različnih virov dobimo različne odgovore, kaže na določena neskladja. Ker so običajno predstavniki organizacij (kadrovni-ki/ce) tisti akterji, ki oblikujejo procese izobraževanja oziroma usposabljanja, ocenjevanja in nagrajevanja, torej upravljajo s človeškimi viri (prodajal-k/cev), naj bi njihove izjave v praksi tudi držale. Praktično sva to preverili tako, da sva same prodajalce vprašale glede prej omenjenih procesov upravljanja človeških virov. Konkretno to pomeni, da če predstavniki organizacij (kadrovni-ki/ce) rečejo, da nagrajujejo in izobražujejo prodajalce v organizaciji, potem naj bi tudi prodajalci to potrdili. Če bova v trgovski organizaciji dobili enaka mnenja z obeh strani, bo to pokazatelj določene stopnje urejenosti kadrovskega področja oziroma bodo imeli urejene procese upravljanja človeških virov. O tem govori tudi Beer-ov model, ki pravi, da kjer so odločitve organizacije skladne med seboj, z organizacijskimi cilji ter strategijo, je tudi upravljanje človeških virov učinkovito (Beer, 1984, Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja v Možina in drugi, 2002). V najinem primeru morajo biti odgovori predstavnikov organizacij in prodajalcev skladni, da lahko rečeva, da je kadrovske področje v organizaciji urejeno.



Slika 10: Grafični prikaz 3. hipoteze

Opredelitev ključnih spremenljivk in indikatorjev:

Neodvisne spremenljivke:

- vrsta organizacije (domača/tuja)
- položaj v organizaciji (predstavnik organizacije/prodajalec)
- enakost odgovorov obeh strani glede procesov upravljanja s človeškimi viri

Odvisne spremenljivke:

- prisotnost kompetenčnega modela v organizacij

Indikator: »Ali imate v vašem podjetju oblikovan seznam kompetenc (kompetenčni model) za izbiro prodajalcev?«

- mnenje glede ključnih kompetenc dobrega prodajalca

Indikator pri anketnem vprašalniku pri razgovoru s predstavnikom organizacije: »Prosim naštejte nekaj glavnih kompetenc, za katere menite, da so za vaše podjetje bistvene pri izbiri prodajalca!«

Indikator pri osebnem razgovoru s prodajalci : »Kakšne osebne lastnosti in sposobnosti bi po vašem mnenju moral imeti dober prodajalec?«

- **urejenost kadrovskega področja v organizaciji**

Indikatorji pri anketnem vprašalniku pri razgovoru s predstavnikom organizacije:

»Ali prodajalce glede na zahtevane kompetence tudi usposabljate?«

»Ali imate v vaši organizaciji razvit ocenjevalni sistem, ki prodajalcem omogoča povratno informacijo o uspešnosti pri delu?«

»Če ste odgovorili pritrdilno, napišite na kakšen način pohvalite prodajalca?«

Indikatorji pri osebnem razgovoru s prodajalci:

»Ali vas kot prodajalca tudi dodatno usposablajo in izobražujejo?«

»Ali vas kot prodajalca ocenjujejo in vam povedo oceno uspešnosti pri delu?«

»Če ste odgovorili pritrdilno napišite na kakšen način vas pohvalijo?«

Indikatorje za odvisne spremenljivke sva oblikovali na podlagi mednarodnega projekta upravljanja človeških virov (2001).

13. ANALIZA REZULTATOV

Anketni vprašalnik so rešile 4 predstavnice domače organizacije Mercator d.d. in 2 predstavnika tujih organizacij; eden za organizacijo E.Leclerc in eden za Spar Slovenija d.o.o. Znotraj vsake organizacije pa so anketni vprašalnik rešili trije prodajalci (izbrani po metodi »best seller«).

STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANCEV

Med vsemi 6 anketiranimi je bil eden z dokončano 4-letno srednjo šolo, eden z nedokončano višjo ali visoko šolo, eden z dokončano 2-letno višjo šolo in trije z dokončano visoko šolo. Najbolj izobraženi anketiranci so iz vseh treh organizacij; torej eden je iz Spara Slovenije, eden je predstavnik E.Leclerca in eden je iz domače organizacije Mercator. Ostale tri anketiranke, ki so nižje izobražene, pa prihajajo iz Mercatorja.

DELOVNO MESTO ANKETIRANCEV

Večina anketirancev, ki so odgovarjali na vprašanja v anketi, delajo v organizaciji na delovnem mestu strokovnega sodelavca v kadrovske službi. Le en posameznik dela na delovnem mestu vodje pravne službe. Ta pa je predstavnik organizacije E.Leclerc.

PRISOTNOST ODDELKA ZA ČLOVEŠKE VIRE V ORGANIZACIJI

Med vsemi anketiranci je le en anketiranec odgovoril, da v njihovi organizaciji nimajo oddelka za človeške vire. Slednji je predstavnik organizacije E.Leclerc.

PRISOTNOST STRATEGIJE

Pri anketnem vprašanju, ali ima vaša organizacija oblikovano politiko oziroma strategijo za področje pridobivanja in izbiro kadrov (prodajalcev/k), so vsi anketiranci odgovorili pritrdilno.



E.LECLERC (RUDNIDIS D.O.O.)

RAZGOVOR S PREDSTAVNIKOM ORGANIZACIJE

V organizaciji E.Leclerc (Rudnidis d.o.o.) sva opravili intervju s pomočjo anketnega vprašalnika pri gospodu Vasku Berdenu, ki opravlja delo vodje pravne službe in ima dokončano visoko šolo.

Organizacija E.Leclerc nima oddelka za kadrovske/človeške vire oziroma nima oblikovanega specifičnega sistema upravljanja človeških virov. Pričakovali sva, da bi glede na dejstvo, da je to mednarodna organizacija, imeli razvito kadrovsko službo. Zavedajo se nujnosti, da to pomanjkljivost strukture v organizaciji čim prej odpravijo. To jim predstavlja priložnost, da se v prihodnosti izognejo morebitnim kadrovskim zapletom.

Pri končni izbiri prodajalcev odločata v organizaciji dva človeka; direktor trgovine oziroma glavni poslovodja trgovine E.Leclerc ter generalni direktor, lastnik organizacije E.Leclerc. To je vsekakor zanimivo, saj s tem kažejo, da vodilnim ni vseeno, katere kadre zaposlujejo in da imajo praktično stik z vsemi zaposlenimi, tudi najnižjimi kadri. Hkrati pa to predstavlja veliko oviro, saj pri postopku izbiranja potrebujeta vmesni člen - prevajalca, ker govorita izključno francoski jezik in zato ne moreta vzpostaviti direktnega pogovora s kandidatom.

Za področje pridobivanja in izbire kadrov odgovarja predvsem linijski vodja (to je glavni poslovodja oziroma direktor trgovine). Ker organizacija E.Leclerc nima razvitega oddelka za človeške vire, ji ne preostane drugega kot to, da glavni vodja odloča o tem, katerega prodajalca bodo zaposlili.

Organizacija ima oblikovano politiko (strategijo) za področje pridobivanja in izbire kadrov. Strategija izbiranja prodajalcev organizacije E.Leclerc temelji na osebnem intervjuju s kandidatom. Kandidat najprej izpolni obrazec za prijavo, temu pa sledi osebni intervju z vodjem trgovine in direktorjem organizacije. Ocenjujemo, da je pohvalno, da se z vsakim

kandidatom pogovorijo in opravijo osebni razgovor. Hkrati pa se tu pojavi prej omenjena pomanjkljivost, da vprašanja slovensko govorečim kandidatom postavljajo notranji prevajalci.

V podjetju zapolnijo prazno delovno mesto običajno iz organizacije. Enako pogosto pa tudi na podlagi oglaševanja v časopisih. Ker so to običajne prakse, meniva, da bi lahko uporabili tudi modernejši način objave prostega delovnega mesta, na primer na internetu. Na tej točki bi rade opozorile na to, da organizacija E.Leclerc za slovensko javnost še nima izdelane predstavitvene internetne strani. Za vse zainteresirane obstaja le stran, ki je izključno v francoskem jeziku. To se nama zdi velika pomanjkljivost, saj slovenski javnosti ostaja zunanja podoba E.Leclerca še dokaj neznana. Kar pa je neznano, običajno pomeni tudi negotovo. Glede na to, da prodajalce iščejo znotraj organizacije, pomeni, da so v določeni meri zaprti širši javnosti in zaposlujejo prodajalce preko vez in poznanstev.

Za nekatere nastavitve prodajalcev uporabljajo metodo intervjuja pred komisijo. Večinoma pa se v organizaciji uporablja individualni intervju in obrazec za prijavo. Glede na to, da gre za delovno mesto prodajalca, je to dokaj urejen način kadrovanja, saj se ne samo na podlagi obrazca kandidata spozna tudi skozi individualni intervju. Skozi pogovor oziroma intervju se lažje preverijo željene lastnosti kandidata za prodajalca in vse opisane lastnosti, ki jih je podal v obrazcu za prijavo.

Naslednja tema, ki naju je zanimala, se nanaša na marginalne skupine. To je tisti segment družbe, kjer obstaja večja verjetnost zapostavljenosti in depriviligiranosti. Marginalne skupine so bolj verjetno postavljene na obrobje družbe, saj so v določenih značilnosti drugačne od prevladujoče družbe (Haralambos, 1999). Med invalidi, etničnimi manjšinami, starejšimi nad 50 let in ženskami, ki se ponovno zaposlujejo organizacija E.Leclerc ne išče prodajalcev. Presenetil pa naju je odgovor, da zaposlujejo na mesto prodajalca tudi univerzitetne diplomante. Razlog je morda v tem, da organizacija razpolaga z bolj zahtevnim tehničnim blagom, ki posledično zahteva znanje bolj usposobljene delovne sile. Povsem razumljivo pa se nama zdi to, da na delovnem mestu prodajalca delajo tudi študentje preko napotnic, tisti, ki končajo osnovno/srednjo šolo, dolgotrajno brezposelni in na splošno ženske. Na terenu pa sva opazili, da večino del prodajalca opravljajo mlade in urejene ženske.

Pri odprtem vprašanju, kaj za vas pomeni kompetenca, sva dobili kratek odgovor. Anketirancu kompetenca pomeni sposobnost odločanja. Ker je to ena izmed kompetenc, ki jo

lahko ima posameznik, sklepava, da daje največji pomen ravno sposobnosti odločanja. Predvidevava, da stopnjo kompetentnosti posameznega kandidata merijo na podlagi navedene lastnosti, ki je tudi glavni kriterij pri iskanju samega kandidata. To je sicer ena od lastnosti posameznika, ki pomeni, da je posameznik zmožen odločno podati in izraziti svoje mnenje glede določenega problema in se v skladu s tem tudi obnašati.

V organizaciji imajo oblikovan seznam kompetenc (kompetenčni model) za izbiro prodajalcev, vendar le-ta ni napisan. To je sicer bolje kot da seznama kompetenc sploh ne bi imeli oblikovanega. Seveda pa bi bilo bolje, da bi vse ideje, nenapisana pravila in željene lastnosti, ki jih iščejo pri kandidatih za prodajalce, zapisali tudi na list papirja. S tem bi si lažje pomagali pri samem intervjuju in lažje ocenili in uvrstili kandidate po ustreznosti.

