

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Lucija Posega

**Kompetenčni model za kadre v gostinstvu v podjetju Turizem
KRAS, destinacijski management, d. d.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Lucija Posega

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

**Kompetenčni model za kadre v gostinstvu v podjetju Turizem
KRAS, destinacijski management, d. d.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Kompetenčni model za kadre v gostinstvu v podjetju Turizem KRAS, destinacijski management, d. d.

Opirajoč se na strokovno literaturo je v diplomski nalogi pojem kompetenc opredeljen, kot ga definirajo različni avtorji. Nato je predstavljena klasifikacija kompetenc ter izpostavljen pomen uvajanja modela kompetenc v prakso. V nadaljevanju je na kratko predstavljeno podjetje Turizem KRAS, destinacijski management, d. d. in posebej izpostavljena enota gostinstvo, ki je razdeljena na enoto strežba in enoto kuhinja. Glede na delavnice z zaposlenimi na temo kompetenc je prikazan način vzpostavitve modela splošnih in generičnih kompetenc za enoto gostinstvo v podjetju Turizem KRAS, destinacijski management, d. d. Nato je v prvem koraku, na podlagi primerjave med želenimi stopnjami, navedenimi v kompetenčnem katalogu, in ocenami doseganja stopenj, ocenjenimi na letnih razgovorih, narejena analiza doseganja (nedoseganja, preseganja) pričakovanih stopenj posameznih kompetenc. V drugem koraku je primerjava doseganja stopenj kompetenc narejena klasificirano po posameznih spremenljivkah. Na koncu so podane predlagane konkretne rešitve ter cilji za odpravljanje razlik pri doseganju posameznih stopenj kompetenc.

Ključne besede: stopnje kompetenc, gostinski kader, kompetenčni katalog, splošne kompetence, generične kompetence.

Model of competencies for catering personnel in the company Turizem KRAS, Destination Management, d. d.

The thesis firstly defines the concept of competencies, as viewed by different professionals. Secondly, it presents the classification of competencies and exposes the importance of introducing the model of competencies in practice. Then, the thesis briefly presents the company Turizem KRAS, Destination Management, d. d., with emphasis on catering, which is divided into two units: table service and kitchen. The implementation of general and generic competencies for the catering personnel in the company Turizem KRAS, Destination Management, d. d. is illustrated based on competencies-related workshops for employees. The first step in the analytical part of the thesis reveals the analysis of the achievement (failure, overachievement) of the expected rates of individual competencies, based on the comparison of wanted rates, as stated in the catalogue of competencies, and the achieved rates, estimated by annual interviews. The next step compares the achieving of competencies according to individual variables. The thesis concludes with the presentation of concrete solutions and goals for the reduction of differences in achieving individual competencies.

Keywords: competencies, catering personnel, catalogue of competencies, general competencies, generic competencies.

KAZALO

UVOD.....	6
1 TEORETIČNI UVOD.....	7
1.1 KOMPETENCE.....	7
1.2 POMEN UVAJANJA KOMPETENC V ORGANIZACIJAH.....	11
1.3 KOMPETENTNOST V DRUŽINI STANDARDOV ISO 9000.....	14
1.4 KLASIFIKACIJA KOMPETENC.....	16
1.4.1 RAZVRSTITEV POSAMEZNIKOVIH KOMPETENC PO RAVNEH.....	16
1.4.2 RAZVRSTITEV POSAMEZNIKOVIH KOMPETENC PO DIMENZIJAH.....	17
2 PODJETJE TURIZEM KRAS, DESTINACIJSKI MANAGEMENT, D. D. 19	19
2.1 PREDSTAVITEV ZGODOVINE UPRAVLJANJA POSTOJNSKE JAME.....	19
2.2 LASTNIŠTVO IN ORGANIZACIJA.....	20
2.3 POSLANSTVO, VIZIJA, STRATEŠKI CILJI (v obdobju postavitve kompetenčnega modela).....	21
2.4 STRUKTURA ZAPOSLENIH (v obdobju postavitve kompetenčnega modela).....	22
2.5 ORGANIZACIJA IN SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST.....	22
2.6 GOSTINSKA DEJAVNOST.....	24
2.6.1 KUHINJA.....	25
2.6.2 STREŽBA.....	25
3 METODA.....	26
3.1 METODOLOGIJA DELA.....	26
3.2 NAMEN IN CILJI.....	26
3.3 HIPOTEZE.....	26
3.4 OPIS INSTRUMENTARIJA.....	27
3.5 VZOREC.....	28
3.6 ZBIRANJE PODATKOV.....	28
3.7 UPORABLJENE METODE.....	28
4 IZHODIŠČA ZA OBLIKOVANJE MODELA KOMPETENC V PODJETJU TURIZEM KRAS, D. D.	29
5 MODEL KOMPETENC.....	29
5.1 SPLOŠNE KOMPETENCE.....	30
5.1.1 STOPNJA ZAHTEVANE RAZVITOSTI SPLOŠNIH KOMPETENC PO ODDELKIH.....	30

5.2	<i>GENERICĀNE KOMPETENCE</i>	34
6	REZULTATI IN INTERPRETACIJA	37
6.1	<i>ANALIZA PODATKOV PRIDOBĀJENIH IZ LETNIH RAZGOVOROV</i>	37
6.2	<i>PREVERJANJE HIPOTEZ</i>	45
6.3	<i>KOMENTARJI IN PRIPOROĀILA ZA PRAKSO</i>	51
7	ZAKĀLUĀEK	55
8	LITERATURA	57
9	PRILOGE	59
	Priloga A: Organizacijska struktura druŹbe Turizem KRAS, d. d. v letu 2008..	60
	Priloga B: Katalog delovnih mest za enoto kuhinja.....	62
	Priloga C: Katalog delovnih mest za enoto streŹba.....	63
	Priloga Ā: KataloŹki listi sploŹnih kompetenc za enoto gostinstvo.....	64
	Priloga D: KataloŹki listi generiĀnih kompetenc za enoto gostinstvo.....	76
	Priloga E: Vzorec ocenjevalnega lista, ki je bil pripomoĀek za ocenjevanje doseganja posameznih stopenj kompetenc.....	89
	Priloga F: Delovni list: SploŹne kompetence.....	90
	Priloga G: Delovni list: GeneriĀne kompetence – gostinska dejavnost.....	92

UVOD

“Prioritete managementa so se v zadnjem času temeljito spremenile. Če smo pred časom prisegli na kapital, so danes nesporno v ospredju (spet!?) ljudje” (Gruban 2007, 3). Osrednja vprašanja so, kako sodelavce narediti bolj zavzete, motivirane, delovno uspešne, kako omogočiti njihov osebni razvoj in strokovno rast, omogočiti spremembe vedenja in učenje.

Namen uvajanja kompetenc je omogočanje sistematičnega načina uresničevanja poslovne vizije, strategije in ciljev v organizaciji. Govorimo o kompetencah posameznikov, na osnovi katerih zaposleni organizaciji zagotavljajo konkurenčno prednost na trgu. V podjetjih morajo biti ljudje kos različnim nalogam, ki se tudi hitro spreminjajo.

Tega pojava se zaveda tudi podjetje Turizem KRAS, destinacijski management, d. d. (v nadaljevanju Turizem KRAS, d. d.), zato se je v letu 2008 odločilo za postavitve in uveljavitev kompetenčnega kataloga. Njegova uporaba je priporočljiva na področju selekcije kadrov, ocenjevanja delovne uspešnosti, razvoja kadrov, usposabljanja in nagrajevanja.

Sama sem imela možnost sodelovati na delavnicah, kjer smo z zaposlenimi vzpostavili kompetenčni katalog za vsa delovna mesta v podjetju, zato me je to spodbudilo k pisanju diplomske naloge na temo kompetenc, ki se dandanes vse pogosteje uporabljajo v organizacijah.

V nadaljevanju tega diplomskega dela bom najprej na temelju obstoječe literature predstavila teoretska izhodišča ter osnovne pojme o kompetencah. Nato bom na kratko predstavila podjetje Turizem KRAS, d. d., predstavila bom organiziranost delovnih mest in med njimi posebej izpostavila gostinsko dejavnost. V sklopu tega bom podrobneje predstavila enoto kuhinja in enoto strežba. Sledila bo predstavitev poteka delavnic o kompetencah in zaključek le-teh – kompetenčni katalog. Nato sledi empirični del diplomske naloge, ki bo namenjen ugotavljanju razlik med pričakovanimi in dejanskimi stopnjami kompetentnosti, ki jih dosegajo zaposleni v podjetju Turizem KRAS, d. d.. Ta analiza bo opravljena na podlagi rezultatov letnih razgovorov, ki jih je vodja gostinske dejavnosti opravil z vsakim zaposlenim v enoti gostinstvo. Ugotavljal je, kolikšno stopnjo kompetentnosti dosega vsak posameznik.

1 TEORETIČNI UVOD

1.1 KOMPETENCE

“Pojem kompetenc je v pravni terminologiji, v laični javnosti, v dnevnem pogovoru ali žargonu običajno enačen ali prevajan kot pristojnost ali pooblastilo. V strokovni terminologiji s kadrovskega področja pojem uporabljamo drugače. S časom bo ta nova opredelitev gotovo pridobivala na uporabi v dnevni poslovni praksi” (Gruban 2007, 3).

Kompetence so namreč vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Obsegajo tako znanja kot tudi veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote, samopodobo, ipd. Vse tisto, kar je skupaj precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je to znanje samo po sebi. Še najenostavneje pa bi kompetence definirali kot nekakšne vedenjske zapise vlog, ki jih imajo ljudje v delovnih procesih (Gruban 2007, 3).

Z definicijami kompetenc se je ukvarjalo mnogo avtorjev. Roberts (1997) pravi, da s pojmom kompetence opišemo osebnostne lastnosti, znanje, izkušnje, spretnosti, ki jih oseba uporablja pri svojem delu, da je le-to čim bolj opravljeno.

Dessler, Cole in Sutherland (2005, 352) definirajo kompetence kot “posameznikove sposobnosti, znanje in obnašanje, ki so skupaj kritičnega pomena za uspeh posameznika, tako pri njegovem delu kot pri delu celotne organizacije”.

Nekoliko drugačna je definicija kompetenc, ki jo navajata Bohlander in Snell (2004, 2). Kompetence namreč povezujeta predvsem z znanjem in se ne posvečata toliko osebnostnim lastnostim posameznika.

Nordhaugh (v Brewster in drugi 2000) definira kompetence kot “znanje, veščine, sposobnosti (knowledge, skills, abilities), ki se uporabljajo pri opravljanju dela”. Avtor

izpostavlja povezavo med veščinami, znanjem in sposobnostmi delavca in med zahtevami samega dela. Tak pogled ima tudi Boyatzis (v Roberts 1997, 70), ko definira kompetenco kot “osnovno značilnost posameznika, ki vpliva na dobro (izjemno) opravljeno delo”. Ta osnovna značilnost je lahko motiv, lastnost, vidik družbene vloge, samopodoba ali znanje; to, kar človek pač ima. To so tiste značilnosti, ki razlikujejo superiorno od povprečne uspešnosti.

Nelson (2004) pravi, da morajo “kompetence vključevati znanje, spretnosti, vedenja in odnose, ki so potrebni za povezovanje delovnih nalog. Kompetence so tako talenti in vložki (inputi), ki jih ljudje vnašajo v svoje delo.”

Ena od znanih definicij je tudi Perrenoudova (v Svetlik 2005, 13), ki pravi, da so kompetence pojmovane kot “zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah”. To definicijo med domačimi avtorji sprejema tudi Svetlik (v Pezdirc 2005, 13).

Spencer in Spencer (1993, 9) kompetence opredelita kot “osnovne karakteristike posameznika, ki so vzročno povezane s kriteriji, ki vplivajo na učinkovito in/ali superiorno delovanje posameznika v delovni situaciji. Kompetence pomenijo osnovne karakteristike in povzročajo ali napovedujejo vedenje in delovanje. Kompetence se napovedujejo s tem, ko nekdo glede na določene standarde/kriterije dela dobro ali slabo. Primer kriterijev je npr. vrednost prodaje, število zadovoljnih strank ipd.”

Natančno definiranje določenega pojma nam velikokrat povzroča težave, sploh če ga je treba razlikovati v odnosu do drugih, dokaj podobnih izrazov. Tako se pojem *kompetenca* velikokrat pomeša s pojmi *znanje* in *spretnosti*, saj meja med njimi ni strogo določena. Smith in Comyn (v Pavlin 2007, 39) sta navedla pregled različnih izrazov, ki se v posameznih državah uporabljajo za opisovanje kompetenc, ki jih posameznik dobi v šoli: “ključne kompetence (Avstralija), glavne spretnosti (Nova Zelandija), nujne spretnosti in »vedeti-kako«, ki je povezan z delom (ZDA), ključne kvalifikacije (Nemčija) ...” Univerzalnega pravila, kdaj uporabiti pojem znanje, spretnost ali kompetence, torej ni. Kljub temu pa lahko zapišemo določena, najpogosteje opažena razlikovanja in s tem postavimo delne razmejitve med uporabo izrazov ter njihovimi pomeni.

Spretnosti (skills) se nanašajo na sposobnost, ki jo določena oseba pridobi prek izkušnje, treninga oziroma formalne oblike učenja. Pri tem nekateri viri definirajo spretnost predvsem kot motorično veščino, medtem ko večina drugih ta pojem razume širše: kot sposobnost prenosa praktičnega in uporabnega znanja v določeni situaciji. Uporaba koncepta spretnosti se torej lahko enači s konceptom praktičnega znanja, pa tudi kompetenc, čeprav je celovitejše pojmovanje kompetenc zastavljeno širše. Spretnosti so določena vrsta znanja (»vedeti-kako«), ki predstavlja sestavni del nadrejenega pojma – kompetence (Pavlin 2007, 39).

Medtem ko se koncept spretnosti s konceptom znanja do določene mere prekriva, pa to težje trdimo tudi za *kompetence*.

Kompetence namreč označujejo karakteristike ljudi, načine obnašanja ali razmišljanja, posploševanja med situacijami ter so motivacijsko pogojene. Kompetence se torej nanašajo na motive v smislu generatorjev posameznikovega delovanja, osebne lastnosti (traits) kot fizične značilnosti ter načine odzivanja posameznika na situacijo, samopodobo (self-concept) v smislu navad in vrednot ter znanja v smislu informacij, ki jih ima oseba na specifičnih področjih ali v smislu sposobnosti opraviti fizično ali umsko delo (Spencer et al v Pavlin 2007, 39).

“Medtem, ko so znanje in sposobnosti vidne lastnosti posameznika, pa lahko samopodobo, motivacijo ter osebne lastnosti označimo kot skrite in bolj centralne za osebnost (Pavlin 2007, 39).”

Kompetence so zajete tudi v *teoriji na virih temelječega podjetja*. To je med prvimi oblikoval Selznick, ki je vpeljal pojem *razlikovalnih kompetenc* organizacij (Selznick v Pavlin 2007, 30). Bolj odmevna avtorica in utemeljiteljica tega pristopa pa je Edith Penrose (v Pavlin 2007, 30), ki pravi, da “profitabilnost, preživetje in rast podjetja na dolgi rok niso tako zelo odvisni od učinkovitosti proizvodnje ... temveč predvsem od sposobnosti podjetja, da ustvari eno ali več relativno neprekosljivih osnov (kompetenc), na podlagi katerih lahko prilagaja in širi svoje aktivnosti v turbulentnem okolju.”

Teorija na virih temelječega podjetja, kot jo je opredelila Penrosova, se torej razlikuje od tradicionalnih teorij, ki so poudarjale pomen ravnovesja med ponudbo in povpraševanjem, ustrezno kombinacijo produkcijskih faktorjev ali razmerje med proizvodnimi in prodajnimi stroški podjetja. S svojo teorijo, ki je prilagojena dinamiki sodobnega časa, tako pojasnjuje diverzifikacijo proizvodnje, integracije, združevanja in probleme preživetja malih podjetij. Pri tem se osredotoča predvsem na človeške vire, vendar pa fizičnih tudi ne pušča ob strani (Pavlin 2007, 30–31).

Wernerfelt (v Pavlin 2007, 31) je vire definiral še splošneje; vir pomeni “vse, 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 (inhouse knowledge), kompetentni zaposleni, učinkoviti procesi, kapital, pogodbe ipd.” Boxall in Purcell (v Pavlin 2007, 31) sta »rokovanje« z naštetimi elementi opisala kot “ključne kompetence”. Te sta opredelila kot “celoto spretnosti in tehnologij, ki podjetju omogočajo zagotavljanje določenih prednosti za svoje uporabnike in se ne navezujejo na produkte, temveč predstavljajo vsoto naučenih spretnosti posameznika.”

Podobno kot Penrosova je tudi Barney (v Pavlin 2007, 31) predpostavil, da “trajne konkurenčne prednosti podjetja ne ustvarjamo na temelju analize pozicije podjetja na zunanjem trgu organizacije, temveč na osnovi skrbne analize kompetenc organizacije, tj. tistih karakteristik, ki jih konkurenti težko posnamejo.” Na teh virih temeljijo “konkurenčne prednosti organizacije, zato je pomembno, kako organizacije ustvarijo oziroma ohranjajo prepreke, ki novim ali počasnejšim tekmečem preprečujejo njihovo pridobitev” (Kohont v Pavlin 2007, 31). Med najpomembnejšimi elementi Legge (v Pavlin 2007, 31) omenja “časovno planiranje in učenje, socialno kompleksnost (trajne vzorce vedenja, ki so podlaga za človeški in socialni kapital) ter zmanjševanje negotovosti.”

Bistvo teorije na virih temelječega podjetja je torej “identifikacija virov, ki ustvarjajo vrednost, in način, na katerega vodstvo podjetja dojema te vire, jih razvija in varuje pred imitacijo” (Kohont v Pavlin 2007, 31).

Na sistemski ravni pa lahko govorimo tudi o kompetencah organizacij. Pri pojmu »organizacijskih kompetenc« gre za nivo uspešnosti organizacije na trgu, medtem ko gre pri posameznikovih kompetencah za nivo uspešnega delovanja osebe v določeni vlogi oz. na določenem delovnem mestu.

Po Sanchezu (2003, 7) so organizacijske kompetence “tiste zmožnosti, ki organizacijam omogočajo usklajeno uporabo virov in sposobnosti za doseganje ciljev.” Njegov koncept vsebuje tri pomembne elemente: “a) koordinacijo virov in sposobnosti, b) namen uporabe virov za doseganje specifičnih ciljev in c) doseganje ciljev kot gonilno silo delovanja organizacije.” Avtor govori tudi o “inputih (vloških) organizacije, ki so po njegovem mnenju ključni za oblikovanje organizacijskih kompetenc, in sicer izpostavi naslednje: oblikovanje ključnih ciljev organizacije, opredelitev specifičnih aktivnosti, ki bodo organizaciji v pomoč za doseganje ključnih ciljev in usklajeno uporabo virov pri doseganju ključnih ciljev” (Sanchez 2003, 7).

Glede na vse navedene definicije kompetenc, ki jih opredeljujejo različni avtorji lahko sklepamo, da gre pri opredelitvi kompetenc za kombinacijo osebnostnih lastnosti, ki jih ima posameznik, znanja pridobljenega s formalnim šolanjem, in izkušenj, ki jih posameznik dobi z vključitvijo v delovni proces.

1.2 POMEN UVAJANJA KOMPETENC V ORGANIZACIJAH

Modeli kompetenc so sodobna zasnova za upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih, saj omogočajo, da ti bolje razumejo svoje delo, kaj se od njih zahteva in pričakuje, kako to lahko uresničijo (potrebna vedenja), na kaj naj se pri svojem delu osredotočijo, da bi lahko dosegli ali preseгли zastavljene standarde delovne uspešnosti. To izhodiščno zamisel uvajanja kompetenc v poslovno prakso je mogoče uresničiti, če v ospredju pozornosti niso več le za delo potrebna znanja, ampak tudi specifična vedenja. Vedenja namreč s svojimi vzročno-posledičnimi učinki povzročajo, da ljudje dokaj dosledno uporabljamo tista izbrana in posnemanja možna vedenja, ki prinašajo uspeh in vodijo k rezultatom. Zato modeli kompetenc obsegajo poleg potrebnih znanj, veščin in spretnosti še opredelitev vrednot, motivov, prepričanj, lastnosti in osebnostnih karakteristik, ki prispevajo k učinkovitemu in uspešnemu delu. Zahtevane kompetence tudi integralno upoštevajo organizacijske strategije,

cilje, vrednote, značilnosti organizacijske kulture in standarde kakovosti in odličnosti, ki se odlikavajo v vedenju posameznikov in skupin – zamisel torej, ki povsem na nov in izviren način povezuje poslovne strategije s sposobnostmi ljudi za njihovo uresničenje (Gruban 2004).

Vsi vemo, da dandanes znanje hitro zastareva. To je tudi osnovni razlog za uvajanje kompetenc v organizacije. Dejstvo je, da to, kar smo se naučili v izobraževalnem sistemu, ni dovolj za razvoj uspešne kariere, pač pa moramo temu znanju vedno znova dodajati svoje izkušnje, uporabljati svoje spretnosti. Vse te kombinacije znanja in spretnosti namreč vodijo k uspešnemu delu organizacije. Okolje večine današnjih podjetij je nepredvidljivo, ni ga možno nadzorovati in tudi ne natančno napovedovati. Podjetja se morajo znati v takšnem okolju hitro prilagajati in učiti. Predpogoj za to je razvoj slehernega posameznika, ki danes v večini sodobnih podjetij ne temelji več le na znanju, ampak na kompetencah.

Organizacija se lahko na izzive v okolju odzove predvsem z aktiviranjem človeških virov. Zaposleni pa se lahko učinkovito in uspešno odzovejo na spremembe le, če stalno krepijo svoje sposobnosti in hkrati upoštevajo strateške usmeritve organizacije. To omogoča upravljanje kompetenc. Kompetenčni pristop pa uskladi tehnični (opis delovnega mesta, naloge, delovna sredstva ipd.) in osebni vidik (znanje vedenje, osebne lastnosti posameznika ipd.) delovnega mesta, ki ju obenem poveže še s strateškimi usmeritvami organizacije. Osnovno vprašanje kompetenčnega pristopa je, kaj je tisto, kar posamezniku omogoča uspešno delovanje v določeni vlogi, organizaciji pa prožnost? (Kohont in Svetliki v Pezdirc 2005, 51).

