

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Andrej Kohont**

**KOMPETENČNI PROFILI  
SLOVENSКИH STROKOVNЈAKOV  
ZA UPRAVLЈANJE ČLOVEŠKIH VIROV**

**Magistrsko delo**

Ljubljana, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Andrej Kohont**

**KOMPETENČNI PROFILI  
SLOVENSКИH STROKOVNЈAKOV  
ZA UPRAVLЈANJE ČLOVEŠKIH VIROV**

**Magistrsko delo**

**Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik**

Ljubljana, 2005

<b>UVOD</b>	7
<b>I. Obrazložitev znanstvene relevantnosti predlagane teme</b>	7
<b>II. Metode dela in domneve</b>	8
<b>III. Struktura naloge</b>	10
<b>1. ČLOVEŠKI VIRI KOT TEMELJ KONKURENČNE PREDNOSTI</b>	12
<b>1.1. Od personalnega managementa k upravljanju človeških virov</b>	12
<b>1.1.1 Personalni (kadrovski) management vs. upravljanje človeških virov</b>	12
<b>1.1.2 Pojem upravljanje človeških virov je »gibljava tarča«</b>	16
<b>1.1.3 Ameriški (univerzalistični) vs. Evropski (kontekstualni) model upravljanja človeških virov</b>	18
<b>1.2 Strateško upravljanje človeških virov</b>	20
<b>1.2.1 Teorija na virih temelječega podjetja</b>	28
<b>1.2.2 Povezava med upravljanjem človeških virov in uspešnostjo organizacije</b>	30
<b>1.3 Upravljanje človeških virov v Sloveniji</b>	35
<b>1.4 Izzivi na področju upravljanja človeških virov</b>	37
<b>Sklep</b>	42
<b>2. KOMPETENCE</b>	44
<b>2.1 Kompetence posameznika</b>	44
<b>2.1.1 Izvor kompetenc v psihologiji</b>	44
<b>2.1.2 Kaj torej so kompetence posameznika?</b>	49
<b>2.1.3 Opredelitev temeljnih pojmov</b>	53
<b>2.2 Kompetence posameznika po ravneh</b>	57
<b>2.2.1 Ključne/temeljne (key)/generične kompetence posameznika</b>	57
<b>2.2.2 Delovno specifične in organizacijsko specifične kompetence</b>	59
<b>2.2.3 Managerske kompetence</b>	60
<b>2.3 Dimenzije kompetenc</b>	63
<b>2.3.1 Pričakovane kompetence</b>	63
<b>2.3.2 Dejanske in potencialne kompetence</b>	63
<b>2.3.3 Opisane in stopnjevane (razlikovalne) kompetence</b>	63
<b>2.4 Razlikovanje med kompetencami posameznika in organizacijskimi kompetencami</b>	64
<b>2.4.1 Opredelitev organizacijskih kompetenc</b>	64
<b>2.4.2 Specifične in ključne kompetence organizacije</b>	65
<b>2.4.3 Generične kompetence organizacije</b>	67

	<b>Sklep</b>	70
<b>3.</b>	<b>KOMPETENCE IN UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV V ORGANIZACIJI</b>	72
<b>3.1</b>	<b>Vzroki za naraščanje pomena kompetenc na področju upravljanja človeških virov v organizacijah</b>	72
<b>3.2</b>	<b>Vzpostavitev sistema upravljanja kompetenc v organizaciji</b>	77
<b>3.3</b>	<b>Metode identifikacije kompetenc</b>	78
<b>3.4</b>	<b>Upravljanje kompetenc v podsistemih upravljanja človeških virov v organizaciji</b>	82
	<b>3.4.1 Pridobivanje in izbiranje</b>	83
	<b>3.4.2 Razvoj človeških virov in upravljanje karier</b>	85
	<b>3.4.3 Ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje</b>	91
	<b>3.4.4 Vloga managementa v sistemu upravljanja kompetenc</b>	93
<b>3.5</b>	<b>Upravljanje kompetenc v slovenskih organizacijah</b>	96
<b>3.6</b>	<b>Problemi, kritike kompetenčnega pristopa</b>	98
	<b>Sklep</b>	100
<b>4.</b>	<b>STROKOVNJAK ZA UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV</b>	102
<b>4.1</b>	<b>Opredelevanje strokovnjaka za upravljanje človeških virov</b>	102
<b>4.2</b>	<b>Upravljanje človeških virov: med poklicem in profesijo?</b>	102
<b>4.3</b>	<b>Obstoječi kompetenčni modeli strokovnjakov za upravljanje človeških virov</b>	109
	<b>Sklep</b>	111
<b>5.</b>	<b>EMPIRIČNI DEL</b>	113
<b>5.1</b>	<b>Raziskovalne metode in domneve</b>	113
<b>5.2</b>	<b>Rezultati analize opisov delovnih mest</b>	114
<b>5.3</b>	<b>Rezultati vprašalnika</b>	119
<b>5.3.1</b>	<b>Preverjanje domnev</b>	120
<b>5.4</b>	<b>Povratna skupinska analiza</b>	124
<b>5.5</b>	<b>Izsledki intervjujev</b>	125
	<b>Sklep</b>	127
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČEK</b>	130
<b>7.</b>	<b>LITERATURA</b>	131
<b>8.</b>	<b>PRILOGE</b>	138

## Kazalo slik

	Stran
Slika 1: Model UČV Fombrun, Tichy, Devana (Fombrun idr., 1984 v Bratton, 1999:18)	13
Slika 2: Ključni elementi modela UČV po Storey-ju (Storey, 2001: 9)	16
Slika 3: Evropski (kontekstualni) model UČV (Brewster, 1998: 398)	19
Slika 4: Zunanje/vertikalno ujemanje med UČV in organizacijsko strategijo (Schuller in Jackson, 1987 v Boxall in Purcell, 2003: 53)	26
Slika 5: Konceptualni model vpliva poslovnih in strategij UČV na organizacijsko dinamiko (Kramberger, Ilič, Kohont, 2004: 93)	33
Slika 6: Kontekstualni trendi, ki so v 80. in 90. letih vplivali na UČV (Boxall in Purcell, 2003: 19)	38
Slika 7: Vloge strokovnjakov za UČV v prihodnosti (Ulrich, 1996: 24)	41
Slika 8: Kompetentnost	52
Slika 9: Zahteve definirajo notranjo strukturo kompetenc (DeSeCo, 2002: 9)	58
Slika 10: Ključne kompetence za uspešno življenje in delovanje v družbi (DeSeCo, 2002: 12).	58
Slika 11: Model generičnih kompetenc ameriškega managerskega združenja (Jackson, 2001: 65)	60
Slika 12: V preteklih raziskavah identificirane managerske kompetence (Vilkinas idr, 1994: 25)	62
Slika 13: Primer opisa in stopnjevanja kompetence obvladovanje sprememb	64
Slika 14: 32 generičnih organizacijskih kompetenc (Thompson in Cole, 1997: 158)	68
Slika 15: Vertikalna in horizontalna integracija kompetenc	75
Slika 16: Povezovanje konteksta in vsebine dela s sistemom upravljanja kompetenc (Green, 1999: 78)	77
Slika 17: Proces identifikacije kompetenc (Spencer in Spencer, 1993: 95)	80
Slika 18: Primer navezave kompetenc na intervjuje (Green, 1999: 67)	84
Slika 19: Primer sistema ocenjevanja delovne uspešnosti (Spencer in Spencer, 1993: 265)	92
Slika 20: Plačilo za rezultate in kompetentnost (mešani sistem ocenjevanja delovne uspešnosti) (Spencer in Spencer, 1993: 266)	93
Slika 21: Relacija med vrhnjim managementom, lijskimi vodji in zaposlenimi v procesu razvoja ključnih organizacijskih in kompetenc posameznika (Bergenhenegouwen idr., 1996: 33)	95
Slika 22: Zavzetost vodstva za vpeljavo sistema kompetenc (GV Izobraževanje, 2003)	96
Slika 23: Področja na katerih nameravajo organizacije uporabiti kompetence (GV Izobraževanje, 2003)	97
Slika 24: Temeljni motivi za vpeljavo sistema kompetenc (GV Izobraževanje, 2003)	97
Slika 25: Potreben čas za vpeljavo sistema kompetenc (GV Izobraževanje, 2003)	98
Slika 26: Odgovori predsednika uprave organizacije s področja trgovine	125
Slika 27: Odgovori predsednika uprave organizacije s področja izobraževanja	126

## Kazalo tabel

	Stran
Tabela 1: Univerzalistična in kontekstualna paradigma UČV (Svetlik, 2001a)	19
Tabela 2: Načini oblikovanja strategij in šole strateškega mišljenja	22
Tabela 3: Povezanost strateške naravnosti managementa s kazalniki rasti, učinkovitosti in uspešnosti podjetij, primerjava Slovenije z izbranimi zahodnoevropskimi državami (Kramberger idr. 2004: 99)	34
Tabela 4: Primerjava UČV v Sloveniji z UČV v centralno južnem grozdu in s povprečnimi vrednostmi v Evropi (Ignjatović in Svetlik, 2004: 27)	37
Tabela 5: Izzivi, ki so jih v Cranet študiji leta 2001 identificirali strokovnjaki za UČV	42
Tabela 6: Izzivi, ki so jih v Cranet študiji leta 2004 identificirali strokovnjaki za UČV	42
Tabela 7: Vrste znanja (Svetlik in Pavlin, 2004: 206)	54
Tabela 8: Razvrstitev skupin generičnih organizacijskih kompetenc, po vplivu, ki ga imajo za uspešnost organizacij (Thompson in Cole, 1997: 161)	69
Tabela 9: Kompetence	71
Tabela 10: Pristopi k razvoju kompetenc (Brisco, 1996 v Žurga, 2003: 14)	87
Tabela 11: Ključne značilnosti transformacijskih vodij po Bassu (Bass v Žurga, 2003: 10)	96
Tabela 12: Elementi opredelitve strokovnjaka za UČV (Ulrich, 1996:18).	105
Tabela 13: Ali je vodja oddelka za UČV član ožjega kolegija direktorjev/uprave (ali drugega ustreznega organa) (Cranet, 2001 in Cranet, 2004)?	107
Tabela 14: Skupine »kompetenc« za UČV (Brewster idr. 2000a: 80).	110
Tabela 15: Nazivi delovnih mest in opisi vlog strokovnjakov za UČV v velikih slovenskih organizacijah	115
Tabela 16: Nazivi delovnih mest in opisi vlog strokovnjakov za UČV v malih slovenskih organizacijah	116
Tabela 17: Naloge strokovnjakov za UČV v velikih organizacijah, glede na vloge, ki jih opravljajo	117
Tabela 18: Naloge strokovnjakov za UČV v malih organizacijah, glede na vloge, ki jih opravljajo	118
Tabela 19: Katera delovna mesta imate v vašem podjetju?	119
Tabela 20: Z vprašalnikom dobljene povprečne vrednosti in standardni odkloni pričakovanih kompetenc slovenskih strokovnjakov za UČV	120
Tabela 21: Opisne statistike za povprečne vrednosti kompetenc direktorjev	121
Tabela 22: Primerjava povprečnih vrednosti kompetenc direktorjev s podprogramom ANOVA	121
Tabela 23: Opisne statistike za povprečne vrednosti kompetenc strokovnih sodelavcev	121
Tabela 24: Primerjava povprečnih vrednosti kompetenc strokovnih sodelavcev s podprogramom ANOVA	122
Tabela 25: Statistike parnih vzorcev	123
Tabela 26: Korelacije parnih vzorcev	123
Tabela 27: Test parnih vzorcev	123
Tabela 28: Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za UČV	124

## UVOD

### I. Obrazložitev znanstvene relevantnosti predlagane teme

Človeški viri že dolgo niso več obravnavani kot produkcijski faktor, temveč kot temeljna konkurenčna prednost organizacij. Posledično se področje razvija od kadrovskega menedžmenta v upravljanje človeških virov, strokovnjaki za upravljanje človeških virov pa v vse večji meri (Barney, 1998; Heneman, 1998; Brewster idr., 2000a, Brewster idr., 2000b; Svetlik, 2001) sodelujejo pri oblikovanju strateških usmeritev organizacij. S tem pridobiva na pomenu tudi področje strateškega upravljanja človeških virov.

V zadnjem času je velika pozornost na področju upravljanja človeških virov namenjena kompetencam.

Zanimivost obravnave, uporabno vrednost in znanstveno relevantnost koncepta kompetenc kažejo številne razprave, raziskave in prispevki strokovne javnosti, ki mnogokrat presegajo področje upravljanja človeških virov. Če naštejemo nekatere:

- Opredelitev kompetenc (Ulrich, 1996; Brockbank, 1997; McCredie in Shackleton, 1998; Hoffman, 1999; Bramming in Holt Larsen, 2000; Constable, 1998 v Jackson, 2002; Gruban, 2003),
- Identifikacija generičnih kompetenc, ki bodo krepile zaposlitvene priložnosti posameznika (Boyatzis, 1982; Laabs, 1996; Ulrich, 1996; Pajo in Cleland, 1997; Stuart, 1999; Brewster, 2000 c; Jokinen, 2003),
- Integracija dela in učenja, povezovanje znanstveno-raziskovalne sfere z gospodarstvom in oblikovanje kurikulov, ki bodo udeležencem izobraževalnega procesa omogočali pridobitev ustreznih kompetenc (Dench, 1997; Meldrum in Atkinson, 1998; Boud in Garrick, 1999; Burton-Jones, 1999; Raub, 2001; Van den Bosch in Van Wijk, 2001; Velden, 2002),
- Razmerje med znanjem in kompetencami (New, 1996; Dixon, 1999; Choo in Bontis, 2002; Sanchez, 2003),
- Temeljne/ključne kompetence, ki so od državljanov pričakujejo v družbi znanja (Key competences, 2003),
- Strateško upravljanje organizacij in ključne kompetence organizacij ter v tem okviru relacija med uspešnostjo organizacij in omenjenimi ključnimi (core) kompetencami (Pralhad in Hamel, 1991; Lawler, 1993; Lawson, 1996; Bewgenhenegouwen idr., 1996; Losey, 1997; Nordhaugh, 1998; Dosi, 2000; Jurie, 2000; Drejer, 2002; Sanchez, 2003),
- Načini upravljanja kompetenc na področju upravljanja človeških virov v organizacijah in njihova integracija v podsisteme upravljanja človeških virov (Mansfield, 1996; Dubois, 1998; Wright, 1998; Green, 1999; Lucia in Lepsinger, 1999; Rausch, 2000; Haeuser idr., 2002, Holbecke, 2003).

Če želijo strokovnjaki za upravljanje človeških virov uspešno in učinkovito opraviti naloge, potrebujejo ustrezne kompetence. Vse skupaj sestavljajo kompetenčni profil strokovnjaka za upravljanje človeških virov.

Na drugi strani lahko strokovnjaki za upravljanje človeških virov prispevajo k oblikovanju ustreznih strategij organizacij s poznavanjem kompetenc sodelavcev in z oblikovanjem in implementacijo načinov upravljanja človeških virov, ki bodo krepili, razvijali in omogočali identifikacijo kompetenc sodelavcev skladno s prihodnjimi izzivi organizacij. Gre za t.i. sistem upravljanja kompetenc. Ustrezna integracija kompetenc v podsisteme upravljanja človeških virov, na temelju usklajevanja dejanskih kompetenc sodelavcev z organizacijskimi vlogami in nalogami, krepí potence sodelavcev in hkrati sledi delovnim standardom in strategiji organizacije.

V literaturi lahko najdemo nekaj kompetenčnih profilov strokovnjakov za upravljanje človeških virov (Spencer in Spencer, 1993; Ulrich, 1996; Brewster idr., 2000 c), ki pretežno izvirajo iz analiz v anglosaksonskih državah ali pa so nastali na temelju pregleda literature.

Izvirni prispevek predlaganega magistrskega dela vidimo v metodološkem pristopu, ki bo s kombinacijo različnih metod, kjer je posebej pomembna vključitev pogledov strokovnjakov, ki se v okviru delovnih nalog prvenstveno ne ukvarjajo s področjem upravljanja človeških virov, dopolnil oz. nadgradil kompetenčne profile, ki jih zasledimo v literaturi.

Z opredelitvijo kompetenc, ki bo soočila različne definicije od konca 60-ih let prejšnjega stoletja do danes, želimo prispevati k oblikovanju konsenza, glede definicije kompetenc, ki ga lahko zasledimo v prispevkih strokovnjakov s področja upravljanja človeških virov in temu sorodnih področjih in tako prispevati k razvoju področja.

Izvirni prispevek naloge vidimo tudi v oblikovanju kompetenčnih profilov, ki bodo ustrezali nalogam, standardom in izzivom, s katerimi se pri delu soočajo slovenski strokovnjaki za upravljanje človeških virov. Obenem želimo v okviru naloge omenjenim strokovnjakom bolj približati upravljanje kompetenc na področju upravljanja človeških virov. Raziskave namreč kažejo, da večina slovenskih organizacij še nima uveljavljenega sistema upravljanja kompetenc.

## **II. Metode dela in domneve**

Za izvedbo naloge in preverjanje domnev bomo uporabili kombinacijo različnih metodoloških pristopov.

Teoretični del naloge bo izveden s pomočjo študija virov, s poudarkom na že opravljenih slovenskih raziskavah s področja upravljanja človeških virov (npr. Svetlik idr., 2001).

Po potrebi bomo s pomočjo podatkov mednarodne primerjalne študije Cranet, ki jo za Slovenijo koordinira Center za proučevanje organizacij in človeških virov, izvedli dodatne analize, skladno s predvideno strukturo naloge.

Empirični del naloge, katerega namen je oblikovanje kompetenčnih profilov slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov, bomo razdelili v štiri faze:



- a) V prvi bomo analizirali opise delovnih mest v oddelkih za upravljanje človeških virov. V vzorec bo predvidoma vključenih 20 slovenskih organizacij, ki delujejo v profitnem sektorju in Zavod RS za zaposlovanje, pri čemer bo posebna pozornost namenjena velikosti organizacij (glede na število zaposlenih), skladno s podatki o poslovnih subjektih po številu zaposlenih oseb v decembru 2002 Statističnega urada RS. Na ta način bomo pridobili podatke o strukturi delovnih mest znotraj oddelkov za upravljanje človeških virov, zahtevani stopnji in smeri izobrazbe, dodatnih znanjih, naboru delovnih nalog in predvidoma tudi o standardih delovne uspešnosti strokovnjakov za upravljanje človeških virov.
- b) V drugi fazi bomo s pomočjo vprašalnika, ki bo v elektronski obliki posredovan članom Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije skušali identificirati izhodiščne kompetenčne profile slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov. Pri oblikovanju vprašalnika bomo upoštevali obstoječe kompetenčne modele strokovnjakov za upravljanje človeških virov, ki jih najdemo v literaturi (npr. Ulrich, 1996; Brewster, 2000 c, ipd.). Vprašalnik bo ob nekaj odprtih vprašanjih, v glavnem vseboval vprašanja zaprtega tipa. Analiza rezultatov vprašalnika bo izvedena s programskim orodjem SPSS.

Na osnovi analize podatkov prve in druge faze bomo oblikovali izhodiščne kompetenčne profile strokovnjakov za upravljanje človeških virov. V skladu z domnevami bomo pozorni predvsem na morebitne razlike v naboru in/ali stopnjah kompetenc strokovnjakov za upravljanje človeških virov, ki bi se lahko pokazale, glede na a) opravljanje dela na posameznih področjih (oz. podsistemih) upravljanja človeških virov (pridobivanje, izobraževanje, razvoj, delovno-pravne zadeve,...) in glede na b) velikost organizacij.

- c) V tretji fazi bomo dobljene izhodiščne kompetenčne profile strokovnjakov za upravljanje človeških virov preverjali z metodo povratne skupinske analize, v kateri bo sodelovalo vsaj 10 strokovnjakov s področja upravljanja človeških virov. Posebna pozornost bo v tej fazi, ob naboru kompetenc, namenjena opisu kompetenc, ki bodo sestavljale kompetenčne profile.
- d) V četrti fazi bomo opravili intervjuje z vsaj petimi predsedniki uprav/direktorji. Na ta način bomo pridobil informacije o kompetencah strokovnjakov za upravljanje človeških virov, ki jih od njih pričakujejo njihovi nadrejeni.

S pomočjo opisanih metodoloških korakov bomo lahko oblikovali nabor nalog strokovnjakov za upravljanje človeških virov v velikih in malih slovenskih organizacijah in kompetenčne profile, ki so potrebni za uspešno opravljanje omenjenih nalog.

## **Domneve**

*D1: Kompetenčni profili strokovnjakov za upravljanje človeških virov se razlikujejo, glede na velikost organizacije.*

Menimo, da velikost organizacije vpliva na nabor kompetenc, ki so potrebne za opravljanje nalog na področju upravljanja človeških virov. Na eni strani predvidevamo, da strokovnjaki za upravljanje človeških virov, ki delajo v manjši

organizaciji pokrivajo širši nabor delovnih nalog oz. naloge na več različnih podsistemih upravljanja človeških virov, kot strokovnjaki za upravljanje človeških virov v večjih organizacijah. Na drugi pa velikost organizacije pogojuje kompleksnost nalog, s katerimi se srečujejo strokovnjaki za upravljanje človeških virov.

V pomoč pri preverjanju prve hipoteze nam bodo rezultati analize delovnih mest, s katero bomo poskušali identificirati naloge, ki jih v velikih in malih organizacijah opravljajo strokovnjaki za upravljanje človeških virov.

*D2: Kompetence, ki sestavljajo kompetenčne profile strokovnjakov za upravljanje človeških virov se razlikujejo po stopnjah zahtevnosti, glede na vloge (direktor, vodja in strokovni sodelavec), ki jih znotraj oddelka v enaki organizaciji opravljajo strokovnjaki za upravljanje človeških virov.*

Predvidevamo, da se delovne naloge, ki jih opravljajo strokovnjaki za upravljanje človeških virov na delovnih mestih znotraj oddelkov oz. znotraj posameznih podsistemov upravljanja človeških virov v organizaciji (pridobivanje, izbiranje, izobraževanje, razvoj, nagrajevanje, administracija, delovno-pravne zadeve, itd.) razlikujejo. Menimo, da se posledično razlikujejo tudi stopnje pričakovanih kompetenc, ki so potrebne za uspešno in učinkovito upravljanje teh vlog na omenjenih delovnih mestih.

### **III. Struktura naloge**

Naloga je razdeljena v pet povezanih poglavij. V prvem izpostavimo človeške vire, kot temelj konkurenčne prednosti organizacij in predstavimo spremembe, ki so vplivale na razvoj področja upravljanja človeških virov. Opozorimo na podobnosti in razlike v konceptih personalni (kadrovski) management in upravljanje človeških virov in v modelih upravljanja človeških virov. Pri strateškem upravljanju človeških virov pozornost namenjamo teoriji na virih temelječega podjetja in izpostavimo izsledke raziskav, ki so se ukvarjale s prispevkom upravljanja človeških virov k uspešnosti organizacije. Poglavje zaključimo z opisom razmer na področju upravljanja človeških virov v Sloveniji.

V drugem poglavju s pomočjo virov opredelimo kompetence. Največji del poglavja je namenjen predstavitvi različnih kompetenc posameznika, nekoliko manj pa se ukvarjamo s kompetencami organizacije. Na temelju različnih virov opredelimo kompetence posameznika.

Naslednje poglavje povezuje kompetence in upravljanje človeških virov. Najprej razpravljamo o vzrokih za naraščanje pomena kompetenc v organizacijah in poskušamo odgovoriti na vprašanje zakaj se je v organizacijah s kompetencami posameznikov smiselno ukvarjati. Izhodiščna razmišljanja nadaljujemo s prikazom prednosti sistema upravljanja kompetenc v posameznih podsistemih upravljanja človeških virov. Vključimo še izsledke raziskave o upravljanju kompetenc v Sloveniji in poglavje zaključimo z navedbo omejitev, problemov in kritik kompetenčnega pristopa.

V četrtem poglavju s pomočjo virov opredelimo strokovnjaka za upravljanje človeških virov in nekaj več pozornosti namenimo iskanju elementov s pomočjo katerih bi ga lahko ustrezno umestili na kontinuum poklicev in profesij. Poglavje zaključimo s pregledom obstoječih kompetenčnih profilov strokovnjakov za upravljanje človeških virov, ki predstavljajo uvod v empirični del naloge.

V zadnjem poglavju predstavimo rezultate empiričnega dela naloge. Razdeljeno je na podpoglavja, ki hkrati kažejo vrste metod, ki smo jih uporabili za zbiranje podatkov s pomočjo katerih smo oblikovali kompetenčne profile slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov.

# 1. ČLOVEŠKI VIRI KOT TEMELJ KONKURENČNE PREDNOSTI

## 1.1 Od personalnega managementa k upravljanju človeških virov

Upravljanje človeških virov (UČV), ob naraščajoči globalni konkurenci, internacionalizaciji tehnologij, osredotočenosti na stroškovno učinkovitost in produktivnost delavcev, pridobiva na pomenu. Tržni pritiski zahtevajo načine organizacije dela in vodenja, ki bodo pripomogli k učinkovitemu upravljanju človeških virov, njihovih znanj in kompetenc<sup>1</sup>. Posledično koncept delovne sile (manpower) v smislu manualnih delavcev nadomešča koncept miselna sila (mindpower) in nakazuje preskok od »rok, ki izvajajo« k »možganom, ki vedo kako roke premikati« (Callieri, 2001: 228).

Za celovito aktivacijo potencialov zaposlenih, ki so nujni za doseganje konkurenčnih prednosti je potrebno ob uvajanju in razvoju ustreznih načinov UČV, hkrati oblikovati organizacijsko strukturo, organizacijo dela, organizacijsko kulturo in način vodenja, ki bo krepil in prispeval k zastavljenemu UČV v organizaciji.

Prava konkurenčna prednost organizacije izhaja iz načinov, kako motivirani in kompetentni posamezniki in timi uporabljajo dane vire. *Ali po Ulrichu: Prej ali slej lahko posnemamo tradicionalne oblike konkurenčnih prednosti, kot so obvladovanje stroškov, tehnologija, distribucija, proizvodnja in njene značilnosti. Imeti jih je potrebno, da lahko na trgu igraš igro, vendar ti ne zagotavljajo, da v igri zmagaš. Zmaga izvira iz organizacijskih sposobnosti kot so hitrost, odzivnost, prilagodljivost, sposobnost učenja in kompetentnost zaposlenih. Uspešne bodo tiste organizacije, ki bodo strategije hitro prenesle v akcije, ki bodo inteligentno in učinkovito upravljale procese, ki bodo maksimizirale prispevke in krepile pripadnost zaposlenih in ki bodo ustvarjale pogoje za stalne spremembe* (Ulrich, 1996).

Zelo pomembno je, da se organizacija v svoji poslovni usmerjenosti zaveda, da so pravi ljudje na pravem mestu in ob pravem času, ključ njene rasti. Človeški viri najbolje ustrezajo konceptu zagotavljanja konkurenčne prednosti, saj z enkratno kombinacijo znanja, sposobnosti, povezav, vrednot in motivacijskih vzvodov ustrezajo kriterijem le-te: ustvarjajo vrednost, so mnogokrat redki, jih je težko posnemati in so težko zamenljivi (Benčina-Crnić v Radojnič, 2002: 62).

### 1.1.1 Personalni (kadrovski) management vs. upravljanje človeških virov

Preden opozorimo na razlike med personalnim (kadrovskim) managementom in UČV na kratko povzemamo temeljne poudarke (več o tem glej Flippo, 1985; Svetlik, 1996; Bratton, 1999, Storey, 2001) v zgodovinskem razvoju UČV, ki je po Brattonu odraz prevladujočih družbenih vrednot in pogledov na zaposlene, prevzemanja odgovornosti delodajalcev za javno dobro, reakcij na naraščajočo moč sindikatov in stopnjo sindikaliziranosti ter politične klime (Bratton, 1999: 6).

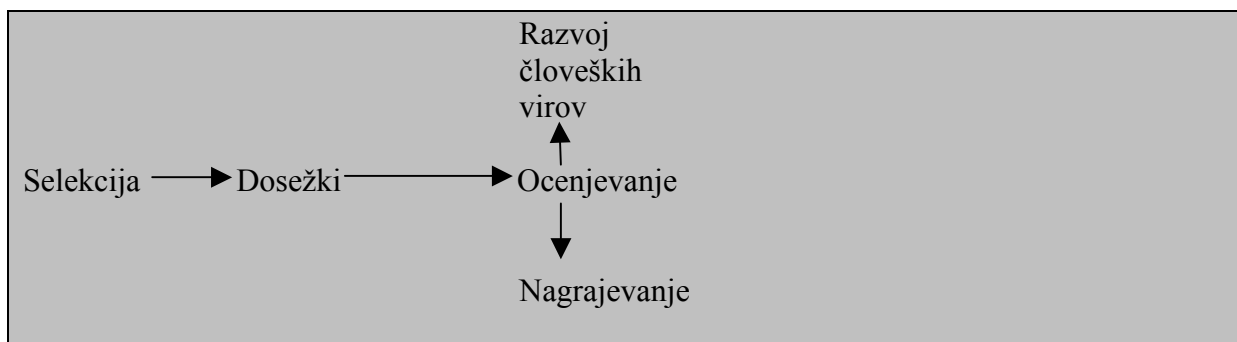
---

<sup>1</sup> Pojem bomo definirali v 2. poglavju.

Konec 19. stoletja so prvi delodajalci v ZDA začeli prevzemati odgovornost za splošno blaginjo delavcev, temu je pred prvo svetovno vojno, predvsem v ZDA in Nemčiji, sledil paternalizem, v začetku 20. stoletja pa je obravnava človeških virov v organizacijah bila pod

vplivom racionalizacije, Taylorjevega<sup>2</sup> znanstvenega managementa in teorije človeških odnosov (Mayevi Hawtornski eksperimenti). Druga svetovna vojna, zaznamovana s pomanjkanjem surovin in delovne sile, je nakazala potrebo po posebej usposobljenih strokovnjakih za kadrovskega management t.i. personalnih uradnikov. Vloga personalnega (kadrovskega) managementa se je, ob regulaciji države na področju delovnih razmerij in socialne varnosti in s tem povezanih oblik zavarovanj ter naraščajoči stopnji sindikaliziranosti, po vojni krepila. Obdobje naftne krize in politično-ekonomskih sprememb, pogojenih z intenzivno tekmovalnostjo in pritiski na redke vire, je vzpodbudilo iskanje novih načinov pridobivanja konkurenčnih prednosti. Vse bolj se je poudarjalo človeški dejavnik v organizacijah in okrog leta 1980 se je za nov pristop k obravnavi delavcev in delovnih razmerij začel uporabljati pojem UČV. Legge (Legge, 1995: 62) po pregledu literature navaja, da najprej v tekstih ameriških (Tichy, 1982; Fombrun, 1984; Beer, 1985; Walton in Lawrence, 1985; Foulkes, 1986) in avtorjev v Veliki Britaniji (Hendry in Pettigrew, 1986; Guest, 1987; Miller, 1987; Storey, 1987; Torrington in Hall, 1987).

Razpravo o razlikah med personalnim managementom in UČV so na samem začetku vzpodbudili že snovalci pojma UČV, med njimi Fombrun, Tichy in Devana, ki so izpostavili štiri generične funkcije UČV (Tichy, Fombrun in Devana, 1984 v Torrington, 1998: 26): selekcijo, ocenjevanje, razvoj in nagrajevanje (slika 1). To so hkrati tudi konstitutivni elementi personalnega managementa, vendar so dodali komentar, da so v primeru UČV vsi omenjeni elementi usmerjeni k dosežkom.



Slika 1: Model UČV Fombrun, Tichy, Devana (Fombrun idr., 1984 v Bratton, 1999:18)

Z zadnjo karakteristiko je UČV v temelju drugačen pristop. Personalni management je usmerjen predvsem na delavce; poudarja skrb za delavce, zadovoljevanje potreb delavcev pri delu in osredotočenost na probleme delavcev (Torrington in Hall, 1987 v Bratton, 1999: 14), pridobivanje, usposabljanje in nagrajevanje. V nasprotju s tem je UČV osrednja sestavina delovanja organizacije, ki je proaktivna in integrirana v upravljanje organizacije. Bolj kot kolektivne in formalne načine upravljanja

<sup>2</sup> Leta 1881 je Frederick Taylor začel uvajati načela znanstvenega managementa v Midvale Steel Plant, Philadelphia (Sternberger, 2002: 4).

zaposlitvenih razmerij uporablja UČV manj formalne, posamezniku prilagojene metode, ki so v funkciji upravljanja dosežkov.

Avtorji pojem UČV uporabljajo in razumejo na dva načina. Eni UČV uporabljajo kot zamenjavo za termina personalni management in industrijski odnosi in menijo, da združuje dobre strani prejšnjih terminov. Drugi z UČV označujejo bolj strateški pristop k obravnavi zaposlenih v organizaciji (Storey, 2001: 11).

Legge (Legge, 1995) in Storey (Storey, 2001) menita, da je bistvena sprememba, ki jo je prineslo UČV, da so sporočilo personalnega (kadrovskega) managementa (ob kadrovskih strokovnjakih) odkrili izvršni managerji (chief executives), kar pomeni, da je bilo v organizacijah bolj resno sprejeto oz. ima večjo težo. Torej je bistvena razlika med personalnim managementom in UČV v sporočevalcu, ne v sporočilu pristopa. Kljub temu se oba strinjata, da med obema pojmom obstajajo podobnosti in razlike.

Legge (Legge, 1995: 70-74) identificira naslednje podobnosti med personalnim (kadrovskim) managementom in UČV:

1. Oba poudarjata pomen uskladitve personalnih in praks UČV s cilji organizacije.
2. Oba prenašata naloge personalnega managementa in UČV na linijske vodje.
3. Oba poudarjata celovit razvoj posameznikov zaradi njihovih interesov in ciljev organizacije.
4. Oba poudarjata pomen postavljanja pravih ljudi na prava mesta, kot sredstva integracije personalnih in praks UČV s cilji organizacije in interesi posameznikov.

Med razlikami pa izpostavlja:

1. Personalni management je usmerjen k nevodilnim, UČV pa je ob poudarjanju razvoja zaposlenih še posebej usmerjen na oblikovanje vodstvenega tima.
2. Čeprav tako personalni management kot UČV poudarja vlogo linijskih vodij, se v poudarku razlikujeta. Model personalnega managementa predpostavlja, da vsi linijski vodje vodijo sodelavce, zato so vsi tudi personalni managerji. V modelu UČV pa v ospredje stopa doseganje poslovnih ciljev organizacije, zato je naloga linijskih vodij, da vse vire oddelka, ki ga vodijo koordinirajo in usmerjajo tako, da prispevajo k doseganju poslovne strategije organizacije. To pomeni, da politike UČV niso pasivno vpete v poslovno strategijo organizacije, v smislu, da iz nje izhajajo, temveč so sestavni del poslovne strategije in pospešujejo njeno doseganje. Pri vodenju (človeških) virov linijskim vodjem svetujejo, jih usmerjajo in nudijo podporo strokovnjaki za UČV.
3. Aktivnosti personalnega managementa niso pomembne za oblikovanje organizacijske kulture. V modelu UČV pa predvsem aktivnosti UČV prispevajo k razvoju in upravljanju ustrezne organizacijske kulture in vrednot.
4. Personalni management nima strateške vloge v organizaciji, UČV pa jo ima, saj filozofijo modela UČV prevzame vrhnji management. Zato je po Fowlerjevem mnenju, podobno kot pri Legge in Storeyju, najpomembnejša razlika med UČV in personalnim managementom v tem, da aktivnosti personalnega managementa odkrije vrhnji management in s tem postanejo strateška aktivnost organizacije (Fowler, 1987 v Legge, 1995: 75).

Kljub predstavljenim podobnostim in razlikam je potrebno oboje presoјati z veliko mero previdnosti, saj se modeli personalnega managementa in UČV pojavljajo v različnih oblikah in znotraj različnih pristopov, iz česar izhajajo tudi razlike med ameriškimi in evropskimi modeli in/ali praksami (Brewster, 1998; Ignjatović in Svetlik, 2004) in med mehkim in trdim UČV.

Trdi model UČV odraža utilitaristični instrumentalizem, mehki model UČV pa razvojni humanizem (Storey, 1987 v Legge, 1995: 66). V trdem modelu je pomembna integracija politik, sistemov in aktivnosti UČV s poslovno strategijo. Sistem UČV je v funkciji doseganja strateških ciljev organizacije, zato ni pomembno le, da so politike, podsistemi in prakse UČV medsebojno logično povezani in podpirajo poslovne cilje, temveč predvsem, da učinek podpore poslovnim ciljem izhaja iz njihove skladnosti. S te perspektive so človeški viri, skupaj s kapitalom, zemljo in produkcijskimi stroški, le eden od produkcijskih faktorjev, in ne edini vir, ki lahko pretvarja nežive produkcijske faktorje v uspeh (Legge, 1995: 66). V svojem bistvu torej trdi model poudarja kvalitativne, kalkulativne in podjetniško strateške aspekte UČV na racionalen način, ki je značilen za vse druge ekonomske faktorje. Njegov poudarek je predvsem na UPRAVLJANJU človeških VIROV.

Na drugi strani mehki, razvojno humanistični model UČV, čeprav tudi poudarja pomembnost integracije politik UČV s poslovno strategijo organizacije, daje izrazit pomen obravnavanju zaposlenih kot virov konkurenčnih prednosti, ki jih bo organizacija lahko udejanjila le z razvojem njihove pripadnosti, prilagodljivosti in visoke kvalitete. V omenjeni perspektivi so zaposleni proaktivni tvorci produkcijskega procesa, ki lahko razvijajo svoje potenciale, jim je mogoče zaupati in z njimi sodelovati s pomočjo participacije in sporočanja (Beer in Spector, 1985 v Legge, 1995: 67). Gre torej za krepitev kulture medsebojnega zaupanja in prevzemanja odgovornosti s pomočjo komuniciranja, motiviranja in participativnega vodenja na temeljih McGregorjeve teorije Y (Svetlik v Možina, 2003). Ekonomska uspešnost izhaja iz in je hkrati temelj razvoja zaposlenih. V tej perspektivi je torej poudarek predvsem na upravljanju ČLOVEŠKIH VIROV.

Seveda oba modela nista nujno nasprotna, kar je razvidno iz mnogo normativnih modelov UČV, ki združujejo tako prvine mehkega kot trdega pristopa k UČV. Po drugi strani pa je uporaba in prevlada določenih postavk perspektive odvisna od izbire poslovne strategije organizacije - strategija kakovosti, strategija nizkih cen, strategija inovacij (Porter, 1985 v Sisson in Storey, 2001: 46 in Porter, 1985 v Drejer, 2002: 10) oz. od človeških virov in okolja v katerem organizacija deluje.

Kot je razvidno iz slike 2 je (povzeto po Storey, 2001: 6) UČV zmes opisovanja, predpisovanja in logične dedukcije. Opisuje prepričanja in predpostavke vodilnih praktikov in akademikov. Najpomembnejša med njimi je ideja, da so človeški viri tisti med produkcijskimi faktorji, ki so vir konkurenčnih prednosti. Uspešne organizacije se od manj uspešnih ločijo po človeških virih in njihovi pripadnosti. Iz tega logično izhaja, da moramo UČV skrbno načrtovati. Še več, na človeške vire je potrebno gledati kot na prednosti in ne (le) kot na stroške organizacije. Drugi element Storeyevga modela UČV se nanaša na strategijo. Zaradi zgoraj naštetih dejavnikov, ki izvirajo predvsem iz ideje, da so človeški viri temelj konkurenčnih prednosti, imajo

**Prepričanja in predpostavke vodilnih praktikov in akademikov:**

- Človeški viri so temelj konkurenčnih prednosti.
- Cilj je, ne le spoštovanje pravil, temveč pripadnost zaposlenih.
- Zaposlene moramo pozorno izbirati in razvijati.

**Strateške kvalitete:**

- Zaradi zgoraj naštetih dejavnikov imajo odločitve UČV strateški pomen.
- Nujna je vključitev vršnega nivoja vodij.
- Politike UČV morajo biti integrirane v poslovno strategijo – izhajati iz nje in prispevati k njenemu udejanjanju.

**Izrazit pomen vloge vodij:**

- Linijski vodje so (ali bi morali biti) kot prenosniki in vlečni konji tesno povezani s politikami UČV.
- Mnogo večji pomen ima način vodenja samih vodij.

**Ključni vzvodi implementacije:**

- Upravljanje kulture je pomembnejše od upravljanja postopkov in sistemov.
- Medsebojna integracija podsistemov selekcije, komuniciranja, izobraževanja, nagrajevanja in razvoja.
- Prestrukturiranje in preoblikovanje opisov del v smeri krepitve odgovornosti in opolnomočenja zaposlenih.

Slika 2: Ključni elementi modela UČV po Storey-ju (Storey, 2001: 9).

odločitve UČV strateški pomen, kar nadalje pomeni, da zahtevajo pozornost vrhnjega nivoja vodij. Kot take morajo biti politike UČV integrirane v poslovno strategijo – izhajati iz nje, prispevati k njenemu udejanjanju in jo konstruktivno dopolnjevati. Tretji element se nanaša na vlogo linijskih vodij. Če so človeški viri kritični dejavnik uspeha organizacije, potem je UČV preveč pomembno, da bi bilo le v rokah specializiranega oddelka. Zelo pomembni člen pri prenosu politik UČV so linijski vodje. Četrti element so ključni vzvodi implementacije. Med njimi je posebej pomembno upravljanje organizacijske kulture oz. sprememb. Upravljanje kulture predstavlja ključ do oblikovanja pripadnosti, prožnosti in konsenza o skupnih vrednotah in prepričanjih. K implementaciji politik UČV mnogo prispeva tudi medsebojna integracija podsistemov selekcije, komuniciranja, izobraževanja, nagrajevanja in razvoja ter preoblikovanje opisov del v smeri krepitve odgovornosti in opolnomočenja zaposlenih.

### 1.1.2 Pojem upravljanje človeških virov je »gibljiva tarča«

UČV je od vsega začetka na konceptualni ravni zelo kontraverzen pojem (Storey, 2001: 3). Večji pomen je dobil predvsem z nastankom nekaterih teorij, ki se ukvarjajo z identifikacijo strateških prednosti organizacij in podpirajo tezo, da so človeški viri temeljna prednost organizacij. Med njimi velja omeniti teorijo na virih temelječega podjetja<sup>3</sup> (resource-based theory/view of a firm), učečo se organizacijo (Senge, 1992) in upravljanje znanja (Nonaka in Takeuchi, 1995).

<sup>3</sup> Več o teoriji glej podpoglavje 1.2 z naslovom Strateško upravljanje človeških virov.



V literaturi obstajajo različni pogledi in mnenja o tem kaj sploh je UČV in kaj so njegovi konstitutivni elementi. Tako najdemo različne definicije: *UČV<sup>4</sup> je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s človeškimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi. Programi UČV morajo ustrezati okoliščinam organizacije: njenemu namenu, tehnologiji, delovnim metodam, okolju, v katerem deluje, njeni dinamiki (hitrosti rasti in sprememb), vrsti ljudi, ki jih zaposluje, in njenim organizacijskim odnosom (Možina, 2002: 7).*

*UČV je del procesa upravljanja v organizaciji, ki je specializiran za človeške vire. Poudarja, da so ljudje kritični dejavnik doseganja konkurenčnih prednosti, da morajo biti prakse UČV integrirane s poslovno strategijo in da strokovnjaki za UČV pomagajo linijskim vodjem dosežati učinkovite in prave cilje (Bratton, 1999: 11).*

*UČV je drugačen<sup>5</sup> pristop k upravljanju zaposlitvenih razmerij, ki želi doseči konkurenčno prednost s strateškim razvijanjem visoko pripadnih in kompetentnih delavcev in z uporabo različnih kulturnih, strukturnih in personalnih tehnik (Storey, 2001: 6).*

*Je proces razumevanja odnosov med posamezniki, nalogami in organizacijo ter vplivanja nanje. Od drugih procesov upravljanja virov v organizaciji se loči po naravi virov, ljudeh. Ljudje imajo potrebe, želje, voljo, sposobnost presojanja in spraševanja o odločitvah vodij, zato morajo ti njihovo zaupanje in pripravljenost za sodelovanje (vedno znova) pridobiti. Lahko se tudi organizirajo v skupine ali sindikalna združenja in tako zavarujejo ali krepijo svoje ekonomske interese. Kot vir imajo naslednje kvalitete: so redke, dragocen dejavnik, katerega sposobnosti, znanja, spretnosti, lastnosti, kompetence in motivacijo je potrebno razvijati in negovati (Svetlik, 2003).*

*UČV se uporablja za opis celotnega procesa upravljanja dela in zaposlenih in ne le tistih aspektov, v katere so vključeni strokovnjaki za UČV (Boxall in Purcell, 2003: 2).*

Ta definicija je zelo blizu tisti, ki jo je v svoji raziskavi o UČV v Veliki Britaniji uporabil Gospel (Gospel, 1992 v Purcell, 2001). UČV definira kot generični pojem, ki obsega tri glavna področja: (1) delovni odnosi – organizacija dela in uporaba delovne sile v tehnoloških in produkcijskih procesih, (2) zaposlitveni odnosi – dogovori, ki usmerjajo postopke pridobivanja, usposabljanja, ohranjanja, nagrajevanja ipd., (3) industrijski odnosi – sistem predstavništva in sodelovanja delavcev pri upravljanju organizacije. Izpostavi tudi pet dejavnikov, ki vplivajo na podprocese UČV: (1) narava trgov, tako izdelkov/storitev, kot delovne sile, (2) struktura organizacije, ki v večji ali manjši meri posreduje med odločitvami UČV in eksternim trgom, (3) managerska hierarhija, (4) vrsta tehnologije in način njene uporabe in (5) raven do katere vodstvo vidi in uporablja možnosti. Prvi klasifikaciji Boxall in Purcell dodata še četrti element - (4) individualne dimenzije zaposlenega. Menita, da je razumevanje povezav med UČV,

---

<sup>4</sup> Možina v glavnem uporablja pojem management kadrovskih virov (MKV), na nekaterih mestih pa tudi upravljanje človeških virov (UČV), pri čemer oba pojma enači. Posledično smo MKV zamenjali z UČV, saj gre za izraz, ki ga v tekstu dosledno uporabljamo.

<sup>5</sup> V primerjavi s personalnim managementom.

produkcijo in tehnologijo poslovanja organizacije osnova za postavljanje UČV v strateški kontekst (Boxall in Purcell, 2003).

Za Noona je termin UČV le rekonceptualizacija personalnega managementa, s katero želijo njegovi zagovorniki dvigniti status discipline in hkrati zanikati njegov zgodovinski razvoj (Noon, 1992 v Bratton, 1999: 17). Po njegovem mnenju se tudi personalni management pod težo globalne konkurence in tehnoloških sprememb spreminja in dobiva pomembnejše mesto v organizaciji, zato se sprašuje ali lahko govorimo o novem pristopu (t.j. UČV), ali le o evoluciji personalnega managementa.

Po Keenoju je UČV nejasna entiteta, ki nima trdne osnove, temveč jo sestavlja množica medsebojno povezanih pojavnih oblik, konceptov in metod, ki se uporabljajo za upravljanje in nadzor nad zaposlitvenim razmerjem (Keenoy v Storey, 2001: 5). Za Blytona in Turnbulla (Blyton in Turnbull v Bratton, 1999: 17) ostaja UČV izmikajoč in težko opredeljiv koncept, Legge (Legge, 1995) pa meni, da je pomen koncepta elastičen in ga zelo ilustrativno opisuje kot koncept, ki spreminja svojo pojavnost, ko se gibljemo okoli njega. *Z vsakim premikom ali korakom nam razkrije nov obraz, temnejšo globel ali ponudi drugačen oris. Kot fluidna, holistična entiteta, sestavljena iz množstva identitet in oblik, je vedno, ko jo pogledamo nekoliko drugačna. Zato se zdi, da je koncept UČV gibljiva tarča, ki nima fiksnih empiričnih oblik* (Legge, 2001: 21).

### **1.1.3 Ameriški (univerzalistični) vs. Evropski (kontekstualni) model upravljanja človeških virov**

V Evropi je (bil) koncept UČV od vsega začetka močno kritiziran. Glavno vprašanje kritikov je (bilo) ali je koncept v njegovi ameriški pojavnosti (univerzalistična paradigma in model dobrih praks) primeren in uporaben tudi v Evropi.

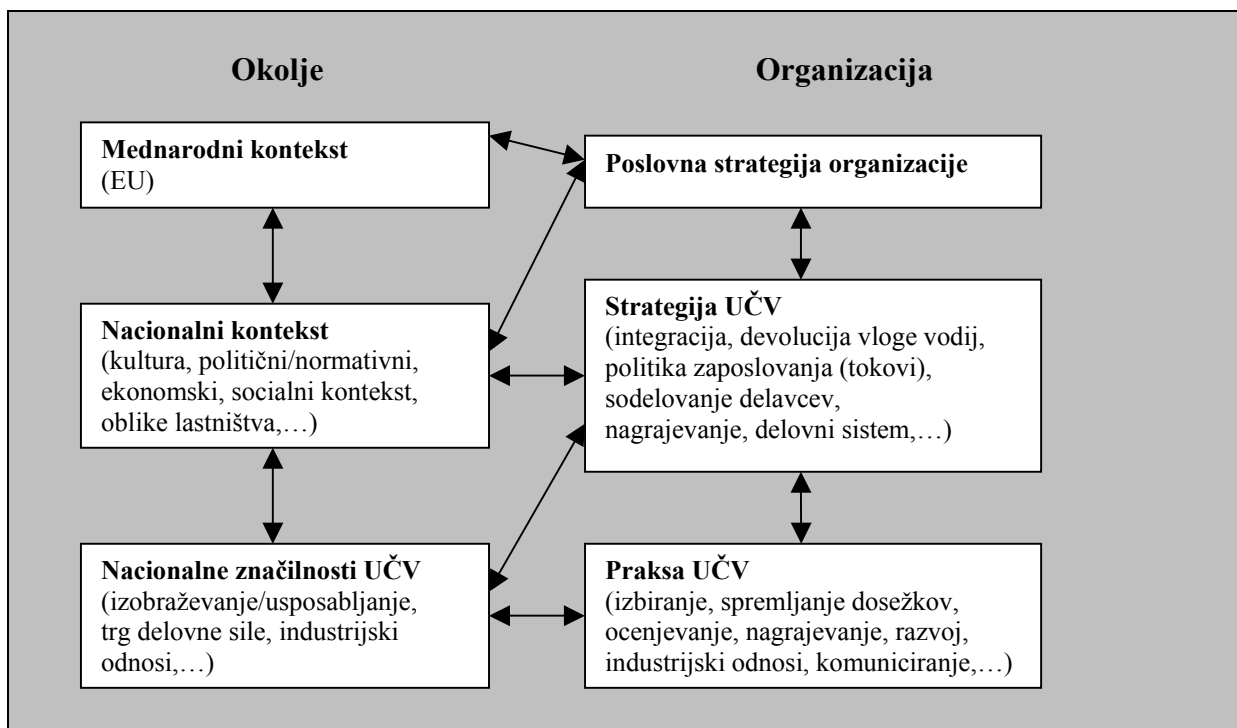
Predvsem je premislek uporabnosti in primernosti UČV smiseln v luči izsledkov raziskav, ki identificirajo evropske razsežnosti UČV. Leat (Leat v Svetlik, 2001a) izpostavlja naslednje: mobilnost, enakost možnosti, zdravje in varnost pri delu, poklicno in strokovno izobraževanje, sodelovanje in vključenost zaposlenih in brezposelnost. Po Pieperjevem (Pieper, 1990 v Brewster, 1998: 394) mnenju pa so bistvene razlike v UČV med ZDA in (Zahodno) Evropo posledica vpliva regulacije države in kulture, ki omejujeta avtonomijo in samovoljo delodajalcev. V Evropi so delodajalci manj avtonomni. Njihovo avtonomijo na nacionalni ravni omejujeta kultura in zakonodaja, na organizacijskem nivoju oblike lastništva, in na nivoju UČV vključenost sindikatov ter kolektivna pogajanja.

Posledično se razvija model UČV (Brewster, 1998: 392) in/ali skupine modelov UČV v Evropi (Ignjatović in Svetlik, 2004), ki sledijo kontekstualni paradigmi UČV (več o tem glej Legge, 1995; Storey, 2001).

<b>Univerzalistična</b>	<b>Kontekstualna</b>
Obstaja le en najboljši način za organizacijo UČV	Organizacija UČV je odvisna od konteksta
Cilj: prispevati k realizaciji strategije, zadovoljstvu klientov in deležnikov organizacije	Cilj: ne le organizacijski, ampak tudi nacionalni, regionalni cilji in pluralnost interesov v organizaciji
	Kontekst: kultura, zakoni, lastništvo, TDS, država, sindikati
Deduktivni pristop k raziskovanju: od teorije k empirični analizi	Induktivni pristop: razumevanje različnih pojmov in kontekstov
Študije velikih korporacij kot primer in »posploševanje«	Obsežnejše študije - tudi javni sektor, EU, storitve,...
Kaj sestavlja dobro UČV - seznam	Vsaka dimenzija UČV je odvisna od konteksta
Usmerjena ozko na realizacijo	Usmerjena širše: enake možnosti, odnosi s sindikati, lokalno skupnostjo, ...; kaj vpliva na ČV v organizaciji in kako ti vplivajo nanjo

Tabela 1: Univerzalistična in kontekstualna paradigma UČV (Svetlik, 2001a)

Evropski model UČV (slika 3), ki ga je oblikoval Brewster s sodelavci (Brewster idr., 1992; Brewster in Hegewisch, 1994 v Brewster, 1998), predpostavlja, da razlike v UČV med državami izvirajo iz kulturnega konteksta posamezne države, ki se odraža v zgodovini, pravni, institucionalni ureditvi, sindikalni strukturi in v strukturi organizacij. Po mnenju avtorjev modela je na višji ravni abstrakcije mogoče identificirati evropske regionalne grozde in govoriti tudi o značilnih razlikah v evropskem in ameriškem UČV: razliki, ki nam omogoča, da govorimo o evropski obliki UČV in postavljamo pod vprašaj univerzalnost ameriškega koncepta (Brewster, 1998: 398).



Slika 3: Evropski (kontekstualni) model UČV (Brewster, 1998: 398)

V evropskem modelu gre za koncept UČV v katerem koeksistirajo država in njene institucije, delodajalci in njihova združenja ter zaposleni in sindikati kot sestavni

elementi UČV. Ker po drugi strani model upošteva velik nabor zunanjih vplivov na UČV ponuja organizaciji široke možnosti izbire pri odločanju o tem katere elemente bo bolj poudarjala v UČV in zmanjšuje determinizem, ki je značilen za univerzalistične modele. Na ta način daje organizacijam možnost, da v podobnih razmerah izberejo različne strategije UČV in kljub temu uspejo. Tako se lahko prakse UČV organizacij tudi bolj prilagodijo (inter-)nacionalnemu okolju v katerem delujejo.

Evropski model sta nadgradila Ignjatović in Svetlik, ki sta s pomočjo podatkov mednarodne primerjalne študije Cranet identificirala značilnosti UČV v različnih notranje konsistentnih grozdih evropskih držav (centralno-južni, obrobni, nordijski in zahodni grozd). Iskala sta empirične modele, kakor so nastali v praksi organizacij, ki se soočajo s problemi UČV v svojem okolju in interno ter ustrezno odgovarjajo nanje. Pokazala sta, da kljub različnemu poudarku strategijam UČV in uporabi različnih praks v srednjih in velikih evropskih organizacijah na tem področju, med njimi obstajajo tudi pomembne podobnosti. Razmeroma visoka skladnost je značilna za nordijski in centralno južni model in manj za zahodnega in obrobnega. Na tej podlagi je mogoče sklepati, da grozdov ne označujejo le geografska bližina vključenih držav, kulturni in socialno politični konteksti, temveč da kažejo tudi posebne modele UČV (Ignjatović in Svetlik, 2004).

## 1.2 Strateško upravljanje človeških virov

Uspešnost organizacije je v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, človeških, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih, glede na postavljene cilje. Ti viri so različni in vsak po svoje prispeva k uspehu organizacije v skladu s potrebami, možnostmi in okoliščinami.

Strategija je specifičen *vzorec odločitev in dejanj*, ki jih sprejemajo vodje, da dosežejo najuspešnejše delovanje organizacije (Hill in Jones, 1998 v Bratton, 1999: 39). Je *načrt ali način, ki integrira glavne cilje, politike in sosledja dejanj v kohezivno celoto*. Ustrezno oblikovana strategija je v pomoč vodstvu in razporedi organizacijske vire v edinstven in viden položaj na osnovi internih kompetenc in pričakovanih dogodkov, glede na spremembe v okolju in v premikih inteligentnih nasprotnikov (Quinn, 1990 v Purcell, 2001: 65). Po Porterju je *sredstvo za ustvarjanje in ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja*, ki ga ustvarja tudi z inovacijami, pojmovanimi v Schumpetrovem smislu (Porter, 1998 v Kramberger idr., 2004: 14) in *pomeni eksterni, tržno pogojen nabor odločitev, ki so nastale z namenom zagotovitve boljše konkurenčne prednosti kot jo imajo tekmeci*. Po Boxallu in Purcellu pa jo najbolje definiramo z *razločevanjem med »strateškimi problemi« s katerimi se srečujejo organizacije in med strategijami, ki jih uporabljajo za njihovo reševanje* (Boxall in Purcell, 2003: 30).

Da bi bile organizacije uspešne morajo imeti učinkovit načrt izbir, ki more vključevati vse ključne dimenzije poslovanja: konkurenčne strategije, ki opredeljujejo na katere trge bo vstopila organizacija in kako bo na njih tekmovala, finančne strategije, ki povedo kako bo organizacija zagotovila sredstva za svoje delovanje, operativne strategije, ki definirajo katere tehnologije in metode bo uporabila za produkcijo dobrin in storitev in strategije UČV, ki opredeljuje kako pridobiti, organizirati in

motivirati ljudi, ki jih potrebujemo za uspešno delovanje organizacije (Boxall in Purcell, 2003: 35).

Tako se uveljavlja tudi pogled (Mintzberg idr., 1998), ki konkurenčne prednosti išče v notranjih, predvsem človeških, virih ter pri tem poudarja procese rasti, obnove in uporabe. Pomembni dejavniki oblikovanja konkurenčnih prednosti so procesi učenja, mreže, kultura in organizacijska prožnost. V celotnem procesu strateškega managementa se ljudje pojavljajo kot ključni element, saj praktično oblikujejo vizijo in strategijo, določajo organizacijsko strukturo, pa tudi, kako in s kakšnimi kadrovskimi potenciali jo bodo uresničevali. Gre za proces stalnega medsebojnega vplivanja, ki ga ni mogoče medsebojno ločevati in logično opredeljevati. Izhajamo iz določene danosti, ki v podjetju obstaja, oziroma iz potencialov ljudi, ki jih imamo v primeru, da začne določen projekt ali podjetje delovati popolnoma na novo (Devana v Dular, 2002: 15).

V zadnjih 50. letih so se različni avtorji osredotočili na različne vidike strategij in strateških procesov. Ena najbolj znanih razlikovanj v strateškem mišljenju in analiziranju strategije je med **racionalistično oblikovno šolo (design school)** – v delih M. Porterja- in **procesno šolo** – najbolj povezana z deli H. Mintzberga. Oblikovna šola daje prioriteto analitičnim tehnikam in racionalnosti tistih, ki sprejemajo odločitve. Osredotočena je na vprašanje strategije, ki jo *mora* uporabiti organizacija. Temelji na deduktivnem pristopu in je v veliki meri vplivala na UČV v ZDA. Procesna šola se osredotoča na spretnost oblikovanja strategije, kjer združi procese oblikovanja, implementacije, prilagajanja razmeram in revidiranja strategije. Njen glavni fokus je *kaj je strategija in kako jo oblikujemo*. Temelji na induktivnem pristopu in kvalitativnih podatkih.

Strateški management je običajno razdeljen na pet elementov ali korakov (Boxal in Purcell, 2003): 1.) usmeritve organizacije; 2.) analiza okolja, 3.) oblikovanje strategije, 4.) implementacija strategije in 5.) evaluacija strategije.

Boxall in Purcell (Boxall in Purcell, 2003: 31) navajata tri ključne elemente za obstoj organizacije: (1) sposobni ljudje – motivirani in kompetentni vodje in zaposleni, (2) ustrezni poslovni cilji – občutek dosegljivosti začrtanih ciljev in identifikacije z njimi, (3) relevantni drugi viri – finančna sredstva, tehnologija, lastnina, podatki, historično razvit operativni sistem, surovine, ipd.

Ker so človeški viri najbolj spremenljiv, in hkrati najbolj kompleksen vir, ki ga je med vsemi viri organizacije najtežje nadzirati, je zelo verjetno, da bo učinkovito UČV organizaciji prineslo pomembne konkurenčne prednosti. Zato mora biti dimenzija UČV popolnoma integrirana v proces strateškega načrtovanja (Guest, 1987 v Bratton, 1999: 47) in hkrati povezana z marketinško, produkcijsko in finančno strategijo (Purcell, 1995 v Storey, 2001: 59). Integracija poslovne strategije in strategije UČV je osrednja sestavina vseh UČV modelov, saj predstavlja osnovno razliko med UČV in personalnim managementom.

Koncept integracije se nanaša na tri aspekte: na integracijo ali kohezijo politik in praks UČV na način, ki bo omogočal njihovo medsebojno dopolnjevanje in doseganje strateških ciljev, na spoznanje o pomembnosti UČV pri linijskih vodjih in

na integracijo vseh zaposlenih v poslovanje, s čemer se povečuje pripadnost organizaciji (Bratton, 1999: 47).