Kompetence, ki so jih našli kot glavne, so naslednje: prijaznost, ustrežljivost in sposobnost hitre prilagoditve situaciji. Izražajo splošna načela, ki jih v organizaciji upoštevajo in spoštujejo vsi zaposleni. Odražajo način komunikacije, poslovanja med seboj in tudi navzven. S tem lahko opišemo tudi klimo oziroma želje organizacije. Preko prodajalcev se organizacija predstavlja tudi navzven, predvsem strankam. Sposobnost hitre prilagoditve situaciji se smiselno povezuje s prejšnjim odgovorom, kaj kompetenca za organizacijo E.Leclerc pomeni (sposobnost odločanja). Sposobnost hitre prilagoditve situacijam in spremembam vključuje na nek način tudi sposobnost odločanja, kjer je posameznik zmožen spremembe zaznati, se jim prilagoditi in se na podlagi spoznanj o okoliščinah tudi odločiti.

Pri vprašanju glede usposabljanja sva dobili odgovor, da glede na zahtevane kompetence prodajalce tudi usposabljuje. To se nama zdi zelo dobro in pohvalno. Glede na ostale informacije, ki sva jih dobili s strani prodajalcev, pa ta odgovor vzbuja dvome. Prodajalci sami zanikajo usposabljanje glede na zahtevane kompetence. Ta neskladnost kaže neurejenost področja usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, ki pa je eno izmed temeljnih področij upravljanja človeških virov.

Organizacija E.Leclerc ima razvit ocenjevalni sistem, ki prodajalcem omogoča povratno informacijo (feedback) o uspešnosti pri delu. To je za samo komunikacijo in učinkovitost odpravljanja napak pri delu izredno pomembno. Prodajalca pohvalijo na način, da ga javno razglasijo za najboljšega prodajalca ali pa ga nagradijo v materialni obliki. Oba načina pohvale sta enako uveljavljena v organizaciji.

Pri vprašanju naštevanja glavnih dejavnikov, ki so odločilni pri izbiri prodajalcev, se je anketiranec v E.Leclercu odločil za vtis, ki ga naredi kandidat, delovne izkušnje, sposobnosti in kompetentnost prodajalca.

Ko sva spraševali za mnenje glede podskupin kompetenc (najpomembnejše zmožnosti, osebnostne lastnosti, veščine in znanja, ki bi jih moral imeti prodajalec) sva dobili naslednje odgovore. Pri zmožnostih se E.Leclercu zdi najbolj pomembna sposobnost prilagajanja (že prej poudarjena sposobnost) in zmožnost komuniciranja. Pri osebnosti prodajalca se organizaciji zdi najpomembnejše, da je prodajalec komunikativen, urejen, da ima interes po izobraževanju in da je spontan. Glede veščin, ki bi jih moral imeti prodajalec, pa E.Leclerc poudarja večino prodaje. Tega se je namreč možno naučiti preko praktičnega dela in stikov s strankami. Pri znanju pa poudarjajo retoriko (biti prepričljiv in zgovoren), osnove ekonomije (računanje) in logično sklepanje v določeni situaciji.

RAZGOVOR S PRODAJALCI

Ko sva spraševali prodajalce po mnenju kakšne osebnostne lastnosti in sposobnosti bi moral imeti dober prodajalec so se v organizaciji E.Leclerc razgovorili in navedli obsežen niz kompetenc. Med njimi so bile najbolj pomembne komunikativnost, uslužnost, prijaznost, potrpežljivost, prilagodljivost, urejenost, pripravljenost za opravljanje poklica (oziroma po njihovih besedah »biti prodajalec«), samoiniciativnost, strokovnost (specializiranost za eno področje), znanje oziroma zmožnost posredovanja informacij o prodajnem izdelku, stalno sledenje novostim, čustvena stabilnost, izžarevanje samozavesti in z njihovimi besedami »dober psiholog« in sposobnost reševanja problemov.

Glede na odgovore, ki jih je pri tem vprašanju dal predstavnik organizacije E.Leclerc lahko rečeva naslednje. Odgovori se dokaj ujemajo med seboj. Predstavnik organizacije je namreč prav tako za glavne, bistvene kompetence, navedel prijaznost, ustrežljivost (pri odgovorih prodajalcev se to sklada z uslužnostjo) in sposobnost hitre prilagoditve situaciji (po besedah prodajalcev kratko prilagodljivost). To pa se lahko povezuje tudi s sposobnostjo reševanja problemov in z ostalimi navedenimi lastnostmi, ki so jih navajali prodajalci, na primer pripravljenost za opravljanje dela.

Ko sva prodajalce spraševali, ali jih tudi dodatno izobražujejo, so le-ti enotno odgovorili, da jih ne izobražujejo. To je povsem v neskladju z odgovorom predstavnika organizacije, saj je le-ta odgovoril, da glede na zahtevane kompetence prodajalce tudi izobražujejo. Odgovori prodajalcev so naju presenetili. Glede na dober vtis, ki sva ga dobili o organizaciji, sva pričakovali, da prodajalce dejansko tudi izobražujejo. Izkazalo se je, da temu ni tako.

Glede sistema ocenjevanja v organizaciji, sva od prodajalcev dobili različne odgovore. Nekateri so rekli, da jih kot prodajalce ocenjujejo pri delu in jim oceno uspešnosti pri njihovem delu vedno povedo. Drugi pa so temu nasprotovali. Dobili sva vtis, da včasih s strani delodajalcev v organizaciji pride tudi do neenakovrednega odnosa do prodajalcev. Eni namreč vedno dobijo posredovano oceno o tem, kako so se izkazali pri delu, drugi pa ne. Predvidevava, da slednje sicer organizacija ocenjuje na določen način, vendar pa jim ocene niso osebno ali na pravi način posredovane. To pa je lahko posledica tega, da prihaja do določenih motenj v komunikaciji med prodajalci in njihovimi nadrejenimi. Možna razlaga je tudi ta, da se razlika pojavi zaradi različnih osebnosti (karakterja, temperamenta) vodij.

Informacije, posredovane s strani predstavnika organizacije kažejo na to, da ima njihova organizacija razvit ocenjevalni sistem, ki prodajalcem omogoča povratno informacijo (feedback) o uspešnosti pri delu. Prodajalce ocenjujejo pri delu in jim v splošnem oceno tudi povedo. Pri delu jih javno pohvalijo in nagradijo v materialni obliki. Vse to pa se ujema z odgovori prodajalcev.



SPAR SLOVENIJA D.O.O.

RAZOVOR S PREDSTAVNIKOM

V organizaciji Spar Slovenija d.o.o. sva opravili intervju s pomočjo anketnega vprašalnika pri gospe Mojci Pugartnik Rus, ki opravlja delo strokovne sodelavke v kadrovski službi. Organizacija Spar ima oddelek za kadrovske/človeške vire. Glede na to, da je Spar dokaj razširjena trgovska organizacija, je razumljivo, da ima temu ustrezno in na splošno dobro oblikovano kadrovsko strukturo.

Pri končni izbiri prodajalcev odločata v organizaciji dva človeka; šef trgovine ter vodja posameznega oddelka. V organizaciji se opravita dva razgovora s kandidatom. Prvi se opravi s šefom trgovine (na primer v Cityparku s šefom trgovine Citypark). Ta temelji na splošnih vprašanjih in obojestranski predstavitvi. Drugi pa se opravi z vodjo oddelka, na katerega se kandidat prijavlja (na primer v tehničnem oddelku z vodjo tehničnega oddelka). Slednji osebni intervju pa temelji na komunikaciji in dogovoru o plači.

Sama izbira prodajalcev poteka predvsem na nivoju linijskih vodij – vodij oddelkov oziroma poslovodij. Izbira prodajalcev torej ne poteka v sami osrednji kadrovski službi v upravi podjetja, temveč znotraj posameznih trgovin Spar in Interspar.

Organizacija ima oblikovano strategijo za področje pridobivanja in izbire prodajalcev. Strategija izbiranja prodajalcev organizacije Spar Slovenija temelji na osebni intervjuju na dveh nivojih. Kandidat najprej izpolni obrazec za prijavo, ki jo pošlje na upravo podjetja. Temu sledi osebni intervju s šefom trgovine in nazadnje z vodjo oddelka, na katerega se

kandidat prijavlja. Meniva, da je tak način izbiranja prodajalcev dober. Vendar pa bi lahko, kot pomoč za lažje ocenjevanje primernosti kandidata, imeli oblikovan seznam predvidenih kompetenc, ki jih iščejo pri prodajalcu. S tem bi lahko posledično izboljšali potek osebnih razgovorov in kvaliteto pridobljenih informacij.

Organizacija Spar ima navado, da običajno zapolni prazno delovno mesto prodajalca na podlagi oglaševanja v časopisih in na oglasni deski Zavoda za zaposlovanje. Uspešno sodelovanje organizacije z Zavodom za zaposlovanje se nama zdi hvale vredno. Na zavodu so običajno prijavljeni ljudje, ki aktivno iščejo zaposlitev. Meniva, da s tem organizacija zaposluje tudi kandidate, ki sicer težje dobijo zaposlitev drugje. Pri vprašanju o zaposlovanju marginalnih skupin sva dobili pozitivne odgovore, da zaposlujejo tudi med dolgotrajno brezposelnimi, starejšimi nad 50 let, tistimi, ki končajo osnovno/srednjo šolo in ženskami, ki se ponovno zaposlujejo. Na delovno mesto prodajalca po potrebi vzamejo tudi študente, saj je to za organizacijo ceneje, kot če bi nekoga redno zaposlili. Študentje običajno polnijo police ali pa delajo za blagajno. Prodajalcev pa ne izbirajo znotraj skupin invalidov, etničnih manjšin in univerzitetnih diplomantov.

Kar se tiče metod izbire prodajalcev, lahko rečeva, da za vsako nastavitev uporabljajo že prej omenjeni individualni intervju in obrazec za prijavo. Intervjuja pred komisijo v organizaciji ne uporabljajo.

Naslednja tema, ki naju je zanimala, se nanaša na razumevanje in poznavanje pojma kompetence. Anketiranka je rekla, da zanjo kompetenca pomeni odgovornost v celoti za dano nalogo. Kompetenca v pravnem smislu pomeni pooblaščenost in odgovornost (Možina in drugi, 2002). Na podlagi tega sklepava, da pozna pravno definicijo pojma. Vendar pa vsebina oziroma tisto konkretno, kar si anketiranka pod tem pojmom predstavlja, ostane nerazjasnjeno.

V organizaciji nimajo oblikovanega specifičnega kompetenčnega modela za prodajalce. Tukaj vidiva veliko priložnost, da organizaciji ponudiva oblikovan kompetenčni model za prodajalca. Integracija kompetenčnega modela v proces izbire, usposabljanja in ocenjevanja bi lahko olajšala navedene postopke v sklopu upravljanja s prodajalci/kami.