Znanje (**kaj**) zato ni nobena garancija delovne uspešnosti. Za učenje in spreminjanje sta potrebna še odgovora na vprašanje **kako** (veščine in sposobnost uporabe znanja) in **zakaj** (odnos in motivi, prepričanja, hotenja). Vse to troje skupaj pa so **kompetence** (Gruban 2007, 3).

Veliko študij in raziskav je pokazalo, da modeli, ki temeljijo na kompetencah, zanesljiveje opravičujejo visoke naložbe v usposabljanja 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 premoščajo vrzeli v znanju in veščinah, bolje komunicirajo vedenja in v prvi vrsti povezujejo v celoto na eni strani letne razgovore, ocene delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoja kadrov ter na drugi strani vizijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja.

Horton (v Pezdirc 2005, 52) navaja naslednje razloge za uvajanje kompetenčnega pristopa v organizacije:

- *omogoča pojasnitev pričakovanj delovnega mesta in vloge; zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje,*
- *omogoča, da se standardi, ki jih vsi razumejo, uporabijo na vseh področjih upravljanja človeških virov v organizaciji,*
- *organizaciji omogoča promocijo njenih vrednot in ciljev,*
- *omogoča zaposlitev najboljših posameznikov,*
- *pripomore k izboljšanju delovanja organizacije.*

Po Grubanu (2003) so razlogi za uvajanje kompetenc v organizacije naslednji:

- *integralna povezava letnih (razvojnih) razgovorov, ocenjevanja delovne uspešnosti, razvoja kadrov, sistema usposabljanja in sistema nagrajevanja s strategijo, z vizijo, s poslanstvom, vrednotami in kulturo,*
- *razvoj znanja in veščin potrebnih za stalno rast in učenje ter spreminjanje,*
- *komuniciranje in utrjevanje zelenega in pričakovanega vedenja zaposlenih, zlasti vodij,*
- *postavljanje jasnih prioritete vodenja in ravnanja z ljudmi,*
- *usmerjenost na vrednost/kakovost za kupca,*
- *premoščanje opaznih vrzeli v veščinah posameznikov,*
- *razvoj in nadgradnja konkurenčnih prednosti podjetja,*
- *definiranje kriterijev za izbiro in razvoj kadrov, posebej ključnih in perspektivnih kadrov ter potencialov,*
- *strukturiranje težav zaznanih v letnih razgovorih,*
- *razvoj naslednikov,*
- *spodbujanje medoddelčnega sodelovanja in timskega dela,*
- *večja povezljivost poslovnih funkcij, večja učinkovitost in možnosti za objektivnejše nagrajevanje.*

V modelu kompetenc določamo tiste kompetence, ki zadostijo današnjim potrebam organizacije in so usmerjene v prihodnost. Zato se je vedno potrebno vprašati, kaj mora organizacija imeti (doseči), da bo še bolje delovala v prihodnosti. Vedno je namreč treba stremeti za doseganjem še boljših rezultatov. V kompetenčnem profilu je pomembno določiti tisto, kar pri zaposlenih vpliva na uspeh pri delu. V sodelovanju z zaposlenimi se ugotovi, katere oblike vedenja so pri opravljanju dela posebej izpostavljene in katere manj. S tem ugotovimo, kaj pri posameznih delovnih mestih v organizaciji pomeni uspešnost. S tem, ko preko kompetenčnega profila organizacija preverja stopnje pričakovanih kompetenc in stopnje dejanskih kompetenc, načrtuje razvojne aktivnosti za zaposlene. Model kompetenc služi posamezniku, tako da mu ponuja jasno razumevanje pričakovanih delodajalca in njegovega dejanskega načina delovanja.

Pri odločanju za uvedbo kompetenc v organizacijo je pomembno vedeti, da obstaja velik konflikt med »hitreje« in »boljše«. Prvo prispeva k uspešnosti, a se lahko ob koncu povrne kot veliko dražje in manj uspešno. »Boljše« vzame veliko več časa in zahteva širšo participacijo. Po mnenju American Compensation Association (v Green 1999, 12) se za razvoj in implementacijo kompetenc v povprečju potrebuje več kot leto. Participacija je ključ do uspešne vzpostavitve kompetenčnega sistema, saj se tako izražajo mnenja in predlogi (Green 1999, 14).

Pred odločitvijo za uvedbo modela kompetenc je potrebno vedeti, da model ne bo uporaben, če se ne pretehta izzivov, ki so povezani z njegovim razvojem in vzpostavitvijo. Ti izzivi so participacija, merjenje, negativna povratna zveza, povezanost z delovnim področjem in stroški (Green 1999, 11).

1.3 KOMPETENTNOST V DRUŽINI STANDARDOV ISO 9000

Veliko organizacij uvaja sisteme vodenja kakovosti, ki temeljijo na splošno sprejetih standardih, npr. na družini standardov ISO 9000, ki so jih začeli vpeljevati v poznih 80. letih. S certificiranjem, ki ga izvajajo neodvisne ustanove, organizacije dokazujejo, da je sistem skladen z dogovorjenimi standardi oz. zahtevami.

Serijski standardi EN ISO 9000 so rezultat obsežnih posvetovanj z uporabniki, kar je prispevalo k preprostejši uporabi standarda, hkrati pa je standard tudi prožnejši za privzemanje. Predvsem pa so posvetovanja odkrila novo, pametno poslovno razmišljanje, ki temelji na uporabi načela "planiraj – stori – preveri – ukrepaj" ter

procesnega vodenja. Revidirani standardi se rojevajo v jasnejši, dostopnejši obliki, ki je zgrajena na vrednotah predhodnega standarda. Zamenjava na postopku temeljne dejavnosti s procesnim pristopom je organizacijam omogočila, da neposredno povezujejo svoje poslovne cilje s poslovno uspešnostjo. Standard se ne omejuje samo na znana določila serije EN ISO 9000, temveč le-ta razširja, saj razume organizacijo kot vrsto med seboj delujočih procesov, katerih rezultat so izdelki in storitve, ki jih odjemalci kupujejo.

SIST EN ISO 9001:2008 tako sestavljajo naslednji glavni deli:

- *Sistem vodenja kakovosti*
- *Odgovornost vodstva*
- *Vodenje virov*
- *Realizacija proizvoda*
- *Merjenje, analize in izboljševanje*

(Slovenski inštitut za standardizacijo 2009)

Tako novi standard ISO 9001:2000 v enem od poglavij zahteva, da organizacija določi in zagotovi vire za izvedbo, vzdrževanje in stalno izboljševanje učinkovitosti sistema vodenja kakovosti. Določeni in zagotovljeni morajo biti viri ugotavljanja in doseganja zadovoljstva odjemalcev.

Vprašanje, ki ga mora organizacija rešiti, je: »*Kaj mora nekdo narediti, da lahko dokaže kompetentnost?*«

Kompetentnost mora biti torej vnaprej določena za vsakega posebej. To pomeni, da postane definicija kompetentnosti za vsako delovno mesto sestavni del opisa del in nalog. Usposabljanje je tako le del zahtev, ki se nanašajo na delovno silo. Kompetentnost osebja je eno izmed glavnih meril pri odločanju glede količine dokumentov sistema kakovosti (delovna navodila).

Znotraj poglavja Vodenja virov je poglavje **Kompetentnost, zavedanje in usposabljanje**, ki določa naslednje:

- *Določite kompetentnost za osebe, ki izvajajo aktivnosti, ki vplivajo na kakovost.*
- *Zagotovite usposabljanje, da zadostite potrebam.*
- *Ocenite učinkovitost usposabljanja.*

- Zagotovite, da se osebje zaveda pomembnosti teh aktivnosti in vpliva na doseganje ciljev kakovosti.
- Vzdržujte ustrezne zapise o izobrazbi, izkušnjah, usposobljenosti in kvalifikacijah (Trebar 2009, 40).

Poleg ugotavljanja potreb po usposabljanju in kvalifikaciji osebja, mora organizacija opredeliti tudi način ugotavljanja učinkovitosti usposabljanja in kompetentnosti osebja. Čeprav sta kvalificiranost in kompetentnost povezani, usposobljenost še ne zagotavlja kompetentnosti, da bo neka oseba dejansko lahko opravila nalogo.

Organizacija mora določiti, kaj je kompetentnost in kako bo izpolnjevanje te zahteve prikazala v okviru sistema vodenja kakovosti.

Organizacija mora zagotoviti, da se zaposleni zavedajo pomena aktivnosti, ki jih izvajajo za doseganje njenih ciljev (Trebar 2009).

1.4 KLASIFIKACIJA KOMPETENC

1.4.1 RAZVRSTITEV POSAMEZNIKOVIH KOMPETENC PO RAVNEH

KLJUČNE/TEMELJNE/GENERICNE

Euridyce (v Pezdirc 2005, 37) poudarja tri merila določanja ključnih kompetenc:

1. *Ključne kompetence bi morale prispevati k blaginji vseh članov družbe. Pomembne morajo biti za vso populacijo, ne glede na spol, razred, raso, kulturo, družinske korenine ali materni jezik.*
2. *Biti morajo skladne z etičnimi, ekonomskimi in kulturnimi vrednotami in normami obravnavane družbe.*
3. *Pomemben je kontekst, v katerem so uporabljene. Kontekst ključnih kompetenc ne vsebuje določenih življenjskih stilov, temveč le najbolj običajne, verjetne situacije in družbene vloge v življenju pripadnikov družbe.”*

Ključne kompetence so tako prenosljive v različne kontekste oz. uporabne v različnih delovnih razmerah, v različnih poklicih, na različnih poklicnih področjih in v različnih

življenjskih položajih. Omogočajo poklicno mobilnost in socialno vključenost (Muršak v Cerinšek 2007, 19).

DELOVNO SPECIFIČNE

Delovno specifične kompetence so “aspekti aktivnosti v določeni delovni vlogi, povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. So atributi, potrebni, da uspešno opravimo določeno delo oziroma delovno nalogo” (New v Pezdirc 2005, 39). Te kompetence so skupne pripadnikom poklicnih skupin in podobnih delovnih mest. Nanašajo se na podobna delovna opravila, ne glede na to v kateri organizaciji se opravlja delo.

ORGANIZACIJSKE SPECIFIČNE

Z organizacijsko specifičnimi kompetencami pa “posameznik prilagaja svoj način delovanja organizacijski kulturi, ne glede na to, katero vlogo ima” (New v Pezdirc 2005, 39).

1.4.2 RAZVRSTITEV POSAMEZNIKOVIH KOMPETENC PO DIMENZIJAH

A) PRIČAKOVANE

Pričakovane kompetence so “kompetence, ki jih od posameznika pričakuje družba (ključne kompetence), ali kompetence, ki jih za uspešno izpolnjevanje vlog in opravljanje nalog od posameznikov pričakuje organizacija (organizacijske ali delovne specifične kompetence)” (Kohont v Pezdirc 2005, 41).

B) DEJANSKE IN POTENCIALNE

Dejanske kompetence so tiste, ki jih “posameznik ima in ki mu omogočajo uspešno opravljanje družbenih ali organizacijskih vlog in nalog, potencialne pa so tiste kompetence, ki jih lahko posameznik ob svojih predispozicijah lahko še razvije” (Kalika v Pezdirc 2005, 41).

C) OPISANE STOPNJEVANE ALI RAZLIKOVALNE

“Opisi kompetenc se uporabljajo v organizacijah in kažejo sliko, ki jo ima o določeni kompetenci organizacija oziroma njeni zaposleni. Gre za opredelitev kompetenc v

okviru organizacijske kulture. Ponavadi so določene tudi stopnje doseganja posameznih kompetenc za posamezna delovna mesta v organizaciji” (Kohont v Pezdirc 2005, 41).

2 PODJETJE TURIZEM KRAS, DESTINACIJSKI MANAGEMENT, D. D.

2.1 PREDSTAVITEV ZGODOVINE UPRAVLJANJA POSTOJSNSKE JAME

Podjetje Postojnska jama, turizem, d. d., Postojna, ki se je septembra 2007 preimenovalo v Turizem KRAS, destinacijski management, d. d., Postojna, je nastalo leta 1998 z lastninskim preoblikovanjem družbe Postojnska jama, turizem, p. o., ta pa iz TOZD Jama in Delovne skupnosti skupnih služb nekdanjega podjetja Postojnska jama, tho, Postojna. Osnovna dejavnost organizacije, ki je v preteklosti doživela različne pravno-organizacijske oblike, je že skoraj 190 let organizacija in vodenje obiskov v Postojnski jami ter drugih jamah postojnskega in predjamskega jamskega sistema.

Upravljanje postojnskih jam je bilo v celotnem obdobju prepuščeno različnim organizacijam, zavodom, občini. Podjetje je tako v svoji zgodovini nosilo več različnih imen. V letu 1993 se je podjetje vključilo v lastninsko preoblikovanje slovenskih družb in ga v začetku leta 1998 zaključilo z vpisom v sodni register pri Okrožnem sodišču v Kopru kot gospodarska družba Postojnska jama, turizem, d. d. Dejavnost podjetja že dolgo ni več samo vodenje obiskovalcev po Postojnski jami in Predjamskem gradu, saj se je turistična ponudba razširila in danes podjetje upravlja z več vsebinsko zaokroženimi, med seboj povezanimi turističnimi središči ter naravnimi in kulturnimi znamenitostmi Slovenije. Zato se je družba Postojnska jama, turizem, d. d. Postojna na pobudo lastnikov, s potrditvijo skupščine in sklepom sodišča dne 17. septembra 2007 preimenovala v Turizem KRAS, destinacijski management, d. d.

Z razpadom prejšnje države in balkansko vojno krizo se je začelo težavno obdobje, saj je število obiskovalcev Postojnske jame padlo iz 900.000 v letu 1990 na slabih 160.000 v letu 1991. Naslednja leta so bila v znamenju boja za preživetje. Celotno postojnsko gospodarsko področje je bilo zaradi pretrganih turističnih tokov in nenazadnje zaradi odhoda vojaškega potenciala, ki je bil na tem področju močno prisoten kot dober potrošnik, v globoki krizi. Samostojno podjetje HOT, hoteli-turizem, d. d., ki je nastalo iz bivšega dela skupnega podjetja THO Postojnska jama, ni moglo preživeti in je leta 1999 uvedlo stečaj.

Del zaposlenih je prevzela Postojnska jama, turizem, posamezne enote, kot sta Turistično naselje Pivka jama in Hotel Jama, pa je v sezonskem času vzela v najem. Na

ta način je odigrala pomembno socialno vlogo v svojem okolju in blažila posledice velike recesije turističnega gospodarstva na Postojnskem v 90-ih letih. K sreči so se po letu 2000 splošne turistične smernice v Sloveniji začele obračati. Največ je k temu prineslo približevanje Evropski zvezi in Natu ter s tem popolnoma nova dimenzija predstavitve nove destinacije. Pozitivne smernice se še nadaljujejo, tokrat s pomočjo odpiranja novih letalskih povezav z zahodnoevropskimi središči, pa tudi predsedovanja Slovenije Evropski uniji v prvi polovici leta 2008, ko bo poleg uradnih delegacij Slovenija gostila tudi veliko število predstavnikov medijev (Turizem KRAS, d. d. 2008).

Dejavnost podjetja že dolgo ni več samo vodenje obiskovalcev po Postojnski jami in Predjamskem gradu, saj se je turistična ponudba razširila. Kot že rečeno, se podjetje Turizem KRAS, d.d. poleg vodenja obiskovalcev po jamskem in predjamskem sistemu ukvarja še z dejavnostjo muzejev, varstvom kulturne dediščine, dejavnostjo botaničnih in živalskih vrtov in naravnih rezervatov, storitev potovalnih agencij in organizatorjev potovanj s turizmom povezanih dejavnosti, trgovino na drobno v nespecializiranih prodajalnah pretežno z živili, dejavnostjo restavracij in gostiln, izdajanjem revij in periodike, izdajanjem posnetih nosilcev zvočnega zapisa in drugim založništvom, dajanjem lastnih nepremičnin v najem, prirejanjem razstav, sejmov, kongresov itd. (Turizem KRAS, d. d. 2008).

2.2 LASTNIŠTVO IN ORGANIZACIJA

Družba Turizem KRAS, destinacijski management, d. d. je vključena v divizijo Turizem in je bila do sredine avgusta 2010 v 100 % lasti družbe Istrabenz turizem, d. d. Portorož. Sredi avgusta 2010 se je lastništvo spremenilo, tako da je sedaj v 74,9 % v lasti podjetja Batagel & Co. d. o. o., ter v 25,1 % podjetja Postojnska jama d. o. o., ki je ustanovljeno s strani Občine Postojna. Pričakovati je, da se bodo z novim prevzemom spremenili tako cilji kot morebiti tudi poslanstvo, vizija podjetja.

Podatki podjetja, ki jih uporabljam v svoji diplomski nalogi, se nanašajo na obdobje 2008–2009, ko se je v podjetju uvajalo kompetenčni model za vsa delovna mesta in prvič izvajalo letne razgovore.

2.3 POSLANSTVO, VIZIJA, STRATEŠKI CILJI (v obdobju postavitve kompetenčnega modela)

Poslanstvo

“S tradicijo in znanjem ustvarjamo edinstvena doživetja kraških znamenitosti in lepot. Zanamcem ohranjamo naravno in kulturno dediščino.” (Turizem KRAS, d. d. 2008).

Vizija

“Kras, posejan z biseri naravne in kulturne dediščine, je ena najbolj zaželenih evropskih turističnih destinacij. Avtentične počitnice in vrhunske storitve po meri posameznika so nekaj, kar je preprosto potrebno doživeti.” (Turizem KRAS, d. d. 2008).

Strateški cilji

Pri poslovanju in razvoju podjetja so si v podjetju zadali naslednje strateške cilje:

1. Podpisana partnerska pogodba z najmanj dvema primerljivima poslovnima subjektoma na turistični destinaciji KRAS (Lipica, Škocjanske jame, ...)
2. Dolgoročno upravljamo naravno in kulturno dediščino na način, ki omogoča pozitivno rast obiska znamenitosti v višini najmanj 3 % letno, ob tem, da se fizično stanje naravne in kulturne dediščine na poslabša (merjenje: IZRK) in dosežemo 8 % letno rast prihodkov od prodaje. Čisti dobiček raste s povprečno stopnjo 10 % letno.
3. Odnos kakovost / cena ni nižja od 4 (2006 = 3.36 – vir: anketiranje obiskovalcev)
4. Delež vzhodnoevropskih trgov v strukturi prodaje dosega 20 %.
5. Število obiskovalcev našega portala dosega 1,5 mio letno (danes 0,27 mio).
6. Število mesecev pozitivnega poslovanja družbe se do leta 2012 podaljša na 8 mesecev (zdaj 6).
7. 45 mio € novih naložb in posodobitve infrastrukture.
8. Delež zaposlenih, ki imajo doseženo stopnjo formalne izobrazbe od VI. do VIII., je 30 % (sedaj 20 %). 50 % zaposlenih dosega želeno stopnjo razvitosti kompetenc po posameznih delovnih mestih.
9. Zadovoljstvo zaposlenih s kakovostjo vodenja vodstvenih delavcev je 3,40 (po SIOKu).

Strateški cilji so zastavljeni za obdobje do 31. 12. 2012

(Turizem KRAS, d. d. 2008a).

2.4 STRUKTURA ZAPOSLENIH (v obdobju postavitve kompetenčnega modela)

Delavnice o kompetencah so v podjetju začeli izvajati spomladi 2008, jeseni je bil kompetenčni katalog dokončno izdelan, v februarju 2009 pa so bili izvedeni letni razgovori, pri katerih so vodje prvič primerjali kompetence, opredeljene v katalogu, in dejanske kompetence, ki jih imajo zaposleni.

V tej nalogi zato uporabljam podatke o zaposlenih v letu 2008–2009. Število zaposlenih (za nedoločen in določen čas) se iz leta v leto nekoliko viša, vendar ustrezno prilagaja sezonski naravi dela.

V podjetju je od 132 zaposlenih 63 moških (47,73 %) in 69 žensk (52,27 %). Nadalje nam struktura zaposlenih po spolu da naslednje: 1 (0,76 %) zaposlen ima I. stopnjo izobrazbe, z II. stopnjo jih je 16 (12,12 %), s III. stopnjo 2 (1,52 %), s IV. stopnjo 35 (26,52 %), s V. stopnjo 50 (37,88 %), s VI. stopnjo 9 (6,82 %), s VII. 18 (13,64 %), eden pa ima VIII. stopnjo izobrazbe. Vidimo, da ima več kot polovica (64,39 %) zaposlenih IV. oz. V. stopnjo izobrazbe.

V obdobju postavitve kompetenčnega kataloga je 22,73 % zaposlenih za določen čas in 77,27 % zaposlenih za nedoločen čas. Starostna struktura nakazuje na bolj kot ne starejši kolektiv, saj se v starostnem razredu 40+ nahaja več kot polovica zaposlenih (58,34 %). Natančneje je struktura zaposlenih po starosti sledeča: 18–20 (0,76 %), 21–25 (6,82 %), 26–30 (13,63 %), 31–35 (16,66 %), 36–40 (3,79 %), 41–45 (13,64 %), 46–50 (10,61 %), 51–55 (18,94 %), 56 in več (15,15 %) (Turizem KRAS, d. d. 2008).