Guest (v Purcell, 2001: 67), zagovornik racionalistične oblikovne šole, dobro povzema razlike med obema šolama: Problem racionalističnega pristopa, gledano skozi Mintzbergov napad na strateško planiranje, je prevelika natančnost – težil je k preveliki formalizaciji in favoriziral kvantitativne podatke. Nevarnost Mintzbergovega pristopa je, da se lahko, z zmanjševanjem pomena analiz in s favoriziranjem intuicije in vizije, premaknemo v svet »new-age« misticizma, v katerem ni jasnih osnov za racionalne odločitve, in katerega neurejenost ogroža progresivno akumulacijo znanja. Mintzberg (Mintzberg, 1998 v Purcell, 2001: 68-70) je na osnovi analize virov oblikoval pregled desetih šol strateškega mišljenja, ki jih je razdelil v tri kategorije (tabela 2):

<b>NAČINI OBLIKOVANJA</b>	<b>ŠOLA</b>
<b>Preskriptivno (racionalistično) oblikovanje strategije</b>	<b>Oblikovanja</b> Oblikovanje strategije kot proces pojmovanja <b>Planiranja</b> Oblikovanje strategije kot formalen proces <b>Pozicioniranja</b> Oblikovanje strategije kot analitičen proces
<b>Procesno oblikovanje strategije</b>	<b>Snovanja</b> Oblikovanje strategije kot vizionarski proces <b>Kognitivna</b> Oblikovanje strategije kot mentalni proces <b>Učenja</b> Oblikovanje strategije kot pojavni proces <b>Moči</b> Oblikovanje strategije kot pogajalski proces <b>Kulture</b> Oblikovanje strategije kot kolektivni proces <b>Okolja</b> Oblikovanje strategije kot reaktivni proces
<b>Strategija kot ujemanje</b>	<b>Kontekstualna</b> Oblikovanje strategije kot proces transformacije

Tabela 2: Načini oblikovanja strategij in šole strateškega mišljenja (Mintzberg, 1998 v Purcell, 2001)

Kontekstualna šola je kombinacija vseh ostalih šol, ki v historični perspektivi gleda na različne stopnje ali epizode rasti in stabilnosti organizacije. Temelji na šestih postavkah: (1) organizacijo lahko večino časa opišemo v okvirih neke vrste stabilne konfiguracije njenih karakteristik. (2) Ta obdobja stabilnosti občasno zmotijo procesi transformacij – kvantni preskok k drugi obliki konfiguracije. (3) Oblike konfiguracij in obdobja transformacij si sledijo in čez čas ustvarijo ponavljajoče se vzorce (npr. opisi življenjskih ciklov organizacije). (4) Zato je ključna naloga vodstva prilagajanje spremembam, ohranjanje stabilnosti, ob hkratnem zaznavanju potreb po transformaciji in sposobnost implementacije sprememb, ne da bi pri tem uničilo organizacijo. (5) Glede na navedeno je proces oblikovanja strategije konceptualno dizajniranje, formalno planiranje, sistematična analiza vizij vodstva ali preprosto odgovor na pritiske okolja. (6) Tako dobljene strategije dobijo obliko vzorca, načrta

ali perspektive, ki so oblikovane vsaka za svoj čas in situacijo. (Mintzberg, 1998 v Purcell, 2001: 71).

V strateškem UČV se kontekstualna šola osredotoča na tri področja:

1. Strategije UČV se bodo spreminjale z življenjskim ciklom organizacije.
2. Kontekstualnost odraža tudi primernost glede na sektor. Kar pomeni, da je strategija UČV različna glede na sektor zaradi različne strukture, razporeditve moči, filozofije vodstva, ipd. Za organizacijo je minimalni pogoj, da najde njej ustrezen sistem UČV oz. t.i. osnovne /vstopne pogoje (table stakes). To so standardi, ki jih mora izpolniti organizacija, da sploh lahko tekmuje v sektorju.
3. Konfiguracija se nanaša na spremembe in transformacije. Včasih se lahko spremeni cel sektor (zaradi npr. nove tehnologije ali deregulacije), kar pomeni, da so se spremenili osnovni vstopni pogoji.

Strateško UČV se ukvarja s strateškimi izbirami na področju UČV v organizacijah in z razlaganjem zakaj nekatere organizacije upravljajo človeške vire bolje od drugih. Odgovoriti poskuša na naslednja vprašanja (Boxall in Purcell, 2003: 49):

- Katere strateške izbire so ključne za uspešno delovanje organizacije?
- Kako vodje v organizacijah oblikujejo te izbire- katere procese to vključuje, kako so strateške izbire UČV povezane z ostalimi strateškimi izbirami organizacije?
- Kako lahko organizacija postane učinkovitejša – kaj lahko naredimo na področju UČV, da izboljšamo delovanje organizacije?

Strategija UČV (Boxall in Purcell, 2003: 50):

- je sestavljena iz ključnih ciljev in sredstev za UČV,
- nedvomno vpliva na delovanje organizacije,
- je oblikovana s pomočjo vseh vodij, ne le vodij in/ali strokovnjakov za UČV, v organizaciji,
- je v svojem bistvu in vedenju običajno delno načrtovana in delno »emergentna«,
- običajno pisana, kar pomeni, da vsebuje različne cilje in sredstva za različne segmente človeških virov,
- jo je najlažje definirati na poslovnem nivoju,
- je bolj kompleksna v divizijskih organizacijah, zaradi večjega obsega interakcij,
- je bolj kompleksna v organizacijah, ki delujejo v mednarodnem okolju.

V organizaciji se pojavlja najmanj na treh nivojih (t.i. strateška hierarhija): (1) kot sestavni del splošne strategije organizacije oz. na korporacijski ravni, (2) kot sestavni del poslovne strategije oz. na poslovni ravni ter kot (3) funkcijska strategija oz. na funkcionalni ravni (povzeto po Bratton, 1999: 42).

Na ravni *organizacijske strategije* strateško UČV zajema (a) poslanstvo in vizijo, (b) vrednote, kulturo in stil vodenja, (c) organizacijsko filozofijo in način ravnanja z ljudmi in tako povezuje vse aktivnosti in sisteme v harmonično celoto. Strategija UČV je v tem primeru integralni del širše, splošne strategije organizacije in naj bi podpirala poslanstvo in doseganje zastavljenih ciljev organizacije.

Na ravni *poslovnih strategij* je strategija UČV usmerjena v zagotavljanje virov, pridobivanje in razvoj ustreznih veščin, v povečanje produktivnosti, upravljanje

uspešnosti, nagrajevanje za uresničevanje poslovnih ciljev itd. v skladu s cilji in potrebami poslovnih enot.

Na *funkcijski ravni* pa strategija UČV določa konkretne politike na specifičnih funkcionalnih področjih UČV kot so zaposlovanje, razvoj kadrov, nagrajevanje, odnosi z zaposlenimi, komuniciranje ipd.

UČV je v organizacijah odvisno od izpostavljenosti organizacije spremembam in gibanjem v zunanjem okolju, na drugi strani pa je odvisno predvsem od tega kako ga razumejo vrhni managerji in od kompetenc strokovnjakov za UČV. Z izvajanjem strategije UČV se v organizaciji krepi tudi vloga linijskih vodij. Ti, kot nosilci izvajanja politik in strateških odločitev v zvezi s človeškimi viri, morajo imeti občutek za delo z ljudmi, prevzeti morajo vlogo mentorjev, svetovalcev in trenerjev, prenašati svoja znanja in informacije na sodelavce in oblikovati odprt način komuniciranja.

Po Purcellu in Amistadu (v Purcell, 2001: 63) je strategija UČV, tako kot ostale funkcijske strategije, strategija tretjega reda, saj izhaja iz in hkrati vpliva na organizacijsko in poslovno strategijo. Poslovna strategija daje informacije kateri način UČV je za organizacijo primeren, UČV pa pomaga določiti kateri načini poslovnih politik so mogoči in želeni. Aktivnosti izbora, komuniciranja, izobraževanja, nagrajevanja in razvoja morajo biti med seboj povezane in usklajene s končnim ciljem in strategijo organizacije, obenem pa morajo vključevati vse tri prej omenjene ravni

V literaturi največkrat zasledimo **tradicionalni pristop k strateškemu UČV**, ki po Smithu (Smith, 1995 v Flood, 1998: 59) temelji na treh glavnih predpostavkah:

- da je organizacijska strategija že določena;
- da je vloga strateškega UČV v implementaciji strategije;
- da je potrebno kljub spremembam v okolju znotraj katerega je oblikovana strategija UČV, nekatera temeljna vprašanja, ki se nanašajo na tokove delovne sile, upravljanje dosežkov, razvoj in ohranjanje kadrov, ohraniti nespremenjene. S spremembami strateških okoliščin se spreminja le odgovor na temeljna strateška vprašanja.

Lengnick Hall in Lengnick Hall menita, da je omenjeni nabor predpostavk nezadosten in predlagata **alternativni – t.i. eksperimentalni pristop k strateškemu UČV** zaradi naslednjih razlogov. *Prvič... zaradi primera, da izbira strategije še ni določena. Drugič... ker mora UČV direktno prispevati k oblikovanju in implementaciji strategije... Tretjič...ker se spreminjajo strateške okoliščine, se spreminjajo tudi temeljna UČV vprašanja, na katera se išče odgovore, saj je od vprašanj odvisno za katere strateške izbire se bomo odločili (Lengnick Hall in Lengnick Hall, 1988 v Flood, 1998: 60) .*

Avtorja torej predlagata oblikovanje pristopa, ki je bolj uglasen in prilagojen spremenljivim pogojem delovanja organizacij. Eksperimentalni sistemi UČV delujejo po načelu ad hoc in oportunitizma, kar pomeni, da se manj držijo pravil in standardiziranih načinov UČV ter na ta način ponujajo prožni pristop oblikovanja integracije UČV in poslovne strategije. V praksi je ta način strateškega UČV zelo težko izvajati. Razlog je predvsem v tem, da se rezultati razvoja in vlaganj v človeške vire pokažejo v daljšem časovnem obdobju, kar pomeni, da jih ni mogoče presojati



ad hoc ter novih odločitev sprejemati hitro in reaktivno. Pri človeških virih je potrebno upoštevati tudi prilagoditveni čas, ki je potreben, da se človek navadi na vpeljane spremembe. Hkrati Lengnick Hall in Lengnick Hall zanemarjata dejstvo, da proces sprejemanja strateških odločitev v mnogih primerih ne vključuje strokovnjakov za UČV.

V strateškem UČV sta se oblikovali vsaj dve šoli: šola ujemanja (best fit) in šola dobrih praks.

**1. Šola najboljšega ujemanja (best fit) znotraj kontekstualne paradigme UČV**, ki zagovarja ujemanje strategije UČV in okolja, pri čemer je od konteksta odvisno kateri elementi strategije so pomembnejši. Gre za dve vrsti ujemanja.

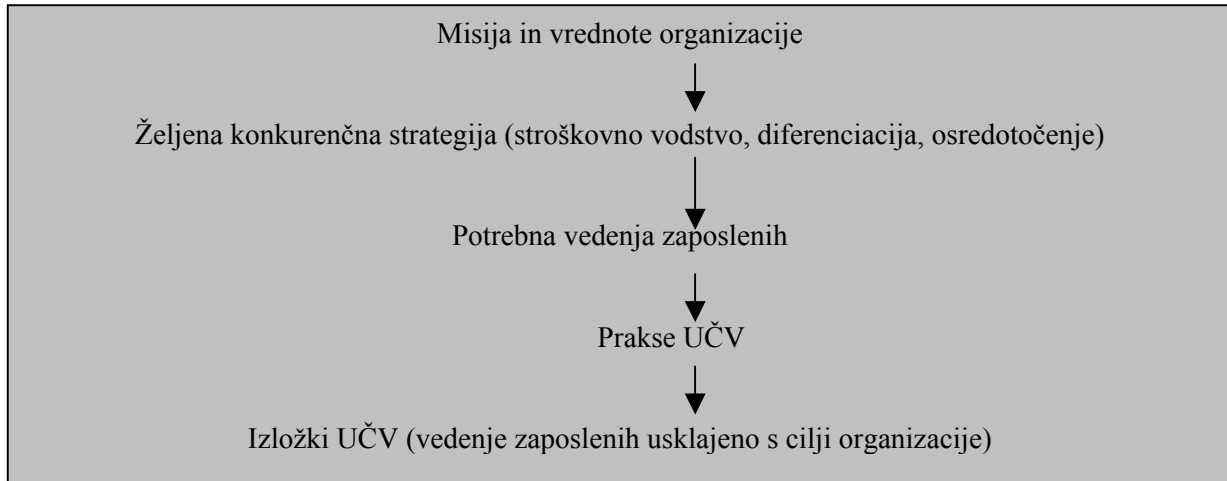
Zunanje ali vertikalno ujemanje (external fit) pomeni integriranost organizacijske in strategije UČV. Označuje neformalne, bolj prožne prakse UČV ob ustanovitvi organizacije in bolj formalizirane in profesionalizirane v starejših organizacijah, ki imajo več in različne skupine zaposlenih. Notranje ali horizontalno ujemanje pa pomeni, da so posamezne prakse UČV oblikovane tako, da se medsebojno ujemajo in krepijo. Biti morajo komplementarne ter konsistentne znotraj enakih skupin zaposlenih in skozi čas (Baird in Meshoulam, 1988 v Torrington, 1998: 28; Holdbecke, 2003; Baron in Kreps, 1999 v Boxall in Purcell, 2003: 57). Podobno je v t.i. Harvardskem modelu razmišljal Beer s sodelavci (Beer idr., 1984), ko je v analizah poudarjal notranjo konsistentnost in usklajenost strategije UČV s poslovno strategijo.

*Osnovna predpostavka tega modela je torej, da morata biti sistem UČV in organizacijska struktura skladna s poslovno strategijo, iz nje izvirati in jo hkrati podpirati ter se oblikovati pod vplivom dejavnikov (politični, kulturni, ekonomski) v okolju (Devanna, 1984 v Bratton, 1999: 48).*

V tem modelu pridobiva organizacija konkurenčne prednosti na osnovi dveh Porterjevih strategij - strategije nizkih stroškov in strategije diferenciacije (Porter, 1985 v Drejer, 2002). Obe poslovni strategiji po mnenju zagovornikov modela vključujeta edinstven nabor »potrebni vedenjski vlog« (needed role behaviour) zaposlenih in posebno strategijo UČV, ki bo lahko generirala in vzpodbujala te vedenjske vloge. Zato je namen strateškega UČV v tem modelu poiskati takšne povezave med filozofijo, politikami, programi, prakso in procesi UČV, ki bodo stimulirale in krepile tiste vedenjske vloge zaposlenih in ki bodo v največji meri prispevale k doseganju izbrane poslovne strategije organizacije.

Med kontekstualnimi modeli UČV je pogosto citiran model integracije poslovne in strategije UČV Schullerja in Jacksonove (Schuller in Jackson, 1987 v Sisson in Storey, 2000: 46), ki tudi menita, da različne strategije organizacij zahtevajo različna vedenja (slika 4). Tako v primeru inovativne strategije izpostavljata naslednje oblike vedenj zaposlenih: kreativnost, pripravljenost in sposobnost osredotočenja na dolgoročne cilje, visoko stopnjo sodelovanja, sprejemanja negotovosti in pripravljenosti na tveganja ter srednjo stopnjo osredotočenosti na kakovost in doseganje rezultatov. Na podobnih temeljih Miles in Snow ponujata nekoliko drugačno klasifikacijo zunanjega ujemanja med UČV in organizacijsko strategijo (Miles in Snow, 1984 v Boxall in

Purcell, 2003: 51), ko govorita o treh različnih tipih strateškega vedenja – branilci, sledilci in analitiki. V modelu ujemanja gre torej za reaktiven odnos med poslovno in strategijo UČV v smislu, da je strategija UČV podrejena tržni logiki poslovne strategije.



Slika 4: Zunanje/vertikalno ujemanje med UČV in organizacijsko strategijo (Schuller in Jackson, 1987 v Boxall in Purcell, 2003: 53)

Kritiki »šole ujemanja« menijo, (1) da spregleda interese zaposlenih, saj se ne sprašuje kako organizacija ustreza zaposlenemu in katere socialne norme in zakonodaja veljajo v okolju kjer deluje organizacija. Strateški cilji UČV so po mnenju kritikov raznoliki. Glede na zaposlene, deležnike, družbene norme, ki veljajo za zaposlovanje, zakonodajni okvir, ipd. je potrebno oblikovati več načinov ujemanja. (2) Ker obstaja več poslovnih strategij, ki jih uporablja ena organizacija, bi bilo sledenje eni (predpisani) lahko kontraproduktivno. To seveda ne pomeni, da kritiki zavračajo ujemanje med organizacijsko in UČV strategijo. Pomeni pa, da mora biti strategija UČV prirejena različnim vidikom (ne le poslovni strategiji) organizacije. (3) Zunanje ujemanje bi moralo v večji meri upoštevati dinamičnost sprememb v okolju, pripadnost zaposlenih, prožnost in interno segmentacijo trga delovne sile. Ena od nalog UČV v organizaciji pa je tudi, da zaposlene vzpodbuja k pogledom nad okviri obstoječe strategije organizacije in na ta način zagotavlja razvoj kompetenc, ki bodo potrebne v prihodnosti. Vse navedeno pomeni, da mora strategija UČV, ob upoštevanju trenutnih ciljev organizacije, zagotavljati tudi prožnost organizacije skozi čas (Legge, 1995; Boxall in Purcell, 2002, Boxall, 2003). Dvomijo še (4) v popolnoma racionalen pristop k strateškemu UČV (Bratton, 1999) in (5) v predpostavko, da gre v odnosu med poslovno strategijo in strategijo UČV za linearno zvezo (Whittington, 1993 v Bratton, 1999). Kritike in dvomi so predvsem posledica pomanjkanja empiričnih raziskav, ki bi identificirale učinke in povezave med obema strategijama in se največkrat nanašajo na (6) identifikacijo povezanosti med UČV in poslovno strategijo (Legge, 1995, Marginson, 1995 v Bratton, 1999) in na dvome o ekonomskih učinkih povezav med strategijo UČV in poslovno strategijo (Boxal in Purcell, 2002).

**2.** Znotraj univerzalistične paradigme se je oblikovala **šola dobre prakse** (best-practice school), ki izhaja iz predpostavke, da bodo vse organizacije delovale bolje,

če bodo vpeljale in identificirale dobre prakse. V okviru omenjene šole obstaja cela vrsta modelov, med katerimi je zelo znan Pfefferjev model sedmih dobrih praks, za oblikovanje komparativnih prednosti s pomočjo UČV, to so: (1) varnost zaposlitve, (2) selekcionirano pridobivanje, (3) »samoupravni« timi<sup>6</sup> in timsko delo, (4) visoke plače, v odvisnosti od uspešnosti podjetja, (5) zmanjševanje socialnih razlik, (6) usposabljanje in razvoj in (7) pretok in delitev informacij med zaposlenimi. Zelo zanimivo, glede na to da je model narejen za anglosaksonsko prakso, je, da zagovarja visoke plače in hkrati majhne razlike v plačah (Pfeffer v Boxall in Purcell, 2003: 63).

Modeli strateškega UČV izpostavljajo različne postavke strateškega managementa, vendar niso avtomatično aplikativni. So idealne izpeljave oz. odgovori na določene dejavnike, zato je v praksi najbolj pomembno kako predpostavke in elemente omenjenih modelov apliciramo. Ali kot pravita Sisson in Storey (Sisson in Storey, 2000: 49) brez ustrezne, za podjetje specifične, medsebojne integracije politik UČV in integracije s poslovno strategijo, ne moremo pričakovati optimalnih rezultatov.

Znotraj strateškega UČV ima posebno vlogo tudi planiranje UČV, saj nudi vodilo za doseganje osnovnih nalog UČV (Schuller idr. v Storey, 2001: 121) in zagotavlja:

- (1) da ima organizacija v določenem trenutku dovolj zaposlenih, ki hkrati poznajo njeno vizijo, misijo, vrednote in strategijo in se zavedajo izzivov v organizaciji, s katerimi so se sposobni tudi spoprijeti,
- (2) da imajo zaposleni ustrezne kompetence za opravljanje nalog in vlog v organizaciji,
- (3) da ljudje opravijo pričakovan obseg dela, da jih organizacija pridobi v zadostnem številu in so pripravljeni v organizaciji ostati.

Kritiki kot poglavitni dejavnik uspešnosti organizacije izpostavljajo upravljanje organizacij, pred strateškim planiranjem. Strategijo lahko najdemo v vsakem podjetju, saj je vraščena v posamezne odločitve vodij in zaposlenih o tem kaj in kako bo organizacija proizvajala in katere poti bo uporablja za obvladovanje in spoprijemanje z okoljem v katerem deluje (Freeman, 1995 v Boxall in Purcell, 2003: 28).

Tudi Hamel in Prahalad (Hamel in Prahalad, 1994) problematizirata strateško upravljanje, ki temelji na strateškem planiranju. Menita, da tako oblikovanje strategij pozablja na najpomembnejšo razpravo, tj. razprava o vprašanih *kdo smo (kot organizacija) in kaj si želimo biti*. Kot nasprotje strateškemu načrtovanju ponujata *model prekanjene strateške arhitekture*<sup>7</sup>. Glavni elementi modela so: dolgoročna usmerjenost, krepitev ciljev, ki izvirajo iz skupne strateške izbire organizacije, širitev ključnih virov čez meje organizacije in zaveza zaposlenih, da bodo razvijali in varovali ključne kompetence.

---

<sup>6</sup> V originalu self-managing teams (Pfeffer v Boxall in Purcell, 2003:63).

<sup>7</sup> Crafting strategic architecture model (Hamel in Prahalad, 1994)

### 1.2.1 Teorija na virih temelječega podjetja

Začetke na virih temelječega modela najdemo v delih Selznicka (Selznick, 1957 v Bratton, 51), ki je vpeljal pojem »razlikovalnih kompetenc« organizacij, Edith Penrose (Penrose, 1959 v Drejer, 2002: 59), pa je omenjeno teorijo oblikovala skozi proučevanje fenomena rasti podjetja. Podjetje je konceptualizirala kot kolekcijo produkcijskih virov<sup>8</sup> - fizičnih in človeških - in poudarila, da lahko organizacijski procesi – vključno z sistemom UČV – v določenih okoliščinah zagotovijo podjetju relativno trajne konkurenčne prednosti. *Fizični, organizacijski in človeški viri, predstavljajo priložnosti ki jih ima podjetje na voljo za doseganje trajnih konkurenčnih prednosti. Podjetje ustvarja vrednost z načinom kako kombinira človeške in ostale vire* (Penrose, 1959 v Boxall in Purcell, 2003: 4). Velik poudarek za rast podjetja je pripisovala znanju in izkušnjam vrhnjega vodstvenega tima in njegovemu subjektivnemu videnju oz. interpretaciji okolja podjetja. Izhajala je iz postavke, da so podjetja heterogena, ali po Nelsonu: »Konkurenca, popolna ali katera druga, nikoli ne eliminira vseh razlik med podjetji in ravno te največ prispevajo k razlikam v delovanju podjetij (Nelson, 1991 v Boxall in Purcell, 2003: 72).«

Njene ideje so nekaj časa ostale neopažene, v začetku 80. let, pa so jih odkrili Wernerfelt, Amit in Shoemaker, Barney in številni drugi, ki so se osredotočili na načine, kako naj podjetje oblikuje edinstvene svežnje človeških in tehnoloških virov, ki ustvarjajo vrednost.

Teorija pomeni nasprotje tržno usmerjenim modelom strateškega managementa, ki so prevladovali v 80. letih in so v glavnem izhajali iz Porterjevega modela. Barney je (Barney, 1991) predpostavil, da trajne konkurenčne prednosti podjetja ne ustvarjamo na temelju analize pozicije podjetja na zunanjem trgu organizacije, temveč na osnovi skrbne analize kompetenc organizacije - karakteristik, ki jih konkurenti težko posnemajo.

Ob tem se avtorji zavedajo »dualnosti med viri in trgi«, ko pravijo, da ima t.i. strateški problem interne (prednosti in slabosti) in eksterne (priložnosti in grožnje) dimenzije. (Wernerfelt, 1984 v Boxall in Purcell, 2003: 73). Obe dimenziji sta pomembni in trajne konkurenčne prednosti lahko organizacija dosega z implementacijo strategij, ki izkoriščajo notranje prednosti in reagirajo na zunanje priložnosti, ob hkratnem neutraliziranju zunanjih groženj in izogibanju notranjim slabostim (Barney, 1991 v Bratton, 1999: 52).

Wernerfelt (Wernerfelt, 1984 v Boxall in Purcell, 2003: 74) vir definira *kot karkoli kar je lahko prednost ali slabost organizacije oz. bolj formalno, viri podjetja v določenem trenutku so lahko definirani kot tisti oprijemljivi in neoprijemljivi viri, ki so relativno trajno povezani s podjetjem. Primeri virov so: blagovne znamke, interna znanja podjetja (in-house knowledge), kompetentni zaposleni, učinkoviti procesi, kapital, pogodbe, ipd.*

---

<sup>8</sup> Collection of productive resources (Penrose v Drejer, 2002: 59)

Po Barneyu in Wrightu (Barney in Wright, 1998; Barney, 1991 v Flood, 1998: 55) mora vir, ki ima predispozicije relativno trajne konkurenčne prednosti zadostiti štirim pogojem:

- podjetju doda pozitivno *vrednost*, ki je ni lahko ustvariti,
- je *unikaten ali redek* med konkurenti,
- težko ga je *posnemati*,
- *nima substituta*, glede na ostale konkurentom dostopne vire.

Na teh virih temeljijo konkurenčne prednosti organizacije, zato je pomembno kako organizacije ustvarijo oz. ohranjajo prepreke, ki novim ali počasnejšim tekmečem preprečujejo njihovo pridobitev. Med najpomembnejšimi izpostavljajo t.i. zgodovinsko učenje in socialno kompleksnost. Historično učenje pomeni, da se specialni, edinstveni viri razvijajo skozi čas na temelju priložnosti, ki so (vsaj nekaj časa) neponovljive oz. iz prednosti, ki jih je podjetje ustvarilo v preteklosti. Tako dajejo poseben pomen času in prostoru: če nisi tam, ko se stvari dogajajo, ne moreš pričakovati uspeha (Boxall in Purcell, 2003: 76). Druga prepreka imitaciji je socialna kompleksnost, ki pomeni, da skozi čas podjetje ustvari svežnje človeškega in socialnega kapitala, ki je neke vrste naravna prepreka imitaciji tekmecev. Nekateri avtorji (npr. Hamel in Prahalad, 1994) opozarjajo še na osnovne/vstopne kompetence<sup>9</sup>, ki podjetju v določenem sektorju, na določenem trgu, omogočajo participacijo, vendar ne prispevajo k ustvarjanju trajnih komparativnih prednosti in na dinamično naravo ključnih kompetenc podjetja, ki sčasoma postanejo osnovne/vstopne kompetence.

Barney ob tem opozarja, da edinstveni viri niso imuni na t.i. »Šumpeterjanske šoke« (Barney v Boxall in Purcell, 2003: 33), ki označujejo izbruhe kreativne destrukcije - velike inovacije proizvodov in procesov - ki lahko uničijo cela podjetja in sektorje.

Hamel in Prahalad (Hamel in Prahalad, 1994: 308) opozarjata na spreminjanje osnovnih temeljev konkurenčnosti, ki vodi v naraščanje pomena ključnih kompetenc (core competences), kot temeljnega vira konkurenčnih prednosti prihodnosti. Strategije prihodnosti bodo temeljile na »drugačnem načinu mišljenja«. Trajnejše konkurenčne prednosti bodo izvirale iz ključnih kompetenc organizacij – njihove identifikacije, uporabe, razvoja in obnavljanja. Nova konkurenčna tekma ne bo več le tekma za tržne deleže izdelkov in storitev, ampak v večji meri tekma za predvidevanje (foresight), razvoj kompetenc in za evolucijo določene panoge (Hamel in Prahalad, 1994: 274). Le z ujemanjem kompetenc človeških virov in ključnih kompetenc organizacije bo mogoče v celoti realizirati sinergijske učinke tega ujemanja (Kamoche, 1996 v Bratton, 1999: 53).

Bistvo na virih temelječega podjetja je torej identifikacija virov, ki ustvarjajo vrednost in kako vodstvo podjetja dojema te vire (filozofija vodenja), jih razvija in jih varuje pred imitacijo. K vsemu temu lahko s sistematičnim in učinkovitim sistemom veliko prispeva UČV, saj identificira in razvija človeške vire ter s pridobivanjem in ohranjanjem izjemnih posameznikov ustvarja človeški kapital. Po Kamoche (1996 v Bratton, 1999:53) je z ujemanjem kompetenc človeških virov in ključnih kompetenc

---

<sup>9</sup> Table-stakes (Hamel in Prahalad, 1994).

organizacije mogoče v celoti realizirati sinergijske učinke tega ujemanja. Ob tem ne smemo pozabiti, da viri ne ustvarjajo vrednosti sami po sebi, ampak so učinkoviti, če ustvarjajo vrednost na trgu.

Kritike na virih temelječega modela lahko, podobno kot v primeru modela ujemanja, razdelimo na konceptualne in empirične. Bratton (Bratton, 1999) jih povzema in navaja, da med konceptualnimi kritiki identificirajo naslednje probleme pristopa:

(1) Termin »na virih temelječ« (resource-based) ima pri različnih avtorjih različen pomen. Selznick uporablja pojem »razlikovalne kompetence«, Teece »dinamične sposobnosti«, Hamel in Prahalad »ključne kompetence«, Kamoche »kompetence človeških virov« in »ključne kompetence podjetja« in podobno. Ob tem so definicije včasih zelo ozke, drugič spet zelo široke.

(2) Sporočilo modela temelji na postavki McGregorjeve teorije Y (McGregor, 1960 v Svetlik, 1996), da imajo delavci talente, ki pa v organizaciji največkrat ostanejo neopaženi oz. neizkoriščeni, ter tako poudarja notranje vire organizacije. Zato kritiki menijo, da model zanemarja dualni pristop k oblikovanju strategije UČV, za katerega je značilna hkratna analiza organizacijskih virov in dogajanj na (eksternem) trgu.

(3) Kritiki tudi menijo, da v modelu prevladuje unitaristični pogled na delovno silo, za katero naj bi bilo značilno sprejemanje skupnih ciljev, visoka stopnja medsebojnega zaupanja in zanemarjanje sindikalnih predstavništev v procesu oblikovanja strategije.

(4) Malo empiričnih dokazov podpira na virih temelječ model. Predpostavka modela je, da konkurenčne prednosti organizacije oziroma nadpovprečni delovni dosežki izvirajo iz procesov učenja pri delu: sposobnost organizacije, da se uči (t.i. učeča se organizacija), da to počne hitreje od konkurence in da je sposobna naučeno učinkovito prenesti v poslovni proces, prinaša organizaciji konkurenčne prednosti (Hamel in Prahalad, 1994)<sup>10</sup>. S tem postajajo usposabljanje, izobraževanje, razvoj in mobilizacija človeških virov vitalne, če ne ključne, komponenta strateškega UČV. Empiričnih dokazov o povezavah med učečo se organizacijo in uspešnostjo podjetja je res manj za anglosaksonske države – primer je npr. študija Ashton in Felstead, 1995 (Ashton in Felstead v Bratton, 1999: 54), saj tam prevladuje trdo UČV, več pa jih najdemo med organizacijami centralno evropskih in skandinavskih držav (Tjepkema idr., 2002; Brewster idr., 2000c).

### **1.2.2 Povezava med upravljanjem človeških virov in uspešnostjo organizacije**

V tržnem sektorju je temeljno merilo ekonomske učinkovitosti (efficiency) poslovanja po klasični teoriji podjetja kot »optimizacijskega avtomata« t.i. ekonomsko ali »mini-maks« načelo: doseganje maksimalnega »outputa« (dobička, količine proizvodnje) z danimi viri (količino razpoložljivih proizvodnih faktorjev oziroma stroški) oziroma danega outputa z minimalnimi viri (Kramberger idr., 2004: 80).

Temeljni cilj poslovanja takšnega podjetja je kratkoročna maksimizacija dobička ali minimizacija stroškov poslovanja. V ekonomskem jeziku je torej učinkovitost opredeljena (ali izenačena) z optimalnostjo proizvodnje, tj. kot proizvodnja določene

---

<sup>10</sup> Zato teoretičnega okvira ne predstavlja več samo teorija na virih temelječega podjetja, ampak tudi teorija na znanju temelječega podjetja (Grant, 1996), ki kot ključni vir ubranljive konkurenčne prednosti izpostavlja znanje. Pomembna komponente konkurenčnosti organizacij postajajo sposobnosti ustvarjanja, prenosa, pridobivanja in uporabe znanja.

količine blaga ob optimalni alokaciji danih virov v podjetju in danih zunanjih omejitvah. Torej gre za izrazito kvantitativno in statično merilo aktivnosti organizacije.

Literatura s področja managementa in teorije organizacije učinkovitost razume kot odnos med prviniami poslovnega procesa (viri) in rezultati in ga opredeli kot »delanje stvari na pravi način«, se pravi kot (ekonomsko) ustreznost načina poslovanja za doseg določenih (kratkoročnih) ciljev. Učinkovitost razlikuje od uspešnosti (effectiveness) organizacije: slednja naj bi bila usmerjena na celovite, kompleksne cilje organizacije, v katere se vključujejo poleg ekonomskih tudi socialni cilji, odnosi v organizaciji in odnosi organizacije z okoljem; pomenila naj bi stopnjo, do katere organizacija realizira postavljene cilje, ali »delanje pravih stvari« (Kavčič, 1991 v Kramberger idr., 2004: 80). Uspešnost organizacije naj bi bila torej odvisna od njene sposobnosti, da pravočasno zazna, kako izkoristiti priložnost v notranjem in zunanjem okolju, v katerem obstaja in se razvija (Možina, 1998 v Kramberger idr., 2004: 80).

Na proučevanje uspešnosti in učinkovitosti organizacije so pomembno vplivale tudi alternativne teorije – glede na drugačno pojmovanje rasti organizacij/podjetij – katerih glavno sporočilo je v tem, da rast organizacije ni pojmovana kot naravna posledica pretežno kratkoročnih racionalnih odločitev menedžmenta, ampak je že spočetka, ob ustanovitvi, še bolj pa kasneje, ko organizacije že rastejo, tudi posledica njegovih drugačnih, neekonomskih presoj in kalkulacij (Kramberger idr., 2004: 86).

Po opredelitvi temeljnih pojmov in teorij nas v nadaljevanju zanima povezava med UČV in uspešnostjo organizacije. Po Skinnerju (Skinner, 1987 v Flood, 1998: 54) na osnovi praks in politik UČV ne moremo identificirati vrednosti, ki jo z njihovo pomočjo ustvarimo v organizaciji oz. ne moremo identificirati prispevkov UČV k uspešnosti organizacije.

Guest oporeka in pravi, da povezava med organizacijsko uspešnostjo in prispevkom UČV ni in ne more biti vedno linearna. Razlog vidi predvsem v devoluciji nalog strokovnjakov za UČV na linijske vodje.

Prispevek strokovnjakov za UČV je težko identificirati, ker delujejo v sodelovanju z linijskimi vodji in velikokrat uspejo s pomočjo vplivanja. Mnogo je primerov, ko kadrovske odločitve, morda v okviru pravil, ki jih je oblikoval oddelek za UČV, sprejemajo linijski vodje. Tako kljub temu, da lahko identificiramo posledice kadrovske odločitve, ne moremo vedno z gotovostjo trditi, da je strokovnjak za UČV sodeloval pri njihovem sprejemanju (Guest v Flood, 1998: 54). Strokovnjaki za UČV lahko oblikujejo politike in prakse, vendar so linijski vodje poglaviti akterji implementacije teh praks v vsakodnevnem delu s sodelavci. Kljub temu izsledki raziskav (npr. Guest in Peccei, 1994 v Flood, 1998: 54) kažejo, da je vključenost direktorja oddelka za UČV v upravo organizacije povezana z večjim vplivom oddelka za UČV na glavne organizacijske odločitve, kar se lahko posledično pokaže tudi v prispevku UČV k (ne)uspešnosti organizacije.

Razprave, ki podpirajo direktno povezavo med strateškim UČV in ekonomsko uspešnostjo so številne. Porter (1985 v Brewster, 1998: 393) meni, da lahko UČV pripomore k ohranjanju konkurenčnih prednosti podjetja. Drugi avtorji (Lengnick-Hall in Lengnick-Hall, 1988 v Brewster, 1998: 393) eksplicitno izpostavljajo, da

organizacije, ki pri oblikovanju strategij sistematično upoštevajo človeške vire in različne konkurenčne strategije, lažje dosegajo cilje.

Ključno je, da prakse UČV v organizaciji krepijo produktivnost in motiviranost zaposlenih (Boxall in Purcell, 2003: 8). Seveda ob produktivnosti obstajajo še druga merila – npr. prožnost organizacije. Ob tem morajo organizacije oceniti kakšno vrsto praks UČV potrebujejo, da bodo v kontekstu v katerem delujejo, na stroškovno učinkovit način uporabile delovno silo.

S povezavo med uspešnostjo organizacije in UČV so se ukvarjale tudi raziskave, ki so nastale v okviru teorije na virih temelječega podjetja. Tako je Huselid (Huselid, 1995 in Huselid, 1995 v Flood, 1998: 55) v svoji študiji vpliva praks UČV na organizacijsko uspešnost dokazal, da obstaja statistično značilna povezanost, tako med praksami UČV in uspešnostjo zaposlenih (merjeno s fluktuacijo in produktivnostjo zaposlenih), kot tudi med praksami UČV in kratko ter dolgoročniimi finančnimi kazalci organizacijske uspešnosti.

Macy in Izumi (Macy in Izumi, 1993 v Flood, 1998: 58) sta izvedla meta analizo izsledkov raziskav v kateri sta proučevala povezave med 44 delovnimi praksami in produktivnostjo, kvaliteto ter stroški. Delovne prakse sta razdelila v tri glavne kategorije:

- strukturne prakse (npr. oblikovanje dela in timsko delo),
- prakse UČV (usposabljanje in komuniciranje) in
- tehnološke prakse (informatizacija, robotizacija).

Analiza v kateri sta primerjala produktivnost pred in po uvedbi novih delovnih praks je pokazala, da je uvedba praks močno povezana s povečanjem produktivnosti in znižanjem stroškov. V izbranem vzorcu je bila vpeljava novih praks povezana z 30 do 40 % izboljšanjem produktivnosti. Več kot je bilo novih praks, večji je bil porast produktivnosti in nižji so bili stroški.

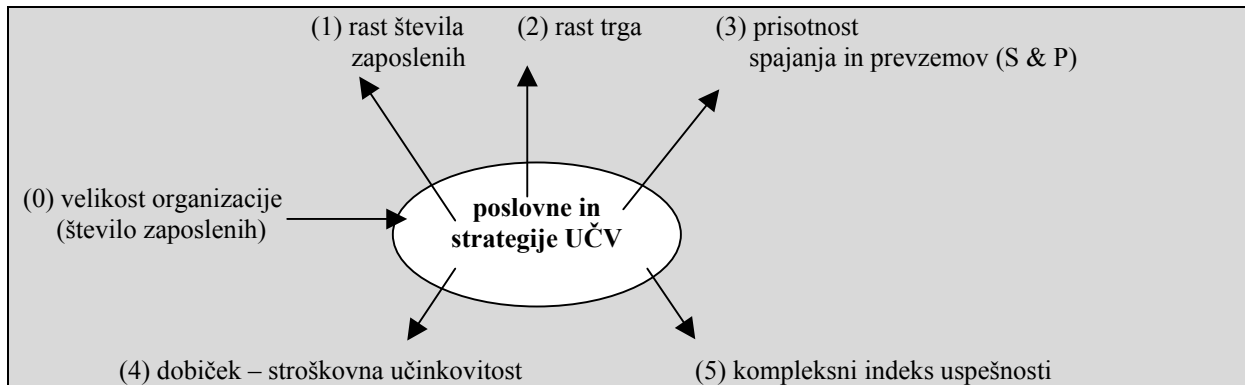
Podobno je Pfeffer (Pfeffer, 1994 v Flood, 1998: 58) v svoji študiji vpliva novih praks UČV na kvaliteto proizvodov, ki jo je izvedel v izpostavi GM v Kaliforniji, identificiral povečanje kvalitete proizvodov ob manjšem številu delovnih ur. Zaposleni so za izdelavo enakih proizvodov potrebovali manj časa, kot v drugih oddelkih GM, hkrati pa se je število ur in kvaliteta izdelkov približala praksi v podjetju Toyota, s katero je primerjal preučevano podjetje.

V raziskavi, ki smo jo s izvedli na Centru za proučevanje organizacij in človeških virov (več o tem glej Kramberger, Ilič in Kohont, 2004) s pomočjo podatkov mednarodne raziskave Cranet, izvedene leta 2001, smo preverjali naslednjo domnevo: tiste organizacije, ki imajo napisano strategijo UČV (ob tem se predpostavlja, da imajo organizacije z razvito strategijo UČV seveda razvito tudi poslovno strategijo), imajo večjo organizacijsko dinamiko in so učinkovitejše ter uspešnejše od ostalih (slika 5).

Domneva sloni na predstavi, da so v dinamičnih, učeh se organizacijah, kakršne zahtevajo nove tehnologije in rastoča globalna konkurenčnost, zelo razdelane strategije UČV eden od najpomembnejših sestavnih delov poslovne aktivnosti. Iz slike



je razvidno, da smo se osredotočili le na vprašanje povezanosti strateške naravnosti organizacij z izbranimi vidiki organizacijske dinamike (rast, konkurenčnost skozi stroškovno učinkovitost in uspešnost). Domnevali smo tudi, da je strateška naravnost menedžmenta pod vplivom velikosti organizacije, tj. števila zaposlenih, saj naj bi velikost vplivala na prisotnost izdelanih poslovnih strategij podjetja.



Slika 5: Konceptualni model vpliva poslovnih in strategij UČV na organizacijsko dinamiko (Kramberger idr., 2004: 93)

Organizacijsko dinamiko, s katero pojmuje tako rast v ožjem smislu kot tudi doseganje uspešnosti in posledično rasti, smo najprej merili s tremi indikatorji: (1) z rastjo števila zaposlenih, (2) s prisotnostjo prevzemov v nedavni zgodovini organizacije (indikator eksterne rasti), ki ju pogojuje še spremenljivka (3) "rast trga". Stroškovno učinkovitost organizacije nakazuje (4) indikator učinkovitosti, ki govori o razmerju med dohodki in stroški podjetja.

Oceno uspešnosti organizacije, ki je mnogo širši pojem od učinkovitosti, kar smo lahko videli v razgrnitvi ne le ekonomskih, ampak tudi alternativnih teorij, pa nam bo podal indikator (5), zelo kompleksno sestavljen indeks uspešnosti organizacij, tvoren iz dveh sklopov spremenljivk. V prvem sklopu so odgovori na niz vprašanj, kakšen pomen dajejo organizacije različnim vidikom konkurenčnosti (pet vprašanj – indikatorjev: pomen cene, kakovosti, raznolikosti proizvodov, prisotnosti dodatnih storitev kupcem ter končno, inovacij), v drugem sklopu pa so ocene dosežene konkurenčne prednosti organizacije, v primerjavi z ostalimi organizacijami v istem sektorju (šest vprašanj – indikatorjev: kakovost storitev, raven produktivnosti, dobičkonosnost, čas razvoja novega proizvoda ali storitve do začetka prodaje, stopnja inovativnosti, kotiranje na borzi).

Razultati raziskave so pokazali, da se delež podjetij s strateško naravnanim managementom, takih podjetij je v Sloveniji skupaj 78 % (se pravi, z uporabo napisane PS in napisane ali nenapisane strategije UČV), ne razlikuje bistveno od podjetij iz izbranih držav. Vsepovsod so večinoma dokaj strateško naravnana; daleč pred vsemi so le švedska podjetja, kjer ima kar 72 % podjetij napisani obe, poslovno in strategijo UČV. Prisotnost razdelane strategije v bistvu povečuje razvojno naravnost podjetij, ki se ukvarjajo s spreminjanjem in prilagajanjem organizacij. Seveda pa so cilji strategij lahko različni (Kramberger idr., 2004: 97).

Ali se izbrani kazalci velikosti in rasti podjetij odzivajo na prisotnost bolj razdelane strateške usmeritve managementa, torej na različno razdelane poslovne in strategije

UČV? Odgovor na to vprašanje smo poiskali tako, da smo izračunali statistične koeficiente bivariatne povezanosti med razvojnostrateško naravnostjo managementa in posameznimi kazalniki.

Rezultat za Slovenijo (tabela 3, vrstica Slovenija; N je število vseh anketiranih organizacij v vzorcih Cranet-E, n pa število tržnih organizacij, ki smo jih upoštevali v analizi, brez organizacij javnega sektorja) kaže, da prisotnost različno razdelanih poslovnih strategij ni statistično značilno povezana prav z nobenim od uporabljenih kazalcev – edina izjema je povezava vrste uporabljenih strategij s kompleksnim kazalcem uspešnosti, saj je edina statistično značilna (tveganje okrog 1 %). Vsebinsko to pomeni, da se v slovenskih tržnih organizacijah prisotnost/odsotnost različnih poslovnoupravljalnih strategij, vključno s strategijo UČV, neposredno ne povezuje z nobenim od naslednjih posamičnih kazalcev: številom in rastjo zaposlenih, rastjo trga in prisotnostjo dobička, rastjo glede na prevzeme in spajanja podjetij.

DRŽAVA	N	n	štev.zap.	rast zap.	rast trga	S & P	dobiček	uspešnost
<b>Korporativni model</b>								
Avstrija	230	167	-	-	-	**	-	**
Nemčija	503	415	***	***	-	*	-	***
Francija	400	325	***	-	-	-	-	***
<b>Skandinavski model</b>								
Švedska	352	173	**	*	-	-	*	*
Danska	515	294	***	-	-	-	-	**
Norveška	391	210	-	-	-	-	-	-
Finska	290	172	-	-	-	-	-	-
<b>Liberalni model</b>								
Anglija	1091	729	***	-	**	-	-	***
Irska	446	307	***	-	*	***	-	*
<b>Mediterranski model</b>								
Španija	294	210	-	-	-	-	-	**
Portugalska	169	123	-	-	-	-	-	*
<b>Slovenija</b>	205	153	-	-	-	-	-	***

Opomba: \* - povezanost s st. značilnosti od 0,06 – 0,10, \*\* - st. znač. od 0,02 – 0,05, \*\*\* - st. znač. manj kot 0,02

Tabela 3: Povezanost strateške naravnosti managementa s kazalniki rasti, učinkovitosti in uspešnosti podjetij, primerjava Slovenije z izbranimi zahodnoevropskimi državami (Kramberger idr., 2004: 99)

Zveza med strategijami in kazalci organizacijske dinamike je torej bolj kompleksna, zato se pokaže njena povezava edinole s sestavljenim indeksom uspešnosti. Podrobnejša analiza te značilne povezanosti pa pokaže pričakovano »resnico«: med uspešnimi podjetji v Sloveniji je več takih, ki imajo razvito (in zapisano) UČV strategijo, v primerjavi z »manj uspešnimi« podjetji (Kramberger idr., 2004: 98).

Izsledki različnih raziskav torej kažejo, da je mogoče s pomočjo praks in ustreznih strategij UČV, ki temeljijo na vključevanju in opolnomočenju zaposlenih, nagrajevanju na temelju dosežkov, razvoju kompetenc zaposlenih ipd. ustvarjati konkurenčne prednosti in vplivati na poslovno uspešnost organizacij.

### 1.3 Upravljanje človeških virov v Sloveniji

Upravljanje človeških virov je, kot smo pokazali v predhodnih razdelkih, razdeljeno v medsebojno povezan sistem različnih aktivnosti. Hkrati se posamezne prakse lahko razlikujejo med organizacijami. Zaradi tega je UČV na nacionalnem nivoju zelo težko opisati.

V Sloveniji je raziskav na tem področju relativno malo. Obsežnejšo raziskavo o nalogah kadrovske dejavnosti v Sloveniji je konec 70. let izvedel Svetlik s sodelavci (Svetlik idr., 1980), čez dve desetletji pa je UČV v slovenskih podjetjih proučevala Zupanova (Zupan, 1999). Od leta 2001 Center za proučevanje organizacij in človeških virov FDV v okviru Cranet Network izvaja longitudinalno primerjalno študijo Upravljanje človeških virov v Sloveniji. Podatke te študije, v katero je bilo vključenih 205 slovenskih organizacij bomo uporabili pri opisovanju trenutnega stanja. Nove rezultate zbiranja podatkov Craneta in podobne raziskave o UČV v Sloveniji, ki jo je v enakem obdobju izvajalo GV Izobrževanja pričakujemo letos. Oboje kaže na povečan interes za področje UČV v Sloveniji.

Kljub širšemu naslovu poglavja se bomo pri interpretaciji in povzemanju rezultatov Cranet raziskave v glavnem omejili le na dve področji, tj. na področje službe/oddelka za človeške vire in na področje kadrovske strategije. Na ta način bomo dopolnili teoretični del, ki smo ga namenili strateškemu upravljanju človeških virov s podatki za Slovenijo. Ostala področja raziskave bomo zelo na kratko predstavili s pomočjo virov drugih avtorjev.

Rezultati Cranet študije na področju službe za človeške vire kažejo, da imamo v Sloveniji relativno veliko oddelkov za UČV, saj je ta oddelek prisoten v 89,7 % organizacij, kar le nekoliko zaostaja za povprečjem organizacij v Evropski uniji<sup>11</sup> (92%) in močno presega organizacije iz tranzicijskih držav (78,5%). Vodje oddelka za UČV so tudi v veliki meri vključeni v oblikovanje poslovnih strategij organizacij, saj je 56,2 % vodij članov uprav ali temu podobnih organov, kar je celo nekoliko višji delež kot v organizacijah EU (55,3%). V tranzicijskih državah je delež veliko nižji (40,3%) . Slabost (več o tem glej Svetlik, 2001 in Ignjatović in Svetlik, 2004) je, da je v naših organizacijah zaposlenih zelo malo strokovnih sodelavcev, le 1,1 na 100 zaposlenih – EU države jih imajo 2,34 in tranzicijske 2,55. Ti ob strokovnem delu in nizkem deležu uporabe zunanjih storitev na področju UČV, opravljajo še mnogo operativnih zadev in zato ne morejo v celoti uporabiti strokovnih potencialov in na ta način prispevati k uspešnosti UČV v svojih organizacijah. *Kadrovske službe v naših organizacijah so šibke po številu zaposlenih delavcev, ki delajo v njih... Zato tudi ne morejo izkoristiti relativno ugodnega položaja v organizacijah... Z drugimi besedami: visok status ne pomeni dosti, če ni osebja, ki bi naklonjenost vodstva izkoristilo za praktično uresničevanje sprejetih strategij* (Svetlik, 2003).

Podatki o strategiji UČV v organizacijah oz. prisotnosti politik za posamezna področja UČV kažejo, da ima poslanstvo napisano 71,7 % in nenapisano še 16,1 % slovenskih organizacij. Poslovna strategija je napisana v 88,0 % in nenapisana še v 9,5 % slovenskih organizacijah. Podobno je s strategijo UČV. Napisano ima 53,8 % in

---

<sup>11</sup> Podatki ne vključujejo Slovenije, saj so se zbirali pred vstopom (leto 2001) Slovenije v EU.

nenapisano 32,5% slovenskih organizacij. V Sloveniji se poslovna strategija običajno določa pred, v manj primerih pa hkrati s strategijo UČV, zato je tudi delež strategij UČV manjši. Po drugi strani lahko podatek interpretiramo tudi drugače: slovenske organizacije v veliki meri poskrbijo za poslovne strategije, vendar ob tem pozabljajo ali pa sploh niso pozorne na strategije UČV, kar pomeni, da izpuščajo integralni del poslovne strategije in na ta način ne izkoriščajo vseh, vsaj če sodimo po številu oddelkov za UČV v organizacijah, virov, ki jih imajo na voljo za implementacijo strategij. Seveda pa je lahko razlog tudi v premajhni zastopanosti strokovnjakov in njihovi preobremenjenosti z vsakdanjimi nalogami. V EU je organizacij, ki imajo zapisani obe strategiji manj, napisano poslovno strategijo ima 72,6% in napisano strategijo UČV 50,5% organizacij.

*Vodje področja UČV imajo pri nas šibko svetovalno in močno izraženo izvršilno vlogo. Razlog je lahko, da gre pri nas za dokaj formalno vlogo strategij, ki so prepuščene v izvajanje posameznim področjem brez pogostega medsebojnega posvetovanja. Ker pa je kadrovska služba praviloma maloštevilna, izvedba v veliki meri pade kar na vodjo področja (Svetlik, 2003).* Podatek potrjuje tudi naše razmišljanje, da strategija UČV ni integralni del poslovne strategije oziroma, da se oddelek UČV pri izvajanju strategije premalo povezuje z ostalimi poslovnimi funkcijami v organizacijah.

Implementacija strategij UČV, sprejemanje odločitev in opolnomočenje zaposlenih na področju UČV je v veliki meri odvisno od strokovne zasedenosti oddelkov UČV, od devolucije vloge vodij in strokovne podpore, ki jim jo nudi oddelek UČV, od povezav z drugimi oddelki v organizaciji, od organizacijske hierarhije in od pretoka informacij, kjer so še posebej pomembni odnosi med oddelkom za UČV, linijskimi vodji in ostalimi zaposlenimi.

V Sloveniji organizacije oziroma uprave prepuščajo odločanje o politikah UČV svojim oddelkom. Tudi v primeru mednarodnih organizacij je odločanje o posameznih politikah UČV v glavnem prepuščeno podružnicam. Najbolj centralizirano se, predvsem zaradi uveljavljenega socialnega partnerstva, v Sloveniji sprejema odločitve o plačah in povečanju ali zmanjšanju števila zaposlenih. Po drugi strani podatki kažejo, da je odločanje o pomembnih zadevah skoraj v celoti v rokah vodstev organizacij, saj je izrazito slabo razvita politika komuniciranja z zaposlenimi, zaposleni so zelo slabo vključeni v vrednotenje uspešnosti oddelka UČV in v ocenjevanje svoje delovne uspešnosti, hkrati pa se zaposlene malo povpraša o strategiji, finančnih rezultatih in organizaciji dela. *Navedeno nas opozarja, da so vodstva slovenskih organizacij preveč zaverovana vase, da se preveč ukvarjajo s sabo, premalo pa so usmerjena k zaposlenim, k razvoju in uporabi njihovih delovnih zmožnosti. Zato imajo slovenske organizacije najbrž še zelo velike rezerve prav v človeških virih (Svetlik, 2003).*

Ignjatović in Svetlik (Ignjatović in Svetlik, 2004) sta primerjala UČV v Sloveniji z ostalimi evropskimi državami, ki so bile vključene v Cranet študijo in rezultati kažejo, na neintenzivno UČV. Slovenija je s pomočjo analize glavnih komponent ob Nemčiji, Avstriji, Italiji, Češki, Španiji in Portugalski uvrščena v centralno južni grozd. *Tu ima UČV srednje dober status. Vodje in zaposleni so srednje do šibko vključeni v dejavnosti UČV. Malo uporabljajo analize, ocenjevanje in evalvacije. Prožnost*

*zaposlovanja je majhna in majhen poudarek je dan usposabljanju. UČV je usmerjeno predvsem na notranji trg delovne sile. Usmerjenost k vodjem in centraliziranost odločanja o zadevah UČV kaže, da na tem področju prevladuje splošni management, ki pa UČV ne šteje med prednostna področja. UČV je povezano s splošnim managementom preko vodij tega področja. Ostaja pa profesionalno šibko. UČV bi tako lahko označili kot neintenzivno. V glavnem daje administrativno podporo vrhnjemu managementu (Ignjatović in Svetlik, 2004: 25).*

V nadaljevanju sta UČV v slovenskih organizacijah primerjala z UČV v centralno južnem grozdu in s povprečnimi vrednostmi v Evropi (tabela 4). V primerjavi z obema skupinama je za UČV v Sloveniji značilna večja vključenost vodij v UČV, centralizacija odločanja na področju UČV, usmerjenost na notranji trg delovne sile in večja usmerjenost na vodje. Manjša pa je vključenost zaposlenih v UČV, prožnost zaposlovanja, uporaba metod, analiz, ocenjevanja in evalvacij. V primerjavi z organizacijami v centralno južnem grozdu je slabši tudi položaj in status UČV.

<b>KAZALCI</b>	<b>Glede na centralno južni grozd</b>	<b>Glede na povprečje v Evropi</b>
<i>Položaj in status UČV</i>	slabši	približno enak
<i>Formalizacija strategije in politik UČV</i>	približno enaka	približno enaka
<i>Vključenost vodij v UČV</i>	večja	večja
<i>Vključenost zaposlenih v UČV</i>	manjša	manjša
<i>Centralizacija odločanja na področju UČV</i>	večja	večja
<i>Usmerjenost na notranji trg delovne sile</i>	večja	večja
<i>Usmerjenost UČV na obrobne skupine</i>	približno enaka	približno enaka
<i>Usmerjenost UČV na vodje</i>	večja	večja
<i>Usmerjenost UČV na druge zaposlene</i>	približno enaka	približno enaka
<i>Prožnost zaposlovanja</i>	manjša	manjša
<i>Usposabljanje zaposlenih</i>	približno enako	približno enako
<i>Uporaba metod, analiz, ocenjevanja, evalvacij</i>	manjša	manjša

Tabela 4: Primerjava UČV v Sloveniji z UČV v centralno južnem grozdu in s povprečnimi vrednostmi v Evropi (Ignjatović in Svetlik, 2004: 27)

Največje pomanjkljivosti UČV v Sloveniji so torej nizko število strokovnjakov v oddelkih UČV glede na število zaposlenih, ki jo s svojo vključenostjo v aktivnosti UČV blažijo vodje, izrazito nizka participacija zaposlenih pri odločanju in usmerjenost na notranji trg delovne sile, ker lako v nekaterih primerih ogroža prožnost in odzivnost organizacij.

## **1.4 Izzivi na področju upravljanja človeških virov**

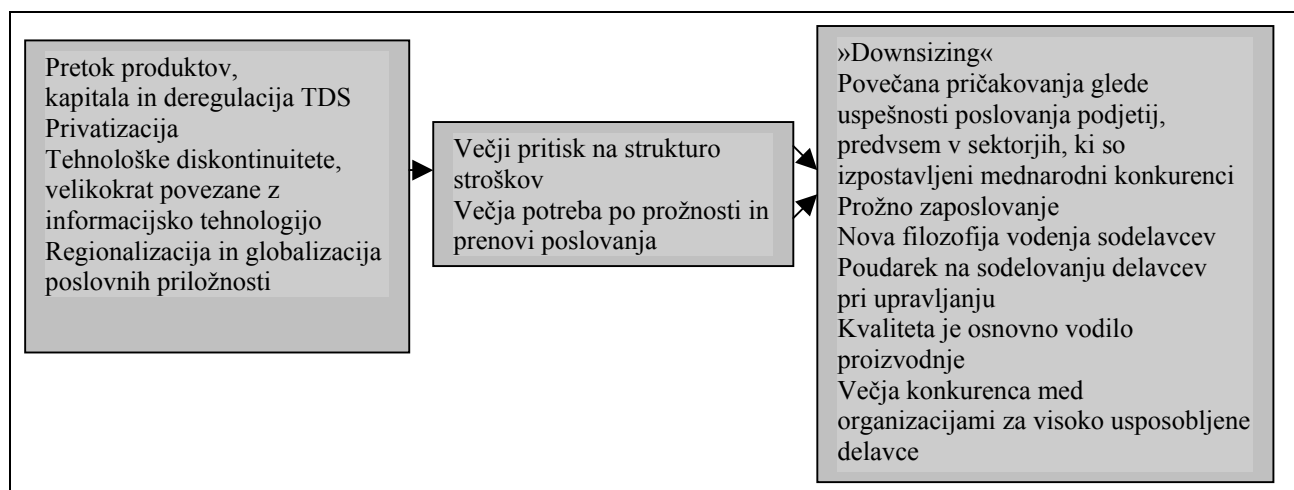
Glavni izziv UČV je, da zagotavlja optimalno srečevanje med organizacijo in posamezniki, ki naj vodi k učinkovitemu in uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev na eni ter polnemu zadovoljevanju potreb in interesov posameznikov na drugi strani (Svetlik, v Možina, 2002:103).

Če je za obdobje do sredine 90. let veljalo, da se razprave na področju UČV ukvarjajo predvsem z definiranjem samega pojma in z razlikami oz. podobnostmi med personalnim managementom in UČV, je za obdobje konec 90. let značilno

razpravljanje o štirih temah znotraj UČV: vpliv ekonomskega in družbenega konteksta na UČV, povezava med UČV in uspešnostjo organizacij, organizacijske oblike in medorganizacijske povezave in UČV, upravljanje znanja in učenje na delovnem mestu (Mabey, 1998 v Bratton, 1999: 5).

Na UČV vpliva globalizacija in informacijska tehnologija, ki omogočata pretok produktov in kapitala in vplivata na mobilnost posameznikov, hkrati pa je opazna deregulacija trga delovne sile, ki omogoča prožnejše zaposlovanje in uvajanje novih oblik organizacije dela kot je delo na daljavo, delo na domu ipd. Prihaja do tehnološke diskontinuitete, ki je povezana z napredkom informacijske tehnologije (povečana robotizacija, avtomatizacija, fleksibilna specializacija, internetno podprte storitve, ipd.). Organizacije so pozorne na regionalne posebnosti in individualne potrebe potrošnikov hkrati pa se poslovne priložnosti globalizirajo (glokalizacija).

Vse naštetu povzroča večje pritiske na strukturo stroškov in povečuje potrebo po prožnosti organizacij in prenovi poslovanja (slika 6). Organizacije na pritiske odgovarjajo z nižanjem organizacijskih hierarhij (downsizing) in zmanjševanjem obsega virov na posameznih nivojih ter z uvajanjem standardov kakovosti, kot osnovnega vodila proizvodnje. Usmerjajo se na interni primarni trg delovne sile, del svojih dejavnosti pa prenašajo na zunanje (outsourcing) ali povezane izvajalce (združitve, prevzemi). Več je prožnega zaposlovanja in prehodov obrobni skupin zaposlenih na sekundarni eksterni trg delovne sile (zasebne agencije za zaposlovanje), obenem pa se večja tekmovanje med organizacijami za visoko usposobljene delavce, s čemer se ustvarjajo različni krogi/skupine zaposlenih (Handy, 1996; Atkinson, 1984 v Brewster, 2000b). Obrobne skupine so soočene s povečano stopnjo tveganja in negotovosti zato se kaže potreba po uravnoteženju prožnosti in varnosti zaposlitve.



Slika 6: Kontekstualni trendi, ki so v 80. in 90. letih vplivali na UČV (Boxall in Purcell, 2003: 19)

Drucker (Drucker, 2001: 132) pravi, da bo najpomembnejši izziv, s katerim se bo moral soočiti management v 21. stoletju, povečanje produktivnosti umskega dela in delavca. Le-ta bo po njegovem mnenju najbrž postala osrednja točka upravljanja s človeškimi viri, kar bo zahtevalo oblikovanje povsem drugačnih predpostavk o ljudeh, vodenju in organizacijah, v katerih ti ljudje delajo, s ciljem ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika. V družbi znanja zato organizacije na pritiske odgovarjajo z »novo filozofijo vodenja« in

opolnomočenja sodelavcev (Boxall in Purcel, 2003) in skušajo na ta način aktivirati potenciale zaposlenih. Povečujejo se potrebe po široko usposobljenem, učljivem človeškem dejavniku, ki organizacijam omogoča prožnost. Ob upravljanju kompetenc postaja za organizacije vse pomembnejše upravljanje znanja. Znanje, sposobnosti in kompetence so torej točka, kjer se stekajo interesi delodajalcev in delojemalcev, zato je razvoj zadnjih obojestransko prednost obeh<sup>12</sup>.