Pri naštevanju glavnih kompetenc je anketiranka omenila komunikativnost, budnost (»ne smejo biti zaspani«) in dosegljivost (»da so na razpolago kupcu«). Poudarila je tudi izkušnje, ki pa sicer ne sodijo pod pojem kompetenc, ampak so v najini diplomski nalogi obravnavani kot kategorija zase. Med glavnimi kompetencami prodajalca poudarja budnost in dosegljivost, kar nakazuje na to, da organizacija Spar na delovnem mestu prodajalca zahteva dokaj visoko stopnjo energije in pripravljenosti za delo. Vse kaže na to, da to delovno mesto zahteva spočitost in skoncentriranost posameznika.

Anketiranka je pri vprašanju, če prodajalce glede na zahtevane kompetence tudi usposablja, odgovorila pritrdilno. V organizaciji usposablja in izobražuje prodajalce, ki na novo pridejo delati za blagajno. Sistema in računalnika, dodaja, se hitro navadijo. Glede na pridobljene informacije, kjer anketirani prodajalci odgovarjajo nikalno, pa se nama zdi ta odgovor dvoumen. Zbuja nama pomisleke, da se to usposabljanje dejansko ne izvaja.

Organizacija Spar ima razvit ocenjevalni sistem, ki prodajalcem omogoča povratno informacijo o uspešnosti pri delu. Eden izmed načinov ocenjevanja prodajalcev so testni nakupi (mystery shopper), kjer t.i. »mystery shopper« preveri delo prodajalca. Prodajalce pohvalijo z nagradami v materialni obliki.

Dejavniki, ki so odločilni pri izbiri prodajalcev/k, so v organizaciji Spar naslednji: formalno znanje, delovne izkušnje, sposobnosti in osebna presoja primernosti kandidata. Ko sva spraševali za mnenje o tem kakšne zmožnosti, osebnostne lastnosti, veščine in znanja bi moral imeti prodajalec, sva dobili skromne odgovore. Opredelila je le osebnostno lastnost, kot je komunikativnost in poudarila zunanjo urejenost (»čistost«).

RAZGOVOR S PRODAJALCI

Pri mnenju glede kompetenc, ki bi jih moral imeti dober prodajalec, so se odgovori prodajalcev ujemali med seboj. Našteli so: znanje oziroma poznavanje prodajnih artiklov, prijaznost, urejenost, vljudnost oziroma ustrežljivost, komunikativnost, delavnost in natančnost. Pri navajanju odgovorov so bili konkretni in dosledni, zato je lahko rečeva, da imajo prodajalci jasno predstavo o tem, kaj je bistveno za opravljanje dela prodajalca.

Po primerjavi odgovorov prodajalcev z odgovori predstavnice organizacije Spar sva ugotovili, da se odgovori ujemajo le v poudarku na komunikativnosti posameznika. Skozi najino diplomsko nalogo ugotavljava, da je to dokaj pomembna kompetenca.

Ko sva prodajalce spraševali, ali jih tudi dodatno usposabljuje, so le-ti enotno odgovorili, da jih ne. To ni v skladu z odgovorom predstavnice organizacije, saj je le-ta odgovorila, da prodajalce glede na zahtevane kompetence tudi usposabljuje. Predstavnica je poudarila, da usposabljuje predvsem tiste prodajalce, ki na novo pridejo delati za blagajno (delo z računalnikom oziroma s specifičnim programom). Mnenja je, da se posameznik tega hitro navadi in priuči. Proces usposabljanja v tem smislu sodi v samo uvajanje prodajalca v delo. Na podlagi neujemanja odgovorov z obeh strani bi lahko zaključili, da se usposabljanje prodajalcev znotraj organizacije dejansko ne izvaja. To lahko pojasniva tudi s tem, da je morda prišlo do rahlega nesporazuma. Kadrovnica je s samim usposabljanjem mislila konkretno na novo zaposlene in ne toliko na usposabljanje že (starih) zaposlenih. Na podlagi vseh ugotovitev sklepava, da ne gre za usposabljanje v smislu nadgrajevanja in iskanja pomanjkljivosti pri opravljanju dela prodajalcev, ampak le za usposabljanje za doseg določene ravni strokovnega dela.

Organizacija Spar Slovenija d.o.o. ima razvit ocenjevalni sistem, ki prodajalcem omogoča povratno informacijo o uspešnosti pri delu. To so nama potrdili odgovori z obeh strani. Prav tako pa se glede sistema nagrajevanja ujemajo mnenja predstavnice in prodajalcev. Prodajalce namreč pohvalijo na način, da jih nagradijo v materialni obliki.



MERCATOR D.D.

RAZGOVOR S PREDSTAVNIKOM

V organizaciji Mercator d.d. sva se obrnili na gospo Bredo Košir. Pomagala nama je pri vzpostavitvi stikov z zaposlenimi v kadrovski službi. Opravili sva intervju s pomočjo anket, katere so izpolnile štiri anketiranke. Imajo različno stopnjo izobrazbe in delajo na delovnem mestu strokovnega sodelavca v kadrovski službi.

Organizacija Mercator d.d. ima dobro razvit in razvejan oddelek za kadrovske/človeške vire. Pri postopku selekcije oziroma pri končni izbiri prodajalca sodelujejo v organizaciji Mercator trije ljudje. Na področju pridobivanja in izbire kadrov ima največjo odgovornost oddelek za človeške vire. Iz tega postopka vsekakor niso izključeni tudi linijski vodje, torej vodje oddelkov trgovin in poslovodje. Selekcija oziroma pridobivanje prodajalcev poteka tako, da se oddelek za človeške vire naknadno posvetuje z vodjo oddelkov trgovin oziroma s poslovodjami trgovin. Glavno odgovornost za področje pridobivanja in izbire kadrov ima sicer kadrovski oddelek oziroma oddelek za človeške vire, vendar imajo tudi poslovodje trgovin pomembno vlogo pri oblikovanju mnenja glede primernosti kandidata.

Organizacija Mercator d.d. ima izoblikovano strategijo za področje pridobivanja in izbire kadrov. Strategija pridobivanja oziroma zapolnjevanja praznih delovnih mest prodajalca v glavnem temelji na pridobivanju kandidatov iz kadrovskih agencij oziroma s pomočjo njihovih svetovalcev. V določenih primerih pa upoštevajo tudi priporočila, ki jih prodajalci prinesejo od prejšnjih delodajalcev. Glede na to, da ne zapolnjujejo praznih delovnih mest iz organizacije, se nama zdi, da organizacija pri selekciji upošteva formalni način pridobivanja prodajalcev in prodajalcev ne pridobiva preko vez in poznanstev.

Metodo intervjuja pred komisijo ne uporabljajo. Za večino oziroma vsako nastavitev prodajalca uporabljajo individualni intervju in obrazec za prijavo.

Znotraj invalidov, etničnih manjšin, starejših nad 50 let in med univerzitetnimi diplomanti organizacija Mercator d.d. ne išče prodajalcev. Zaposlujejo oziroma izbirajo pa prodajalce znotraj skupine dolgotrajno brezposelnih, tistih, ki končajo osnovno/srednjo šolo, med ženskami, ki se ponovno zaposlujejo in med študenti. Glede na to, da gre za mesto prodajalca, ki ne zahteva visoke stopnje izobrazbe, so odgovori po najinem pričakovanju smiselni in logični.

Pri odprtem vprašanju glede pojma kompetence so bili trije odgovori zelo podobni, eden pa je izstopal od ostalih. Odgovor, ki je odstopal od ostalih treh, je kompetenco definiral kot pristojnost na delovnem mestu. Na podlagi pridobljenega mnenja glede pojma kompetence lahko zaključiva, da anketiranka dobro razume pravni pomen kompetence, ki pomeni dobro usposobljenost posameznika na delovnem mestu. Ostale tri pa so v večini naštevale podskupine kompetenc; torej znanje, potrebno za opravljanje določenih del, osebne lastnosti in zmožnosti.

Pri vprašanju, če imajo v organizaciji Mercator d.d. izoblikovan kompetenčni model oziroma seznam kompetenc za izbiro prodajalcev, so vse štiri anketiranke odgovorile pritrdilno. Že preko pogovora sva dobili občutek, da imajo to področje dokaj dobro urejeno; tukaj pa se nama je ta občutek potrdil. Kompetenčni model za prodajalce v organizaciji Mercator sicer ni zapisan, ampak obstaja v obliki splošnega dogovora, katere so tiste ključne kompetence prodajalca v organizaciji.

Glavne kompetence, katere organizacija Mercator navaja kot bistvene pri izbiri prodajalca so predvsem: formalno znanje oziroma ustrezna izobrazba, delovne izkušnje, vljudnost, urejenost, komunikativnost, natančnost in smisel za delo s strankami. Na področju znanja pa je bilo kot glavna kompetenca poudarjeno tudi znanje na računalniškem področju oziroma znanje osnov računalnika. Glede na našete ključne kompetence, ki ji poudarja organizacija Mercator d.d., lahko sklepava, da hoče ohranjati imidž urejenosti, strokovnosti, natančnosti, ustrežljivosti, izkušenosti, usmerjenosti k željam kupcev oziroma strankam. Sam stik organizacije z zunanjem okoljem pa seveda poteka preko njihovih prodajalcev/k, v katere veliko vlagajo.

Prodajalce glede na zahtevane kompetence tudi izobražujejo. Ne samo, da izobražujejo na novo zaposlene prodajalce, da se uvedejo v samo delo, ampak izobražujejo tudi dalj časa

zaposlene prodajalce. Organizirajo obvezna predavanja na različne teme (o novih prodajnih izdelkih, načinu komuniciranja...), ki pa niso plačana in ne potekajo v službenem času. Prodajalci se s tem ukrepom ne strinjajo povsem, saj pravijo, da so preobremenjeni. Lahko bi rekli, da organizacija v tem sklopu ne motivira svojih zaposlenih na pravi način. Pričakuje namreč, da bodo prodajalci sami uvideli, da je dodatno izobraževanje dobro za njihovo osebnostno rast. S tem pa, da prodajalci dejansko tega ne vidijo, na nek način znižujejo zainteresiranost za dodatno usposabljanje in izobraževanje.

V organizaciji imajo razvit ocenjevalni sistem, ki prodajalcem omogoča povratno informacijo o uspešnosti pri delu. V glavnem pohvalijo prodajalce na način, da jim izročijo nagrado za uspešno delo v materialni obliki. Če so delovni in uspešni, obstaja tudi možnost napredovanja v višji plačilni razred. V kadrovski službi se v tem primeru določi njihova delovna uspešnost, ki se jo vsekakor pohvali in nagradi. Glede na dober odnos do svojih zaposlenih lahko sklepava, da ima organizacija Mercator d.d. tudi dobro urejeno komunikacijo. Posebno to, da lahko prodajalec napreduje v višji plačilni razred, kaže na možnost razvijanja kariere, vertikalnega pretoka zaposlenih in napredovanja znotraj organizacije. To se nama zdi zelo pohvalno, saj imajo na tak način tudi nižji nivoji kadrov, torej prodajalci, možnost osebnostnega razvoja. V tem smislu vidiva, da Mercator d.d. dobro motivira svoje zaposlene in jim s tem omogoča, da se razvijajo in širijo svoje obzorje. To dosegajo s pomočjo dodatnih izobraževanj ter s trdom pri delu.