2.5 ORGANIZACIJA IN SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST

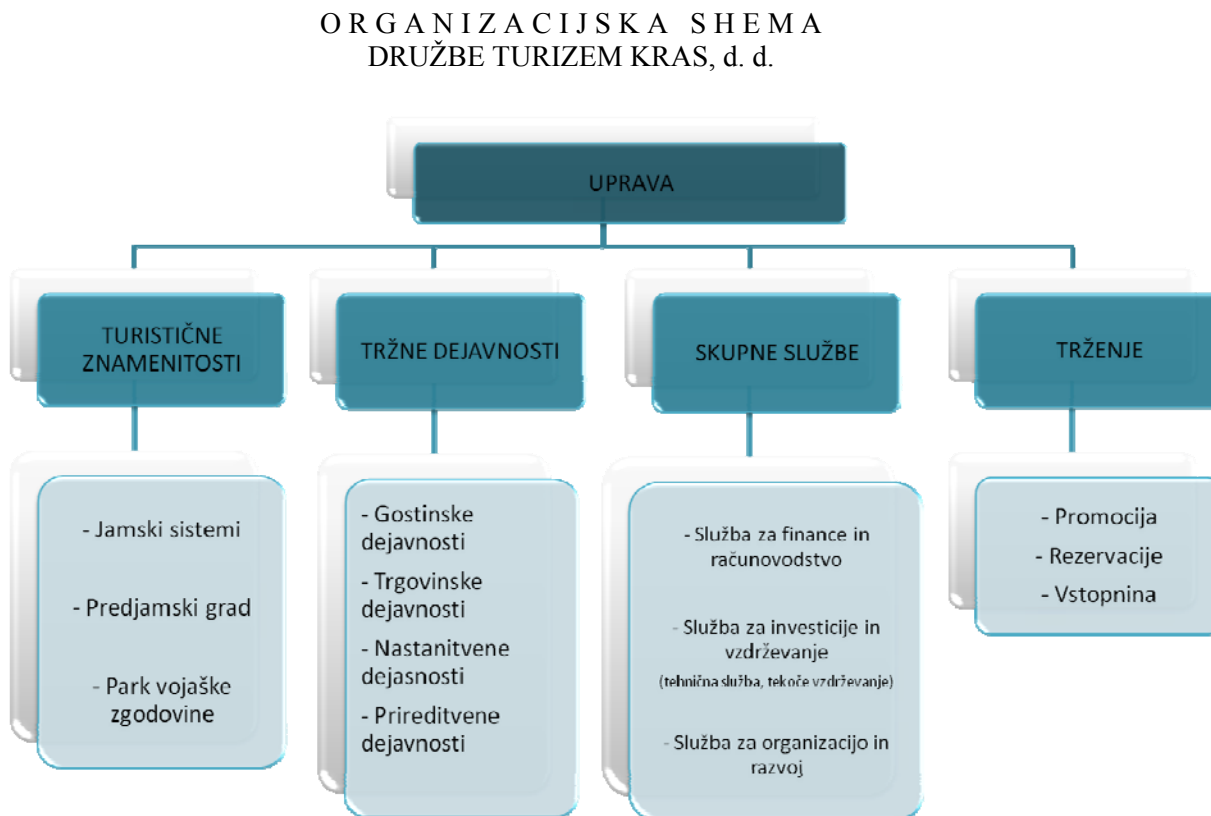
Podjetje svojo organizacijo in razporeditev (sistemizacijo) delovnih mest v zadnjih letih pogosto spreminja.

V obdobju postavitve kompetenčnega kataloga je organizacijo delodajalca sestavljalo pet medsebojno povezanih organizacijskih sklopov:

1. uprava (poslovodstvo),
2. turistične znamenitosti,
3. tržne dejavnosti,
4. skupne službe in
5. trženje.

Turistične znamenitosti in tržne dejavnosti sta področji glavnih dejavnosti.

Graf 2.1: Organizacijska shema družbe Turizem KRAS, d. d.



Vir: Turizem KRAS, d. d. (2008a).

Upravo družbe predstavlja direktor družbe, ki hkrati vodi in koordinira delo služb, ki zagotavljajo številne poslovne procese in nemoteno poslovanje za vse organizacijske enote. V upravo družbe spadajo: služba za organizacijo in razvoj in služba za finance, računovodstvo in kontroling.

Področje »**Jamski sistemi**« predstavlja osrednji steber družbe in je nosilec osnovnega poslanstva, tj. upravljanja z naravno dediščino. To področje zajema enoto, ki neposredno upravlja s Postojnsko jamo, enoto, v katero so organizirane ostale jame postojnskega jamskega sistema in predjamskega jamskega sistema (Pivka in Črna jama, Otoška jama, Jama pod Predjamskim gradom, Vivarij Proteus), ter Službo za trženje in Službo za investicije in vzdrževanje. V skladu z 8. členom Koncesijske pogodbe za

rabo naravnih vrednot Postojnski jamski sistem in Predjamski jamski sistem Služba za trženje skrbi za informiranje in ozaveščanje javnosti o značilnostih in občutljivosti jamskega okolja ter pomenu za ohranjanje naravne vrednote in skrbi za promocijo naravnih vrednot, ki so predmet koncesije, kar vključuje tudi sodelovanje na domačih in mednarodnih projektih. Služba za investicije in vzdrževanje pa skrbi za jamsko infrastrukturo, tekoče vzdrževanje in vlaganja vanjo ter tudi za izboljšave jamske infrastrukture v skladu s tehničnimi in varnostnimi standardi.

Področje »**Predjama**« je nosilec upravljanja s kulturno dediščino in zajema neposredno upravljanje s Predjamskim gradom in infrastrukturo v njegovi neposredni okolici.

Področje »**Park vojaške zgodovine Pivka**« je nosilec upravljanja parka na podlagi sklenjene pogodbe z Občino Pivka.

Področje »**Tržne dejavnosti**« je nosilec t. i. dopolnilnih turističnih dejavnosti kot so gostinstvo, namestitve, trgovina in ostali tržni programi, s katerimi nagovarjamo predvsem določene ciljne skupine (MICE segment, prireditve, šolski programi, doživetja v naravi itd.).

Vir: Turizem KRAS, d.d. (2008c).

Celotna organizacijska struktura po posameznih delovnih mestih se nahaja v Prilogi A.

2.6 GOSTINSKA DEJAVNOST

Opirajoč se na organizacijsko strukturo družbe Turizem KRAS, d. d. spada gostinska dejavnost med tržne dejavnosti in obsega dve enoti: enoto kuhinja in enoto strežba. Enotni vodja obeh enot pa je *vodja gostinskih dejavnosti*. V nadaljevanju bom natančneje predstavila organizacijo teh dveh enot.

2.6.1 KUHINJA

V enoti kuhinja so naslednja sistemizirana delovna mesta: organizator/organizatorka kuhinje, glavni kuhar/glavna kuharica, kuhinjski blagajnik/kuhinjska blagajničarka, kuhar/kuharica, kuharski pomočnik/kuharska pomočnica, pomivalec posode/pomivalka posode.

Katalog delovnih mest za enoto kuhinja je predstavljen v Prilogi B.

2.6.2 STREŽBA

V enoti strežba so naslednja sistemizirana delovna mesta: organizator/organizatorka strežbe, glavni natakar/glavna natakarica, natakar/natakarica, skladiščnik/skladiščnica, natakarski pomočnik/natakarska pomočnica.

Tako v enoti kuhinja kot v enoti strežba posamezna delovna mesta zahtevajo določeno smer in stopnjo strokovne izobrazbe, delovne izkušnje, znanje jezikov, poskusno delo. Glede na te značilnosti se zaposleni porazdelijo na posamezna delovna mesta, ki dajejo določene pristojnosti.

Katalog delovnih mest za enoto strežba je predstavljen v Prilogi C.

3 METODA

3.1 METODOLOGIJA DELA

Sama sem kot sodelavka osebe, ki je pristojna za izvedbo tovrstnih delavnic, sodelovala na vseh delavnicah, kjer smo z zaposlenimi po določenem postopku vzpostavili model kompetenc, ki je narejen na način, da ustreza posameznim delovnim mestom v podjetju Turizem KRAS, d. d.

Vzpostavitev dveh ravni kompetenc za posamezna delovna mesta torej predstavlja prvi del, ki ga opisujem v tem delu, drugi del pa se nanaša na ugotavljanje stopenj kompetenc, ki jih dosega gostinski kader.

3.2 NAMEN IN CILJI

Temeljni namen diplomske naloge je prepoznati splošne in generične kompetence kadra v enoti gostinstvo v podjetju Turizem KRAS, d. d.

Prvi cilj je ugotoviti razlike, ki nastajajo med pričakovanimi stopnjami kompetenc, zastavljenimi v kompetenčnem katalogu, in med dejanskimi stopnjami kompetenc, ki jih dosegajo zaposleni, nato ugotoviti, na podlagi česa prihaja do razlik ter na koncu predlagati konkretne načine oz. rešitve za odpravljanje oz. zmanjševanje teh razlik.

3.3 HIPOTEZE

Za potrebe raziskave, ki je del diplomske naloge, sem si zastavila naslednje hipoteze:

H 1: Obstaja razlika med pričakovanimi in dejanskimi stopnjami kompetentnosti, ki jih dosegajo zaposleni.

H 2: Na doseganje pričakovane stopnje kompetenc vplivajo različne spremenljivke: spol, starost, kvalificiranost/prekvalificiranost poklica, dolžina zaposlitve na trenutnem delovnem mestu, vrsta zaposlitve, prisotnost stika s turisti/gosti, stopnja formalne izobrazbe.

To hipotezo sem razčlenila na več pomožnih hipotez, in sicer:

H2_1: Spol vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti.

- H2_2: Starost vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti.
- H2_3: Kvalificiranost vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti.
- H2_4: Dolžina zaposlitve na trenutnem delovnem mestu vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti.
- H2_5: Vrsta zaposlitve vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti.
- H2_6: Prisotnost stika s turisti/gosti vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti.
- H2_7: Stopnja formalne izobrazbe vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti.
- H 3: Za potrebe izboljšanja doseganja posameznih kompetenc je potrebno dodatno usposabljanje in izobraževanje.

3.4 OPIS INSTRUMENTARIJA

Prvi del empiričnega dela je zajemal izvedbo delavnic z zaposlenimi in s tem definiranje splošnih in generičnih kompetenc za posamezna delovna mesta.

Pri določanju splošnih kompetenc so najprej sodelovali vodje, ki so z delovnega lista splošnih kompetenc izbrali šest kompetenc, ki bi jih moral imeti vsak zaposlen v podjetju.

V drugi fazi smo tem splošnim kompetencam v sodelovanju s tremi predstavniki kuhinje in tremi predstavniki strežbe določili stopnjo, ki naj jo dosegajo zaposleni na posameznih delovnih mestih znotraj gostinske dejavnosti.

Z istimi predstavniki kuhinje in strežbe smo oblikovali še generične kompetence. Najprej je vsak posameznik na delovnem listu z naborom 39-tih kompetenc izbral deset tistih, ki so se mu zdele za njegovo delovno mesto najbolj pomembne. Po preverjanju rezultatov smo nato izbrali osem kompetenc, ki so jim zaposleni pripisali največjo vrednost. Tem je bilo v nadaljevanju delavnice potrebno določiti še stopnjo zahtevnosti generičnih kompetenc za posamezna delovna mesta.

Drugi del empiričnega dela pa zajema ocenjevanje doseganja kompetenc, ki je bilo opravljeno na letnih razgovorih. To oceno je za vsakega zaposlenega v enoti gostinstvo dal vodja gostinske dejavnosti. Ta je imel pripravljene ocenjevalne liste z zahtevanimi

stopnjami kompetenc za posamezna delovna mesta znotraj gostinske dejavnosti. Med potekom letnih razgovorov je te liste izpopolnil z oceno dejanskih stopenj kompetenc, ki jih dosegajo zaposleni, in sicer, ocena 0: ni potrebno, 1: ni razvito, 2: osnovno, 3: dobro, 4: visoko, 5: izjemno, pri čemer te stopnje pomenijo stopnjo doseganja posamezne kompetence. Vzorec ocenjevalnega lista je prikazan v Prilogi F.

3.5 VZOREC

Vzorec je v prvem delu postavljanja splošnih kompetenc za vsa delovna mesta zajemal 8 vodij. Pri postavljanju splošnih in generičnih kompetenc za gostinski kader 3 predstavnike enote kuhinja ter tri predstavnike enote strežba v podjetju Turizem KRAS, d. d.

V drugem delu ocenjevanja doseganja posameznih kompetenc pa 4 glavne kuharje, 5 kuharjev, 3 kuhinjske pomočnice, 2 kuhinjski blagajničarki, 1 organizatorko kuhinje, 1 skladiščnika, 4 glavne natakarje ter 12 natakarjev, skupno 32 zaposlenih v podjetju Turizem KRAS, d. d.

3.6 ZBIRANJE PODATKOV

Zbiranje podatkov med zaposlenimi je bilo izvedeno na letnih razgovorih, kjer je vodja gostinskih dejavnosti ocenjeval doseganje posameznih stopenj kompetenc.

Vsi podatki podjetja se nanašajo na obdobje 2008–2009, saj se je v tem obdobju postavljalo tako kompetenčni model za vsa delovna mesta kot tudi opravilo letne razgovore.

3.7 UPORABLJENE METODE

Teoretični del diplomske naloge temelji na analizi knjig, znanstvenih člankov in drugih besedil. Empirični del diplomske naloge pa je bil izveden na podlagi delavnic in intervjujev z zaposlenimi ter rezultatov letnih razgovorov, ki jih je vodja gostinskih dejavnosti opravil z vsakim zaposlenim. Za predstavitev podatkov je bila uporabljena opisna statistika.

4 IZHODIŠČA ZA OBLIKOVANJE MODELA KOMPETENC V PODJETJU TURIZEM KRAS, D. D.

Pri določanju potrebnih kompetenc za organizacijo in posamezno delovno mesto smo upoštevali vizijo, poslanstvo, strategijo (cilje), vrednote, značilnosti panoge ter posamezne organizacijske enote. Prav to nas namreč usmerja v prihodnost in vsak zaposleni mora poznati namere podjetja. Skladno s tem smo nato oblikovali ustrezne kompetence, ki bodo pomagale navedeno tudi uresničiti, torej optimalno kombinacijo takšnih značilnosti posameznikov, ki bodo omogočale dolgoročno uspešnost podjetja.

5 MODEL KOMPETENC

Model kompetenc smo oblikovali na delavnicah z zaposlenimi iz posameznih delovnih enot. Najprej je bilo o modelu kompetenc potrebno poučiti vodje, jih seznaniti s teorijo na temo kompetenc in nakazati, kako naj bi se model uporabljal v praksi. Namreč, nujno je, da se vodje zavedajo pomembnosti modela, saj lahko le tako to znanje prenašajo na svoje podrejene. Naj omenim, da vse vodje niso poznale natančne vsebine, ki jo zajema pojem kompetenc. Večina jih je kompetence povezovala s *kompetentnostjo* – torej »*biti kompetenten za nekaj*« v smislu »*imeti pristojnost za odločanje o nečem*«.

Po obrazložitvi, kaj kompetence pomenijo in zakaj so vse bolj pomembne v podjetjih, smo se lahko lotili praktičnega dela, z namenom ugotovitve kompetenc, ki so potrebne za posamezna delovna področja v podjetju. Na začetku smo si postavili cilj, da oblikujemo model kompetenc, ki vključuje dve ravni kompetenc za vsako delovno mesto:

Splošne kompetence: zadevajo vse zaposlene v organizaciji in pomenijo temeljno usmeritev delovanja vseh zaposlenih. Le-te smo določali glede na predhodno predstavljena izhodišča in veljajo za vse zaposlene v organizaciji. Znotraj skupine zaposlenih se spreminja zgolj stopnja želene ravni kompetence. Le-ta se prilagaja skladno z zahtevami delovnega procesa in zahtevnostjo delovnega mesta.

Generične kompetence: po skupinah delovnih mest za podobna opravila oz. za posamezno organizacijsko enoto. Gre za upoštevanje posebnosti, ki izhajajo iz procesa dela, ključnih odjemalcev, poklicnih profilov, ki določena dela izvajajo.

5.1 SPLOŠNE KOMPETENCE

Splošne kompetence predstavljajo tisti nabor kompetenc, ki so skupne vsem položajem/delovnim mestom in nivojem v organizaciji. Vsebina se torej ne razlikuje, razlike pa so v stopnji, ki naj bi jo posamezne delovne pozicije oz. delokrogi dosegali. Višja in pomembnejša, kot je delovna pozicija za doseganje poslovnih ciljev, višja je tudi zaželeno stopnja kompetentnosti. Profil smo izdelali za posamezne skupine delovnih mest.

Splošne kompetence so se oblikovale na skupnih delavnicah, kjer je izbrana skupina vodij in predstavnikov zaposlenih iz različnih delokrogov oblikovala seznam kompetenc.

Vsaka kompetenca, ki smo jo izbrali, ima svojo vsebino. Le-ta je določena in opredeljena v kataloških listih (KL), ki sestavljajo slovar kompetenc.

Kataloški listi so primarno namenjeni vodjem, ki presojujejo kompetentnost posameznikov, vsebino za delovno pozicijo opredeljenih kompetenc pa morajo poznati tudi zaposleni. Pričujoči dokument naj bo tako na voljo vsem v organizaciji.

5.1.1 STOPNJA ZAHTEVANE RAZVITOSTI SPLOŠNIH KOMPETENC PO ODDELKIH

Na prvi delavnici, kjer so bili prisotni vodje posameznih oddelkov, so na delovnem listu splošnih kompetenc (Priloga F) izbrali 6 kompetenc, za katere menijo, da bi morale predstavljati splošne kompetence za podjetje Turizem KRAS, d. d. Te so sledeče:

- Odnos do gosta
- Podjetnost
- Odnos do dela/sodelavcev
- Komunikativnost
- Etika in vrednote, spoštovanje naravne in kulturne dediščine
- Funkcionalno znanje in tehnične veščine

Za te kompetence smo v nadaljevanju določili kazalce vedenja. Med zaposlenimi je bilo potrebno priti do soglasja glede opisa posameznih kompetenc. Opisi splošnih kompetenc so za vsa delovna mesta enaki, drugačna je le stopnja zahtevane razvitosti kompetence, ki se razlikuje glede na pomembnost in zahtevnost delovnih mest.

Na vsaki naslednji delavnici smo z zaposlenimi iz posameznih enot določali zahtevano stopnjo splošnih kompetenc za njihovo enoto.

Tako smo se na delavnici, kjer smo postavljali stopnje splošnih kompetenc za gostinsko dejavnost, najprej lotili obravnave kataloških listov za vsako splošno kompetenco posebej.

Nato so morali predstavniki enote individualno oceniti, na kateri stopnji bi morale biti posamezne kompetence razvite, da bi podjetje v prihodnje bolje delovalo in dosegalo še boljše rezultate. Na tem mestu je potrebno poudariti, da v kompetenčnem katalogu ne določamo stopenj razvitosti kompetenc, ki jih v tem trenutku dosegajo zaposleni, pač pa želene stopnje doseganja posameznih kompetenc, ki so osnova za še boljše delovanje podjetja v prihodnosti.

Rezultati so predstavljeni v naslednji tabeli:

Tabela 5.1: Pripisane stopnje splošnih kompetenc s strani zaposlenih

KOMPETENČNI PROFIL – SPLOŠNE KOMPETENCE (GOSTINSKA DEJAVNOST)					
Splošne kompetence	Zahtevana razvitost kompetence				
	ni razvito	osnovno	dobro	visoko	izjemno
Odnos do gosta				X	XXXXX
Podjetnost			X	XXXX	X
Odnos do dela/sodelavcev			X	XXXX	X
Komunikativnost			XX	XXXX	
Etika in vrednote, spoštovanje naravne in kulturne dediščine		X	XXX	XX	
Funkcionalno znanje in tehnične veščine				XXXXX	X

Legenda: x - koliko zaposlenih je pripisalo določeno stopnjo razvitosti posamezni kompetenci.

Za kompetenco »Odnos do gosta« 5 zaposlenih meni, da bi zanjo morala veljati *izjemna* stopnja razvitosti, eden pa meni, da bi morala veljati *visoka* stopnja razvitosti. Glede na to, da je večina za stopnjo *izjemno*, se tej kompetenci pripiše stopnja razvitosti *izjemno*. Ta stopnja tako velja za celoten gostinski kader. Nadalje za kompetenco »Podjetnost« 4 menijo, da bi moral imeti gostinski kader to kompetenco *visoko* razvito, eden meni *dobro* in eden *izjemno*. Tej kompetenci se tako pripiše stopnja *visoko*. Kompetenci

»Odnos do dela/sodelavcev« se glede na oceno zaposlenih pripiše stopnja *visoko*, prav tako tudi kompetencama »Komunikativnost« in »Funkcionalno znanje in tehnične veščine«, kompetenci »Etika in vrednote, spoštovanje naravne in kulturne dediščine« pa se za gostinski kader pripiše zahtevana stopnja razvitosti *dobro*. Kaj te zahtevane stopnje pomenijo oz. zahtevajo vsebinsko, je vidno v naslednjih opisih.

ODNOS DO GOSTA (zahtevana stopnja pri gostinskem kadru: izjemno)

Za gostinski kader se zahteva *izjemna* stopnja doseganja te kompetence. To pomeni, da zaposlen stalno prepoznava želje in pričakovanja gostov. V popolnosti razume njihova pričakovanja in želje. Išče informacije, da bi gostu ponudil kvalitetno storitev, skladno s pričakovanji in željami. Tudi druge sodelavce usmerja k iskanju informacij ali jim le-te sam posreduje. Pri gostih ustvarja nove potrebe. K takemu načinu ravnanja z gosti nagovarja tudi druge. Vedno se trudi gostu dajati občutek, da je zaželen. Veliko pozornosti namenja zadovoljstvu gostov, vedno ga povpraša o zadovoljstvu s storitvijo/produktom. Spremlja pritožbe in reklamacije posameznih gostov ter spodbuja hitro in učinkovito reševanje pritožb v dobrobit gosta. Nanj se lahko vedno zanesemo, je vzor ali mentor tudi za druge sodelavce. Gosta z osebnim pristopom vedno navduši in pogosto presega s svojo izvedbo pričakovanja gostov. Zna predvideti vrzeli med pričakovanjem gosta in dejansko kakovostjo storitve in jih skuša zapolniti.

PODJETNOST (zahtevana stopnja pri gostinskem kadru: visoko)

Za gostinski kader se zahteva *visoka* stopnja doseganja te kompetence. To pomeni, da zaposlen aktivno išče informacije in jih posreduje gostom. Sam poskrbi, da je seznanjen z informacijami, pomembnimi za usmerjanje gosta k nakupu. Vedno teži k izboljšavam lastnega dela, produktov, vloge sodelavcev, poslovnega procesa. Spremlja novosti in nadgrajuje svoje znanje, uvaja nove storitve. Se tudi dodatno izobražuje z namenom izboljševanja. Redno sodeluje v procesu izboljševanja tako v svojem delokrogu, kot tudi širše. Racionalno izrablja vire in sredstva za delo. Več lahko naredi z manj, vpliva na zniževanje stroškov.