Veliko vlogo v procesu UČV imajo linijski vodje in management. *Strokovnjaki za UČV dajejo perspektivo, kažejo pot, vodenje ljudi ni njihova vloga, temveč vloga linijskih vodij* (Bratton, 1999: 29). Linijski vodje v okviru procesa devolucije opravljajo veliko aktivnosti, ki se nanašajo na delo s sodelavci (spremljanje delovne uspešnosti, uvajanje, mentorstvo, delitev in organizacija dela, identifikacija izobraževalnih potreb, svetovanje, seznanjanje zaposlenih, reševanje vsakodnevnih težav zaposlenih, skrb za dobre odnose in klimo na oddelku ipd.), za management pa velja, da brez njihovega strinjanja v organizaciji ni mogoče sprejeti najpomembnejših odločitev. Management določa prioritete delovanja organizacije, vključno s projekti, ki se vežejo na UČV in tako v največji meri vpliva na delovanje organizacije. Pridobivanje, izbiranje, razvoj in napredovanje managerjev ter oblikovanje učinkovitih managerskih timov je zelo zahteven izziv UČV.

V zadnjem desetletju se z razmahom informacijske tehnologije krepiti tudi informacijska podpora UČV. S pomočjo interneta in intraneta se informatizira aktivnosti oddelka za UČV in linijskih vodij, tehnologija omogoča hitrejšo povezavo med ponudbo in povpraševanjem (e-kadrovanje, zaposlitveni portali, interni trg dela), nove oblike usposabljanja in izobraževanja in preseganje prostorske in časovne determiniranosti (delo na daljavo, učenje na daljavo, samoučenje, telekonference ipd.). V oddelkih za UČV je zato zaposlenih vse več projektnih vodij in strokovnjakov za informacijsko tehnologijo, hkrati pa se kaže potreba po razvoju kompetenc, ki bodo strokovnjakom za UČV omogočile optimalno izrabo informacijskih virov. *Vse naštet od strokovnjakov za UČV zahteva več kot le povezovanje tradicionalnih aktivnosti UČV s poslovnimi, zahteva opravljanje več različnih del hkrati, ki so vsa povezana s poslovanjem in obenem zadevajo vse zaposlene* (Huselid, Jackson in Schuller, 1997; Ulrich, 1998 v Storey, 2001: 127).

Ob tem je v oddelkih za UČV prisotno še upravljanje dosežkov, zato postaja pomembno kako strokovnjaki za UČV ustvarjajo vrednost in kako svoj prispevek učinkovito predstavijo managementu. V nadaljevanju navajamo poglede Bergenhenegouwena, Duboisa, Hamla in Prahlada in Ulricha o ustvarjanju dodane vrednosti na področju UČV.

Bergenhenegouwen (Bergenhenegouwen idr., 1996: 35-36) kot temelj dodane vrednosti strokovnjakov za UČV izpostavlja uspešno upravljanje kompetenc zaposlenih. *Pozornost, ki jo organizacije namenjajo ključnim kompetencam, kompetencam posameznikov in njihovem razvoju, prinaša nove izzive za strokovnjake na področju UČV. Običajna področja dela, kot so pridobivanje in izbira, ocenjevanje in nagrajevanje, izobraževanje, razvoj in upravljanje kariere, se morajo prilagoditi za delo s kompetencami. To omogoča organizacijam, da se razvijejo.*

---

<sup>12</sup> Pri nizanju izzivov smo odmislili okvir kontekstualne paradigme.

*Nujno se morajo razviti orodja, ki v rokah managerjev in zaposlenih krepijo na kompetencah utemeljen nadzor organizacije* (Bergenhengouwen idr., 1996: 35). Meni, da lahko strokovnjaki za UČV to dosežejo: a) z iniciativo in vodenjem diskusij o potrebi in uporabnosti kompetenc v organizaciji in v sistemu UČV; b) z razvijanjem instrumentov in tehnik identifikacije in opisovanja ključnih in ostalih kompetenc posameznika, c) s koordinacijo in vzpostavljanjem odnosov med cilji, poslovno strategijo, strukturo, delovnimi procesi in ključnimi kompetencami organizacije in kompetencami posameznikov; d) s sodelovanjem z zaposlenimi v procesih razvoja in načrtovanja razvoja njihovih kompetenc, e) s prevzemanjem aktivne vloge v procesih spreminjanja organizacij in upravljanja sprememb in f) z razvojem in implementacijo na kompetencah utemeljenih metod na področjih UČV.

Po Duboisu (Dubois, 1998) lahko strokovnjaki za UČV ustvarjajo vrednost : a) z ustvarjanjem strateških navez z linijskimi vodji, b) s hitrejšim uvajanjem sprememb, c) z zastopanjem zaposlenih pri reševanju problemov, d) z implementacijo procesov UČV, e) s pridobivanjem novih znanj in kompetenc s področja UČV, f) z razvojem in implementacijo usmeritev na področju UČV, g) s poznavanjem in sposobnostjo implementacije ustreznih praks UČV v organizacijo in h) s podporo in usmerjanjem drugih pri implementaciji aktivnosti UČV.

Hamel in Prahalad (Hamel in Prahalad, 1994 v Sişson in Storey, 2000: 35-37) pa menita, da se ključni prispevki oddelka za UČV v organizaciji kažejo v: a) prepoznavanju in razvoju ključnih organizacijskih kompetenc<sup>13</sup>, b) ohranitvi strokovnih funkcij UČV znotraj oddelka in s tem krepitvi svetovalne vloge, c) evalvaciji politik UČV z vidika njihovega prispevka k uspešnosti organizacije in d) razvoju sposobnosti učenja oz. oblikovanju učeče se organizacije.

Ulrich (Ulrich, 1996) kot poglobitni izziv UČV izpostavlja vključenost v strateško odločanje organizacij. Večja kot je negotovost in diskrecijska pravica pri delu, bolj je pomembno pridobivanje (in napredovanje) ljudi z ustreznimi kompetencami, širokim intelektualnim in emocionalnim profilom. Zato bo imelo UČV poglobitno vlogo pri izboljševanju kvalitete strateškega managementa (Boxall in Purcell, 2003:41). Strokovnjaki za UČV bodo morali aktivno sodelovati (če še ne, dodal Kohont) v procesih oblikovanja poslovnih strategij organizacij in hkrati nenehno identificirati in razlagati povezave med UČV, strategijo in uspešnostjo organizacij. Predstavlja shemo (slika 7) vlog strokovnjakov za UČV, s katerimi se bodo lahko uspešno spoprijeli s temi izzivi.

*Strateški partner:* ta vloga je osredotočena na sinhronizacijo strategij UČV, praks in poslovne strategije. Strokovnjak za UČV je strateški partner, ki sodeluje pri oblikovanju poslovne strategije tako, da jo prevaja v konkretne prakse UČV.

*Upravljaec sprememb:* je druga ključna vloga s katero lahko strokovnjak za UČV v organizaciji ustvarja dodano vrednost. Strokovnjaki za UČV morajo sodelovati v procesih identifikacije in implementacije sprememb, biti morajo hkrati pobudniki in varuhi sprememb organizacijske kulture.

---

<sup>13</sup> Med organizacijske kompetence spadajo tudi kompetence posameznika. Več o tem glej 2. poglavje.



*Zaveznik zaposlenih:* vloga se nanaša na dnevne probleme, pričakovanja in potrebe zaposlenih. Strokovnjaki za UČV morajo z razumevanjem specifičnih potreb zaposlenih in zagotavljanjem njihove izpolnitve, vzpodbuditi prispevek vsakega posameznika k uspehu organizacije.

*Administrativni strokovnjak:* strokovnjak za UČV mora zagotoviti, da so administrativni procesi, ki se nanašajo na pridobivanje, izbiranje, ocenjevanje, nagrajevanje, izobraževanje, razvoj ipd., oblikovani in izpeljani učinkovito in brez napak.



Slika 7: Vloge strokovnjakov za UČV v prihodnosti (Ulrich, 1996: 24)

Poudarja, da se bo moral strokovnjak za UČV, ki bo želel biti uspešen, soočiti z vsemi štirimi vlogami hkrati ter si naloge znotraj teh vlog razdeliti tako, da bo največ časa namenil strateškim nalogam in upravljanju sprememb.

Če na koncu pogledamo še katere izzive so identificirali slovenski strokovnjaki za UČV v Cranet raziskavi leta 2001 in 2004 (tabela 5 in 6) vidimo, da razvoj človeških virov ostaja največji izziv, sledi vstop Slovenije v EU ter razvoj kompetenc sodelavcev, ki dopolnjuje prvi navedeni izziv. Ko k temu dodamo še motivacijo in organizacijsko kulturo, lahko zaključimo, da se bodo, pričakovano, slovenski strokovnjaki za UČV v največji meri ukvarjali z razvojem potencialov sodelavcev in ustvarjanjem kulture, ki ga bo vzpodbujala. Sledijo izzivi, ki so bolj osredotočeni na učinkovitost in produktivnost zaposlenih, stroškovno in numerično fleksibilnost. Večji izziv kot leta 2001 predstavlja komuniciranje v organizaciji. Poudarja pa se še izboljšanje položaja funkcije UČV in ustvarjanje dodane vrednosti ter informatizacija posameznih aktivnosti. V primerjavi z letom 2001 bo v organizacijah manj težav pri kadrovanju, čeprav pridobivanje in ohranjanje vodij še vedno ostaja velik izziv.

2002		SLOVENIJA	EU
Razvoj zaposlenih	N	10	1215
	%	27.0	22.6
Praksa kadrovanja	N	8	1269
	%	21.6	23.6
Motivacija	N	5	528
	%	13.5	9.8
Organizacija UČV aktivnosti	N	4	407
	%	10.8	7.6
Strategija	N	3	633
	%	8.1	11.8
Ekonomski cilji	N	3	264
	%	8.1	4.9
Upravljanje dosežkov	N	2	61
	%	5.4	1.1
Komuniciranje	N	1	362
	%	2.7	6.7

Tabela 5: Izzivi, ki so jih v Cranet študiji leta 2001 identificirali strokovnjaki za UČV

2004 (N=116)		SLOVENIJA
Usposabljanje in razvoj	N	37
	%	42.9
Internacionalizacija in EU	N	22
	%	25.5
Razvoj kompetenc	N	15
	%	17.4
Motivacija	N	12
	%	13.9
Organizacijska kultura in Učinkovitost in produktivnost	N	11
	%	12.76
Zmanjševanje št. zaposlenih Plače in ugodnosti	N	10
	%	11.6
Komuniciranje	N	9
	%	10.44
Izboljšanje delovanja in položaja UČV funkcije kot strateškega vira	N	7
	%	8.12
Informacijska podpora dejavnostim UČV Pridobivanje in ohranjanje vodstvenih kadrov Programi kakovosti in osredotočenosti na kupce Zakonodaja Preoblikovanje/ Racionalizacija	N	6
	%	7.0
Upravljanje karier in identifikacija potencialov zaposlenih	N	5
	%	5.8

Tabela 6: Izzivi, ki so jih v Cranet študiji leta 2004 identificirali strokovnjaki za UČV

## Sklep

V poglavju smo predstavili spremembe, ki so vplivale na razvoj UČV. Nadaljevali smo z opredelitvijo strateškega UČV, ki postaja vse pomembnejše v dinamičnem, hitro spreminjajočem se in obenem negotovem okolju v katerem delujejo organizacije. Načini na katere organizacije odgovarjajo na te izzive so različni, odvisni od konteksta v katerem delujejo (kontekstualna paradigma UČV). Menimo, pa da organizacije na te izzive težko odgovorijo brez praks UČV za katere je značilno, da so integrirane v upravljanje organizacij, so medsebojno usklajene, razvijajo in krepijo človeške vire in so obenem v funkciji upravljanja dosežkov.

Organizacijskim ciljem ustrezen razvoj in aktivacija človeških virov je zelo odvisen tudi od organizacijske kulture. Pomembno je, da organizacije ustvarijo kulturo, ki vzpodbuja inovativnost in kroženje znanja, predpogoj za to pa so odprti komunikacijski tokovi. V takih okvirih je mogoče zagotoviti razmere, kjer v ospredje delovanja organizacij stopajo ljudje, ki želijo, znajo in zmorejo na učinkovit način uporabiti svoje znanje, motive, sposobnosti, lastnosti in vrednote. So torej motivirani, pripadni in kompetentni.

UČV skupaj z ustrežno organizacijsko kulturo predstavlja okvir upravljanja kompetenc, ki omogoča, da je to upravljanje sistematično, povezano s strateškimi cilji organizacije, usmerjeno v razvoj dejanskih kompetenc posameznikov in njihovo usklajevanje s tistimi kompetencami, ki jih od posameznikov pričakuje organizacija. Poudarili smo, da je obstoj organizacije odvisen od kompetentnosti posameznikov v organizaciji, od ustreznih poslovnih ciljev in od relevantnih drugih virov (Bergenhengouwen, 1996; Purcell in Boxall, 2003). UČV (vršni management, strokovnjaki za UČV, linijski vodje in zaposleni skupaj), ki povezuje vse tri omenjene elemente v celoto torej bistveno vpliva na uspešnost delovanja organizacije.

Med najpomembnejšimi izzivi UČV je povečanje produktivnosti umskega dela in delavca (Drucker, 2001), kar po rezultatih Cranet študije (2004) ugotavljajo tudi slovenski strokovnjaki za UČV, saj izpostavljajo aktivnosti usposabljanja in razvoja, razvoj kompetenc sodelavcev, motivacijske aktivnosti in ustvarjanje kulture, ki bo vodila k učinkovitosti organizacij.

Kako bodo slovenski strokovnjaki za UČV kos omenjenim izzivom je v veliki meri odvisno od njihovega položaja v organizaciji. Glede na predstavljene rezultate je ta relativno dober, saj je v slovenskih organizacijah veliko oddelkov za UČV, obenem pa vodje področja UČV sodelujejo v procesih oblikovanja poslovnih strategij in na ta način vanje vpletajo potrebne prvine UČV. Tudi zato ima veliko slovenskih organizacij oblikovano strategijo UČV.

Na drugi strani bo uspešnost strokovnjakov za UČV pri spoprijemanju z prihodnjimi izzivi v največji meri odvisna od njihove kompetentnosti, zato je pomembno, da identificiramo kompetence, ki jim bodo pri tem v pomoč in smo posebej pozorni na tiste, ki jih morajo razviti ali šele pridobiti.

Preden preidemo na področje upravljanja kompetenc v organizaciji in nadaljujemo z empiričnim delom v katerem bomo identificirali kompetence slovenskih strokovnjakov za UČV, želimo definirati kompetence posameznika, izpostaviti njihove dimenzije in ravni, in nekaj prostora nameniti še razlikovanju med kompetencami posameznika in kompetencami organizacije.

## **2. KOMPETENCE**

### **2.1 Kompetence posameznika**

V vsakdanjem življenju se pojem kompetenca vse bolj uveljavlja in zato imamo občutek, da vemo kaj pomenijo izrazi kompetenca, kompetence, kompetenten, ipd. čeprav teh pojmov ne znamo vedno najbolj natančno definirati oz. razlikovati. V zadnjih nekaj desetletjih so kompetence postale moden pojem z nedoločenim in nejasnim pomenom, ne samo v vsakdanjem življenju, temveč tudi v mnogih družboslovnih vedah. Govorimo lahko celo o »konceptualni inflaciji«, kjer pomanjkanje natančne definicije spremlja znaten presežek pomenov (Weinert, 2001: 45). Podobno velja za pojme kot so znanje, sposobnosti, veščine, še bolj pa se zadeva zaplete, če želimo razlikovati med pojmi, ki jih zasledimo v angleški literaturi – ability, skill, capability, trait, ipd. Uporaba sinonimov za te pojme je opazna tudi v slovarjih. Tako Oxfordov in Websterjev slovar kompetenco definirata kot »fitness ali ability« in med sinonimi in povezanimi pojmi navajata naslednje termine »capability, capacity, efficiency, proficiency in skill«. S tem namenom želimo v nalogi nekaj več pozornosti nameniti definiranju in razlikovanju omenjenih pojmov.

Najprej bomo na temelju različnih definicij kompetenc in kompetentnosti poskušali v razvojni perspektivi definirati oba pojma. Nato bomo opredelili elemente kompetenc posameznika (znanje, sposobnosti, motivi, osebne lastnosti, vrednote). Nadaljevali bomo z različnimi opredelitvami kompetenc posameznika in iskali med njimi podobnosti in razlike. Po tem bomo izpostavili dvoje: kompetence posameznika po področjih in kompetence po ravneh. Sledile bodo dimenzije kompetenc, saj te predstavljajo izhodišče upravljanja kompetenc v organizaciji in na ta način povezujejo kompetence posameznika s cilji, potrebami oz. pričakovani organizacije. S pomočjo virov bomo osvetlili še razlike med kompetencami posameznika in kompetencami organizacije in poglavje sklenili s pregledom obravnavanih pojmov.

#### **2.1.1 Izvor kompetenc v psihologiji**

Pojem kompetenca se uporablja v pravu, filozofiji, lingvistiki, sociologiji, politologiji, in mnogih drugih znanstvenih disciplinah, kar posledično prispeva k množici različnih definicij istega pojma, k različnim poimenovanjem enakih pojmov, k oblikovanju cele vrste posebnih kompetenc in podobno. Množica načinov uporabe pojma kompetenca na različnih področjih tudi ne nudi trdne osnove za teoretično osnovano definicijo ali klasifikacijo. V naši obravnavi se bomo zato pri iskanju korenin pojma omejili na področje psihologije, lingvistike in filozofije. S tem bom nekoliko zamejili področje obravnave. Ponudili bomo pregled nekaterih teoretičnih pristopov, ki se uporabljajo ali so se uporabljali za definiranje in opis pojma kompetenca. Po drugi strani bomo pojem skušali definirati s pomočjo različnih virov, ki obravnavajo področje upravljanja človeških virov in s pomočjo različnih pristopov k opredelitvi kompetenc (francoski, ameriški, britanski) ter na ta način povezati kompetence in upravljanje človeških virov.

V psihologiji najdemo več različnih teoretičnih pristopov k definiranju pojma kompetenca. Če upoštevamo najširšo definicijo pojma bi kompetenca morala

vsebovati vse intelektualne sposobnosti, situacijsko specifična znanja, strategije, zaznave in rutine, ki na različne načine prispevajo k učenju, reševanju problemov in k uspešnosti posameznika. Taka definicija bi pomenila, da koncept kompetenc pokriva vse kognitivne vire posameznika, tj. vsa mentalna stanja, ki so podlaga delovanju, ki določajo spremembe v delovanju in od katerih so odvisne razlike v delovanju posameznikov. Različne pristope na kratko povzemamo po Weinertu (Weinert, 2001: 46 -56):

### a) Splošne kognitivne kompetence

Kompetence lahko razumemo kot kognitivne sposobnosti in veščine. Te vključujejo vse mentalne vire posameznika, ki jih ta uporablja za opravljanje različnih nalog na različnih področjih, za pridobivanje potrebnega znanja in za doseganje dobrih rezultatov. *Kognitivne kompetence so splošne intelektualne sposobnosti z močnimi in stabilnimi inter-individualnimi razlikami. Pristopi, ki se osredotočajo na splošne kompetence vključujejo psihometrične modele inteligentnosti, informacijske procesne modele in Piagetov model kognitivnega razvoja* (Weinert, 2001: 46). **Psihometrični pristop** inteligentnost (kompetentnost) razume kot sistem bolj ali manj vsebinsko in kontekstualno neodvisnih sposobnosti. Te nudijo kognitivne predispozicije za ciljno usmerjeno delovanje, ustrezno razmišljanje, uspešno učenje in učinkovito interakcijo z okoljem. V **informacijsko procesnem modelu** (information processing model) je inteligentnost (ali splošna kompetentnost) razumljena kot »naprava za procesiranje informacij« (Caroll, 1993 v Weinert, 2001: 46). Zato je tudi terminologija, ki jo uporabljajo avtorji znotraj tega pristopa zelo podobna jeziku tehnikov in računalniških strokovnjakov. Značilnosti naprave (hitrost procesiranja, kapaciteta delovnega spomina ali kapaciteta procesiranja) ji omogočajo pridobivati neomejeno množico specifičnih znanj in sposobnosti. Tudi **Piagetov pristop** uporablja pojem splošne kognitivne kompetence, vendar ob tem posebej izpostavlja psihološke procese adaptacije. *Ti povzročajo univerzalno sosledje razvojnih faz, ki vodijo v nastanek vse bolj prožnega in abstraktnega znanja in kompetenc* (Piaget, 1947 v Weinert, 2001: 47), *ki so hkrati prilagodljive na konkretne razmere v okolju* (Cellerier in Inhelder, 1992 v Weinert, 2001).

### b) Posebne kognitivne kompetence

Naslednji teoretični pristop se osredotoča na kategorizacijo in karakterizacijo posebnih kognitivnih kompetenc. **Posebne kognitivne kompetence** označujejo grozde kognitivnih predispozicij, ki jih posameznik potrebuje za uspešno delovanje na določenih vsebinskih področjih (igranje šaha, klavirja, vožnja avtomobila, reševanje matematičnih problemov, ipd.). Domene posebnih kognitivnih kompetenc so lahko definirane zelo ozko (šahovska kompetentnost) ali zelo široko (diagnostične kompetence v medicini).

Kognitivne kompetence odličnih šahistov, v primerjavi z začetniki, izvirajo iz sistema specializiranih sposobnosti in rutin, ki temeljijo na tisočih šahovskih potezah shranjenih v njihovem spominu. *Gre za primer naučene kompetence, ki je lahko v veliki meri odvisna od sposobnosti pridobivanja izkušenj* (Gruber, 1991 v Weinert, 2001: 47).

*Čeprav se sposobnosti in kognitivne predispozicije, ki so potrebne za igranje šaha močno razlikujejo od kompetenc na drugih področjih so vrste nujno potrebnih kognitivnih kompetenc med področji primerljive. Vse posebne kompetence namreč zahtevajo dolgotrajno učenje, široke izkušnje, zelo dobro razumevanje področja in rutine, ki jih mora posameznik kontrolirati na visokem nivoju zavedanja (Patel, Kaufman in Magder, 1996 v Weinert, 2001).*

### **c) Model kompetentnega delovanja (Competence-performance model)**

Eden najbolj vplivnih teoretičnih pristopov na področju raziskovanja kompetenc izhaja iz razlikovanja med kompetencami in delovanjem (performance), ki ga je uporabil lingvist **Noam Chomsky** (Chomsky, 1980 v Weinert, 2001: 47). Chomsky je v svojem dualnem modelu lingvistične kompetence to razumel kot univerzalno, inherentno sposobnost osvajanja materinega jezika. Sistem lingvističnih principov, abstraktnih pravil in osnovnih kognitivnih elementov (kompetence), ki je kombiniran s specifičnim procesom učenja in omogoča vsakemu normalnemu človeku osvojiti materin jezik in razviti sposobnost oblikovanja in razumevanja neskončnih, raznovrstnih, unikatnih, slovnično pravilnih stavkov (delovanje). Lingvistična kompetenca tako zajema kreativno, na pravilih utemeljeno učenje in uporabo jezika. Mnogi modeli, ki so nastali kasneje bolj ali manj poudarjajo osnovne elemente modela, ki ga je osnoval Chomsky. V zadnjem času se znotraj pristopa veliko pozornosti namenja socialnim in emocionalnim kompetencam.

### **d) Modifikacije modela kompetentnega delovanja**

Chomskyjev model je bil na različne načine modificiran. Overton, ga je dopolnil s **kompetenca-moderator-dosežek modelom** (competence-moderator-performance model) (Overton, 1985 v Weinert, 2001: 48). V tem modelu se predpostavlja, da na razmerje med kompetenco in delovanjem vplivajo še nekateri drugi dejavniki, kot so na primer kognitivni stil, spomin, seznanjenost z nalogo/situacijo in druge osebne spremenljivke. V razvojni psihologiji je veliko pozornosti vzbudila tudi konceptualna razdelitev kompetence v tri komponente (Gelman in Meck, 1992; Sophian, 1997 v Weinert, 2001: 49):

- a) *konceptualna kompetenca*, ki se nanaša na Chomskyjevo na pravilih utemeljeno, abstraktno znanje o nekem področju,
- b) *proceduralna kompetenca* se nanaša na postopke in sposobnosti, ki so nujne za uporabo konceptualnih kompetenc v konkretnih situacijah,
- c) *kompetenca delovanja* se nanaša na vse sposobnosti, ki jih mora imeti posameznik, da lahko oceni problem z različnih vidikov in na tej osnovi izbere in uporabi najboljšo možno strategijo reševanja problema.

Model je bil kritiziran, ker naj bi se osredotočal le na kognitivne, ne pa tudi na družbeno posredovane vidike. Sophian (Sophian, 1997 v Weinert, 2001: 49) dodaja, da ta model izpostavlja vpliv kompetenc na delovanje (vedenje), obenem pa zanemarija preoblikovanje kompetenc skozi to delovanje.

## e) Kognitivne kompetence in tendence motivacijskega delovanja

Na povezavo med kognitivnimi kompetencami in motivacijo je med prvimi opozoril R. H. **White** (White, 1959 v Weinert, 2001: 49), ko je definiral kompetenco kot »uspešno interakcijo (posameznika) z okoljem« in izpostavil pomen motivacije za uspešno delovanje v okolju.

Podobno je razmišljal **M. Argyle**, ki je leta 1967 na Oxfordu razvil model veščin (Argyle v Jackson, 2002: 63- 64). Menil je, da lahko družbeno delovanje in spremembe razumemo le, če jih razgradimo na njihove sestavne komponente. Družbeno delovanje je stalen proces, ki je usmerjen k ustvarjanju sprememb v okolju. Zahteva neke vrste motivacijo, ki poganja celoten proces, posebna vedenja (posebej tista, ki so usmerjena k želenim ciljem) pa vplivajo na proces in njegove rezultate. V procesu družbenega delovanja je pomembna še zmožnost dojetanja prihodnjih sprememb, razumevanje kako bomo spremembe dosegli, zmožnost prenosa tega razumevanja v določeno konkretno delovanje in izbira vrste delovanja, ki jo bomo uporabili v določeni situaciji. Na koncu moramo biti sposobni nastale spremembe primerjati z našimi pričakovanji, ki smo jih imeli pred spremembo. Skozi sposobnost dojetanja naših akcij (kaj delamo), lahko prilagajamo naše vedenje, tako da dosežemo zastavljene ali družbeno pričakovane cilje. Dejavniki »veščega delovanja« (skilled performance) so: (a) *motivacija, vključno z našimi stališči do celotnega procesa in cilja procesa*; (b) *znanje in razumevanje, kaj moramo storiti, kaj se pričakuje*; (c) *zmožnost, da znanje in razumevanje prevedemo v specifično vedenje*; (d) *samo delovanje, ki daje dokaz, da so prisotne vsi prej omenjene sestavine* (Argyle v Jackson, 2002: 63).

## f) Objektivne in subjektivne kompetence

Sembill (Sembill, 1992 v Weinert, 2001: 50) je na analogiji razlikovanja med kognitivnimi kompetencami in motivi uvedel delitev na **objektivne kompetence** (delovanje in predispozicije delovanja, ki jih lahko merimo s standardiziranimi skalami in testi) in **subjektivne kompetence** (subjektivna ocena za delovanje pomembnih sposobnosti in veščin, ki so potrebne za opravljanje nalog in reševanje problemov). Koncept subjektivnih kompetenc je razdelil na:

- a) *heuristične kompetence*, ki označujejo generalni sistem pričakovanj, ki se nanaša na uspešno uporabo sposobnosti posameznika v različnih situacijah – generalni self koncept,
- b) *epistemološke kompetence* so mnenja in prepričanja posameznika, da poseduje specifične sposobnosti in znanja za obvladovanje nalog in problemov na določenem specifičnem področju – področno specifičen self-koncept,
- c) *aktualizirane kompetence* so trenutno izkušena, subjektivna samoprepričanja (self-confidence), da posedujemo sposobnosti, znanje in veščine, za katere se pričakuje, da jih potrebujemo za uspeh v določenem konkretnem delovanju – trenutni ali dinamično aktualizirani self koncept.

## g) Akcijske kompetence

V nasprotju s konceptualizacijami kompetenc, ki poudarjajo kognitivne ali motivacijske vidike delovanja, **akcijske kompetence vključujejo vse tiste kognitivne, motivacijske in socialne predpogoje, ki so potrebni in/ali na voljo za uspešno učenje in delovanje** (Weinert, 2001: 51).

Ta koncept se je najbolj uporabljal v analizah nujnih in zadostnih pogojev za uspešno učenje, izpolnjevanje nalog in pri proučevanju standardov uspešnosti na izbranih področjih delovanja. Modeli akcijskih kompetenc pogosto vključujejo naslednje elemente:

- sposobnost reševanja problemov,
- sposobnost kritičnega mišljenja,
- splošno in specifično znanje področja,
- realistično, pozitivno samozaupanje,
- socialne kompetence.

*Teoretični konstrukt akcijskih kompetenc kombinira intelektualne sposobnosti, rutine, motivacijske silnice, osebne vedenjske orientacije in socialno pogojena vedenja v kompleksen sistem. Ta sistem določa predispozicije, ki so potrebne za opravljanje nalog v določeni profesionalni ali družbeni vlogi ali v osebnem projektu* (Boyatzis, 1982; Levy-Leboyer, 1996 v Weinert, 2001: 51). Pričakovanja in cilji uspešnosti so oblikovani za skupine, time, podjetja, države in kulture, kot tudi za posameznike, zato so akcijske kompetence prisotne v socioloških, etnoloških in ekonomskih razpravah. Ta perspektiva izpostavlja vprašanje katere kompetence morajo imeti vsi člani družbe ali socialne skupine. Veliko se ukvarja tudi z delovno specifičnimi kompetencami.

## h) Metakompetence

Na uveljavitev koncepta metakompetence je s svojim razmišljanjem o znanju vplival Spinoza, ki je opozoril, da nekaj vedeti pomeni tudi vedeti kaj nekdo ve. V vsakdanjem življenju se bolj ali manj zavedamo, kaj vemo in česa ne; zavedamo se lastnih prednosti in slabosti, vemo kako uporabiti različna znanja in sposobnosti pri reševanju različnih nalog, kako pridobiti (nekatero) nove sposobnosti in znamo tudi oceniti svoje možnosti za razrešitev določenega problema. Ne samo, da znamo oceniti svoje možnosti za reševanje problemov in za to potrebna znanja, sposobnosti in lastnosti, temveč nas naša presoja o lastnih možnostih usmerja pri našem delovanju. *To znanje/zavedanje o znanju (»knowledge about knowledge«) se imenuje metaznanje, sposobnost presoje, uporabe in osvajanja individualnih kompetenc s pomočjo metaznanja pa je **metakompetenca*** (Nelson in Narens, 1990 v Weinert, 2001: 54).

Uspešnost učenja in delovanja posameznika ne izvira le iz znanja in prakse. *V podobnih situacijah so tisti, ki vedo več o sebi in so to znanje hkrati sposobni praktično uporabiti pri reševanju zahtevnih nalog uspešnejši od drugih* (Weinert, 2001: 54).



*Metakognitivne kompetence vsebujejo tako deklarativno kot proceduralno metaznanje. Deklarativne metakompetence sestavljajo izkušnje in znanje o stopnji težavnosti nalog, o lastnih sposobnostih, talentih in manjkah, o učenju, reševanju problemov in pravih delovanju, o učinkovitih učnih strategijah, pomnjenju, reševanju problemov in težav in o tehnikah obvladovanja različnih nalog s pomočjo razpoložljivih kognitivnih kompetenc ter o tehnikah kompenziranja manjkajočega znanja in postavljanja realnih ciljev. Proceduralne metakompetence so nujne za uporabo metakognitivnega znanja in za optimizacijo ciljno usmerjenega vedenja. Vsebujejo vse tiste strategije, ki omogočajo lažje organiziranje nalog in problemov in tako prispevajo k njihovi razrešitvi (organiziranje nalog v smiselno celoto, razdelitev teksta na manjše enote, ki jih lažje dekodiramo, označevanje in podčrtovanje poudarkov, da si jih lažje zapomnimo). Vključujejo tudi uporabo grafike, slik, miselnih vzorcev in nenehno spremljanje in ocenjevanje lastnega napredka v delovanju. Na kratko, metakognitivne kompetence pomenijo strokovno oceno samega sebe kot nosilca znanja, učenca in akterja (Sternberg, 1996 v Weinert, 2001: 55).*

Meldrum in Atkinson (Meldrum in Atkinson, 1998 v Jokinen, 2003: 11), ki uporabljata namesto pojma metakompetence pojem metasposobnosti in kompetence višjega reda, jih opredelita kot *osebne značilnosti in samooceno, ki določajo kako in kdaj bo posameznik uporabil znanja in izkušnje*. Njuna klasifikacija metasposobnosti vključuje naslednje tri dimenzije: (1) kognitivne sposobnosti (zmožnost videnja stvari na mnogo različnih načinov in lastno znanje (self-knowledge) kot zmožnost razumevanja in delovanja samega sebe); (2) emocionalna prožnost (zmožnost ohranjanja prepričanja in objektivnosti v težkih razmerah) in (3) osebna sila (odločenost posameznika za doseganje uspeha, aktivnost in prevzemanje tveganj).

### **2.1.2 Kaj torej so kompetence posameznika?**

Na kompetence posameznika in njihov prodor na področje upravljanja človeških virov sta nedvomno vplivala David McClelland in Richard Boyatzis. Boyatzis se je ukvarjal z uspešnostjo managerjev in je (managerske) kompetence približal širši javnosti s svojo študijo ameriških managerjev. Namen študije, v kateri je sodelovalo 2000 managerjev, ki so opravljali 41 različnih nalog v 12 organizacijah, je bil identificirati in razviti sistem, ki določa katere karakteristike morajo imeti managerji, da bi lahko učinkovito opravljali različna dela na različnih managerskih položajih v raznih organizacijah. Na ta način je želel napovedati managerjevo uspešnost in učinkovitost pri delu in hkrati proučiti kako so različne managerske kompetence med seboj povezane in kakšen je njihov medsebojni vpliv. Modeli managerskih kompetenc, ki jih je oblikoval niso dokončni. Njihov namen je bil vzpodbuditi razmišljanje o različnih aspektih managerskih kompetenc. Modeli so odvisni od funkcije in nalog določenega managerja, od organizacijskega okolja v katerem se opravlja delo in od kompetenc managerja. Po Boyatzisu so *kompetence karakteristike osebe, ki so nujne, vendar ne zadostne za učinkovito in/ali superiorno<sup>14</sup> opravljanje dela. Gre za mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oz. za celoto znanj, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji* (Boyatzis, 1982: 23). Constable (Constable, 1988 v Jackson, 2002) managerske kompetence definira kot: *zmožnost managerja, da*

---

<sup>14</sup> Najboljše možno, npr. najvišje presežanje postavljene norme pri delu.

*učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri opravljanju managerske vloge.* Tako so vse zmožnosti managerja, če jih učinkovito uporablja, kompetence<sup>15</sup>. Kompetence torej veže na managerje in oblikuje tudi seznam kompetenc, ki naj bi bile značilne za učinkovitega managerja: zmožnost sprejemanja premišljenih odločitev, kreativnost, pripravljenost na tveganje, energičnost. Constable kompetence na temelju Boyatzisove opredelitve veščin v nadaljevanju definira kot: *zmožnost oblikovanja sistema ali sosledja vedenj, ki vodijo v doseganje določenega cilja.* To pa je pravzaprav zelo blizu Argylovemu konceptu veščin oz. veččega delovanja, ki smo ga že omenili.

Na temelju omenjene definicije in kompetenc managerjev se je v Ameriki in v anglosaksonskih državah oblikoval koncept generičnih kompetenc managerjev. Identifikacija kompetenc, ki so potrebne za opravljanje določenega dela je postala osnova pridobivanja, ocenjevanja, usposabljanja, nagrajevanja in razvoja managerjev v ameriških podjetjih. Hkrati so strokovnjaki želeli določiti skupine generičnih kompetenc posameznih skupin (managerji, inženirji, prodajalci,...), ki bi jim omogočile, da glede na področje dela pridobijo učinkovite sodelavce.

Lucia in Lepsinger (1999) kompetence opredelita kot *prednostne značilnosti osebe, ki se kažejo v uspešnem in učinkovitem delovanju na delovnem mestu. Gre za nabor medsebojno povezanih znanj, sposobnosti, veščin in stališč, ki pretežno vplivajo na delo posameznika in so tesno povezane z njegovim delovanjem v delovnem okolju, ki jih lahko merimo glede na sprejete standarde in ki jih lahko izboljšamo z usposabljanjem in razvojem.*

Kot smo že večkrat omenili je opredelitev kompetenc skoraj toliko kot njihovih avtorjev. Cavelli (Civelli, 1997) jih je razdelil v tri skupine:

1. Francoski pristop je uveljavil Claude Levy-Leboyer (Levy-Leboyer v Civelli, 1997: 227). Poudarja, da je *kompetentnost rezultanta raznih psiholoških elementov posameznika osnovo pa predstavlja samopodoba. Pristop kompetence veže na sposobnosti, osebnostne lastnosti, motive in pridobljeno znanje.* Posebej izpostavlja tudi problem definiranja izvirne, univerzalne, splošno razumljene definicije kompetence.
2. Ameriški pristop, ki je zelo povezan z deli McBeera, McClellanda, Boyatzisa in Ulricha definira kompetence *kot tiste karakteristike posameznika, ki so vzročno povezane s superiornim delovanjem.* V tem pristopu je močno poudarjena vloga najboljših posameznikov (top performers) in managerjev. McClelland (McClelland, 1973 v Weinert, 2002) je koncept kompetenc omejil na področno specifične sposobnosti, znanje, učenje in strategije, ki jih lahko spreminjamo s pomočjo izkušenj. Kot alternativo merjenju inteligentnosti, s katero po njegovem mnenju ne moremo dolgoročno napovedati profesionalne uspešnosti, je ponudil merjenje specifičnih kompetenc. Rezultati testov, ki jih je razvil se spreminjajo z rastjo izkušenj in sposobnosti posameznika, ki mu omogočajo, da vse bolj uspešno opravlja naloge. Njegov pristop je kritiziran predvsem z dveh strani: (1) v svojem raziskovanju ni opredelil koncepta kompetenca in (2) njegova metodologija

---

<sup>15</sup> Podobno, čeprav širše, opredelitvi, ki jo v nadaljevanju podajamo v komentarju Lipičnikove opredelitve zmožnosti.

vedenjskega intervjuja dogodka (behavioral event interview) ni izboljšala napovedovanja profesionalne uspešnosti nič bolj kot testi inteligentnosti.

3. Britanski pristop je posledica aktivnosti dveh teles - MCI (Management Charter Initiative) in NCVQ (National Council for Vocational Qualifications)<sup>16</sup>. Cilj MCI je opredeliti nacionalne standarde managerskih kompetenc in jih skupaj z NCVQ uporabiti na področju (poklicnega) izobraževanja in certificiranja. Tukaj je poklicna kompetenca definirana kot *zmožnost izvajanja aktivnosti v določenem poklicu skladno s standardi zaposlitve* (Civelli, 1997: 227), *kompetentnost pa je merilo outputa izobraževalnega procesa* (Vatchkova, 2004: 3). Identificira se aktivnosti, ki jih bo v organizaciji izvajal posameznik in se v tem okviru s pomočjo poklicnega izobraževanja razvija potrebne kompetence. Collin (Collin v Bach in Sisson, 2003: 201) v zvezi s tem opozarja, da *lahko izobraževanje managerjev v Veliki Britaniji postane usmerjeno v razvoj kompetenc, ki so skladne z identificiranimi standardi in ne v razvoj učinkovitih managerjev, ki bodo lahko odgovorili na nove izzive*. Pravzaprav gre za znano polemiko o skladnosti izobraževalnih ciklov in potreb organizacij.

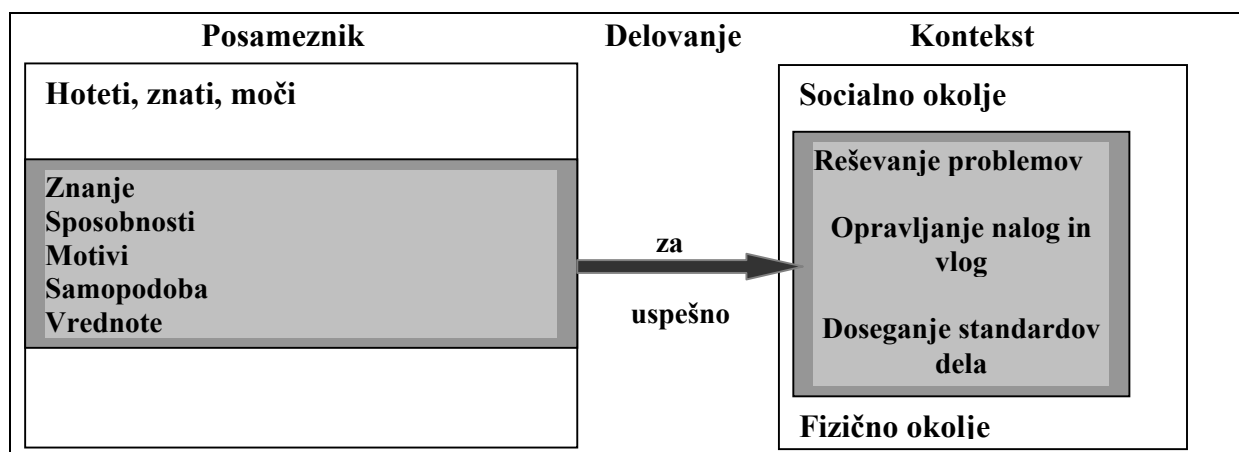
Od 90. let naprej se pojem kompetenc širi na vse skupine zaposlenih v organizaciji, hkrati pa je v opredelitvah kompetenc bolj izražena njihova odvisnost od okolja. Tako Brammingova in Holt Larsen (Bramming in Holt Larsen, 2000: 79-80) poudarjata socialno in relacijsko pogojenost kompetenc. Prva se nanaša na konkretno situacijo v kateri se delo opravlja in izpostavlja interakcijo z drugimi ljudmi, saj so posamezniki socialna bitja, ki interpretirajo svet in ga osmišljajo v relaciji z drugimi, kar pomeni, da gre za obojestransko vplivanje, posameznika in drugih, na delovno situacijo. Relacijska pogojenost pa se nanaša na kontekst in standarde, ki veljajo v določeni situaciji. Podobno razmišljata tudi Spencer in Spencer, ko pravita, da je referenčni kriterij kritičen za presojo kompetentnosti (Spencer in Spencer, 1993: 14). Gre za presojanje posameznikove uporabe znanj, izkušenj, osebnostnih lastnosti v relaciji s kontekstom v katerem se delo opravlja. Po mnenju omenjenih dveh avtorjev se kompetence oblikujejo z delom v določeni organizaciji, skozi prakso v organizaciji, zato je potrebno kompetentnost vedno ocenjevati v kontekstu določene organizacije oz. delovne situacije, ki jo opravlja posameznik. Kompetentnost je torej odvisna od treh dejavnikov: določene situacije, posameznika in organizacije. Je *praktično znanje, ki se kaže skozi delovanje posameznikov v delovnem okolju organizacije, in je (delovanje) hkrati v tem okolju sprejeto za kompetentno znotraj skupne (-ih)*

---

<sup>16</sup> V Sloveniji podobne aktivnosti izvaja Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje (CPI), ki je osrednja institucija za razvoj poklicnega izobraževanja. Center opravlja raziskovalno, razvojno in svetovalno delo in je mesto, kjer se srečujejo interesi države in socialnih partnerjev v poklicnem in strokovnem izobraževanju. CPI zbira pobude in razvija metodologije za pripravo poklicnih standardov in kompetenc, organizira raziskovanje potreb po novih znanjih, razvija metodologijo za pripravo in organizira izdelavo izobraževalnih programov poklicnega in strokovnega izobraževanja s katalogi znanj in izpitnimi katalogi za strokovna znanja in praktične spretnosti; stalno strokovno izpopolnjuje učitelje v poklicnih in strokovnih šolah, razvija učna gradiva in pripomočke. Pri pripravi in izvajanju teh nalog Centru pomagajo poklicne in strokovne šole, predvsem z delom v študijskih skupinah. Med pomembnimi nalogami Centra je razvoj kakovosti v poklicnem in strokovnem izobraževanju ter vzpodbujanje inovacijske dejavnosti. V sodelovanju z ministrstvi Center razpisuje, izbira in spremlja izvajanje projektov zagotavljanja kakovosti in inovacijskih projektov.

*prakse*<sup>17</sup>. Ali kot pravi New: *je način kako opravljamo naše delo* (New, 1996: 44). Tako so kompetence organizacijsko merilo (ne)primernosti opravljanja dela.

Kompetence posameznika v nalogi razumemo kot *aktivacijo, uporabo in povezanost* celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v organizaciji kot v družbi nasploh, omogoča uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov. Kompetenca ni le sposobnost uporabe (praktičnega) znanja (Bramming in Holt Larsen, 2000) ali posebno znanje: znanje o uporabi znanja (Svetlik in Pavlin, 2004), temveč je več kot to. Je celota zmožnosti (sposobnosti, znanje in motivacija) samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v kontekstu in okolju dane situacije. Šele ko celoto zmožnosti, samopodobe in vrednot posameznika postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja v katerem opravlja določeno vlogo ali nalogo lahko govorimo o njegovi (ne)kompetentnosti (slika 8). Standardi in zahteve dane situacije (socialna in relacijska pogojenost) torej bistveno določajo (ne)kompetentnost posameznika. Od standardov je odvisno ali bo udejanjanje dejanskih kompetenc posameznika v določenem okolju in kontekstu sprejeto za kompetentno. Kompetentnost tako daje posamezniku možnost, da se s svojim vedenjem uspešno prilagaja okolju (profesiji, organizaciji, delu, vlogi, situaciji).



Slika 8: Kompetentnost

<sup>17</sup> The practical sense displayed through actions by individuals in a organizational working context, which (actions) in the same context are deemed competent by the community(ies) of practice in which the activity is taking place (Bramming, Holt Larssen, 2000:79).

### 2.1.3 Opredelitev temeljnih pojmov

#### a) Znanje

Znanje lahko opredelimo z več vidikov<sup>18</sup> (Svetlik in Pavlin, 2004: 202). Pri objektivističnem pojmovanju je znanje od človeka ločen in prepoznaven artefakt, s katerim je mogoče upravljati, ga posredovati, ipd. Konstruktivisti menijo, da je znanje prepoznavno le v praksi, v delovanju in v interakcijah med ljudmi. Je družbeno konstruiran, kontekstualno pogojen koncept, ki je zasnovan na individualni izkušnji. Po drugi strani je znanje pogosto opredeljeno kot v kontekst postavljena informacija. Po študiji OECD (OECD, 1997 v Svetlik in Pavlin, 2004: 203) je znanje kumulativna zaloga kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih ima vsak posameznik, družina in skupnost in jih lahko uporabi pri delu ter v osebnih in družbenih situacijah. Znanje je torej informacija opredeljena z izkušnjami, resnico, presojo, intuicijo in vrednotami: gre za enkratno kombinacijo, ki posameznikom in organizacijam omogoča soočanje z novimi situacijami in spremembami.

Znanje je mogoče opredeliti skozi fenomenologijo oz. oblike v katerih se pojavlja. Pogosto je razlikovanje med tihim in eksplicitnim znanjem (Polany, 1966 v Svetlik in Pavlin, 2004: 204). Prvega Lundvall označi tudi kot formalno, kodificirano oziroma strukturirano, Nonaka pa kot deklarativno oziroma aktualno. Tacitno/skrivo/tiho znanje po Lundvally ali proceduralno/metodološko znanje po Nonaki je značilno za kompleksne in hitro spreminjajoče se situacije. Obe vrsti znanja sta komplementarni (vse v Svetlik in Pavlin, 2004: 204) .

Svetlik in Pavlin v prispevku navajata tudi različne vrste znanja, med njimi klasifikacijo Lundvalla in Johnsona, ki razlikujeta 4 vrste znanj, ki so pomembne za družbo znanja: vedeti kaj, vedeti zakaj, vedeti kako in vedeti kdo, Savage temu dodaja še vedeti kdaj in vedeti kje, nekoliko drugačna pa je Delorsova opredelitev vrst znanja (tabela 7).

Za organizacijo je zelo pomembno ali: (1) znanje obstaja le v glavah posameznikov, (2) se širi in deli med člani delovne skupine, (3) je organizirano in uporabljeno na ravni celotne organizacije. Ta razlikovanja Sanchez (Sanchez, 2003: 9) imenuje individualni, skupinski in organizacijski krog učenja.

Nekatera znanja, ki jih posameznik ima lahko direktno uporabi pri opravljanju nalog, večkrat pa mora za opravljanje nalog znanje deliti z drugimi v skupini, preden ga lahko uporabi kot osnovo svojega delovanja pri opravljanju naloge. Zato je ključni proces učenja v organizaciji tisti, v katerem posamezniki hkrati posredujejo in sprejemajo znanje s sodelavci v delovni skupini. To je individualno/skupinski krog učenja (Sanchez, 2003: 8). Pomeni, da morajo imeti posamezniki v skupini nekaj skupnega znanja, da lahko usklajeno opravljajo naloge, hkrati pa lahko to znanje tudi dopolnjujejo – z učenjem z delom (learning by doing) pridobivajo »vedeti kako« znanje in z učenjem z analiziranjem (learning by analyzing) »vedeti zakaj« znanje.

---

<sup>18</sup> Avtorja posredujeta opredelitve s strukturnega oz. statičnega in funkcijskega oz. dinamičnega vidika.

<b>Lundvall, Johnson, 1994</b>	<b>Savage, 1999</b>	<b>Delors, 1996</b>
<b>Vedeti KAJ</b> – znanje o dejstvih, v obliki informacij, lahko zapisano v bitih	<b>Vedeti KAJ</b> – strukturno znanje, vzorci	<b>Učiti se, da bi VEDELI</b> – pregledno urejene, v zakonitosti povezane informacije, znanstvene metode, urjenje pozornosti, spomina in mišljenja
<b>Vedeti ZAKAJ</b> – znanje o naravnih in družbenih zakonitostih; podlaga tehnološkemu razvoju	<b>Vedeti ZAKAJ</b> – globoko razumevanje stvari	<b>Učiti se BITI</b> – polni razvoj posameznika kot samostojne osebnosti
<b>Vedeti KAKO</b> – znati nekaj narediti; na vseh področjih, ne le v proizvodnji	<b>Vedeti KAKO</b> – veščine, postopki	Učiti se, da bi <b>ZNALI DELATI</b> – sposobnost uporabe znanja v praksi
<b>Vedeti KDO</b> – znanje komunikacije in povezovanja ljudi, ki imajo različno znanje; vedeti kdo zna kaj in kako narediti	<b>Vedeti KDO</b> – kdo mi lahko pomaga	Učiti se, da bi <b>ZNALI ŽIVETI V SKUPNOSTI IN EDEN Z DRUGIM</b>
	<b>Vedeti KDAJ</b> – občutek za čas, kdaj kaj storiti	
	<b>Vedeti KJE</b> – občutek za prostor, kje kaj narediti	

Tabela 7: Vrste znanja (Svetlik in Pavlin, 2004: 206)

Delitev znanja sta proučevala Stein in Ridderstråle, ki sta v tem procesu identificirala tri potencialne probleme: 1. Ljudje lahko vedo več, kot povedo, saj morda želijo ohraniti nekaj znanja v osebni tacitni obliki. 2. Ljudje lahko povedo več kot vedo. 3. Ljudje lahko slišijo nekaj drugače, kot je bilo povedano (Stein in Ridderstråle, 2003: 68). Delitev znanja je odvisna od ekonomskih in socialnih dejavnikov (Stein in Ridderstråle, 2003), od pripadnosti skupini, od norm profesije ali socialne mreže, katere del je posameznik ipd. (Murray in Worren, 2003). Pomembno vlogo v procesu delitve znanja v organizaciji imajo managerji. *Managerji so v največji meri odgovorni za upravljanje procesov identifikacije, evalvacije in integracije znanja, ki bodo rezultirali v oblikovanju logike delovanja organizacije* (van den Bosh in van Wijk, 2003).

## **b) Osebnostne lastnosti, sposobnosti, zmožnosti**

*Osebnostne lastnosti so trajne značilnosti po katerih se posamezniki razlikujemo med seboj. Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v značilen vzorec, ki je enkratno in neponovljivo, v njegovo osebnost* (Musek in Pečjak, 2001: 203). Osebnostnih lastnosti je zelo veliko. Med njimi pa so očitne razlike. Da bi olajšali pregled nad osebnostnimi lastnostmi, osebnost že po tradiciji delimo v štiri velika področja. To so temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba (konstitucija).

*Pojem sposobnosti* (Musek in Pečjak, 2001: 203) *zajema tiste lastnosti, ki najbolj bistveno vplivajo na naše dosežke in na uspešnost pri reševanju različnih nalog in problemov. Določajo razlike v tem kar kdo more ali zmore. Sem spadajo duševne in telesne sposobnosti (npr. moč, razne telesne spretnosti).* Med duševnimi

sposobnostmi so npr. pomembne zaznavne sposobnosti (ostrina vida). Posebno pomembne so umske sposobnosti, med njimi še zlasti inteligentnost in ustvarjalnost. *Naši dosežki pa niso odvisni samo od sposobnosti. Tudi znanje, motiviranost in razne osebnostne poteze (npr. marljivost, vztrajnost) vplivajo na dosežke* (Musek in Pečjak, 2001: 209).

*Po Lipičniku* (Lipičnik, 1998: 26) *so sposobnosti človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Zmožnosti opredeli kot zelo širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti človeka. Zato govorimo o človeških zmožnostih v širšem smislu, te so zelo raznovrstne in se nanašajo na različna področja človekovega življenja. Tako govorimo o psihičnih zmožnostih, fizioloških, fizičnih. Poleg tega lahko razlikujemo človekove zmožnosti glede na način pridobivanja teh zmožnosti. Ene je človek razvil večinoma v povezavi z dednostnimi dispozicijami, mednje spadajo vse vrste sposobnosti; druge pa si je pridobil v času svojega življenja. Med te spada znanje. Ko govorimo o zmožnostih v ožjem smislu pa imamo v mislih sposobnosti, znanje in motivacijo. Znanje, sposobnosti in motivacija so pglavitna človekova mobilizacijska sila in mu dajejo možnosti za doseganje uspeha. Ta ožja opredelitev zmožnosti je zelo blizu naši definiciji kompetence, vendar je med opredelitvama naslednja razlika: šele ko posameznik svoje zmožnosti (tj. kombinacija znanj, sposobnosti in motivov) uspešno uporabi v določeni situaciji lahko govorimo o kompetencah. Uspešnost je odvisna od konteksta, zato mora posameznik ob znanju, sposobnostih delovanja in motivih, biti pozoren še na zahteve konteksta v katerem deluje, da je v določeni situaciji (bolj ali manj)<sup>19</sup> kompetenten* (Savoleinen, 2002: 215).

### **c) Motivacija in motivi**

Motivacija izvira iz latinske besede *movere*, kar pomeni gibati se. Psihologija motivacije se ukvarja z vprašanjem, kaj nas pripelje do tega, da nekaj naredimo ali pa ne. *Motivacija povzroča in usmerja naša dejanja in zajema vse procese spodbujanja, ohranjanja in usmerjanja telesnih in duševnih dejavnosti, zato da bi uresnili cilj* (Stražišar idr, 2002: 190). *Obsega vsa gibalna našega vedenja: potrebe, nagone, motive, želje, cilje, vrednote, ideale, interese, voljo*. Nagoni in potrebe nas spodbujajo, nas potiskajo in ženejo v vedenje, zato nagone in potrebe imenujemo tudi motivacija potiskanja. Cilji, ideali in vrednote pa nam pomagajo izbrati način, kako bomo naše potrebe zadovoljili.

*Motiv je doživeta potreba (čustveno nelagodje), usmerjena k določenemu cilju, od katerega pričakujemo, da bomo z njegovo uresnitvijo zadovoljili tudi potrebo* (Rot, 1973 v Stražišar idr., 2002: 190). Motivi se običajno delijo na fiziološke, ki izvirajo iz organskih potreb in so praviloma prirojeni in psihosocialne, ki izvirajo iz nepopolnega duševnega ravnovesja. So vsi notranji dejavniki, ki vzpodbujajo in usmerjajo človekovo vedenje in zaznavanje, učenje in mišljenje. Motivirano vedenje ni vedno vzpodbujeno le s potrebami, izhodišče so lahko cilji, ki v nas obudijo potrebe in ki nas pritegnejo v motivirano vedenje.

---

<sup>19</sup> Dodal Kohont. Bolj ali manj kompetenten zato, ker je uspešnost posameznika v določeni situaciji vedno definirana na intervalu, ki natančneje določa uspešnost. Organizacije za te namene uporabljajo npr. stopnjevane opise kompetenc.

Pomembna značilnost človekovega vedenja je, da poskuša zavestno doseči določen cilj. Za zavestne motive je značilno (Stražičar idr., 2002: 194):

- Zavedamo se *cilja*, ki ga nameravamo z dejanjem doseči. Refleks ni zavestno motiviran, saj pri njem reagiramo na nek dražljaj, ne da bi se zavedali cilja, ki ga želimo z njim doseči.
- Zavestno izberemo in *sprejmemo* cilj.
- Zavedamo se tudi možnih *načinov* uresničevanja cilja.
- Zavestno je tudi *odločanje* o tem, kateremu od motivov bomo najprej sledili, če se jih pojavi več hkrati, pa tudi odločanje na kakšen način bomo uresničili cilj. Pri odločanju je prisotno mišljenje. Prav to odločanje, ki posreduje med zamisljivo in izvedbo dejanja, doživljamo kot voljo.

Mnogi psihologi menijo, da niso vsa naša dejanja zavestno motivirana, na odločitve vplivajo tudi nezavedni motivi. Pri nezavedno motiviranem delovanju lahko vemo kaj hočemo doseči, kako bomo to dosegli, ne pa tudi, zakaj hočemo prav to. Marsikdaj se ne zavedamo niti pravega cilja našega delovanja, ne vemo pravzaprav kaj hočemo. Po Freudu svojo nezavedno dejavnost podrejamo prirojenim nagonom ter privzgojenim in ponotranjenim moralnim zapovedim in idealom (Stražičar idr., 2002: 194).

#### **d) Samopodoba**

Samopodoba je celota predstav in pojmov, ki jih oblikujemo o sebi. Doživljanje samega sebe je po C. Rogersu (Rogers, 1969 v Dogša, 2002: 260), osnova človekovega vedenja, saj »jaz« oblikuje in določa vedenje. To pomeni, da je naše vedenje odvisno od tega kar si mislimo o sebi predstavniku.

Rogers je ob Maslowu, eden najvidnejših predstavnikov humanistične teorije osebnosti katere osnovna postavka je, da imamo ljudje svobodno voljo. Za proučevanje osebnosti humanistična teorija uporablja fenomenološki (osebe ne analizirajo le z vidika zunanjega opazovalca, usmerjeni so v človekovo doživljanje tj. v fenomene oz. pojave in stvari, ki jih doživljamo subjektivno, vsak po svoje, saj so prepričani, da človekovega vedenja ni mogoče razumeti brez poznavanja njegovega lastnega doživljanja) in holistični (celostno proučevanje človeka) pristop.

#### **e) Vrednote**

*Vrednote so pojmovanje ali prepričanje o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja in pojavov ter so urejene glede na relativno pomembnost* (Musek, 1993).

Vrednote so sestavni del kompetenc (Spencer in Spencer, 1993), njihov vpliv na kompetentnost posameznika pa se kaže predvsem v tem, da presegajo specifične situacije, saj iz ene vrednote izhaja več stališč. To pomeni, da usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja v določeni situaciji in tako, ob zmožnostih, sposobnostih, znanjih in motivih, v veliki meri prispevajo k (ne)uspešnosti posameznika v tej situaciji.



## 2.2 Kompetence posameznika po ravneh

### 2.2.1 Ključne/temeljne (key)/generične kompetence posameznika

Izrazi kot so ključne, »core« kompetence, ključne kvalifikacije in ključne sposobnosti so v zadnjem času opazne predvsem na področju izobraževanja, še posebej v politikah izobraževanja. Identifikacija ključnih kompetenc je pogojena s predvidevanji, da v šolskem sistemu kompetence pridobimo in jih uporabljamo na kontekstualno specifičen način (znotraj določene discipline, poklica, organizacije) in da aktivnosti v življenju potekajo v različnih družbenih in poklicnih kontekstih. To vodi v iskanje ključnih kompetenc, ki so uporabne in učinkovite v različnih situacijah, kontekstih, nalogah, in v spremenljivih okoliščinah.

*Zakaj je torej koncept ključnih kompetenc tako atraktiven? Pojem se v splošnem nanaša na multifunkcionalne in transdisciplinarne kompetence, ki so uporabne pri doseganju mnogih pomembnih ciljev, pri soočanju z različnimi nalogami in pri delovanju v nepoznanih situacijah (Weinert, 2001: 52).*

S konceptom ključnih kompetenc so povezane številne polemike in diskusije, ki izpostavljajo kriterije določanja ključnih kompetenc, različne poglede na dilemo katere kompetence definirati kot ključne, razlikovanja glede nalog in izzivov, s katerimi se danes soočajo ljudje in različna mnenja o tem, katere kompetence posameznikom prinašajo uspeh.

V zadnjih letih je bilo definiranje in identificiranje ključnih kompetenc cilj (vsaj) dveh večjih evropskih raziskav: Key competences, ki jo je izvedel Euridyce in projekta DeSeCo<sup>20</sup> v okviru OECD.

Eurydice (Key competencies, 2002) izpostavlja tri kriterije določanja ključnih kompetenc: (1) Ključne kompetence morajo potencialno prispevati k dobrobiti vseh članov družbe. Pomembne morajo biti za celotno populacijo, ne glede na spol, razred, raso, kulturo, družinske korenine ali materin jezik. (2) Biti morajo skladne z etičnimi, ekonomskimi in kulturnimi vrednotami in normami obravnavane družbe. (3) Pomemben je kontekst v katerem so ključne kompetence uporabljene. Kontekst ključnih kompetenc ne vsebuje določenih življenjskih stilov, temveč le najbolj običajne in verjetne situacije in družbene vloge v življenju pripadnikov družbe.

V raziskavi »Ključne kompetence v EU« Eurydice (Key competencies, 2002) izpostavlja naslednja področja ključnih kompetenc: komunikacija v maternem jeziku; komunikacija v tujem jeziku; informacijsko-komunikacijska tehnologija; numeričnost in matematične, metodološke in tehnološke kompetence; podjetništvo; interpersonalne in državljanske kompetence; učiti se učiti; kultura.