V organizaciji so navajali v največji meri naslednje dejavnike, ki so odločilni pri izbiri prodajalcev: formalno znanje, delovne izkušnje in sposobnosti posameznika. Na končno izbiro v večini vpliva poleg prej naštetih dejavnikov tudi vtis, ki ga naredi kandidat na osebem razgovoru. Sicer pa je bilo rečeno, da je končna izbira kandidata za delovno mesto prodajalca odvisna tudi od osebne presoje tistega, ki vodi osebni razgovor. Na podlagi danih odgovorov vidiva, da daje organizacija Mercator velik pomen formalni izobrazbi. Zavedava se, da je ustrezna izobrazba osnovni pogoj za opravljanje dela. Poudarjajo tudi delovne izkušnje, ki so za prodajalce izredno pomembne, saj se lahko prodajalci skozi stik s strankami marsičesa naučijo. Tega pa šolski sistem ne zmore. Glede na to, da ima velik pomen tudi vtis, ki ga naredi kandidat na samem individualnem razgovoru, so določene odločitve situacijsko pogojene. To potrjuje odgovor anketiranke, ki je odgovorila, da ima osebna presoja primernosti kandidata pri končni izbiri prodajalca najpomembnejši vpliv pri odločitvi kateri kandidat bo izbran za prodajalca.

Pri naštevanju podskupin kompetenc sva v organizaciji Mercator dobili obsežen seznam kompetenc. To lahko poveževa tudi s tem, da imajo oblikovan določen seznam kompetenc in so torej dokaj razgledani pri pojmu kompetentnosti. To se kaže po tem, da so znali ustrezno uvrstiti posamezne kompetence znotraj podskupin. Pod skupino najpomembnejših zmožnosti, ki bi jih moral imeti prodajalec, so našli naslednje vrste kompetenc: zmožnost opravljanja raznovrstnih del, natančnost, pozornost in sposobnost učenja. V skupini najpomembnejših osebnostnih lastnosti prodajalca so našli veliko različnih lastnosti: prijaznost, komunikativnost, teamsko delo, urejenost, pripravljenost za izpopolnjevanje in usposabljanje, zavzetost za delo, izbiranje taktike prepričevanja, prilagodljivost in iskrenost oziroma poštenost. Pod najpomembnejše veščine so našli naslednje: delo in komunikacija s strankami oziroma vzpostavljanje uspešnega stika s stranko, prepoznavanje strankinih želja, nepristranski odnos do kupcev, predstavljanje prodajnih izdelkov in uporaba pridobljenega znanja v praksi. Pod skupino najpomembnejših znanj pa so poudarili, da je izključno pomembno poznavanje prodajnih izdelkov in v manjši meri znanje marketinškega komuniciranja. Glede na obsežne odgovore, ki sva jih dobili s strani anketirank, lahko sklepava, da jih je tema pogovora zelo zanimala. Hkrati sva videli tudi to, da jim pojem kompetenc ni nov.

Predstavnice v kadrovski službi organizacije Mercatorja d.d. na splošno poudarjajo naslednje kompetence, ki so po njihovem mnenju pomembne pri izbiri prodajalcev: formalno znanje (ustrezna izobrazba), delovne izkušnje, znanja na računalniškem področju (osnove računalništva), komunikativnost, vljudnost, urejenost, smisel za delo s strankami in natančnost.

RAZGOVOR S PRODAJALCI

V mnenju glede ključnih lastnosti, sposobnosti, ki bi jih moral imeti dober prodajalec, so se prodajalci v organizaciji Mercator ujemali. Ključne so se jim zdele naslednje kompetence prodajalca: prijaznost, komunikativnost, ustrezljivost, urejenost in poznavanje prodajnih izdelkov. Še posebno duhovit odgovor sva dobili od prodajalke, ki je sam način izražanja - nasmejanost, obravnavala kot eno izmed ključnih lastnosti dobrega prodajalca.

V primerjavi s predstavnicami organizacije Mercator d.d. sami prodajalci niso dali toliko pomena na formalno izobrazbo in delovne izkušnje. Bistvo uspešnosti pri opravljanju dela

prodajalca so videli v konkretnih osebnostnih lastnostih. Komunikativnost in urejenost sta bili lastnosti, poudarjeni z obeh strani. Zdi se nama, da prodajalci navajajo bistveno bolj primerne značilnosti, ki jih prodajalec zares potrebuje pri svojem delu, saj sami dejansko opravljajo to delo. Predstavnice pa samo delo prodajalca vidijo bolj teoretično in navajajo bolj splošne lastnosti, ki pa so konec koncev lahko uporabne tudi na ostalih delovnih področjih (višjih delovnih mestih). Na primer natančnost pri delu in strokovno znanje sta bistveno bolj pomembna pri posameznikih, kjer je odgovornost pri delu višja in se napake dražje plačajo (na primer znanstvenik v laboratoriju, kjer je natančnost bistveno bolj pomembna in potrebna kot pa na delovnem mestu prodajalca).

Ugotovili sva, da so prodajalci v Mercatorju d.d. glede prisotnosti dodatnega izobraževanja v organizaciji, enakega mnenja kot predstavniki same organizacije. Brez izjeme sva dobili enoznačne odgovore, na podlagi katerih lahko trdimo, da se izobraževanje prodajalcev res izvaja. Ko sva prodajalce povprašali, na katerih področjih jih dodatno izobražujejo, so nama povedali, da jih vključujejo v sisteme računalniškega izobraževanja ter različna interna izobraževanja, ki so specifična samo za podjetje Mercator d.d.

Prodajalci Mercatorja so povedali, da jih organizacija ocenjuje in jim posreduje oceno uspešnosti pri njihovem delu. V odgovorih so si bili ponovno enaki. V večini v Mercatorju d.d. pohvalijo prodajalce tako, da jih nagradijo v materialni obliki. Povedali so še, da jih pohvalijo tudi pred sodelavci in stranko. Ugotavljava, da je najbolj pogost način pohvale prodajalca v organizacijah na splošno tak, da se jih nagradi v materialni obliki.

PRAKSA ZAPOLNJEVANJA PRAZNEGA DELOVNEGA MESTA PRODAJALCA

Glede na to, kako organizacije običajno zapolnijo delovno mesto prodajalca, lahko naredimo primerjavo med njimi. Organizacija E.Leclerc običajno zapolni delovno mesto prodajalca iz organizacije in s pomočjo oglaševanja v časopisih. Spar se tudi poslužuje oglaševanja v časopisih, poleg tega pa se obrača tudi na Zavod za zaposlovanje. Zanimivo pa je, da se Mercator pri zapolnjevanju praznih delovnih mest prodajalcev obrača izključno na kadrovske agencije in njihove svetovalce.

POGOSTOST UPORABE METOD PRI IZBIRI PRODAJALCA

Glede na pogostost uporabe metode intervjuja pred komisijo pri izbiri prodajalcev, lahko narediva primerjavo med organizacijami.

Intervjuja pred komisijo, kot ustaljene prakse zapolnjevanja praznega delovnega mesta prodajalca, v organizacijah Spar in Mercator ne uporabljajo. V E.Leclercu pa se te prakse poslužujejo le v nekaterih primerih.

Individualnega intervjuja se v večini primerov poslužujejo vse tri trgovske organizacije.

Obrazec za prijavo, kot metode izbire prodajalca, prav tako uporabljajo za večino nastavitev vse tri trgovske organizacije.

PRISOTNOST ZAPOSLOVANJA IN IZBIRANJA PRODAJALCA ZNOTRAJ MARGINALNIH SKUPIN

E. LECLERC	SPAR	MERCATOR
- dolgotrajno brezposelni	- dolgotrajno brezposelni	- dolgotrajno brezposelni
- univerzitetni diplomanti	- starejši (nad 50 let)	- ženske, ki se ponovno zaposlujejo
- študentje	- ženske, ki se ponovno zaposlujejo	- študentje
	- študentje	

Tabela3: Izbiranje prodajalcev med različnimi vrstami skupin.

Nobena izmed trgovskih organizacij ne izbira prodajalcev znotraj invalidov in etičnih manjšin. Glede na to, da država s svojimi ukrepi poskuša spodbujati zaposlovanje invalidov, meniva, da bi lahko bile trgovske organizacije bolj odprte za zaposlovanje teh skupin. Vsem trem organizacijam je skupno tudi to, da na delovno mesto prodajalca vzamejo študente preko napotnic in dolgotrajno brezposelne osebe. Edino organizacija E.Leclerc ne izbira prodajalcev znotraj žensk, ki se ponovno zaposlujejo. Zanimivo pa je, da so navedli, da vzamejo na mesto

prodajalca tudi univerzitetne diplomante. Spar pa je izmed teh treh organizacij edina, ki izbira prodajalce tudi znotraj starejših ljudi nad 50 let.

PRISOTNOST USPOSABLJANJA PRODAJALCEV GLEDE NA ZAHTEVANE KOMPETENCE

Organizacija Spar nima napisanega seznama kompetenc za izbiro prodajalcev. E.Leclerc in Mercator pa seznam kompetenc sicer imata, vendar pa ta ni napisan.

Prodajalce, po mnenju samih predstavnikov, glede na zahtevane kompetence, usposablajo v vseh treh trgovskih organizacijah.

Prodajalci v organizacijah E.Leclerc in Spar trdijo, da se jih ne usposablja. Edino v Mercatorju pa pravijo, da jih usposablajo.

Če primerjava odgovore tako predstavnikov organizacij kot tudi prodajalcev, lahko zagotovo rečeva, da se usposabljanje prodajalcev izvaja le v Mercatorju. Za ostali dve organizaciji, kjer se odgovori ne ujemajo, pa ne moreva z gotovostjo reči, da se usposabljanje prodajalcev v organizacijah res dejansko izvaja. Če bi se izvajalo, bi se praviloma odgovori ujemali.

	LECLERC		SPAR		MERCATOR	
	Predstavniki organizacije	Prodajalci	Predstavniki organizacije	Prodajalci	Predstavniki organizacije	Prodajalci
PRISOTNOST USPOSABLJANJA	DA	NE	DA	NE	DA	DA
PRISOTNOST OCENJEVANJA IN POVRATNIH INFORMACIJ	DA	DA	DA	DA	DA	DA

Tabela 4: Prisotnost usposabljanja in ocenjevanja v trgovskih organizacijah.

PRISOTNOST OCENJEVANJA PRODAJALCEV IN DAJANJA POVRATNIH INFORMACIJ O USPEŠNOSTI PRI DELU

Predstavniki vseh treh organizacij trdijo, da se prodajalce v njihovih organizacijah ocenjuje in se jim posreduje povratne informacije o uspešnosti pri delu.