ODNOS DO DELA IN SODELAVCEV (zahtevana stopnja pri gostinskem kadru: visoko)

Za gostinski kader se zahteva *visoka* stopnja doseganja te kompetence. To pomeni, da je pri tem kadru izvedba delovnih nalog odlična. Nikoli ne zamuja, napake so redka

izjema. Uporablja visoke standarde in zahteve kakovosti. Pogosto teži k izboljšavam svojega dela, izdelka, vloge, sodelavcev, poslovnega procesa. Spremlja novosti in nadgrajuje svoje znanje. Se tudi dodatno izobražuje z namenom izboljševanja. Redno sodeluje v procesu izboljševanja tako v svojem delokrogu kot tudi širše. Naloge izvaja skladno s pričakovanji, občasno jih že presega. Je zelo samostojen, kontrola praktično ni potrebna. Odnosi s sodelavci so dobri. Praktično ne povzroča konfliktov, ima vzpostavljene dobre odnose tako znotraj kot izven oddelka. Deluje kot član kolektiva, pomaga, razume sodelavce, se po potrebi tudi sam prilagodi drugim.

KOMUNIKATIVNOST (zahtevana stopnja pri gostinskem kadru: visoko)

Za gostinski kader se zahteva *visoka* stopnja doseganja te kompetence. To pomeni, da je zaposlen zelo odprt do sogovornikov. Vselej si zna pridobiti naklonjenost drugih. Gostom zelo učinkovito posreduje informacije in navodila, skoraj nikoli zaradi tega ne prihaja do nesporazumov. Je odličen poslušalec in dober retorik. Verbalna in neverbalna komunikacija je skladna. Neverbalno komunikacijo tudi ustrezno interpretira. Preverja razumljivost svojih sporočil pri drugih. Njegova kultura komunikacije je na visokem nivoju – vedno je vljuden in spoštljiv do sogovornika, se ne spušča na osebni nivo, v konfliktnih situacijah ostaja miren. Upošteva diskretnost. Gosta je sposoben obravnavati kot individuuma.

ETIKA IN VREDNOTE, SPOŠTOVANJE NARAVNE IN KULTURNE DEDIŠČINE (zahtevana stopnja pri gostinskem kadru: dobro)

Za gostinski kader se zahteva stopnja doseganja: *dobro*. To pomeni, da se zaposlen pri svojem delu večinoma vede skladno z vrednotami organizacije in navodili. Spoštuje in se večinoma ravna po načelih organizacijske in poslovne etike. Ne prenaša govoric, spoštuje poslovno tajnost in diskretnost informacij v zvezi z organizacijo.

FUNKCIONALNO ZNANJE IN TEHNIČNE VEŠČINE (zahtevana stopnja pri gostinskem kadru: visoko)

Za gostinski kader se zahteva *visoka* stopnja doseganja te kompetence. To pomeni, da njegovo funkcionalno oz. tehnično znanje že presega zahteve delovnega mesta, zato z njim lahko pomaga tudi drugim sodelavcem znotraj svojega oddelka. Velja za eksperta v podjetju na svojem področju. Lahko je mentor drugim, znanje tudi sam prenaša na

druge. Zelo je zainteresiran in veliko vlaga v nadgradnjo svojega znanja. Širi svojo večopravnost.

Ostali vsebinski opisi posameznih stopenj razvitosti splošnih kompetenc (ni razvito, osnovno, dobro, visoko, izjemno) so razvidni iz kataloških listov (v Prilogi Č).

5.2 GENERIČNE KOMPETENCE

Generične kompetence predstavljajo nabor, ki je skupen posameznim delokrogom ali skupinam delovnih mest glede na proces dela v organizaciji. V podjetju Turizem KRAS, d. d. smo tako opredelili generične kompetence za naslednja področja:

- Vodje
- **Gostinska dejavnost**
- Služba za investicije in vzdrževanje
- Trženje in nabava
- Razvoj in organizacija
- Finance in računovodstvo
- Turistične znamenitosti
- Nastanitvene dejavnosti
- Trgovinske dejavnosti

Pri oblikovanju generičnih kompetenc za enoto gostinstvo je bilo ravno tako potrebno sodelovanje predstavnikov zaposlenih v enoti gostinstvo. Najprej je vsak posameznik na delovnem listu z naborom 39-ih kompetenc izbral deset tistih, ki so se mu zdele za njegovo delovno mesto najbolj pomembne (Priloga G). Po preverjanju rezultatov smo nato izbrali osem kompetenc, ki so jim zaposleni pripisali največjo vrednost. Skupina se je razdelila v dve skupini: strežba, kuhinja. Vsaka skupina se je lotila obravnave vedenjskih indikatorjev štirih kompetenc. Ko sta bili skupini pripravljene na obravnavo svojih sklepov, smo na koncu vsi skupaj oblikovali kompetenco in jo opisali na način, s katerim so se vsi člani strinjali. Seveda smo morali paziti na to, da se naš opis ni preveč razširil, pač pa je zajemal vse bistvene lastnosti.

Kompetence, za katere zaposleni menijo, da bi jih moral imeti vsakdo, ki je zaposlen v enoti gostinstvo v podjetju Turizem KRAS, d. d. in jih tako imenujemo generične kompetence za enoto gostinstvo, so naslednje:

1. Sodelovanje
2. Skrb za urejenost
3. Tuji jeziki
4. Reševanje konfliktov
5. Veščine prezentiranja in prepričevanja
6. Iznajdljivost
7. Nabava blaga/izdelkov
8. Upravljanje dokumentacije

Tem je bilo v nadaljevanju delavnice potrebno določiti še stopnjo zahtevane razvitosti za vsa delovna mesta (glede na sistemizacijo delovnih mest opisano v poglavju 2.5.). Zaključki so predstavljeni v naslednji tabeli:

Tabela 5.2: Kompetenčni profil gostinske dejavnosti

KOMPETENČNI PROFIL GOSTINSKE DEJAVNOSTI											
GOSTINSKA DEJAVNOST											
ODDELEK / delovna mesta	Gostinske dejavnosti splošni profil	Vodja gostinske dejavnosti	Organizator strežbe	Organizator kuhinje	Glavni natakar	Glavni kuhar	Natakar	Kuhar	Kuhinjska blagajničarka	Kuhinjski pomočnik	Skladiščnik
SPLOŠNE KOMPETENCE											
Odnos do gosta	Izjemno	Izjemno	Izjemno	Izjemno	Izjemno	Izjemno	Izjemno	Dobro	Dobro	Dobro	Osnovno
Podjetnost	Visoko	Visoko	Visoko	Visoko	Visoko	Visoko	Dobro	Dobro	Osnovno	Osnovno	Osnovno
Odnos do dela/sodelavce v	Visoko	Visoko	Visoko	Visoko	Visoko	Visoko	Visoko	Visoko	Dobro	Dobro	Dobro
Komunikativnost	Visoko	Visoko	Visoko	Visoko	Visoko	Visoko	Visoko	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro
Etika in vrednote, spoštovanje naravne in kulturne dediščine	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro	Osnovno	Osnovno	Osnovno	Osnovno	Dobro
Funkcionalno znanje in tehnične veščine	Dobro	Visoko	Izjemno	Izjemno	Visoko	Visoko	Visoko	Visoko	Dobro	Dobro	Dobro
GENERICNE KOMPETENCE											
Sodelovanje	Dobro	Visoko	Izjemno	Izjemno	Izjemno	Dobro	Visoko	Dobro	Dobro	Dobro	Osnovno
Skrb za urejenost	Dobro	Visoko	Visoko	Visoko	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro	Osnovno	Osnovno	Dobro
Tuji jeziki	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro	Osnovno	Osnovno	Osnovno	Osnovno	Visoko
Iznajdljivost	Dobro		Dobro	Dobro					Dobro		Dobro
Veščine prezentiranja in prepričevanja	Visoko		Visoko	Visoko							Visoko
Nabava blaga/izdelkov	Visoko								Visoko		Visoko
Reševanje konfliktov	Visoko	Visoko	Dobro	Dobro	Visoko	Dobro	Visoko	Dobro	Osnovno	Osnovno	Osnovno
Upravljanje dokumentacije	Dobro	Dobro	Dobro	Dobro					Dobro		Dobro

Opisi posameznih kompetenc so predstavljeni v Prilogi Č (splošne kompetence) in v Prilogi D (generične kompetence).

6 REZULTATI IN INTERPRETACIJA

6.1 ANALIZA PODATKOV PRIDOBLENIH IZ LETNIH RAZGOVOROV

Iz ocenjevalnih listov, ki so bili pripomoček, s katerim je vodja gostinske dejavnosti na letnih razgovorih ocenjeval doseganje posameznih stopenj kompetenc, sem pri posameznih delovnih mestih ugotavljala zahtevano in dejansko stopnjo posameznih kompetenc. Rezultati so predstavljeni v naslednji tabeli.

Tabela 6.1: Stopnje kompetenc, ki jih dosegajo zaposleni na posameznih delovnih mestih znotraj enote gostinstvo

DELOVNO MESTO / ŠTEVILO ZAPOSLENIH	Želena stopnja	GLAVNI NATAKAR (4)					Želena stopnja	NATAKAR (12)					Želena stopnja	GLAVNI KUHAR (4)							
		Dosežena stopnja						Dosežena stopnja						Dosežena stopnja							
		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5		
Splošne kompetence																					
Odnos do gosta	5						4	5					4	8	5				1	1	2
Podjetnost	4				1	3		3			2	9	1		4				2	2	
Odnos do dela/sodelavcev	4				1	2	1	4				3	8	1	4					4	
Komunikativnost	4				1	3		4				5	7		4				2	2	
Funkcionalno znanje in tehnične veščine	4					1	3	4				4	7	1	4				1	3	
Etika in vrednote, spoštovanje naravne in kulturne dediščine	3				4			2			12				3				4		
Generične kompetence																					
Sodelovanje	5					1	3	4				2	8	2	3				4		
Skrb za urejenost	3				4			3			2	6	4		3				3	1	
Veščine prezentiranja in prepričevanja	0							0							0						
Tuji jeziki	3				4			2	1		7	4			3		2		2		
Iznajdljivost	0							0							0						
Nabava blaga/izdelkov	0							0							0						
Reševanje konfliktov	4				1	3		4			1	2	9		3		1		3		
Upravljanje dokumentacije	0							0							0						

DELOVNO MESTO / ŠTEVILO ZAPOSLENIH	KUHAR (5)					KUHINJSKI POMOČNIK (3)					KUHINJSKA BLAGAJNIČARKA (2)										
	Želena stopnja	Dosežena stopnja					Želena stopnja	Dosežena stopnja					Želena stopnja	Dosežena stopnja							
		0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5
Splošne kompetence																					
Odnos do gosta	3				5			3				3			3				2		
Podjetnost	3			1	4			2	1	1		1			2			2			
Odnos do dela/sodelavcev	4				1	4		3			2		1		3				2		
Komunikativnost	3			1	3	1		3		1	1	1			3				2		
Funkcionalno znanje in tehnične veščine	4				2	3		3		1	1	1			3			1			1
Etika in vrednote, spoštovanje naravne in kulturne dediščine	2			5				2			3				2			2			
Generične kompetence																					
Sodelovanje	3			1	3	1		3			2	1			3				1	1	
Skrb za urejenost	3			1	3	1		2		2	1				2			1	1		
Veščine prezentiranja in prepričevanja	0							0							0						
Tuji jeziki	2	1	4					2	2	1					2			1	1		
Iznajdljivost	0							0							3			1			1
Nabava blaga/izdelkov	0							0							4			1	1		
Reševanje konfliktov	3			1	4			2			3				2			2			
Upravljanje dokumentacije	0							0							3			1			1

DELOVNO MESTO / ŠTEVILO ZAPOSLENIH	ORGANIZATOR KUHINJE (1)					SKLADIŠČNIK (1)								
	Želena stopnja	Dosežena stopnja					Želena stopnja	Dosežena stopnja						
		0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5
Splošne kompetence														
Odnos do gosta	5						1	2			1			
Podjetnost	4					1		2			1			
Odnos do dela/sodelavcev	4				1			3				1		
Komunikativnost	4				1			3				1		
Funkcionalno znanje in tehnične veščine	5						1	3				1		
Etika in vrednote, spoštovanje naravne in kulturne dediščine	3				1			3				1		
Generične kompetence														
Sodelovanje	5					1		2			1			
Skrb za urejenost	4						1	3				1		
Veščine prezentiranja in prepričevanja	4						1	4					1	
Tuji jeziki	3				1			4					1	
Iznajdljivost	3				1			3				1		
Nabava blaga/izdelkov	0							4				1		
Reševanje konfliktov	3		1					2		1				
Upravljanje dokumentacije	3						1	3				1		

V Tabeli 6.1 je stolpec »dosežena stopnja« razdeljen na 6 stopenj doseganja posamezne kompetence (0: ni potrebno, 1: ni razvito, 2: osnovno, 3: dobro, 4: visoko, 5: izjemno). Pod vsako stopnjo je napisano število zaposlenih, ki dosegajo posamezno stopnjo.

V Tabeli 6.1 so z oranžno obarvana polja, ki označujejo zahtevano stopnjo razvitosti posamezne kompetence pri posameznih delovnih mestih. Tako že na prvi pogled vidimo skoncentriranost oz. razpršenost doseganja pričakovanih stopenj.

Po opravljeni zgornji analizi sem izvedla primerjavo doseganja in odstopanja od zahtevane stopnje kompetenc. Kompetence sem primerjala na skupni ravni, torej ne po posameznih delovnih mestih, pač pa generično, za vsa delovna mesta v enoti gostinstvo. Za tak način sem se odločila zaradi sorazmerno majhne zaposlenosti znotraj posameznih delovnih mest. Analiza nam v nasprotnem primeru ne bi dala nekih smiselnih ugotovitev.

Pri ugotavljanju razlik med pričakovano in dejansko stopnjo doseganja kompetenc sem se osredotočila le na tiste kompetence (splošne in generične), ki se zahtevajo pri zaposlenih na vseh delovnih mestih (v Tabeli 6.2. označene z modro). Torej se nisem osredotočila na kompetence, ki se zahtevajo le pri nekaterih delovnih mestih, saj bi bil vzorec v tem primeru premajhen za primerjavo.

V prvem koraku sem ugotavljala, koliko zaposlenih dosega pričakovano stopnjo posamezne kompetence in koliko jih odstopa od te pričakovane stopnje. Slednje sem razdelila še na tiste, ki ne dosegajo pričakovane stopnje, in tiste, ki presegajo pričakovano stopnjo. Rezultati so predstavljeni v naslednji tabeli.

Tabela 6.2: Številčna in odstotkovna stopnja doseganja, nedoseganja, preseganja pričakovane stopnje kompetenc pri posameznih kompetencah.

	Št. zaposlenih (%), pri katerih se zahteva ta kompetenca	Št. zaposlenih (%), ki ima pričakovan o stopnjo	Št. zaposlenih (%), ki odstopa od pričakovane stopnje	
			Ne dosegajo pričakovane stopnje	Presegajo pričakovano stopnjo
Splošne kompetence				

Odnos do gosta	32	26 (81,3 %)	6 (18,7 %)	/
Podjetnost	32	23 (71,9 %)	7 (21,9 %)	2 (6,2 %)
Odnos do dela/ sodelavcev	32	21 (65,6 %)	8 (25 %)	3 (9,4 %)
Komunikativnost	32	19 (59,4 %)	11 (34,4 %)	2 (6,2 %)
Funkcionalno znanje in tehnične veščine	32	17 (53,1 %)	9 (28,1 %)	6 (18,8 %)
Etika in vrednote, spoštovanje naravne in kulturne dediščine	32	32 (100 %)	/	/
Generične kompetence				
Sodelovanje	32	22 (68,8 %)	5 (15,6 %)	5 (15,6 %)
Skrb za urejenost	32	16 (50 %)	3 (9,4 %)	13 (40,6 %)
Veščine prezentiranja in prepričevanja	2	1		1
Tuji jeziki	32	21 (65,6 %)	6 (18,8 %)	5 (15,6 %)
Iznajdljivost	4	2	1	1
Nabava blaga/izdelkov	3		3	/
Reševanje konfliktov	32	25 (78,1 %)	7 (21,9 %)	/
Upravljanje dokumentacije	4	1	1	2

Glede na podatke v Tabeli 6.2 vidimo, da ima največ zaposlenih pričakovano stopnjo pri kompetenci »Etika in vrednote, spoštovanje naravne in kulturne dediščine« (100 %), nato pri kompetenci »Odnos do gosta« (81,3 %), »Reševanje konfliktov« (78,1 %), »Podjetnost« (71,9 %), »Sodelovanje« (68,6 %), »Odnos do dela/sodelavcev« (65,6 %), »Tuji jeziki« (65,6 %), »Komunikativnost« (59,4 %), »Funkcionalno znanje in tehnične veščine« (53,1 %), »Skrb za urejenost« (50 %).

Največje odstopanje v negativno smer (ne dosegajo pričakovane stopnje) je pri naslednjih kompetencah: »Komunikativnost« (34,4 %), »Funkcionalno znanje in tehnične veščine« (28,1 %), »Odnos do dela/sodelavcev« (25 %), »Podjetnost« (21,9 %), »Reševanje konfliktov« (21,9 %), »Odnos do gosta« (18,7 %), »Tuji jeziki« (18,8 %), »Sodelovanje« (15,6 %), »Skrb za urejenost« (9,4 %).

Največje odstopanje v pozitivno smer (presega pričakovano stopnjo) pa je pri naslednjih kompetencah: »Skrb za urejenost« (40,6 %), »Funkcionalno znanje in tehnične veščine« (18,8 %), »Tuji jeziki« (15,6 %), »Odnos do dela/sodelavcev« (9,4 %), »Podjetnost« (6,2 %), »Komunikativnost« (6,2 %). Pri kompetencah »Odnos do gosta«, »Etika in vrednote, spoštovanje naravne in kulturne dediščine« ter »Reševanje konfliktov« pa nihče ne presega pričakovane stopnje.

Če pogledamo kompetence eno za drugo, ugotovimo naslednje:

KOMPETENCA: »*Odnos do gosta*«: 81,3 % zaposlenih, pri katerih se zahteva ta kompetenca, ima pričakovano stopnjo, 18,7 % pa ne dosega pričakovane stopnje.

KOMPETENCA: »*Podjetnost*«: 71,9 % zaposlenih, pri katerih se zahteva ta kompetenca, ima pričakovano stopnjo, 21,9 % ne dosega pričakovane stopnje, 6,2 % pa presega pričakovano stopnjo.

KOMPETENCA: »*Odnos do dela/sodelavcev*«: 65,6 % zaposlenih, pri katerih se zahteva ta kompetenca, ima pričakovano stopnjo, 25 % ne dosega pričakovane stopnje, 9,4 % pa presega pričakovano stopnjo.

KOMPETENCA: »*Komunikativnost*«: 59,4 % zaposlenih, pri katerih se zahteva ta kompetenca, ima pričakovano stopnjo, 34,4 % ne dosega pričakovane stopnje, 6,2 % pa presega pričakovano stopnjo.

KOMPETENCA: »*Funkcionalno znanje in tehnične veščine*«: 53,1 % zaposlenih, pri katerih se zahteva ta kompetenca, ima pričakovano stopnjo, 28,1 % ne dosega pričakovane stopnje, 18,8 % pa presega pričakovano stopnjo.

KOMPETENCA: »*Etika in vrednote, spoštovanje naravne in kulturne dediščine*«: vsi zaposleni imajo pričakovano stopnjo.

KOMPETENCA: »*Sodelovanje*«: 68,8 % zaposlenih, pri katerih se zahteva ta kompetenca, ima pričakovano stopnjo, 15,6 % jih ne dosega pričakovane stopnje, 15,6 % zaposlenih pa presega pričakovano stopnjo.

KOMPETENCA: »*Skrb za urejenost*«: 50 % zaposlenih, pri katerih se zahteva ta kompetenca, ima pričakovano stopnjo, 9,4 % ne dosega pričakovane stopnje, 40,6 % pa presega pričakovano stopnjo.

KOMPETENCA: »*Tuji jeziki*«: 65,6 % zaposlenih, pri katerih se zahteva ta kompetenca, ima pričakovano stopnjo, 18,8 % ne dosega pričakovane stopnje, 15,6 % pa presega pričakovano stopnjo.

KOMPETENCA: »*Reševanje konfliktov*«: 78,1 % zaposlenih, pri katerih se zahteva ta kompetenca, ima pričakovano stopnjo, 21,9 % ne dosega pričakovane stopnje in nihče ne presega pričakovane stopnje.

V drugi fazi sem ugotavljala, na podlagi česa prihaja do razlik pri doseganju posameznih stopenj kompetenc oziroma če lahko doseganje nižje stopnje od pričakovane povežemo z določeno skupino oseb. Na podlagi tega bi bilo smiselno dati

predloge, za katere skupine je potrebno dodatno izobraževanje, izpopolnjevanje ipd. Za spremenljivke sem si izbrala naslednje:

- spol,
- kvalificiranost,
- starost,
- dolžina zaposlitve na trenutnem delovnem mestu,
- vrsta zaposlitve,
- prisotnost/odsotnost stika z gosti,
- stopnja formalne izobrazbe.

Če klasificiramo zaposlene glede na te spremenljivke, dobimo naslednje podatke o zaposlenih:

1. Med vsemi zaposlenimi v gostinski dejavnosti je 19 žensk (59,4 %) in 13 moških (40,6 %).
2. 28 zaposlenih (87,5 %) ima ustrezno smer izobrazbe (t.j. gostinsko smer – kuhar, natakar), 4 (12,5 %) pa so se naknadno prekvalificirali in v osnovi nimajo gostinske smeri izobrazbe.
3. 11 (34,4 %) zaposlenih je mlajših od 35 let, 21 (65,6 %) pa starejših od 35 let.
4. 16 (50 %) jih je na trenutnem delovnem mestu zaposlenih manj kot 15 let, prav tako 16 (50 %) pa jih je na tem delovnem mestu zaposlenih več kot 15 let.
5. 13 (40,6 %) jih je zaposlenih za določen delovni čas, 19 (59,4 %) pa za nedoločen delovni čas.
6. 23 (71,9 %) jih ima vsakodnevni oz. občasni stik s turisti/gosti, 9 (28,1 %) zaposlenih pa tega stika nima.
7. 23 (71,9 %) ima IV. stopnjo formalne izobrazbe ali manj, 9 (28,1 %) pa V. stopnjo formalne izobrazbe ali več.

Vsako odstopanje od pričakovane stopnje kompetence sem torej razčlenila med zgoraj opisane spremenljivke. Rezultati so predstavljeni v naslednji tabeli.

Tabela 6.3: Številčna in odstotkovna stopnja doseganja, nedoseganja, preseganja pričakovane stopnje kompetenc pri posameznih kompetencah glede na določene spremenljivke.