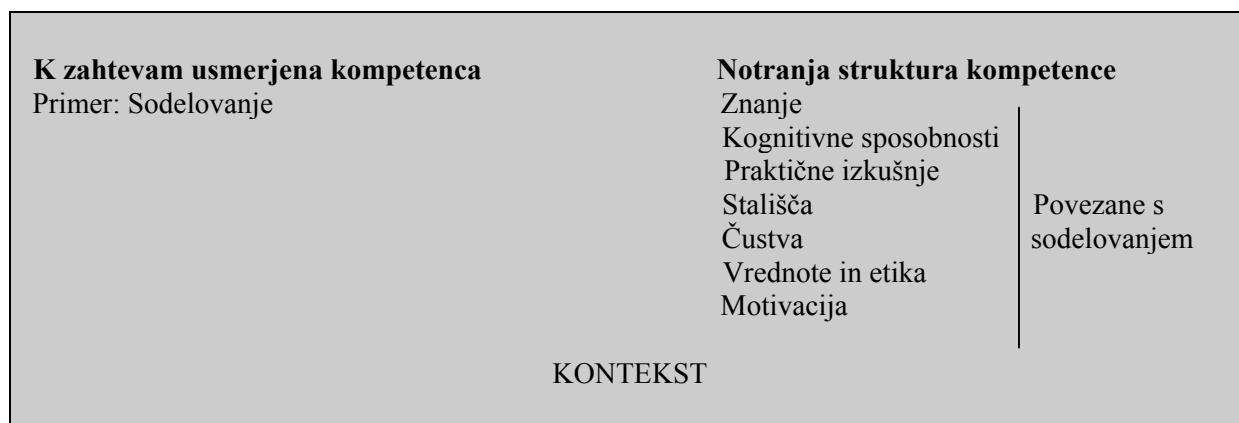
Z definiranjem ključnih kompetenc se ukvarja tudi posebna skupina OECD imenovana DeSeCo, ki *ključne kompetence definira kot kompetence, ki so pomembne na različnih področjih življenja in prispevajo k uspešnosti življenja in delovanja družbe. Kompetenca je zmožnost uspešnega izpolnjevanja individualnih in družbenih zahtev ali opravljanja nalog, ki jo sestavljajo kognitivne in nekognitivne dimenzije. Ta k*

---

<sup>20</sup> DeSeCo – Defining and Selecting Competencies- skupina za opredelitev in izbor (ključnih) kompetenc v okviru OECD.

zahtevam orientirana opredelitev omogoča, da so v ospredju kompetenc osebne in družbene zahteve s katerimi se srečuje posameznik. Vsako kompetenco sestavlja kombinacija medsebojno povezanih kognitivnih in praktičnih sposobnosti, znanj (vključno s skritim znanjem), motivov, vrednot, stališč, čustev in ostalih vedenjskih in socialnih komponent, ki jih lahko posameznik mobilizira za uspešno delovanje (DeSeCo, 2002: 8).

DeSeCo posebej poudarja, da lahko kompetence ocenjujemo le v dejanjih posameznika v določenih situacijah. *Zunanje zahteve, individualne zmožnosti ali dispozicije in konteksti so vsi del kompleksne narave kompetence* (DeSeCo, 2002: 9)



Slika 9: Zahteve definirajo notranjo strukturo kompetenc (DeSeCo, 2002: 9)

Definicija in izbira ključnih kompetenc je odvisna od družbenih vrednot. Zato je pomembna skupna vizija sveta kot normativna referenca izbora tistih kompetenc, ki bodo krepile družbeno, ekonomsko in osebno blaginjo posameznika. Osnovo identifikacije in opisa ključnih kompetenc predstavljajo tri kategorije: avtonomno delovanje, interaktivna uporaba orodij in delovanje v heterogenih skupinah (slika 10). Vse tri kategorije kompetenc upoštevajo kriterije, ki jih je razvil DeSeCo: odvisne so od normativnega okvira v katerem sta osrednja elementa demokracija in spoštovanje človekovih pravic; privzema se da so mednarodno veljavne in so nujne za spoprijemanje s kompleksnostjo modernega življenja.

<p><b>Avtonomno delovanje</b> Zagovarjanje lastnih pravic, interesov, odgovornosti, omejitev in potreb Oblikovanje in izpolnjevanje življenjskih načrtov in osebnih projektov Delovanje v okviru velike slike/večjem kontekstu</p>
<p><b>Interaktivna uporaba orodij</b> Interaktivna uporaba jezika, simbolov in teksta Interaktivna uporaba znanja in informacij Interaktivna uporaba (nove) tehnologije</p>
<p><b>Delovanje v socialno heterogenih skupinah</b> Oblikovanje dobrih odnosov z drugimi Sodelovanje Upravljanje in reševanje konfliktov</p>

Slika 10: Ključne kompetence za uspešno življenje in delovanje v družbi (DeSeCo, 2002: 12).

Robotham in Jubb ključne kompetence imenujeta *temeljne (treshold) kompetence in jih razumeta kot enote vedenj, ki jih posamezniki uporabljajo pri delu, vendar pa niso povezane z visoko uspešnostjo opravljanja dela. Temeljne kompetence ne vključujejo elementov, ki bi jih lahko šteli med pomembne aspekte kateregakoli dela, temveč bi lahko rekli, da so minimalni pogoj, ki posamezniku omogoča opravljanje kateregakoli dela* (Robotham in Jubb, 1996: 28). Ta definicija je v primerjavi s predhodnjimi ožja. Ključne kompetence se po Eurydice-ju in DeSeCo-ju nanašajo na vse sfere družbe, pri Robothamu in Jubbu pa le na sfero dela.

Raziskave kažejo, da imajo pri reševanju zahtevnih problemov največjo vlogo specifične sposobnosti in znanje posameznika, ki jih ključne kompetence ne morejo v celoti nadomestiti (Weinert, 2001: 53). Ključne kompetence so pravzaprav brez vrednosti, če posameznik nima specifičnega znanja in izkušenj, s pomočjo katerih lahko uspešno razreši določen specifičen praktičen problem. To pomeni, da lahko le s povezovanjem ključnih in specifičnih kompetenc uspešno rešujemo specifične probleme.

### **2.2.2 Delovno specifične in organizacijsko specifične kompetence**

Delovno specifične kompetence *so aspekti aktivnosti v določeni delovni vlogi, ki so povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. So atributi, ki so potrebni, da uspešno opravimo določeno delo oz. delovno nalogo* (New, 1996: 45). Skupne so pripadnikom poklicnih skupin in podobnih delovnih mest, torej vezane na podobna delovna opravila, ne glede v kateri organizaciji opravljajo svoje delo. Primer je kompetenca peka, ki mu omogoča, da oceni, kdaj mora iz peči vzeti kruh, da bo ta najboljše pečen. Na nekem drugem delovnem mestu ali v vlogi je ta kompetenca lahko nepomembna. Delovno specifične kompetence niso prenosljive med funkcijami (v organizaciji) in ne prispevajo k uspehu pri opravljanju drugih vlog ali nalog v organizaciji.

*Organizacijsko specifične kompetence so sredstva s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja kulturi organizacije, ne glede na to katero vlogo opravlja* (New, 1996: 47). Medtem, ko se delovno specifične kompetence vežejo na uspešnost posameznika v določeni vlogi, so organizacijsko specifične kompetence povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti. Gre za ujemanje kompetenc posameznika s kulturo in vrednotami organizacije. Te kompetence so v organizaciji delno prenosljive.

V projektu DeSeCo se za specifične kompetence - ne le delovno specifične, ker gre za projekt, ki skuša definirati kompetence na makro ravni - uporablja izraz področno specifične kompetence. *Gre za kompetence, ki niso uporabne na različnih področjih življenja (npr. igranje klavirja, razvoj indikatorjev neke politike), niso nujno potrebne za življenje posameznika v družbi ali so nepomembne za izboljšanje posameznikovega življenja* (DeSeCo, 2003: 10).

Delovno specifične kompetence ne morejo nadomestiti ključnih kompetenc, koncepta, ki ga DeSeCo uporablja za kompetence, ki bodo posamezniku omogočale uspešno delovanje v družbi in po mnenju avtorjev projekta predstavljajo pogoj

uspešnega delovanja vsakega posameznika v družbi. Kljub temu posredno vplivajo na položaj posameznika v družbi. Uspešnost posameznika pri opravljanju dela se običajno nagraduje in nagrada lahko posamezniku omogoči ohranjanje ali izboljšanje položaja v družbi. Delovno specifične kompetence zato posredno vplivajo na (izboljšanje) življenje (-a) posameznika v družbi.

### 2.2.3 Managerske kompetence

Konceptu managerskih kompetenc se v literaturi namenja veliko pozornosti. Zanimanje je vzbudil leta 1981 z izdajo knjige *The competent manager* R. Boyatzisa, ki smo jo že omenjali. Constable (Constable, 1988 v Jackson, 2002) managersko kompetenco na temelju Boyatzisove opredelitve veščin definira kot: *zmožnost managerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri opravljanju managerske vloge oz. zmožnost oblikovanja sistema ali sosledja vedenj, ki managerja vodijo v doseganje določenega cilja*. Tako so vse zmožnosti managerja, če jih učinkovito uporablja, kompetence.

Na osnovi omenjene definicije kompetenc managerjev se je v Ameriki in v anglosaksonskih državah oblikoval koncept generičnih kompetenc managerjev. Identifikacija kompetenc, ki so potrebne za opravljanje določenega dela je postala osnova pridobivanja, ocenjevanja, usposabljanja, nagrajevanja in razvoja managerjev v ameriških podjetjih. Hkrati so strokovnjaki želeli določiti skupine generičnih kompetenc posameznih skupin (managerji, inženirji, prodajalci,...), ki bi jim omogočile, da, glede na področje dela, pridobijo učinkovite sodelavce.

- A) **Usmerjenost k ciljem in dejanjem** (določanje ciljev in postavljanje prioritet, učinkovitost, proaktivnost, preučitev posledic, diagnostična uporaba konceptov, osredotočenost na poslovno odličnost, spremljanje sprememb in odgovor na (nepredvidene) spremembe)
- B) **Usmerjanje sodelavcev** (uporaba moči, razvoj sodelavcev, spontanost)
- C) **Upravljanje človeških virov** (realna samoocena, samokontrola, odpornost in prilagodljivost, objektivna percepcija, pozitivna naravnost, občutljivost za potrebe drugih, ustvarjanje zaupanja pri drugih, upravljanje skupine, socialna moč)
- D) **Voditeljstvo (leadership)** (samozaupanje, logično in konceptualno razmišljanje, komunikacija)

Slika 11: Model generičnih kompetenc ameriškega managerskega združenja (Jackson, 2001: 65).

Ob navedenih najdemo še druge opredelitve in različne nabore generičnih kompetenc managerjev. Z vprašanjem kaj odlikuje učinkovite managerje, torej iskanjem generičnih managerskih kompetenc, sta se ukvarjala Whetten in Cameron (Whetten in Cameron, 1993 v Rausch idr., 2001). Odgovor na to vprašanje sta poskušala pridobiti s pomočjo intervjujev s 402 managerji v javnem in zasebnem sektorju. Intervjuvanci, ki so skupaj identificirali 60 kompetenc, so največkrat navajali naslednjih 10 kompetenc: (1) verbalna komunikacija, (2) upravljanje časa in stresa, (3) odločanje, (4) prepoznavanje, definiranje in reševanje problemov, (5) motivacija in vplivanje na druge, (6) delegiranje, (7) postavljanje ciljev in artikulacija vizije, (8) samozavedanje, (9) oblikovanje timov in (10) upravljanje konfliktov. Te rezultate sta avtorja raziskave v nadaljevanju primerjala z izsledki sedmih drugih raziskav, ki so skupaj zajele nekaj tisoč managerjev. Primerjava je pokazala, da so vse raziskave identificirale podobne kompetence iz česar sta zaključila, da te kompetence največ prispevajo k uspešnosti managerjev. Na osnovi nabora sta v svojem delu o razvoju managerjev priporočila aktivnosti, s katerimi bodo managerji: (1) razvili

samozavedanje, (2) upravljali stres, (3) kreativno reševali probleme, (4) učinkovito komunicirali<sup>21</sup>, (5) imeli moč in vpliv, (6) motivirali, (7) opolnomočili sodelavce in jim delegirali naloge in (8) oblikovali učinkovite time (Whetten in Cameron, 1995 v Rausch idr., 2001: 186).

New (1996: 46) managerske kompetence veže na sodelovanje z drugimi. Pravi, da označujejo način kako človek sodeluje z drugimi ljudmi v organizaciji, pa naj gre za sodelavce, nadrejene ali podrejene. Ker skoraj vsako delo zahteva sodelovanje z drugimi, ne glede na vrsto organizacije ali nivo posameznikove vloge v hierarhiji organizacije, so managerske kompetence osnovni pogoj za opravljanje večine del. V raziskavi, ki jo je izvedel managerske kompetence deli v osem različnih skupin (New, 1996: 47):

- (1) upravljanje dejanj<sup>22</sup> vsebuje kompetence, ki se nanašajo na odločanje o dejanjih in standardih, spremljanje napredka in izbiro ustreznih dejanj glede na pričakovane rezultate,
- (2) upravljanje sprememb pomeni pripravljenost za sprejemanje odgovornosti in sprejemanje sprememb,
- (3) koordinacija označuje stalno integracijo dejanj in ljudi (sodelavcev),
- (4) kreativnost vključuje kompetence, ki omogočajo predstavljanje in izvajanje sprememb s pomočjo poznavanja problema in izvirnosti,
- (5) vodenje pomeni uspešno vplivanje na druge ljudi v relaciji z namenom ali ciljem,
- (6) motivacija označuje kompetence s katerimi posameznik ustvarja zaupanje in se zaveda, da lahko stimulira in usmerja druge,
- (7) organizacija pomeni kompetence managerja s katerimi v različnih situacijah določi potrebne vire in načine in kako bo te vire organiziral in uporabil,
- (8) načrtovanje pomeni kompetence, ki managerju omogočajo analiziranje in določanje ciljev in potencialov kot tudi zaporedja korakov s katerimi bo uspešno in učinkovito dosegel cilje.

V teh modelih je mogoče zaznati prepričanje, da so generične kompetence prisotne pri vseh zelo uspešnih managerjih. To seveda v glavnem ni res in ni potrebno. Malo verjetno je, da bo manager imel vse naštetih kompetence, pa tudi da bo opravljal vlogo, ki bo zahtevala vse omenjene kompetence. Bolj pomembno za organizacijo je, da identificira predvsem tiste, ki mu bodo pomagale pri opravljanju njegove vloge. New (1996: 45) zato predlaga, da managerske kompetence razdelimo glede na položaj managerja v organizacijski hierarhiji in na obseg njegovih izkušenj. Na ta način lahko primerjamo kompetence posameznikov, ki opravljajo podobne vloge. Managerji na različnih ravneh organizacije se razlikujejo po znanjih, izkušnjah, širini pogledov na organizacijo in organizacijsko okolje, ipd. Vse to vpliva na kompetence, ki jih imajo in razlike so najbolj očitne, če primerjamo vrhnjega managerja z začetnim nižjim managerjem. Zato je v organizaciji smiselno primerjati podobne managerske pozicije in na tak način identificirati najboljšega med boljšimi. Hkrati nabori generičnih kompetenc zanemarjajo vpliv značilnosti organizacije oz. organizacijske kulture na delo managerja.

---

<sup>21</sup> V izvirniku communicating suportively (Whetten in Cameron v Rausch idr., 2001:187).

<sup>22</sup> Prirejeno, v originalu action management (New, 1996: 46).

1. konceptualizacija
  2. upravljanje skupinskih procesov
  3. osredotočenost na vpliv
  4. diagnostična uporaba konceptov
  5. orientiranost k učinkovitosti
  6. proaktivnost
  7. samozaupanje
  8. objektivno presojanje
  9. prilagodljivost
  10. ustvarjanje in ohranjanje moči
  11. prezentacija idej
  12. numeričnost<sup>23</sup>
  13. vodenje - formalna avtoriteta
  14. vzpostavljanje internih in eksternih kontaktov
  15. mentorstvo
  16. prenos informacij
  17. predstavljanje stališč organizacije javnosti
  18. pobuda
  19. zagotavljanje miru<sup>24</sup>
  20. zagotavljanje virov
  21. pogajanje – reševanje konfliktov
  22. uporaba analitičnih tehnik
  23. interpersonalne sposobnosti
  24. razumevanje celotne organizacije kot sistema
  25. oblikovanje in izvajanje vizije organizacije
  26. komuniciranje o prihodnosti organizacije
  27. ustvarjanje vrednot in zaupanja in tako doseganje vizije
  28. preučevanje trendov
  29. prenos zamisli v storitve
  30. motiviranje
  31. poudarjanje vrednot organizacije
  32. ustvarjanje občutka navdušenja
  33. analiziranje in evalvacija predlaganih projektov
  34. integriranje nasprotujočih si perspektiv
  35. spraševanje sodelavcev
  36. odlično opravljanje nalog - ima znanja o problemih
  37. osredotočenost na rezultate
  38. vplivanje na odločitve na nižjih ravneh
  39. sprejemanje poslovnih odločitev in razporejanje virov
  40. razvoj kontekstualnih kompetenc
  41. vodenje
  42. upravljanje človeških virov
  43. vzpodbujanje kreativnosti, učenja in inoviranja
  44. sposobnosti mednarodnega poslovanja
  45. uporaba informacijske tehnologije
  46. upravljanje kompleksnosti
  47. komuniciranje
  48. sprejemanje odločitev
  49. upravljanje financ
  50. specialistično ozadje in izkušnje (poznavanje in razumevanje proizvodov in storitev)
  51. kredibilnost
  52. avtonomnost
  53. odprtost/zaupljivost
  54. empatija in razumevanje drugih
- Vključeni naslednji viri: Boyatzis (1982), Mintzberg (1975), Katz (1984), Quinn (1992), Hart in Quinn (1992), Morgan (1988) in študije primerov avtorja

Slika 12: V preteklih raziskavah identificirane managerske kompetence (Vilkinas idr, 1994: 25)

<sup>23</sup> V originalu figurehead (Vilkinas idr., 1994: 25).

<sup>24</sup> V originalu disturbance handler (Vilkinas idr. 1994: 25).

Ta vpliv je bolj opazen od 90. let naprej, čeprav je na pomen okolja v katerem se delo opravlja opozoril že Boyatzis. Prepričljiv obrat v omenjeno smer predstavlja obsežna Vilkinasova raziskava iz leta 1994, v kateri je primerjal obstoječe generične profile managerjev (slika 12).

Rezultati so pokazali, da se manjki ali presežki kompetenc v generičnih profilih - le vizija in voditeljstvo sta vsebovana v vseh – razlikujejo od organizacije do organizacije. Zato ti profili kažejo le okvirne kompetence managerja, medtem ko so kompetence določenega managerja socialno in relacijsko pogojene.

## **2.3 Dimenzije kompetenc**

### **2.3.1 Pričakovane kompetence**

Pričakovane kompetence so tiste, ki jih od posameznika pričakuje družba (v tem primeru ključne kompetence) ali kompetence, ki jih za uspešno opravljanje vlog in nalog od posameznikov pričakuje organizacija (v tem primeru organizacijsko ali delovno specifične kompetence).

### **2.3.2 Dejanske in potencialne kompetence**

Kalika (Kalika, 1998 v Key competencies, 2002: 21) loči še dejanske (competences constantées) in potencialne (competences potentielles) kompetence. Dejanske so tiste, ki jih posameznik ima in mu omogočajo uspešno opravljanje družbenih ali organizacijskih vlog in nalog, potencialne pa kompetence, ki jih posameznik ob svojih predispozicijah lahko še razvije. Prve lahko merimo in opišemo, druge pa so bolj neoprijemljive in s pomočjo različnih metod lahko bolj ali manj uspešno napovemo možnosti njihovega razvoja.

### **2.3.3 Opisane in stopnjevane (razlikovalne) kompetence**

Opisi kompetenc se uporabljajo v organizacijah (lahko pa tudi drugje, npr. na področju izobraževanja) in kažejo sliko, ki jo ima o določeni kompetenci organizacija oz. v njej zaposleni sodelavci. Je ubesedena opredelitev kompetence v okviru organizacijske kulture, torej vrednot in standardov, ki veljajo za opravljanje dela v tej organizaciji. Navajamo primer (slika 13) opisa, ki je nastal v projektu upravljanja kompetenc, ki smo ga izvajali v slovenski organizaciji s področja trgovine.

Organizacije kompetence posameznikov prikažejo na intervalih, ki določajo uspešnost posameznika pri opravljanju vlog in nalog. S tem dobimo stopnjevane kompetence oziroma opise ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji (slika 13). Raven kompetentnosti (stopnja določene kompetence) omogoča organizaciji razlikovanje med posamezniki (razlikovalne kompetence) in je na različne načine uporabna v sistemu upravljanja človeških virov, hkrati pa posamezniku daje povratno informacijo o njegovi kompetentnosti.

### **Obvladovanje sprememb**

#### Opis:

Samoiniciativno pridobivanje novih znanj, sprejemanje in dajanje pobud za novosti ter njihovo vključevanje v lastno delo in delovno okolje.

#### Stopnje:

**0 Kompetenca ni potrebna.**

**1 Posameznik nima te kompetence.**

**2 Obvladovanje osnov:** Na pobudo vodje sprejema večino novosti pri delu in se je pripravljen učiti na delovnem mestu.

**3 Obvladovanje standardnih običajnih razmer:** Samostojno sprejema in sledi novostim pri delu ter je pozoren na informacije. Pripravljen se je stalno učiti in se vključevati v zahtevnejše izobraževalne oblike.

**4 Obvladovanje nestandardnih (spremenljivih) razmer:** Novosti sprejema, jim kritično sledi, daje pobude in sprejema pobude drugih. Samoiniciativno pridobiva informacije in išče vire novih znanj. Želi se vključevati v izobraževalne oblike, se udeleževati strokovnih srečanj in poslovnih dogodkov, bere strokovno literaturo s področja dela.

**5 Sposobnost prenašanja znanja na druge:** Poleg lastnega obvladovanja sprememb spodbuja in motivira sodelavce za uvajanje novosti, za pridobivanje novih znanj, informacij in za njihovo vključevanje v izobraževalne oblike. Spremlja rezultate in učinkovitost sodelavcev, ki so bili vključeni v izobraževalne oblike. Pripravlja in predstavlja gradivo s področja dela, ki ga opravlja, za strokovna srečanja in poslovne dogodke ter tako sodelavce seznanja z novostmi in spremembami na področju.

Slika 13: Primer opisa in stopnjevanja kompetence obvladovanje sprememb

## **2.4 Razlikovanje med kompetencami posameznika in organizacijskimi kompetencami**

Za razliko od kompetenc posameznika, ki imajo izvor v psiholoških teorijah se je pojem organizacijska kompetenca/kompetenca organizacije pojavil v ekonomskih teorijah, ki so se ukvarjale z iskanjem konkurenčnih prednosti podjetja. Med njimi je najbolj pomembna teorija na virih temelječega podjetja (Penrose, 1959 v Drejer, 2002), ki smo jo predstavili v prejšnjem poglavju. Na porast zanimanja za organizacijske kompetence, ki po mnenju vseh avtorjev vključujejo tudi kompetence posameznika, so vplivala predvsem dela Drejerja (Drejer, 1969), Andrews (Andrews, 1971 v Haeuser, 2001) in Hamla in Prahalada v ZDA (Hamel in Prahalad, 1991, 1994), ki sta idejo približala širši javnosti in so jim sledili številni drugi avtorji (med njimi Thompson in Richardson, 1996; Ulrich idr., 1995; Sanchez, 2003).

### **2.4.1 Opredelitev organizacijskih kompetenc**

Organizacijsko kompetenco lahko definiramo kot *zmožnost delovanja organizacije v določenem kontekstu, ki ji omogoča spoprijemanje z zunanji izzivi* (Baitsch, 1996 v Haeuser, 2003). *Gre za celoto različnih tehnoloških zmožnosti, komplementarnih materialnih virov in organizacijskih rutin, ki tvorijo osnovo komparativnih prednosti v eni ali v več organizacijah* (Dosi idr., 2000: 3).



Po Gorsline s sodelavci (Gorsline idr., 1998) *se organizacijska kompetenca nahaja v skriti zmožnosti organizacije, ki izvira iz procesa kontinuiranega in skupinskega učenja in iz organizacijsko specifičnih sposobnosti in rutin.*

Sanchez (Sanchez, 2003: 7) *organizacijske kompetence razume kot zmožnosti organizacije, ki ji omogočajo usklajeno uporabo virov in sposobnosti za doseganje njenih ciljev.* Koncept organizacijskih kompetenc ima tri osnovne elemente: (1) koordinacijo virov in sposobnosti, (2) integracijo in uporabo virov in sposobnosti za določene namene in (3) doseganje cilja kot gonilne sile organizacijskega delovanja. Po njegovem mnenju so kompetence organizacije odvisne od treh vložkov (input), ki jih v proces upravljanja kompetenc prispevajo managerji: (1) oblikovanje ključnih ciljev organizacije, (2) definiranje specifičnih aktivnosti, ki bodo organizaciji v pomoč pri doseganju teh ciljev in (3) usklajena uporaba virov pri doseganju teh ciljev. To pomeni, da organizacije dosegajo cilje s pomočjo oblikovanja, uporabe, ohranjanja in razvoja kompetenc (Sanchez, 2003: 7). Definicija je skladna s predhodno navedenimi, posebej pa izpostavlja vlogo managementa v procesu upravljanja kompetenc.

Organizacijske kompetence so torej pogosto opisane kot znanje in sposobnosti, ki so bile skupinsko naučene v organizaciji in ki ji omogočajo, da deluje na drugačen način kot njeni tekmeci.

#### **2.4.2 Specifične in ključne kompetence organizacije**

V tekstih, ki obravnavajo kompetence organizacije so pogosto omenjene specifične in ključne kompetence organizacije. Tudi ta izraza imata pri različnih avtorjih različne opredelitve, hkrati pa ju je težko jasno razmejiti.

New (New, 1996: 45) *organizacijsko specifične kompetence definira kot cilje v skladu s katerimi posameznik v organizaciji usklajuje njegov način delovanja v okvirih organizacijske kulture, ne glede na vlogo, ki jo v organizaciji opravlja. Medtem, ko so delovno specifične in managerske kompetence direktno povezane z (uspešnostjo) opravljanja nalog posameznika, so organizacijsko specifične kompetence povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti.*

Iz definicije je razvidno, da so organizacijske kompetence in kompetence posameznika lahko zelo povezane. Tako bi lahko organizacijsko specifične kompetence na ravni posameznika definirali kot ključne kompetence, ki jih za uspešno delovanje v okviru organizacijske kulture od njega pričakuje organizacija. S tem postanejo organizacijsko specifične kompetence del ključnih kompetenc posameznika v okviru organizacije.

Po drugi strani so organizacijsko specifične kompetence, če jih primerjamo na ravni organizacij oz. med organizacijami tiste, ki so značilne za določeno organizacijo, torej jo razlikujejo od drugih. Pri tem ni nujno, da gre za ključne kompetence organizacije v skladu z opredelitvami, ki jih navajamo v nadaljevanju (glej Andrews, 1971 v Haeuser idr., 2003).

Organizacijsko specifične kompetence so lahko tako močne, da slabijo delovanje posameznika v primerih, ko jih ta v dani kulturi organizacije ne zmore prevzeti oz.

razviti. Po drugi strani nekateri avtorji trdijo, da lahko posamezniki, katerih kompetence so skladne z organizacijsko specifičnimi kompetencami z večjo verjetnostjo pričakujejo v organizaciji karierni uspeh ne glede na vlogo, ki jo trenutno opravljajo (New, 1996: 47). S tem tudi razlagajo primere kariernih premikov posameznikov med različnimi (nepovezanimi) vlogami ali funkcijskimi področji v organizaciji. Pri kadrovanju novih sodelavcev se namreč organizacija osredotoča na njihove delovno specifične kompetence. Z delovanjem posameznika v organizaciji pa te postajajo manj pomembne, za napredovanje in razvoj pa so pomembnejše organizacijsko specifične kompetence. Zato je za organizacijo izjemnega pomena, da čim prej identificira skladnost med kompetencami posameznika in organizacijskimi kompetencami, možnosti razvoja in zmanjševanja morebitnega razkoraka med obojimi in da so organizacijsko specifične kompetence vsebovane v vseh podsistemih upravljanja človeških virov v organizaciji.

Andrews (Andrews, 1971 v Haeuser idr., 2003) definira ključno kompetenco organizacije kot »razlikovalno kompetenco«, ki je organizacijsko specifična, omogoča organizaciji učinkovito odgovarjanje na izzive in razvija organizaciji lastne vzorce soočanja.

Za Thompsona in Richardsona (Thompson in Richardson, 1996: 8) so ključne kompetence organizacije grozdi razločevalnih sposobnosti, ki podpirajo delovanje organizacije na trgu in tiste značilnosti izdelkov in marketinških aktivnosti, ki jih trenutno uporablja organizacija. Komparativne prednosti ustvarjajo z:

- a) omogočanjem dostopa do pomembnih tržnih segmentov,
- b) ustvarjanjem pomembnega prispevka k dojetanju prednosti izdelka ali storitve v očeh kupcev,
- c) zniževanjem stroškov organizacije,
- d) ustvarjanjem preprek za posnemanje s strani tekmecev.

Ključne kompetence pomenijo sposobnost sinergične uporabe vrste drugih bolj specifičnih kompetenc, med njimi (Thompson in Richardson, 1996: 9):

- a) h kupcem usmerjenih tehnoloških kompetenc,
- b) procesnih kompetenc,
- c) kompetenc za ustvarjanje in upravljanje strateške arhitekture<sup>25</sup>.

Po Prahaladu in Hamelu (Prahalad in Hamel, 1994: 223) je organizacijska kompetenca splet sposobnosti in tehnologije organizacije. Predstavlja seštev ekolektivnega učenja med sposobnostmi posameznika in posameznimi organizacijskimi enotami. Da lahko sposobnost definiramo kot ključno kompetenco organizacije mora izpolniti tri kriterije: (1) ustvarjati vrednost za kupca, (2) omogočati diferenciacijo med tekmeci in (3) omogočati razširitev (extendability).

---

<sup>25</sup> Pojem strateške arhitekture sta uvedla Hamel in Prahalad, ki ga razlagata z naslednjo ilustracijo: »Ni dovolj, da si prihodnost zamišljamo, moramo jo znati zgraditi. Arhitekt mora imeti sposobnost sanjanja o stvareh, ki še niso ustvarjene. Hkrati mora biti sposoben svoje sanje prenesti na papir, ki omogoča opredmetenje sanj v realnosti. Arhitekt je torej sanjač in načrtovalec, ki spaja umetnost z inženirstvom (Hamel in Prahalad, 1994: 117). Strateška arhitektura ne traja večno. Prej ali slej preteklost postane sedanost in včerajšnje predvidevanje današnje splošno prepričanje (Hamel in Prahalad, 1994: 125).«

V nasprotju z oprijemljivimi viri se kompetence ne iz/porabijo, lahko pa po določenem času izgubijo svojo vrednost, saj so odvisne od sprememb in od sposobnosti organizacije, da ustrezno reagira na spremembe, torej, da se spreminja. *Bolj ko uporabljamo ključno kompetenco, bolj se krepi in večjo vrednost ustvarja* (Hamel in Prahalad, 1994: 229). Ključna kompetenca ni oprijemljiv vir, ki bi ga bilo mogoče izraziti v klasičnih računovodskih izkazih. Podjetje, blagovna znamka ali patent niso ključne kompetence. Ključno kompetenco oblikuje *način upravljanja* organizacije, blagovne znamke in intelektualne lastnine. S tem avtorja posebno pozornost posvečata mehkim vidikom upravljanja, tj. tistim, ki poudarjajo neoprijemljive vire in njihovo aktivacijo. Predpogoj uspešnosti organizacije je po mnenju obeh odprtost organizacije za spremembe, za spreminjanje in za drugačen način razmišljanja o konkurenci, strategiji in (sami) organizaciji (Hamel in Prahalad, 1994: 293). Definicija Hamla in Prahalada je zelo tržno usmerjena in ob tem poudarja način upravljanja kot osnovno oblikovanje in razvoja ključnih kompetenc.

Sydänmaanlakka (Sydänmaanlakka, 2002: 102) *ključne kompetence organizacije definira kot kombinacijo kompetenc posameznika, tehnologije in informacijskih sistemov, ki omogočajo delovanje organizacije. Sestavljene so iz akumulacije kompetenc, ki jih ima organizacija na voljo sedaj ali v prihodnosti za ustvarjanje dodane vrednosti za kupce. Biti morajo tako globoko vkoreninjene v organizacijo, da jih je težko posnemati in da hkrati organizaciji omogočajo razvoj novih izdelkov in storitev.* Definicija ob kompetencah posameznika in tehnologiji izpostavlja informacijske sisteme in usmerjenost v prihodnost in razvoj.

Za Bergenhenegouwena in Mojimana (Bergenhenegouwen in Mojiman, 1996: 30) so ključne kompetence organizacije edinstvene kombinacije poslovne specializacije in človekovih zmožnosti, ki se kažejo v tipičnem karakterju organizacije. Sistematično upravljanje ključnih kompetenc daje organizaciji pomembno strateško moč.

### **2.4.3 Generične kompetence organizacije**

Thompson in Richardson (Thompson in Richardson, 1996; Thompson in Cole, 1997) sta izvedla raziskavo v kateri sta na osnovi študije virov, vprašalnika in intervjujev z vodji zasebnih in javnih organizacij identificirala 32 generičnih kompetenc organizacije v osmih različnih skupinah (slika 14). *Generične kompetence organizacije so tiste, ki so potrebne za delovanje vseh organizacij in same zase hkrati niso strateško pomembne za nobeno organizacijo* (Thompson in Richardson, 1996). Po mnenju avtorjev je za vsako organizacijo nujno, da do določene stopnje razvije omenjene skupine kompetenc. Posledično je ključni izziv strateškega vodstva organizacije stalno spremljanje, izboljševanje in razvijanje organizacijskega delovanja s pomočjo različnih kompetenc. *Organizacija mora za svoj obstoj uporabljati veliko število, če ne vseh teh kompetenc, vendar se kompetence organizacij razlikujejo po pomenu in skozi čas* (Thompson in Richardson, 1996: 8).

### **A. Strateško zavedanje**

- 1.) Strateško razmišljanje in vključevanje preteklih, sedanjih in prihodnjih bistvenih vprašanj v razmišljanje.
- 2.) Spremljanje sprememb v okolju in njihovega vpliva.
- 3.) Oblikovanje in operacionalizacija prilagodljive organizacije, katere struktura in sistemi ji bodo omogočali, da se prilagaja okolju in ostane stabilna v času hitrih sprememb.
- 4.) Izogibanje zanki lastnih pravil in sprejemanje objektivnih odločitev, ki so utemeljene z ustreznimi informacijami in upoštevajo dogajanje v okolju organizacije.

### **B. Zadovoljevanje potreb kupcev/deležnikov**

- 5.) Razumevanje potreb in pričakovanj kupcev in upravljanje organizacije na način, ki bo omogočil njihovo zadovoljitev.
- 6.) Upoštevanje ključnih dejavnikov uspeha (za zadovoljevanje potreb kupcev) in njihovo ujemanje z kompetencami in sposobnostmi organizacije ob hkratnem upoštevanju prihodnjih priložnosti in tveganj.

### **C. Konkurenčna strategija**

- 7.) Razumevanje konkurenčnega okolja, izbrati kje in kako konkurirati, oblikovati učinkovite in uspešne strategije in jih stalno izboljševati.
- 8.) Približati se in ohraniti tesne odnose s kupci – jih razumeti in zadovoljiti na učinkovitejši način od konkurentov s pomočjo izdelkov in storitev, ki so drugačni in imajo višjo dodano vrednost.

### **D. Implementacija strategije in spreminjanje**

- 9.) Oblikovanje ustreznih ciljev in načrtov in njihovo doseganje, ob stalnem upoštevanju potreb po prožnosti, prilagodljivosti in spremembah.
- 10.) Implementacija načrtovanih strategij v organizaciji, udejanjanje pravih stvari.
- 11.) Oblikovati, deliti in implementirati uspešno vizijo.
- 12.) Opolnomočenje sodelavcev in njihovo motiviranje za stalno izboljševanje delovanja organizacije.
- 13.) Krepitev internih poslovnih sinergij na temelju sodelovanja in izmenjave.
- 14.) Sodelovanje v eksternih strateških povezavah.
- 15.) Prehod k novim konkurenčnim usmeritvam.

### **E. Skrb za kakovost in kupce**

- 16.) Zagotavljanje odlične kakovosti.
- 17.) Stalno izboljševanje produktivnosti in zmanjševanje stroškov brez ogrožanja standardov kakovosti.
- 18.) Oblikovanje kreativne in inovativne organizacijske klime.

### **F. Funkcijske kompetence**

- 19.) Pridobitev novih, relevantnih tehnologij in uporaba izsledkov raziskav in razvoja za nadaljnje delovanje organizacije.
- 20.) Razvoj in pozicioniranje novih izdelkov in storitev ob pravem času in s čim nižjimi stroški.
- 21.) Razvoj in vpeljevanje novih procesov za zniževanje stroškov in hitrejše sprejemanje odločitev.
- 22.) Pridobivanje, razvoj, nagrajevanje in ohranjanje človeških virov z ustreznimi sposobnostmi in kompetencami.
- 23.) Doseganje in zadovoljevanje kupcev z učinkovitimi distribucijskimi sistemi.
- 24.) Izkoriščanje potencialov informacijske tehnologije za pospeševanje hitrosti, uspešnosti in učinkovitosti pretoka in uporabe informacij.
- 25.) Ohranjanje trdne finančne osnove in sposobnost pridobivanja finančnih sredstev za prihodnje investicijske programe.

Slika 14: 32 generičnih organizacijskih kompetenc (Thompson in Cole, 1997: 158)

### G. Izogibanje neuspehom in krizam

- 26.) Izogibanje poslovnim neuspehom z oblikovanjem in ohranjanjem nenaklonjenosti krizam.
- 27.) Oblikovanje načrtov za primere neuspehov.
- 28.) Uspešno upravljanje katerihkoli kriznih situacij.
- 29.) Sprememba poslovanja, če se pojavijo kritične finančne, konkurenčne ali vodstvene težave.

### H. Etika in socialna odgovornost

- 30.) Upravljanje »zelenih vprašanj«, za izogibanje krizam ali za ustvarjanje konkurenčnih prednosti.
- 31.) Odgovorno upravljanje socialnih vprašanj.
- 32.) Zavedati se etičnih načel ter jih uporabljati pri upravljanju organizacije.

Slika 14 (nadaljevanje): 32 generičnih organizacijskih kompetenc (Thompson in Cole, 1997: 158)

Respondente, ki sta jih razdelila v dve skupini - na tiste, katerih organizacije so v zadnjem letu dosegle boljše finančne rezultate kot pred tem in na tiste katerih rezultati so bili slabši<sup>26</sup> - sta v raziskavi prosila, da na lestvici ocenijo katere od naštetih kompetenc po njihovem mnenju najbolj prispevajo k uspešnosti organizacije. Managerji organizacij, ki so bile finančno uspešnejše so kot ključne kompetence organizacije največkrat navajali spremljanje okolja, nadzor finančnih tokov in izogibanje poslovnim neuspehom. Vse spadajo v skupino »Strateško zavedanje« (slika 14). Med svojimi slabostmi pa so navajali delitev skupne vizije, opolnomočenje zaposlenih in interno sinergijo. V raziskavi identificirane ključne kompetence manj uspešnih organizacij so po mnenju njihovih vodij: spremljanje okolja, zagotavljanje kakovosti in nadzor finančnih tokov. Med kompetencami organizacije, ki jih niso dovolj razvili pa so: delitev skupne vizije, interna sinergija in inovativnost.

Managerji iz bolj in manj uspešnih organizacij so v nadaljevanju skupine generičnih kompetenc organizacije razvrstili po vplivu, ki ga imajo na uspešnost poslovanja organizacije (tabela 8).

Skupine generičnih organizacijskih kompetenc	Bolj uspešne organizacije	Manj uspešne organizacije
Strateško zavedanje	3	2
Zadovoljstvo deležnikov	6	6
Konkurenčna strategija	1	3
Implementacija strategij	3	1
Kakovost in skrb za kupce	5	5
Funkcijske kompetence	2	4
Izogibanje neuspehom in krizam	7	7
Etika in socialna odgovornost	8	8

Tabela 8: Razvrstitev skupin generičnih organizacijskih kompetenc, po vplivu, ki ga imajo za uspešnost organizacij (Thompson in Cole, 1997: 161)

Iz tabele je razvidno, da po mnenju managerjev bolj uspešnih organizacij na uspeh organizacije najbolj vpliva skupina kompetenc, ki oblikujejo konkurenčno strategijo, skupina funkcijskih kompetenc in kompetence, ki organizaciji omogočajo implementacijo strategij in strateško zavedanje. Pravzaprav identična je slika v manj uspešnih organizacijah.

<sup>26</sup> V tabeli smo jih poimenovali bolj (oz. manj) uspešne organizacije.

## Sklep

V poglavju smo želeli s pomočjo različnih opredelitev kompetenc, ki izhajajo predvsem iz psihologije, lingvistike in filozofije in so nastale v različnih obdobjih, od sredine prejšnjega stoletja do danes, oblikovati definicijo kompetenc, ki bo sodobna in bo obenem vključevala ključne poudarke v razvoju pojma. Ugotovili smo, da je opredelitev kompetenc mnogo, obenem pa je včasih težko jasno določiti meje med njimi.

Tudi opredelilne značilnosti različnih pristopov se bolj ali manj razlikujejo in vsebujejo različne poudarke: kontekstualna odvisnost kompetenc, njihova prilagodljivost in prenosljivost, proces učenja in razvoja kompetenc, razmerje med kompetenco in delovanjem, vpliv zunanjih (družbenih) dejavnikov in motivacije na kompetentnost in delovanje posameznika, uporabnost kompetenc v različnih vlogah in na različnih področjih, individualna presoja lastne kompetentnosti in osvajanja kompetenc, ipd.

Na prodor kompetenc na področje UČV so ob predstavljenih psiholoških pristopih vplivala dela McClelland, Brockbanka in Boyatzisa. Predvsem zadnji je že v svojih zgodnjih delih poudarjal kontekstualno prilagodljivost kompetenc. Še bolj pa se socialno relacijska pogojenost kompetenc in njen vpliv na prenosljivost kompetenc - v organizaciji, med različnimi sferami družbe, med kulturnimi okolji - poudarja od začetka 90. let prejšnjega stoletja naprej.

Kompetence posameznika razumemo kot *aktivacijo, uporabo in povezanost* celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v kontekstu in okolju dane situacije. Kompetence mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v organizaciji kot v družbi nasploh, omogočajo uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov. Šele, ko znanja, sposobnosti in veščine posameznika postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja v katerem opravlja določeno vlogo ali nalogo lahko govorimo o njegovi (ne)kompetentnosti. Standardi in zahteve dane situacije torej bistveno določajo (ne)kompetentnost posameznika. Iz te opredelitve je razvidna tudi razlika med kompetencami, znanjem, sposobnostmi in zmožnostmi o kateri smo govorili, ko smo opredelili temeljne konstitutivne elemente kompetenc.

V tabeli (tabela 9) so navedene ključne opredelitve kompetenc posameznika in organizacije, ki smo jih predstavili v poglavju. Razvidno je, da se za opredelitev obeh uporabljajo podobni pojmi (ključne, delovno, organizacijsko specifične, generične kompetence).

Pri tem je potrebno opozoriti na razlike, ki se kažejo, ko primerjamo pojme ključne kompetence organizacije, generične kompetence organizacije in ključne kompetence posameznika. Generične kompetence organizacije so osnovni pogoj za njeno delovanje, ključne kompetence organizacije pa ji omogočajo ustvarjanje prednosti pred tekmeci. Na drugi strani gre pri ključnih kompetencah posameznika za tiste kompetence, ki so nujno potrebne za uspešno delovanje posameznika v družbi. Torej so prve vir prednosti, druge in tretje pa osnovni pogoj za uspešno delovanje organizacije in posameznika.

<b>K O M P E T E N C E</b>	
<b>POSAMEZNIKA</b>	<b>ORGANIZACIJE</b>
Ključne/temeljne (key/treshold)/generične	Ključne (key/treshold)
Delovno specifične	Generične
Organizacijsko specifične	Organizacijsko specifične
Managerske	
<b>DIMENZIJE<sup>27</sup></b>	<b>SESTAVINE<sup>28</sup></b>
Pričakovane	Znanje
Dejanske	Osebnostne lastnosti
Stopnjevane (razlikovalne)	Sposobnosti
Opisane	Motivi
	Samopodoba
	Vrednote

Tabela 9: Kompetence

<sup>27</sup> Kompetenc posameznika.

<sup>28</sup> Kompetenc posameznika.

### **3. KOMPETENCE IN UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV V ORGANIZACIJI**

#### **3.1 Vzroki za naraščanje pomena kompetenc na področju upravljanja človeških virov v organizacijah**

Organizacija lahko na izzive odgovori le z aktivacijo človeških virov. Zato v ospredje delovanja organizacije stopa človek, ki se lahko s svojimi znanji, sposobnosti in kompetencami inovativno in kreativno spoprijema z izzivi. Skupni imenovalac med izzivi organizacije in aktivacijo človeških virov pa išče prav UČV.

Iskanje skupnega imenovalca med delovnim mestom in delavcem je v organizacijah prisotno vse od njihovega nastanka. Sistematično se je z oblikovanjem dela ukvarjal Taylor, ki je proučeval gibe in čas, ki je potreben, da se določeno delo opravi. Na ta način je določil najhitrejši način za izvedbo dela, ki je postal standard in na njegovi podlagi se je delo normiralo. K tako oblikovanemu delu so nato dodelili delavce in jih usposabljali za opravljanje vnaprej določenih gibov ter jih specializirali za ozek segment nalog. Mayo je skupni imenovalac med delovnim mestom in delavcem identificiral v zadovoljevanju potreb posameznika. Izpostavil je osebnost in potrebe zaposlenih, delo v skupinah in neavtoritarne oblike vodenja ter tako nakazal prehod od tehnične strani delovnega procesa k človeškim virom. Teorija značilnosti dela je šla še korak naprej in poudarila notranji pomen dela oz. iskanje smisla v delu, ki ga zaposleni opravljajo, opolnomočenje zaposlenih in posredovanje povratnih informacij o delovnih rezultatih. Tudi tehnični vidik delovnega procesa se spreminja in vse več organizacij pri oblikovanju delovnih mest upošteva ergonomske vidike delovnega okolja in uvaja standarde celovitega obvladovanja kakovosti. Hkrati se vir povečanja storilnosti zaposlenih išče v zagotavljanju kakovosti delovnega življenja, ki zaposlenim omogoča, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje potrebe, sočasno pa je pozornost namenjena tudi usklajevanju dela in zasebnega življenja<sup>29</sup>. Na te načine se krepi iskanje skupnega imenovalca med *delavcem* in delovnim mestom kar prispeva k uravnoteženosti obeh strani.

Bistvena sprememba, ki jo prinaša kompetenčni pristop je, da predvsem z vidika posameznika bolj zbližuje oba pola UČV tj. posameznika in organizacijo oz. delo, ki ga posameznik v organizaciji opravlja. Hkrati je pomembno, da kompetenčni pristop organizacijam omogoča prožnost, saj povezuje strateške usmeritve in vedenja zaposlenih in na ta način ustvarja konkurenčne prednosti in prispeva k uspešnemu delovanju organizacije.

*Analiza kompetenc v organizaciji se začne z analizo posameznika, ki opravlja določeno delo, pri čemer predhodno identificirane karakteristike, ki omogočajo uspešno opravljanje dela in izvirajo iz klasične analize dela<sup>30</sup> niso pomembne. Pristop*

---

<sup>29</sup> Seveda realnost ni vedno tako optimistična. Raziskave kažejo, da se delo (v Sloveniji) intenzivira (Stanojević, 2004), sočasno se povečuje stres na delovnem mestu (Gibson in Quick, 2004), prisotne pa so tudi tendence po podaljševanju delovnega časa (primer Opla in Wolksvagna v Nemčiji v letošnjem letu).

<sup>30</sup> Klasični pristop k analizi dela predstavlja Tylorjev znanstveni management, ki je poskušal s študijem časa in gibov določiti način s katerim bodo delavci dosegali postavljeno normo. Šlo je za iskanje delavcev, ki na točno



skuša z različnimi metodami (delo v skupinah, vedenjski intervjuji, najuspešnejši posamezniki, statistične metode) določiti katere karakteristike delavca so povezane z delovno uspešnostjo. Osnovno vprašanje kompetenčnega pristopa je, kaj je tisto kar posamezniku omogoča uspešno delovanje v določeni vlogi (Spencer in Spencer, 1993: 7).

S kompetenčnim pristopom lahko organizacija odgovori tudi na pritiske potrošnikov, ki želijo kvalitetne in individualizirane storitve in izdelke. Pritiske potrošnikov in naraščanje kompleksnosti nalog dopolnjujejo še procesi devolucije vloge vodij, opolnomočenja in individualne obravnave zaposlenih, ki prenašajo sprejemanje odločitev na nižje ravni organizacije. Zato se poudarja sposobnosti vodenja, procesnega, konceptualnega razmišljanja in funkcionalna, specialistična znanja na določenem strokovnem področju. Od zaposlenih se pričakuje prožnost in zavzetost za stalno učenje in usposabljanje, saj lahko le s širšim naborom znanja in s sposobnostjo njegove uporabe opravijo razširjen obseg nalog. Po drugi strani naraščajo potrebe po specifičnih znanjih, saj morajo zaposleni obvladovati vse več in vse bolj spremenljivo množico znanja.

Ko kompetence posameznika dobijo osrednje mesto v procesu UČV v organizaciji se pridobivanje in izbiranje, ocenjevanje in nagrajevanje, razvoj in usposabljanje zaposlenih in upravljanje njihovih karier izvaja na drugačen način. Lawler ta proces imenuje »kompetenčna organizacija« (*competency-based organization*) (Lawler 1993 v Lucia in Lepsinger, 1999). V kompetenčni organizaciji se spreminja tudi vloga oddelka za UČV (Bergenhengouwen idr., 1996:32). Gre za celostni pristop k UČV v organizaciji, ki vključuje vse zaposlene in poudarja načela učeče se organizacije. Še posebej je zanimiv za zaposlene, ki so kreativni in inovativni, ki želijo osvojiti nova znanja, prevzeti več odgovornosti in na ta način vplivati na svoj razvoj. Kompetenčni pristop predstavlja izziv za vsakega posameznika v organizaciji, saj izpostavlja njegove kompetence, jih poudari in nagradi. To po Sengeu (Senge, 1992) povečuje motivacijo za delo in vključenost posameznika v delovni proces, in posledično prispeva k uspešnosti organizacije.

Pogledi na dejavnike naraščanja pomena kompetenc so različni. Vatchkova (Vatchova, 2004: 4) izpostavlja naslednje:

- a) EU vzpodbuja investicije v človeški kapital kot izhodiščno točko uspešnosti poslovanja organizacij v 21. stoletju.
- b) Kompetence so sestavni del procesa oblikovanja poklicnih standardov. Znan je primer oblikovanja poklicnih standardov, ki sta ga v Veliki Britaniji izvedla NVQ in MCI<sup>31</sup>. Podobno lahko zasledimo v reformah visokega šolstva, ki se usmerjajo h kompetenčnim kurikulumom (dodal Kohont po Flood in Gerrick, 1999).

---

določen način najbolj uspešno opravljali delo. V središču obravnave je torej bilo delo oziroma delovni postopek in ne delavec.

<sup>31</sup> Aktivnosti NVQ (National Vocational Institute) in MCI (Management Charter Initiative) ter CPI (Center za poklicno izobraževanje) v Sloveniji smo omenjali v opisu britanskega pristopa k upravljanju kompetenc (Civelli, 1997). Gre za povezovanje sfere izobraževanja in gospodarstva, katere namen je z razvojem ustreznih kompetenc olajšati prehod posameznika iz izobraževalnega sistema na trg dela, kompetence pa se v tem primeru skuša identificirati predvsem z primerjanjem potreb sfere dela in ponudbe, ki jo oblikuje sfera izobraževanja. V tem primeru (ker gre za analizo na makro nivoju) se pri identifikaciji kompetenc v večji meri, kot v primeru

- c) Uvajanje standardov kakovosti, kot sta ISO in Investors in people, ki organizacijam omogočajo prevzem sistema usposabljanja in razvoja kompetenc.
- d) Razvoj zasebnih svetovalnih organizacij, ki promovirajo upravljanje kompetenc.
- e) Diseminacija teoretičnih publikacij in informacij o dobrih praksah na tem področju.

Po Hortonu upravljanje kompetenc odraža prehod od personalnega managementa, ki je izhajal iz delovnega mesta, k UČV, kjer v ospredje stopa posameznik. Upravljanje kompetenc se v organizacijah največkrat uporablja na področju usposabljanja in razvoja, ker (Horton, 2002 v Vatchkova, 2004: 5):

- a) Omogoča, da se standardi, ki jih vsi razumejo uporabijo na različnih področjih UČV v organizaciji.
- b) Managerji in zaposleni skupaj identifikacijo izobraževalne in razvojne potrebe.
- c) Omogoča organizaciji promocijo njenih vrednot in ciljev.
- d) Dopolnjuje upravljanje sprememb<sup>32</sup>.
- e) Omogoča zaposlenim, da vedo kaj se od njih pričakuje.
- f) Dopolnjuje upravljanje karier.

Mulder (Mulder, 2000: 2) na osnovi praktičnega dela v več kot 200 organizacijah izpostavlja naslednjih 8 funkcij upravljanja kompetenc:

(1) **Strateška** – Uporaba kompetenčnega pristopa omogoča usklajevanje organizacijskih ciljev in ciljev posameznika. Po eni strani ključne kompetence organizacije in kompetenčni profili posameznikov izražajo želeno smer razvoja, po drugi pa lahko organizacija s poznavanjem kompetenc zaposlenih bolj aktivira vse vire, ki jih ima na voljo za doseganje zastavljene strategije ali sprejme novo strategijo, ki je skladnejša s kompetencami zaposlenih.

(2) **Komunikacijska** – Upravljanje kompetenc v organizaciji deluje tudi kot komunikacijsko orodje. Z identifikacijo kompetenc se oblikuje jezik organizacije iz katerega je mogoče eksplicitno razbrati cilje in pričakovanja organizacije. To velja tako za organizacijo v celoti, kot za posamezne poslovne enote in skupine delovnih mest. Politika in pričakovanja organizacije so izražena transparentno, hkrati pa so jasno izražene zahteve, ki izhajajo iz potreb določene vloge ali naloge. Zaposleni lahko s pomočjo teh informacij smotrno okrepijo svoj razvoj.

(3) **Vertikalna integracija** – Z vertikalnega vidika gre pri upravljanju kompetenc za povezovanje strateških ciljev organizacije s pričakovanimi nalogami, vlogami in vedenji zaposlenih. Osredotoča se na potrebe organizacije in jih s pomočjo nalog in vlog, ki jih v organizaciji opravljajo zaposleni in na temelju predhodno določenih standardov, povezuje z njenimi strateškimi cilji. Ko se identificira kompetence, ki jih morajo imeti ali razviti zaposleni, da bodo lahko učinkovito opravljali naloge organizacije in tako dosegali zastavljene cilje, se lahko te definira in vnese v postopke, ki jih v organizaciji opravlja služba za človeške vire.

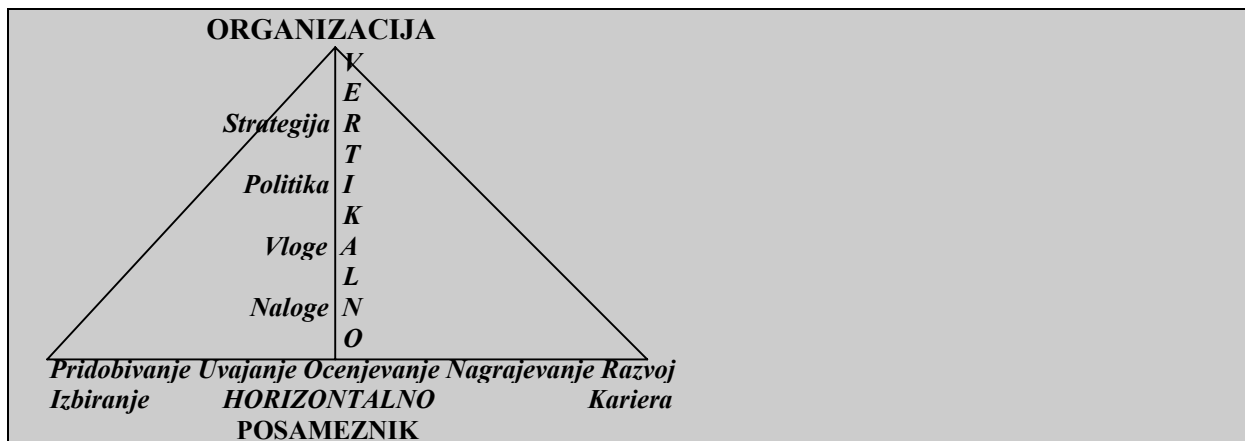
(4) **Horizontalna integracija** – Pridobivanje, izbiranje, ocenjevanje, nagrajevanje in razvoj (bodočih) zaposlenih sistematiziramo tako, da v vseh postopkih upoštevamo

---

identifikacije kompetenc v organizacijah, izhaja iz dela, ki ga bo posameznik opravljal. Več o tem glej tudi Bach in Sisson, 2003 in Flood in Gerrick, 1999.

<sup>32</sup> V originalu management of change.

kompetence oz. kompetenčne profile, ki smo jih predhodno identificirali kot potrebne za doseganje sedanjih in predvidenih strateških ciljev organizacije.



Slika 15: Vertikalna in horizontalna integracija kompetenc

(5) **Dinamičnost, prožnost** – H kompetencam usmerjeno UČV stimulira razvoj zaposlenih. Kompetenčni profili in njihova evalvacija omogočajo stalen razvoj zaposlenih v smeri zmanjševanja razkoraka med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami. Hkrati sistematično spremljanje kompetenc omogoča, da se zaposleni prilagodijo spremembam v vlogah in nalogah.

(6) **Razvoj** – Koncept kompetenc stimulira različne oblike razvoja zaposlenih. Pravzaprav je razvoj kompetenc inherentna značilnost pristopa. Organizacija lahko na spremembe uspešno odgovori le, če stalno spremlja kompetence in kompetenčne profile zaposlenih, in njihov razvoj in postopke UČV usmerja glede na spremembe v okolju.

(7) **Zaposljivost** – Določanju kompetenčnih profilov, identifikaciji dejanskih kompetenc zaposlenih in opredelitvi razvojnih aktivnosti v procesu ocenjevanja zaposlenih sledi proces učenja in usposabljanja na ali izven delovnega mesta, s čemer se izboljšujejo (interne in eksterne) zaposlitvene možnosti zaposlenih.

(8) **Izboljšanje delovanja** – Upravljanje kompetenc krepi razprave o razvoju želenih vedenj v odnosu z želenim delovanjem, kar pomeni, da se lahko pričakuje izboljšanje delovanja. Seveda, če so razprave konstruktive in izražene na ustrezen način.

Lucia in Lepsinger (Lucia in Lepsinger, 1999: 9) pa v priročniku o upravljanju kompetenc naštevata naslednje prednosti vpeljave kompetenčnega modela v organizacije:

a) Razjasnitev pričakovanj delovnega mesta in vloge.

V selekcijskih postopkih kompetenčni pristop omogoča, da se pri vseh kandidatih išče enake kompetence in karakteristike. Pri usposabljanju, razvoju in ocenjevanju ponuja opise kompetenc in standarde, ki vodijo v uspešno delovanje ter s tem usmerja k razvoju potrebnih znanj, sposobnosti in drugih karakteristik posameznika. Pri ocenjevanju in napredovanju omogoča, da se napreduje na podlagi enakih standardov (kompetenc) in da so ti hkrati pomembni za izbrane vloge. Kompetenčni profili tudi pokažejo, kaj od posameznika v določeni vlogi pričakuje organizacija (stopnje pričakovanih kompetenc) in s primerjanjem dejanskih in pričakovanih kompetenc daje osnovo za načrtovanje razvojnih aktivnosti. Skupno razumevanje

pričakovanj in potrebnih kompetenc za opravljanje nalog vpliva tudi na zadovoljstvo delavcev, fluktuacijo in doseganje strateških ciljev (Lucia in Lepsinger, 1999: 10).

b) Zaposlitev najboljših posameznikov.

c) Izboljšanje produktivnosti.

Da lahko izboljšamo produktivnost je najpomembneje, da imajo posamezniki take kompetence, sposobnosti in znanje, ki jim omogočajo učinkovito in uspešno delovanje.

d) Dopolnitev 360° metode ocenjevanja.

e) Prilagoditev spremembam.

f) Uskladitev vedenj posameznika s strategijami in vrednotami organizacije.

Kompetence lahko uspešno prispevajo tudi h komunikaciji v organizaciji, saj z njimi sporočamo vrednote organizacije in hkrati sodelavcem pokažemo, na kaj naj bodo pozorni pri svojem delovanju.

Raziskava, ki jo je opravila organizacija Behavioral technology in je vključevala intervjuje s 134 respondenti iz San Francisca je pokazala naslednje razloge za vpeljavo sistema upravljanja kompetenc v organizacije (Green, 1999: 12):

a) Povezanost intervjujev, mentorstva<sup>33</sup> in nagrajevanja z vizijo, misijo, vrednotami in kulturo organizacije.

b) Identifikacija potrebnih kompetenc za razvoj organizacije.

c) Komuniciranje pričakovanih vedenj.

d) Razjasnitev usmeritev vodstva organizacije.

e) Usmeritev pozornosti na kakovost in pričakovanja potrošnikov.

f) Zmanjšanje razkoraka med pričakovanimi in dejanskimi sposobnostmi, spretnostmi in kompetencami.

g) Razvoj in okrepitev lastnih konkurenčnih prednosti.

h) Identifikacija selekcijskih kriterijev za intervjuje.

i) Strukturiranje tem in vsebin ocenjevanja delovne uspešnosti.

j) Razvoj 360° ocenjevanja.

k) Načrtovanje nasledstev.

l) Orientacija managerjev k organizacijski strategiji in vrednotam.

m) Vzpodbuditev sodelovanja med različnimi sektorji in oddelki v organizaciji.

n) Podpora odločitvam o napredovanju.

o) Lažji prehod zaposlenih med oddelki in/ali povezanimi deli organizacije.

---

<sup>33</sup> V originalu coaching. Lahko tudi trenerstvo.