Tudi prodajalci vseh treh organizacij so na vprašanje, ali jih ocenjujejo in jim posredujejo povratne informacije o uspešnosti pri delu, odgovorili pritrdilno.

Na podlagi primerjave odgovorov lahko vidimo, da se odgovori predstavnikov organizacij in prodajalcev povsem ujemajo. Zatorej lahko trdimo, da se sistem ocenjevanja prodajalcev in posredovanja povratnih informacij o uspešnosti pri delu, resnično izvaja v vseh treh trgovskih organizacijah.

Ker se edino v organizaciji Mercator odgovori predstavnikov in prodajalcev med seboj popolnoma ujemajo, lahko rečeva, da imajo izmed vseh obravnavanih organizacij najbolj urejeno kadrovsko področje. Temu v prid govorijo skladni odgovori obeh strani Mercatorja, ki kažejo na dobro komunikacijo (dogovor) glede usposabljanja in ocenjevanja v organizaciji Mercator. Pri ostalih dveh organizacijah se odgovori glede ocenjevanja in dajanja povratnih informacij prodajalcu ujemajo, medtem, ko sva glede usposabljanja dobili različna mnenja, kar kaže na pomanjkljivo urejeno področje usposabljanja.

PRISOTNOST RAZLIČNIH NAČINOV POHVALE PRODAJALCA V ORGANIZACIJAH

Če v organizaciji prodajalce ocenjujejo in jim povedo oceno uspešnosti pri delu, lahko narediva primerjavo glede načina pohvale prodajalcev med organizacijami in med odgovori predstavnikov organizacij in samih prodajalcev.

	E.LECLERC		SPAR		MERCATOR	
	Predstavniki organizacije	Prodajalci	Predstavniki organizacije	Prodajalci	Predstavnice organizacije	Prodajalci
RAZLIČNI NAČINI POHVALE	nagrade v materialni obliki javna razglasitev	nagrade v materialni obliki	nagrade v materialni obliki	nagrade v materialni obliki	nagrade v materialni obliki napredovanje v višji plačilni razred	nagrade v materialni obliki pohvala pred sodelavci pohvala pred stranko

Tabela 5: Različni načini pohvale prodajalca v trgovskih organizacijah.

Po mnenju predstavnikov se v vseh treh trgovskih organizacijah uporabljajo nagrade v materialni obliki. E.Leclerc poleg navedenega načina pohvale najboljšega prodajalca še javno razglasi. Mercator pa kot eno izmed dodatnih oblik nagrajevanja uporablja tudi napredovanje v višji plačilni razred.

Tudi po mnenju prodajalcev se v vseh treh organizacijah delijo najboljšim prodajalcem nagrade v materialni obliki. Edino prodajalci organizacije Mercator dodajajo, da se najboljše prodajalce v njihovi organizaciji pohvali še pred stranko in pred sodelavci.

Glede na primerjavo odgovorov obeh strani sklepava, da se v vseh treh organizacijah nagrade v materialni obliki najboljšim prodajalcem dejansko izročajo. V Mercatorju sami prodajalci sicer niso omenjali napredovanja v višji plačilni razred, so pa dodali, da jih pohvalijo pred

stranko in sodelavci. Prodajalci E.Leclerca niso potrdili odgovora predstavnika te organizacije, da najboljše prodajalce javno razglasijo. To vzbudi določen dvom o dejanskemu izvajanju načina pohvale najboljšega prodajalca.

**PRISOTNOST NAJPOMEMBNEJŠIH DEJAVNIKOV, KI SO ODLOČILNI PRI
IZBIRI PRODAJALCA V ORGANIZACIJAH**

E. LECLERC	SPAR	MERCATOR
<ul style="list-style-type: none"> - delovne izkušnje, sposobnosti - vtis, ki ga naredi kandidat - kompetentnost 	<ul style="list-style-type: none"> - delovne izkušnje, sposobnosti - formalno znanje - osebna presoja primernosti kandidata 	<ul style="list-style-type: none"> - delovne izkušnje, sposobnosti - vtis, ki ga naredi kandidat - formalno znanje - osebna presoja primernosti kandidata

Tabela 6: Različni dejavniki, ki so odločilni pri izbiri prodajalca.

Med organizacijami lahko sedaj primerjava dejavnike, ki so odločilni pri izbiri prodajalcev. Vse tri organizacije so navedle za najpomembnejši dejavnik pri izbiri prodajalcev delovne izkušnje in sposobnosti posameznika. Spar in Mercator imata navedena za skupna najpomembnejša dejavnika pri izbiri prodajalcev formalno znanje in osebno presojo primernosti kandidata. E.Leclerc in Mercator pa imata za skupni dejavnik pri izbiri prodajalcev naveden vtis, ki ga naredi kandidat. E.Leclerc je edini, ki je za najpomembnejši dejavnik pri izbiri prodajalcev navedel kompetentnost.

**GLAVNE KOMPETENCE, KI BI JIH MORAL IMETI DOBER PRODAJALEC IN
SO KLJUČNEGA POMENA ZA IZBIRO PRODAJALCEV V ORGANIZACIJI**

E.LECLERC		SPAR		MERCATOR	
Predstavniki organizacije	Prodajalci	Predstavniki organizacije	Prodajalci	Predstavniki organizacije	Prodajalci
prijaznost	komunikativnost	komunikativnost	poznavanje prodajnih izdelkov	formalno znanje*	prijaznost
ustrežljivost	prijaznost	delovne izkušnje*		urejenost	urejenost
prilagodljivost in fleksibilnost	urejenost	urejenost	prijaznost	komunikativnost	komunikativnost
	čustvena stabilnost	budnost	komunikativnost	vživljanje v druge	ustrežljivost
	zavzetost za delo	dosegljivost	urejenost	delovne izkušnje*	poznavanje prodajnih izdelkov
	profesionalno obnašanje		zavzetost za delo	natančnost	nasmeh
	izžarevanje samozavesti		natančnost	natančnost	
	prilagodljivost in fleksibilnost		ustrežljivost	poznavanje računalniških orodij	
	samoinicativnost			prijaznost	
	poznavanje prodajnih izdelkov				
	sposobnost reševanja problemov				

*Opomba: Formalno znanje in delovne izkušnje sicer ne spadata v skupino kompetenc. V seznam kompetenc v tabeli jih vključujeva izključno iz razloga, ker jih sami predstavniki uvrščajo pod pojem kompetence.

Tabela 7: Kompetence, ki bi jih moral imeti dober prodajalec.

Glede na našete najpomembnejše kompetence, ki so odločilne pri izbiri prodajalcev, lahko narediva primerjavo med odgovori predstavnikov organizacij in samih prodajalcev in med organizacijami.

V organizaciji E. Leclerc sta prijaznost in fleksibilnost edini kompetenci, ki ju poudarjata obe strani. V primerjavi s predstavnikom organizacije so prodajalci našeli več kompetenc.

V organizaciji Spar sta skupni kompetenci, ki so ju omenili tako predstavnica kot prodajalci, komunikativnost in urejenost. Poleg konkretnih kompetenc, ki jih je navedla predstavnica, je izstopal dejavnik delovne izkušnje, ki pa ga ne moremo obravnavati kot kompetenco.

V organizaciji Mercator so predstavnice in prodajalci enako navedli kompetence; urejenost, komunikativnost in prijaznost. Predstavnice organizacije so med kompetence uvrstile tudi formalno znanje in delovne izkušnje, ki pa ne sodijo pod pojem kompetence.

Kompetence, ki so jih navedli v vseh treh organizacijah so prijaznost, ustrežljivost, komunikativnost, urejenost in poznavanje prodajnih izdelkov ter prevladujejo med vsemi naštetimi kompetencami.

Organizaciji E. Leclerc in Spar sta enako navedli kompetenco zavzetost za delo. Mercator poleg delovnih izkušenj, katere navaja enako kot organizacija Spar, poudarja tudi formalno znanje. Pri navajanju ključnih kompetenc za prodajalce pa sta bili navedeni tudi specifični kompetenci. Predstavnica organizacije Spar je poudarila budnost. To se nama je zdelo zelo zanimivo, ker je bila ta zanjo ključna kompetenca.

14. UGOTOVITVE

Ključne kompetence podane tako s strani predstavnikov trgovskih organizacij kot tudi prodajalcev sva uvrstili po smiselnem pomenu v najin predhodno oblikovan idealni kompetenčni model za prodajalca. V izoblikovanem idealnem modelu so bile na podlagi literature vključene ključne kompetence, ki bi jih moral imeti dober prodajalec. Model sva vključili tudi v sam anketni vprašalnik kot pomoč oziroma oporo anketirancem pri izpolnjevanju vprašalnika in izražanju mnenja skozi razgovor.

Naštete ključne kompetence posamezne organizacije si sledijo od najbolj pogosto omenjene (oziroma tiste, kateri so dali največ pomembnosti in poudarka) do najmanj pogosto omenjene. V primeru, da določenih kompetenc niso omenjali, jih tudi nisva analizirali.

E.Leclerc (Rudnidis d.o.o.)

Predstavniki organizacije:

- PRIJAZNOST
- **USTREŽLJIVOST**
- PRILAGODLJIVOST IN FLEKSIBILNOST (glede na spremembe in situacijo)

Prodajalci :

- KOMUNIKATIVNOST
- PRIJAZNOST
- UREJENOST
- ČUSTVENA STABILNOST (znati prisluhniti stranki in biti potrpežljiv)
- ZAVZETOST ZA DELO (uslužnost, pripravljenost za dobro opravljanje dela prodajalca)
- PROFESIONALNO OBNAŠANJE (strokovnost pri delu)
- IZŽAREVANJE SAMOZAVESTI
- PRILAGODLJIVOST IN FLEKSIBILNOST
- SAMOINICIATIVNOST
- POZNAVANJE PRODAJNIH IZDELKOV (stalno sledi novostim)
- SPOSOBNOST REŠEVANJA PROBLEMOV

Spar Slovenija d.o.o.

Predstavnica organizacije:

- KOMUNIKATIVNOST
- **DELOVNE IZKUŠNJE**
- UREJENOST
- BUDNOST
- **DOSEGLJIVOST**

Prodajalci:

- POZNAVANJE PRODAJNIH IZDELKOV (predvsem novih)
- PRIJAZNOST (vljudnost)
- KOMUNIKATIVNOST
- UREJENOST
- ZAVZETOST ZA DELO (delavnost)
- NATANČNOST
- **USTREŽLJIVOST**

Odgovor, kjer sva dobili navedeno ključno kompetenco DOSEGLJIVOST, naju je zelo presenetil. Dosegljivosti, kot ključne kompetence prodajalca, namreč nisva imeli vključene v samem kompetenčnem modelu. Zastavlja se nama vprašanje, če bi bilo potrebno dosegljivost prodajalca vključiti v model in jo obravnavati kot ključno kompetenco prodajalca. Ker pa je bila dosegljivost navedena samo pri enem posamezniku, meniva, da ni tako zelo pomembna. Torej je ni nujno vključiti v najin kompetenčni model.

Mercator d.d.