Št. vseh zaposlenih v gostinskih dejavnostih: 32				
	Št. zaposlenih s to kompetenco	Št. (%) zaposlenih, ki ima pričakovano stopnjo	Št. (%) zaposlenih, ki odstopa od pričakovane stopnje	
			Ne dosegajo pričakovane stopnje	Presegajo pričakovano stopnjo
<u>Splošne kompetence</u>				
Odnos do gosta	32	26 (81,3 %) ž: 16 (84,2 %) m: 10 (76,9 %) kv: 22 (78,6 %) pkv: 4 (100 %) pod 35: 9 (81,8 %) nad 35: 17 (81 %)	6 (18,7 %) ž: 3 (15,8 %) m: 3 (23,1 %) kv: 6 (21,4 %) pkv: 0 (0 %) pod 35: 2 (18,2 %) nad 35: 4 (19 %)	
		pod 15: 13 (81,2 %) nad 15: 13 (81,3 %) dč: 10 (76,9 %) ndč: 16 (84,2 %) stik: 18 (78,3 %) ni stika: 8 (88,9 %) IV.ali manj: 18 (78,3 %) V.ali več: 8 (88,9 %)	pod 15: 3 (18,8 %) nad 15: 3 (18,8 %) dč: 3 (23,1 %) ndč: 3 (15,8 %) stik: 5 (21,7 %) ni stika: 1 (11,1 %) IV.ali manj: 5 (21,7 %) V.ali več: 1 (11,1 %)	
Podjetnost	32	23 (71,9 %) ž: 17 (89,5 %) m: 6 (46,2 %) kv: 19 (67,9 %) pkv: 4 (100 %) pod 35: 6 (54,5 %) nad 35: 17 (81 %)	7 (21,9 %) ž: 1 (5,2 %) m: 6 (46,2 %) kv: 7 (25 %) pkv: 0 (0 %) pod 35: 4 (36,4 %) nad 35: 3 (14,3 %)	2 (6,2 %) ž: 1 (5,3 %) m: 1 (7,6 %) kv: 2 (7,1 %) pkv: 0 pod 35: 1 (9,1 %) nad 35: 1 (4,7 %)
		pod 15: 10 (62,4 %) nad 15: 13 (81,3 %) dč: 9 (69,2 %) ndč: 14 (73,7 %) stik: 17 (73,9 %) ni stika: 6 (66,7 %) IV.ali manj: 18 (78,3 %) V.ali več: 5 (55,6 %)	pod 15: 5 (31,3 %) nad 15: 2 (12,5 %) dč: 3 (23,1 %) ndč: 4 (21,1 %) stik: 5 (21,7 %) ni stika: 2 (22,2 %) IV.ali manj: 4 (17,4 %) V.ali več: 3 (33,3 %)	pod 15: 1 (6,3 %) nad 15: 1 (6,2 %) dč: 1 (7,7 %) ndč: 1 (5,2 %) stik: 1 (4,4 %) ni stika: 1 (11,1 %) IV.ali manj: 1 (4,3 %) V.ali več: 1 (11,1 %)
Odnos do dela/sodelavcev	32	21 (65,6 %) ž: 11 (57,9 %) m: 10 (76,9 %) kv: 17 (60,7 %) pkv: 4 (100 %) pod 35: 10 (90,9 %) nad 35: 11 (52,4 %) pod 15: 13 (81,3 %) nad 15: 8 (50 %) dč: 10 (76,9 %) ndč: 11 (57,9 %) stik: 16 (69,6 %) ni stika: 5 (55,6 %)	8 (25 %) ž: 6 (31,6 %) m: 2 (15,4 %) kv: 8 (28,6 %) pkv: 0 (0 %) pod 35: 0 (0 %) nad 35: 8 (38,1 %) pod 15: 2 (12,5 %) nad 15: 6 (37,5 %) dč: 2 (15,4 %) ndč: 6 (31,6 %) stik: 5 (21,7 %) ni stika: 3 (33,3 %)	3 (9,4 %) ž: 2 (10,5 %) m: 1 (7,7 %) kv: 3 (10,7 %) pkv: 0 pod 35: 1 (9,1 %) nad 35: 2 (9,5 %) pod 15: (6,2 %) 1 nad 15: 2 (12,5 %) dč: 1 (7,7 %) ndč: 2 (10,5 %) stik: 2 (8,7 %) ni stika (B): 1 (11,1 %)
		IV.ali manj: 13 (56,5 %) V.ali več: 8 (88,9 %)	IV.ali manj: 7 (30,1 %) V.ali več: 1 (11,1 %)	IV.ali manj(A): 3 (13,1 %) V.ali več (B): 0

Komunikativnost	32	19 (59,4 %)	11 (34,4 %)	2 (6,2 %)
		ž: 11 (57,9 %) m: 8 (61,5 %)	ž: 6 (31,6 %) m: 5 (38,5 %)	ž: 2 (10,5 %) m: 0 (0 %)
		kv: 16 (57,1 %) pkv: 3 (75 %)	kv: 11 (39,3 %) pkv: 0 (0 %)	kv: 1 (3,6 %) pkv: 1 (25 %)
		pod 35: 6 (54,5 %) nad 35: 13 (61,9 %)	pod 35: 5 (45,5 %) nad 35: 6 (28,6 %)	pod 35: 0 nad 35: 2 (9,5 %)
		pod 15: 9 (56,3 %) nad 15: 10 (62,5 %)	pod 15: 6 (37,5 %) nad 15: 5 (31,3 %)	pod 15: 1 (6,2 %) nad 15: 1 (6,2 %)
		dč: 9 (69,2 %) ndč: 10 (52,6 %)	dč: 4 (30,8 %) ndč: 7 (36,8 %)	dč: 0 ndč: 2 (10,6 %)
		stik: 14 (60,9 %) ni stika: 5 (55,6 %)	stik: 9 (39,1 %) ni stika: 2 (22,2 %)	stik: 0 ni stika: 2 (22,2 %)
		IV.ali manj: 15 (65,2 %) V.ali več: 4 (44,4 %)	IV.ali manj: 7 (30,4 %) V.ali več: 4 (44,4 %)	IV.ali manj: 1 (4,4 %) V.ali več: 1 (11,2 %)
Funkcionalno znanje in tehnične veščine	32	17 (53,1 %)	9 (28,1 %)	6 (18,8 %)
		ž: 12 (63,2 %) m: 5 (38,4 %)	ž: 5 (26,3 %) m: 4 (30,8 %)	ž: 2 (10,5 %) m: 4 (30,8 %)
		kv: 15 (53,6 %) pkv: 2 (50 %)	kv: 8 (28,5 %) pkv: 1 (25 %)	kv: 5 (17,9 %) pkv: 1 (25 %)
		pod 35: 5 (45,5 %) nad 35: 12 (57,1 %)	pod 35: 4 (36,4 %) nad 35: 5 (23,8 %)	pod 35: 2 (18,1 %) nad 35: 4 (19,1 %)
		pod 15: 8 (50 %) nad 15: 9 (56,3 %)	pod 15: 6 (37,5 %) nad 15: 3 (18,7 %)	pod 15: 2 (12,5 %) nad 15: 4 (25 %)
		dč: 7 (53,8 %) ndč: 10 (52,6 %)	dč: 6 (46,2 %) ndč: 3 (15,8 %)	dč: 0 ndč: 6 (31,6 %)
		stik: 15 (65,2 %) ni stika: 2 (22,2 %)	stik: 4 (17,4 %) ni stika: 5 (55,6 %)	stik: 4 (17,4 %) ni stika: 2 (22,2 %)
		IV.ali manj: 12 (52,2 %) V.ali več: 5 (55,6 %)	IV.ali manj: 6 (26,1 %) V.ali več: 3 (33,3 %)	IV.ali manj: 5 (21,7 %) V.ali več: 1 (11,1 %)
<u>Generične kompetence</u>				
Sodelovanje	32	22 (68,8 %)	5 (15,6 %)	5 (15,6 %)
		ž: 14 (73,7 %) m: 8 (61,5 %)	ž: 2 (10,5 %) m: 3 (23,1 %)	ž: 3 (15,8 %) m: 2 (15,4 %)
		kv: 20 (71,4 %) pkv: 2 (50 %)	kv: 5 (17,9 %) pkv: 0 (0 %)	kv: 3 (10,7 %) pkv: 2 (50 %)
		pod 35: 8 (72,7 %) nad 35: 14 (66,7 %)	pod 35: 1 (9,1 %) nad 35: 4 (19 %)	pod 35: 2 (18,2 %) nad 35: 3 (14,3 %)
		pod 15: 12 (75 %) nad 15: 10 (62,5 %)	pod 15: 1 (6,3 %) nad 15: 4 (25 %)	pod 15: 3 (18,7 %) nad 15: 2 (12,5 %)
		dč: 12 (92,3 %) ndč: 10 (52,6 %)	dč: 0 (0 %) ndč: 5 (26,3 %)	dč: 1 (7,7 %) ndč: 4 (21,1 %)
		stik: 16 (69,6 %) ni stika: 6 (66,7 %)	stik: 5 (21,7 %) ni stika: 0 (0 %)	stik: 2 (8,7 %) ni stika: 3 (33,3 %)
		IV.ali manj: 18 (78,3 %) V.ali več: 4 (44,4 %)	IV.ali manj: 3 (13 %) V.ali več: 2 (22,2 %)	IV.ali manj: 2 (8,7 %) V.ali več: 3 (33,4 %)
Skrb za urejenost	32	16 (50 %)	3 (9,4 %)	13 (40,6 %)
		ž: 10 (52,6 %) m: 6 (46,1 %)	ž: 1 (5,3 %) m: 2 (15,4 %)	ž: 8 (42,1 %) m: 5 (38,5 %)
		kv: 13 (46,4 %) pkv: 3 (75 %)	kv: 3 (10,7 %) pkv: 0 (0 %)	kv: 12 (42,9 %) pkv: 1 (25 %)
		pod 35: 7 (63,6 %) nad 35: 9 (42,9 %)	pod 35: 1 (9,1 %) nad 35: 2 (9,5 %)	pod 35: 3 (27,3 %) nad 35: 10 (47,6 %)
		pod 15: 11 (68,8 %) nad 15: 5 (31,3 %)	pod 15: 1 (6,2 %) nad 15: 2 (12,5 %)	pod 15: 4 (25 %) nad 15: 9 (56,2 %)
		dč: 9 (69,2 %) ndč: 7 (36,8 %)	dč: 1 (7,7 %) ndč: 2 (10,5 %)	dč: 3 (23,1 %) ndč: 10 (52,7 %)
		stik: 10 (43,5 %) ni stika: 6 (66,7 %)	stik: 3 (13 %) ni stika: 0 (0 %)	stik: 10 (43,5 %) ni stika: 3 (33,3 %)
		IV.ali manj: 10 (43,5 %) V.ali več: 6 (66,7 %)	IV.ali manj: 2 (8,7 %) V.ali več: 1 (11,1 %)	IV.ali manj: 11 (47,8 %) V.ali več: 2 (22,2 %)

Tuji jeziki	32	21 (65,6 %)	6 (18,8 %)	5 (15,6 %)
		ž: 11 (57,9 %) m: 10 (76,9 %)	ž: 5 (26,3 %) m: 1 (7,7 %)	ž: 3 (15,8 %) m: 2 (15,4 %)
		kv: 18 (64,3 %) pkv: 3 (75 %)	kv: 6 (21,4 %) pkv: 0 (0 %)	kv: 4 (14,3 %) pkv: 1 (25 %)
		pod 35: 8 (72,7 %) nad 35: 13 (61,8 %)	pod 35: 2 (18,2 %) nad 35: 4 (19,1 %)	pod 35: 1 (9,1 %) nad 35: 4 (19,1 %)
		pod 15: 12 (75 %) nad 15: 9 (56,3 %)	pod 15: 3 (18,8 %) nad 15: 3 (18,7 %)	pod 15: 1(6,2 %) nad 15: 4 (25 %)
		dč: 9 (69,2 %) ndč: 12 (63,2 %)	dč: 2 (15,4 %) ndč: 4 (21,1 %)	dč: 2 (15,4 %) ndč: 3 (15,7 %)
		stik: 17 (73,9 %) ni stika: 4 (44,4 %)	stik: 2 (8,7 %) ni stika: 4 (44,4 %)	stik: 4 (17,4 %) ni stika: 1 (11,2 %)
		IV.ali manj: 13 (56,5 %) V.ali več: 8 (88,9 %)	IV.ali manj: 6 (26,1 %) V.ali več: 0 (0 %)	IV.ali manj:4 (17,4 %) V.ali več: 1 (11,1 %)
Reševanje konfliktov	32	25 (78,1 %)	7 (21,9 %)	
		ž: 15 (78,9 %) m: 10 (76,9 %)	ž: 4 (21,1 %) m: 3 (23,1 %)	
		kv: 21 (75 %) pkv: 4 (100 %)	kv: 7 (25 %) pkv: 0 (0 %)	
		pod 35: 10 (90,9 %) nad 35: 15 (71,4 %)	pod 35: 1 (9,1 %) nad 35: 6 (28,6 %)	
		pod 15: 15 (93,7 %) nad 15: 10 (62,5 %)	pod 15: 1(6,3 %) nad 15: 6 (37,5 %)	
		dč: 13 (100 %) ndč: 12 (63,2 %)	dč: 0 (0 %) ndč: 7 (36,8 %)	
		stik: 18 (78,3 %) ni stika: 7 (77,8 %)	stik: 5 (21,7 %) ni stika: 2 (22,2 %)	
		IV.ali manj: 17 (73,9 %) V.ali več: 8 (88,9 %)	IV.ali manj :6 (26,1 %) V.ali več: 1 (11,1 %)	

Analiza Tabele 6.3 je narejena na sledeč način: najprej sem analizirala skupno raven, t.j. glede na vse kompetence in vse spremenljivke hkrati. Ta analiza nam da podatek, da ima generalno gledano 66 % zaposlenih v enoti gostinstvo (kuhinja, strežba) pričakovano stopnjo, 21,5 % ne dosega pričakovane stopnje, 12,5 % zaposlenih pa presega pričakovano stopnjo.

Nato sem opravila še podrobnejšo analizo po posameznih spremenljivkah. Rezultati le-te so predstavljeni v nadaljevanju, in sicer v poglavju 6.2.

6.2 PREVERJANJE HIPOTEZ

Moja prva hipoteza se glasi: **H 1: Obstaja razlika med pričakovanimi in dejanskimi stopnjami kompetentnosti, ki jih dosega zaposleni.** To hipotezo preverjam glede na primerjavo stopenj kompetenc, zastavljenimi v kompetenčnem katalogu, in med dejanskimi stopnjami kompetenc, ocenjenimi na letnih razgovorih. Glede na primerjavo, ki je predstavljena v Tabeli 6.2, lahko to hipotezo potrdimo za vse kompetence, razen za kompetenco »Etika in vrednote, spoštovanje naravne in kulturne dediščine«, pri kateri imajo vsi zaposleni pričakovano stopnjo. Pri vseh ostalih so vidna

odstopanja, pri nekaterih bolj, pri drugih manj. Razlike sicer ne moremo posplošiti na vse zaposlene, saj imajo nekateri pričakovano stopnjo, drugi pa od nje odstopajo – ne dosežajo oz. presegajo to stopnjo.

H 2: Na doseganje pričakovane stopnje kompetenc vplivajo različne spremenljivke: spol, starost, kvalificiranost/prekvalificiranost poklica, dolžina zaposlitve na trenutnem delovnem mestu, zaposlitev za določen/nedoločen delovni čas, prisotnost stika s turisti/gosti, stopnja formalne izobrazbe.

To hipotezo preverjam agregirano preko vseh kompetenc hkrati, in sicer po posameznih spremenljivkah:

SPREMENLJIVKA 1: SPOL: Ž/M

Med vsemi ženskami jih ima 68,4 % pričakovano stopnjo, 19,3 % jih ne dosega pričakovane stopnje, 12,3 % pa jih presega pričakovano stopnjo. Med vsemi moškimi jih ima 62,4 % pričakovano stopnjo, 24,8 % jih ne dosega pričakovane stopnje, 12,8 % pa presega pričakovano stopnjo.

Ženske imajo višjo stopnjo pri kompetencah **odnos do gosta, podjetnost, komunikativnost, funkcionalno znanje in tehnične veščine, sodelovanje** ter **skrb za urejenost**, pri kompetencah **odnos do dela/sodelavcev** ter **tuji jeziki** pa dosežajo moški višjo stopnjo. Pri kompetenci **reševanje konfliktov** je razlika med moškimi in ženskami minimalna.

H2_1: Spol vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti.

Številčno gledano ženske pri večih kompetencah imajo (presega) pričakovano stopnjo. Torej lahko za večino kompetenc to hipotezo potrdimo.

Dandanes se sicer vse več moških odloča za gostinski poklic, v prejšnjih (deset)letjih pa je bilo delo v gostinstvu bolj povezano z ženskami kot z moškimi. V vzorcu, ki ga preučujem, je večina žensk starejših delavk, medtem ko so moški več ali manj mlajši. Najbrž je ugotovitev, da ženske dosežajo nekoliko višjo stopnjo, povezana prav s tem podatkom, saj so si skozi vsa leta ženske pridobile veliko izkušenj in znanj in s tem razvile svoje kompetence.

SPREMENLJIVKA 2: KVALIFICIRANOST: KV/PKV

Med vsemi KV delavci jih 63,9 % ima pričakovano stopnjo, 24,2 % jih ne dosega pričakovane stopnje, 11,9 % pa jih presega pričakovano stopnjo. Med vsemi PKV delavci jih ima 80,6 % pričakovano stopnjo, 2,8 % ne dosega pričakovane stopnje, 16,6 % pa jih presega pričakovano stopnjo.

Glede na zgornje podatke vidimo, da le 2,8 % delavcev, ki v osnovi nimajo izobrazbe gostinske smeri v splošnem ne dosega pričakovane stopnje, vsi drugi pa to stopnjo imajo oziroma jo presegajo.

H2_2: Kvalificiranost vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti.

Spremenljivka, ki se nanaša na izobrazbo gostinske smeri, za ta kader ni odločujočega pomena. Namreč, tudi tisti delavci, ki so prekvalificirani, dosegajo enako (višjo) stopnjo kot kvalificirani.

Na nek način je to razumljivo, saj znanje, pridobljeno s formalnim izobraževanjem relativno hitro zastari, sploh v današnjem, hitro spreminjajočem se okolju. To kaže na še večjo potrebo po vlaganju v poklicno usposabljanje in izpopolnjevanje med delom, saj to zagotavlja višjo raven uslug, ki jih zaposleni ponujajo svojim gostom.

V tem vzorcu so vsi delavci, ki v osnovi nimajo izobrazbe gostinske smeri, že dlje časa zaposleni na tem delovnem mestu in imajo zato že razvite spretnosti.

SPREMENLJIVKA 3: STAROST

Med vsemi mlajšimi od 35 let jih ima 69,7 % pričakovano stopnjo, 20,2 % jih ne dosega pričakovane stopnje, 10,1 % pa jih presega pričakovano stopnjo. Med vsemi starejšimi od 35 let jih ima 64 % pričakovano stopnjo, 22,2 % jih ne dosega pričakovane stopnje, 13,8 % pa jih presega pričakovano stopnjo.

Mlajši od 35 let dosegajo višjo stopnjo pri kompetencah **odnos do dela/sodelavcev, sodelovanje ter reševanje konfliktov**, pri kompetencah **podjetnost, komunikativnost** ter **funkcionalno znanje in tehnične veščine** pa dosegajo višjo stopnjo starejši od 35 let. Pri kompetencah **odnos do gosta, skrb za urejenost, tuji jeziki** je razlika med tema dvema skupinama minimalna.

H2_3: Starost vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti.

To hipotezo lahko potrdimo le delno. Opazno je namreč, da starejši od 35 let dosegajo višjo stopnjo pri kompetencah, ki so odraz izkušenj. Tako delavci mlajši od 35 let še potrebujejo določena znanja na področju podjetnosti, komunikativnosti in pridobivanju funkcionalnega znanja in tehničnih veščin, medtem, ko se pri ostalih kompetencah lahko primerjajo z delavci starejšimi od 35 let.

To ugotovitev lahko pripišemo dejstvu, da se morajo v današnjem času vsi, tako mlajši kot starejši delavci, izpopolnjevati ter osvajati nova znanja, da so lahko v svojem okolju konkurenčni.

SPREMENLJIVKA 4: DOLŽINA ZAPOSLOTITVE NA TRENUTNEM DELOVNEM MESTU

Med vsemi zaposlenimi na trenutnem delovnem mestu manj kot 15 let jih ima 71,5 % pričakovano stopnjo, 19,5 % jih ne dosega pričakovane stopnje, 9 % pa jih presega pričakovano stopnjo. Med vsemi zaposlenimi na trenutnem delovnem mestu več kot 15 let jih ima 60,4 % pričakovano stopnjo, 23,6 % jih ne dosega pričakovane stopnje, 16 % pa jih presega pričakovano stopnjo.

Tisti, ki so manj kot 15 let zaposleni na trenutnem delovnem mestu, dosegajo višje stopnje pri kompetencah **odnos do dela/sodelavcev, sodelovanje, skrb za urejenost** ter **reševanje konfliktov**, pri kompetencah **podjetnost, komunikativnost, funkcionalno znanje in tehnične veščine** ter **tuji jeziki** pa dosegajo višje stopnje tisti, ki so zaposleni več kot 15 let. Pri kompetenci **odnos do gosta** oboji dosegajo enako stopnjo.

H2_4: Dolžina zaposlitve na trenutnem delovnem mestu vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti v smislu, da tisti, ki so dlje zaposleni na trenutnem delovnem mestu, bolj poznajo delovno okolje, so bolj izkušeni in so si skozi vsa leta pridobili več znanj in spretnosti.

Glede na zgornjo ugotovitev, ki daje podatek o tem, koliko odstotkov zaposlenih na trenutnem delovnem mestu manj kot 15 let in zaposlenih več kot 15 let ima, ne dosega oz. presega pričakovano stopnjo, gledano na celotni ravni, bi lahko rekli, da med njimi ni vidne večje razlike.

Podrobnejša analiza po posameznih kompetencah pa nam za ta vzorec poda ugotovitev, da tisti, ki so manj časa zaposleni na trenutnem delovnem mestu, dosegajo boljše rezultate pri kompetencah, ki se nanašajo na odnose med zaposlenimi, medtem ko tisti, ki dlje opravljajo delo na tem delovnem mestu, dosegajo boljše rezultate pri kompetencah, ki so odraz izkušenj, ki jih človek pridobi v praksi.