### 3.2 Vzpostavitev sistema upravljanja kompetenc v organizaciji

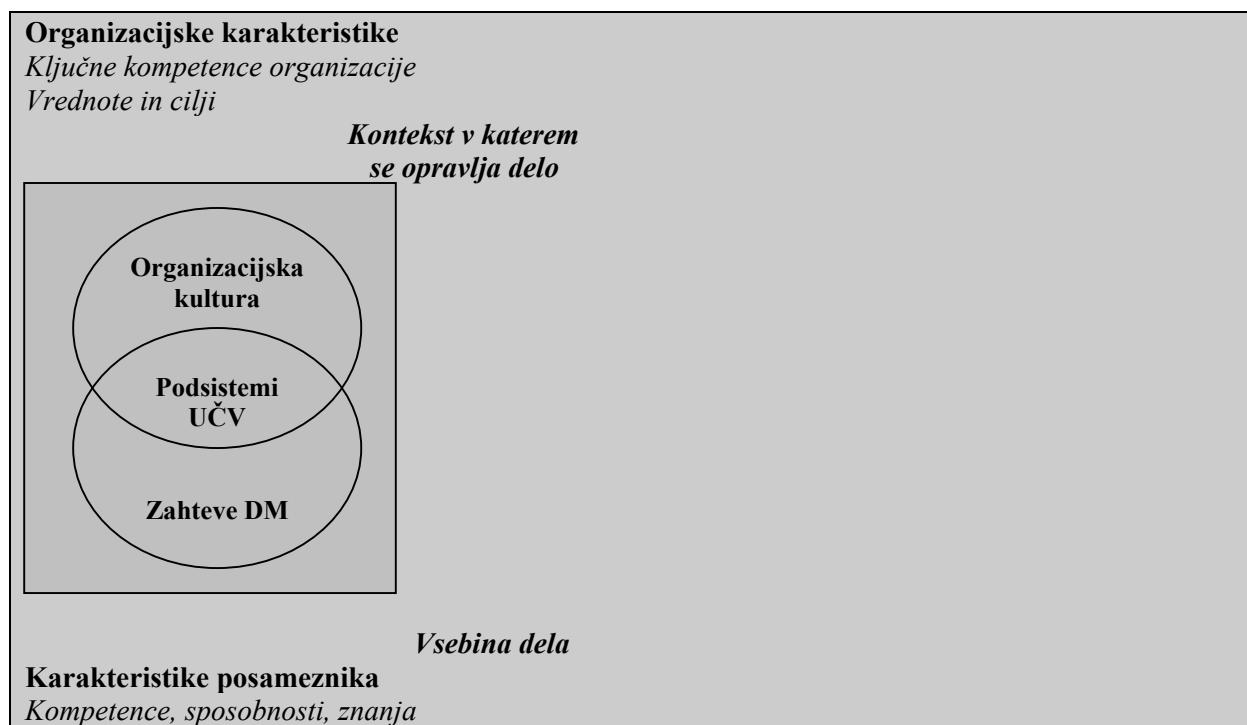
Za zagotovitev takih kompetenc v organizaciji, ki sočasno zadostijo današnjim potrebam organizacije in so usmerjene tudi v prihodnost, za pokrivanje verjetnih prihodnjih potreb organizacije, je treba v organizaciji vzpostaviti ustrezen model kompetenc kot tudi zagotoviti njegovo razvijanje (Žurga, 2003: 13).

Pri snovanju in izgradnji sistema upravljanja kompetenc je zlasti pomembno, da odgovorimo na dve temeljni vprašanji (Lepsinger in Lucia, 1999):

1. Katero znanje, sposobnosti, veščine in lastnosti so pomembne za določeno delo?
2. Katera vedenja imajo najbolj neposreden vpliv na opravljanje in uspeh določenega dela?

Osnovni namen upravljanja kompetenc v organizaciji je vzpostaviti za uporabnike enostavne metode s katerimi bodo opisali kompetence, vedeli kdaj so bile uporabljene, zaznali potencial za razvoj določene kompetence pri posamezniku in bodo znali oceniti kdaj je bila določena kompetenca uspešno uporabljena (Lucia in Lepsinger, 1999: 113).

Temelj vzpostavitve upravljanja kompetenc v organizaciji predstavlja seveda opredelitev sedanjih kompetenc. *Kompetenčni pristop sprašuje ljudi v organizaciji kaj je tisto, kar vpliva na njihov uspeh pri delu. Od njihovih odgovorov je odvisno katera vedenja so pri spremljanju dela posebej izpostavljena in katera manj. Ljudem pomaga prepoznati kaj v organizaciji pomeni uspešnost* (Lucia in Lepsinger, 1999: 155).



Slika 16: Povezovanje konteksta in vsebine dela s sistemom upravljanja kompetenc (Green, 1999: 78)

*Sistem upravljanja kompetenc odraža tako vsebino dela kot tudi kontekst v katerem se to delo opravlja* (Green, 1999: 37). UČV s pomočjo kompetenc združuje značilnosti organizacije, ki se kažejo v organizacijski kulturi, vrednotah, strategiji, ciljih in ključnih kompetencah oziroma v kontekstu v katerem se opravlja delo, in vsebino dela, ki je vsebovana v nalogah, vlogah posameznika in standardih na določenem delovnem mestu. Od vsebine dela in konteksta v katerem se delo opravlja je odvisno tudi katere kompetence posameznika so potrebne za opravljanje tega dela (slika 16).

Ko organizacija vzpostavlja sistem upravljanja kompetenc mora več pozornosti nameniti komuniciranju (Gibson in Quick, 2004: 230). Z ustreznim komuniciranjem zaposlene usmeri k spremembam in dosega, da spremembe čim bolj sprejemajo in jih v čim manjši meri zavračajo.

### 3.3 Metode identifikacije kompetenc

Pristopi identifikacije kompetenc so različni. Odvisni so od časa, sredstev, informacijske podpore, strokovnjakov, ki jih ima organizacija na voljo, od načrtovanega obsega uporabe kompetenc v sistemu UČV, od števila in vrste delovnih mest, ki jih vključimo v analizo in podobno. Našteli in opisali bomo pristope, ki jih najdemo v delih Lucie in Lepsingerja (Lucia in Lepsinger, 1999: 18) in Spencer in Spencer (Spencer in Spencer, 1993). Temu sledi kratka predstavitev pristopa, ki ga s sodelavci uporabljamo za identifikacijo kompetenc.

- a) **Metoda ugotavljanja delovnih kompetenc** (the job competence assessment method) s pomočjo opazovanja in z intervjuji z izjemnimi in povprečnimi posamezniki identificira kompetence, ki v kritičnih delovnih situacijah ločujejo obe skupini posameznikov.
- b) **Metoda modificiranega ugotavljanja delovnih kompetenc** (the modified job competence assessment method) podobno kot metoda ugotavljanja delovnih kompetenc išče razlike v kompetencah povprečnih in izjemnih posameznikov, vendar za razliko od prej opisane metode respondenti sami v pisni obliki opišejo kritične dogodke. Ta način v primerjavi s prvo metodo znižuje obseg finančnih sredstev, ki so potrebna za identifikacijo kompetenc (ni intervjuvancev, ni usmerjanja, več ljudi lahko sodeluje naenkrat), vendar je lahko kvaliteta dobljenih informacij slabša. Obenem je v primeru nejasnosti težje pridobiti dodatne informacije respondentov.
- c) Pri **metodi splošnega generičnega modela** (the generic model overlay method); organizacija kupi in prenese v svoje okolje že izdelan generični kompetenčni model za specifično vlogo ali funkcijo.
- d) Z **metodo prilagojenega generičnega modela** (the customized generic model method); organizacija primerja obstoječi, že izdelan nabor generičnih kompetenc s kompetencami, ki jih je identificirala pri izjemnih in povprečnih posameznikih v organizaciji in generični model dopolni oz. ga prilagodi okolju organizacije.
- e) **Metoda prožnih delovnih kompetenc** (the flexible job competency model method) skuša identificirati kompetence, ki bodo potrebne za delovanje posameznikov v različnih spreminjajočih se pogojih dela v prihodnosti.
- f) **Sistemska metoda** (the system method) je ob spremljanju sedanjega delovanja izjemnih posameznikov pozorna tudi na vedenja, ki bi lahko bila pomembna v prihodnosti.

- g) **Sistemska metoda osredotočenja** (the accelerated competency systems method) je osredotočena predvsem na tiste kompetence, ki imajo največji vpliv na proizvode in storitve organizacije.

Spencer in Spencer (Spencer in Spencer, 1993: 93) opisujeta tri različne metode za oblikovanje sistema kompetenc:

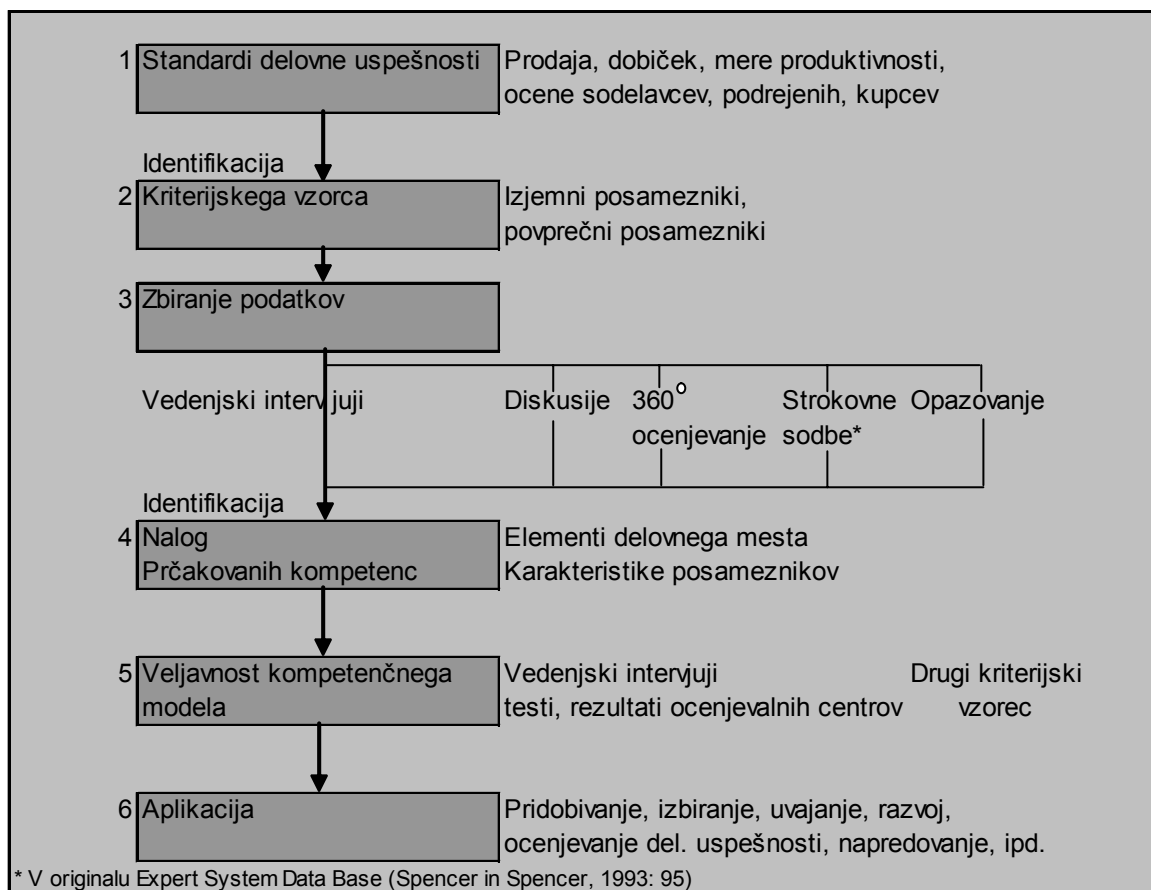
- 1.) **Klasični pristop z uporabo vzorcev na osnovi določenih kriterijev** (criterion samples).
- 2.) **Diskusije s strokovnjaki, nadrejenimi in ostalimi poznavalci** o karakteristikah, ki jih morajo imeti zaposleni za uspešno opravljanje dela. Metoda se lahko kombinira z vedenjskimi intervjuji.
- 3.) **Preučevanje posameznih nalog in prihodnjih delovnih mest** v primerih, ko v organizaciji ni dovolj posameznikov, ki bi jih lahko primerjali in na ta način identificirali izjemno in povprečno delovanje.

Klasični pristop identifikacije kompetenc sestavlja šest medsebojno povezanih korakov (Spencer in Spencer, 1993: 94, slika 17):

- 1.) Opredelitev standardov delovne uspešnosti.
- 2.) Opredelitev vzorca v skladu z določenim kriterijem.
- 3.) Zbiranje podatkov s pomočjo vedenjskih intervjujev.
- 4.) Analiza podatkov in razvoj kompetenčnega modela.
- 5.) Preverjanje veljavnosti kompetenčnega modela.
- 6.) Navezava kompetenčnega modela na podsisteme UČV.

Vedenjski intervju je na osnovi Flanaganove metode kritičnih dogodkov razvil McClelland (McClelland, 1993). V tem intervjuju zaposleni identificirajo in opišejo najbolj kritične situacije, s katerimi so se srečali pri opravljanju svojega dela. Intervjuvance posebej zanima kako se je posameznik v kritični situaciji vedel, kako je reagiral, kakšne so bile posledice njegovega vedenja, ipd. Na osnovi teh podatkov sklepajo o njegovi osebnosti, kognitivnem stilu in kompetencah. Metoda ima prednosti in pomanjkljivosti.

Spencer in Spencer (Spencer in Spencer, 1993: 98) med prvimi izpostavljata: a) empirično določanje kompetenc, b) natančne opise kompetentnosti, c) identifikacijo najbolj pogostih načinov vedenja v določeni situaciji in d) zelo specifičnih opisov primernih in manj primernih vedenj, ki jih lahko uporabimo v sistemu UČV. Po njunem mnenju je slabost te vrste intervjujev, da a) zahtevajo veliko časa in denarja, b) uspešno jih lahko izvajajo le strokovnjaki, c) ker se osredotočajo na kritične dogodke, lahko izpustijo manj izstopajoče, pa kljub temu za določeno vlogo pomembne, dogodke in d) so manj primerni za analizo velikega števila vlog oz. delovnih mest.



Slika 17: Proces identifikacije kompetenc (Spencer in Spencer, 1993: 95)

Poseben izziv je določanje potrebnih kompetenc za vloge, ki jih bo organizacija potrebovala v prihodnosti in za vloge, ki jih ali jih bo opravljal le en posameznik v organizaciji. Za ta namen Spencer in Spencer predlagata tri metode: a) predvidevanje in »ugibanje<sup>34</sup>« z diskusijami na katerih sodelujejo poznavalci dela, b) ekstrapolacija, ki vključuje povezave med elementi delovnega mesta in kompetencami (priporočata uporabo generičnih kompetenčnih modelov za posamezne poklice, ki jih lahko uporabimo kot osnovo za določanje potrebnih kompetenc na novem delovnem mestu) c) analiza enakih in podobnih del (Spencer in Spencer, 1993: 110). Največji problem vseh treh metod določanja potrebnih kompetenc za prihodnost je, da predvidevanje temelji na kompetencah, ki so za opravljanje teh del potrebne sedaj. Vendar raziskave kažejo, da se kljub (velikim) spremembam v načinu opravljanja nalog, ključni motivi, interpersonalni in kognitivni elementi kompetenc skozi čas zelo malo spreminjajo (McBer, 1987 v Spencer in Spencer, 1993: 111).<sup>35</sup>

Slabost vseh treh pristopov (klasični, diskusije in kompetence prihodnjih delovnih mest) je po našem mnenju predvsem, da v izhodišče identifikacije kompetenc postavljajo opredelitev standardov delovne uspešnosti, kasneje pa nanje niso več toliko pozorni. Res je, da težko določimo kaj je kompetentno delovanje, če nimamo

<sup>34</sup> V originalu guesstimates (Spencer in Spencer, 1993: 109).

<sup>35</sup> Avtorja navajata primer kompetence »usmerjenost k rezultatom«, ki je bila nujno potrebna za delovanje na trgu, tako v Stari Grčiji kot danes, čeprav so se med tem poslovni običaji bistveno spremenili (Spencer in Spencer, 1993: 111).



predhodno oblikovanih standardov tega delovanja, vendar menimo, da so standardi obenem neločljivo povezani z načinom in kontekstom opravljanja nalog. Zato je smiselno po začetnem definiranju standardov te spremljati tudi skozi celoten proces identifikacije kompetenc in jih po potrebi dopolniti.

Pristop identifikacije kompetenc, ki ga predstavljamo v nadaljevanju uporabljamo s sodelavci. Osnovno orodje so delavnice v katere skušamo vključiti čim večji krog dobrih poznavalcev dela iz organizacije in na ta način identificirati kompetence. Ker udeleženci znotraj izbrane poslovne funkcije (npr. komerciala, marketing,...) opravljajo različne delovne naloge je pomembno, da v delavnice vključimo sodelavce z različnimi statusi (vodje, podrejeni, sodelavci, specialisti), saj na tak način dobimo celostne povratne informacije o kompetencah, ki so potrebne za uspešno opravljanje vlog v tej funkciji.

a) Prvi korak procesa identifikacije kompetenc predstavlja analiza in pregled strateških dokumentov organizacije in določitev stičnih točk med strategijo organizacije in strategijo UČV. S tem spoznamo okvir UČV oziroma usmeritve, ki jih mora organizacija upoštevati pri graditvi sistema upravljanja kompetenc.

b) Pred izvedbo delavnice skupaj z vodstvom organizacije izberemo delovna mesta oziroma vloge, ki jih bomo proučevali.

Običajno gre za tista delovna mesta, ki so za organizacijo posebnega pomena (ključna, organizacijsko specifična, ipd.), glede na njene strateške usmeritve.

c) V nadaljevanju povabimo k sodelovanju zaposlene, ki prihajajo iz poslovnih funkcij, kjer so delovna mesta, ki smo jih izbrali za analizo.

Prosimo jih, da pred izvedbo delavnice skupaj s sodelavci izdelajo opis svojega delovnega mesta. Ta opis običajno sestavljajo naslednji elementi: kratka opredelitev vloge, ki jo opravljajo, nabor nalog, opredelitev standardov in kazalnikov delovne uspešnosti.

c) Na delavnicah opise skupaj pregledamo, jih dopolnimo, uskladimo posamezne elemente (npr. standarde in kazalnike) s predhodno identificiranimi ipd. Identificirane naloge, vloge, standardi, kazalniki in kompetence se med delovnimi mesti in/ali med udeleženci delavnice bolj ali manj razlikujejo. Zato je namen delavnice doseči konsenz o vseh ključnih elementih vloge.

d) Temu sledi induktivno določanje nabora kompetenc za posamezne vloge in njihovo opisovanje. Kompetence običajno razdelimo na dve skupini, ključne in delovno specifične. Vodja delavnice udeležence delavnice usmerja in jih vzpodbuja k opisovanju identificiranih kompetenc.

e) V naslednjem koraku identificirane in opisane kompetence stopnjujemo tj. ovrednotimo s pomočjo lestvice, ki smo jo predhodno oblikovali ter tako dobimo stopnjevane pričakovane kompetence za posamezne organizacijske vloge. Posamezne stopnje kompetenc opišemo in na ta način dobimo jasne opredelitve kompetentnosti na posamezni stopnji. S tem posameznikom tudi sporočamo katera vedenja organizacije pričakujemo na posamezni stopnji kompetentnosti.

f) Tako dobljen opis delovnega mesta skupaj s stopnjevanimi opisi kompetenc predstavlja osnovo sistema upravljanja kompetenc v organizaciji, ki omogoča njihovo navezavo na izbrane podsisteme UČV (npr. letni razgovori, 180-360° ocenjevanje, spremljanje delovne uspešnosti, usposabljanje, razvoj...).

S pristopom identifikacije kompetenc, ki ga uporabljamo oblikujemo opise kompetenc, ki jih zaposleni razumejo in uporabljajo v vsakodnevnih delovnih situacijah. Obenem, z določitvijo standardov in kazalnikov uspešnosti, vzpostavimo sistem upravljanja delovne uspešnosti, ki ga sodelavci sprejemajo. S tem je nabor kompetenc tudi relativno trajen in prispeva k stabilnosti UČV v organizaciji. Omogoča še, da se v odvisnosti od organizacijske kulture odločimo za vpeljavo sistema upravljanja kompetenc na nivoju celotne organizacije ali le parcialno (le za določene podsisteme UČV ali le za nekatere skupine zaposlenih), kar je lahko smiselno predvsem v začetnih fazah uvajanja sistema upravljanja kompetenc.

Uspešnost pristopa, ki ga uporabljamo je v veliki meri odvisna od procesov komuniciranja v organizaciji. Zato zaposlene na različne načine obveščamo o posameznih fazah projekta, o njegovih prednostih in hkrati spremljamo povratne informacije. Veliko pozornost namenjamo tudi komunikaciji z vodstvom<sup>36</sup> in podpori linijskim vodjem. Vse omenjeno vpliva na dovezetnost zaposlenih za spremembe in zmanjšuje njihovo nasprotovanje.

### **3.4 Upravljanje kompetenc v podsistemih upravljanja človeških virov v organizaciji**

*Človeške vire lahko upravljamo na različne načine. Četudi določimo in dogovorimo nek pristop je za njegovo implementacijo mogoče izbrati različne korake* (Liff, 2004: 104). V kompleksnem okolju načrtovanje kadrov, ki se opira na matematične tehnike določanja kadrovskega potreb izgublja pomen. Bolj pomembne so sposobnosti, znanja in kompetence zaposlenih, njihov razvoj in uporaba. V določeni meri je to posledica spoznanja, da se uspeh implementacije strategij skriva v ljudeh. Je pa tudi odgovor na hitro spreminjajočo se naravo dela in metod. Hendry zato pravi, da je ponudba sposobnosti in kompetenc zelo pomemben element načrtovanja kadrovskega potreb, ki pogojuje uspešnost kadrovskega načrtov (Hendry, 1995 v Liff, 2004: 104).

V dinamičnem, hitro spreminjajočem se okolju se spreminja tudi organizacijska struktura. Vse več avtorjev govori o »neomejeni/brezmejni organizaciji« (boundaryless organization), za katero je značilno, da *se zaveda omejitev, ki jih prinaša ločevanje ljudi, nalog, procesov in okolij in želi s prežemanjem vseh notranjih in zunanjih mej (med zaposlenimi in funkcijami, med organizacijo in njenimi deležniki, geografskih mej) omogočiti (prost) pretok idej, informacij, odločitev, talentov in dejanj na mesta, kjer so najbolj potrebna* (Ashkenas idr., 1995 v Barnes, 2001: 133). *Je organizacija kjer ni točno določenih pravil o članstvu* (gre za proces segmentacije v organizaciji, ki jo spremljajo prenos dejavnosti na druge izvajalce – outsourcing in prožne oblike delovnih razmerij), *pripadnosti oddelku* (proces decentralizacije, medoddelčnega sodelovanja, timskega dela) *in delovnih nalogah zaposlenih* (bolj splošni opisi delovnih mest, pomen vlog namesto specifičnih, vnaprej določenih nalog). (Miner in Robinson, 1994 v Barnes, 2001: 135). V tej organizaciji so zato najpomembnejše kompetence zaposlenih, ki jim omogočajo, da uspešno opravljajo naloge in vloge in se vključujejo v procese prostega pretoka idej, informacij, odločitev, ipd. *S prehodom od na delovnem mestu utemeljenega pristopa (job-based approach) h kompetencam (competency based approach) se spreminjajo*

<sup>36</sup> Več o tem v podpoglavje »Vloga managementa v sistemu upravljanja kompetenc«.

tudi metode upravljanja človeških virov, ki jih uporabljajo organizacije (Lawler, 1993 v Lucia in Lepsinger, 1999).

### 3.4.1 Pridobivanje in izbiranje

Uspešnost organizacije je odvisna od pridobivanja in izbiranja posameznikov, ki bodo z individualnim ali skupinskim delom v organizaciji učinkovito odgovorili na organizacijske izzive. To na drugi strani pomeni, da lahko ob neupoštevanju temeljnih značilnosti teh procesov in z neustrezno izvedbo pridobimo, izberemo in v določenih okoliščinah tudi ohranimo posameznike, ki v okviru organizacijske kulture ne bodo uspešni. Zato je bistveno, da vzpostavimo stik s tistimi, katerih značilnosti najbolj ustrezajo organizacijskim izzivom, kulturi in vlogi. Obenem pa uskladimo potrebe in interese posameznika in organizacije, saj je pridobivanje dvosmerni proces.

Tako pridobivanje kot izbiranje izhajata iz neke vrste opisa dela oziroma delovnega mesta, za njuno izvedbo pa se uporabljata dva pristopa: psihometrični (tradicionalni) in menjalni. Psihometrični pristop se osredotoča na delo in skuša z uporabo raznih metod poiskati posameznike, ki bodo s svojimi lastnostmi (osebna specifikacija) najboljše ustrezali predhodno identificiranim delovnim nalogam (opis delovnega mesta).<sup>37</sup>

Podrobni opisi nalog so za organizacije vse manj primerni, saj predstavljajo zelo statičen pogled na delo, ki ne ustreza spreminjajočim se nalogam in načinom dela. Obenem lahko *selekcija, ki temelji na predhodno identificiranih načinih opravljanja dela omejuje inovativnost, kreativnost in drugačen način razmišljanja in delovanja, s čemer lahko organizacija zapravi svoje priložnosti za spremembe in oblikovanje kreativnih rešitev* (Watson, 1994 v Nevell in Shackleton, 2004: 115).

Zato se na področju pridobivanja in izbiranja kadrov uveljavlja *menjalna perspektiva* oziroma *pridobivanje kot dvosmerni proces* (Herriot, 1984 v Newell in Shackleton, 2004; Kragelj, 1998; Svetlik, 2003). Ta perspektiva pridobivanje in izbiranje razume kot proces medsebojne izmenjave in pogajanja med organizacijo in posameznikom. Obe strani imata pričakovanja, ki so povezana z njunimi sedanjimi in prihodnjimi potrebami in vrednotami. Izbiranje in pridobivanje je proces v katerem se skozi različne faze izmenjuje vedno več informacij, da bi se ugotovilo ali med posameznikom in organizacijo res obstaja kompatibilnost. Pogajanje je omogočeno, ker tako organizacija kot posameznik, kljub relativno stabilnim vrednotam in potrebam, nimata fiksnih pričakovanj. Začne se tako, da organizacija oblikuje izhodiščna pričakovanja o potencialih posameznikov in jim jih realistično posreduje. Posreduje jim tudi čim več informacij o organizacijski kulturi in vrednotah, o delu in o priložnostih v organizaciji. Z informacijami želi pridobiti čim več kandidatov, ki se kar najbolj ujema z delom, delovnim okoljem in kulturo. Na koncu organizacija in posameznik, ki sta skozi proces izmenjave informacij in pogajanja zaznala medsebojno ujemanje stopita v pogodbeni odnos. Gre torej za ujemanje med

---

<sup>37</sup> V tem primeru gre za tradicionalni opis delovnega mesta, saj vsebuje le opis nalog, standardov in kazalnikov uspešnosti opravljenega dela. Novejši pristopi analize delovnih mest v opise delovnih mest ob nalogah, standardih in kazalnikih vključujejo še osebne specifikacije, torej osebne značilnosti in vedenja posameznikov na določenem delovnem mestu.

posameznikom (kompetence, pričakovanja, potrebe) in organizacijo (cilji, vrednote, kultura, prakse) in ne za ujemanje med lastnostmi posameznika (osebna specifikacija) in delovnim mestom (opis delovnega mesta), ki je značilno za tradicionalni pristop. *S tem postaja pridobivanje in selekcija proces ocenjevanja in socializacije hkrati, saj vpliva na pričakovanja in vedenje posameznika v organizaciji* (Newell in Shackelton, 2004: 133). Namesto nalog, ki jih bo opravljal posameznik pa v ospredje prihajajo njegove kompetence oz. vedenja.

Cilj selekcije kadrov s pomočjo kompetenčnega pristopa je izbrati posameznike, ki bodo v okvirih organizacijske kulture in vsebine dela uspešno opravljali vlogo, ki jo od njih pričakuje organizacija. Za ta namen se uporabljajo različne metode, največkrat različne vrste intervjujev in testov, s katerimi želi organizacija identificirati ali kandidati sploh imajo pričakovane kompetence, koliko se te kompetence ujemajo z pričakovanimi kompetencami v določeni vlogi, katere kompetence bo moral posameznik okrepiti ipd. V procesu selekcije kandidatov lahko organizacija identificira tudi kompetence, ki jih je posameznik razvil drugje in jih bo uspešno uporabil pri opravljanju vloge v novem okolju. Green (Green, 1999) navaja primer vprašanja s katerim lahko organizacija presoja kako posameznik rešuje probleme (slika 18).

**Slogan organizacije:**

*Vztrajno in inovativno rešujemo probleme.*

**Vedenjski opis slogana:**

*Vzamemo si dovolj časa, da temeljito opredelimo problem in opišemo korake, ki so potrebni za reševanje problema.*

**Opis potrebne kompetence:**

*Reševanje problemov: Opredelitev in opis problema v pisni obliki z opisovanjem dejstev, ki so povzročile problem; opredelitev načina rešitve problema s pomočjo ljudi (sodelavcev), ki dobro poznajo problem; prepoznavanje korakov, ki so potrebni za rešitev problema.*

**Možno vprašanje na intervjuju za določeno delovno mesto:**

*Opišite primer, ko ste uspešno uporabili vaše inženirske sposobnosti pri določanju korakov za opredelitev problema in njegovo rešitev.*

**Lestvica za ocenjevanje odgovora kandidata:**

*Visoka kompetentnost: Vzame si dovolj časa za objektivno opredelitev in pisni opis problema in našteje korake za njegovo reševanje. Opiše kako se je vedel pri reševanju problema.*

*Srednja kompetentnost: Vzame si nekaj časa za opredelitev problema in opredeli okvirni načrt za njegovo reševanje. Med reševanjem problema je obvladoval svoje vedenje (čustva, občutki).*

*Nizka kompetentnost: Ni si vzel dovolj časa, da bi opredelil problem in način njegove rešitve. Na problem je reagiral na način, ki je zaviral njegovo rešitev.*

Slika 18: Primer navezave kompetenc na intervjuje (Green, 1999: 67)

Kako se torej selekcija s pomočjo kompetenc loči od tradicionalnega pristopa?

1. V ospredju raznih metod, ki se uporabljajo v fazi selekcije so vedenja oz. kompetence posameznika, ki mu omogočajo, da bo uspešno opravljal organizacijsko vlogo.
2. Te kompetence hkrati podpirajo strategijo organizacije in zato so postopki selekcije, skladni s strateškimi usmeritvami organizacije. To pomeni, da organizacija želi pridobiti posameznike, ki bodo sposobni uspešno implementirati strateške usmeritve.

3. Ker temelji na pričakovanih vedenjih v organizaciji se skozi proces selekcije v večji meri odraža organizacijsko kulturo, kar hkrati olajša iskanje skladnosti med pričakovani kandidata in organizacije.

Bistveno je, da na kompetencah utemeljena selekcija kandidate ločuje glede na njihovo kompetentnost v kontekstu organizacijske kulture in ne glede na naloge, ki jih bodo v organizaciji opravljali. Raziskave kažejo, da ujemanje med organizacijsko kulturo in posameznikom vpliva na pripadnost, zadovoljstvo zaposlenih in stopnjo fluktuacije (O`Reilly idr., 1998 v Nelson, 2001: 141), kar se posledično odraža v delovanju posameznika in organizacije kot celote.

Prednosti upravljanja kompetenc na področju selekcije so še (Lucia in Lepsinger, 1999):

- a) Strokovnjaku za UČV zagotavlja celostno informacijo o kompetencah, ki so potrebne za opravljanje določene vloge oziroma nalog v organizaciji.
- b) Z njim tudi kandidat pridobi celostno, jasno in realistično informacijo o tem, kaj pri opravljanju določene vloge od njega pričakuje organizacija.
- c) Ker temelji na menjalni perspektivi je verjetnost znižanja stroškov selekcijskih postopkov večja<sup>38</sup>.
- d) Strokovnjaku za UČV olajša potek selekcije in kandidate selekcionira na osnovi enakih kriterijev.
- e) S selekcijo na osnovi kompetenc lahko že zelo zgodaj ugotovimo katere kompetence mora kandidat okrepiti ali razviti s čemer v primeru izbire takega kandidata lažje in hitreje opredelimo razvojne korake.

### **3.4.2 Razvoj človeških virov in upravljanje karier**

*Varnost posameznika bo v prihodnosti izhajala iz njegove zaposljivosti in ne njegove zaposlitve* (Kanter, 1989 v Newell, 2004: 219). Z drugimi besedami to pomeni, da se morajo posamezniki osredotočiti na razvoj sposobnosti, znanj in kompetenc s katerimi bodo zanimivi za delodajalce. Obenem lahko organizacije dosežejo cilje le s pomočjo inovativnih in kreativnih človeških virov. Tako vedenje pa zahteva motivirane in predane zaposlene.

Vse omenjeno združuje sistem razvoja človeških virov v organizaciji. De Simone in Harris (de Simone in Harris, 1998: 3) razvoj človeških virov opredelita kot splet preišljenih sistematičnih in planiranih aktivnosti v organizaciji, ki zagotavljajo, da se zaposleni seznanijo in opremijo z nujnimi znanji, veščinami in kompetencami za opravljanje sedanjih in prihodnjih zahtev na delovnem mestu. Aktivnosti na področju razvoja človeških virov se začnejo z vstopom posameznika v organizacijo in se nadaljujejo skozi njegovo celotno kariero, ne glede na to, na katerem mestu dela. Cilj razvoja človeških virov pa je z izobraževanjem, usposabljanjem in upravljanjem kariere posameznika zagotoviti razvoj organizacije.

---

<sup>38</sup> Stroški selekcijskih postopkov niso odvisni le od ujemanja med posameznikom in organizacijo, temveč v veliki meri tudi od vrste in števila metod, ki jih v teh postopkih uporabimo.

Za zagotavljanje razvoja kompetenc je treba v organizaciji razviti in/ali vzpostaviti sistem izobraževanja in usposabljanja na osnovi kompetenc. Ta sistem predstavlja nabor priložnosti za izboljšanje delovanja v organizaciji, opredeli in razvija ključne kompetence za delovna mesta in pomaga organizaciji, da dosega zastavljene cilje (Shandler, 2000 v Žurga, 2003: 13).

Program razvoja kompetenc služi dvema osnovnima namenoma:

1. Zagotavlja pregleden sistemski pristop, ki je usmerjen k izboljšanju delovanja na osnovi izboljševanja kompetenc;
2. Nazorno prikaže korake celotnega procesa učenja, prednosti oziroma močna področja organizacije ter področja, na katerih so potrebne izboljšave oziroma razvoj.

Za implementacijo kompetenc na področju usposabljanja in razvoja so potrebne štiri stvari (Lucia in Lepsinger, 1999: 124):

1. Nabor vedenj, ki opisujejo kompetence na delovnem mestu/v delovni vlogi.
2. Proces identifikacije, ki pokaže koliko ljudje sedaj uporabljajo kompetence.
3. Zavedanje zaposlenih o možnostih usposabljanja in razvoja, s katerimi bodo razvili kompetence.
4. Celovit sistem usposabljanja in razvoja s katerim bodo zaposleni premostili razkorak med pričakovanimi in dejanskimi znanji, sposobnostmi in kompetencami.

Literatura navaja različne pristope k razvoju kompetenc v organizaciji. Brisco (Brisco, 1996 v Žurga, 2003: 13) je opredelil štiri: na osnovi podatkov, na osnovi vrednot, na osnovi strategije in na osnovi učenja. Značilnosti, prednosti in slabosti so podani v tabeli 10.

Osnova	Opis	Prednosti	Slabosti	Vključitev v organizacijo
<b>Podatki</b>	Kompetence temeljijo na vedenjskih podatkih nadrejenih o trenutni in pretekli delovni uspešnosti. Podatki so vrednoteni glede na povprečne in dobre izvajalce.	Temelji na dejanskih vedenjih. Vključuje vodje, pretežno preko intervjujev. Pristop podpira razvoj kompetenc, preko uporabe koristih ilustrativnih primerov.	Opazovana in merjena vedenja niso nujno odraz porajajočih se in bodočih potreb po kompetencah. Pristop lahko izpusti neotipljive in težko merljive kompetence, zahteva veliko finančnih sredstev, časa in človeških virov.	Pristop se najbolj vključuje v organizacije, kjer so vodje zagotovili zapise in podatke o svojem delovanju, in kjer so poslovne potrebe kontinuirane in predvidljive.
<b>Vrednote</b>	Kompetence temeljijo (formalno ali neformalno) na normativnih ali kulturnih vrednotah, katerih nosilec je določen manager v organizaciji.	Vrednote imajo veliko motivacijsko moč; včasih lahko zagotovijo strateške usmeritve in kontinuiteto skozi daljše časovno obdobje.	Slabo izbrane vrednote lahko peljejo v zgrešene in neustrezne kompetence. Možne so težave pri opredelitvi vedenj, skladnih z vrednotami. Razvoj takih kompetenc lahko spremlja premalo natančnosti.	Najbolj primeren je ta pristop v organizacijah, kjer so vrednote ključ organizacijske identitete in uspeha. Lahko je primeren tudi takrat, ko je prihodnost negotova.
<b>Strategije</b>	Kompetence temeljijo na anticipirani prihodnosti in predstavljajo proaktivne ali reaktivne odzive na prihodnost, v obliki napovedanih potreb po kompetencah.	Kompetence temeljijo bolj na prihodnosti kot na preteklosti. Vodje se osredotočajo na pridobivanje novih veščin. Pristop se uspešno vklaplja v organizacijske napore pri uvajanju sprememb.	Možne so napačne predpostavke o prihodnosti organizacije, oziroma načrtovani so neustrezni odzivi organizacije na bodoča dogajanja. Sili v špekuliranje s kompetencami, namesto, da bi jih vezal na dejanska vedenja.	Pristop je primeren za organizacije z jasnimi in novimi strateškimi usmeritvami, posebej za organizacije z zelo negotovo prihodnostjo in/ali tiste, kjer vrednote niso močne.
<b>Učenje</b>	Kompetence poudarjajo zmožnosti in veščine, ki jih imajo managerji glede na njihovo zmožnost osvajanja novih kompetenc in prilagajanja spremenjenim vlogam, okoliščinam in okoljem.	Kompetence osredotočajo vodje na stalni razvoj zmožnosti s katerimi se prilagajajo hitro spreminjajočemu se okolju. Angažira več osnovnih in trajnih dimenzij osebnosti.	Ob izključni uporabi tega pristopa je možna opustitev drugih pomembnih, že vzpostavljenih kompetenc. Lahko se izkaže kot preveč nejasen pristop za vodje in za UCV strokovnjake.	Pristop je najbolj uporaben v organizacijah, ki se soočajo z zelo spreminjajočim se okoljem, ko se ne morejo zanesti na strategije ali celo ne na vrednote, ki bi veljale za napovedljiva časovna obdobja.

Tabela 10: Pristopi k razvoju kompetenc (Brisco, 1996 v Žurga, 2003: 14)

Lucia in Lepsinger (Lucia in Lepsinger, 1999) navajata naslednje koristi upravljanja kompetenc na področju razvoja:

- a) Razvoj je osredotočen samo na tiste kompetence zaposlenih, ki so tesno povezane z učinkovitim opravljanjem dela, kar tudi zaposlene usmerja k izbiri tistih usposabljanj in izobraževanj, ki krepijo prej omenjene kompetence.

- b) Razvoj postane strateško pomemben podsistem UČV, saj usklajuje kompetentnost zaposlenih s strateškimi usmeritvami organizacije in tako optimizira njeno delovanje.
- c) Razvojne aktivnosti (ti. plani izobraževanja) izhajajo iz dejanskih potreb zaposlenih in oddelkov, kar preprečuje njihovo podvajanje.
- d) V navezi s sprotnim ocenjevanjem kompetentnosti posreduje razvojni službi povratne informacije in ji na ta način omogoča, da se ažurno odzove na potrebe.

V nadaljevanju želimo izpostaviti prednosti, ki jih kompetence prinesejo organizaciji in posamezniku na področju upravljanja karier ter umestiti koncept kompetenc v teoretični okvir upravljanja kariere.

Razvoj kariere se danes razume vsaj na dva načina: (1) kot glavni motivacijski vzvod za motivacijo zaposlenih (Dular, 2002) in (2) kot instrument vplivanja na spremembo organizacijske kulture (Cvetko, 1999)<sup>39</sup>.

Kljub veliki raznolikosti karier obstoji nekaj kariernih vzorcev, ki jim vsak posameznik sledi in temeljijo na posebnih potrebah in željah, ki jih skuša uresničiti, zadovoljiti v svojem zaposlitvenem obdobju. Driver omenja štiri karierne vzorce (tipe): (1) navpična ali vertikalna kariera, (2) prehodna ali horizontalna kariera, (3) stalna ali stabilna kariera ter (4) spiralna ali ciklična kariera (Driver v Cvetko, 1999).

Slednja je za upravljanje kompetenc posebej zanimiva, saj poudarja mobilnost ključnih kadrov v okviru organizacije (v osnovi tudi med organizacijami) in razvoj njihovih kompetenc. Za ta tip kariere velja, da posameznik od časa do časa prevzema povsem nove naloge, delovna mesta. Vključi se v posamezno karierno področje za določen čas, nato ga zapusti in vstopi na drugo področje. Tistim, ki sledijo temu vzorcu, status ne pomeni veliko, mnogo bolj pa cenijo raznolikost, kreativnost na delovnem mestu in osebno rast.

Kot razlaga Cvetko (1999: 60), je model načrtovanja razvoja kariere pri posamezniku sestavljen iz več korakov: pogled v notranjost, pogled v zunanost in pogled naprej. V prvem koraku se identificira tiste kritične dejavnike, ki so ključni za posameznikov uspeh in zadovoljstvo pri delu (vključuje nekakšen *pogled v notranjost*). Sledi drugi korak, ki vključuje *pogled v zunanost*: gre za razumevanje širših, organizacijskih potreb ter za razvijanje »središča« kariere. Ko postane posamezniku jasno, kdo je in kaj lahko ponudi organizaciji, si lahko med informacijami v organizaciji izbere smer razvoja, ki mu ustreza. Tretji korak zajema *pogled naprej*: proces izbire ciljev in načrta akcije, da se doseže primeren rezultat za posameznika in za organizacijo).

---

<sup>39</sup> V poznih osemdesetih in devetdesetih letih je poraslo število organizacij, ki so namesto programov za ciljne skupine znotraj organizacije razvoj kariere uporabile za podporo (kot agenta) pri ustvarjanju razvojne organizacijske kulture v organizaciji. Razvijanje kariere je postalo orodje s katerim se je dalo pomembno vplivati na organizacijsko kulturo in tako vzpodbuditi in kreirati proces razvijanja te kulture. Glavni cilj današnjega razvoja kadrov je spremeniti obstoječo, sedanjo organizacijsko kulturo, v novo razvojno kulturo. Ta razvojna kultura je primerljiva z »učečo se organizacijo« kot jo je v tem pojmu prikazal Peter Senge: Učenje je povečevanje sposobnosti. Učenje je nekaj takega kot izgradnja sposobnosti za izgradnjo nečesa, kar predhodno ne moreš narediti...Je globoko povezano z akcijo. Senge je opredelil učečo se organizacijo z »organizacijo, ki nenehno povečuje svoje kapacitete z uresničevanjem svoje prihodnosti.« (Cvetko, 2002:89)



Na osnovi pogleda v lastne potrebe in v potrebe organizacije pridemo do strateškega načrtovanja kariere. To je povezava med posameznikovimi cilji in usmeritvijo ter potrebami organizacije, ki poteka skozi izgradnjo skladnega načrta aktivnosti.

Povzemamo sedem korakov za upravljanje kariere, ki so jih leta 1996 v okviru karierne teorije, ki temelji na spoznavno informacijskem postopku predstavili Petersen, Sampson, Reardon in Lenz (Petersen idr., 1996 v Zunker, 1998: 71-75): (1) uvodni intervju, (2) predhodna ocena, (3) določitev kariernega prepada z definicijo problema in analizo vzrokov, (4) oblikovanje kariernih ciljev, (5) priprava individualnega načrta učenja, (6) izvršitev individualnega načrta učenja in (7) pregled uresničenega iz načrta, ki naj bi bistveno prispevali k učinkovitemu UČV. Vendar pa je treba poudariti, da so koraki, predstavljeni v modelu razvijanja kariere, v praksi redkokdaj tako jasno postavljeni v red.

Model upravljanja kompetenc organizaciji in posamezniku na področju upravljanja karier prinese veliko, predvsem z dveh vidikov:

1. Kompetence posameznika so socialno in relacijsko pogojene, kar pomeni, da se razvijajo v relaciji z drugimi (sodelavci) in hkrati presojujejo, glede na kontekst in kulturo v katerem se delo opravlja. Z vidika posameznika in presojanja njegove kompetentnosti se torej v okviru upravljanja kompetenc soočata pogleda »navzven« in »navznoter«. Metode identifikacije kompetenc, če omenim le 360° in spremljanje kompetenc, ki ga izvajajo vodje, prej omenjena pogleda krepijo, usmerjajo posameznika na oblikovanje samoocene in mu hkrati dajejo povratno informacijo o njegovi kompetentnosti. Tudi oddelek in/ali strokovnjak za upravljanje kariere na podlagi povratnih informacij, ki jih pridobi z metodami identifikacije kompetenc usmerja posameznika in mu pomaga pri oblikovanju »pogleda naprej«.
2. Kompetence posameznika se ne razvijejo v kratkem času, prav tako so modeli upravljanja kariere usmerjeni na obravnavo posameznika, ki traja neko daljše obdobje. Oba koncepta poudarjata nujnost povezave posameznika s strateško poslovnimi potrebami. To pomeni, da gre tako upravljanje kariere in kot razvoj kompetenc v isto smer, najpomembneje pa je, da je oboje medsebojno usklajeno. Na ta način se v organizaciji vzpostavi horizontalna integracija kompetenc v postopke UČV, torej tudi v upravljanje karier, s čemer se nadalje prispeva k usklajevanju kompetenc posameznikov s širšimi cilji organizacije oz. k vertikalni integraciji kompetenc. Medsebojno povezavo kompetenc, razvijanja kariere in ocenjevanja delovne uspešnosti lepo ilustrira Simonsen (več o tem glej Simonsen v Cvetko, 2002: 87 in 116).

S sistemom upravljanja kompetenc se lažje načrtuje karierno pot posameznika v organizaciji. Zaposleni s pomočjo kompetenčnega pristopa, ki je običajno kombiniran z metodo ciljnega vodenja, spoznajo strateške cilje in kulturo organizacije. Hkrati spoznajo poslovno funkcijo, kjer delo opravljajo in navezavo te funkcije na ostale funkcije, ter nenazadnje, poznajo svoje kompetenčne prednosti, kar spet prispeva k postopkom upravljanja karier, v smislu načrtovanja nasledstev, prevzemanja novih zadolžitev in horizontalnih prehodov (obogatitev dela, rotacija, prehod v drugo poslovno funkcijo, ipd.).

Teorij, ki obravnavajo kariere je mnogo. Cvetko (2002), de Simone in Harris (2001) in Greenhouse (2000) jih sistematično predstavljajo. Na tem mestu bi izpostavili le eno, ki kaže na povezave med upravljanjem kompetenc in karier. To je Krumboltz-Plovnickova teorija učenja, ki spada med teorije medsebojne prilagoditve posameznika in organizacije. (Krumboltz in Krumboltz-Plovnick v Cvetko, 2002: 29 in 32-33). Teorija se v osnovi ukvarja s kariernim in življenjskim izborom posameznika. Obenem sovпада z novejšimi razširjenimi definicijami kariere, ki vežejo kariere na družino in prosti čas. Za razvoj kompetenc namreč ni pomembna le delovna kariera, temveč je pomembno tudi, da posameznik razvija kompetence zunaj organizacije, da v prvi vrsti sam (pogled navznoter) definira kaj je zanj pomembno in kaj, katere kompetence bo razvijal. Šele z jasnim pogledom navznoter, ki se oblikuje znotraj in zunaj organizacije, bo lahko posameznik razvijal kompetence, ki mu bodo omogočale usklajeno delo z drugimi in hkrati sledile zastavljenim ciljem organizacije.

V tej teoriji proces kariernega uresničevanja vključuje štiri faktorje: a) genetsko obdaritev in posebne sposobnosti, b) pogoje in dogodke v okolju, c) učenje na izkušnjah in d) razvijanje seta sposobnosti.

Teorija temelji na predpostavki, da je temeljni cilj razvoja posameznika razviti njegove sposobnosti prilagajanja in upravljanja sprememb. To mu omogoča učenje. Tako je poseben poudarek na učenju, ki danes postaja temeljni prilagoditveni mehanizem posameznika na spremembe. Izpostavlja tudi odgovornost posameznika za lasten razvoj, kar se sklada s prenosom odgovornosti od organizacije na posameznika. Tudi s kompetenčnim pristopom želimo doseči podobno, tj. pri posamezniku razviti kompetence, ki mu bodo omogočale, da bo lahko skladno s svojimi motivi in interesi uspešno uporabil svoje sposobnosti, izkušnje, znanje, itd., v določeni delovni situaciji, ter se hkrati razvijal na podlagi izidov ukrepov (action outcome) (Krumboltz v Černigoj-Sadar, 2002). Pravzaprav gre pri razvoju kompetenc za podobne faktorje oz. faze, kot jih navaja Krumboltz, z razliko, da se za set sposobnosti uporablja termin kompetentnost. Krumboltz poudarja, da se vsak posameznik različno uči iz izkušenj v življenju, kar vodi v razlike v razvoju kariere in oblikovanje različnih učnih stilov. Posameznik si pridobi posplošitve opazovanja sebe preko pozitivnih in negativnih izkušenj. V okviru kompetenčnega pristopa in socialno-relacijske definicije kompetenc se lahko to doseže s posredovanjem povratnih informacij sodelavcev, vodij in nenazadnje z ustrezno obravnavo v postopkih upravljanja kariere. Koncepti učnih stilov, ki jih je opredelil skupaj s Polickom (konvergentni - eksperimentiranje, divergentni - opazovanje, asimilativni - abstrakcija in akomodacijski - izkušnje) so bili v nekaterih organizacijah vključeni v oblikovanje programov za razvoj karier pri posamezniku. Programe so oblikovali tako, da so postopke upravljanja karier osredotočili na posameznika, jih prilagodili njegovemu načinu učenja in teorijo aplicirali v praksi.

Tudi kompetenčni pristop postavlja v središče obravnave posameznika, prilagoditve razvojnih oz. kariernih pristopov posamezniku, glede na njegov učni stil, pa so sicer možne, vendar v realnosti mnogokrat povezane še z drugimi situacijskimi faktorji (izvedba, število strokovnjakov v organizaciji, segment internega trga dela na katerem se posameznik nahaja, ključnost delovnega mesta, stroški, itd.) in zato bolj ali manj izvedljive.

### 3.4.3 Ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje

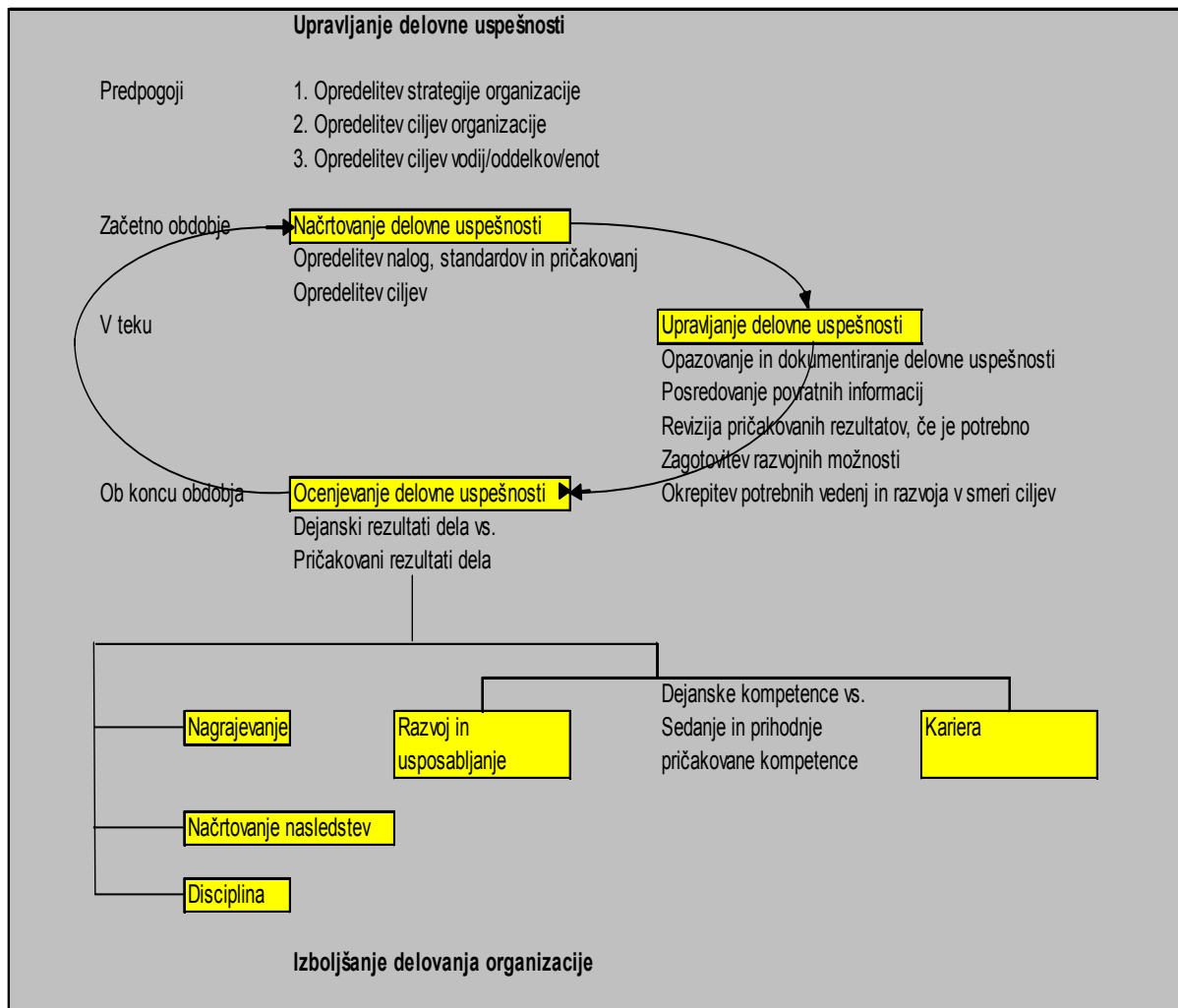
Ko opredelimo, opišemo in (re)aktiviramo oz. razvijemo kompetence je potrebno njihov vpliv na delovno situacijo tudi oceniti. Spremljanje in ocenjevanje kompetentnosti nam posreduje informacije za nadaljni razvoj kompetenc zaposlenih in za njihovo usklajevanje s kompetencami organizacije (Bergenhengouwen idr., 1996: 32).

Delovno uspešnost ocenjujemo na različne načine. Tako lahko zajema ocenjevanje doseganja standardov, potencialov in/ali kompetentnosti posameznika.

Cvetko (1999: 162) pravi, da se ocena delovne uspešnosti vedno nanaša na rezultate, ki jih je posameznik dosegal v preteklem obdobju, medtem ko se ocena potenciala nanaša na napovedovanje bodoče uspešnosti. Za razliko od ocene delovne uspešnosti, ki temelji na dejstvih (doseženih preteklih rezultatih), je ocena potenciala težje izvedljiva, ker temelji tudi na intuiciji. To zahteva še dodatne napore tistih, ki so zadolženi za izdelavo ocene potenciala, saj brez teh organizacija ne more zadovoljivo načrtovati menedžerskih karier svojih mlajših sodelavcev, ki bodo nekoč nadomestili starejše kolege.

V ožjem smislu so cilji ocenjevanja delovne uspešnosti: (1) seznanjanje sodelavcev s povratnimi informacijami o doseženih rezultatih, (2) pridobitev informacij, ki jih organizacija potrebuje za odločanje o nagrajevanju in napredovanju, (3) pomoč vodjem pri sprejemanju odločitev glede tistih sodelavcev, ki ne dosegajo pričakovanih rezultatov in primerno sporočanje le-teh (Cvetko, 1999). V razvojnem smislu pa so cilji ocenjevanja delovne uspešnosti naslednji: (1) svetovanje in pomoč sodelavcem z namenom stalnega izboljševanja njihove delovne uspešnosti, (2) ugotavljanje možnosti za načrtovanje kariere; (3) krepitev sodelovanja med vodjem in sodelavcem ter (4) pomoč pri diagnosticiranju individualnih in organizacijskih problemov (Cvetko, 1999: 161).

Organizacije se za ocenjevanje delovne uspešnosti in kompetentnosti odločajo, ker lahko z vnaprej definiranimi standardi, ki sledijo doktrini ciljnega vodenja (management by objectives), bolj zanesljivo opravičujejo visoke naložbe v usposabljanje in izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljajo jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočajo pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določajo prioritete pri vodenju zaposlenih, hitreje premeščajo vrzeli v znanju in veščinah, boljše komunicirajo vedenja. S tem v celoto povežejo na eni strani letne razgovore, ocene delovne uspešnosti, kompetentnosti, sisteme nagrajevanja in razvoja kadrov in na drugi strani vizijo, poslanstvo, vrednote in kulturo organizacije.



Slika 19: Primer sistema ocenjevanja delovne uspešnosti (Spencer in Spencer, 1993: 265)

Bistvena razlika, ki jo upravljanje kompetenc prinaša v ocenjevanje je, da se ocenjuje uporaba kompetenc v delovni situaciji, ki vodi k (ne)doseganju ali preseganju pričakovanih delovnih ciljev. Poudarja vidik »kako« zaposleni dosegajo rezultate. V preteklosti je ocenjevanje delovne uspešnosti temeljilo na ocenjevanju rezultatov oziroma na tem »kaj« je posameznik pri delu dosegel. Spremljali so se predvsem kvantitativni vidiki vedenja posameznika na delovnem mestu v določenem preteklem obdobju, ki se odražajo v finančnih kazalnikih, dvigu produktivnosti ali v doseganju standardov kakovosti. Vse bolj pa se temu vidiku ocenjevanja delovne uspešnosti dodaja še upravljanje in ocenjevanje kompetenc in kompetentnosti posameznika, ki je bolj usmerjeno na to »kako« posameznik opravlja delovne naloge in vloge. Gre za drugačno perspektivo, bolj kvalitativen pristop, ki je usmerjen v prihodnost in razvoj posameznika.

Rezultate ocenjevanja kompetentnosti lahko vežemo tudi na sistem nagrajevanja. Z ustreznim načinom nagrajevanja zaposlenih lahko organizacija pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. To lahko stori na tri načine: 1.) lahko poveča obseg in kakovost človeških virov v organizaciji, 2.) vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej če je nagrajevanje povezano z doseganjem uspešnosti, in 3.) s pomočjo sistema nagrajevanja lahko učinkovito nadzira stroške dela (Zupan, 2003: 297).

<b><u>Delovanje (performance) (plačilo za rezultate)</u></b>	<b>in</b>	<b><u>Kompetence (plačilo za kompetentnost)</u></b>
»Kaj« pri delovanju		»Kako« pri delovanju
<b>Kvantitativno:</b> vezano na cilje oddelka/organizacije		<b>Bolj kvalitativno</b>
<b>Krajše časovno obdobje:</b> eno leto, preteklo delovanje		<b>Daljši časovni okvir:</b> delovanje sedanj in v prihodnje
<b>Usmerjeno k nagradam</b>		<b>Usmerjeno v razvoj</b>

Slika 20: Plačilo za rezultate in kompetentnost (mešani sistem ocenjevanja delovne uspešnosti) (Spencer in Spencer, 1993: 266)

Izsledki raziskav sicer kažejo, da malo organizacij v svojih sistemih nagrajevanja uporablja le kompetence, obenem pa se v večji meri odločajo za vpeljavo mešanih sistemov nagrajevanja, kjer kompetence predstavljajo le eden od kriterijev nagrajevanja med ostalimi (Industrial Society, 1998 v Kessler, 2004).

Navezava kompetenc na nagrajevanje omogoča, da so zaposleni nagrajeni za razvoj lastnih kompetenc na delovnem mestu, hkrati pa vzpodbuja učenje in pridobivanje novega znanja. Bistvo metod nagrajevanja po kompetentnosti je torej, da je vezano na razvoj kompetenc posameznika. *Pridobivanje kompetenc je lahko povezano z gibljivim delom plače, do katerega tisti, ki na primer niso pridobili novega znanja, sposobnosti ali kompetenc niso upravičeni. Če želimo, da bo sistem dobro deloval, mora organizacija zagotoviti, da se vsi zaposleni, ki to želijo, lahko usposabljujejo* (prirejeno po Zupan, 2002: 307). Zaradi obilice administrativnega dela, ki ga narekuje sprotno spremljanje kompetentnosti zaposlenih je smiselno, podobno kot v drugih podsistemih UČV, tudi nagrajevanje informacijsko podpreti. Da se izognemo subjektivnim vplivom, pa morajo ocenjevalci dosledno upoštevati standarde delovne uspešnosti in uporabiti kombinacije različnih metod ocenjevanja kompetentnosti zaposlenih.

*Vsekakor naj bi bila bistvena prednost nagrajevanja s pomočjo kompetenc ravno v tem, da je merilo (tj. kompetenca) čim tesneje usklajena s poslovnimi procesi, cilji in strategijo organizacije* (Zupan, 2003: 307). Hkrati gre za sistem, ki zaposlenim posreduje informacije o tem katere kompetence se bodo ocenjevale, kar zmanjšuje možnosti za nastanek nesporazumov, usmerja in motivira zaposlene pri razvoju potrebnih kompetenc in povečuje pripravljenost zaposlenih za sodelovanje v procesu ocenjevanja.

#### **3.4.4 Vloga managementa v sistemu upravljanja kompetenc**

Naloge managerjev so danes zelo kompleksne. Vzpodbuja se jih, da najnovejše pristope, kot so opolnomočenje, timsko delo, delegiranje, količenje (benchmarking), celovito upravljanje kakovosti, upravljanje kompetenc in sprememb, ipd., poskušajo uporabiti pri delu (Lawler, 2002 v Burke in Cooper, 2004: 9). Ob nalogah, ki se nanašajo na procese, je pomemben del njihove vloge tudi vzpodbujanje, usmerjanje in razvoj sodelavcev. Da bi bili zaposleni uspešni v spremenljivih razmerah jih je potrebno na spremembe pripraviti in jih vzpodbujati k pridobivanju novega znanja (Tang in Crofford, 1999 v Gibson in Quick, 2004: 222).