Predstavnice organizacije :

- **FORMALNO ZNANJE** (ustrezna izobrazba)
- UREJENOST
- KOMUNIKATIVNOST
- VŽIVLJANJE V DRUGE (imeti smisel oziroma občutek za delo s strankami)
- **DELOVNE IZKUŠNJE**
- NATANČNOST

- POZNAVANJE RAČUNALNIŠKIH ORODIJ (znanje osnov računalnika)
- PRIJAZNOST (vljudnost)

Prodajalci:

- PRIJAZNOST
- UREJENOST
- KOMUNIKATIVNOST (zgovornost)
- **USTREŽLJIVOST**
- POZNAVANJE PRODAJNIH IZDELKOV
- NASMEJANOST

Glede na to, da so predstavniki organizacije Mercator d.d. pri odprtem vprašanju glede ključnih kompetenc prodajalca na prvo mesto postavili FORMALNO ZNANJE oziroma izobrazbo, lahko rečeva, da to sicer ni konkretna vrsta kompetence, ampak je na splošno poudarjena prednost, ki jo upoštevajo pri prodajalcu. To se potrjuje pri izbiranju in usposabljanju prodajalcev; in sicer tako, da prodajalce, ki nimajo še ustrezne izobrazbe, spodbujajo, da šolo tudi končajo. Pri izbiri pa imajo prednost tisti kandidati, ki imajo ustrezno izobrazbo.

Glede DELOVNIH IZKUŠENJ lahko rečeva podobno. Opredelevitev je zelo splošna in se ne navezuje na določene ključne kompetence, ampak predstavlja dejavnik, ki je ključnega pomena pri izbiri, usposabljanju in izobraževanju prodajalcev v njihovi organizaciji.

Dejavnika, kot sta formalno znanje in delovne izkušnje, sva vključili v nabor najbolj poudarjenih ključnih kompetenc zato, ker se nama zdi, da je za predstavnike Mercatorja bolj pomembna ustrezna izobrazba in izkušnost prodajalcev kot pa zgolj konkretne vrste kompetenc.

Še bolj zanimiv pa se nama je zdel nepričakovan odgovor prodajalca, ki je med pomembnimi kompetencami navedel NASMEJANOST. Na podlagi tega, da je nasmejanost neke vrste izraz oziroma mimika obraza, sklepava, da je mimika telesa in obraza tudi pomembna pri prodajalcu, da je učinkovit pri prodaji. Sicer pa ne sodi med ključne kompetence dobrega prodajalca, saj jo je tekom razgovora navedel le en sam prodajalec.

Pri odprtih vprašanjih, kjer so imeli anketiranci možnost dati kakršenkoli odgovor (ne glede na ponujeni kompetenčni model) se je presenetljivo in zelo pogosto pojavila lastnost - USTREŽLJIVOST. Glede na to, da je med navedenimi ključnimi kompetencami v najinem idealnem modelu za prodajalca ni bilo, sklepava, da bi to lastnost morali upoštevati in jo v idealni model tudi vključiti. Pri odgovorih predstavnikov in prodajalcev (obeh strani), se je ustrežljivost pojavila večkrat. Zato sklepava, da je ta lastnost dokaj pomembna. Ne samo, da so jo omenjali tako predstavniki organizacij kot tudi prodajalci, ampak je bila omenjena tudi v vseh treh obravnavanih trgovskih organizacijah. To pa je zelo dober argument, da bi ta lastnost morala biti vključena v idealni kompetenčni model za prodajalca.

EMPIRIČNE KOMPETENCE	FREKVENCE	IDEALNE KOMPETENCE (idealni model)
- budnost	1	-zmožnost opravljanja raznovrst. del
- natančnost	2	- odzivnost, budnost , pozornost
- prilagodljivost in fleksibilnost	2	-sposobnost učenja, pomnenja in poenostavljanja informacij
- vživljanje v druge	2	- natančnost , točnost, pravočasnost
- čustvena stabilnost	1	-sposobnost analiziranja števil in računanja
- prijaznost	10	- sposobnost izvirnega mišljenja
- profesionalno obnašanje	1	- prilagodljivost in fleksibilnost
- komunikativnost	11	- teamsko delo
- izžarevanje samozavesti	1	- vživljanje v druge
- urejenost	10	- čustvena stabilnost , trdnost
- samoinicativnost	1	-ohranjanje koncentracije kljub stresom in frustracijam
- zavzetost za delo	3	-družabnost
- sposobnost reševanja problemov	1	- prijaznost in neprisiljenost
- poznavanje računalniških orodij	1	-živahnost in visoka stopnja energije ter zainteresiranost
- poznavanje prodajnih izdelkov	4	-ohranjanje diplomatskega vedenja
- <i>ustrežljivost</i>	5	-izbiranje najbolj primerne taktike prepričevanja pri prodaji
- <i>dosegljivost</i>	1	- profesionalno obnašanje
- <i>nasmejanost</i>	1	- dobro komuniciranje in vodenje pogovora
- <i>formalno znanje</i>	3	-iskrenost
- <i>delovne izkušnje</i>	2	- izžarevanje samozavesti
		- urejenost
		-vztrajnost (kljub oviram)
		-samostojnost in samoinicativnost
		-organiziranost
		-tekmovalnost
		-ohranjanje motivacije
		- zavzetost za delo
		-pripravljenost za izpopolnjevanje in usposabljanje
		-vzpostavljanje stikov s strankami
		-prepoznavanje želja in potreb strank
		-prepričevanje strank v nakup izdelka
		-nepriistranski odnos do kupcev
		-predvidevanje in preprečevanje morebitnih problemov
		-predstavljanje prodajnih izdelkov (jasno in razločno)
		-prilagoditev govora, komunikacije stranki
		- uporaba znanja pri reševanju konkretnih problemov
		- poznavanje računalniških orodij
		-marketinško komuniciranje
		-poznavanje organizacije; ciljev in poslanstva podjetja
		-znanje tujih jezikov
		- poznavanje prodajnih izdelkov

Tabela 8: Pogostost navedenih kompetenc v primerjavi z idealnim modelom.

Če primerjava navedene empirične kompetence anketirancev z idealnim kompetenčnim modelom, sklepava, da sva model dobro zastavili. Večina odgovorov glede ključnih kompetenc prodajalca se prekriva in ujema z predpostavljenim kompetenčnim modelom. Na podlagi istega pomena besede sva navedene odgovore glede nekaterih kompetenc dokaj enostavno uvrstili v najin kompetenčni model. Na primer: če je anketiranec navedel delavnost, sva to prevedli v najino besedno opredelitev te vrste kompetence – zavzetost za delo.

Veseli sva bili, da sva tekom razgovorov dobili kar nekaj inovativnih in ustvarjalnih odgovorov. Skozi razgovore s prodajalci pa sva ugotovili, da so prodajalci navajali bistveno bolj konkretne kompetence prodajalca kot pa predstavniki organizacij. Na to kaj potrebuje dober prodajalec gledajo bolj praktično. Predstavniki organizacij (kadrovniki) pa na omenjeno temo gledajo bolj teoretično in prednost dajejo bolj splošnim dejavnikom (na primer formalno znanje, izobrazba, delovne izkušnje, itd). Naštete dejavnike s strani predstavnikov organizacij lahko posplošimo na skoraj vsa delovna mesta in niso specifični le za delovno mesto prodajalca. Po konkretnosti in specifičnosti navajanja ključnih kompetenc prodajalca s strani samih prodajalcev pa sklepava, da sami prodajalci bolje poznajo, katere so bistvene kompetence potrebne za učinkovito opravljanje delovnega mesta prodajalca.

15. PREVERJANJE HIPOTEZ

Sedaj pa bova na podlagi ugotovitev, komentirali najine predhodno oblikovane hipoteze. Zavedava se, da glede na to, da sva imeli majhen vzorec in s tem omejeno količino pridobljenih podatkov, ne moreva z gotovostjo zavračati ali potrjevati najinih zastavljenih hipotez. Lahko pa jih s tem le dodatno okrepiva. S pomočjo zastavljenih raziskovalnih vprašanj in z iskanjem njim ustreznih odgovorov upava, da bova nekemu olajšali in dali iztočnico, ideje za nadaljnje raziskovanje te tematike.

1. hipotezo, ki pravi, da bodo tuje organizacije imele oblikovan kompetenčni model, domače pa ne, lahko delno zavrneva. Rezultati so namreč pokazali, da ima Mercator, ki postaja vse bolj mednarodna organizacija, tudi oblikovan kompetenčni model oziroma seznam kompetenc, ki pa je sicer nenapisan. E.Leclerc, kot tuja organizacija, ima po podatkih tudi nenapisan kompetenčni model. Le Spar, ki je tuja organizacija, nima oblikovanega seznama kompetenc za prodajalca, ki pa ni niti napisan niti o njem niso veliko razmišljali. Rečeva lahko, da je mogoče najino prvo hipotezo v splošnem zavrniti, saj znotraj obravnavanih spremenljivk ni mogoče določiti nobenih vzročno posledičnih pravil. Pri tej hipotezi sklepava, da vrsta organizacije (domača/tuja) ne vpliva na prisotnost kompetenčnega modela za prodajalce v organizaciji. Ali drugače rečeno, ne glede na to, ali je organizacija domača ali tuja, se kompetenčni model lahko pojavlja v organizaciji ali pa tudi ne.
2. hipotezo, ki pravi, da bodo sami prodajalci bolje poznali bistvene kompetence, potrebne za opravljanje delovnega mesta prodajalca, kot predstavniki organizacij, lahko v določeni meri potrdiva. Prodajalci so namreč bolj obsežno in konkretnije odgovarjali pri vprašanjih kot predstavniki organizacij. Ključne kompetence dobrega prodajalca so se glede na položaj v organizaciji (ali je anketiranec predstavnik organizacije ali prodajalec) razlikovale. Torej ima položaj v organizaciji določen vpliv na mnenje glede ključnih kompetenc prodajalca. Zato lahko v neki meri sklepava, da prodajalci bolje vedo, katere so ključne kompetence dobrega prodajalca, saj sami delajo na tem delovnem mestu; navajajo torej delovno specifične kompetence.

3. hipotezo, ki pravi, da kjer se bodo v organizacijah odgovori obeh strani glede procesov izobraževanja oziroma usposabljanja, ocenjevanja in nagrajevanja ujemali, tam se bo pokazalo, da imajo boljše urejeno kadrovske področje, lahko deloma potrdiva deloma zavrneva.

Odgovori predstavnikov in prodajalcev glede procesov izobraževanja in usposabljanja se znotraj organizacije Mercator ne razlikujejo. To kaže na dejstvo, da imajo znotraj oddelka upravljanja človeških virov res dobro urejen sistem usposabljanja prodajalcev. To pa se navezuje na skladnost in dobro komunikacijo znotraj same organizacije. Zato lahko v tem delu tretjo hipotezo potrdiva. V organizacijah E.Leclerc in Spar pa se odgovori glede usposabljanja prodajalcev ne ujemajo, saj so sami prodajalci zanikali prisotnost usposabljanja v organizaciji. To pa kaže na nekonsistentnost urejenosti sistema izobraževanja oziroma v splošnem kadrovskega področja. V tem delu pa lahko najino hipotezo v določeni meri zavrneva.