Tako lahko to hipotezo potrdimo s popravkom: **Dolžina zaposlitve na trenutnem delovnem mestu vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti predvsem pri kompetencah, ki so odraz izkušenj.**

SPREMENLJIVKA 5: VRSTA ZAPOSLOTITVE

Med vsemi zaposlenimi za določen delovni čas jih ima 75,2 % pričakovano stopnjo, 18 % jih ne dosega pričakovane stopnje, 6,8 % pa jih presega pričakovano stopnjo. Med vsemi zaposlenimi za nedoločen delovni čas jih ima 59,6 % pričakovano stopnjo, 24 % jih ne dosega pričakovane stopnje, 16,4 % pa jih presega pričakovano stopnjo.

Zaposleni za določen delovni čas dosegajo višje stopnje pri kompetencah **odnos do dela/sodelavcev, komunikativnost, sodelovanje, skrb za urejenost, tuji jeziki ter reševanje konfliktov**, pri kompetencah **odnos do gosta, podjetnost ter funkcionalno znanje in tehnične veščine** pa zaposleni za nedoločen delovni čas dosegajo boljše rezultate.

H2_5: Vrsta zaposlitve vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti v smislu, da tisti, ki so zaposleni za določen čas, dosegajo nižjo stopnjo kompetenc kot zaposleni za nedoločen čas.

To hipotezo glede na zgornje podatke ne moremo potrditi, saj tudi zaposleni za določen delovni čas imajo oz. presegajo pričakovane stopnje. Med zaposlenimi za določen delovni čas gre namreč za tiste, ki že vrsto let opravljajo to delo, vendar le v času visoke sezone. Tako kot to v podjetju vemo že v praksi, se je tudi analitično izkazalo, da med zaposlenimi za določen delovni čas in tistimi za nedoločen delovni čas ni vidne večje razlike pri doseganju posameznih kompetenc.

SPREMENLJIVKA 6: PRISOTNOST STIKA Z GOSTI

Med vsemi zaposlenimi, ki imajo stik z gosti jih ima 68,1 % pričakovano stopnjo, 20,7 % jih ne dosega pričakovane stopnje, 11,2 % pa jih presega pričakovano stopnjo. Med

vseml zaposlenimi, ki nimajo stika z gosti jih ima 60,5 % pričakovano stopnjo, 23,4 % jih ne dosega pričakovane stopnje, 16,1 % pa jih presega pričakovano stopnjo.

Zaposleni, ki imajo stik z gosti, imajo višje stopnje pri kompetencah **podjetnost, odnos do dela/sodelavcev, funkcionalno znanje in tehnične veščine, tuji jeziki ter reševanje konfliktov**, pri kompetencah **odnos do gosta, komunikativnost ter sodelovanje** pa dosegajo višje stopnje tisti, ki nimajo stika s turisti/gosti. Zelo majhna razlika je pri kompetenci **skrb za urejenost**.

H2_6: Prisotnost stika s turisti/gosti vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti v smislu, da tisti, ki imajo v svoje delo vključeno sodelovanje z okoljem, gosti, poslovnimi partnerji ipd., dosegajo višjo stopnjo kot tisti, ki so več ali manj vezani na določen delokrog. To hipotezo lahko potrdimo, saj velja za 5 od 9 kompetenc. Na tem mestu pa je potrebno poudariti, da je zaposlene, ki imajo stik z gosti, še potrebno izpopolnjevati na področju odnosa do gosta ter komunikativnosti, saj se s tem srečujejo vsakodnevno.

SPREMENLJIVKA 7: STOPNJA FORMALNE IZOBRAZBE

Med vsemi zaposlenimi, ki imajo IV. stopnjo formalne izobrazbe ali manj jih ima 64,7 % pričakovano stopnjo, 22,2 % jih ne dosega pričakovane stopnje, 13,1 % pa jih presega pričakovano stopnjo. Med vsemi zaposlenimi, ki imajo V. stopnjo formalne izobrazbe ali več, jih ima 69,2 % pričakovano stopnjo, 19,7 % jih ne dosega pričakovane stopnje, 11,1 % pa jih presega pričakovano stopnjo.

Zaposleni, ki imajo IV. stopnjo izobrazbe ali manj, imajo višje stopnje pri kompetencah **podjetnost, komunikativnost, funkcionalno znanje in tehnične veščine** ter **sodelovanje**, pri kompetencah **odnos do gosta, odnos do dela/sodelavcev, tuji jeziki** ter **reševanje konfliktov** pa dosegajo zaposleni, ki imajo V. stopnjo formalne izobrazbe ali več, višje stopnje. Pri kompetenci **skrb za urejenost** je razlika minimalna.

H2_7: Stopnja formalne izobrazbe vpliva na doseganje pričakovane oz. višje stopnje kompetentnosti v smislu, da zaposleni z višjo stopnjo formalne izobrazbe dosegajo višje stopnje kompetenc kot zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe. To hipotezo lahko za ta vzorec potrdimo le za določene kompetence, na splošno pa ne.

6.3 KOMENTARJI IN PRIPOROČILA ZA PRAKSO

Glede na rezultate, predstavljene v Tabeli 6.3, predlagam dodatna izpopolnjevanja in izobraževanja predvsem na področju **komunikativnosti, funkcionalnega znanja in tehničnih veščin, odnosu do dela/ sodelavcev in podjetnosti**, kar se tiče splošnih kompetenc, ter na področju **reševanja konfliktov**, kar se tiče generičnih kompetenc. Pri vseh teh so namreč vidna večja odstopanja v negativno smer, torej doseganje nižje stopnje od pričakovane.

Dandanes je v vse bolj konkurenčnem okolju bolj pomembno dodatno izobraževanje (t.j. vedeti, kako s stvarmi delati) kot pa učenje (t.j. vedeti, kako stvari delujejo). Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi oblikami izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki). Izobraževanje zaposlenih pomeni za podjetje pridobivanje novih spretnosti ter možnosti vsakega posameznika. Tako pridobljena znanja je potrebno v podjetju na zaposlene prenesti tako, da se poveča njihova sposobnost za inoviranje in za izvajanje pomembnih dejavnosti.

Tudi 172. člen Zakona o delovnih razmerjih govori, da ima delavec pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za delo na delovnem mestu ter ohranitve zaposlitve (ZDR 2006).

Pri **komunikativnosti** ima dobra polovica (59,4 %) zaposlenih pričakovano stopnjo, tretjina (34,3 %) pa jih ne dosega pričakovane stopnje. Le dva od zaposlenih (6,2 %) presegata pričakovano stopnjo. V ta namen predlagam dodatne delavnice z zaposlenimi na področju komunikacije. Komunikacija je v gostinskem poklicu zelo pomembna tako na področju komuniciranja med zaposlenimi kot tudi z okolico. Slaba komunikacija med posameznimi enotami podjetja je pogosto vzrok, ki pripelje do zapletov in nelagodnih situacij, ki navzven dajejo vtis o komunikacijski nepovezanosti zaposlenih v podjetju. Tu so pomembni kanali komuniciranja, ki pa jih morajo zaposleni znati uporabljati, saj le tako lahko delujejo. Pomembno je znati reševati nesporazume, ki nastajajo zaradi neustreznega oziroma pomanjkljivega komuniciranja. Pomemben je tudi način komunikacije s turisti/gosti, nastop pred njimi, zmožnost, da gostu ponudimo kar največ naših storitev in vendar na nevsiljiv način.

Konkretne možnosti izpopolnjevanja:

- delavnice na temo komunikativnosti,
- teambuildingi,
- učenje uporabe kanalov komuniciranja,
- nastopanje pred javnostjo,
- kratka pisna in ustna predstavitve novopridobljenih znanj svojemu delovnemu okolju.

Za kompetenco **funkcionalno znanje in tehnične veščine** ugotovimo, da ima dobra polovica (53,1 %) vzorca pričakovano stopnjo, slaba tretjina (28,1 %) jih ne dosega pričakovane stopnje, slaba petina (18,8 %) pa presega pričakovano stopnjo. Na eni strani so tisti, ki imajo več znanja in zato dosegajo višjo stopnjo, na drugi pa tisti, ki potrebujejo še dodatna izobraževanja na področju svojega dela. Ta kompetenca je namreč za kakovostne storitve izjemnega pomena in je vanjo potrebno veliko vlagati. S funkcionalnim znanjem, ki ni nujno pridobljeno s formalnim šolanjem, pridemo do kakovostnih storitev, ki si jih podjetje zagotovo želi. To pa je odskočna deska za dobro prepoznavnost podjetja v okolici. Dandanes morajo posamezniki stalno razvijati in nadgrajevati svoje strokovno znanje in veščine, pri svojem delu uporabljati trende, novosti, nove postopke dela. Samoiniciativnost jim da večjo dodano vrednost.

Konkretne možnosti izpopolnjevanja:

- udeležba na kuharskih tečajih, tečajih strežbe,
- izmenjava praks z drugimi podjetji, znotraj iste panoge,
- rotiranje med delovnimi mesti znotraj enote strežba/kuhinja, izvajanje nalog izven ozkega delokroga,
- sodelovanje na tekmovanjih,
- uvedba kroženja strokovne literature med zaposlenimi,
- obiski sejmov in razstav.

Tudi dograjevanje **odnosa do dela/sodelavcev** je pomembno za boljše doseganje poslovnih rezultatov v prihodnje; 65,6 % zaposlenih ima namreč pričakovano stopnjo, na drugi strani pa jih $\frac{1}{4}$ (25 %) ne dosega pričakovane stopnje, le slabih 10% (9,4 %) presega pričakovano stopnjo. Pomembno je, da zaposleni vedo, kaj se od njih zahteva in da to delo opravljajo v skladu s predpisi, standardi in seveda na določenem nivoju

kakovosti. Prav tako morajo biti zaposleni samoiniciativni, iskati morajo možnosti izboljšanja lastnega dela. To jim namreč daje motivacijo, delovni zagon.

Konkretne možnosti izpopolnjevanja:

- jasne interne informacije o zahtevah delovnega procesa,
- konstantno izobraževanje o standardih, ki se zahtevajo v delovnem procesu,
- teambuildingi,
- obiski sejmov in razstav.

Na področju **podjetnosti** ima velik odstotek zaposlenih pričakovano stopnjo (71,9 %), toda še vedno jih 21,9 % ne dosega pričakovane stopnje. Pričakovano stopnjo presega le 6,2 % zaposlenih. Vlaganje v to kompetenco je pomembno zaradi samega stroškovnega vidika. S to kompetenco pa zaposleni tudi sodelujejo na širšem področju poslovanja podjetja, ne le na gostinskem, pač pa na vseh poprodajnih aktivnostih. Pomembno je, da vsi zaposleni v podjetju poznajo celotno ponudbo podjetja. Glede na poznavanje zaposlenih in delovnega okolja lahko trdim, da je na tem področju potrebno storiti še veliko.

Konkretne možnosti izpopolnjevanja:

- povezovanje enot v podjetju, saj lahko le s sodelovanjem vseh enot dosežemo maksimalen učinek,
- informiranje vseh enot o novih produktih (intranet, interni časopis ipd.).

Podobna situacija kot pri podjetnosti se pojavi tudi na področju **reševanja konfliktov**; velik odstotek zaposlenih (78,1 %) ima pričakovano stopnjo, na drugi strani pa dobra petina (21,9 %) ne dosega pričakovane stopnje. Uspešno reševanje konfliktov predstavlja tudi priložnost za izboljšanje. V praksi velikokrat opazimo, da se šele takrat, ko se nekdo nad našo storitvijo pritoži, začne bolj vlagati v določene aktivnosti. Pomembno je, da se znamo s konfliktno situacijo (reklamacijo, pritožbo) spopasti in iskati konstruktivne rešitve, ki pa so obenem sprejemljive za vse strani. V konfliktnih situacijah je pomembno ostati miren, saj je to tudi odraz profesionalnosti.

Konkretne možnosti izpopolnjevanja:

- delavnice na temo uspešnega spopadanja s konfliktnimi situacijami, ustreznega reagiranja v takšnih situacijah,
- profesionalnost v konfliktnih situacijah.

Glede na rezultate v svoji raziskavi, ne morem na splošno povezati doseganje (nedoseganje, preseganje) stopenj zahtevane razvitosti z določenimi skupinami zaposlenih glede na posamezne spremenljivke (spol, vrsta izobrazbe, starost, dolžina zaposlitve, vrsta zaposlitve, stik s turisti/gosti, stopnja formalne izobrazbe). V ta namen je priporočljiva celovita obravnava posameznikov glede na rezultate v ocenjevalnih listih. Iz ocenjevalnih listov, ki dajejo oceno doseganja stopenj posameznih kompetenc za vsakega zaposlenega posebej, je namreč razvidno, v kateri smeri je potrebno posameznika dodatno usposablјati, izobraževati. S takim načinom bomo tudi dosegli najboljši rezultat, saj bomo posameznike usmerili na področja, kjer so šibki.

Kader na delovnih mestih v enoti gostinstvo je v podjetju Turizem KRAS, d. d. eden izmed ključnih kadrov. Za tak kader je še kako pomembna skrb za razvoj kadrov ter kadrovske politike, ki zagotavlja motivacijske dejavnike pri ohranjanju predanosti podjetju in uspešnem delu. Sistematičen pristop vključuje tudi posebne kadrovske načrte, kako obdržati najboljše kadre ter strateško naravnani kadrovski management.

7 ZAKLJUČEK

V pričujočem diplomskem delu sem se na teoretični ravni posvetila opredelitvam pojma *kompetenc*, ki jih navajajo različni domači in tuji avtorji. Definicije se od avtorja do avtorja razlikujejo, vseeno pa lahko sklepamo, da gre pri kompetencah za kombinacijo osebnostnih lastnosti, znanja in izkušenj.

Sledila je predstavitev podjetja Turizem KRAS, d. d., in sicer lastništvo, organizacija, struktura zaposlenih, poslanstvo, vizija in strateški cilji. Glede na to, da se diplomsko delo nanaša na ugotovitev kompetenc zaposlenih v enoti gostinstvo, je bilo potrebno podati sliko enote gostinstvo v podjetju Turizem KRAS, d. d. Na tem mestu sem tako predstavila organizacijsko strukturo, iz katere je razvidno, kam je umeščena enota gostinstvo. Ta se razdeli na enoto strežba in enoto kuhinja. Nadalje sem tudi predstavila klasifikacijo delovnih mest.

Glede na delavnice, ki smo jih v podjetju izvajali z zaposlenimi iz posameznih enot, nato predstavim način vzpostavitve kompetenčnega kataloga ter stopenj zahtevanih kompetenc za enoto gostinstvo.

V empiričnem delu diplomskega dela predstavim dejanske stopnje doseganja posameznih kompetenc. Te so razvidne iz ocenjevalnih listov, ki jih je izpolnil vodja gostinske dejavnosti, ko je na letnih razgovorih ugotavljal, katere kompetence imajo zaposleni v enoti gostinstvo razvite in na kakšni stopnji se nahajajo.

Ko sem te stopnje vnesla v tabelo, sem lahko ugotovila razlike med zahtevanimi stopnjami in dejanskimi stopnjami, ki jih imajo zaposleni. Te stopnje so izražene procentualno. Na ta način je bilo dokaj lahko ugotoviti, koliko odstotkov zaposlenih ima pričakovano stopnjo, koliko jih te stopnje ne dosega oziroma koliko jih to stopnjo presega. To sem najprej ugotovila za vse zaposlene hkrati in hkrati za vse kompetence.

V nadaljevanju me je zanimalo, ali je (ne)doseganje (preseganje) pričakovanih stopenj povezano z določenimi skupinami zaposlenih. V ta namen sem si izbrala 7 spremenljivk in po njih klasificirala zaposlene. Klasificirala sem jih glede na vsa delovna mesta in ne znotraj posameznih delovnih mest. Spet sem izvedla odstotkovno primerjavo doseganja pričakovanih stopenj. Rezultati so pokazali, da je doseganje pričakovanih stopenj v tem vzorcu zaposlenih z nekaterimi spremenljivkami povezano, z drugimi pa ne.

Glede na ugotovitve, pri katerih kompetencah prihaja do večjega odstopanja, sem na koncu podala konkretne rešitve, načine za izboljšanje stanja. Glede na poznavanje podjetja sem ugotavljam, da je večina teh rešitev v podjetju že na voljo, potrebno jih je le začeti pogosteje in skrbneje uporabljati.

8 LITERATURA

1. Bohlander, George in Scott Snell. 2004. *Managing human resources*. 13th edition. Manson: Thomson South-Western.
2. Bramming, Pia in Henrik Holt Larsen. 2000. Making sense of the drive for competence. V *Human resource management in Northern Europe: Trends, dilemmas and strategy*, ur. Chris Brewster in Henrik Holt Larsen, 66–88. UK: Blackwell Publishers.
3. Cerinšek, Gregor. 2007. *Inštrument prepoznavanja inovacijske kompetentnosti zaposlenih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Dessler, Gary, Nina Cole in Virginia Sutherland. 2005. *Human Resources Management in Canada*. 9th Canadian Edition. Toronto: Pearson – Prentice Hall.
5. Green, Paul C. 1999. *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
6. Gruban, Brane. 2003. *Zakaj kompetence (ni)so družboslovna znanstvena fantastika?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kompetence/index.print.html> (24. november 2009).
7. --- 2004. *Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso*. Dostopno prek: www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uvajanje-kompetenc/ (24. november 2009).
8. --- 2007. *Uvajanje modelov kompetenc*. Dostopno prek: <http://www.projektna-sola.eu/upload/Brane%20Guiban,%20ABC,%20Dialogos%20%20Uvajanje%20modelov%20kompetence.pdf> (24. november 2009).
9. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 1998. *Vodenje sodelavcev*. Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=162> (24. november 2009).
10. Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 29–48. Ljubljana: GV izobraževanje.
11. Kohont, Andrej in Ivan Svetlik. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 49–74. Ljubljana: GV izobraževanje.
12. Nelson, Richard. 2004. *Growing competence*. Dostopno prek: <http://www.nelsonconsulting.co.uk/news.php/2009/05/15/growing-competence-by-richard-nelson.html> (24. november 2009).
13. Pavlin, Samo. 2007. *Vloga znanja pri profesionalizaciji poklicev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

14. Perrenoud, Philippe. 2000. *Competences, langage et communication*. Dostopno prek: http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_11.html#H (24. november 2009)
15. Pezdirc, Marija Sonja, ur. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
16. Roberts, Gareth. 1997. *Recruitment and selection: A competency approach*. London: CIPD House, Camp road.
17. Sanchez, Ron. 2003. *Knowledge management and organizational competence*. Oxford: Oxford University press.
18. Slovenski inštitut za standardizacijo. Dostopno prek: <http://www.sist.si> (6. april 2009).
19. Spencer, L. M. in S. M. Spencer. 1993. *Competence at work. Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
20. Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 13-26. Ljubljana: GV Izobraževanje.
21. Trebar, Andrej. 2009. *ISO 9001:2000: Zahteve in komentar standarda*. Dostopno prek: <http://www2.arnes.si/~sspvjeme/ISO9001.pdf> (6. april 2009).
22. Turizem KRAS, destinacijski management, d. d. 2008a. *Letno poročilo*. Interno gradivo.
23. --- 2008b. *Priročnik za uporabo kompetenc*. Interno gradivo.
24. --- 2008c. *Sklep o spremembi Pravilnika o sistemizaciji delovnih mest in delovnih razmerij ter prilog v pravilniku*. Interno gradivo.
25. --- 2008č. *Delavnice z zaposlenimi*. Interno gradivo.
26. --- 2009. *Letni razgovori*. Interno gradivo.
27. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS, št. 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (24. november 2009).

9 PRILOGE

Priloga vključuje naslednje: Priloga A: Organizacijska struktura družbe Turizem KRAS, d. d. v letu 2008. Priloga B: Katalog delovnih mest za enoto kuhinja. Priloga C: Katalog delovnih mest za enoto strežba. Priloga Č: Kataloški listi splošnih kompetenc za enoto gostinstvo. Priloga D: Kataloški listi generičnih kompetenc za enoto gostinstvo. Priloga E: Vzorec ocenjevalnega lista, ki je bil pripomoček za ocenjevanje doseganja posameznih stopenj kompetenc. Priloga F: Delovni list: Splošne kompetence. Priloga G: Delovni list: Generične kompetence – gostinska dejavnost.

Priloga A: Organizacijska struktura družbe Turizem KRAS, d. d. v letu 2008

**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA
DRUŽBE TURIZEM KRAS, d. d.**

UPRAVA

UPRAVA	SISTEMIZIRANA DELOVNA MESTA
	glavni direktor/glavna direktorica

TURISTIČNE ZNAMENITOSTI

TURISTIČNE ZNAMENITOSTI	SISTEMIZIRANA DELOVNA MESTA
	strokovni/a direktor/ica turističnih znamenitosti
JAMSKI SISTEMI	strokovni/a vodja enote (organizator produkta)
PREDJAMSKI GRAD	VODNIŠKA SLUŽBA organizator/ka vodniške službe dežurni vodnik/vodnica
PARK VOJAŠKE ZGODOVINE	vodnik/vodnica pomožni vodnik/vodnica

TRŽNE DEJAVNOSTI

TRŽNE DEJAVNOSTI	SISTEMIZIRANA DELOVNA MESTA	
	Izvršilni/a direktor tržnih dejavnosti	
GOSTINSKE DEJAVNOSTI	vodja gostinskih dejavnosti	
	KUHINJA	STREŽBA
	organizator/organizatorica kuhinje glavni kuhar/glavna kuharica kuhinjski blagajnik/kuhinjska blagajničarka kuhar/kuharica kuharski pomočnik/kuharska pomočnica pomivalec posode/pomivalka posode	organizator/organizatorica strežbe glavni natakar/glavna natakarica natakar/natakarica skladiščnik/skladiščnica natakarski pomočnik/natakarska pomočnica
	TRGOVINSKE DEJAVNOSTI	vodja trgovinskih dejavnosti trgovinski/a poslovodja/poslovodkinja prodajalec/prodajalka
NASTANITVENE DEJAVNOSTI	vodja nastanitvenih dejavnosti receptor/receptorka hotelski gospodinjec/hotelska gospodinja čistilec sobar/čistilka sobarica	
PRIREDITVENE DEJAVNOSTI	vodja prireditvenih dejavnosti organizator/organizatorica dogodkov/prireditev	

SKUPNE SLUŽBE

SLUŽBE	SISTEMIZIRANA DELOVNA MESTA
SLUŽBA ZA ORGANIZACIJO IN RAZVOJ	pomočnik/ca glavnega direktorja za organizacijo in razvoj strokovni sodelavec/strokovna sodelavka
SLUŽBA ZA FINANCE IN RAČUNOVODSTVO	pomočnik/ca glavnega direktorja za finance in računovodstvo strokovni sodelavec/strokovna sodelavka finančni referent/finančna referentka
SLUŽBA ZA INVESTICIJE IN VZDRŽEVANJE (Tekoče vzdrževanje, Tehnična skupina)	pomočnik/ca glavnega direktorja za investicije in vzdrževanje organizator/organizatorka (tekočega vzdrževanja, tehnične skupine) voznik/voznica vzdrževalec/vzdrževalka tehnični delavec/delavka

TRŽENJE

TRŽENJE	SISTEMIZIRANA DELOVNA MESTA
	direktor/ica trženja
SLUŽBA ZA TRŽENJE (Promocija, Rezervacije, Vstopnina)	strokovni sodelavec/strokovna sodelavka organizator/organizatorka (promocije, rezervacij, vstopnine) prodajni referent/prodajna referentka blagajnik/blagajničarka

Vir: Turizem KRAS, d. d. (2008a).