Če managerji ustvarijo in zagotovijo mehanizme s katerimi v organizaciji omogočajo obojestransko komunikacijo z nižjimi hierarhičnimi ravnmi jih lahko iniciative

zaposlenih prej dosežejo (Gibson in Quick, 2004: 226). To zahteva več kot le zagotavljanje informacij. Cilj komuniciranja mora biti pridobitev zaupanja in pripadnosti zaposlenih. Čeprav gre pri vsakodnevnem komuniciranju predvsem za tisto, ki teče med linijskimi vodji in zaposlenimi, se pomen direktnih komunikacij z najvišjim vodstvom ne sme zanemariti in podcenjevati.

Podpora managementa je predpogoj za ustvarjanje pripadnosti na vseh ravneh organizacije. Zaposleni, ki občutijo, da so njihovi prispevki k delovanju organizacije prepoznani in cenjeni so pri delu bolj zadovoljni.

Neposredna dvostranska komunikacija z zaposlenimi je mnogokrat potrebna prav v času, ko se organizacija sooča s kompleksnimi in težavnimi izzivi. Vodjem, managementu in zaposlenim namreč omogoča, da izmenjajo ideje (vihrenje možganov (brainstorming)) ali da vsaj razumejo nastalo situacijo. Z njo lahko tudi razjasnimo organizacijske cilje in rešujemo probleme (Gibson in Quick, 2004: 228).

Še posebej je podpora managementa potrebna v fazi vpeljave sistema kompetenc v organizacijo. Če si namreč ljudje na vrhu ne želijo sprejeti ali niso zaznali potrebnih sprememb, potem sistema upravljanja kompetenc v organizaciji ne moremo uporabiti. To nakazuje potrebo po takšnih managerjih, ki bodo sodelovali med seboj oz. med različnimi deli organizacije, ki bodo delili informacije in kompetence z drugimi in na ta način ustvarjali sinergijo v organizaciji (Thompson in Richardson, 1996: 9).

Vrhnji managerji imajo zelo pomembne vzode komunikacije od vrha navzdol, saj odločajo kateri interpretativni okvirji bodo v organizaciji institucionalizirani in prepoznani kot okvirji razmišljanja, mišljenja, zavedanja, čutenja in delovanja. Obenem lahko po Van den Boschu in Van Wijku managerji najbolj vplivajo na procese identifikacije, evalvacije in integracije kompetenc (Sanchez, 2003:18) in na organizacijsko strukturo, ki jih obdaja.

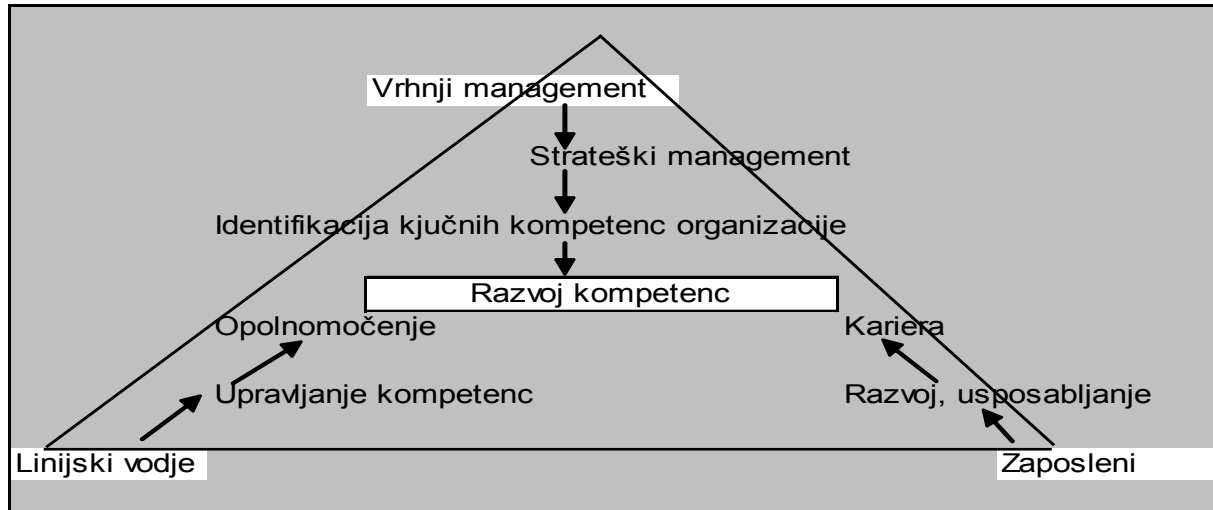
*Vsak posameznik je v organizaciji vpet v postavljeno strukturo. Za uspešno udejanjanje strategije organizacije mora njen management zagotoviti, da je organizacijska struktura taka, da podpira doseganje zastavljenih ciljev (Žurga, 2003: 8).* Organizacijska struktura ima pomemben vpliv na to, kako se sprejemajo odločitve, kako se koncipirajo in izvajajo delovne naloge in kakšne zaposlene potrebujemo, da bo organizacija kot celota uspešna.

Specifično razmerje med vrhnjim managementom, linijskimi vodji<sup>40</sup> in zaposlenimi je nujno, za sočasni razvoj kompetenc organizacije in kompetenc zaposlenih. Vrhnji management organizacijo usmerja tako, da v procesu strateškega managementa identificira ključne kompetence organizacije oz. tiste, ki jih bo organizacija za razvoj in delovanje potrebovala v prihodnje. Linijski vodje skozi delo s sodelavci te vzpodbujajo k razvoju in oblikovanju njihovih talentov in kompetenc, jih opolnomočajo in skozi proces devolucije pomembno prispevajo k izvajanju

---

<sup>40</sup> Zavedamo se, da v tem poglavju uporabljamo dva izraza: management in vodje. Hkrati so nam znane tudi razlike med njima, na kar opozarjajo številni avtorji (npr. Koter, Mintzberg). V nalogi smo jih želeli preseči tako, da dosledno uporabljamo izraz management. V tem poglavju pa uporabljamo izraz linijski vodje zato, ker je pri nas splošno sprejet in označuje določeno skupino managerjev v organizaciji.

operativnih nalog UČV. Posamezniki pa svoje kompetence razvijajo z vključevanjem v aktivnosti razvoja, izobraževanja in usposabljanja ter upravljanja karier ter na ta način prispevajo k razvoju in ohranjanju ključnih organizacijskih kompetenc. Razmerje med vrhnjim managementom, linijskimi vodji in zaposlenimi prikazuje slika 21.



Slika 21: Relacija med vrhnjim managementom, linijskimi vodji in zaposlenimi v procesu razvoja ključnih organizacijskih in kompetenc posameznika (Bergenhengouwen idr., 1996: 33).

Razmerje med vodji, organizacijo in zaposlenimi je proučeval Bass. Čeprav gre za univerzalističen pogled navajamo značilnosti transformacijskih in transakcijskih vodij<sup>41</sup>, ki jih je ugotovil. Ko je proučeval povezave med stili vodenja in rezultati, v povezavi z učinkovitostjo, naporom in zadovoljstvom, je ugotovil korelacijo med kompetencami transformacijskih vodij in dosežki organizacije. Ključne značilnosti transformacijskih vodij, kot jih ugotavlja Bass (Bass v Žurga, 2003: 11) so (tabela 11):

<sup>41</sup> Transformacijsko vodenje je opredeljeno kot proces navdihovanja sprememb in prenos moči na somišljenike za doseganje višje ravni delovanja, izboljševanje sebe in organizacijskih procesov. To je proces omogočanja somišljenikom, da sprejemajo odgovornosti zase in za proces, v katerega so dodeljeni. Transformacijski vodje bi morali dejansko voditi in ne slediti, spreminjati obstoječe stanje in ne ga sprejemati, delovati proaktivno in ne reaktivno, nadzorovati sistem in se ne osredotočati le na pravila in regulativo, biti vodje in ne administratorji, biti inovativni in ne zadovoljni z obstoječim, opravljati naloge skupinsko in ne individualno, sprožiti spremembe in jih ne samo krtizirati (Žurga, 2003: 10).

Karizma	Zavzemanje stališč ob pomembnih zadevah. Predstavitev ključnih vrednot. Poudarjanje etičnih posledic odločitev. Ustvarjanje vezanosti na skupne namene. Ustvarjanje ponosa, lojalnosti in zaupanja.
Motivacija	Izražanje vizije. Spodbujanje sledilcev, preko visokih standardov. Govori optimistično in z navdušenjem. Spodbuja in daje smisel dejavnostim, ki morajo biti opravljene.
Intelektualna stimulacija	Dvomi o starih predpostavkah in tradiciji. Pri drugih stimulira nove perspektive in nove načine izvajanja. Spodbuja izražanje novih idej.
Individualizirana skrb	Upošteva in skrbi za individualne potrebe, kompetence in cilje. Pazljivo posluša. Podpira razvoj somišljenikov. Svetuje, uči, inštruira.

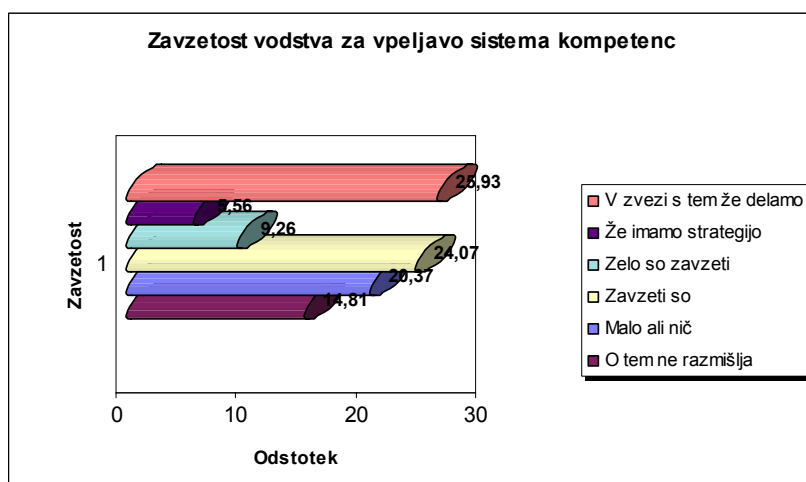
Tabela 11: Ključne značilnosti transformacijskih vodij po Bassu (Bass v Žurga, 2003: 10)

Mnoge od teh lahko učinkovito prispevajo k vzpostavitvi in implementaciji sistema kompetenc v organizaciji, tako pri delu s sodelavci, kot v krepitvi različnih komunikacijskih kanalov in odnosov z zunanjimi in notranjimi deležniki.

### 3.5 Upravljanje kompetenc v slovenskih organizacijah

Za predstavitev upravljanja kompetenc v slovenskih organizacijah smo uporabili podatkovno bazo raziskave GV Izobraževanja (GV Izobraževanje, 2003). V raziskavi je sodelovalo le 54 udeležencev »Kadrovskih dnevov«, kar nedvomno predstavlja omejitve reprezentativnosti, vendar obenem kljub temu ponuja uvid v dogajanje na področju upravljanja kompetenc.

Analiza kaže (slika 22), da 25% vodstev organizacij iz katerih prihajajo respondenti »že dela nekaj« v zvezi s kompetencami. Kaj to natančneje pomeni iz rezultatov raziskave ne moremo razbrati. Če ta rezultat povežemo s podatkom, da ima le 5% organizacij strategijo o vpeljavi sistema kompetenc, predvidevamo, da se prej

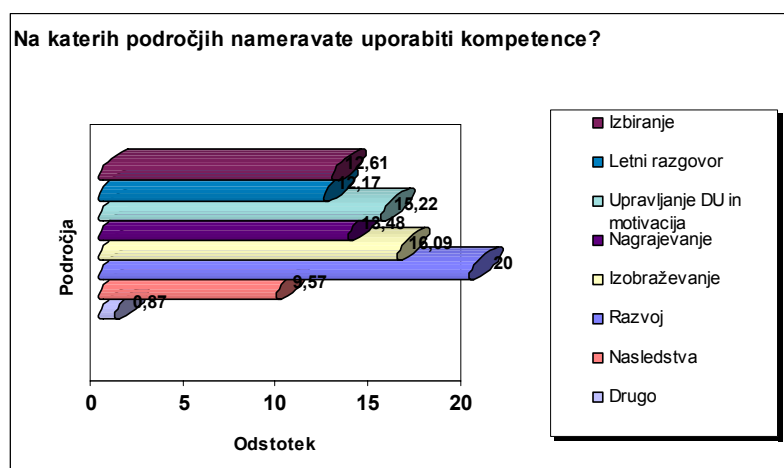


Slika 22: Zavzetost vodstva za vpeljavo sistema kompetenc (GV Izobraževanje, 2003)

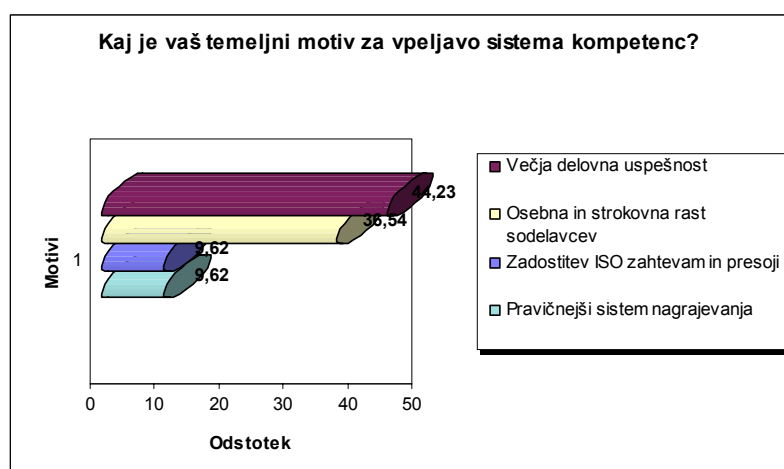


omenjena četrtnina vodstev organizacij sicer zaveda pomena kompetenc, vendar tega še ni implementirala. 33% vodstev organizacij se zaveza za vpeljavo sistema kompetenc, še nekoliko več pa je tistih, ki o tem ne razmišlja ali ni posebno zavzetih. Vse navedeno torej kaže, da velik del (skupaj 65%) vodstev organizacij uporablja, se zaveza ali razmišlja o vpeljavi sistema kompetenc.

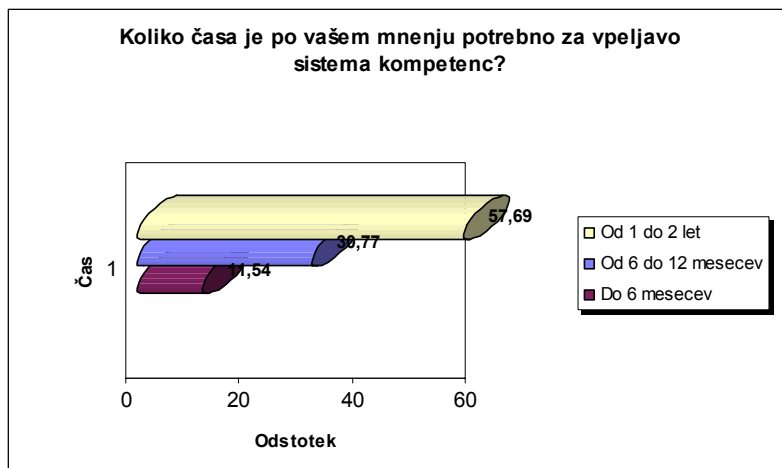
Največ organizacij bi kompetence uporabilo na področju razvoja (20%), izobraževanja (16%) in upravljanja delovne uspešnosti in motivacije (15,22%). Manj je tistih, ki bi jih vključilo v sisteme nagrajevanja, postopke izbiranja in v izvedbo letnih razgovorov (slika 23). Uporaba po področjih UČV je skladna s temeljnimi motivi za vpeljavo sistema kompetenc: večja delovna uspešnost, osebni in strokovni razvoj zaposlenih in privlačnejši sistem nagrajevanja. Že nekaj časa so kompetence tudi sestavni del metodologije ISO standardov, zato je zadostitev tega pogoja eden od motivov organizacij za vpeljavo sistema kompetenc (slika 24). Več kot polovica respondentov meni, da je za vpeljavo sistema kompetenc potrebno 1 do 2 leti (slika 25). Čeprav so podatki raziskave zelo elementarni lahko zaključimo, da se organizacije vse bolj seznanjajo s konceptom kompetenc in zato pričakujemo, da bo v prihodnje tudi več takih, ki ga bodo uspešno uporabile v svojih sistemih UČV.



Slika 23: Področja na katerih nameravajo organizacije uporabiti kompetence (GV Izobraževanje, 2003)



Slika 24: Temeljni motivi za vpeljavo sistema kompetenc (GV Izobraževanje, 2003)



Slika 25: Potreben čas za vpeljavo sistema kompetenc (GV Izobraževanje, 2003)

### 3.6 Problemi, kritike kompetenčnega pristopa

Različni avtorji opozarjajo predvsem na metodološke probleme oz. na pomanjkanje metod identifikacije kompetenc. V nadaljevanju navajamo in komentiramo Jacksonovo klasifikacijo problemov, ki na enem mestu združuje poglede več avtorjev (Jackson, 2002: 72-75):

a) Zelo malo je teorije oz. teorij, ki bi podpirale kompetenčni pristop.

Strinjamo se in menimo, da sta za to predvsem dva razloga. Po eni strani gre za relativno nov pristop, ki se v Evropi in drugod po svetu šele uveljavlja na področju UČV in potrebno je strokovnjakom pustiti dovolj časa, da koncept osvojijo, kritizirajo in dopolnjujejo. Po drugi je pristop nastal kot posledica sprememb (negotovost, dinamičnost, kompleksnost, ipd.) s katerimi so soočene organizacije, zato temelji bolj na dobrih praksah organizacij, kot na trdnih teoretičnih izhodiščih.

b) Tipologije generičnih kompetenc ne morejo jasno določiti pričakovanih kompetenc in/ali vsiljujejo eksterno določene klasifikacije kompetenc, ki niso vedno primerne za delovanje v določeni organizaciji.

Avtorji različno ocenjujejo koncept generičnih kompetenc. Posamezniki na podobnih delovnih mestih oz. skupinah delovnih mest sicer potrebujejo in razvijejo podobne kompetence. Vendar hkrati niso homogena skupina (npr. managerji), saj se ločijo po poklicih, izobrazbi, sposobnostih in še čem, zato modeli generičnih kompetenc brez modifikacij niso v celoti uporabni v organizacijskem okolju. Nenazadnje so mnoge raziskave na področju mednarodnega UČV pokazale, da se menedžerji pri prehodu nacionalnih mej soočajo z drugačnimi kulturami in spremenjenim načinom delovanja. Avtorji (npr. Hofstede v Guest, 1997), ki so preučevali kulturne razlike so v svojih raziskavah identificirali različne stile vodenja glede na nacionalne kulture. Thurley in Windenious (Thurley in Windenious, 1998 v Jackson, 2002: 73), in mnogi drugi, sta preučevala razlike med ameriško in japonsko kulturo in dokazala, da koncept generičnih kompetenc, ki ga promovira ameriško managersko združenje ni primeren za vodenje in upravljanje poslov v obeh kulturah. Management v multinacionalkah, kljub skupni poslovni politiki in strategiji centralne in povezanih organizacij razvija specifične kompetence. Kljub temu mora, če se odloči za kompetenčni pristop in

geocentrični razvoj<sup>42</sup>, identificirati skupino ključnih kompetenc, ki so skupne vsem zaposlenim v organizaciji, saj lahko le na tej podlagi, zaposlenim omogoči napredovanje in razvoj na temelju enakih standardov. To sovпада tudi z neprenosljivostjo kompetenčnih modelov, ne glede na podobnosti organizacij in tržnih segmentov v katerih delujejo. Kompetence so odvisne od konteksta (Spencer in Spencer, 1993; Green, 1999; Bramming in Holt Larsen, 2000), posameznika in vsebine dela.

c) Koncept kompetenc temelji na redukcionističnih principih, ki skušajo analizirati kompleksna človekova dejanja, tako, da jih razgrajujejo na posamezne sestavne dele.

Redukcionizem je sicer res inherentna značilnost kompetenčnega pristopa, saj po definiciji zahteva razmislek o osebnostnih lastnostih, veščinah, znanju, sposobnostih, izkušnjah ipd., in naše predvidevanje o tem ali bo posameznik vse navedeno učinkovito uporabil pri delu, ki ga opravlja. Prvi problem, ki se pojavi je, da so nekatere komponente kompetenc bolj, druge manj skrite, kar od strokovnjakov na področju UČV zahteva uporabo različnih metod (letni razgovori, ciljni razgovori, razvojni razgovori, 360° ocenjevanje, testi, ocenjevalni centri, ipd.) detekcije komponent kompetenc in hkrati interdisciplinarno sodelovanje (psihologi, socialni delavci, ocenjevalcu »sorodni« strokovnjaki,...). Menimo, da pretiran redukcionizem ni smiseln, vendar je značilen za vse faze UČV od pridobivanja do razvoja, saj vsebuje težnjo po obojestranski uskladitvi potreb organizacije in zaposlenega, ki bo hkrati najbolj učinkovita.

d) V kompetenčnem pristopu se predvideva povratna zveza med karakteristikami, vedenji in rezultati managerja, čeprav je to zvezo težko ali je sploh ni mogoče dokazati.

Pravzaprav ne gre za direktno povratno zvezo med kompetencami posameznika in uspešnim doseganjem strateških ciljev organizacije. S kompetenčnim pristopom se želi kar najbolj uskladiti zahteve delovnih mest in zaposlenih, ki ta delovna mesta zasedajo. Seveda se predvideva, da bodo posamezniki z določenimi kompetencami hitreje, bolje, bolj učinkovito dosegli zahtevane standarde, opravljali naloge oz. svoje vloge v organizaciji. Mogoče pa je tudi, da posameznik na določenem delovnem mestu dosega zahtevane standarde, čeprav njegova dejanska kompetentnost ne dosega zahtevane ravni kompetentnosti. Delovna uspešnost je namreč odvisna od kompleksne množice dejavnikov (motivacija, okolje, družina, ocenjevalci, merila...), ki mnogokrat presegajo raven kompetentnosti (več o tem glej poglavje 1.2.2).

e) Kompetenčni pristop je statičen, saj je zanj značilna metodologija »trenutnega posnetka stanja«, kar pomeni, da UČV s pomočjo kompetenc temelji na vnaprej določenih, nekateri avtorji govorijo o historičnih seznamih, klasifikacijah kompetenc.

Pristopov k identifikaciji kompetenc je več. Osnovni, ti. klasični (Spencer in Spencer, 1993), ki izhaja iz določenega historičnega nabora kompetenc je res statičen. Vendar

---

<sup>42</sup> Geocentrični razvoj - najboljše zaposlene v multinacionalki kjerkoli na svetu razvijamo za ključna delovna mesta in naloge kjerkoli na svetu (primer IBM). Ostali pristopi so etnocentrični, policentrični in regionalni (Perlmutter v Jackson, 2002: 69-70).

postane ravno z uporabo veliko bolj dinamičen, omogoča modifikacije in se tako prilagaja strategiji organizacije in posledično učinkovito reagira na spremembe.

f) Koncept kompetenc je preširok in nespecifičen koncept, ki vključuje že znane. Če izhajamo iz Argylovega modela (Argyle, 1967), ki smo ga podrobneje predstavili v predhodnem poglavju, je delovanje posameznika odvisno od njegove motivacije (hoteti), znanja (znati) in sposobnosti (moči). Na delovanje posameznika vplivajo še njegove vrednote in osebnostne lastnosti. Vse naštetu (torej motive, znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti in vrednote) so že znani koncepti. Kje je torej bistvena razlika med njimi in med kompetencami?

Kompetence seveda povezujejo vse omenjene znane koncepte v celoto. Vendar tudi to še ni dovolj, da bi lahko rekli, da so v primerjavi z njimi novost. Zakaj ne? Zato, ker so omenjeni koncepti povezani oz. vsebovani že v pojmu zmožnosti (Lipičnik, 1998).

Kompetence so novost s tega vidika, da celoti vseh že znanih konceptov (tj. zmožnosti) dodajo še en vidik. To je umestitev zmožnosti v kontekst delovanja. Torej v okvir socialnega in fizičnega okolja v katerem deluje posameznik. Šele ko posameznik znanja, sposobnosti, motive, osebnostne lastnosti in vrednote pri svojem delovanju uporabi na način, ki je skladen z normami socialnega in fizičnega okolja v katerem deluje, je to delovanje v tem okolju prepoznano za kompetentno.

## Sklep

V poglavju smo koncept kompetenc povezali z UČV v organizaciji. Najprej smo razpravljali o vzrokih za naraščanje pomena kompetenc v organizacijah in na ta način poskušali odgovoriti na vprašanje zakaj se je s kompetencami v organizaciji potrebno oz. smotrno ukvarjati. Izhodiščna razmišljanja smo nadaljevali s prikazovanjem prednosti uporabe sistema upravljanja kompetenc v posameznih podsistemi UČV. Pri tem smo posebno pozornost namenili procesu uvajanja sistema kompetenc v organizacijo, opisali smo različne metode identifikacije kompetenc, skušali prikazati vloge posameznih ključnih akterjev (management, oddelek oz. strokovnjaki za UČV in linijski vodje) in opozoriti na odgovornost vsakega posameznika v organizaciji za razvoj lastnih kompetenc. Vključili smo še izsledke zelo skromne slovenske raziskave s področja upravljanja kompetenc in poglavje zaključili s problemi, kritikami in omejitvami pristopa, ki jih je mogoče zaslediti v literaturi ali o katerih razmišljamo.

Ugotavljamo, da kompetenčni pristop zbližuje posameznika in organizacijo oz. delo, ki ga opravlja. Vertikalna integracija kompetenc prispeva k prožnosti organizacij, saj z iskanjem odgovora na vprašanje kaj je tisto, kar posamezniku omogoča uspešno delovanje v določeni vlogi povezuje vedenja zaposlenih in strateške usmeritve organizacije. Dopolnjuje jo horizontalna integracija, ki s spremljanjem kompetentnosti posameznika od postopkov selekcije naprej, povezuje posamezne podsisteme UČV v celoto, ki obenem usmerja posameznika k razvoju potrebnih znanj, sposobnosti in kompetenc.

Uvedba kompetenčnega pristopa in upravljanje kompetenc v organizaciji je neločljivo povezano z organizacijsko kulturo, komuniciranjem in managementom. Podpora managementa je nujna za vpeljavo kompetenčnega pristopa v organizacijo.

Management ima pomembno vlogo v procesu uvajanja sprememb, ki jih pristop prinaša, pri identifikaciji kompetenc in pri prenosu kompetenc na sodelavce. Z ustreznim komuniciranjem lahko zaposlene pripravi na spremembe v organizaciji. Obenem opisi identificiranih kompetenc delujejo kot komunikacijsko orodje, saj odražajo jezik organizacije iz katerega je mogoče razbrati cilje, načine delovanja in pričakovanja organizacije v določeni vlogi. Ljudem pomagajo prepoznati, kaj v organizaciji pomeni uspešnost. S kompetenčnim pristopom se postopoma spreminja tudi organizacijska kultura. Ta usmerja posameznika na lasten razvoj, poudarja delo vodij s sodelavci in izpostavlja pomen povratnih informacij o posameznikovi uspešnosti.

Po uvedbi sistema upravljanja kompetenc v organizacijo je pomembna še stalna skrb za njegovo razvijanje in usmerjenost v prihodnost, kar organizaciji omogoča uspešno odgovarjanje na spremembe in nove izzive.

## **4. STROKOVNJAK ZA UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV**

### **4.1 Opredelitev strokovnjaka za upravljanje človeških virov**

Namen poglavja je opredeliti strokovnjaka za UČV in v kolikšni meri je poklic strokovnjaka za UČV profesionaliziran. Zanima nas ali lahko trdimo, da gre za poklic, »polprofesijo« (semi profession) ali profesijo. Odgovor na to vprašanje bomo poskušali poiskati z opiranjem na vire, ki se ukvarjajo z določitvijo pojma profesije oz. z identificiranjem njenih konstitutivnih elementov.

Strokovnjak za UČV načrtuje, usmerja in koordinira aktivnosti UČV v organizaciji, z namenom optimalne aktivacije človeških virov v smeri strateških usmeritev organizacije. Opravlja dejavnosti pridobivanja, izbiranja, razvoja, usposabljanja, nagrajevanja zaposlenih ipd. v skladu z pravnim okvirom v katerem deluje organizacija (Tracey in Charpentier, 2004: 390).

Glede na naloge, ki jih opravljajo lahko strokovnjake za UČV delimo na generaliste, ki opravljajo v glavnem vse naloge v zvezi s človeškimi viri in na specialiste, ki opravljajo samo določene naloge v zvezi s človeškimi viri, npr. izobraževanje, pridobivanje kadrov, delovno pravo ipd. (Možina idr., 2002: 408).

V nalogi med strokovnjake za UČV štejemo direktorje služb za UČV, vodje oddelkov (za kadrovanje in razvoj) in strokovne sodelavce (kadrovike in za razvoj in izobraževanje kadrov), projektne vodje znotraj oddelka za UČV, pravnike za delovno-pravne zadeve in referente.

### **4.2 Upravljanje človeških virov: med poklicem in profesijo?**

Poklic razumemo kot smiselno zaokroženo celoto znanja, sposobnosti, veščin, kompetenc in navad, ki posamezniku omogoča, da opravlja dela in naloge določene zahtevnosti na nekem določenem področju dela neke dejavnosti. Je statistično analitična enota, v katero se razvrščajo dela, ki so podobna po vsebini in zahtevnosti (Možina idr., 2002: 414).

Po Krauseju (Krause, 1971 v Svetlik, 1999) so profesije poklici kot vsi drugi, le da imajo v večji meri izražene profesionalne lastnosti. Gre za kontinuum profesionalizacije (Wilensky, 1964 v Freeman, 1997), kjer so na eni strani široko izraženi poklici, na drugi strani pa močne profesije z vsemi lastnostmi, ki se jim sicer pripisujejo. V tem smislu profesionalizacija pomeni, da določen poklic pridobiva vse več lastnosti profesije. Meje med obema pa ni mogoče natančno opredeliti in bi bila povsem arbitrarna (Svetlik, 1999: 10). Podobno kot Wilensky tudi MacDonald (MacDonald, 1995 v Svetlik, 1999) daje velik poudarek t.i. prvim dogodkom, tj. pomembnim prelomnicam na poti poklica k profesiji (na primer ustanovitev poklicnega združenja).

Abott (Abott, 1988 v Freeman, 1997) vidi proces profesionalizacije kot naravno evolucijsko silnico, ki na koncu lahko vodi v utopijo, v kateri vsi poklici postanejo profesije. Vpeljal je idejo »jurisdikcije« (jurisdiction) kot povezavo med profesijo in njenim delom in trdi, da si vsaka profesija prizadeva pridobiti popoln, pravno priznan nadzor nad jedrom dela, ki ga opravlja.

Krause (1971 v Svetlik, 1999: 10) v opredelitvi profesije izpostavi dvoje: (a) profesije so funkcionalno močne oz. blizu ključnim mestom v delitvi dela (politična moč, prestiž, materialne nagrade, ipd.) in (b) ukvarjajo se s temeljnimi potrebami posameznikov ali skupin, pri čemer bi odsotnost njihovih kvalifikacij povzročila takojšnje in dolgotrajne krize posameznikov in družbe. Uspešne so predvsem profesije, ki vzdržujejo ravnovesje med obema. Ker pa se profesionalizacija ne zgodi sama od sebe, sta potrebna še samozavedanje in samoregulacija poklica, česar se morajo posluževati predvsem poklici, ki ne zasedajo najbolj osrednjih mest v družbeni delitvi dela (Svetlik, 1999: 10).

Za Friedsona (Friedson, 2001: 17) je profesionalizacija skupek institucij, ki pripadnikom določenega poklica omogočajo pridobivanje dohodka skozi nadzor lastnega dela. Gre za precej privilegiran položaj ki nastane, ko se za določene naloge, ki jih opravljajo pripadniki nekega poklica uveljavi prepričanje, da so tako drugačne od nalog, ki jih opravlja večina delavcev, da zahtevajo samonadzor. Dve glavni ideji, ki se skrivata za profesionalizmom sta prepričanje, da je neko delo tako specializirano, da ne more biti dostopno tistim, ki nimajo zahtevanega usposabljanja in izkušenj, in prepričanje, da to delo ne more biti standardizirano, racionalizirano ali opredmeteno<sup>43</sup> (Abott v Friedson, 2001: 18).

Stopnja ali vrsta specializacije, ki je potrebna za opravljanje nekega dela je mnogokrat uporabljena za ustvarjanje socialne, simbolne in ekonomske vrednosti in opravičuje raven privilegijev in zaupanja, do katerih so upravičeni pripadniki določenega poklica.

Friedson (Friedson, 2001: 23) loči mehansko in diskrecijsko specializacijo. Prva je značilna za opravljanje enostavnih, ponavljajočih se nalog, ki so jih opravljali polkvalificirani delavci v klasični tayloristični kapitalistični industrijski proizvodnji. Način opravljanja dela je bil natančno določen in v glavnem ni dopuščal spreminjanja. Seveda bi tudi danes našli veliko primerov mehanske specializacije.

Za našo obravnavo je zanimivejša diskrecijska specializacija, za katero je značilno da je, ne glede na to ali gre za ozke, natančne, detajlne, raznovrstne ali specializirane delovne naloge, uspešnost opravljanja nalog odvisna od diskrecijskega odločanja ali trezne presoje tistega, ki te naloge opravlja. Pri opravljanju nalog se pričakuje inovativnost in kreativnost. Na drugi strani zahteva uporabo znanja, ki se ga pridobi s posebnim usposabljanjem, zaradi česar so izvajalci teh nalog imenovani strokovnjaki ali specialisti (Friedson, 2001: 24).

Medsebojno povezani elementi idealnega tipa profesije so (Friedson, 2001: 127):

- a) Specializirano, učinkovito delo, ki temelji na teoretično osnovanem, diskrecijskem znanju in sposobnostih, na podlagi česar ima na trgu delovne sile poseben status.
- b) Ekskluziven nadzor nad določenim segmentom delovne sile, ki nastane in je nadzorovan na temelju pogajanj med poklici.
- c) Varen položaj na internem in eksternem trgu dela, ki je osnovan »na kvalifikacijah utemeljenem mandatu«<sup>44</sup>, ki ga nadzoruje poklic in je povezan z visokošolskim izobraževanjem.

<sup>43</sup> Commodified (Abott v Friedson, 2001: 17).

<sup>44</sup> Qualified credential (Friedson, 2001: 127).

- d) In ideologija, ki zagovarja in zahteva predanost za dobro opravljanje dela, bolj kot ustvarjanje ekonomskih dobrin, in ki postavlja kakovost pred učinkovitost opravljanja dela.

Nekateri avtorji (Murphy, 1990 v Freeman, 1997) ob tem trdijo, da se v družbi oblikujejo dejavniki, ki slabijo in uničujejo profesionalne monopole. Med njimi izpostavljajo: (a) informacijsko tehnologijo, ki omogoča standardizacijo in nadzor nad profesionalnim delom, (b) managerje ki vse bolj nadzorujejo in usmerjajo delo profesionalcev in (c) hiperprodukcijo profesionalcev, ki sama po sebi slabi njihov položaj.

Literatura, ki se ukvarja z vprašanjem profesionalizacije UČV je številna. V ZDA Losey (Losey, 1997 v Brewster, 2000a: 3) sploh ne dvomi, da je UČV profesija, ker: (a) na področju UČV obstaja celota znanja, ki se ga je mogoče naučiti, ga preverjati in ga posredovati drugim in (b) imajo strokovnjaki za UČV v ZDA svoj etični kodeks. Na drugi strani Ulrich in Eichner (Ulrich in Eichner, 1998 v Brewster idr., 2000a: 4) pozivata k večji profesionalizaciji UČV, saj pravita, da bi UČV moralo postati profesija, vendar še ni doseglo tega statusa. Obstaja namreč potreba po naboru vsem znane celote znanj, skupnih standardih vstopa in standardih dosežkov, vrstah dobrih praks in oblikovanju združenja za katero bo značilna močna identiteta in razlikovanje od drugih podobnih združenj. Pot profesionalizacije, ki jo Ulrich in Eichner predlagata je identifikacija in pridobivanje potrebnih profesionalnih kompetenc.

UČV se bo profesionaliziralo, ko bodo strokovnjake za UČV povezovali

- (a) skupni standardi dela, ki ga opravljajo;
  - (b) skupno znanje,
  - (c) skupne ključne kompetence,
  - (d) skupni etični standardi, ki jih bo presojo kolegialno združenje in
- d) jasno definirane vloge na področju UČV in v organizacijah (Ulrich, 1996: 18). Po njegovem mnenju obstajajo na področju UČV določeni miti in izmišljotine, ki preprečujejo profesionalizacijo. Navajamo jih v tabeli 12.



<b>Stari miti</b>	<b>Nova realnost</b>
Ljudje delajo na področju UČV, ker imajo radi ljudi.	Oddelki za UČV niso oblikovani z namenom, da bi v organizaciji zagotavljali terapijo. Strokovnjaki za UČV morajo oblikovati prakse, ki bodo prispevale h kompetentnosti in (ne le) k udobju zaposlenih.
Vsak lahko dela na področju UČV.	Prakse UČV so utemeljene na teoriji in raziskavah. Strokovnjaki za UČV morajo obvladati teorijo in prakso.
UČV se ukvarja z mehko stranjo poslovanja in zato ni pomemben za poslovanje organizacije.	Vpliv praks UČV na rezultate poslovanja je lahko in bi moral biti merjen. Strokovnjaki za UČV morajo znati prenesti rezultate svojih aktivnosti v finančno uspešnost.
UČV se osredotoča le na kontrolo stroškov.	Prakse UČV morajo ustvarjati dodano vrednost z ustvarjanjem intelektualnega kapitala organizacije. Dodati morajo vrednost, ne le zmanjševati stroškov.
Misija strokovnjaka za UČV je, da je nadzornik politike <sup>45</sup> in varuh zdravja in zadovoljstva <sup>46</sup> .	Namen praks UČV ni (le) povečati zadovoljstva zaposlenih, temveč povečati njihovo pripadnost organizaciji. To dosega z usmerjanjem vodij in politik.
UČV je poln modnih izrazov <sup>47</sup> .	Strokovnjaki za UČV morajo pri razlagah svojega dela uporabiti manj žargonizma in več strokovne terminologije.
V oddelku za UČV so zaposleni prijetni ljudje.	Strokovnjaki za UČV se morajo znati soočiti, ustrezno reagirati, ko so izzvani in obenem nuditi podporo.
UČV je delo strokovnjakov za UČV.	UČV je zelo pomemben del aktivnosti linijskih vodij. Obenem mora biti UČV povezano s strateškim vrhom organizacije.

Tabela 12: Elementi opredelitve strokovnjaka za UČV (Ulrich, 1996:18).

Gibb (Gibb, 1994 v Brewster idr., 2000a: 4) med ključne razlikovalne elemente poklica in profesije šteje izobrazbo oz. ustrezne kvalifikacije, ki so javno priznane, ob tem pa izpostavlja še specifičen nabor znanj in etični kodeks. Upošteva omenjene elemente, meni, da (predvsem v Veliki Britaniji) UČV ni profesija. Kljub temu, da obstajajo določeni programi certificiranja in/ali formalni programi na dodiplomski in podiplomski stopnji izobraževanja, ki omogočajo pridobitev bolj ali manj ustreznih kvalifikacij za delovanje na področju UČV, ne moremo trditi, da v katerikoli članici EU obstajajo zakonsko določeni pogoji delovanja na tem področju (Gibb, 1994 v Brewster idr., 2000a: 5)<sup>48</sup>. Podobno trdi Brewster, ki med temeljne elemente profesionalizacije UČV šteje standarde UČV, kvalifikacije in etiko (Brewster idr., 2000a: 27).

<sup>45</sup> V originalu policy police (Ulrich, 1996: 18).

<sup>46</sup> V originalu health-and-happiness patrol (Ulrich, 1996:18).

<sup>47</sup> V originalu fads (Ulrich, 1996: 18).

<sup>48</sup> V Sloveniji določa pogoje delovanja strokovnjakov za UČV, ki delujejo na področju posredovanja dela in zaposlitev, Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje, Ur. l. RS št. 48/99, ki je nastal po sprejetju ZZZPB. Storitve na področju posredovanja dela in zaposlitev sme izvajati le delavec, ki ima najmanj višjo strokovno izobrazbo, najmanj dve leti ustreznih delovnih izkušenj in ki je opravil strokovni izpit iz 66. a člena ZZZPB (razen v primeru posredovanja začasnih in občasnih del dijakom in študentom in dejavnosti iz pete alineje prvega odstavka 2. člena Pravilnika).

Na drugi strani je mogoče zaslediti avtorje (Walker, 1988 v Brewster idr., 2000a; Boyatzis in Yeung, 1996 v Brewster idr., 2000a; Tracey in Charpentier, 2004), ki menijo, da se strokovnjaki za UČV preveč ukvarjajo z željo, da bi se profesionalizirali. Zanje je pomembnejše, da ima strokovnjak za UČV kompetence, ki mu omogočajo uspešno spoprijemanje z izzivi s katerimi se srečuje organizacija v kateri deluje. Pajo in Cleland (Pajo in Cleland, 1997) trdita, da je diskusija o tem, ali je UČV profesija ali ne, nepomembna; kar šteje je, ali se strokovnjaki za UČV vedejo in delujejo na profesionalen način.

Po tem pregledu, je razvidno, da gre diskusija o profesionalizaciji UČV v dve smeri: na eni so tisti, ki menijo, da bi tudi na področju UČV morali vpeljati standarde, kvalifikacije in etične kodekse. To bi strokovnjakom za UČV omogočilo, da bi v situacijah in dejanjih, ki bi odstopale od teh standardov lahko zavrnili svoje sodelovanje ali naznanili nepravilnosti in jim obenem nudilo okvir delovanja v primerih, ko ne bi točno vedeli kako reagirati. Na drugi strani pa so tisti, ki menijo, da so za delovanje strokovnjaka za UČV najpomembnejše njegove kompetence, ki mu omogočajo, da sledi, vpliva na in udejanja strateške usmeritve organizacije.

Menimo, da se odgovori na obe zgoraj omenjeni diskusiji skrivajo v zblíževanju standardov, kvalifikacij, etičnih kodeksov in kompetenc, ki jih za uspešno delovanje na področju UČV potrebujejo strokovnjaki. S tem bi se oblikoval jasen okvir delovanja in presojanja kompetentnosti strokovnjakov za UČV.

Položaj strokovnjaka za UČV na kontinuumu poklicev in profesij bomo skušali določiti s pomočjo elementov, ki jih v opisovanju »profesionalnega projekta« izpostavlja MacDonald (MacDonald, 1995 v Svetlik, 1999: 11). Izhodišče profesionalnega projekta je poklicna skupina (tj. ljudje z določenimi izobrazbenimi kvalifikacijami, ki omogočajo pridobivanje dohodka), ki ima vsaj neformalno poklicno združenje ali organizacijo. Cilj profesionalnega projekta je uveljavitev v družbi, kar se dosega skozi: (a) vzpostavitev tržnega monopola nad zagotavljanjem storitev, (b) zagotovitev posebnega družbenega statusa, (c) kodeks profesionalne etike, (d) opredelitev proizvodnje proizvajalcev, (e) vzpostavitev zunanjih znakov in (f) podelitev državnega monopola.

V Sloveniji je skupina strokovnjakov za UČV prvi korak k uveljavitvi v družbi naredila z oblikovanjem poklicnega združenja tj. Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije. Po našem mnenju gre za poklic, ki v slovenski družbi še ni dovolj poznan. Morda je razlog v sami naravi dela, ki je osredotočeno predvsem na interno javnost (tj. zaposlene v organizacijah, kjer strokovnjaki za UČV opravljajo svoje delo), kar pomeni, da glede na obseg uporabnikov storitev, ne zaseda najbolj osrednjega mesta v družbeni delitvi dela. Po drugi strani razvoj področja kaže, da strokovnjaki za UČV v organizacijah prihajajo vse bolj v ospredje in ob bok ostalim strokovnjakom, ki so do sedaj sprejemali najpomembnejše odločitve v organizacijah. V primerih prevzemov in združitvev organizacij, ob spremembah zakonodaje, v kolektivnih pogajanjih, v postopkih zmanjševanja števila zaposlenih, uvajanju prožnih oblik zaposlovanja ipd., so (ali pa bi lahko bili) prav strokovnjaki za UČV tisti, ki pojasnjujejo naravo in posledice teh sprememb. S spremljanjem in poznavanjem razmer na trgu delovne

sile in metod pridobivanja in izbire ipd., lahko strokovnjaki za UČV učinkovito svetujejo tako sodelavcem v organizacijah, kot tudi ljudem, ki se nahajajo na eksternem delu trga. Nenazadnje to dokazujejo številne agencije za zaposlovanje in ponudbo storitev na področju UČV (Kohont, 2001) in porast prenosa dejavnosti UČV na zunanje izvajalce (Zeffane in Mayo, 1994). K večji promociji poklica in njegovi uveljavitvi v družbi bi lahko veliko prispevale tudi visokošolske institucije, ki izobražujejo (bodoče) strokovnjake za UČV in Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije z mobilizacijo obstoječih in z vključevanjem novih članov v Zvezo.

Šele z razpoznavnostjo in uveljavitvijo poklica v družbi bi bilo mogoče oblikovati tržni monopol in si zagotoviti poseben družbeni položaj oziroma predstavnike države prepričati v izjemno naravo profesionalne dejavnosti.

Na status UČV vpliva tudi položaj strokovnjakov za UČV v upravah organizacij in podatki za Slovenijo kažejo, da se delež vodij oddelkov za UČV med člani uprav povečuje (tabela 13).

	2001		2004	
	število	odstotek	število	odstotek
<b>Da</b>	113	56,2	101	66,9
<b>Ne</b>	88	43,8	50	33,1
<b>Skupaj</b>	201	100	151	100

Tabela 13: Ali je vodja oddelka za UČV član ožjega kolegija direktorjev/uprave (ali drugega ustreznega organa) (Cranet, 2001 in Cranet, 2004<sup>49</sup>)?

Na poti profesionalizacije je zelo pomembna tudi samoregulacija, ki se ji poklicna skupina običajno podredi z oblikovanjem kodeksa profesionalne etike, kar ji omogoča določeno stopnjo avtonomnosti v družbi. V splošnem je funkcija kodeksov, da razčiščujejo siva polja, ki nastajajo pri opravljanju dejavnosti in da gradijo zaupanje, zavezanost in pripadnost stroki. Splošna vloga etičnih kodeksov je, da povečujejo etična pričakovanja, opravičujejo dialog o etičnih vprašanjih, pospešujejo etično odločanje, preprečujejo slabo ravnanje in pomenijo osnovo za odgovornost ter možnost klicanja na odgovornost (Mesner, 2004: 56).

S tega vidika bi lahko položaj strokovnjakov za UČV ocenili kot dober. Strokovnjaki za UČV so etična in strokovna pravila svojega delovanja oz. norme obnašanja opredelili v Kodeksu etike kadrovske strokovnjakov Slovenije (KEKSS), ki je nastal leta 1986, v letu 2004 pa so ga dopolnili skladno z razvojem področja.

Kodeks etike kadrovske strokovnjakov<sup>50</sup> (KEKSS) je dokument splošne narave in temelji na vrednotah kot so strokovnost, poštenost, demokratičnost, natančnost, odgovornost, enakopravnost, uporaba sodobnih teoretičnih spoznanj, prakse in znanstvenih dognanj ter razvoj stroke. Temeljna načela KEKSS-a za delo kadrovske strokovnjakov so (Žunec, 2004):

1. Spoštovanje integritete človekove osebnosti.
2. Enakopravna obravnava.
3. Varstvo osebnih podatkov.

<sup>49</sup> Podatki so del analize, ki jo na osnovi Cranet 2004 datoteke pripravljamo na IDV, FDV in katere rezultati bodo dostopni v letu 2005.

<sup>50</sup> V besedilu KEKSS se namesto izraza strokovnjak za UČV uporablja kadrovske strokovnjak. Izraz, ki se v Sloveniji zelo pogosto uporablja, v tem delu, kjer povzemamo besedilo in temeljne elemente KEKSS-a uporabljamo tudi mi, čeprav ga razumemo ožje od prvega.

4. Odgovornost za lastni strokovni in osebnostni razvoj.
5. Nasprotje interesov.
6. Odgovornost za razvoj in ugled stroke.
7. Ukrepi zoper kršitve etičnih in profesionalnih standardov, o katerih odloča Častno razsodišče pri Zvezi društev za kadrovske dejavnosti Slovenije.

MacDonald med temeljne elemente profesionalnega projekta šteje tudi opredelitev proizvodnje proizvajalcev, kar pomeni vzpostavitev mehanizmov izobraževanja, usposabljanja in socializacije. Ob vrsti dela, ki ga opravljajo je za profesionalizacijo zelo pomembno znanje, ki ga imajo pripadniki določenega poklica. To je najlažje zagotoviti z nadzorom nad vstopanjem v izobraževanje in nad vsebino izobraževanja samega. Poklicna skupina tako teži razvijati, določati in tudi monopolizirati profesionalna znanja. V Sloveniji je vpliv strokovnjakov za UČV na področje razvoja in monopolizacije znanja zanemarljiv. Že desetletja imamo izobraževalni program, ki omogoča pridobitev ustreznih znanj za delo na področju UČV na dodiplomski ravni, zadnja leta pa tudi podiplomski študij, na podlagi česar lahko privzemamo, da se krepí izobrazbena struktura ljudi, ki opravljajo ali bodo v prihodnje opravljal naloge na področju UČV v organizacijah. Obenem lahko v povezavi s tem v prihodnje pričakujemo, da se bodo dvignili standardi pridobivanja strokovnih sodelavcev na področju UČV, ki bodo (če, še ne), dajali prednost diplomantom tega področja.

Spremembe na področju izobraževanja in usposabljanja se kažejo predvsem v vstopanju novih ponudnikov funkcionalnih usposabljanja in v dopolnjevanju obstoječih, ki jih izvaja združenje strokovnjakov za UČV. Prisotne so tudi ideje o certificiranju nekaterih izmed njih. V okviru Bolonjske reforme pričakujemo tesnejše povezovanje med izobraževalnimi institucijami in gospodarstvom, kar bo nedvomno pustilo posledice tudi na vsebinah izobraževanja in morda vplivalo na število in strukturo bodočih strokovnjakov za UČV.

Težko bi trdili, da je zadnji element profesionalnega projekta tj. obstoj zunanjih znakov (npr. način oblačenja, lokacija) značilen za Slovenijo.

Po pregledu elementov profesionalizacije, je najprimernejši odgovor na v poglavju zastavljeno vprašanje - ali je strokovnjak za UČV poklic ali profesija – da gre bolj za poklic. Se pa ta poklic spreminja in upamo, da bo v prihodnje njegova vloga in prepoznavnost v organizacijah in v družbi večja. Opozorili smo tudi na priložnosti, ki jih vidimo na poti od poklica k profesiji. Kljub temu se tudi nam vprašanje profesionalizacije ne zdi najpomembnejše v razvoju poklica strokovnjaka za UČV. Bistveno je, da strokovnjaki delujejo v okviru sprejetih standardov in svoje delo opravljajo na strokovno najboljši način. Le na ta način bodo lahko uspešno odgovorili na pojav vse več novega znanja<sup>51</sup>, ki povečuje potrebo po strokovnosti - zbiranju, kategoriziranju, shranjevanju, razvrščanju znanja, reševanju problemov, ustvarjanju zaupanja in svetovanju uporabnikom (Kendrick v Freeman, 1997: 68) in dosegli večjo prepoznavnost in samozavedanje poklica v družbi.

---

<sup>51</sup> V originalu multiplication of knowledge (Kendrick v Freeman, 1997: 68)

### 4.3 Obstoječi kompetenčni profili strokovnjakov za upravljanje človeških virov

Kompetenčni profil ponuja empirično preverljiv sistematičen nabor in opis kompetenc, ki so potrebne za izvajanje aktivnosti v določeni poklicni skupini, organizaciji, profesiji ipd. (Rothwell in Kazanas, 1992 v Van den Klink in Boom, 2002: 412). V literaturi lahko najdemo nekaj kompetenčnih profilov strokovnjakov za UČV, ki so bili oblikovani z različnimi pristopi. Največ jih je nastalo v ZDA. Eden zgodnejših je Boyatzisov (Boyatzis, 1982:138), ki je nastal v študiji o ameriških managerjih in vsebuje naslednje štiri skupine kompetenc: uporaba družbene moči, pozitiven pogled, upravljanje skupinskega procesa in natančno samooceno. Ulrichov model (Ulrich, 1996) kombinira različne aspekte kompetenc strokovnjakov za UČV v tri osnovne kategorije: poznavanje poslovanja podjetja, funkcionalna strokovnost in upravljanje sprememb. Po njegovem mnenju je najpomembnejše med temi kategorijami upravljanje sprememb. Gorsline (Gorsline, 1998) je v svoji raziskavi navedla naslednje kompetence strokovnjakov za UČV: konceptualno mišljenje, iskanje informacij, poslušanje, razumevanje in podajanje odgovorov, osredotočenost na kupce, vplivanje, strokovnost, prožnost, prenos znanj in sposobnosti, usmerjenost k dosežkom in iniciativnost. Mc Daniel (Mc Daniel, 1998), ki je izvedel raziskavo med ameriški managerji je dobil naslednje kompetence: kreativno reševanje problemov, osredotočenost na kupce, učinkovita uporaba virov, strokovnost, vpliv, učinkovito komuniciranje. Schuller, Jackson in Storey (Schuller, Jackson in Storey, 2001:127-128) so v raziskavi med angleškimi in ameriški strokovnjaki za UČV identificirali 30 različnih kompetenc, ki so jih razdelili v 4 skupine: (a) poslovne kompetence (business competencies), (b) vodstvene kompetence, (c) kompetence upravljanja sprememb in upravljanja znanja in (d) profesionalne/tehnične kompetence. Sternbergerjeva raziskava, ki je nastala v sodelovanju s 300 člani SHRM<sup>52</sup> in HRCI<sup>53</sup> je identificirala naslednje kompetence direktorjev oddelkov za UČV: upravljanje sprememb, strateško načrtovanje, vodenje, poznavanje poslovanja podjetja, poznavanje zakonodaje, uporaba informacijske tehnologije in sposobnost preoblikovanja procesov in postopkov (Sternberger, 2002: 12). Brewster s sodelavci (Bewster idr., 2000a) je v raziskavi pod okriljem WPMA<sup>54</sup> kompetence UČV strokovnjakov razdelil v štiri skupine: a) stil – tj. kompetence, ki oblikujejo individualni stil delovanja, b) podjetništvo - kompetence usmerjenosti k podjetju, c) vloga – kompetence, ki so potrebne za vodenje, usmerjanje in mentorstvo in d) funkcije - kompetence, ki so potrebne za izvajanje operativnih aktivnosti strokovnjakov za UČV<sup>55</sup> (glej tabelo 14). Kompetence strokovnjakov za UČV sta analizirala še Ashton (Ashton, 1996) in Sydanmaanlakka (Sydanmaanlakka, 2002). Mnogo je tudi kompetenčnih profilov strokovnjakov za UČV, ki so jih oblikovale svetovalne organizacije.

<sup>52</sup> Society for Human Resource management.

<sup>53</sup> Human Resource Charter Initiative.

<sup>54</sup> World Personnel Management Association.

<sup>55</sup> V originalu a) individual style, b) organizational involvement competencies, c) leadership in d) technical activities (Brewster idr., 2000: 8).

<b>Stil</b>	<b>Podjetništvo (podjetniška usmerjenost)</b>
Osebna kredibilnost Kognitivna kompleksnost in prožnost Usmerjenost k ciljem Interpersonalna učinkovitost Samoobvladovanje Orientiranost na odnose Stalno učenje Tolerantnost za stres/spremembe/negotovosti Odzivnost na nesoglasja Kreativna/analitična obravnava problemov Usmerjenost k novostim Adaptabilnost Usmerjenost k rezultatom Predanost timu	Poznavanje poslovanja in tržna usmerjenost Upravljanje sprememb in kulture Vzpodbujanje sprememb Vodenje Zavedanje organizacijskega okolja Zmožnost ocenjevanja poslovnih vplivov Strateška poslovna perspektiva-oblikovanje poslovne strategije Načrtovanje in implementacija poslovanja-povezovanje UČV s procesi poslovnega in organizacijskega načrtovanja Oblikovanje in upravljanje poslovnih procesov Komunikacija in vpliv Razvijanje učeče se organizacije
<b>Vloga</b>	<b>Funkcija</b>
Vzpodbujanje/oblikovanje/upravljanje odnosov med zaposlenimi in sindikati Upravljanje projektov Upravljanje s talenti Vzpodbujanje skupinskih odnosov Upravljanje informacij Odzivnost na potrebe deležnikov Vzpodbujanje inovacij Načrtovanje aktivnosti Upravljanje virov in nadzor nad stroški »Reinforcement management« Usmerjenost na kvaliteto procesov Ustvarjanje potrošne vrednosti (customer value creation) Oblikovanje kulturne raznolikosti in občutljivost za druge kulture Spremljanje okolja Opolnomočanje linijskih vodij	Poznavanje in prenos znanja področja UČV-nagrajevanje/ugodnosti, odnosi z zaposlenimi, izobraževanje in razvoj, organizacijska učinkovitost, pridobivanje in ohranjanje kadrov, upravljanje dosežkov, komuniciranje, organizacijsko učenje, zdravje in varstvo, informacijski sistemi, pritožbe in disciplinski postopki, Uporaba in izkoristek informacijske tehnologije Administrativne naloge Ocenjevanje/evalvacija kompetenc Usklajenost z vse bolj kompleksno zakonodajo Mentorstvo, svetovanje in razvoj drugih Strateško pridobivanje kadrov Funkcionalna fleksibilnost Jasno določanje ciljev Odgovornost za UČV

Tabela 14: Skupine »kompetenc za UČV«<sup>56</sup> (Brewster idr., 2000a: 80)

S primerjavo navedenih raziskav dobimo naslednje kompetence strokovnjakov za UČV:

- Analitično, konceptualno mišljenje (Schuller, Jackson in Storey, 2001; Brewster idr., 2000a; Gorsline, 1998; Ashton, 1996).
- Inovativnost, kreativno reševanje problemov (Brewster idr., 2000a; McDaniel, 1998; Rausch, 1998).
- Strateško razmišljanje/delovanje (Sydänmaanlakka, 2002; Schuller, Jackson in Storey, 2001; Brewster idr., 2000a; McDaniel, 1998).
- Poznavanje poslovanja, poslovnega okolja (business knowledge) (Sydänmaanlakka, 2002; Schuller, Jackson in Storey, 2001; Brewster idr., 2000a; Ashton, 1996).
- Komunikativnost (Schuller, Jackson in Storey, 2001; Brewster idr., 2000a; Gorsline, 1998; McDaniel, 1998).
- Iskanje informacij (Gorsline 1998; Rausch, 1998).

<sup>56</sup> V tabeli so poleg kompetenc na nekaterih mestih vsebovane naloge, sposobnosti in/ali znanja.

- Osredotočenost na kupce, uporabnike, storitve (Sydänmaanlakka, 2002; Schuller, Jackson in Storey, 2001; Brewster idr., 2000a; Gorsline, 1998; McDaniel, 1998).
- Prepričevanje in vplivanje (Schuller, Jackson in Storey, 2001; Brewster idr., 2000a; Gorsline, 1998; McDaniel, 1998).
- Timsko delo (Sydänmaanlakka, 2002; Schuller, Jackson in Storey, 2001; Brewster idr., 2000a; Ashton, 1996; Mc Daniel, 1998), vodenje skupinskih procesov (Boyatzis, 1983).
- Usmerjenost k ciljem (Schuller, Jackson in Storey, 2001; Brewster idr., 2000a; Gorsline, 1998; Rausch, 1998; McDaniel, 1998).
- Vodenje, management (Schuller, Jackson in Storey, 2001; Brewster idr., 2000a).
- Uporaba virov (McDaniel, 1998).
- Strokovnost, "tehnične" kompetence (Sydänmaanlakka, 2002; Schuller, Jackson in Storey, 2001; Brewster idr., 2000a; Gorsline, 1998; McDaniel, 1998).
- Fleksibilnost (Schuller, Jackson in Storey, 2001; Gorsline, 1998; Ashton, 1996).
- Prenos, aktivacija, razvoj znanj (Schuller, Jackson in Storey, 2001; Brewster idr., 2000a; McDaniel, 1998).
- Kooperativnost (Sydänmaanlakka, 2002).
- Uporaba IT (Schuller, Jackson in Storey, 2001; Sternberger, 2002; Ashton, 1996).

Nabor omenjenih kompetenc bomo uporabili le za izhodišče anketnega vprašalnika, ki ga bomo ob drugih metodah uporabljali za pridobitev informacij v empiričnem delu naloge. Predvsem, ker smo prepričani, da so kompetence strokovnjakov za UČV kontekstualno pogojene<sup>57</sup>. Vrsta in stopnje diferenciacije kompetenčnih profilov je po rezultatih raziskave, ki sta jo opravila Sparrow in Hiltrop odvisna od nacionalnega, organizacijskega in časovnega okvira v katerem delujejo strokovnjaki za UČV (Sparrow in Hiltrop, 1997 v Brewster idr., 2000a; Brockbank, 1997). Po drugi strani Schuller, Jackson in Storey (V Schuller idr., 2001) menijo, da strokovnjak za UČV ne potrebuje nujno vseh identificiranih kompetenc<sup>58</sup>, saj se aktivnosti UČV v organizacijah izvajajo v sodelovanju več skupin – linijski vodje, strokovnjaki za UČV, zaposleni, sindikati, zunanji izvajalci, ki so vključeni v proces »outsourcinga« in nenazadnje potrošniki. Zato je najpomembnejše, da se kompetence ki so potrebne za izvajanje različnih dejavnosti na področju UČV razvijajo pri vseh skupinah, ki so vključene v UČV v organizaciji in ne le pri strokovnjakih za UČV (Schuller idr., 2001: 129).

## Sklep

V poglavju smo s pomočjo virov opredelili strokovnjaka za UČV in nekaj več pozornosti namenili iskanju elementov s pomočjo katerih bi ga lahko ustrezno umestili na kontinuum poklicev in profesij. Pri tem smo se oprli predvsem na elemente, ki jih v opisu profesionalnega projekta izpostavlja MacDonald (MacDonald, 1995). Kot mnogi pred nami, smo se tudi mi srečali s težavnostjo določanja te meje. Po pregledu menimo, da je najustreznejše, če strokovnjaka za UČV umestimo med poklice.

<sup>57</sup> Več o tem glej podpoglavji 1.1.3 in 3.

<sup>58</sup> Gre za nabor tistih kompetenc strokovnjakov za UČV, ki so jih identificirali v raziskavi med angleškimi in ameriškimi strokovnjaki za UČV. Več o tem glej Schuller, Jackson in Storey, 2001:127-128.