Pri sistemu ocenjevanja pa se odgovori predstavnikov in prodajalcev v vseh trgovskih organizacijah ujemajo. To kaže na urejenost sistema ocenjevanja v vseh organizacijah. S tem sklepava, da se lahko na tem delu najina hipoteza zopet potrdi.

Pri vprašanju načina nagrajevanja se odgovori zopet povsem ne ujemajo. Način pohvale prodajalca, nagrade v materialni obliki, je bil prisoten ne glede na položaj v organizaciji (predstavnik/prodajalec). To kaže na urejenost sistema nagrajevanja v materialni obliki prodajalcev. Javno razglasitev je izpostavil izključno predstavnik organizacije E.Leclerc, prodajalci pa tega niso omenili. Neskladnost odgovorov v tem delu torej kaže na določeno stopnjo neurejenosti področja. Predstavniki v Mercatorju so izpostavili tudi napredovanje v višji plačilni razred, medtem ko prodajalci tega niso potrdili. V Mercatorju pa so prodajalci dodali k navedenemu še pohvalo pred stranko in sodelavci, kar predstavniki niso naredili. Ker odgovori niso povsem skladni, hipoteze ne moreva niti zavreči niti potrditi.

16. ZAKLJUČEK

Na podlagi vseh ugotovitev sklepava, da ima med proučevanimi trgovskimi organizacijami Mercator najbolj urejeno kadrovsko področje. Pričakovali sva, da bodo imele tuje organizacije oziroma globalni korporaciji kot sta Spar in E.Leclerc, bolj kompleksno in urejeno kadrovsko področje kot Mercator. V primerjavi s Sparom se v Mercatorju bolj zavedajo pomena prodajalcev pri oblikovanju dobrega mnenja strank in družbenega ugleda organizacije.

Glede na to, da Spar nima oblikovanega seznama kompetenc za prodajalce, bi lahko upoštevali najin idealni model. Skozi praktično preverjanje se je namreč izkazal kot dober model. Ker E.Leclerc nima napisanega seznama, bi ga lahko tudi zapisal. Prav tako bi to lahko naredil Mercator, ki se v primerjavi z ostalima dvema organizacijama najbolj ukvarja in vlaga v svoje prodajalce. Zato ga lahko vsekakor pohvaliva.

Ob vseh naštetih kompetencah lahko postaviva pet bistvenih, ki bi jih moral imeti vsak dober prodajalec. Te pa so:

- KOMUNIKATIVNOST
- UREJENOST
- PRIJAZNOST
- USTREŽLJIVOST
- POZNAVANJE PRODAJNIH IZDELKOV.

Meniva, da je v določenih primerih smiselno upoštevati tudi značilnosti konkretnih situacij, v katerih se znajde trgovska organizacija. Upoštevati se morajo namreč še okoliščine poslovanja, lokacija...itn. Če se organizacija nahaja v turističnem območju, morajo imeti prodajalci na primer boljše znanje tujih jezikov. Najin idealni model prodajalca predstavlja torej le okvir, katerega ni nujno, da ga organizacije uporabijo na enak način.

Če zaključiva, lahko rečeva, da pridobljeno znanje posameznika samo po sebi ne pomeni veliko, če ga ta ne zna uporabiti v konkretnih situacijah. To pa je tudi bistvo pomena pojma kompetenc.

17. VIRI IN LITERATURA

LITERATURA

- Beer, M. (1984): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja v Možina, Stane, Svetlik, Ivan, Jamšek, Franc, Zupan, Nada in Vodovnik, Zvone (2002): Management kadrovskih virov, Ljubljana: FDV.
- Binkley, Sternberg, Jones & Nohara (1999): A holistic model of competence v Rychen, S. Dominique & Salganik, H. Laura (2003): Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society, Cambridge: Hogrefe & Huber Publishers.
- Briscoe, J. P. (1996): How Competency Models Can Enhance HRM Systems v Lucia, Anntoinette D. & Lepsinger, Richard (1999): The Art and Science of Competency Models, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Cameron, Sheila (1992): Structural Strategies v Salaman, Graeme (1992): Human Resource Strategies, London: SAGE Publication.
- Definition and Selection of Competencies (2002): Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo).
- Dubois, David D. (1998): The Competency Casebook, Twelve Studies in Competency-based Performance Improvement, Amherst: HRD Press.
- Ferris, Gerald R. & Rowland, Kendrith M. (1988): Human Resource Management: Perspectives and Issues, Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Green, Paul C. (1999): Building Robust Competencies, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Haralambos, Michael & Holborn, Martin (1999): Sociologija: teme in pogledi, Ljubljana: DZS.

- Haste, H. (2001): Meeting important challenges in life v Rychen, S. Dominique & Salganik, H. Laura (2003): Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society, Cambridge: Hogrefe & Huber Publishers.
- Klemp, G.O. (1980): The What, Why, and How of Competency Models v Lucia, D. Anntoinette & Lepsinger, Richard (1999): The Art and Science of Competency Models, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Lucia, Anntoinette D. & Lepsinger, Richard (1999): The Art and Science of Competency Models, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- McClelland, D. C. (1973): The What, Why, and How of Competency Models v Lucia, Anntoinette D. & Lepsinger, Richard (1999): The Art and Science of Competency Models, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- McLagan, P.A. (1997): How Competency Models Can Enhance HRM Systems v Lucia, Anntoinette D. & Lepsinger, Richard (1999): The Art and Science of Competency Models, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- McLagan, P.A. (1989): The What, Why, and How of Competency Models v Lucia, Anntoinette D. & Lepsinger, Richard (1999): The Art and Science of Competency Models, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Mednarodni projekt; Center za proučevanje organizacije in človeških virov (2001): Upravljanje človeških virov, Ljubljana: Inštitut za družbene vede.
- Možina, Stane, Svetlik, Ivan, Jamšek, Franc, Zupan, Nada in Vodovnik, Zvone (2002): Management kadrovskih virov, Ljubljana: FDV.
- Musek, Janek in Pečjak, Vid (1996): Psihologija, Ljubljana: EDUCY.

- Parry, S.R. (1996): The What, Why, and How of Competency Models v Lucia, D. Anntoinette & Lepsinger, Richard (1999): The Art and Science of Competency Models, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Perrenoud, P. (2001): Meeting important challenges in life v Rychen, S. Dominique & Salganik, H. Laura (2003): Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society, Cambridge: Hogrefe & Huber Publishers.
- Rychen, S. Dominique & Salganik, H. Laura (2003): Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society, Cambridge: Hogrefe & Huber Publishers.
- Salaman, Graeme (1992): Human Resource Strategies, London: SAGE Publication.
- Svetlik, Ivan (2002): Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev v Možina, Stane, Svetlik, Ivan, Jamšek, Franc, Zupan, Nada in Vodovnik, Zvone (2002): Management kadrovskih virov, Ljubljana: FDV.
- Tomažič, Egon (2002): S kompetencami do standardov odličnosti na področju človeških virov. Nova Gorica: GV izobraževanje, 5.konferenca HRM o ravnanju z ljudmi pri delu, strokovno gradivo.
- Zemke, R. & Kramlinger, T. (1982): The What, Why, and How of Competency Models v Lucia, Anntoinette D. & Lepsinger, Richard (1999): The Art and Science of Competency Models, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

VIRI

- Mercatorjevo letno poročilo (2001).
- Razgovor s predstavnikom organizacije E. Leclerc d.o.o., gospodom Vaskom Berdenom, dne 19.03.2004.

- Razgovor s predstavnico organizacije Spar Slovenija d.o.o., gospo Mojco Pugartnik Rus, dne 24.03.2004.
- Razgovor s predstavnico organizacije Mercator d.d., gospo Bredo Košir, dne 05.04.2004.

INTERNETNI VIRI

- www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/ , 14.03.2004.
- www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/kompetence , 14.03.2004.
- www.mercator.si , 07.04.2004.
- www.spar.si , 07.04.2004.

18. PRILOGE

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA PREDSTAVNIKE ORGANIZACIJ

Sva absolventki sociologije fakultete za družbene vede in piševa diplomsko nalogo o upravljanju s kompetencami v trgovskih organizacijah. Že vnaprej se zahvaljujema za vaše sodelovanje. Vaši odgovori so anonimni.

NAVODILO: Pri vsakem vprašanju, kjer piše obkrožite, izberite samo enega od ponujenih odgovorov; izjema je vprašanje 14. Pri odprtih vprašanjih pišite na prazno črto.

SPOL : Obkrožite:

1. ženski
2. moški

KAKŠNO IZOBRAZBO IMATE? Obkrožite:

1. nedokončano osnovno šolo
2. dokončano osnovno šolo
3. nedokončano strokovno ali srednjo šolo
4. dokončano 2 ali 3-letno strokovno šolo
5. dokončano 4-letno srednjo šolo
6. nedokončano višjo ali visoko šolo
7. dokončano 2-letno višjo šolo
8. dokončano visoko šolo, fakulteto, akademijo

NA KATEREM DELOVNEM MESTU DELATE? Obkrožite:

1. direktor kadrovske službe
2. vodja oddelka kadrovske službe
3. strokovni sodelavec v kadrovski službi
4. administrativno - tehnični delavec v kadrovski službi
5. vodja trговskega centra hipermarketa
6. poslovodja oddelka v trgovskem centru
7. drugo: _____

1. DEL

Na začetku se bova osredotočili na vašo organizacijo.

1. Ali ima vaša organizacija oddelek za kadrovske/človeške vire? Obkrožite:

DA NE

2. Približno koliko ljudi je v vaši organizaciji, ki kakorkoli odloča pri končni izbiri prodajalca? _____

3. Kdo v vaši organizaciji odgovarja za področje pridobivanja in izbire kadrov? Obkrožite:

- a. linijski vodje (npr. vodja oddelka, poslovodja)
- b. linijski vodje po posvetovanju z oddelkom za človeške vire
- c. oddelek za človeške vire po posvetovanju z linijskimi vodji
- d. oddelek za človeške vire (npr. vodja kadrovske službe)

4. Ali ima vaša organizacija izoblikovano politiko (strategijo) za področje pridobivanja in izbiro kadrov (prodajalcev)? Obkrožite:

DA NE

5. Kako običajno zapolnite prazno delovno mesto prodajalca? Obkrožite:

- a. iz organizacije
- b. pridobivanje /kadrovske agencije/svetovalci
- c. oglaševanje v časopisih
- d. na podlagi priporočil
- e. drugo _____

6. Označite, kako pogosto uporabljate katero od naslednjih metod izbire prodajalca:

Označite ustrezno okence za vsako metodo:	za vsako/večino nastavitev	za nekatere nastavitve	le izjemoma	ne uporabljamo
INTERVJU PRED KOMISIJO				
INDIVIDUALNI INTERVJU				
OBRAZEC ZA PRIJAVO				

7. Ali izbirate prodajalca tudi znotraj naštetih skupin; (obkrožite za vsako skupino):

- | | | |
|---|----|----|
| a. invalidi _____ | DA | NE |
| b. ženske _____ | DA | NE |
| c. etnične manjšine _____ | DA | NE |
| d. dolgotrajno brezposelni _____ | DA | NE |
| e. starejši (nad 50 let) _____ | DA | NE |
| f. tisti, ki končajo osnovno/srednjo šolo _____ | DA | NE |
| g. univerzitetni diplomanti _____ | DA | NE |
| h. ženske, ki se ponovno zaposlujejo _____ | DA | NE |
| i. študentsko delo _____ | DA | NE |

8. Kaj za vas pomeni kompetenca?

9. Ali imate v vašem podjetju oblikovan seznam kompetenc (kompetenčni model) za izbiro prodajalcev? Obkrožite:

DA (napisano) DA (nenapisano) NE (nenapisano)

* Če ste odgovorili nikalno, nadaljujte pri vprašanju pod zaporedno številko 14.