Priloga B: Katalog delovnih mest za enoto kuhinja

Delovno mesto	Strokovna izobrazba	Znanje jezikov	Delovne izkušnje	Poskusno delo
Organizator/ organizatorka kuhinje	V. ali VI. stopnja gostinske, živilske, mesarske, kuharske, slaščičarske, pekarske ali druge ustrezne smeri	Pogovorno znanje slovenskega jezika in poznavanje ustreznih osnovnih fraz svetovnih tujih jezikov (ITA, ANG, NEM)	Predvidoma 2 leti na primerljivih delovnih mestih	Po oceni posloводства, največ 3 mesece
Glavni kuhar/ glavna kuharica	V. stopnja gostinske, živilske, mesarske, kuharske, slaščičarske, pekarske ali druge ustrezne smeri, alternativno IV. stopnja + 3 leta delovnih izkušenj na delovnem mestu kuhar	Pogovorno znanje slovenskega jezika in poznavanje ustreznih osnovnih fraz svetovnih tujih jezikov (ITA, ANG, NEM)	2 leti oz. 3 leta s IV. stopnjo izobrazbe	Po oceni posloводства, največ 3 mesece
Kuhinjski blagajnik/ kuhinjska blagajničarka				
Kuhar/ kuharica	IV. stopnja gostinske, živilske, mesarske, kuharske, slaščičarske, pekarske ali druge ustrezne smeri	Pogovorno znanje slovenskega jezika	Predvidoma 1 leto	Po oceni posloводства, največ 2 meseca
Kuharski pomočnik/ kuharska pomočnica				
Pomivalec posode/ pomivalka posode	II. ali III. stopnja	Pogovorno znanje slovenskega jezika	Predvidoma 6 mesecev	Po oceni posloводства, 1 mesec

Vir: Turizem KRAS, d. d. (2008a).

Priloga C: Katalog delovnih mest za enoto strežba

Delovno mesto	Strokovna izobrazba	Znanje jezikov	Delovne izkušnje	Poskusno delo
Organizator/ organizatorka strežbe	V. ali VI. stopnja gostinske, turistične, natakarske, gostinsko – turistične, ekonomske ali druge ustrezne smeri	dobro znanje slovenskega in pogovorno znanje vsaj svetovnih tujih jezikov (ITA, ANG, NEM), poznavanje ustreznih osnovnih fraz negovornega svetovnega tujega jezika	Predvidoma 2 leti na primerljivih delovnih mestih	Po oceni posloводства, največ 3 mesece
Glavni natakar/ glavna natakarica	V. stopnja gostinske, natakarske, turistične, gostinsko – turistične ali druge ustrezne smeri, alternativno IV. stopnja + 3 leta delovnih izkušenj na delovnem mestu natakar	Dobro znanje slovenskega in pogovorno znanje vsaj dveh svetovnih tujih jezikov (ITA, ANG, NEM), poznavanje osnovnih fraz negovornega svetovnega tujega jezika	2 leti oz. 3 leta s IV. stopnjo izobrazbe	Po oceni posloводства, največ 3 mesece
Natakar/ natakarica	IV. stopnja gostinske, natakarske, turistične, gostinsko – turistične ali druge ustrezne smeri	dobro znanje slovenskega in pogovorno znanje vsaj dveh svetovnih tujih jezikov (ITA, ANG, NEM), poznavanje osnovnih fraz negovornega svetovnega tujega jezika	Predvidoma 1 leto	Po oceni posloводства, največ 2 meseca
Skladiščnik / skadiščnica				
Natakarski pomočnik / natakarska pomočnica				

Vir: Turizem KRAS, d. d. (2008a).

Priloga Č: Kataloški listi splošnih kompetenc

Raven kompetence: SPLOŠNA	
Naziv: ODNOS DO GOSTA	
<p>Opis kompetence: V stiku z gosti je uglajen, vljuden, prijazen, nasmejan, gostoljuben. Gostu daje občutek, da je zaželen. Pridobiva informacije s strani gostov in jih uporablja za izboljšanje storitev, produktov. Gostu posreduje ustrezne informacije. Posveča se željam in pričakovanjem gostov. Pozoren je na gostovo vedenje. Gosta ne pusti čakati. Pozorno posluša. S kvaliteto svojega dela prispeva k zadovoljstvu gostov. V primeru reklamacij ustrezno odreagira in poskuša odpravljati napake. Pri svojem delu upošteva različnost gostov in se jim prilagaja. Gostu nudi storitev sorazmerno z vrednostjo/ceno. Nadzoruje svoje razpoloženje. Zaupa v kakovost svojega dela. Skrbi za osebno urejenost. Varuje gostovo zasebnost. Odkrito se zavzema za rešitev gostovega problema, ponudi pomoč. Pozna navade in običaje posameznih kulturnih okolij, je pozoren nanje in jih upošteva pri svojem delu.</p>	
<p>Vedenjski stil – indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posveča se pričakovanjem in željam odjemalcev glede na prepoznavne značilnosti. • Pridobiva informacije iz prve roke in jih uporablja za izboljšanje produktov in storitev. • Zbira, analizira in odpravlja vzroke reklamacij – ustrezno in pravočasno odreagira na reklamacije. • S svojim delom prispeva k zadovoljstvu zunanjih odjemalcev. • Je vljuden in prijazen, gostu daje občutek, da je zaželen, vedno pozdravi gosta. • Je toleranten do drugačnosti. • Ustvarja in ohranja dobre odnose s turisti/gosti, si pridobiva njihovo zaupanje in spoštovanje. • Zna prepoznati potrebe gosta in ga usmeriti k nakupu – je proaktiven. • Gostu ponudi sorazmerno z vrednostjo/ceno. • Pozoren je na navade in običaje gostov različnih kulturnih okolij in jih upošteva pri delu. • Je toleranten do drugačnost. 	<p>Vedenjski stil – kontraindikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je nevljuden, neprijazen, gosta pusti čakati. • Ne upošteva želja gostov. • Neustrezno reagira na pritožbe gostov. • Nima informacij (jih ne pridobi), ne zna svetovati, usmerjati goste. • Z načinom svojega dela prispeva k nezadovoljstvu gostov in povzroča pritožbe. • Je netoleranten do drugačnosti, do gostov iz različnih kulturnih okolij. • Ne potrudi se, da bi bolj podrobno spoznal gostove želje. • Ne ponudi 'standardne' storitve, za katero gost plača. • Nemarnost pri uporabi jezika. • Ne upošteva kulturnih navad, jih ne pozna, je netoleranten do drugačnosti.
<p>Posledice:</p> <p>Povečano št. reklamacij, nezadovoljstvo gostov, upad št. gostov, zniževanje prihodka, negativen ugled organizacije v okolju.</p>	<p>Načini za ugotovitev kompetentnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Kako ocenjujete vaše vsakodnevne kontakte z gosti? Kakšne so bile prednosti pri tem? Kakšne slabosti? * Kakšne informacije ste pridobivali s strani gostov? Kako ste z njimi ravnali, komu ste jih posredovali? * Na kakšen način ste prepoznavali želje in pričakovanja gostov? Kaj ste običajno naredili, ko so vam gosti izrazili svoje želje? Kaj ste naredili v primeru posebnih (nestandardnih) želja gostov? * Kakšne standarde ste si oblikovali za delo z gosti? * Na kakšne načine ste do sedaj izboljševali

	<p>svoje delo v odnosu do gosta? Kaj ste pri tem potrebovali? Kje se vam je zataknilo?</p> <p>* Opišite primer, ko ste imeli težave, kako se prilagoditi zahtevam gostov.</p> <p>*Katere zahteve in želje gostov so se vam zdele neupravičene glede na vrednost/ceno? Katere ste morali zavrniti?</p> <p>* Kaj naredite, ko pride do pritožb ali reklamacij?</p>
--	--

Ni razvito	V stiku z gosti je nevljuden, neprijazen, gosta pusti čakati. Nikoli se ne zanima za informacije posredovane s strani gostov. Gostu ne posreduje ustreznih informacij. Sam nikoli ne poskrbi, da bi bil obveščen o aktualni ponudbi. Ne upošteva mnenj, pričakovanj in želja gostov. Se sploh ne trudi prilagajati gostom. Ne meni se za njihove pritožbe ali pa jih obravnava neustrezno (aroganten). V stiku z gosti se kaže njegova netolerantnost do drugačnosti. Pri gostih povzroča nezadovoljstvo. Pritožbe nad njegovim delom s strani gostov so pogoste.
Osnovno	V stiku z gosti je običajno vljuden in prijazen, se še zgodi, da kdaj pusti gosta čakati in pristopi na neustrezen način. Je pa že bolj pozoren na informacije s strani gostov. Zgolj posluša in čaka predloge gostov. Še zmeraj se v glavnem drži navodil nadrejenega, dodatnega napa za želje gostov ne izkazuje v večji meri. Pritožbe gostov še zmeraj obravnava neustrezno.
Dobro	Večinoma je vljuden, prijazen in nasmejan. Pridobiva informacije s strani gostov in jih uporablja za predloge izboljšav storitev, produktov. Gostu večinoma posreduje ustrezne informacije. Dobro razume, kaj gosti želijo, in večinoma je njegova reakcija, kot je pričakovano. V ravnanju s pritožbami je korekten, jih že obravnava bolj osebno, pri reklamacijah se osebno zavzame in odpravlja vzroke reklamacij. Občasno ga tudi gosti pohvalijo.
Visoko	V stikih z gosti je vedno vljuden in prijazen, vsakega gosta ob sprejemu in odhodu pozdravi z nasmehom. Stalno spremlja, zelo dobro razume in se zna prilagajati pričakovanjem in željam gostov. Aktivno išče informacije pri gostih, v zvezi s storitvami/produkti. Gostu posreduje ažurne in ustrezne informacije. Razen pričakovane – standardne storitve se že zanima za posebna pričakovanja in želje gostov ter se, v okviru možnosti, aktivno angažira, da bi jih čim bolje in čim prej zadovoljil. Ob tem skrbi, da gostu nudi storitev sorazmerno z vrednostjo/ceno. Skrbi za zadovoljstvo gostov. Gostu daje občutek, da je zaželen. Pri svojem delu upošteva različnost gostov in se jim prilagaja. V primeru pritožb/reklamacij gostov ustrezno odreagira, njihove pritožbe obravnava ažurno in učinkovito. Pri reklamacijah prevzema polno odgovornost. Pohvale s strani gostov so pogoste. Pogosto je že prisoten osebni pristop, ki navduši gosta.
Izjemno	Stalno prepoznava želje in pričakovanja gostov. V popolnosti razume njihova pričakovanja in želje. Išče informacije, da bi gostu ponudil kvalitetno storitev, skladno s pričakovanji in željami. Tudi druge sodelavce usmerja k iskanju informacij ali jim le-te sam posreduje. Pri gostih ustvarja nove potrebe. K takemu načinu ravnanja z gosti nagovarja tudi druge. Vedno se trudi gostu dajati občutek, da je zaželen. Veliko pozornosti namenja zadovoljstvu gostov, vedno ga povpraša o zadovoljstvu s storitvijo/produktom. Spremlja pritožbe in reklamacije posameznih gostov ter spodbuja hitro in učinkovito reševanje pritožb v njihovo dobrobit. Nanj se lahko vedno zanesemo, je vzor ali mentor tudi za druge sodelavce. Gosta z osebnim pristopom vedno navduši in pogosto presega s svojo izvedbo pričakovanja gostov. Zna predvideti vrzeli med pričakovanjem gosta in dejansko kakovostjo storitve in jih skuša zapolniti.

Raven kompetence: SPLOŠNA**Naziv: PODJETNOST****Opis kompetence**

Dobro pozna ponudbo, storitve, produkte svoje organizacije. Je promotor stroke in celotne ponudbe organizacije. V okviru svojega delokroga spremlja novosti, daje predloge za spremembe, izboljšave. V okviru svojega delokroga deluje kot skrben gospodar (racionalna raba virov: čas, sredstva, surovine, viri ...). Išče, nadgrajuje, povezuje, raziskuje, vnaša izboljšave. Pri izvajanju svojega dela upošteva različne vidike: sodelavce, oddelek, organizacijo in deluje v skupno korist vseh. Je ustvarjalen in inovativen. Je samoiniciativen. Zna videti priložnosti.

Vedenjski stil – indikator:

- Sam poskrbi, da je seznanjen z informacijami, pomembnimi za ustrezno ponujanje storitev.
- Racionalnost v rabi virov.
- V okviru svojega delokroga in možnosti usmerja k (po)prodajnim aktivnostim.
- Daje ideje, predloge za izboljšave, sodeluje pri uresničevanju idej.
- Upošteva stroko(e), iskanje sinergije med strokami, pri novih projektih, storitvah, spremembah.
- Na novosti zna pogledati iz ptičje perspektive.
- Deluje v skupno korist.

Vedenjski stil – kontraindikator:

- Ne zanima se za ponudbo, storitve, produkte organizacije, novosti v ponudbi.
- Ne spremlja novosti v okviru svoje stroke.
- Pri rabi virov je neracionalen, ne ravna po načelu 'dobrega gospodarja'.
- Ne daje idej in predlogov za izboljšanje storitev, produktov organizacije.
- Pri delu ne upošteva stroke, ni interdisciplinarno naravnani – ne zanimajo ga spoznanja drugih strok, pri novih projektih in vpeljavi sprememb jih ne upošteva.
- Ne povezuje, gleda samo iz svoje vloge.
- Ne spodbuja gostov za dodatni nakup.

Posledice:

Upadanja ugleda organizacije, slabi odnosi z gosti in sodelavci, upad števila gostov in obiskovalcev, zniževanje prihodka, slabši poslovni rezultati, povečanje stroškov, neuvajanje izboljšav, novih storitev/produktov, nižanje konkurenčne prednosti

Vprašanja za ugotavljanje kompetentnosti:

- * Na kakšne načine iščete informacije? Katerih virov se poslužujete za ustrezno usmerjanje gostov k nakupu?
- * Na kakšne načine promovirate celotno ponudbo organizacije? Navedite konkretne primere.
- * Koliko in katere predloge za spremembe, izboljšave v okviru svojega delokroga ste dali?
- * Kje v okviru svojih nalog vidite možnost spodbujanja prodaje? Kako izvajate te naloge?
- * Na kakšen način ste do sedaj izboljševali svoje delo? Kaj ste pri tem potrebovali? Kje in zakaj se vam je zataknilo?
- * Kako se kaže vaše ravnanje v skladu z načeli 'dobrega gospodarja'? Navedite konkretne primere. Ste bili v situaciji, ko ste pri sodelavcu opazili 'negospodarno' ravnanje? Kaj ste storili? Kakšen je bil odziv?
- * Kje vidite možnosti obvladovanja stroškov v okviru vašega delokroga?

Ni razvito

Ne išče novih poslovnih priložnosti ali informacij, povezanih s ponudbo, storitvami oz. produkti organizacije, da bi gosta usmerjal k nakupu. Informacij ne pridobiva pravočasno. Nikoli ne daje predlogov za izboljšave, zgolj opazuje druge. Je pasiven. Neracionalno uporablja vire. Vedno povečuje stroške zaradi neustrezne

	izrabe sredstev za delo ali virov za delo. Ne spremlja novosti in ne daje idej, niti ne sodeluje pri uresničevanju idej.
Osnovno	Še zmeraj ne išče novih poslovnih priložnosti, povezanih z gosti, je pa že bolj pozoren na informacije, ki jih pridobiva in posreduje gostom. Njegove kapacitete za izboljšanje njegovega dela so omejene. Predloge daje zgolj takrat, kadar se to od njega izrecno pričakuje. Novosti so redke. Občasno še povzroča nepotrebne stroške zaradi neustrezne izrabe sredstev ali virov za delo.
Dobro	Večinoma sam išče informacije za usmerjanje gostov in na podlagi tega tudi nove poslovne priložnosti za usmerjanje gostov k nakupu, kolikor je to v njegovi moči. Dobro razume, kaj gosti želijo. Občasno že daje predloge za izboljšave v svojem delovnem področju. Vire večinoma racionalno izrablja. Ne povzroča nepotrebni ali dodatnih stroškov.
Visoko	Aktivno išče informacije in jih posreduje gostom. Sam poskrbi, da je seznanjen z informacijami, pomembnimi za usmerjanje gosta k nakupu. Vedno teži k izboljšavam lastnega dela, produktov, vloge sodelavcev, poslovnega procesa. Spremlja novosti in nadgrajuje svoje znanje, uvaja nove storitve. Se tudi dodatno izobražuje z namenom izboljševanja. Redno sodeluje v procesu izboljševanja tako v svojem delokrogu kot tudi širše. Racionalno izrablja vire in sredstva za delo. Več lahko naredi z manj, vpliva na zniževanje stroškov.
Izjemno	Išče nove poslovne priložnosti in k temu nagovarja še druge. Vedno je v pripravljenosti in na voljo gostom za informacije, ki jih potrebuje o storitvah, produktih in dejavnosti organizacije ter jih aktivno išče. Vedno se trudi goste usmerjati k nakupu in pri njih spodbuja povpraševanje po storitvah oz. produktih, ki sprva gosta niso zanimale. S tem je vzgled tudi sodelavcem. Išče in izvaja načine izboljševanja – nove rešitve, postopke, storitve, aktivnosti. Predlogi izboljšav so pogosto usmerjeni k strateškim izboljšavam procesov/produktov. Zelo racionalno izrablja vire in sredstva za delo. Več in enako kvalitetno lahko naredi z manj, vedno vpliva na zniževanje stroškov. Optimira delovne naloge. V problemih vidi izzive/priložnosti.

Raven kompetence: SPLOŠNA**Naziv: ODNOS DO DELA IN SODELAVCEV****Opis kompetence:**

Dobro pozna pričakovanja svojega delovnega mesta in cilje, ki jih mora dosegati. Pri delovnih nalogah ravna skladno z navodili, normami, pravili stroke in standardi. Sam sodeluje pri oblikovanju lastnih ciljev in spremlja njihovo uresničevanje. Pri svojem delu dosega različne vidike kakovosti: čas, kvaliteta naloge, učinkovitost, zadovoljstvo uporabnikov. Napake prepozna in jih pravočasno odpravlja in ne ponavlja. Pri izvajanju nalog je samostojen, občasno preverja ustreznost. Išče možnosti izboljšanja lastnega dela, prenaša dobre prakse v svoj delokrog. Prevzema odgovornost za svoje naloge. Je vesten, natančen. Je spoštljiv do organizacije, lastnega dela in dela drugih. Ne povzroča namerno škode ali spodbuja konflikte. Skrbi za delovno opremo, pravilno uporablja sredstva za delo, urejenost delovnega prostora/okolja, redoljubnost (v smislu dela). Deluje v skladu s pravili, zakoni in predpisi. Zanesljivost: naloge, za katere je zadolžen, opravi pravočasno. Pri svojem delu varuje zaupne informacije (lastniške, poslovne, o dobaviteljih in odjemalcih, o sodelavcih).

Vedenjski stil – indikator:

- Pozna cilje in s svojim delom prispeva k doseganju ciljev oddelka/organizacije.
- Spremlja doseganje ciljev.
- Pozna in dosega visoko kvaliteto pri delovnih zadolžitvah skladno z delovnimi navodili in standardi.
- Pri svojem delu upošteva različne vidike kakovosti (čas, strokovne zahteve, standardi kvalitete, stroški).
- Ne dela napak (ustaljene naloge ...) ali jih hitro odpravlja.
- Je samostojen pri delu, natančen, vesten.
- Je samoiniciativen, sam razmišlja o svojih nalogah, ne potrebuje vedno navodila.
- Išče in predlaga načine, kako izboljšati svoje delo.
- Za izvedbo nalog prevzema odgovornost.
- Ima spoštljiv odnos do lastnega dela in dela drugih.
- Ne zamuja in je pripravljen na dodatno delo, če je potrebno, se odzove in začne z opravljanjem nalog, ki se sproti pojavljajo.
- Pravočasno reagira in prosi za pomoč, če se znajde v težavni situaciji.
- Vse zadolžitve in naloge opravi pravočasno, a kvalitetno.
- Ima spoštljiv in toleranten odnos do sodelavcev, se vključuje v kolektiv.

Vedenjski stil – kontraindikator:

- Ne pozna pričakovanj in ciljev delovnega mesta/oddelka.
- Ne dela v skladu z navodili in predpisi, pravili stroke in standardi.
- Kvaliteta dela je slaba.
- Je malomaren.
- Ne pripravi se za opravljanje nalog.
- Delo opravlja površno, nepopolno.
- Ponavlja napake.
- Pogosto ga je potrebno opominjati.
- Povzroča nezadovoljstvo pri sodelavcih.
- Zamuja, rokov se ne drži, naloge niso pravočasno opravljene.
- Ne drži se dogovorov.
- Njegovo delo mora nadrejeni stalno nadzorovati.
- Zavrača dodatna dela.
- Ni pripravljen ostajati dalj časa, če narava dela to zahteva.
- Malomarno ravna z delovnimi sredstvi in drugo opremo, povzroča škodo.
- Slabi odnosi s sodelavci.
- Je izključen iz kolektiva.