Po našem mnenju je bolj kot vprašanje profesionalizacije bistveno, da strokovnjaki delujejo v okviru standardov in svoje delo opravljajo na strokovno najboljši način. Če bodo oblikovali ustrezne standarde, bodo lahko uspešneje sledili načelom Kodeksa etike kadrovske strokovnjakov Slovenije, lažje odgovorili na pojav vse več novega znanja<sup>59</sup>, ki povečuje potrebo po strokovnosti in dosegli večjo prepoznavnost poklica v družbi. Zadnji del poglavja smo namenili pregledu obstoječih kompetenčnih profilov strokovnjakov za UČV, ki predstavljajo uvod v empirični del naloge.

---

<sup>59</sup> V originalu multiplication of knowledge (Kendrick v Freeman, 1997: 68)



## 5. EMPIRIČNI DEL

### 5.1 Raziskovalne metode in domneve

Namen raziskave je določiti kompetenčne profile slovenskih strokovnjakov za UČV in s tem prispevati k dopolnitvi oz. nadgradnji obstoječih kompetenčnih profilov strokovnjakov za UČV, ki jih lahko zasledimo v literaturi. Posebno pozornost smo namenili velikosti organizacije (glede na število zaposlenih), saj menimo da ta vpliva na nabor kompetenc, ki so potrebne za uspešno opravljanje vlog in nalog strokovnjakov za UČV. Obenem to potrjujejo izsledki že opravljenih raziskav (Cully idr., 1999 v Sisson, 2001). Sledili smo tudi rezultatom raziskav (Boyatzis, 1982; Spencer in Spencer, 1993), ki poudarjajo, da se kompetence strokovnjakov za UČV razlikujejo po stopnjah zahtevnosti, glede na vloge (direktor, vodja oddelka, strokovni sodelavec), ki jih opravljajo strokovnjaki za UČV.

V petih korakih zbiranja podatkov je sodelovalo 14 velikih in 7 manjših slovenskih organizacij iz profitnega sektorja, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ), Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije (ZDKDS), 88 slovenskih strokovnjakov za UČV in 7 predsednikov ali članov uprav, s čemer smo v oblikovanje profilov vključili tako strokovnjake za UČV, kot tudi njihove sodelavce in nadrejene.

V raziskavi smo preverjali dve domnevi:

*D1: Kompetenčni profili strokovnjakov za UČV se razlikujejo, glede na velikost organizacije.*

*D2: Kompetence, ki sestavljajo kompetenčne profile strokovnjakov za UČV se razlikujejo po stopnjah zahtevnosti, glede na vloge (direktor, vodja oddelka, strokovni sodelavec), ki jih znotraj oddelka v enaki organizaciji opravljajo strokovnjaki za UČV.*

Uporabili smo naslednje metode:

- a) Analiza opisov delovnih mest strokovnjakov za UČV iz 21 organizacij iz profitnega sektorja in ZRSZ.
- b) Zbiranje podatkov o kompetencah strokovnjakov za UČV s spletnim vprašalnikom. Povezavo do vprašalnika smo v sodelovanju z Zvezo društev za kadrovske dejavnosti Slovenije po elektronski pošti posredovali njenim članom in podiplomskim študentom programa Menedžment kadrov in delovna razmerja na Fakulteti za družbene vede.
- c) Evalvacija s spletnim vprašalnikom dobljenih izhodiščnih kompetenčnih profilov s pomočjo povratne skupinske analize, v kateri je sodelovalo 10 strokovnjakov za UČV.
- d) Intervjuji s predsedniki in člani uprav, s čemer smo želeli pridobiti mnenja in poglede, ki jih imajo o strokovnjakih za UČV njihovi sodelavci.

## 5.2 Rezultati analize opisov delovnih mest

Po analizi literature (več o tem glej poglavje 4.3) smo izvedli analizo opisov delovnih mest v oddelkih za UČV. Prošnje za posredovanje opisov delovnih mest smo po elektronski pošti posredovali v 40 slovenskih organizacij. Odziv je bil dober, saj smo pridobili opise delovnih mest iz 21-ih organizacij profitnega sektorja, med katerimi je bilo 14 velikih (nad 50 zaposlenih) in 7 majhnih organizacij in opise delovnih mest ZRSZ.

Analiza delovnih mest je pokazala, da lahko v velikih slovenskih organizacijah ločimo osem različnih vlog strokovnjakov za UČV: direktor področja UČV, vodja kadrovanja, vodja izobraževanja, strokovni sodelavec kadrovik, strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov, vodja projektov, pravnik za delovno pravne zadeve in referent. Med njimi je posebej zanimiva vloga projektih vodij, saj je dosedanje raziskave UČV v Sloveniji še niso identificirale.

V majhnih organizacijah strokovnjaki za UČV opravljajo manj različnih vlog. Ločimo lahko tri: direktor področja UČV, strokovni sodelavec kadrovik in strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov.

Nazivi vlog, ki jih uporabljamo na tem mestu (glej tabeli 15 in 16) so se v opisih delovnih mest največkrat ponavljali. Sledijo jim nazivi po pogostosti ponavljanja (od bolj k manj pogostim). Opisov vlog za posamezna delovna mesta, ki so navedeni v tabeli namenoma nismo veliko spreminjali. Združili smo le opise najbolj podobnih vlog, ostale pa smo ohranili nespremenjene, saj menimo, da bi s spreminjanjem izgubili veliko koristnih informacij.

Naziv delovnega mesta	Opisi vlog
<b>Direktor področja UČV (DP)</b> Direktor službe za kadre in nagrajevanje Direktor službe za kadre in izobraževanje Izvršni direktor za kadrovsko pravno področje Direktor kadrovskega sektorja Vodja kadrovskega sektorja Direktor v kadrovskega splošnem področju Direktor kadrovske in splošne zadeve Pomočnik generalnega direktorja za kadre	Vodenje sodelavcev, opredeljevanje in implementacija razvoja in strategije področja, obvladovanje procesov in skrb za realizacijo nalog. Vodenje sektorja, sodelovanje in koordiniranje dela s sodelavci, opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Vodenje in koordiniranje dela v sektorju. Zagotavljanje razvoja in uvajanja inovativne kadrovske in socialne politike z namenom doseči stabilno fluktuacijo zaposlenih in vzdrževati njihovo motiviranost ter tako prispevati k razvoju poslovnih rezultatov organizacije ter izboljšati njeno celotno podobo.
<b>Vodja kadrovanja (VK)</b> Vodja kadrovanja Vodja kadrovske službe/oddelka Poslovni sekretar družbe	Vodenje sodelavcev, sodelovanje pri opredeljevanju in implementaciji razvoja in strategije področja, obvladovanje procesov in skrb za realizacijo nalog. Vodenje oddelka. Sodelovanje in koordiniranje s sodelavci. Opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Vodenje službe in realizacija kadrovske strategije družbe.
<b>Vodja izobraževanja (VI)</b> Vodja izobraževanja Vodja izobraževanja in razvoja kadrov	Vodenje izobraževanja, sodelovanje in koordiniranje dela s sodelavci, opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Spremljanje izobraževalnih potreb in opravljanje zahtevnejših del s področja izobraževanja in razvoja kadrov. Vodenje oddelka za izobraževanje in razvoj kadrov ter skrb za usposobljenost in razvoj zaposlenih.
<b>Strokovni sodelavec kadrovik (SSK)</b> Samostojni kadrovik Kadrovik Strokovni sodelavec za kadrovske dejavnosti Strokovni sodelavec	(Samostojno) opravljanje kadrovskega dela, sodelovanje in koordiniranje dela s sodelavci, opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Pridobivanje in upravljanje kadrov. Izvajanje del in nalog na kadrovske-socialnem področju. Organiziranje in izvajanje del s področja kadrovanja in socialnega varstva.
<b>Strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov (SSIR)</b> Strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj Organizator socialno izobraževalnih zadev Organizator izobraževanja Načrtovalec razvoja kadrov Strokovni sodelavec Izobraževalec	Pripravlja, spreminja in uvaja sistem razvoja kadrov ter informira o novostih s področja razvoja kadrov. Organizira izobraževanja in razvija kariere zaposlenih. Organizira, oblikuje in izvaja različne izobraževalne vsebine in programe. Ureja izobraževalno-razvojno področje dela.
<b>Projektni vodja (PV)</b>	Vodenje projektov, sodelovanje in koordiniranje dela s sodelavci, opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Vodenje projektov in odgovornost za realizacijo projektnih in ostalih razvojnih nalog.
<b>Referent (R)</b> Referent za kadrovske zadeve Referent v kadrovske službi Kadrovski tehnik Referent na področju izobraževanja in razvoja kadrov Administrativni referent Informator Tajnica dejavnosti	Izvajanje vseh administrativnih del in nalog, sodelovanje in koordiniranje dela s sodelavci, opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Opravljanje administrativnih opravil, organiziranje in izvajanje informacijske dejavnosti.
<b>Pravnik za delovno-pravne zadeve</b> Samostojni pravnik Strokovni sodelavec za delovno-pravne zadeve Pravnik	Oblikovanje mnenj, izdelava aktov in pogodb ter zastopanje družbe v delovno-pravnih zadevah. Opravljanje najzahtevnejših pravnih del, spremljanje zakonodaje in sodne prakse in nadomeščanje vodje službe.

Tabela 15: Nazivi delovnih mest in opisi vlog strokovnjakov za UČV v velikih slovenskih organizacijah

Naziv delovnega mesta	Opisi vlog
<b>Direktor področja UČV (DP)</b> Direktor oddelka za upravljanje s človeškimi viri Pomočnik uprave za kadrovske zadeve Direktor kadrovske splošne službe Vodja kadrovske pravne sektorja	Vodenje, organizacija in koordinacija dela na področju kadrovsko-pravnih zadev.
<b>Strokovni sodelavec kadrovik (SSK)</b> Strokovni sodelavec za kadre Referent za kadrovske zadeve Kadrovski referent	Koordinacija in strokovno vodenje, priprava in izvajanje dela na področju kadrovskih zadev.
<b>Strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov (SSIR)</b> Samostojni organizator izobraževanj Izobraževalni referent Strokovni sodelavec v kadrovske službi	Priprava in izvajanje sprejete politike na področju izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov.

Tabela 16: Nazivi delovnih mest in opisi vlog strokovnjakov za UČV v malih slovenskih organizacijah

Sledila je analiza nalog na omenjenih delovnih mestih. Uporabili smo izhodišča metode analize funkcij dela, ki so jo razvili v ZDA (več o tem glej Svetlik, 2002) in pokaže v kolikšni meri delo poteka z rečmi, podatki in ljudmi. Že površen pogled na tabeli 16 in 17 razkriva, da strokovnjaki za UČV v največji meri opravljajo delo z ljudmi, sledijo naloge z informacijami, zelo malo pa je nalog z rečmi. Nabor nalog v opisih delovnih mest je bil zelo širok, zato smo opise nalog združevali po korenih. V tabelah 17 in 18 navajamo le po eno nalogo pri vsakem korenu (za podrobnejši pregled glej priloge A1 do B3).

Če primerjamo analizo nalog med velikimi in malimi organizacijami lahko zaključimo, da je nabor nalog z ljudmi v velikih organizacijah nekoliko večji. Po vsebini največji del teh nalog v velikih organizacijah opravijo vodje kadrovanja oz. izobraževanja, obenem pa strokovnjaki za UČV na vseh delovnih mestih v velikih organizacijah vodijo, koordinirajo, usklajujejo aktivnosti (izjema so referenti) in izvajajo operativne naloge na svojem področju. Ob tem so v velikih in malih organizacijah poudarjeni še prenos znanja in razvijanje kompetentnosti sodelavcev, svetovanje in sodelovanje s sodelavci. Specifična naloga strokovnih sodelavcev na področju kadrovanja v velikih organizacijah je argumentacija kriterijev izbire, na področju razvoja in izobraževanja pa sklepanje pogodb z izvajalci programov.

Primerjava z malimi organizacijami na področju dela z ljudmi pokaže, da naloge koordinacije, vodenja, usklajevanja in delegiranja opravljajo direktorji področja UČV, so pa strokovni sodelavci na področju kadrovanja in razvoja v večji meri vključeni v sooblikovanje politik področja in načrtovanje aktivnosti kot v velikih organizacijah.

V malih organizacijah opravljajo vsi strokovnjaki za UČV skoraj vse navedene naloge. Če naloge primerjamo z velikimi organizacijami vidimo, da je manj pozornosti namenjene nadzoru stroškov, ki ga v teh organizacijah opravlja direktor področja, v večjih pa še vodji izobraževanja in referenti. Ker v malih organizacijah običajno ob direktorju in strokovnih sodelavcih v oddelku za UČV ni zaposlenih referentov opravljajo strokovni sodelavci še administrativne naloge in objavljajo potrebe po delavcih, kar je v velikih izključna domena referentov.

Med deli z rečmi glede na velikost organizacije ni večjih razlik. V malih organizacijah strokovni sodelavci opravljajo tudi knjigovodske naloge in naloge povezane s pošto, česar v velikih organizacijah ne zasledimo. V velikih organizacijah pa je naloga

strokovnih sodelavcev za razvoj še upravljanje s počitniškimi kapacitetami in organizacijo potovanj.

LJUDJE	DP <sup>60</sup>	VK	VI	SSK	SSIR	PV	R
vodi, koordinira, usklajuje (delo sodelavcev)	•	•	•	•	•	•	
zastopa področje	•	•	•				
sooblikuje (politiko)	•	•	•				
dodeljuje in deligira (naloge)	•	•	•				
izvaja	•	•	•	•	•	•	•
načrtuje, oblikuje, organizira, spremlja (postopke)	•	•	•				
ocenjuje (sodelavce)	•	•	•	•	•		
prenaša znanja, razvija kompetentnost	•	•	•	•	•	•	
svetuje (novim kadrom)	•	•	•	•	•	•	
seznanja in informira (sodelavce)	•	•	•	•	•	•	
skrbi za (razreševanje problemov)	•	•	•	•	•	•	•
zagotavlja (vse potrebne resurse)	•					•	•
sodeluje v/z (projektih)	•	•	•	•	•	•	
argumentira (kriterije izbire)		•		•			
sklepa pogodbe (z izvajalci programov)			•		•		
postreže poslovne partnerje							•
INFORMACIJE, PODATKI	DP	VK	VI	SSK	SSIR	PV	R
organizira, pripravlja (delo)	•	•	•	•	•	•	•
usklajuje (proces)	•	•	•	•	•	•	
planira, razvija, oblikuje, izvaja (postopke)	•	•	•	•	•		
vodi, nadzira, spremlja, vzdržuje, zbira (rezultate sektorja)	•	•	•			•	•
sprejema pomembnejše odločitve	•	•	•				
skrbi za zakonsko podlago postopkov	•	•	•				
analizira, ugotavlja, odkriva, ocenjuje (kazalnike)	•	•	•	•	•	•	
kontrolira stroške	•		•				•
predlaga ukrepe	•	•	•	•	•	•	
poroča o (zaposlenih)	•	•	•	•	•	•	•
uvaja (novosti in spremembe)	•		•	•	•		
opravlja administrativna dela							•
objavlja (potrebe po delavcih)							•
druga opravila po nalogu nadrejenega v okviru delovnega mesta	•	•	•	•	•	•	•
STVARI	DP	VK	VI	SSK	SSIR	PV	R
ureja, posreduje, arhivira (dokumente)		•		•	•		•
pripravlja, izdeluje (poročila)							•
upravlja počitniške kapacitete in organizira letovanja					•		

Tabela 17: Naloge strokovnjakov za UČV v velikih organizacijah, glede na vloge, ki jih opravljajo

<sup>60</sup> Za razlago okrajšav glej tabeli 15. in 16.

<b>LJUDJE</b>	<b>DP<sup>61</sup></b>	<b>SSK</b>	<b>SSIR</b>
vodi, koordinira, usklajuje (naloge)	•		
zastopa področje	•		
sooblikuje politiko	•	•	•
dodeljuje in deligira (naloge)	•		
izvaja	•	•	•
načrtuje, oblikuje, organizira, spremlja (aktivnosti kadrovanja)	•	•	•
ocenjuje (delo sodelavcev)	•	•	•
prenaša znanja, razvija kompetentnost sodelavcev	•	•	•
svetuje (direktorju)	•	•	•
seznanja in informira sodelavce	•	•	•
skrbi za (obveščenost)	•	•	•
zagotavlja (potrebne resurse)	•		•
sodeluje v/z (projektini skupini)	•	•	•
argumentira kriterije izbire	•	•	•
sklepa pogodbe z (izvajalci programov)	•		•
<b>INFORMACIJE, PODATKI</b>	<b>DP</b>	<b>SSK</b>	<b>SSIR</b>
organizira, pripravlja (poročila)	•	•	•
usklajuje (aktivnosti)	•	•	•
planira, razvija, oblikuje, izvaja, sestavlja (cilje)	•	•	•
vodi, nadzira, spremlja, vzdržuje, zbira (podatke)	•	•	•
sprejema pomembnejše odločitve	•	•	•
skrbi za zakonsko podlago postopkov	•	•	•
analizira, ugotavlja, odkriva, ocenjuje (kazalnike)	•	•	•
kontrolira stroške	•		
predlaga ukrepe	•	•	•
poroča (nadrejenim)	•	•	•
uvaja novosti in spremembe	•	•	•
opravlja administrativna dela		•	•
vodi (kadrovske arhiv, evidence)		•	
objavlja (potrebe po delavcih)		•	
naroča na/organizira (zdravniške preglede)		•	
druga opravila po nalogu nadrejenega v okviru delovnega mesta	•	•	•
<b>STVARI</b>	<b>DP</b>	<b>SSK</b>	<b>SSIR</b>
ureja, (knjiži), posreduje, arhivira		•	•
pripravlja, izdeluje (vabila)		•	•
deli, naroča (delovna sredstva)		•	•
prejema, signira, vpisuje in deli pošto		•	

Tabela 18: Naloge strokovnjakov za UČV v malih organizacijah, glede na vloge, ki jih opravljajo

Analiza opisov delovnih mest nam je dala veliko koristnih informacij za nadaljevanje raziskave. Kljub temu je lahko omejitev tega dela raziskave starost analiziranih opisov delovnih mest. Čeprav je nova delovno-pravna zakonodaja vzpodbudila ažuriranje in oblikovanje novih opisov delovnih mest so bili nekateri opisi stari nad pet let in zato ne odražajo v celoti dejanskih nalog, ki jih v organizacijah opravljajo strokovnjaki za UČV.

<sup>61</sup> Za razlago okrajšav glej tabeli 15 in 16.

## 5.3 Rezultati vprašalnika

S spletnim vprašalnikom (glej prilogo C) smo želeli pridobiti informacije o naboru in stopnjah kompetenc strokovnjakov za UČV na delovnih mestih: direktor sektorja UČV, vodja oddelka na področju ČV in strokovni sodelavec v oddelku UČV.

Nabor kompetenc v vprašalniku smo oblikovali glede na kompetenčne profile, ki smo jih identificirali v literaturi in izhajajoč iz rezultatov analize opisov delovnih mest. Ob tem naboru smo pustili še prazen prostor v katerega so lahko respondenti poljubno vpisovali kompetence in jih tudi ocenili na lestvici.

Za ocenjevanje stopenj kompetenc smo uporabili naslednjo lestvico:

- 0 - kompetenca ni potrebna,
- 1 - obvladovanje osnov,
- 2 - obvladovanje standardnih (običajnih) razmer,
- 3 - obvladovanje nestandardnih (spremenljivih) razmer in inoviranje,
- 4 - prenašanje znanj na sodelavce.

Vprašalnik oz. povezavo do njega smo posredovali vodjem regionalnih društev Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, ti pa so jo nato posredovali članom, torej strokovnjakom za UČV, ki so vprašalnik izpolnjevali med 8.3. in 2.4. 2004. Respondenti so ocenjevali le kompetence oseb na tistih delovnih mestih, ki jih imajo v organizaciji, kjer so zaposleni (glej tabelo 19). Ocenjujemo, da je povezavo do vprašalnika prejelo okrog 140 članov ZDKDS. 88 ga je v celoti izpolnilo.

Rezultati, ki smo jih dobili kažejo, da ima največ slovenskih organizacij na področju UČV zaposlene strokovne sodelavce, sledijo vodje oddelkov, manj pa je direktorjev sektorja UČV.

	N	%
Direktor UČV	31	24,8
Vodja oddelka	42	33,6
Strokovni sodelavec	52	41,6
	125	100

Tabela 19: Katera delovna mesta imate v vašem podjetju?

Izhodiščni kompetenčni profili, ki smo jih dobili z vprašalnikom se ločijo po stopnjah kompetenc (tabela 20). Po mnenju respondentov so ključne kompetence direktorja sektorja UČV: vodenje, strateško razmišljanje, timsko delo, komunikativnost in upravljanje sprememb. Pri vodji oddelka je na prvem mestu strokovnost, sledijo pa usmerjenost k ljudem, timsko delo, komunikativnost in usmerjenost k rezultatom. Med kompetencami strokovnih sodelavcev v oddelku UČV so, podobno kot pri vodji oddelka, na prvem mestu strokovnost in usmerjenost k ljudem, sledi pa komunikativnost, kreativnost in inovativnost in upravljanje sprememb.

Ob navedenih kompetencah so respondenti identificirali še nekatere druge, ki smo jih sistematično obravnavali v naslednji fazi – povratni skupinski analizi. To so: osebni zgled in etičnost, projektno vodenje pri direktorju sektorja UČV, pogajalske kompetence pri vodji oddelka in kritično mišljenje pri strokovnih sodelavcih. Pri vseh vlogah so navajali še naslednje osebnostne lastnosti, ki so potrebne za uspešno

opravljanje nalog: samoiniciativnost, socialna občutljivost, zaupanje, empatija, zanesljivost, spoštovanje razlik in osebno poznavanje zaposlenih.

	Direktor UČV		Vodja oddelka		Strokovni sodelavec	
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon
<b>Vodenje</b>	<b>3,52</b>	0,890	3,05	0,936	/	/
<b>Strateško razmišljanje</b>	<b>3,48</b>	0,715	2,95	1,058	2,72	0,762
<b>Timsko delo</b>	<b>3,44</b>	0,844	<b>3,24</b>	0,790	2,41	0,854
<b>Komunikativnost</b>	<b>3,44</b>	1,054	<b>3,24</b>	0,759	<b>3,25</b>	0,653
<b>Upravljanje sprememb</b>	<b>3,44</b>	0,877	3,05	0,697	<b>2,83</b>	0,678
<b>Sprejemanje odločitev in odgovornosti</b>	3,41	0,844	3,05	0,909	2,33	0,760
<b>Kreativnost in inovativnost</b>	3,37	1,023	3,02	1,070	<b>2,94</b>	0,669
<b>Strokovnost</b>	3,33	0,773	<b>3,43</b>	0,547	<b>3,25</b>	0,653
<b>Usmerjenost k ljudem</b>	3,30	1,146	<b>3,38</b>	0,854	<b>3,33</b>	0,678
<b>Usmerjenost k rezultatom</b>	3,26	1,138	<b>3,19</b>	0,862	2,60	0,748
<b>Poznavanje poslovnih procesov</b>	3,22	1,136	3,07	0,894	2,54	0,851
<b>Organizacija (časa in dela)</b>	3,11	1,238	2,93	0,921	2,65	0,653
<b>Natančnost, vestnost</b>	2,45	1,179	2,54	0,877	2,73	0,866
<b>Analično razmišljanje</b>	2,42	1,089	2,81	0,833	2,48	0,918
<b>Uporaba IT</b>	2,42	0,992	2,60	0,828	2,62	0,889
<b>N</b>	31		42		52	

Tabela 20: Z vprašalnikom dobljene povprečne vrednosti in standardni odkloni pričakovanih kompetenc slovenskih strokovnjakov za UČV

### 5.3.1 Preverjanje domnev

S pomočjo podatkov, ki smo jih dobili s spletno anketo smo v nadaljevanju s pomočjo programskega paketa SPSS preverjali še dve domnevi.

*D1: Kompetenčni profili strokovnjakov za UČV se razlikujejo, glede na velikost organizacije.*

Delovne naloge, ki jih opravljajo strokovnjaki za UČV znotraj oddelkov oz. znotraj posameznih podsistemov UČV v organizaciji (pridobivanje, izbiranje, izobraževanje, razvoj, nagrajevanje, administracija, delovno-pravne zadeve, itd.) se razlikujejo. Posledično pričakujemo, da se razlikujejo tudi stopnje pričakovanih kompetenc, ki so potrebne za uspešno in učinkovito opravljanje delovnih nalog na omenjenih delovnih mestih.

Ker gre za primerjavo povprečij kompetenc (številka spremenljivka) strokovnjakov za UČV (direktor področja UČV, vodja oddelka in strokovni sodelavec) med velikimi in malimi organizacijami smo izvedli analizo variance. Z analizo variance lahko preverjamo značilnost razlik med povprečji na populaciji v več skupinah.

Odvisna spremenljivka je vloga strokovnjaka za UČV, faktor, spremenljivka, po kateri enote razdelimo na skupine, pa je velikost organizacije. Faktorji so običajno spremenljivke, merjene z nominalno ali ordinalno lestvico, ki imajo le nekaj diskretnih vrednosti.

V našem primeru ima faktor tri vrednosti: vrednost 1 pomeni male organizacije, ki imajo do 10 zaposlenih, vrednost 2 male organizacije, ki imajo od 10 do 50 zaposlenih in vrednost 3 velike organizacije z nad 50 zaposlenimi.



Vrednosti kompetenc direktorjev, vodij in strokovnih sodelavcev za UČV smo združili in dobili tri odvisne nove spremenljivke (indekse), ki merijo: povprečje kompetenc direktorja, povprečje kompetenc vodje in povprečje kompetenc strokovnega sodelavca. Odvisne spremenljivke so merjene z intervalno lestvico.

#### Opisne statistike

direktorji						
	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka	Minimum	Maksimum
do 10 ljudi	4	3,0667	,38490	,19245	2,73	3,40
10-50 ljudi	4	2,0000	1,38564	,69282	,80	3,20
nad 50 ljudi.	17	3,2667	,51370	,12459	2,20	3,87
Skupaj	25	3,0320	,80694	,16139	,80	3,87

Tabela 21: Opisne statistike za povprečne vrednosti kompetenc direktorjev

#### ANOVA

direktorji					
	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
Med skupinami	5,201	2	2,601	5,487	,012
Znotraj skupin	10,427	22	,474		
Skupaj	15,628	24			

Tabela 22: Primerjava povprečnih vrednosti kompetenc direktorjev s podprogramom ANOVA

Pokaže se, da je povprečna vrednost pričakovanih kompetenc direktorja v velikih organizacijah višja kot v manjših (tabela 21) in, da se povprečne vrednosti pričakovanih kompetenc direktorjev, glede na velikost organizacije statistično značilno razlikujejo (tabela 22).

Analize razlik za delovno mesto vodij zaradi nizkega števila vodij v majhnih organizacijah nismo mogli izvesti. To je skladno tudi z rezultati analize delovnih mest, ki je pokazala, da so v majhnih organizacijah na področju UČV zaposleni le direktorji in/ali strokovni sodelavci.

#### Opisne statistike

strokovni_sodelavci						
	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka	Minimum	Maksimum
do 10 ljudi	8	2,6875	,51707	,18281	2,25	3,50
10-50 ljudi	12	2,7778	,13914	,04017	2,67	3,00
nad 50 ljudi.	30	2,8444	,45208	,08254	2,08	4,00
Skupaj	50	2,8033	,40851	,05777	2,08	4,00

Tabela 23: Opisne statistike za povprečne vrednosti kompetenc strokovnih sodelavcev

## ANOVA

strokovni\_sodelavci

	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Sig.
Med skupinami	,166	2	,083	,487	,618
Znotraj skupin	8,011	47	,170		
Skupaj	8,177	49			

Tabela 24: Primerjava povprečnih vrednosti kompetenc strokovnih sodelavcev s podprogramom ANOVA

Pokaže se, da je povprečna vrednost pričakovanih kompetenc strokovnih sodelavcev v velikih organizacijah nekoliko višja kot v manjših (tabela 23), vendar pa se povprečne vrednosti kompetenc strokovnih sodelavcev, glede na velikost organizacije statistično značilno ne razlikujejo (tabela 24).

S pomočjo navedene analize smo lahko le delno potrdili domnevo, da se kompetenčni profili strokovnjakov za UČV razlikujejo, glede na velikost organizacije. Rezultat je smiseln, če ga povežemo z analizo opisov delovnih mest, ki je pokazala, da strokovni sodelavci v velikih in malih organizacijah opravljajo podobne naloge (razen administrativnih del). Naloge strokovnih sodelavcev se namreč bolj razlikujejo po vsebini (kadrovanje ali razvoj in usposabljanje), manj pa so si različne glede na velikost organizacije.

*D2: Kompetence, ki sestavljajo kompetenčne profile strokovnjakov za UČV se razlikujejo po stopnjah zahtevnosti, glede na vloge (direktor, vodja oddelka, strokovni sodelavec), ki jih znotraj oddelka v enaki organizaciji opravljajo strokovnjaki za UČV.*

Kot je pokazala analiza delovnih mest, strokovnjaki za UČV v organizacijah opravljajo različne naloge in vloge, ki se ločijo po vrsti (z ljudmi, z informacijami, z rečmi) in kompleksnosti (administrativne, strokovne, vodstvene, ipd.). Zato nas je v nadaljevanju zanimalo, ali se povprečne vrednosti kompetenc strokovnjakov za UČV, ki so zaposleni v eni organizaciji razlikujejo glede na vlogo, ki jo opravljajo.

V skladu z omejitvami metodološkega orodja smo lahko primerjali le delovna mesta direktorjev in vodij. Tako pri direktorju kot pri vodji so respondenti namreč ocenjevali enak nabor kompetenc. V primeru strokovnih sodelavcev je bil nabor kompetenc nekoliko ožji, zato primerjava povprečij kompetenc s prvima dvema vlogama ni bila mogoča.

Pogledali smo torej povprečne vrednosti parov spremenljivk (par direktorji - vodje), kar pomeni, da smo obravnavali le tiste organizacije, ki imajo na področju UČV hkrati zaposlene direktorje in vodje. S tem smo upoštevali tudi socialno-relacijsko pogojenost kompetenc. Uporabili smo t-test za odvisna vzorca.

Spremenljivka, ki določa skupini oz. oblikuje dva podvzorca je velikost organizacije z vrednostmi 1 za male in 2 za velike organizacije.

Tudi v tem delu je omejitvev raziskave velikost populacije, saj je bilo v analizo vključenih le 14 parov spremenljivk.

**Statistike parnih vzorcev**

		Povprečje	N	Std. odklon	Std. napake povprečij
Par	DIREKTOR	3,2333	14	,53764	,14369
	VODJE	3,0190	14	,59308	,15851

Tabela 25: Statistike parnih vzorcev

**Korelacije parnih vzorcev**

		N	Korelacija	Sig.
Par	DIREKTOR in VODJE	14	,855	,000

Tabela 26: Korelacije parnih vzorcev

**Test parnih vzorcev**

		Parne razlike			t	df	Sig. (2-stranska)
		Povprečje	Stad. odklon	Std. napaka povprečij			
Par	DIREKTOR - VODJE	,2143	,30959	,08274	2,590	13	,022

Tabela 27: Test parnih vzorcev

Analiza kaže, da se povprečne vrednosti kompetenc direktorjev in vodij, ki delujejo na področju UČV v eni organizaciji (torej sodelavcev v dveh različnih vlogah) statistično značilno razlikujejo (tabela 27). V skladu z omejitvami torej lahko potrdimo domnevo, da se kompetence, ki sestavljajo kompetenčne profile strokovnjakov za UČV razlikujejo po stopnjah zahtevnosti, glede na vloge (v našem primeru le direktor in vodja oddelka), ki jih znotraj oddelka opravljajo strokovnjaki za UČV.

## 5.4 Povratna skupinska analiza

Z metodo povratne skupinske analize v kateri je sodelovalo 10 študentov podiplomskega programa Menedžment kadrov in delovna razmerja, ki so zaposleni na področju UČV in imajo več kot 5 let delovnih izkušenj smo želeli evalvirati v spletni anketi dobljene kompetenčne profile.

Udeležence smo vzpodbudili, da v skupini odgovorijo na naslednja vprašanja:  
 Koliko je dobljen nabor kompetenc primeren za opravljanje njihovih nalog na področju UČV? Ali kaj pogrešajo?  
 Kako dobro so kompetence poimenovane?  
 Kaj si udeleženci predstavljajo pod temi poimenovanji?  
 Posebej smo izpostavili nabor drugih kompetenc, ki so jih respondenti vpisovali v spletni vprašalnik in sicer:  
 Koliko so te kompetence potrebne za opravljanje vlog in nalog v UČV oddelku?  
 Katere bi lahko vključili v obstoječi nabor kompetenc?  
 Katere dodati naboru kot samostojne kompetence?

Udeleženci so v povratni skupinski analizi kot pomembni manjkajoči kompetenci identificirali projektno vodenje in mreženje (networking) in ju tudi ocenili. Zadnje so opisali kot širjenje formalnih in neformalnih mrež prek formalnih in neformalnih stikov z vsemi deležniki organizacije, promoviranje organizacije in področja. Zato smo ju dodali obstoječemu naboru (tabela 28).

V debati je prevladalo mnenje, da je kritično mišljenje del odločanja in prevzemanja odgovornosti. Samoiniciativnost pa komponenta kreativnosti in iniciativnosti.

	Direktor UČV		Vodja oddelka		Strokovni sodelavec	
	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon	Povprečje	St. odklon
<b>Vodenje</b>	<b>3,52</b>	0,890	3,05	0,936	/	/
<b>Strateško razmišljanje</b>	<b>3,48</b>	0,715	2,95	1,058	2,72	0,762
<b>Timsko delo</b>	<b>3,44</b>	0,844	<b>3,24</b>	0,790	2,41	0,854
<b>Komunikativnost</b>	<b>3,44</b>	1,054	<b>3,24</b>	0,759	<b>3,25</b>	0,653
<b>Upravljanje sprememb</b>	<b>3,44</b>	0,877	3,05	0,697	<b>2,83</b>	0,678
<b>Sprejemanje odločitev in odgovornosti</b>	3,41	0,844	3,05	0,909	2,33	0,760
<b>Kreativnost in inovativnost</b>	3,37	1,023	3,02	1,070	<b>2,94</b>	0,669
<b>Strokovnost</b>	3,33	0,773	<b>3,43</b>	0,547	<b>3,25</b>	0,653
<b>Usmerjenost k ljudem</b>	3,30	1,146	<b>3,38</b>	0,854	<b>3,33</b>	0,678
<b>Usmerjenost k rezultatom</b>	3,26	1,138	<b>3,19</b>	0,862	2,60	0,748
<b>Poznavanje poslovnih procesov</b>	3,22	1,136	3,07	0,894	2,54	0,851
<b>Organizacija (časa in dela)</b>	3,11	1,238	2,93	0,921	2,65	0,653
<b>Natančnost, vestnost</b>	2,45	1,179	2,54	0,877	2,73	0,866
<b>Analično razmišljanje</b>	2,42	1,089	2,81	0,833	2,48	0,918
<b>Uporaba IT</b>	2,42	0,992	2,60	0,828	2,62	0,889
<b>N</b>	31		42		52	
<b>Projektno vodenje</b>	3		3		4	
<b>Mreženje</b>	4		3		3	

Tabela 28: Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za UČV

## 5.5 Izsledki intervjujev

V zadnjem koraku raziskave smo intervjuvali predsednike in člane uprav. Vabila za sodelovanje smo v aprilu 2004 po pošti posredovali v 40 organizacij. Odziv je bil dober, saj so sodelovanje v intervjujih potrdili trije predsedniki in trije člani uprave. Dva predsednika uprave sta odgovore na naša vprašanja posredovala po pošti. Organizacije, ki jih zastopajo, delujejo na področju: trgovine (1), farmacevtske industrije (1), bančništva (2), kovinske industrije (3) in izobraževanja (1) in imajo sedež v Ljubljani ali v Mariboru.

Glede na velikost organizacije, so v intervjujih sodelovali štirje predsedniki uprav in trije člani uprave, ki delujejo v velikih podjetjih in 1 predsednik uprave, ki deluje v malem podjetju.

Ta del raziskave se nam zdi posebej pomemben, saj ocenam in mnenjem glede kompetenc strokovnjakov za UČV, ki so jih ti posredovali sami, dodaja še informacije kaj od njih pričakujejo nadrejeni sodelavci.

Zanimala sta nas predvsem odgovora na dve vprašanji:

Katere kompetence pričakujejo od strokovnjaka za UČV s katerim sodelujejo? in

Ali so že kdaj ugotovili, da določene kompetence strokovnjaka za UČV pri njem niso izražene v zadostni meri in bi mu, če bi jih razvil, bile v pomoč pri opravljanju nalog? Katere?

Ob tem smo sogovornike spraševali še o vključenosti direktorja sektorja UČV v strateško odločanje in o prispevku sektorja za UČV k implementaciji strategij.

**Ali vodja oddelka za UČV sodeluje pri sprejemanju strateških odločitev v vašem podjetju?**

Da, kot sogovornik in predlagatelj upravi. Večinoma gre za soodločanje. Včasih tudi odločanje.

**Ima UČV v vašem podjetju pomembno vlogo pri implementaciji strategij? Če da, kako, na kakšen način prispeva k implementaciji strategij?**

Pristojen in odgovoren je za vse razvojne vsebine svojega področja, ki jih tudi implementira. Hkrati upravlja proces spreminjanja organizacijske kulture, kjer s stalnim aktivnim sodelovanjem skuša vzpostaviti pogoje za nenehno spreminjanje in fleksibilnost notranjega okolja, s ciljem ustvariti pogoje za čim uspešnejšo implementacijo vseh razvojnih projektov.

**Katere kompetence pričakujete od strokovnjaka za UČV s katerim sodelujete?**

Strokovnost, komunikativnost, občutek empatije, timsko delo, projektno vodenje, naravnost na cilje, ustvarjalnost, razvojno strateška usmerjenost.

**Po čem presojate uspešnost vaših sodelavcev, ki delajo na področju UČV?**

Zagotavljanje operativne odličnosti, prispevek na razvojno-strateški ravni, npr. razvoj sodelavcev, sistem nagrajevanja, interno komuniciranje,...

**Ste že kdaj ugotovili, da določene kompetence strokovnjaka za UČV pri njem niso izražene v zadostni meri in bi mu, če bi jih razvil, bile v pomoč pri opravljanju nalog? Katere?**

Predvsem kompetence, torej znanja, veščine, izkušnje, ... s področja osnovne (komercialne) dejavnosti podjetja, kamor sodijo tudi finančno-računovodske vsebine.

Slika 26: Odgovori predsednika uprave organizacije s področja trgovine

**Ali vodja oddelka za UČV sodeluje pri sprejemanju strateških odločitev v vašem podjetju?**

Strateške odločitve na tem področju so v pristojnosti direktorice in vodstvenega tima.

**Ima UČV v vašem podjetju pomembno vlogo pri implementaciji strategij? Če da, kako, na kakšen način prispeva k implementaciji strategij?**

Načrt razvoja zaposlenih je sestavni del srednjeročnega in letnih poslovnih načrtov in izhaja iz strateških usmeritev podjetja. K implementaciji strateških ciljev prispevamo:

- z zaposlovanjem strokovnih kadrov, ki je usklajeno s širitvijo in zahtevami programske ponudbe,
- z internim in eksternim izobraževanjem in usposabljanjem sodelavcev, ki temelji na potrebi po povečanju strokovnih kompetenc zaradi uvajanja novih storitev, novih pedagoških pristopov, uvajanja nove IT, zagotavljanja standardov kakovosti in osvajanja novih trgov,
- z vnašanjem pridobljenih znanj in izkušenj v delo posameznikov in v delo organizacije kot celote, na podlagi ocene prenosljivosti in skladnosti s cilji podjetja,
- z prenosom pridobljenih znanj in dobre prakse na ostale strokovne sodelavce v okviru internih usposabljanj in timskega dela,
- z uveljavljenim timskim delom, ki zagotavlja medpodročno sodelovanje – stalni in občasni timi in z razvojem kompetenc za timsko delo,
- s projektnim pristopom k uvajanju sprememb in izboljšav,
- s pooblaščenjem sodelavcev za nenehno izboljševanje procesov.

**Katere kompetence pričakujete od strokovnjaka za UČV s katerim sodelujete?**

- Komunikativnost,
- psihološka in socialna znanja,
- sposobnost vodenja
- sposobnost prepoznavanja znanja, kompetenc in osebnostnih lastnosti posameznika,
- sposobnost motiviranja drugih,
- organizacijske sposobnosti,
- komunikativnost,
- sposobnost analitičnega razmišljanja in povezovanja dejstev,
- fleksibilnost,
- kreativnost.

**Po čem presoimate uspešnost vaših sodelavcev, ki delajo na področju UČV?**

- dober izbor kandidatov za zaposlitev – uspešno delo zaposlenih, trajnost njihove zaposlitve,
- motiviranost sodelavcev za izobraževanje in usposabljanje,
- usklajenost kadrovskega razvojnega načrta s cilji podjetja.

**Ste že kdaj ugotovili, da določene kompetence strokovnjaka za UČV pri njem niso izražene v zadostni meri in bi mu, če bi jih razvil, bile v pomoč pri opravljanju nalog? Katere?**

Ne.

Slika 27: Odgovori predsednika uprave organizacije s področja izobraževanja

Sogovorniki so med kompetencami, ki jih pričakujejo od strokovnjakov za UČV izpostavili naslednje: strokovnost, komunikativnost, sposobnost empatije, timsko delo, vodenje, projektno vodenje, naravnost k ciljem, ustvarjalnost, razvojno strateško usmerjenost, prepoznavanje in razvoj kompetenc sodelavcev, motiviranje, organizacijske sposobnosti, fleksibilnost, etično delovanje, sposobnost sklepanja kompromisov. Ob tem še strokovna znanja, posebej s področja delovno-pravne in davčne zakonodaje, ki bodo omogočila optimizacijo stroškov. Navajamo tudi dve izjavi sodelujočih.

*»UČV strokovnjak potrebuje troje: biti mora učinkovit iskalec, razvijalec orodij in aktivator virov.« (M.D.)*

*»Naše podjetje daje mladim v roke uzde vodenja, pri tem pa se velikokrat pokaže, da dober vodja postaneš z leti. Šele takrat si ustvariš zaupanje in krepiš lojalnost zaposlenih –lastnosti, ki sta še posebej pomembni pri sodelavcih iz kadrovskega oddelka.« (S. N.)*

Med manjki so izpostavili kompetence s področja osnovne dejavnosti organizacije, ki jim bodo omogočile učinkovitejšo povezovanje strategije UČV s poslovno strategijo, kompetence, s katerimi bodo upravljali spremembe v organizaciji, pravna in finančno-računovodska znanja, ki jih tudi na področju UČV potrebujejo pri spremljanju stroškov, zaposlovanju in izboljševanju učinkovitosti.

## **Sklep**

Rezultati empiričnega dela naloge v začetnem delu kažejo, da slovenski strokovnjaki za UČV v velikih organizacijah opravljajo 8 različnih vlog in v malih 3. Novost je vloga projektnega vodje v oddelku za UČV v velikih organizacijah, ki vodi projekte, odgovarja za realizacijo projektnih in ostalih razvojnih nalog oddelka, sodeluje in koordinira delo s sodelavci.

Strokovnjaki za UČV v največji meri opravljajo delo z ljudmi, pri čemer je nabor teh nalog (tudi zaradi večje specializiranosti in večje strokovne zasedenosti oddelkov za UČV ter zaradi večjega števila zaposlenih v organizaciji) nekoliko večji v velikih organizacijah, sledijo naloge z informacijami, zelo malo pa je nalog z rečmi.

Največ različnih nalog z ljudmi v velikih organizacijah opravijo vodje kadrovanja oz. izobraževanja, obenem pa strokovnjaki za UČV na vseh delovnih mestih v velikih organizacijah vodijo, koordinirajo, usklajujejo aktivnosti (izjema so referenti) in izvajajo operativne naloge na svojem področju.

Primerjava z malimi organizacijami na področju dela z ljudmi pokaže, da naloge koordinacije, vodenja, usklajevanja in delegiranja opravljajo direktorji področja UČV. So pa strokovni sodelavci na področju kadrovanja in razvoja v večji meri vključeni v sooblikovanje politik področja in načrtovanje aktivnosti kot v velikih organizacijah. V malih organizacijah opravljajo vsi strokovnjaki za UČV skoraj vse naloge, obenem pa strokovni sodelavci opravljajo še administrativne naloge in objavljajo potrebe po delavcih, kar je v velikih izključna domena referentov. Je pa v teh organizacijah manj pozornosti namenjene nadzoru stroškov, ki ga opravlja direktor področja, v večjih pa še vodji izobraževanja in referenti.

Rezultati, ki smo jih dobili s spletnim vprašalnikom kažejo, da ima največ slovenskih organizacij na področju UČV zaposlene strokovne sodelavce, sledijo vodji oddelkov, manj pa je direktorjev sektorja UČV. Na ta način smo dobili tri izhodiščne kompetenčne profile, ki se ločijo po stopnjah kompetenc. Po mnenju respondentov so ključne kompetence direktorja sektorja UČV: vodenje, strateško razmišljanje, timsko delo, komunikativnost in upravljanje sprememb. Pri vodji oddelka je na prvem mestu strokovnost, sledijo pa usmerjenost k ljudem, timsko delo, komunikativnost in usmerjenost k rezultatom. Med kompetencami strokovnih sodelavcev v oddelku UČV sta, podobno kot pri vodji oddelka, na prvem mestu strokovnost in usmerjenost k

ljudem, sledijo pa komunikativnost, kreativnost in inovativnost ter upravljanje sprememb.

S pomočjo programskega paketa SPSS smo preverjali še dve domnevi. Najprej nas je zanimalo ali obstajajo razlike med direktorji in strokovnimi sodelavci, glede na velikost organizacije. Pokazalo se je, da je povprečna vrednost kompetenc direktorja v velikih organizacijah višja kot v manjših in da se povprečne vrednosti kompetenc direktorjev, glede na velikost organizacije statistično značilno razlikujejo. To po našem mnenju dopolnjuje rezultate opisov delovnih mest, ki so pokazali, da se naloge direktorjev v velikih in malih organizacijah razlikujejo. Sklepamo, da so v velikih organizacijah bolj kompleksne (uskaljevanje večjega obsega procesov, koordinacija večjega števila sodelavcev, bolj poudarjen je proces uvajanja sprememb, ipd.), kar od direktorjev zahteva višjo raven kompetentnosti kot v manjših organizacijah. Povprečna vrednost kompetenc strokovnih sodelavcev v velikih organizacijah je sicer nekoliko višja kot v manjših, vendar pa se povprečne vrednosti kompetenc, glede na velikost organizacije statistično značilno ne razlikujejo. Rezultat je smiseln, če ga povežemo z analizo opisov delovnih mest, ki je pokazala, da strokovni sodelavci v velikih in malih organizacijah opravljajo podobne naloge (razen administrativnih del). Naloge strokovnih sodelavcev se namreč bolj razlikujejo po vsebini (kadrovanje ali razvoj in usposabljanje), manj pa so si različne glede na velikost organizacije.

V nadaljevanju smo preverili še, ali se kompetenčni profili direktorjev in vodij, ki delujejo v enaki organizaciji, razlikujejo po stopnjah kompetenc. Ugotovili smo, da je povprečna vrednost kompetenc direktorjev višja od vrednosti kompetenc vodij, obenem pa se povprečne vrednosti med vlogama statistično značilno razlikujejo. Menimo, da je rezultat odraz različne zahtevnosti in kompleksnosti dela v obeh analiziranih vlogah.

S povratno skupinsko analizo smo ocenjevali še nabore kompetenc, ki smo jih dobili z vprašalnikom. Strokovnjaki za UČV so menili, da je naboru potrebno dodati še projektno vodenje in mreženje (networking). Predvsem mreženje so udeleženci ocenili kot zelo pomembno kompetenco, ki strokovnjakom v organizacijah omogoča predvsem promoviranje in razvoj področja ter pomembno vpliva na odnose z deležniki organizacije.

Mnenja predsednikov in članov uprav o sodelavcih s področja UČV so bila zelo pozitivna. Kljub temu so izpostavili nekatere kompetence in znanja, ki bi, če jih razvijejo, prispevale k še boljšemu sodelovanju in doseganju ciljev: kompetence s področja osnovne dejavnosti organizacije, ki jim bodo omogočile učinkovitejšo povezovanje strategije UČV s poslovno strategijo, kompetence za upravljanje sprememb, poznavanje pravnega okvirja delovnih razmerij in finančno-računovodska znanja, ki jih tudi na področju UČV potrebujejo pri spremljanju stroškov in izboljševanju učinkovitosti.

Omejitev tega dela naloge je lahko, ob ostalih že omenjenih, da kompetence, ki sestavljajo kompetenčne profile strokovnjakov za UČV niso opisane. Obenem menimo, da je zaradi socialno-relacijske pogojenosti kompetenc, o kateri smo govorili



predvsem v drugem in tretjem poglavju, opise kompetenc bolj smiselno prepustiti vsakemu strokovnjaku za UČV posebej.

Z različnimi pristopi smo torej oblikovali tri kompetenčne profile strokovnjakov za UČV, sestavljene iz 15 do 16 kompetenc, ki se glede na naloge, ki jih opravljajo, razlikujejo po stopnjah. To so: vodenje, strateško razmišljanje, timsko delo, komunikativnost, upravljanje sprememb, sprejemanje odločitev in sprejemanje odgovornosti, kreativnost in inovativnost, strokovnost, usmerjenost k ljudem, usmerjenost k rezultatom, poznavanje poslovnih procesov, organizacija (časa in dela), analitično razmišljanje, uporaba IT, projektno vodenje in mreženje.

Če jih primerjamo s kompetenčnimi profili, ki smo jih zasledili v tujih virih med njimi ni velikih razlik, saj smo izhodiščne profile, ki smo jih uporabili v spletnem vprašalniku, oblikovali prav na temelju tujih virov. Kljub temu se je razlika pokazala v naslednjem koraku raziskave, povratni skupinski analizi, kjer smo kot zelo pomembni kompetenci strokovnjaka za UČV identificirali projektno vodenje in mreženje.

Projektno vodenje je logična posledica analize opisov delovnih mest, ki je pokazala, da se v vse več slovenskih organizacijah na področju UČV pojavlja delovno mesto projektnega vodje. Ta vloga zahteva ustrezne kompetence tako pri projektnem vodji, kot pri sodelavcih v oddelku za UČV s katerimi sodeluje. Pregled tujih virov kaže, da je vsebovana le še v kompetenčnem profilu, ki ga je oblikoval Brewster s sodelavci (Brewster idr., 2000).

Mreženja v analiziranih tujih profilih strokovnjakov za UČV nismo zasledili. V povratni skupinski analizi sodelujoči slovenski strokovnjaki za UČV so mreženje opisali kot širjenje formalnih in neformalnih mrež prek formalnih in neformalnih stikov z vsemi deležniki organizacije, promoviranje organizacije in področja. Po njihovem mnenju je pomen mreženja večplasten. Predvsem krepí in izboljšuje sodelovanje z drugimi sodelavci v organizaciji, kar se kaže v optimizaciji skupnih medoddelčnih projektov, prispeva k promociji področja v organizaciji in navzven (pri zunanjih deležnikih) in je pomembno v procesih uvajanja sprememb in pridobivanja podpore za uvedbo sprememb. Menimo, da lahko ta kompetenca dopolnjuje predstavljene tuje kompetenčne profile, še posebej v navezi s kompetentco upravljanje sprememb.

Po pregledu vseh izsledkov raziskave so torej najpomembnejši izzivi strokovnjakov za UČV (nadaljnji) prenos znanj na sodelavce, razvoj kompetenc, ki bodo njim in njihovim sodelavcem, tu je še posebej pomembna vloga vodij, omogočile uspešno in učinkovito opravljanje nalog na področjih in v organizacijah, kjer delujejo in promocija področja UČV pri vseh skupinah deležnikov.

## 6. ZAKLJUČEK

V nalogi smo želeli odgovoriti na vprašanje katere so tiste kompetence, ki bodo slovenskim strokovnjakom za UČV zdaj in v prihodnosti omogočale uspešno in učinkovito opravljanje nalog.

Odgovor na to vprašanje smo iskali s kombinacijo različnih metod, ki so ob mnenjih in ocenah strokovnjakov za UČV zajele še pregled primerljivih tujih virov in poglede sodelavcev s katerimi omenjeni strokovnjaki največkrat sodelujejo.

Na ta način smo dobili tri kompetenčne profile, sestavljene iz 15 do 16 kompetenc, ki se glede nalog strokovnjakov za UČV razlikujejo po stopnjah. To so: vodenje, strateško razmišljanje, timsko delo, komunikativnost, upravljanje sprememb, sprejemanje odločitev in sprejemanje odgovornosti, kreativnost in inovativnost, strokovnost, usmerjenost k ljudem, usmerjenost k rezultatom, poznavanje poslovnih procesov, organizacija (časa in dela), analitično razmišljanje, uporaba IT, projektno vodenje in mreženje. Po mnenju sodelavcev bodo strokovnjaki za UČV morali razviti predvsem kompetence na področju upravljanja sprememb in osnovne dejavnosti organizacij v katerih delujejo ter dopolniti znanja s področja delovno-pravne in davčne zakonodaje.

Profili, ki smo jih identificirali veljajo za vse strokovnjake za UČV v obravnavanih treh vlogah hkrati in za nobenega posebej. To pomeni, da so tudi kompetence strokovnjakov za UČV socialno in relacijsko pogojene, torej lahko dejansko kompetentnost določenega UČV strokovnjaka presojava le v okolju, kjer opravlja svoje delo.

Ob kompetenčnih profilih smo veliko prostora namenili tudi uporabnosti kompetenčnega pristopa na področju UČV in opredelitvi kompetenc tako na ravni organizacij (kompetence posameznika in organizacije) kot na ravni družbe. Na ta način smo želeli pristop približati potencialnim uporabnikom, razjasniti temeljne pojme in razlike med njimi in obenem prispevati k oblikovanju opredelitve pojma kompetenca na strokovnem področju.

Upamo, da bodo rezultati v pomoč strokovnjakom za UČV v organizacijah, snovalcem kurikulumov za področje UČV, načrtovalcem izobraževanj in usposabljanj, poklicnemu združenju in nenazadnje, mladim, ki se šele odločajo za delo na področju UČV.

Obenem ostaja najzanimivejše vprašanje za nadaljnjo obravnavo tega področja, kako kompetence, ki smo jih identificirali v raziskavi razvijati in prenašati na druge.

## 7. LITERATURA:

1. Bach, S.; Sisson, K. (2003): **Personnel Management: A comprehensive guide to theory and practice**. Oxford: Blackwell.
2. Barnes, N. J. (2001): **The boundaryless organization: Implications for job analysis, recruitment, and selection**. V Albrecht; M. H. (ur.), International HRM: Managing diversity in the workplace. Oxford: Blackwell, str. 133-148.
3. Barney, J. B.; Wright, P. M. (1998): **On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage**, Human Resource Management, 37 (1): 31-46.
4. Beer, M. (1984): **Managing Human Assets**. New York: The Free Press.
5. Beer, M.; Spector, B. (1985): **Corporate wide transformations in human resource management**. V Walton, R. E.; Lawrence, P. R. (ur.), Human resource management: Trends and challenges. Boston: Harvard Business School Press.
6. Bergenhenegouwen, G. J.; ten Horn, H. F. K.; Mooijman, E. A. M. (1996): **Competence development – a challenge for HRM professionals. Core competences of organizations as guidelines for development of employees**, Journal of European Industrial Training, 20 (9): 29-35.
7. Boyatzis, R. E. (1982): **The competent manager**. New York: John Wiley.
8. Bramming, P., Holt, Larsen, H. (2000): **Making sense of the drive for competence**. V Brewster, C.; Holt, Larsen, H. (ur.): Human resource management in Northern Europe: Trends, dilemmas and strategy. UK: Blackwell publishers, str. 66-88.
9. Bratton, J. (1999): **The Human Resource Phenomenon**. V Bratton, J.; Gold, J. (ur.): Human Resource Management: Theory and practice. New York, London: MacMillan Business, str. 3-66.
10. Brewster, C.; Farndale, E.; van Ommeren, J. (2000a): **HR competencies and professional standards**. Cranfield: Centre for European Human Resource Management.
11. Brewster, C.; Mayrhofer, W.; Moreley, M. (2000b): **New Challenges for European Human Resources Management**. Hapshire, London: Macmillan Press.
12. Brewster, C.; Holt Larsen, H. (2000c): **Human resource management in Northern Europe: Trends, dilemmas and strategy**. UK: Blackwell publishers.
13. Brewster, C. (1998): **Human Resource Management in Europe**. V Poole, M.; Warner, M. (ur.): The IEBM Handbook of Human Resource Management. London: International Thompson Business Press, str. 392-403.
14. Brockbank, W. (1997): **HR`s future on the way to a presence**, Human resource management, 36 (1): 65-69.
15. Burke, R. J.; Cooper, C. L. (2004): **Leading in turbulent times: Managing in a new world of work**. Malden, Oxford, Carleton: Blackwell Publishing.
16. Callieri, C. (2001): **The knowledge economy: A business perspective**. V Richen, D. S.; Salganik, Hersh, L. (ur.): **Defining and selecting key competencies**. Seattle, Toronto, Goettingen, Bern: Hogrefe & Huber Publishers, str. 228-231.

17. Civelli, F. F. (1997): **New competencies, new organizations in a developing world**, Industrial and Commercial Training, 29 (7): 226-229.
18. Cully, M.; O`Reilly, A. (1999): **Britain at work**. London: Routledge.
19. Cvetko, R. (1999): **Razvijanje delovne kariere**. Koper: ZRS in Ljubljana: FDV.
20. **Definition and selection of competencies (DeSeCo): Theoretical and conceptual foundations, Strategy paper**. OECD, Directorate for education, labour, employment and social affairs. 7.10. 2002. Dostopno prek: <http://www.deseco.admin.ch> (26.11. 2003).
21. Černigoj, Sadar, N. (2002): **Načrtovanje kariere in poklicno usmerjanje**, študijsko gradivo, neobjavljeno.
22. DeSimone, R.; Harris, D. (2001): **Human resource development**. Forth Worth: The Dryden press in Harcourt Brace College Publishers.
23. Dogša, I. (2002): **Humanistične teorije osebnosti**. V Kompare idr., Psihologija: Spoznanja in dileme. Ljubljana: DZS, str. 261 – 267.
24. Dosi, G.; Nelson, R. P.; Winter, G. (2000): **The nature and dynamics of organizational capabilities**. Oxford: Oxford University Press.
25. Drejer, A. (2002): **Strategic management and core competencies: Theory and application**. Westport: Quorum Books.
26. Drucker, F. P. (2001): **Managerski izzivi v 21. stoletju**. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Dubois, D. D. (1998): **The competency case book: Twelve studies in competency-based performance improvement**. Amherst: HRD Press.
28. Dular, B. (2002): **Lastninjenje in upravljanje človeških virov**, doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Flippo, E. (1985): **Personnel management**. New York: McGraw Hill.
30. Flood, P. (1998): **Is HRM dead? What will happen to HRM when traditional methods are gone**. V Sparrow, P.; Marchington, M. (ur.): Human Resource Management: The New Agenda. London: Pitman Publishing, str. 52-71.
31. Flood, P.; Gerrick, J. (1999): **Understanding learning at work**. London: Routledge.
32. Friedson, E. (2001): **Professionalism: The third logic**. Cambridge: Polity press.
33. Feeman, M. (1997): **Is librarianship in the UK a true profession, a semi-profession or a mere occupation?**, New Library World, 98 (133): 65-69. Dostopno prek: <http://www.emerald.com> (6.7. 2004).
34. Gibson, A. L.; Quick, J. C. (2004): **Work stress and well-being: Mutual challenge and fuller interaction**. V Burke, R. J.; Cooper, C. L. (ur.): Leading in turbulent times: Managing in a new world of work. Malden, Oxford, Carleton: Blackwell Publishing, str. 222-241.
35. Gorsline, K.; Hawthorne, T.; Ho, K. (1998): **Moving competencies »off the page« and into people**. V Dubois, D. D. (ur.): The competency case book. Amherst: HRD Press, 297- 334.
36. Grant, R. M. (1996): **Toward a knowledge-based theory of the firm**, Strategic Management Journal, 17: 108-122.

37. Green, P. C. (1999): **Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
38. Greenhouse, J. H. (2000): **Career management**. Fort Worth: Dryden.
39. Guest, D. E. (1997): **Human resource management and performance: A review and research agenda**, International journal of HRM, 8 (3): 263-290.
40. Haeuser, D.; Wilkens, U.; Pawlowski, P. (2003): **Organizational competencies in knowledge management and competitive advantages**. V Morley, M.; Cross, C.; Flood, C.; Gubbins, C.; Heraty, N.; Sheikh, K. (ur.): Exploring the mosaic, developing the discipline. International conference on International Human Resource management. Elektronski vir, Limerick: University of Limerick.
41. Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1994): **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press.
42. Handy, C. (1996): **Beyond certainty: the changing worlds of organisations**. London: Arrow books.
43. Holbecke, L. (2003): **Aligning human resources and business strategy**. Oxford: Butterworth-Heinemann.
44. Huselid, M. A. (1995): **The impact of HRM practices on turnover, productivity, and corporate financial performance**, Academy of Management Journal, 38: 635- 672.
45. Ignjatović, M.; Svetlik, I. (2004): **Slovenija – neintenzivno upravljanje človeških virov**. V Svetlik, I; Ilič, B. (ur.), Razpoke v zgodbi o uspehu. Ljubljana: Sophia, str. 66-111.
46. Jackson, T. (2002): **The competent organization: The American model**. V Jackson, T., International HRM: A cross-cultural approach. London: Sage Publications.
47. Jokinen, T. (2003): **Global leadership competencies: A review and Discussion**. V Morley, M.; Cross, C.; Flood, C.; Gubbins, C.; Heraty, N.; Sheikh, K. (ur.): Exploring the mosaic, developing the discipline. International conference on International Human Resource management. Elektronski vir, Limerick: University of Limerick.
48. **Key competencies: A developing concept in general compulsory education**. Eurydice, Brussels. Dostopno prek: <http://www.eurydice.org> (29.7.2004).
49. Kessler, I. (2004): **Remuneration systems**. V Bach, S.; Sisson, K. (ur.): **Personnel Management**. Oxford: Blackwell, str. 264-286.
50. Kohont, A. (2001): **Zaposlovanje pri zasebnih agencijah**: diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.
51. Kragelj, R. (1998): **Selekcijski intervju**. Ljubljana: Produktivnost.
52. Kramberger, A.; Ilič, B.; Kohont, A. (2004): **S strateško naravnostjo menedžmenta do rasti in uspešnosti organizacije**. V Svetlik, I; Ilič, B. (ur.), Razpoke v zgodbi o uspehu. Ljubljana: Sophia, str. 66-111.
53. Lawler, E. (1993): **From job-based to competence-based organizations**, Journal of Organizational Behaviour 15 (1).
54. Legge, K. (1995): **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**. London: Macmillan Press.