* Če ste odgovorili pritrdilno, odgovarjajte naprej.

10. Prosim naštejte nekaj glavnih kompetenc, za katere menite, da so za vaše podjetje bistvena pri izbiri prodajalca!

11. Ali prodajalce glede na zahtevane kompetence tudi usposabljate? Obkrožite:

DA NE

12. Ali imate v vaši organizaciji razvit ocenjevalni sistem, ki prodajalcem omogoča povratno informacijo o uspešnosti pri delu? Obkrožite:

DA NE

13. Če ste odgovorili pritrdilno, napišite na kakšen način pohvalite prodajalca? Obkrožite:

- a. javna razglasitev
- b. pohvala pred stranko
- c. pohvala pred sodelavci
- d. nagrade v materialni obliki
- e. drugo: _____

14. Kateri naštetih dejavniki so odločilni pri izbiri prodajalcev? (obkrožite natančno 3 dejavnike, ki se vam zdijo najpomembnejši):

- a. videz
- b. vtis, ki ga naredi kandidat
- c. priporočila
- d. formalno znanje
- e. delovne izkušnje, sposobnosti
- f. osebna presoja primernosti kandidata
- g. druga znanja
- h. kompetentnost

2. DEL

Sedaj naju zanima vaše mnenje glede zmožnosti, osebnosti, veščin in znanja prodajalca.

1. Po vašem mnenju naštejite najpomembnejše **zmožnosti**, ki bi jih moral imeti prodajalec.

2. Po vašem mnenju naštejite najpomembnejše **osebne lastnosti**, ki bi jih moral imeti prodajalec.

3. Po vašem mnenju naštejite najpomembnejše **veščine**, ki bi jih moral imeti prodajalec.

4. Po vašem mnenju naštejite najpomembnejša **znanja**, ki bi jih moral imeti prodajalec.

3. DEL

Za prodajalca ocenite (obkrožite) pomembnost naštetih kompetenc. Pri čemer:

- 1- sploh ni pomembno
- 2- ni pomembno
- 3- delno pomembno, delno nepomembno
- 4- pomembno
- 5- zelo pomembno

ZMOŽNOSTI

MISELNA SPRETNOST, PRODORNOST

1. zmožnost opravljanja raznovrstnih del	1	2	3	4	5
2. odzivnost, budnost, pozornost	1	2	3	4	5
3. sposobnost učenja, pomnjenja in poenostavljanja pridobljenih informacij	1	2	3	4	5
4. natančnost, točnost in pravočasnost	1	2	3	4	5

KVANTITATIVNO IN IZVIRNO MIŠLJENJE

5. sposobnost analiziranja števil in računanja	1	2	3	4	5
6. sposobnost izvirnega mišljenja – dajanja novih izvirnih rešitev, idej	1	2	3	4	5

OSEBNOSTNE LASTNOSTI

7. prilagodljivost in fleksibilnost (glede na spremembe in situacijo)	1	2	3	4	5
8. teamsko delo	1	2	3	4	5
9. vživljanje v druge ljudi	1	2	3	4	5
10. čustvena stabilnost, trdnost	1	2	3	4	5
11. ohranjanje koncentracije kljub stresom in frustracijam	1	2	3	4	5

12. družabnost (vzpostavljanje stikov z različnimi množicami in širokim krogom ljudi)	1	2	3	4	5
13. prijaznost in neprisiljenost	1	2	3	4	5
14. živahnost in visoka stopnja energije ter zainteresiranost	1	2	3	4	5
15. ohranjanje diplomatskega vedenja	1	2	3	4	5
16. izbiranje najbolj primerne taktike prepričevanja pri prodaji	1	2	3	4	5
17. profesionalno obnašanje	1	2	3	4	5
18. dobro komuniciranje in vodenje pogovora	1	2	3	4	5
19. iskrenost	1	2	3	4	5
20. izžarevanje samozavesti	1	2	3	4	5
21. urejenost	1	2	3	4	5
22. vztrajnost (kljub oviram)	1	2	3	4	5
23. samostojnost in samoiniciativnost (dajanje pobud)	1	2	3	4	5
24. organiziranost	1	2	3	4	5
25. tekmovalnost	1	2	3	4	5
26. ohranjanje motivacije	1	2	3	4	5
27. zavzetost za delo	1	2	3	4	5
28. pripravljenost za izpopolnjevanje in usposabljanje	1	2	3	4	5

VEŠČINE

29. vzpostavljanje stikov s strankami	1	2	3	4	5
30. prepoznavanje želja in potreb strank	1	2	3	4	5
31. prepričevanje strank v nakup izdelka	1	2	3	4	5
32. nepristranski odnos do kupcev	1	2	3	4	5
33. predvidevanje in preprečevanje morebitnih problemov	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

34. predstavljanje prodajnih izdelkov/jasno in razločno					
35. prilagoditev govora, komunikacije stranki	1	2	3	4	5
36. uporaba znanja pri reševanju problemov v konkretni situaciji	1	2	3	4	5

ZNANJE

37. poznavanje računalniških orodij	1	2	3	4	5
38. marketinško komuniciranje	1	2	3	4	5
39. poznavanje organizacije; ciljev in poslanstva podjetja	1	2	3	4	5
40. znanje tujih jezikov	1	2	3	4	5
41. poznavanje prodajnih izdelkov	1	2	3	4	5

Hvala za vaše sodelovanje in lepo pozdravljeni!

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA PRODAJALCE

Sva absolventki sociologije fakultete za družbene vede in piševa diplomsko nalogo o upravljanju s kompetencami v trgovskih organizacijah. Že vnaprej se zahvaljujema za vaše sodelovanje. Vaši odgovori so anonimni.

NAVODILO: Pri vsakem vprašanju, kjer piše obkrožite, izberite samo enega od ponujenih odgovorov. Pri odprtih vprašanjih pišite na prazno črto.

1. DEL

1. Kakšne osebnostne lastnosti in sposobnosti bi po vašem mnenju moral imeti dober prodajalec? Napišete jih vsaj 5 ali več!

2. Ali vas kot prodajalca tudi dodatno usposablajo in izobražujejo? Obkrožite:

DA NE

Če ste odgovorili da, prosim povejte na katerih področjih?

3. Ali vas kot prodajalca ocenjujejo in vam povedo oceno uspešnosti pri delu? Obkrožite:

DA NE

4. Če ste odgovorili pritrdilno, napišite na kakšen način vas pohvalijo? Obkrožite:

- a. javna razglasitev
- b. pohvala pred stranko
- c. pohvala pred sodelavci
- f. nagrade v materialni obliki
- g. drugo: _____

2. DEL

Ocenite (obkrožite) pomembnost naštetih lastnosti, ki bi jih moral imeti po vašem mnenju prodajalec. Pri čemer:

- 1- sploh ni pomembno*
- 2- ni pomembno*
- 3- delno pomembno, delno nepomembno*
- 4- pomembno*
- 5- zelo pomembno*

ZMOŽNOSTI

MISELNA SPRETNOST, PRODORNOST

1. zmožnost opravljanja raznovrstnih del	1	2	3	4	5
2. odzivnost, budnost, pozornost	1	2	3	4	5
3. sposobnost učenja, pomnjenja in poenostavljanja pridobljenih informacij	1	2	3	4	5
4. natančnost, točnost in pravočasnost	1	2	3	4	5

KVANTITATIVNO IN IZVIRNO MIŠLJENJE

5. sposobnost analiziranja števil in računanja	1	2	3	4	5
6. sposobnost izvirnega mišljenja – dajanja novih izvirnih rešitev, idej	1	2	3	4	5

OSEBNOSTNE LASTNOSTI

8. prilagodljivost in fleksibilnost (glede na spremembe in situacijo)	1	2	3	4	5
8. teamsko delo	1	2	3	4	5
9. vživljanje v druge ljudi	1	2	3	4	5
10. čustvena stabilnost, trdnost	1	2	3	4	5
11. ohranjanje koncentracije kljub stresom in frustracijam	1	2	3	4	5
12. družabnost (vzpostavljanje stikov z različnimi	1	2	3	4	5

množicami in širokim krogom ljudi)

13. prijaznost in neprisiljenost	1	2	3	4	5
14. živahnost in visoka stopnja energije ter zainteresiranost	1	2	3	4	5
15. ohranjanje diplomatskega vedenja	1	2	3	4	5
16. izbiranje najbolj primerne taktike prepričevanja pri prodaji	1	2	3	4	5
17. profesionalno obnašanje	1	2	3	4	5
18. dobro komuniciranje in vodenje pogovora	1	2	3	4	5
19. iskrenost	1	2	3	4	5
20. izžarevanje samozavesti	1	2	3	4	5
21. urejenost	1	2	3	4	5
22. vztrajnost (kljub oviram	1	2	3	4	5
23. samostojnost in samoiniciativnost (dajanje pobud)	1	2	3	4	5
24. organiziranost	1	2	3	4	5
25. tekmovalnost	1	2	3	4	5
26. ohranjanje motivacije	1	2	3	4	5
27. zavzetost za delo	1	2	3	4	5
28. pripravljenost za izpopolnjevanje in usposabljanje	1	2	3	4	5

VEŠČINE

29. vzpostavljanje stikov s strankami	1	2	3	4	5
30. prepoznavanje želja in potreb strank	1	2	3	4	5
31. prepričevanje strank v nakup izdelka	1	2	3	4	5
32. nepristranski odnos do kupcev	1	2	3	4	5
33. predvidevanje in preprečevanje morebitnih problemov	1	2	3	4	5
34. predstavljanje prodajnih izdelkov/jasno in razločno	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

35. prilagoditev govora, komunikacije stranki

36. uporaba znanja pri reševanju problemov v konkretni situaciji

1 2 3 4 5

ZNANJE

37. poznavanje računalniških orodij

1 2 3 4 5

38. marketinško komuniciranje

1 2 3 4 5

39. poznavanje organizacije; ciljev in poslanstva podjetja

1 2 3 4 5

40. znanje tujih jezikov

1 2 3 4 5

41. poznavanje prodajnih izdelkov

1 2 3 4 5

Hvala za vaše sodelovanje in lepo pozdravljeni!