55. Legge, K. (2001): **Silver Bullet or Spent Round: High Commitment Management/Performance Relationship.** V Storey, J. (ur.): Human Resource Management: A Critical Text, 2. ed.. London: Thompson Learning, str. 21-36.
56. Liff, S. (2004): **Manpower and human resource planning.** V Bach, S.; Sisson, K. (ur.): Personnel Management. Oxford: Blackwell, 93-110.
57. Lipičnik, B. (1998): **Ravnanje z ljudmi pri delu.** Ljubljana: GV Založba.
58. Losey, M R. (1997): **The future HR professional: competency buttressed by advocacy,** Human Resource Management 36 (1): 147-50.
59. Lucia, A. D.; Lepsinger, R. (1999): **The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations.** San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
60. McClelland, D. C. (1993): **The meanings of competency.** V Spencer, L. M.; Spencer, S. M., Competence at work: Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons.
61. McDaniel, D. L. (1998): **A competency model for human resources.** V Dubois, D. (ur.): The competency case book, HRD Press, Inc, 121-157.
62. Meldrum, M.; Atkinson, S. (1998): **Meta-abilities and the implementation of strategy: Knowing what to do is simply not enough,** Journal of Management Development, 17(7): 564-575.
63. Mesner, Andolšek, D. (2004): **Zakaj Zveza potrebuje nov kodeks?,** Kadri 13 (10): 54-57.
64. Možina, S. (2002): **Strateški pomen kadrovskih virov.** V Možina, S. (ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 1-42.
65. Mulder, M., Vesselink, R., Buijstens, A. (2002): **Job profile research for the purchasing profession.** Neobjavljeno.
66. Mulder, M. (2000): **Competence development: Some background thoughts.** Inaugural lecture. Wageningen: Wageningen University. Dostopno prek: <http://sls.wau.nl/ao> (29.12.2003).
67. Musek, J. (1993): **Osebnost in vrednote.** Ljubljana: Educy.
68. Musek, J.; Pečjak, V. (2001): **Psihologija.** Ljubljana: Educy.
69. Nelson, Barnes, J. (2001): **The Boundaryless Organization: Implications for job analysis, recruitment and selection.** V Albrecht, M. H. (ur.): International HRM: Managing diversity in the workplace. Oxford: Blackwell, str. 133-148.
70. New, G. (1996): **A three-tier model of organizational competence,** Journal of Managerial Psychology, 11 (8): 44-51.
71. Newell, H. (2004): **Managing careers.** V Bach, S.; Sisson, K. (ur.): **Personnel Management.** Oxford: Blackwell, str. 218-238.
72. Newell, S.; Shackleton, V. (2004): **Recruitment and selection.** V Bach, S.; Sisson, K. (ur.): **Personnel Management.** Oxford: Blackwell, str. 111-136.
73. Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): **The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of inovation.** New York, Oxford: Oxford University Press.
74. Nordhaug, O. (1998): **Competences specifities in organizations: A classificatory framework,** International Studies of Management and Organization, 28 (1): 8-29

75. Pajo, K; Cleland, J. (1997): **Professionalism in Personnel: The 1997 Survey of the HR Profession**. Massey University: New Zeland. Dostopno prek: <http://www.emerald.com> (6.9. 2004).
76. Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1991): **The core competence of corporation**, Harvard Business Review, May-June: 79-91.
77. Purcell, J. (2001): **The meaning of strategy in Human Resource Management**. V Storey, J. (ur.): Human Resource Management: A Critical Text, 2. ed.. London: Thompson Learning, str. 59-77.
78. Radojnič, D. (ur.) (2002): **Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa**. Maribor: Inštitut za razvoj managementa pri Ekonomski fakulteti.
79. Raub, S. P. (2001): **Towards a knowledge-based framework of competence development**. V Sanchez, R. (ur.): Knowledge management and organizational competence. Oxford: Oxford University Press.
80. Rausch, E.; Sherman, H.; Washbush, J. (2001): **Defining and selecting competencies for competency-based, outcome focused management development**. Journal of Management Development, 21 (3): 184-200.
81. Robotham, D.; Jubb, R. (1996): **Competences. Mesasuring the unmeasurable**. Management Development Review, 9 (5): 25-29.
82. Sanchez, R. (2003): **Knowledge management and organizational competence**. Oxford: Oxford University Press.
83. Savoleinen, R. (2002): **Network competence and the information seeking on the internet**. Journal of documentation, 58 (2): 211-216.
84. Schuller, R., Jackson, S.; Storey, J. (2001): **HRM and its link with strategic management**. V Storey, J. (ur.): Human Resource Management: A Critical Text, 2. ed.. London: Thompson Learning, str. 113-130.
85. Senge, P. (1992): **The fifth discipline: The art and practise of the learning organization**. London: Random House Business Books.
86. Sisson, K. (2001): **Human resource management and the Personnel Function – a case of partial impact ?** V Storey, J. (ur.): Human Resource Management: A Critical Text, 2. ed.. London: Thompson Learning, str. 78-95.
87. Sisson, K.; Storey, J. (2000): **The Realities of Human Resource Management: Managing the Employment Relationship**. Buchingham: Open University Press.
88. Spencer, L. M.; Spencer, S. M. (1993): **Competence at work: Models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons.
89. Stanojević, M. (2004): **Mobilizacija človeških virov s povečevanjem intenzivnosti dela**. V Svetlik, I; Ilič, B. (ur.), Razpoke v zgodbi o uspehu. Ljubljana: Sophia, str. 111-129.
90. Stein, J.; Ridderstråle, J. (2003): **Managing the dissemination of competences**. V Sanchez, R. (ur.): Knowledge management and organizational competence. Oxford: Oxford University Press, str. 63-77.
91. Sternberger, W. B. (2002): **The changing role of the human resource profession: The transformation of the HR function from administrative, transactional orientation into a strategic business partnership**. Chichago: Union Institute and University. Dostopno prek: [http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3061980/14/40/391440/1\\_00012.gif](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3061980/14/40/391440/1_00012.gif) (17.6. 2003).

92. Storey, J. (2001): **Human Resource Management Today: An Assessment.** V Storey, J. (ur.): Human Resource Management: A Critical Text, 2. ed.. London: Thompson Learning, str. 3-19.
93. Stražičar, M., Jaušovec, N.; Curk, J.; Dogša, I. (2002): **Motivacija.** V Kompare, A. idr., Psihologija: Spoznanja in dileme. Ljubljana: DZS, str. 189 – 213.
94. Stuart, L.; Dahm, E. (1999): **21st century skills for 21st century jobs: A report of the U.S.** Department of Commerce, U.S. Department of Education, U.S. Department of Labor, National Institute of Literacy and the Small Business Administration. Washington: U.S. Government Printing Office.
95. Svetlik, I. (2003): **Slovenski kadrovski management v Evropskem prostoru.** V Možina, S. (ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
96. Svetlik, I. (2003a): **Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja.** V Možina, S. (ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
97. Svetlik, I., Kohont, A. (2002): **Merkurjeve naloge, standardi in kompetence.** Ljubljana: Interno gradivo za projekt MOKL.
98. Svetlik, I. (ur.) (2001): **Upravljanje človeških virov: Mednarodna primerjalna študija.** Ljubljana: Center za proučevanje organizacij in človeških virov, Fakulteta za družbene vede.
99. Svetlik, I. (2001a): **Kadrovski menedžment: definicije.** Gradivo za predmet Kadrovski menedžment II, neobjavljeno.
100. Svetlik, I. (1999): **Sodobni izzivi profesionalizmu,** Knjižnica, 43 (2-3): 7-18.
101. Svetlik, I. (1996): **Človeški viri v podjetju: Management človeških virov.** V Adizes, I (ur.): Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza, str. 175-191.
102. Svetlik, I.; Pavliha, M.; Aljaž, F.; Kejžar, I.; Sekirica, M.; Sirc, S. (1980): **Naloge kadrovske dejavnosti v organizacijah združenega dela: Pregled in analiza z vidika organiziranja in nosilcev kadrovske dejavnosti.** Ljubljana: CSND.
103. Svetlik, I., Pavlin, S. (2004): **Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja.** V Mlinar, Z. (ur.): Demokratizacija, profesionalizacija in odpiranje v svet, Teorija in praksa, 41 (1/2): 199-211.
104. Sydänmaanlakka, P. (2002): **An intelegent organization: Integrating performance, competence and knowledge management.** Oxford: Capstone Publishing.
105. Thompson, J.; Richardson, B. (1996): **Strategic and competitive success: towards a model of comprehensively competent organization,** Management Decision, 34 (2): 5-19.
106. Thompson, J.; Cole, M. (1997): **Strategic competency: The learning challenge,** Journal of Workplace Learning, 9 (5): 153-162.
107. Torrington, D. (1998): **Crisis and opportunity in HRM.** V Sparrow, P.; Marchington, M. (ur.): Human Resource Management: The New Agenda. London: Pitman Publishing, str. 23-36.
108. Tjepkema, S.; Stewart, J.; Sambrook, S.; Mulder, M.; ter Horst, H.; Scheerens, J. (2002): **HRD and learning organizations in Europe.** London in New York: Routledge.



109. Tracey, J.B.; Charpentier, A. (2004): **Professionalizing the Human Resources function: The case of Aramark**, Cornell Hotel and restaurant Administration Quarterly, 45 (4): 388-397.
110. Ulrich, D. (1996): **Human resource champions: The agenda for adding value and delivering results**. Boston: Harvard Business School Press.
111. Ulrich, D.; Brockbank, W.; Yeung, A. K. ; Lake, D. G. (1995): **Human resource competencies: An empirical assessment**, Human Resource Management, 34 (4): 473- 493.
112. Vatchkova, E. (2004): **Competence-based human resource management training**. V Svetlik, I.; Nadoh, J. (ur.), International conference on Human resource management in a knowledge-based economy: Conference proceedings, elektronski vir, Ljubljana: Faculty of Social Sciences.
113. Van den Bosch, F. A. J.; Van Wijk, R. (2001): **Creation of managerial capabilities through managerial knowledge integration: A competence-based perspective**. V Sanchez, R. (ur.): Knowledge management and organizational competence. Oxford: Oxford University Press, str. 159-176.
114. Van den Klink, M; Bloon, J. (2002): **The investigation of competencies within professional domains, Human Resource Development International**, 5 (4): 411-424.
115. Vilkinas, T.; Cartan, G.; Piron, S. (1994): **Performance determinants for senior managers: Rhetoric or reality?**, Leadership & Organization Development Journal, 15 (3): 6 – 25.
116. Weinert, F. (2001): **Concept of competence. A conceptual clarification**. V Rychen, D.S., Salganik, L. H. (ur), Defining and Selecting Key Competences. Hogrefe & Huber Publishers.
117. Wernerfelt, B. (1995): **The resource-based view of the firm: Ten years after**, Strategic Management Journal, 16: 171-180.
118. Wright, P., M. (1998): **Strategy, core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance**, Human Resource Management, 37: 17-29.
119. Zeffane, R.; Mayo, G. (1994): **Rightsizing: The strategic human resource management challenge of the 1990s**, Management decision, 32 (9): 5-19.
120. Zupan, N. (2002): **Plače in nagrajevanje zaposlenih**. V Možina, S. (ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
121. Zupan, N. (1999): **Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih**. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
122. Žurga, G. (2003): **Potrebne kompetence za večjo kakovost in učinkovitost v javni upravi**. V Žurga, G. (ur.): Konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi: zbornik referatov. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS.
123. Žunec, A. (2004): **Kodeks etike kadrovskih strokovnjakov**, Kadri, 13 (10): 51-52.

## **8. PRILOGE**

### **A. Podrobnejša predstavitev značilnosti opisov delovnih mest strokovnjakov za UČV v velikih organizacijah**

- A1. Direktor področja UČV
- A2. Vodja kadrovanja
- A3. Vodja izobraževanja
- A4. Strokovni sodelavec kadrovik
- A5. Strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov
- A6. Pravniki za delovno-pravne zadeve
- A7. Projektni vodja
- A8. Referent

### **B. Podrobnejša predstavitev značilnosti opisov delovnih mest strokovnjakov za UČV v malih organizacijah**

- B1. Direktor področja UČV
- B2. Strokovni sodelavec kadrovik
- B3. Strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov

### **C. Vprašalnik**

### **D. Navodila, ki so jih prejeli udeleženci povratne skupinske analize**

### **E. Dopis predsednikom/članom uprav za sodelovanje v intervjuju in nabor vprašanj**

## A1. DIREKTOR PODROČJA UČV – VELIKE ORGANIZACIJE

<i>Nazivi DM:</i>	Direktor službe za kadre in nagrajevanje Direktor službe za kadre in izobraževanje Direktor področja UČV Izvršni direktor za kadrovsko pravno področje Direktor kadrovsko pravnega sektorja Vodja kadrovsko pravnega sektorja Direktor v kadrovsko splošnem področju Direktor kadrovskih in splošnih zadev Pomočnik generalnega direktorja za kadre
-------------------	---

<i>Vloge:</i>	Vodenje sodelavcev, opredeljevanje in implementacija razvoja in strategije področja, obvladovanje procesov in skrb za realizacijo nalog. Vodenje sektorja, sodelovanje in koordiniranje dela s sodelavci, opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Vodenje in koordiniranje dela v sektorju. Zagotavljanje razvoja in uvajanja inovativne kadrovske in socialne politike z namenom doseči stabilno fluktuacijo zaposlenih in vzdrževati njihovo motiviranost ter tako prispevati k razvoju poslovnih rezultatov organizacije ter izboljšati njeno celotno podobo.
---------------	---

<i>Strokovna izobrazba:</i>	univerzitetna izobrazba organizacijsko-kadrovske smeri univerzitetna izobrazba ekonomske, organizacijske smeri univerzitetna izobrazba pravne, sociološke ali druge družboslovne smeri univerzitetni diplomirani sociolog kadrovsko-menedžerske smeri univerzitetni diplomirani ekonomist univerzitetni diplomirani pravnik univerzitetni diplomirani psiholog univerzitetni diplomirani organizator
-----------------------------	---

### *Naloge*

#### **Z LJUDMI**

**vodi, koordinira, usklajuje** delo sodelavcev, delo z drugimi organizacijskimi področji oz. enotami, sprejete strategije človeških virov v organizaciji  
**dodeljuje in deligira** naloge  
**načrtuje, oblikuje, organizira, vodi procese in postopke** pridobivanja, usposabljanja in napredovanja kadrov  
**sooblikuje** poslovno politiko organizacije  
**prenaša znanja**  
**razvija kompetentnost sodelavcev**  
**svetuje** sodelavcem, upravi, novim kadrom  
**seznanja in informira sodelavce** s predpisi, navodili, zakoni, pravilniki, novostmi  
**skrbi za** dobre odnose in klimo med sodelavci, komuniciranje, spodbujanje, motiviranje, razreševanje problemov in konfliktov, nagrajevanje, odločanje o ugodnostih, varno in zdravo delo, razvoj potencialov sodelavcev, funkcionalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih  
**zagotavlja** vse potrebne resurse za učinkovito delo na področju upravljanja človeških virov  
**zastopa področje** v poslih z zunanjimi partnerji, v javnosti  
**sodeluje** v zahtevnih projektih in delovnih skupinah

#### **Z INFORMACIJAMI, PODATKI**

**organizira, pripravlja** delo, procese, strokovne predloge za odločanje vodstva organizacije  
**usklajuje** delo, procese, strategijo upravljanja človeških virov s strategijo poslovanja organizacije,  
**planira, razvija, oblikuje** procese, postopke, poslovne politike, cilje področja  
**vodi, nadzira, spremlja, revidira, vzdržuje** procese, postopke, celotno poslovanje in rezultate sektorja,  
**sprejema** najpomembnejše odločitve področja  
**skrbi za** zakonsko podlago vseh kadrovskih postopkov  
**analizira, ugotavlja, odkriva, ocenjuje** kazalnike, probleme, odhodne in organizacijske migracije zaposlenih

**kontrolira** stroške  
**predlaga ukrepe** za omejevanje stroškov, za racionalizacijo, kratkoročne in srednjeročne strategije na nivoju družbe,  
**poroča o** stanju in osnovnih demografskih karakteristikah zaposlenih, vseh pomembnih projektih področja  
**zagotavlja** učinkovito izrabo virov, izvajanje varnostnih, zdravstvenih in podobnih programov  
**uvaja novosti in spremembe**  
**vodi, nadzira, spremlja** delovno-pravne posle organizacije  
**druga opravila po nalogu nadrejenega v okviru delovnega mesta**

<b>Funkcionalna ali dodatna znanja:</b>	specialistična znanja s področja dela z ljudmi strokovni izpit področja poznavanje delovno-pravnih predpisov osnovna znanja za delo z računalnikom (urejevalnik besedil, delo s preglednicami in bazami podatkov) aktivno znanje enega (običajno določena angleščina) do dveh tujih jezikov vozniški izpit B kategorije
---	--

<b>Standardi</b>	Zadovoljstvo sodelavcev, uporabnikov, strank Seznanjenost, obveščenost, poznavanje sodelavcev, uporabnikov Doseganje ciljev organizacijske enote v skladu s poslovno politiko Stopnja realizacije oziroma doseganja plana ali cilja Odzivnost na probleme, vprašanja, zahteve, izzive Ustreznost, potrditev, odobritev predlogov Uporabnost predlogov, rešitev Usklajenost s cilji, strategijo, smernicami
------------------	---

## A2. VODJA KADROVANJA – VELIKE ORGANIZACIJE

<b>Naziv DM:</b>	Vodja oddelka Vodja službe/oddelka Poslovni sekretar družbe
------------------	---

<b>Vloga:</b>	Vodenje sodelavcev, sodelovanje pri opredeljevanju in implementaciji razvoja in strategije področja, obvladovanje procesov in skrb za realizacijo nalog. Vodenje oddelka. Sodelovanje in koordiniranje s sodelavci. Opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Vodenje službe in realizacija kadrovske strategije družbe.
---------------	--

<b>Strokovna izobrazba:</b>	VII.stopnja sociološke, psihološke, ekonomske ali organizacijske smeri VII. stopnja pravne smeri VI. stopnja ekonomske ali organizacijske smeri
-----------------------------	---

<i>Naloge</i>	
<p><b>Z LJUDMI</b>  <b>vodi, koordinira, organizira, usklajuje</b> delo, sodelavce  <b>svetuje</b> zaposlenim na področju delovnih razmerij  <b>vzpodbuja sodelavce</b>  <b>prenaša znanja, izkušnje, spoznanja, informacije</b> na sodelavce  <b>koordinira in sodeluje</b> z drugimi službami in oddelki, s poslovnimi partnerji, institucijami  <b>zagotavlja</b> pogoje za delo službe ali oddelka (sredstva, kadri, informacije)  <b>skrbi</b> za dobre odnose in klimo med sodelavci, za varno in zdravo delo  <b>spremlja in ocenjuje</b> delo sodelavcev  <b> vključuje se</b> v timsko delo, zahtevne projektne in delovne skupine  <b>sodeluje pri</b> oblikovanju najzahtevnejših sistemskih rešitev za pripravo predpisov in drugih gradiv</p> <p><b>Z INFORMACIJAMI, PODATKI</b>  <b>vodi, nadzira, spremlja, revidira, vzdržuje</b> procese, postopke  <b>pripravlja</b> operativne plane  <b>vodi, usklajuje, načrtuje, spremlja, analizira, in administrira aktivnosti</b> s področja sistemizacije, pravilnikov, poslovnika, s področja zdravstvene in socialne problematike zaposlenih  <b>izvaja</b> najzahtevnejše strokovne naloge iz delokroga službe ali oddelka, naloge, ki jih določi nadrejeni  <b>organizira, pripravlja, usklajuje</b> delo, procese  <b>spremlja in analizira podatke</b> o zaposlenih s pomočjo KIS, po različnih kriterijih, o upokojevanju in fluktuaciji  <b>izdeluje, izvaja, sestavlja</b> poročila, navodila, sistemske dokumente  <b>predlaga ukrepe</b> za omejevanje stroškov, racionalizacijo postopkov  <b>sodeluje pri</b> analiziranju, ugotavljanju, odkrivanju problemov, kazalnikov, planiranju, razvoju, oblikovanju procesov, poslovne politike</p>	

<b>Funkcionalna ali dodatna znanja:</b>	Poznavanje področja dela službe ali oddelka Specialistična znanja s področja dela z ljudmi Poznavanje zakonodaje s področja dela Osnovna znanja za delo z računalnikom Znanje enega tujega jezika Aktivno znanje angleškega jezika Komunikacijska znanja
---	--

<b><i>Standardi</i></b>	Realizacija kadrovske strategije Zadovoljstvo sodelavcev, uporabnikov, strank Kompetentnost Seznanjenost, obveščenost, poznavanje sodelavcev Stopnja realizacije oziroma doseganja plana ali cilja Razumljivost poročil Ustreznost, potrditev, odobritev predlogov, rešitev Uporabnost predlogov, rešitev Gospodarnost Odzivnost na probleme, izzive Usklajenost s cilji, strategijo, smernicami
-------------------------	--

### A3. VODJA IZOBRAŽEVANJA –VELIKE ORGANIZACIJE

<b>Naziv DM:</b>	Vodja izobraževanja Vodja izobraževanja in razvoja kadrov
<b>Vloga:</b>	Vodenje izobraževanja, sodelovanje in koordiniranje dela s sodelavci, opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Spremljanje izobraževalnih potreb in opravljanje zahtevnejših del s področja izobraževanja in razvoja kadrov. Vodenje oddelka za izobraževanje in razvoj kadrov ter skrb za usposobljenost in razvoj zaposlenih.
<b>Strokovna izobrazba:</b>	Univerzitetni diplomirani pedagog Univerzitetni diplomirani andragog Univerzitetni diplomirani psiholog Univerzitetni diplomirani sociolog kadrovsko-menedžerske smeri Univerzitetna izobrazba psihološke, sociološke ali organizacijske smeri
<b>Naloge</b>	
<p><b>Z LJUDMI</b>  <b>pripravlja in izvaja</b> izobraževalne programe, izbor potencialnih izvajalcev izobraževalnih vsebin, izobraževalne vsebine za interne potrebe  <b>pri izdelavi izobraževalnih programov sodeluje z</b> vodji, mentorji, kadroviki, poslovnimi partnerji, institucijami  <b>vodi, organizira, koordinira, nadzira, kontrolira, korigira</b> izvajanje nalog, procesov v službi  <b>spremlja in ocenjuje</b> delo sodelavcev, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev  <b>načrtuje, predlaga</b> karierne poti, nasledstva, ukrepe  <b>seznanja, informira, razvija, prenaša znanja na</b> sodelavce  <b>nudi</b> strokovno pomoč in svetovanje sodelavcem  <b>skrbi za</b> dobre odnose in klimo med sodelavci, varno in zdravo delo  <b>prevzema naloge</b> od nadrejenega sodelavca  <b>sodeluje v</b> timih, v zahtevnih projektnih in delovnih skupinah, s sodelavci drugih funkcij oz. v okviru projekta, v postopkih pridobivanja in selekcije kadrov (razgovori, testiranja, ipd.)  <b>poroča o</b> izpolnjevanju planov izobraževanja, štipendiranju, poteku mentorstva ter izvajanju pogodb, sklenjenih z izobraževalnimi institucijami  <b>zastopa</b> sektor/sluzbo v javnosti</p> <p><b>Z INFORMACIJAMI, PODATKI</b>  <b>oblikuje strokovna izhodišča za</b> spremljanje razvoja zaposlenih, ocene kadrovskega potenciala kandidatov za zaposlitev in/ali drugih psiholoških ocen zaposlenih, teste za psihološko ocenjevanje kadrov, dopolnjevanje KIS v delu, ki se nanaša na izobraževanje in razvoj kadrov  <b>analizira in predlaga</b> kratkoročne in srednjeročne programe izobraževanja in usposabljanja  <b>planira in opredeljuje</b> dela službe, splošne in druge dopolnilnih oblike izobraževanja, letne cilje oddelka  <b>vodi, usklajuje, načrtuje, spremlja, analizira, organizira</b> aktivnosti internega izobraževanja, aktivnosti v zvezi z ocenjevanjem delovne uspešnosti zaposlenih, vse potrebne evidence s področja splošnega / funkcionalnega izobraževanja  <b>izdeluje</b> poročila in analize, navodila, systemske dokumente iz svojega delokroga  <b>spremlja spremembe v</b> okolju, novosti, predpise z delovnega področja, rezultate dela, stroške  <b>sodeluje pri analiziranju, ugotavljanju, odkrivanju</b> problemov, kazalnikov  <b>sodeluje pri planiranju, razvoju, oblikovanju</b> procesov, poslovne politike, pripravi predpisov in drugih gradiv</p>	
<b>Standardi</b>	Usposobljenost in razvoj zaposlenih Doseganje ciljev organizacijske enote v skladu s poslovno politiko Strokovna in pravočasna priprava predlogov za odločanje učinkovita izvedba opredeljenih nalog in doseganje planiranih ciljev službe

## A4. STROKOVNI SODELAVEC KADROVIK- VELIKE ORGANIZACIJE

<b>Naziv DM:</b>	Strokovni sodelavec I Strokovni sodelavec II Samostojni kadrovik Kadrovik Strokovni sodelavec za kadrovske dejavnosti Socialni delavec
------------------	---

<b>Vloga:</b>	(Samostojno) opravljanje kadrovskega dela, sodelovanje in koordiniranje dela s sodelavci, opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Pridobivanje in upravljanje kadrov. Izvajanje del in nalog na kadrovsko-socialnem področju. Organiziranje in izvajanje del s področja kadrovanja in socialnega varstva.
---------------	--

<b>Strokovna izobrazba:</b>	Univerzitetni diplomirani sociolog kadrovskega menedžerske smeri VI. stopnja kadrovske smeri VII. stopnja organizacijsko-kadrovske smeri VII. stopnja organizacijske ali sociološke smeri VI. organizacijske ali družboslovne smeri VI. socialne, pedagoške ali pravne smeri
-----------------------------	---

### Naloge

#### Z LJUDMI

**izvaja** postopke pridobivanja delavcev, postopke zmanjševanja števila zaposlenih zaradi nujnih operativnih razlogov  
**vodi** razgovore s kandidati za zaposlitev, razporejanje delavcev, projekte na področju zaposlovanja, kadrovske administracije, sistemizacije, reorganizacije, varstva pri delu

**svetuje** na področju delovnih razmerij, delavcem, ki prekomerno uživajo alkohol, delavcem (invalidi, starejši delavci, delavci pred upokojitvijo, matere samohranilke, družine umrlih delavcev) pri zadovoljitvi njihovih potreb in reševanju njihovih problemov

**seznanja in informira sodelavce** s predpisi, navodili, zakoni, pravilniki, podatki

**usposablja sodelavce** za procese dela na področju KIS-a

**argumentira** postopke izbire in kriterije neizbranim kandidatom

**sodeluje** z vodjo pri pripravi planov, analiz, s strankami, poslovnimi partnerji, institucijami, v projektih in delovnih skupinah, z zunanjimi agencijami

#### Z INFORMACIJAMI, PODATKI

**organizira, pripravlja, usklajuje in izvaja** zahtevnejša dela s področja kadrovanja, zahtevnejša dela s področja zdravstvene in socialne problematike zaposlenih, , analize, poročila in ocene, srečanja, izobraževanja, naloge s področja pokojninskega in invalidskega varstva delavcev, naloge s stanovanjskega področja, sistemizacijo delovnih mest

**spremlja in izvaja** zakonske podlage za izvedbo kadrovskega postopkov, pravilnike, letovanja delavcev

**spremlja** podatke baze KIS-a, stroške, gibanje števila zaposlenih, strukturo zaposlenih, razvoj karier, fluktuacijo

**izdeluje, sestavlja, pripravlja izvaja** pogodbe, poročila, razpise, zahteve sklepov o spremembah delovnega strokovne podlage za sprejem in razporejanje delavcev razmerja

**analizira, ugotavlja, predlaga, odkriva** kadrovske potrebe, najustreznejše poti in metode za pokritje kadrovskega

potreb, kazalnice, kratkoročne in srednjeročne strategije človeških virov, podatke, ki vplivajo na obračun plač

**vodi** kartoteke socialno ogroženih delavcev, postopke socialnega varstva delavcev

**skrbi** za poslovno dokumentacijo in diskretnost vseh podatkov o zaposlenih, pravilno vodenje in izvajanje kadrovske administracije v skladu z zakonodajo ter internimi pravilniki

#### Z REČMI

**ureja, knjiži, posreduje, arhivira** podatke, dokumente



<b>Funkcionalna ali dodatna znanja:</b>	Specialistična znanja s področja dela z ljudmi Poznavanje kadrovskih metod in tehnik Osnovna znanja za delo z računalnikom Delo s preglednicami in bazami podatkov Znanje enega tujega jezika Poznavanje zakonodaje s področja dela Komunikacijska znanja Vozniški izpit B kategorije
<b>Standardi</b>	doseganje načrtovanih rezultatov na področju pridobivanja in izbora zaposlenih na področju OE, za katere je strokovno odgovoren doseganje načrtovanih rezultatov na področju motiviranja, nagrajevanja in razvoja zaposlenih v OE, za katere je strokovno odgovoren, doseganje načrtovanih rezultatov na področju ocenjevanja in analiziranja odhodne in organizacijske migracije zaposlenih v OE, za katere je strokovno odgovoren, doseganje načrtovanih rezultatov na področju izbir in organizacijske podpore pri splošnem in funkcionalnem izobraževanju delavcev, zaposlenih v OE, za katero je strokovno odgovoren Kakovostno in pravočasno opravljeno delo Doseženi plani OE, izvajanje zakonskih predpisov s področja dela Poročila za interno uporabo in zunanje institucije Zadovoljstvo sodelavcev, uporabnikov, strank Ustreznost, potrditev, odobritev predlogov, rešitev Seznanjenost, obveščenost, poznavanje zakonov, predpisov, zaposlenih Odzivnost na probleme, vprašanja, izzive Ažurnost Razumljivost Uporabnost Točnost, natančnost, pravilnost Pravočasno in kvalitetno opravljanje dela Realizacija kadrovske strategije

## A5. STROKOVNI SODELAVEC ZA IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ KADROV – VELIKE ORGANIZACIJE

<b>Naziv DM:</b>	Strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov Organizator socialno izobraževalnih zadev Strokovni sodelavec I. Organizator izobraževanja Načrtovalec razvoja kadrov Strokovni sodelavec II. Strokovni sodelavec za izobraževanje in razvoj kadrov II. Izobraževalec Psiholog Sociolog Samostojni organizator
------------------	--

<b>Vloga:</b>	Pripravlja, spreminja in uvaja sistem razvoja kadrov ter informira o novostih s področja razvoja kadrov. Organizira izobraževanja in razvija kariere zaposlenih. Organizira, oblikuje in izvaja različne izobraževalne vsebine in programe. Ureja izobraževalno-razvojno področje dela.
---------------	--

<b>Strokovna izobrazba:</b>	Univerzitetni diplomirani psiholog Univerzitetni diplomirani sociolog Univerzitetni diplomirani sociolog kadrovsko menedžerske smeri Univerzitetni diplomirani organizator Univerzitetna izobrazba družboslovne smeri VI. stopnja družboslovne ali organizacijske smeri VI. socialne ali pedagoške VII. stopnja psihološke, sociološke, organizacijske ali druge družboslovne smeri Socialni delavec, višji upravni delavec
-----------------------------	---

### Naloge

#### Z LJUDMI

**načrtuje in spremlja** razvoj zaposlenih, delovne kariere v sodelovanju z vodji organizacijskih enot  
**organizira, koordinira in vodi** aktivnosti v zvezi z ocenjevanjem delovne uspešnosti zaposlenih, izobraževanja in usposabljanja, motivacijske aktivnosti, aktivnosti z zunanjimi izvajalci izobraževalnih programov, razgovore s štipendisti, s šolami, s starši, z izvajalci, s ponudniki

**preverja in usmerja** izobraževalne potrebe in želje delavcev glede na potrebe pri delu, profesionalni razvoj sodelavcev

**spremlja, informira** o novostih s področja razvoja kadrov

**sodeluje** v projektnih in delovnih skupinah

**sodeluje s** sodelavci, poslovnimi partnerji, institucijami

**sklepa pogodbe** z izvajalci programov

#### Z INFORMACIJAMI, PODATKI

**ocenjuje in oblikuje** ocene kadrovskega potenciala zaposlenih in kandidatov za zaposlitev, ocene izobraževalnih aktivnosti, predloge za načrtovanje kariere zaposlenih, strokovnih izhodišča

**oblikuje** plan izobraževanj, plan stroškov izobraževanja, izhodišča za dopolnjevanje KIS

**ugotavlja, spremlja** izobraževalne potrebe organizacije, delavcev, stroške izobraževanj in usposabljanj

**izdeluje** poročila in analize o izobraževanju in usposabljanju po področjih, za Statistični urad

**pripravlja, oblikuje, spreminja in uvaja** sodobne učne metode, oblike in programe internega izobraževanja, sistem izobraževanja, sistem razvoja delavcev, predloge kratkoročne in srednjeročne strategije razvoja človeških virov, gradiva z ožjega delovnega področja

**pripravlja in vodi postopke** s področja štipendiranja, pripravniškega usposabljanja, funkcionalnega usposabljanja in

izobraževanja ob delu in zaposlovanja  
**planira in programira** andragoško delo, učne načrte  
**izvaja raziskave, analize** s področja motivacije, medsebojnih odnosov delavcev, kadrovske, organizacijske in sorodne problematike  
**ažurira** podatke baze KIS-a o razpoložljivih kadrih v zvezi s prerazporeditvami, napredovanjem, izobraževanjem,

**Z REČMI**

**ureja, vnaša, knjiži, arhivira** podatke, dokumente  
**upravlja** **počitniške kapacitete in organizira letovanja**

<b>Funkcionalna ali dodatna znanja:</b>	Specialistična znanja s področja dela z ljudmi Poznavanje kadrovskih metod in tehnik dela. Komunikacijska znanja Osnovna znanja za delo z računalnikom (Pasivno) Znanje enega tujega jezika Poznavanje zakonodaje s področja dela Aktivno znanje dveh tujih jezikov Poznavanje uporabe orodij MS Office
---	--

<b>Standardi</b>	Strokovno in pravočasno dajanje predlogov za odločanje Strokovno in sprotno opravljanje dela Realizacija kadrovske strategije Kakovostno in pravočasno opravljeno delo Doseženi plani, izvajanje zakonske predpisov s področja dela Poročila za interno uporabo in zunanje institucije Zadovoljstvo sodelavcev, uporabnikov, strank Ustreznost, potrditev, odobritev predlogov, rešitev Seznanjenost, obveščenost, poznavanje zakonov, predpisov, zaposlenih Odzivnost na probleme, vprašanja, izzive Ažurnost Razumljivost Uporabnost Točnost, natančnost, pravilnost
------------------	---

## A6. PRAVNIK ZA DELOVNO-PRAVNE ZADEVE - VELIKE ORGANIZACIJE

<b>Naziv DM:</b>	Samostojni pravnik Strokovni sodelavec za delovno-pravne zadeve Pravnik Pravnik I.
------------------	---

<b>Vloga:</b>	Oblikovanje mnenj, izdelava aktov in pogodb ter zastopanje družbe v delovno-pravnih zadevah. Opravljanje najzahtevnejših pravnih del, spremljanje zakonodaje in sodne prakse in nadomeščanje vodje službe.
---------------	--

<b>Strokovna izobrazba:</b>	Univerzitetni diplomirani pravnik Univerzitetna izobrazba pravne ali upravne smeri
-----------------------------	---

<i>Naloge</i>	
<b>Z LJUDMI</b>	seznanja in informira sodelavce s predpisi, zakoni, pravilniki <b>vodi, nadzira, spremlja</b> postopke zaposlovanja, razporejanja in napredovanja delavcev, disciplinske postopke, postopke v zvezi s prenehanjem delovnega razmerja, vključno z objavami delovnih mest in prijavami v zavarovanja, terjatve, postopke, kršitve <b>nudi</b> strokovno pomoč v delovno-pravnih zadevah, pri izvedbi sprejetih odločitev <b>sodeluje, rešuje spore, se pogaja</b> s strankami, poslovnimi partnerji, institucijami <b>zastopa</b> organizacijo pred sodišči
<b>Z INFORMACIJAMI PODATKI</b>	<b>spremlja, razlaga, tolmači in posreduje</b> pravne prakse in delovno-pravne predpise, na delovno pravne predpise vezane predpise, navodila <b>uvaja novosti</b> zakonov, predpisov, navodil <b>analizira, ugotavlja, odkriva</b> probleme, kršitve <b>izdeluje, izvaja, sestavlja</b> strokovna mnenja, pravilnike, ugovore, pravne dokumente, pogodbe <b>poroča</b> v zvezi z izvajanjem delovno-pravnih predpisov <b>izvaja in organizira</b> izobraževanje na svojem delovnem področju <b>samostojno ali v okviru projektne skupine pripravlja oz. sodeluje pri pripravi</b> zahtevnih strokovnih analiz in poročil za potrebe sprejemanja poslovnih odločitev v okviru sektorja ali za potrebe oblikovanja predlogov sektorja upravi, poročil, alternativnih rešitev in predlogov, ukrepov za zakonitost poslovanja

<b>Funkcionalna ali dodatna znanja:</b>	Pravosodni izpit Poznavanje delovno-pravnih predpisov Osnove računalništva Aktivno znanje enega tujega jezika
---	--

<b>Standardi</b>	Pravočasnost, spoštovanje rokov Usklajenost z akti, zakoni, s cilji, strategijo, smernicami, standardi Zadovoljstvo sodelavcev, uporabnikov, strank Seznanjenost, obveščenost, poznavanje sodelavcev, uporabnikov Odzivnost Usklajenost z akti, zakoni Razumljivost, uporabnost poročil, navodil, pravilnikov,...
------------------	---

## A7. PROJEKTNI VODJA – VELIKE ORGANIZACIJE

<i>Naziv DM:</i>	Projektni vodja
<i>Vloga:</i>	Vodenje projektov, sodelovanje in koordiniranje dela s sodelavci, opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Vodenje projektov in odgovornost za realizacijo projektnih in ostalih razvojnih nalog.
<i>Strokovna izobrazba:</i>	VII. stopnja ekonomske in informacijske smeri univerzitetni diplomirani ekonomist univerzitetni diplomirani sociolog za družboslovno informatiko univerzitetni diplomirani organizator univerzitetni diplomirani inženir računalništva in informatike univerzitetni diplomirani pravnik univerzitetni diplomirani sociolog kadrovsko-menedžerske smeri univerzitetni diplomirani psiholog
<i>Naloge</i>	
<p><b>Z LJUDMI</b>  <b>Vodi, koordinira, nadzira</b> projekte, procese, izvajanje prevzetih nalog v sektorju  <b>sodeluje</b> s sodelavci, z organizacijami, s službami v okviru organizacije, s poslovnimi partnerji, z institucijami  <b>skrbi za</b> dobre odnose, klimo med sodelavci in odgovornimi, uspešno komuniciranje, spodbujanje, motiviranje, razreševanje problemov in konfliktov  <b>zagotavlja</b> strokovno pomoč pri izvedbi sprejetih odločitev dobro med sodelavci  <b>pridobiva</b> sodelavce za time, delovne skupine, projekte  <b>prenaša znanja, usposablja, razvija sodelavce</b>  <b>seznanjanja in informira</b> sodelavce</p> <p><b>Z INFORMACIJAMI, PODATKI</b>  <b>pripravlja, sestavlja</b> poslovna poročila, informacije za potrebe odločanja strokovnih služb, uprave in organizacije, informacije za notranje uporabnike, metodologije za zbiranje in obdelavo podatkov, projekte, s katerimi se zagotavlja racionalnejšo porabo sredstev, plane dela za izvedbo projektov, projekcije  <b>predlaga, uvaja, spremlja, revidira, vzdržuje</b> projekte, rešitve, ukrepe  <b>pregleduje, zbira, obdeluje, analizira</b> informacije in podatke  <b>ugotavlja, odkriva</b> probleme, trende in odstopanja</p>	
<i>Funkcionalna ali dodatna znanja:</i>	Odlično poznavanje razvoja in trendov na strokovnem področju, ki ga pokriva sektor, ter programskih orodij za delo na računalniku Poznavanje in obvladovanje zahtevnih del s preglednicami in bazami podatkov ter programskih orodij Usposobljenost za projektno delo Tuj jezik – aktivno
<i>Standardi</i>	vestno, ažurno in strokovno neoporečno delo Zadovoljstvo sodelavcev, uporabnikov, strank Kompetentnost Seznanjenost, obveščenost, poznavanje naročnikov, projekta, sodelavcev Odzivnost na probleme, izzive Razumljivost poročil Uporabnost ukrepov, rešitev Pravočasnost, spoštovanje rokov Gospodarnost

## A8. REFERENT -VELIKE ORGANIZACIJE

<b>Naziv DM:</b>	Referent za kadrovske zadeve Referent v kadrovski službi Kadrovski tehnik Referent na področju izobraževanja in razvoja kadrov Administrativni referent Informator Tajnica dejavnosti
------------------	---

<b>Vloga:</b>	Izvajanje vseh administrativnih del in nalog, sodelovanje in koordiniranje dela s sodelavci, opravljanje del in nalog v skladu z zahtevami neposrednega vodje. Opravljanje administrativnih opravil, organiziranje in izvajanje informacijske dejavnosti.
---------------	--

<b>Strokovna izobrazba:</b>	V.stopnja-administrativna Upravni tehnik Gimnazijski maturant VI.stopnja-poslovni sekretar ali druga ustrezna družboslovna V. stopnja- ekonomski tehnik, gimnazijski maturant, računalniški tehnik, komercialni tehnik V. stopnja-administratorji in sorodni
-----------------------------	---

<i>Naloge</i>	
<b>Z LJUDMI</b>	
posreduje telefonske zveze organizira zdravniške preglede delavcev, sestanke, pogovore sporoča podatke o povezane z svojim delokrogom zunanjim institucijam postreže poslovne partnerje sodeluje z zunanjimi sodelavci službe, z eksternimi strankami, s sodelavci sodeluje pri projektih s področja kadrovske administracije, zaposlovanja, reorganizacije	
<b>Z INFORMACIJAMI, PODATKI</b>	
opravlja administrativna dela pri vodenju kadrovskih evidenc in pripravi poročil ter aktov, urejanju delovnih razmerij, organiziranju izobraževanja in usposabljanja delavcev, reševanju stanovanjskih zadev, urejanju obveznega in nezgodnega zavarovanja delavcev in njihovih družinskih članov vodi, ažurira, spremlja, arhivira kadrovske evidence, kartoteke in personalne mape, evidence s področja zdravstvenega zavarovanja in socialnega varstva, račune, centralno evidenco pogodb, šifrante zbira podatke za potrebe kadrovske službe objavlja potrebe po delavcih v medijih izračunava in spremlja stroške prevoza na delo naroča pisarniški material za organizacijsko enoto	
<b>Z REČMI</b>	
pripravlja, izdeluje vsa uradna potrdila o zaposlitvi, kadrovska poročila, poročila v zvezi z izobraževanjem, sezname za regres, odpravnine, jubilejne nagrade, razporede, dopise, dokumentacijo za tujce	

<b>Funkcionalna ali dodatna znanja:</b>	Računalniška znanja za sodobno pisarniško poslovanje, v programskem okolju Windows Znanja za delo s preglednicami Usposobljenost za delo na računalniku Poznavanje delovno-pravnih predpisov Poslovni bonton in komunikacija s strankami (Pasivno) znanje enega tujega jezika Priprava poročil angleščina – pasivno MS Office – uporabniško znanje
---	--

***Standardi***

Organizacija in usklajevanje sestankov nadrejenega  
Kakovostno in ažurno delo v skladu z navodili in vsebino dela  
Pravočasno in kvalitetno opravljanje dela  
Varstvo osebnih podatkov

## B1. DIREKTOR PODROČJA UČV- MALE ORGANIZACIJE

<b>Naziv DM:</b>	Direktor oddelka za upravljanje s človeškimi viri Pomočnik uprave za kadrovske zadeve Direktor kadrovsko splošne službe Vodja kadrovsko pravnega sektorja
------------------	--

<b>Vloga:</b>	Vodenje in koordinacija dela na področju kadrovskih zadev. Vodenje, organizacija in izvajanje kadrovsko-pravnih zadev.
---------------	---

<b>Strokovna izobrazba:</b>	Univerzitetni diplomirani pravnik Univerzitetna izobrazba kadrovske smeri
-----------------------------	--

<i>Naloge</i>	
<b>Z LJUDMI</b>	<b>koordinira in vodi</b> delo službe, projekte, aktivnosti pri sklepanju individualnih pogodb, aktivnosti v zvezi z nepremičninami družbe, aktivnosti s področja uporabe počitniških objektov <b>organizira in aktivira</b> delovne procese v okviru sektorja, izobraževanje za zaposlene v organizaciji <b>izbira</b> kadre <b>zastopa</b> organizacijo v pravnih zadevah <b>usklajuje in koordinira</b> aktivnosti varovanja
<b>Z INFORMACIJAMI, PODATKI</b>	<b>izdeluje</b> strategije in politike, načrte, cilje upravljanja človeških virov <b>planira</b> v sektorju <b>pripravlja predloge</b> za nagrajevanje, za odločanje uprave <b>svetuje</b> v kadrovskih zadevah, v vseh strokovnih zadevah področja <b>razvija, spremlja, usmerja sistem</b> nagrajevanja, razvoja karier <b>ureja</b> pravne zadeve za potrebe organizacije
<b>Z REČMI</b>	<b>vodi arhiv</b> nepremičnin družbe

<b>Funkcionalna ali dodatna znanja:</b>	Znanje dveh tujih jezikov Uporaba urejevalnika besedil Vozniški izpit B kategorije
---	--



## B2. STROKOVNI SODELAVEC KADROVIK – MALE ORGANIZACIJE

<b>Naziv DM:</b>	Strokovni sodelavec za kadre Kadrovski referent Referent za kadrovske zadeve
------------------	--

<b>Vloga:</b>	Koordinacija in strokovno vodenje dela na področju kadrovskih zadev.
---------------	--

<b>Strokovna izobrazba:</b>	Vi. ali V. stopnja ekonomske, upravne ali druge ustrezne smeri
-----------------------------	--

<i>Naloge</i>	
<b>Z LJUDMI</b>	
<p><b>ugotavlja, spremlja in načrtuje kadrovske potrebe</b> in organizacijo v skladu s poslovno politiko organizacije</p> <p><b>obvešča</b> vodstvo, vodje o potrebah po delavcih, o preteku pogodb za določen čas, nadrejene in računovodstvo o plačah, prejemkih, stroških, o spremembah kolektivnih pogodb, o spremembah delovno-pravne zakonodaje</p> <p><b>pridobiva</b> nove sodelavce</p> <p><b>vodi razgovore</b> z novimi sodelavci, ob sprejemu novih sodelavcev oz. kandidatov za zaposlitev v organizacijo</p> <p><b>predstavlja</b> podjetje novim sodelavcem</p> <p><b>seznanjanja</b> nove sodelavce z deli in nalogami</p> <p><b>prijavlja in odjavlja</b> delavce</p> <p><b>organizira, varuje in posreduje</b> osebne podatke pooblaščenim institucijam</p> <p><b>nadomešča</b> sodelavce</p> <p><b>sodeluje</b> s strokovnimi institucijami, ostalimi sektorji in odvisnimi družbami v zadevah vezanih na zaposlovanje in svoje delovno področje</p> <p><b>sodeluje pri</b> vseh strateških projektih vezanih na kadre, izgradnji in uvajanju informacijskega sistema</p>	
<b>Z INFORMACIJAMI, PODATKI</b>	
<p><b>pripravlja</b> (individualne) pogodbe o zaposlitvi, anekse, sklepe, zdravniške napotnice, opise delovnih mest, predloge za oblikovanje in spremembe sistema nagrajevanja v organizaciji, sistematizacijo delovnih mest, dokumente, ki jih pri odločanju o kadrovskih zadevah potrebuje vodstvo, kadrovske evidence, sezname delavcev, podatke iz kadrovske evidence za pripravo poslovnega načrta</p> <p><b>vodi kadrovske evidence oz. kadrovski arhiv podjetja</b> (zbiranje, vnos, vodenje, ažuriranje in urejanje osebnih podatkov)</p> <p><b>analizira podatke</b> o bolniški odsotnosti, fluktuaciji, socialnih problemih sodelavcev</p> <p><b>opravlja</b> vsa tajniško-administrativna dela za potrebe kadrovskega sektorja</p> <p><b>spremlja</b> delovno-pravno zakonodajo, izobraževanja zaposlenih, skadence mandatov</p> <p><b>naroča</b> sodelavce na zdravniške preglede</p>	
<b>Z REČMI</b>	
<p><b>deli</b> delovna sredstva</p> <p><b>prejema, signira, vpisuje in deli</b> pošto</p> <p><b>prazni</b> uro za registracijo delovnih ur, prenos ur</p>	

### B3. STROKOVNI SODELAVEC ZA IZOBRAŽEVANJE IN RAZVOJ KADROV – MALE ORGANIZACIJE

<b>Naziv DM:</b>	Samostojni organizator izobraževanj Izobraževalni referent Strokovni sodelavec v kadrovski službi
------------------	---

<b>Vloga:</b>	Priprava in realizacija sprejete politike na področju izobraževanja, usposabljanja in razvoja kadrov.
---------------	---

<b>Strokovna izobrazba:</b>	VII. stopnja družboslovne smeri VII. stopnja - univerzitetni diplomirani sociolog, ekonomist, pravnik ali druga ustrezna družboslovna smer
-----------------------------	---

#### *Naloge*

##### **Z LJUDMI**

**skrbi za** izobraževanje in usposabljanje novih/premeščenih sodelavcev, kvalitetno izvajanje mentorstva  
**izbira** ponudnike izobraževanj  
**posreduje informacije** (o izobraževalni ponudbi) sodelavcem, interesentom  
**svetuje, nudi strokovno podporo** mentorjem, sodelavcem, ki kandidirajo za usposabljanje, štipendiranje  
**izvaja** pogovore z zaposlenimi  
**prijavlja** poškodbe pri delu

##### **Z INFORMACIJAMI, PODATKI**

**ugotavlja potrebe** po izobraževanju, usposabljanju  
**zbira in ureja** predloge vodij in posameznikov za izobraževanje, ponudbe za izobraževanje  
**pripravlja, izdeluje** plan izobraževanja in usposabljanja, analize, posnetke stanj na področju kadrov, izobraževanja, usposabljanja, nagrajevanja in na drugih področjih, opise delovnih mest, strokovne tekste in poročila  
**organizira in spremlja** izvajanje programov izobraževanja in usposabljanja  
**ažurira** katalog znanj  
**spremlja** stroške izobraževanja in usposabljanja  
**sodeluje pri izdelavi** strateških, razvojnih in ostalih projektov ter aktov s področja kadrov, izobraževanja, usposabljanja, nagrajevanja, napredovanja in motivacije  
**sodeluje pri pripravi, načrtovanju in izvajanju** strateških, razvojnih in ostalih projektov na področju kadrov, izobraževanja, usposabljanja, nagrajevanja, napredovanja in motivacije, programov in aktivnosti na področju informiranja in komuniciranja  
**vodi, evidentira in arhivira** dokumente izobraževanja in usposabljanja, poročila mentorjev  
**proučuje** dela, ki se izvajajo v podjetju  
**statistično obdeluje, analizira** podatke anket, ocene uspešnosti delavcev  
**sodeluje pri oblikovanju in urejanju dokumentacije** s področja varstva pri delu in požarnega varstva

##### **Z REČMI**

**naroča** delovna sredstva

## C. Vprašalnik

*Spoštovana članica, spoštovani član Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije!*

*V okviru magistrskega dela na Fakulteti za družbene vede želim s pomočjo pričujočega vprašalnika, ki je rezultat analize opisov delovnih mest v slovenskih organizacijah, identificirati kompetence slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov. S kompetencami ne mislim na pristojnosti, temveč na učinkovito uporabo znanj in izkušenj v delovni situaciji.*

*Ker želim dobiti čim bolj jasno sliko kompetenc, ki so potrebne za opravljanje del in nalog na delovnih mestih:*

*direktor področja UČV,  
vodja oddelka na področju UČV,  
strokovni sodelavec,*

*pošiljam vprašalnik vam, članicam in članom Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije in vas prosim za sodelovanje.*

*Vprašalnik sestavlja 7 vprašanj, ki v glavnem vsebujejo vnaprej ponujene odgovore. Prosim Vas, da pozorno preberete vprašanja in poskušate nanje čim bolj natančno, predvsem pa iskreno odgovoriti. Zagotavljam vam popolno varovanje zasebnosti in zaupnost vaših odgovorov.*

*Za dodatne informacije o raziskavi sem vam na voljo prek telefona 01-5805-226 (ob ponedeljkih med 10. in 12. uro) ali prek elektronske pošte [andrej.kohont@uni-lj.si](mailto:andrej.kohont@uni-lj.si)*

*Če želite, navedite elektronski naslov pri vprašanju 7 in posredoval vam bom kratko poročilo analize.*

*Hvala, ker si boste vzeli čas za izpolnjevanje vprašalnika.*

*S spoštovanjem,  
Andrej Kohont*

***Najprej je na vrsti vprašanje, ki se nanaša na kompetence direktorja sektorja upravljanja človeških virov. Prosim, odgovorite vsi, ne glede na vaše delovno mesto.***

1. Pri vsaki od naštetih kompetenc, prosim, označite, v kolikšni meri (glejte vrednosti lestvice) je ta potrebna za opravljanje del in nalog na delovnem mestu **direktorja sektorja upravljanja človeških virov** v vaši organizaciji.

Če menite, da smo kakšne kompetence izpustili, jih (največ tri) dopišite v prazne prostore na koncu tabele in prav tako ocenite. Prosim, odgovorite vsi, ne glede na vaše delovno mesto.

**Lestvica**

**0** - kompetenca ni potrebna

**1** – obvladovanje osnov

**2** – obvladovanje standardnih (običajnih) razmer

**3** – obvladovanje nestandardnih (spremenljivih) razmer in inoviranje

**4** – prenašanje znanj na sodelavce

V organizaciji nimamo direktorja sektorja upravljanja človeških virov.	•				
	0	1	2	3	4
Organiziranost (časa in dela)					
Obvladovanje sprememb					
Usmerjenost k rezultatom					
Odločanje in prevzemanje odgovornosti					
Analitičnost					
Strateško razmišljanje					
Poznavanje poslovnih procesov					
Kreativnost in iniciativnost					
Usmerjenost k ljudem					
Komunikativnost					
Vodenje					
Strokovnost					
Timsko delo					
Uporaba informacijske tehnologije					
Natančnost, vestnost					
Prostor za vpis kompetence					
Prostor za vpis kompetence					
Prostor za vpis kompetence					

**Sedaj prehajamo na kompetence vodij oddelkov na področju UČV (npr. vodja kadrovanja, vodja izobraževanja). Prosim, odgovorite vsi, ne glede vaše delovno mesto.**

2. Pri vsaki od naštetih kompetenc, prosim, označite, v kolikšni meri (glejte vrednosti lestvice) je ta potrebna za opravljanje del in nalog na delovnem mestu **vodje oddelka na področju upravljanje človeških virov** v vaši organizaciji.

Če menite, da smo kakšne kompetence izpustili, jih (največ tri) dopišite v prazne prostore na koncu tabele in prav tako ocenite. Prosim, odgovorite vsi, ne glede na vaše delovno mesto.

**Lestvica**

**0** - kompetenca ni potrebna

**1** – obvladovanje osnov

**2** – obvladovanje standardnih (običajnih) razmer

**3** – obvladovanje nestandardnih (spremenljivih) razmer in inoviranje

**4** – prenašanje znanj na sodelavce

V organizaciji nimamo vodje oddelka na področju UČV.	•				
	0	1	2	3	4
Organiziranost (časa in dela)					
Obvladovanje sprememb					
Usmerjenost k rezultatom					
Odločanje in prevzemanje odgovornosti					
Analitičnost					
Strateško razmišljanje					
Poznavanje poslovnih procesov					
Kreativnost in iniciativnost					
Usmerjenost k ljudem					
Komunikativnost					
Vodenje					
Strokovnost					
Timsko delo					
Uporaba informacijske tehnologije					
Natančnost, vestnost					
Prostor za vpis kompetence					
Prostor za vpis kompetence					
Prostor za vpis kompetence					

*Sledi vprašanje, ki se nanaša na kompetence strokovnih sodelavcev v oddelku za upravljanje človeških virov (npr. strokovni sodelavec kadrovik, strokovni sodelavec izobraževalec). Prosim, odgovorite vsi, ne glede na vaše delovno mesto.*

3. Pri vsaki od naštetih kompetenc, prosim, označite, v kolikšni meri (glejte vrednosti lestvice) je ta potrebna za opravljanje del in nalog na delovnem mestu **strokovnega sodelavca v oddelku za upravljanje človeških virov** v vaši organizaciji.

Če menite, da smo kakšne kompetence izpustili, jih (največ tri) dopišite v prazne prostore na koncu tabele in prav tako ocenite. Prosim, odgovorite vsi, ne glede na vaše delovno mesto.

**Lestvica:**

**0** - kompetenca ni potrebna

**1** – obvladovanje osnov

**2** – obvladovanje standardnih (običajnih) razmer

**3** – obvladovanje nestandardnih (spremenljivih) razmer in inoviranje

**4** – prenašanje znanj na sodelavce

V organizaciji nimamo strokovnih sodelavcev v oddelku za UČV.	•				
	0	1	2	3	4
Organiziranost (časa in dela)					
Obvladovanje in sprejemanje sprememb					
Usmerjenost k rezultatom					
Odločanje in prevzemanje odgovornosti					
Analitičnost					
Poznavanje poslovnih procesov					
Kreativnost in iniciativnost					
Usmerjenost k ljudem					
Komunikativnost					
Strokovnost					
Timsko delo					
Uporaba informacijske tehnologije					
Natančnost, vestnost					
Prostor za vpis kompetence					
Prostor za vpis kompetence					
Prostor za vpis kompetence					

***Za analizo bi potrebovali še nekaj informacij o vas oz. o organizaciji, kjer ste zaposleni.***

4. V organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, je zaposlenih:

- do 10 ljudi
- 10-50 ljudi
- nad 50 ljudi.

5. Opravljam dela in naloge:

- direktorja področja UČV
- vodje kadrovanja
- vodje izobraževanja
- strokovnega sodelavca kadrovika
- strokovnega sodelavca za izobraževanje in razvoj kadrov
- pravnika za delovno pravne zadeve
- referenta
- projektnega vodje
- pripravnika v službi za UČV
- drugo \_\_\_\_\_ (prosim, vpišite)

6. Če imate še kakšno pripombo v zvezi z vprašalnikom oz. s to tematiko, je zelo dobrodošla!

---

---

---

---

---

---

7. Če želite prejeti kratko poročilo analize, navedite vaš elektronski naslov:

---

Hvala za vaše sodelovanje!

## **D. Navodila, ki so jih prejeli udeleženci povratne skupinske analize**

### **KOMPETENCE SLOVENSКИH STROKOVNJAKOV ZA UČV**

- 1. Koliko je omenjen nabor kompetenc primeren za opravljanje vaših nalog na področju UČV? Ali kaj pogrēšate?**
- 2. Opisi kompetenc.  
Kako dobro so kompetence poimenovane?  
Kaj si predstavljate pod temi poimenovanji?**
- 3. Nabor drugih kompetenc (glej spodaj), ki so jih zapisali respondenti v vprašalniku.  
Koliko so potrebne za opravljanje vlog in nalog v službi za UČV.  
Katere bi se dalo vključiti v obstoječi nabor kompetenc?  
Katere dodati naboru kot samostojne kompetence?**

Osebni zgled in etičnost  
Projektno vodenje  
Sposobnost pogajanja  
Poznavanje UČV trendov  
Timsko delo  
Kritično mišljenje  
Samoiniciativnost  
Taktnost  
Socialna občutljivost  
Zaupnost  
Poznavanje (osebno) sodelavcev v organizaciji



## E. Dopis predsednikom/članom uprav za sodelovanje v intervjuju in nabor vprašanj

Univerza  
v Ljubljani  
Fakulteta  
za družbene vede

Center za proučevanje organizacij in  
človeških virov  
Kardeljeva ploščad 1  
1000 Ljubljana, Slovenija  
Telefon: 01 58 05 226  
Mail: [andrej.kohont@uni-lj.si](mailto:andrej.kohont@uni-lj.si)



Ljubljana, 7.4. 2004

Zadeva: PROŠNJA ZA SODELOVANJE V INTERVJUJU NA TEMO KOMPETENC STROKOVNJAKOV ZA UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Spoštovani,

moje ime je Andrej Kohont in sem podiplomski študent in raziskovalec na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani.

V okviru podiplomskega študija Menedžment kadrov in delovna razmerja, ob pomoči mentorja, red. prof. dr. Ivana Svetlika, pripravljam magistrsko nalogo z naslovom »**Kometenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov**«.

Ključni del magistrskega dela je izvedba kratkih intervjujev z direktorji podjetij.

Na ta način želim z Vašo pomočjo pridobiti informacije o kompetencah strokovnjakov za upravljanje človeških virov, ki jih od pričakujete njihovi nadrejeni. Menim, da lahko ta vidik omenjenim strokovnjakom ponudi razvojne usmeritve, s pomočjo katerih bodo boljše in uspešneje sledili in sodelovali pri sprejemanju odločitev organizacij.

Dopisu prilagam nabor vprašanj, ki so predmet intervjuja.

Vsi podatki bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

V naslednjih dneh Vas bom glede Vaše pripravljenosti za sodelovanje kontaktiral po telefonu.

Za Vaše razumevanje in naklonjenost se Vam iskreno zahvaljujem.

S spoštovanjem,  
Andrej Kohont



Vprašanja:

**Vsa vprašanja se nanašajo na vaše sodelavce, ki opravljajo naloge na področju upravljanja človeških virov (v nadaljevanju UČV).**

- 1. Ali vodja oddelka za UČV sodeluje pri sprejemanju strateških odločitev v vašem podjetju?**
- 2. Ima UČV v vašem podjetju pomembno vlogo pri implementaciji strategij? Če da, kako, na kakšen način prispeva k implementaciji strategij?**
- 3. Katere kompetence pričakujete od strokovnjaka za UČV s katerim sodelujete?**
- 4. Po čem presojate uspešnost vaših sodelavcev, ki delajo na področju UČV?**
- 5. Ste že kdaj ugotovili, da določene kompetence strokovnjaka za UČV pri njem niso izražene v zadostni meri in bi mu, če bi jih razvil, bile v pomoč pri opravljanju nalog? Katere?**

Potreben čas: do 20 minut