<p>Posledice:</p> <p>Upadanje kvalitete dela, storitev, produktov, upad prodaje, nedoseganje ciljev, nezadovoljstvo notranjih in zunanjih odjemalcev, zamude, konflikti v timu, med oddelki, slabi medosebni odnosi, težave pri organizaciji dela,</p>	<p>Načini za ugotovitev kompetentnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> * V kolikšni meri dosegate zahtevane cilje? Kje naletite na težave? * Kdaj se je zgodilo, da vaši sodelavci/nadrejeni niso bili zadovoljni z vašo izvedbo? Opišite situacijo! * Katere naloge samostojno izvajate? Katere ne? Zakaj? * V katerih primerih najpogosteje prihaja do napak pri vašem delu? Kateri so vzroki za to? * Koliko predlogov za izboljšave ste dali? Kakšni so bili odzivi? Koliko tega se je uresničilo? * Opišite primer zadnje izboljšave! * Se je kdaj zgodilo, da naloge niste uspeli pravočasno opraviti? V kakšnih okoliščinah se je dogajalo, da ste zamudili roke? Kaj je bil vzrok za to? Kakšne so bile posledice, ko niste dosegli roka?
---	---

Ni razvito	Napake pri delu so pogoste. Vedno zamuja z nalogami. Vedno se ravna po znanem in preizkušenem. Ne vidi potrebe po izboljšanju kvalitete svojega dela. Nikoli ne daje predlogov za izboljšave, zgolj opazuje druge. Je pasiven. Potrebna je stalna kontrola. Pogosto s svojim vedenjem povzroča konflikte s sodelavci, sodelovanje je slabo. Stalno zavrača vsa navodila. Ne deluje kot član kolektiva. Pogosto netoleranten do drugih.
Osnovno	Napake pri delu so občasne. Občasno zamuja z nalogami. Izboljšuje se predvsem tedaj, ko to od njega zahteva trenutna situacija ali nadrejeni. Njegove kapacitete za izboljšanje kvalitete njegovega dela so omejene. Predloge daje zgolj takrat, kadar se to od njega izrecno pričakuje. Novosti so redke. Potrebna je pogosta kontrola. S svojim vedenjem povzroča konflikte s sodelavci, sodelovanje je redko. Pogosto je netoleranten do drugih sodelavcev. Občasno zavrača dodatne naloge, delo preko rednega časa. Se ne prilagaja naravi dela.
Dobro	Napake pri delu so bolj izjema. Zamude z delovnimi nalogami so redke. Sam zazna področja, kjer mora izboljšati svoje delo. Občasno izboljšuje svoje delo z vseh vidikov (tehničnega, organizacijskega, procesnega, medosebnega). Motiv za nenehnim izpopolnjevanjem postaja notranji interes. Občasno že daje predloge za izboljšave v svojem delovnem področju. Kontrola dela je redko potrebna. Je dokaj prilagodljiv in pripravljen za dodatno delo, če je to potrebno. Je večinoma v dobrih odnosih s sodelavci, konflikti so redki. Kaže empatijo do sodelavcev, pomaga.
Visoko	Izvedba delovnih nalog je odlična. Nikoli ne zamuja, napake so redka izjema. Uporablja visoke standarde in zahteve kakovosti. Pogosto teži k izboljšavam svojega dela, izdelka, vloge, sodelavcev, poslovnega procesa. Spremlja novosti in nadgrajuje svoje znanje. Se tudi dodatno izobražuje z namenom izboljševanja. Redno sodeluje v procesu izboljševanja tako v svojem delokrogu kot tudi širše. Naloge izvaja skladno s pričakovanji, občasno jih že presega. Je zelo samostojen, kontrola praktično ni potrebna. Odnosi s sodelavci so dobri. Praktično ne povzroča konfliktov, ima vzpostavljene dobre odnose tako znotraj kot izven oddelka. Deluje kot član kolektiva, pomaga, razume sodelavce, se po potrebi tudi sam prilagodi drugim.
Izjemno	V vseh vidikih stremi k odličnosti dela. Se pogosto dodatno izobražuje. Stalno išče načine, kako izboljšati kvaliteto svojega dela in dela širše in vpliva še na druge. Je vzor za stalno izboljševanje v organizaciji in izven nje. Predlogi izboljšav so pogosto usmerjeni k strateškim izboljšavam procesov, produktov. Pogosto kontrolira delo drugih sodelavcev. Daje napotke in usmeritve za delovne naloge. Preverja kvaliteto dela drugih. Opozarja ali odpravlja napake tudi drugih. Je mentor. Gradi in ohranja dobre odnose s sodelavci in drugimi odjemalci, druge spodbuja h graditvi dobrih odnosov znotraj in izven kolektiva. Je povezovalni člen v kolektivu.

Raven kompetence: SPLOŠNA**Naziv: KOMUNIKATIVNOST****Opis kompetence**

Pozna in izvaja načela učinkovite komunikacije. Učinkovito komunicira z različnimi javnostmi (notranja in zunanja). Jasno izraža svoje misli, pričakovanja, želje, informacije. Zna oblikovati jasna in jedrnata sporočila v različnih oblikah in stilih. Še posebej v komunikaciji z gosti zna smiselno spraševati, gosta posluša in na ustrezen način posreduje zaželeno informacije. Je pozoren in aktiven poslušalec, je potrpežljiv pri poslušanju drugih. Lahko natančno povzame mnenje drugih, četudi se z njim ne strinja. Je izrazit in energičen v komunikacijskem procesu. Pozna in uporablja različne kanale komuniciranja. Je nevsiljiv in topel v medosebnih odnosih. Dobro zna razreševati nesporazume, ki nastajajo zaradi neustreznega komuniciranja.

Vedenjski stil – indikator:

- Učinkovito uporablja verbalno in neverbalno komunikacijo.
- Zna smiselno spraševati, odgovarjati (ponujati), poslušati.
- Stalno pripravljen posredovati informacije, usluge, storitve.
- Komunicira (se osnovno sporazumeva) tudi v tujih jezikih.
- Zmožnost komuniciranja tudi v kritičnih situacijah – reklamacije.
- Lahko natančno povzame mnenje drugih, četudi se z njim ne strinja (potvarjanje informacij).
- Je diskreten.
- Z gosti komunicira v pravi meri.
- Kultura komunikacije – vljudno, spoštovanje sogovornika, se ne spušča na osebni nivo, način, kako sporoča - ravna v skladu s poslovnim bontonom.
- Vzpostavlja dialog.
- Rešuje probleme pri organizaciji in izvajanju nalog skupaj s sodelavci.
- Zna izbrati ustrezen način komunikacije pri reševanju problemov.

Vedenjski stil – kontraindikator:

- Nejasen v sporočanju.
- Govori eno, dela drugo.
- Sogovorniki ga ne razumejo.
- Je pasiven.
- Govori samo, ko ga vprašajo.
- Ne posluša.
- Si ne zapomni.
- Nerazumljivo se izraža.
- Ima težave pri komuniciranju v tujih jezikih.
- Nevljudno in nespoštljivo komunicira s sogovorniki.
- Ne upošteva diskretnosti.
- V primeru pritožb in reklamacij se odziva in komunicira neustrezno.
- Skače v besedo, prekinja sogovornika.
- Napačno povzema slišano.

<p>Posledice:</p> <p>Delovni stres, slabi odnosi ali nesporazumi s sodelavci in gosti, porajanje medosebnih konfliktov, nezadovoljstvo ali izgubljanje gostov, pritožbe, slabši poslovni rezultati, nejasnost navodil za delo, slabo timsko in projektno delo.</p>	<p>Načini za ugotovitev kompetentnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> * V kakšni meri se kaže vaša komunikativnost pri opravljanju dela? Opišite s primeri. * Kako razvite so vaše komunikacijske veščine, če se primerjate s sodelavci? Kako to veste, s čim lahko to dokažete? Kje ste pridobili ta znanja? * Kako vas drugi ocenjujejo glede vašega nastopa in retorike? * Kako večji ste komuniciranja v tujih jezikih? Katerih in na kakšni stopnji (osnovno, dobro, odlično)? Kaj bi bilo potrebno izboljšati?
---	--

Ni razvito	Je zaprt in nekomunikativen. Nima razvitih komunikacijskih spretnosti, niti ne zna reševati konfliktov. Pogosto se nerazumljivo izraža. Ne posluša. Informacije napačno razume. Ne zna se sporazumevati v tujih jezikih. Ne upošteva diskretnosti. Skače v besedo, prekinja sogovornika.
Osnovno	Je še zmeraj bolj zadržan. Kot govornik je še dokaj negotov. Kar dobro pa posreduje informacije in navodila notranjim in zunanjim odjemalcem, čeprav komunikacijske veščine še ne izstopajo. Zmožen je reševanja blažjih konfliktov. Občasno še napačno interpretira informacije. Občasno ne posluša. Se še občasno neustrezno izraža, prekinja sogovornika.
Dobro	Je primerno odprt do drugih, pogosto si zna goste oz. sogovornike pridobiti na svojo stran. Gradi na komunikacijskem dialogu. Jasno in razumljivo posreduje navodila in informacije sogovornikom ter je kar soliden govornik. Je soliden poslušalec. Ne skače v besedo. Ustrezno interpretira informacije. Uporablja sogovornikom ustrezen stil komuniciranja. Se zna prilagoditi različnim komunikacijskim situacijam.
Visoko	Je zelo odprt do sogovornikov. Vselej si zna pridobiti naklonjenost drugih. Gostom zelo učinkovito posreduje informacije in navodila, skoraj nikoli zaradi tega ne prihaja do nesporazumov. Je odličen poslušalec. Dober retorik. Verbalna in neverbalna komunikacija je skladna. Tudi ustrezno interpretira neverbalno komunikacijo. Preverja razumljivost svojih sporočil pri drugih. Njegova kultura komunikacije je na visokem nivoju – vedno je vljuden in spoštljiv do sogovornika, se ne spušča na osebni nivo, v konfliktnih situacijah ostaja miren. Upošteva diskretnost. Gosta se sposoben obravnavati kot individuma.
Izjemno	Zelo se zanima za druge ljudi. Ima karizmo in si zmeraj pridobi naklonjenost drugih. Vpliva že na strateško komuniciranje z zaposlenimi (posredovanje vrednot, vizije, učinkovita uporaba in izboljševanja kanalov komuniciranja itd.) kot tudi izven organizacije. Njegove komunikacijske veščine so izjemne. Obvlada retorične spretnosti. Stalno preverja razumljivost svojih sporočil. Razumljivo komunicira z različnimi nivoji in ciljnim javnostmi. Zapletene stvari zna povedati tako, da ga vsak razume. Pogosto deluje kot tolmač za sodelavce. Vedno gradi na dialogu. Komunikacijski stil zna prilagoditi sogovorniku. Obvlada in uporablja sposobnost empatije (vživljanja v drugega).

Raven kompetence: SPLOŠNA

Naziv: FUNKCIONALNO ZNANJE IN TEHNIČNE VEŠČINE

Opis kompetence

Izkazuje ustrezno strokovno znanje za izvajanje nalog svojega delokroga. Usmerjen je v stalno pridobivanje, razvoj in nadgradnjo strokovnega znanja in veščin za delo. Sam daje pobude za pridobivanje dodatnega znanja. Pridobljeno znanje učinkovito prenaša v prakso in na druge sodelavce. Spremlja in pri delu uporablja trende, novosti svoje stroke. Iz lastnih kompetenc razvija nova znanja, veščine, storitve, produkte. Uči se iz napak, dobrih praks sodelavcev in strokovne javnosti. Usmerjen je v večopravnost, sposoben je izvajati tudi naloge izven ozkega kroga delokroga. Je samoiniciativen in vpeljuje nove postopke, metode dela, da bi olajšal delo ali prispeval k večji dodani vrednosti.

Vedenjski stil – indikator:

- Ima funkcionalno znanje in tehnične veščine za opravljanje delovnih nalog na višji stopnji zahtevnosti.
- Je ustrezno usposobljen za opravljanje večjega segmenta delovnih nalog.
- Teži k večopravnosti, a je strokovnjak na svojem področju.
- Razvija in nadgrajuje svoje znanje in razvija veščine.
- Povezuje različne vidike znanja, nadgrajuje v izvajanje delovnih nalog.
- Prenaša svoje znanje tudi na druge sodelavce.

Vedenjski stil – kontraindikator:

- Nima zadostnih funkcionalnih in tehničnih znanj za opravljanje delovnih nalog.
- Ni ustrezno usposobljen.
- Ni motiviran, da bi razvijal in nadgrajeval svoja znanja in veščine.
- Ne zna ali noče prenašati znanja na druge.

Posledice:

Večje število napak pri delu, veliki razvojni zaostanki, ni omogočen prenos znanja na sodelavce.

Načini za ugotovitev kompetentnosti:

- * Kdaj ste začutili, da kakšni nalog niste kos? Kaj ste storili?
- * Katere naloge samostojno izvajate? Katere ne? Zakaj?
- * Ste kdaj prenašali svoje znanje na druge? Kako ste postopali v taki vlogi? Kakšne metode učenja ste uporabljali? Kakšen je bil rezultat? Kako so sodelavci reagirali?
- * Katera znanja, razen vašega ožjega delovnega področja, še obvladate?
- * Katera usposabljanja ste opravili? Kako ste naučeno prenesli v prakso?

Ni razvito	Ne izkazuje potrebnega funkcionalnega oz. tehničnega znanja in veščin. Deluje lahko na bistveno nižji stopnji od zahtevane. Ni usposobljen za izvajanje strokovnih nalog. Ne kaže želje po razvoju in nadgrajevanju svojega znanja.
Osnovno	Njegovo funkcionalno oz. tehnično znanje je še precej pomanjkljivo. Deluje še na nekoliko nižji stopnji od zahtevane oz. lahko opravlja manj kompleksne naloge, kakršne se od njega pričakujejo. Je pa že bolj dojemljiv za razvoj in nadgrajevanje svojega znanja.
Dobro	Njegovo funkcionalno oz. tehnično znanje zadostuje za pričakovane zahteve delovnega mesta. Je ustrezno usposobljen za izvajanje strokovnih nalog. Je zainteresiran v nadgrajevanje svojega obstoječega znanja. Manj je še samoiniciativen. Občasno že sam išče nova znanja. Znanja še ne prenaša na druge.
Visoko	Njegovo funkcionalno oz. tehnično znanje že presega zahteve delovnega mesta,

	<p>zato z njim lahko pomaga tudi drugim sodelavcem znotraj svojega oddelka. Velja za eksperta v podjetju na svojem področju. Lahko je mentor drugim, znanje tudi sam prenaša na druge. Zelo je zainteresiran in veliko vlaga v nadgradnjo svojega znanja. Širi svojo večopravnost.</p>
Izjemno	<p>Njegovo funkcionalno oz. tehnično znanje že zelo presega zahteve delovnega mesta, zato z njim lahko pomaga ne le drugim sodelavcem znotraj svojega oddelka, ampak celo tistim v drugih oddelkih. Rad prenaša znanje na druge. Velja za enega od vrhunskih ekspertov ne le v podjetju, ampak tudi širše. Veliko vlaga v nadgradnjo svojega znanja in k temu spodbuja še druge. Zmožen je opravljati praktično vsa dela svojega delokroga in tudi širše. Nenehno išče možnosti izboljšav.</p>

Raven kompetence: SPLOŠNA	
Naziv: ETIKA IN VREDNOTE, SPOŠTOVANJE NARAVNE IN KULTURNE DEDIŠČINE	
<p>Opis kompetence Pri svojem delu se vede skladno z vrednotami organizacije ter navodili. Je vzor drugim. Skrbi za dobro ime podjetja in blagovne znamke. Je lojalen in predan svoji organizaciji. Ne povzroča namerne škode, ne prenaša govoric. Spoštuje poslovno tajnost. Ima skrben odnos do naravne in kulturne dediščine. Pri rabi naravnih virov je trajnostno naravnian. Tudi navzven deluje kot vzor ohranjanja naravne in kulturne dediščine. Je pozitivno miselno naravnian. Ima spoštljiv odnos do sodelavcev, poslovnih partnerjev in gostov. V odnosu do odjemalcev upošteva načelo poštenosti in »win-win« odnosa. Ustrežno obravnava navzkrižne interese.</p>	
<p>Vedenjski stil – indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vdan je ključnim vrednotam podjetja in se ravna po njih, tako v dobrih kot slabih časih. • Odobrava vedenje sodelavcev, ki je skladno s postavljenimi vrednotami, in ne odobrava vedenja, ki z vrednotami ni skladno. • S svojim vedenjem, delovanjem je vzor drugim. • Skrbi za dobro ime podjetja in blagovne znamke. • 'Je lojalen in predan organizaciji, ki ji pripada' – ima pozitiven odnos tako do organizacije kot do sodelavcev. • Spoštuje poslovne tajnosti, diskretnost informacij, ki se nanašajo na organizacijo, lastnike, dobavitelje in odjemalce ter sodelavce. • Pozna pomen kulturne in naravne dediščine za delovanje organizacije. • Na svojem področju dela skrbi za ohranjanje krajine, naravne in kulturne dediščine. • Pri strankah/gostih deluje z vzgledom – spoštovanje naravne in kulturne dediščine. • Pri svojem delu ravna skladno z načeli organizacijske in poslovne etike. • Poroča o morebitnem nezakonitem/neetičnem vedenju. 	<p>Vedenjski stil – kontraindikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nespoštljivo govorjenje o organizaciji v zunanjem okolju. • Nespoštljiv odnos do zunanjih in notranjih odjemalcev. • Ne dela skladno z vrednotami organizacije in predpisi. • Nedovoljeno posredovanje informacij nepooblaščenim osebam. • Sledi le svojim interesom. • S svojim vedenjem in delovanjem je slab zgled drugim. • Na svojem področju dela ne skrbi za ohranjanje krajine, naravne in kulturne dediščine. • Ne spoštuje naravne in kulturne dediščine in je s tem slab vzgled drugim (sodelavcem, gostom). • Pri svojem delu krši načela organizacijske in poslovne etike, dogovore.
<p>Posledice:</p> <p>Slaba organizacijska klima, upadanja ugleda organizacije, govornice, slabši poslovni rezultati, nezadovoljstvo zaposlenih, konflikti z zunanjo javnostjo, škoda, povečanje stroškov.</p>	<p>Načini za ugotovitev kompetentnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Po čem je podjetje prepoznavno navzven? * Katere so ključne vrednote v organizaciji? Kako jih razumete? * Ali so velika razhajanja med osebnimi vrednotami in vrednotami podjetja? * Katera so načela organizacijske in profesionalne etike? Kdaj se je zgodilo, da ste pri svojem delu prekršili katero izmed teh načel? Kateri so bili vzroki za to? * Kaj vam pomeni naravna in kulturna dediščina? Kako se to kaže pri vašem delu? * Bi se opisali kot lojalnega organizaciji? * Katera so ključna pravila, ki so pomembna za vaše delo? * Opišite razlog kršitve določenega dogovora.

Ni razvito	Pri svojem delu nikoli ne upošteva vrednot organizacije in navodil. Nikoli se ne drži dogovorov, ki jih sklene z notranjimi ali zunanji odjemalci. O podjetju nespoštljivo govori. Pri svojem delu krši načela organizacijske in poslovne etike. Posreduje informacije nepooblaščenim osebam. Neskrbno ravna z naravno in kulturno dediščino, povzroča škodo.
Osnovno	Občasno je nespoštljiv do organizacije, širi negativne informacije. Še se zgodi, da se ne drži dogovorov, ki jih je sklenil z notranjimi ali zunanji odjemalci. Občasno se še zgodi, da neustrezno ravna z naravno in kulturno dediščino in s tem povzroči škodo.
Dobro	Pri svojem delu se večinoma vede skladno z vrednotami organizacije in navodili. Spoštuje in se večinoma ravna po načelih organizacijske in poslovne etike. Ne prenaša govoric, spoštuje poslovno tajnost in diskretnost informacij v zvezi z organizacijo.
Visoko	Je lojalen in predan svoji organizaciji, tako v dobrih kot v slabih časih. Skrbi za dobro ime podjetja in blagovne znamke. Organizacijo promovira v okolju. Ima pozitiven odnos do organizacije in sodelavcev. Je izjemno pazljiv pri ravnanju s kulturno in naravno dediščino.
Izjemno	Je izjemno predan svoji organizaciji, ne glede na poslovno oz. organizacijsko situacijo. Opozarja druge v organizaciji na pomen naravne in kulturne dediščine ter skrbno varovanje. Vedno skrbi, da njegovo delo in delo skupine na kakršenkoli način ne ogroža naravne in kulturne dediščine. S svojim vedenjem, delovanjem je vzor drugim.

Vir: Turizem KRAS, d. d. (2008b).

Priloga D: Kataloški listi generičnih kompetenc za enoto gostinstvo

Raven kompetence: **GENERICNA – Gostinske dejavnosti, Trženje in nabava, Razvoj in organizacija, Trgovinske dejavnosti, Prireditvene dejavnosti**

Naziv: **SODELOVANJE**

Opis kompetence

Učinkovitost njegovega dela se odraža skozi sodelovanje z drugimi. S sodelavci znotraj in izven skupine ustvarja dobre in korektne odnose. Posreduje informacije in jih sam priskrbi. Pri delu/nalogah povezuje znanja, ideje, predloge drugih. Zavzema se za skupne cilje. Ni individualist, je dostopen. Sprejema tudi drugačna stališča, vzpostavlja konstruktivno sodelovanje. Se lahko prilagaja drugim z namenom doseganja skupnega rezultata. Deluje v skupno dobro. Upošteva specifične oddelkov in se prilagaja.

Vedenjski stil – indikator:

- Konstruktivno sodelovanje s sodelavci v in izven oddelka.
- Upošteva drugačnost, mnenja, ideje, predloge, usmeritve drugih.
- Povezuje ideje, pristope, znanja.
- Cilje tima/skupine uresničuje kot svoje lastne cilje.
- Prevzema soodgovornost za delo skupine.
- Posreduje informacije, preverja pri sodelavcih, skrbi za medsebojno obveščenost.
- Je dosegljiv za sodelavce.

Vedenjski stil – kontraindikator:

- Nekooperativen, solist, izrazito individualističen.
- Ni dostopen, ko ga drugi želijo pritegniti k sodelovanju.
- V ospredju so lastni interesi, cilji.
- Je netoleranten do drugačnosti.
- Ne spoštuje dogovorov, norm.
- Skrbi samo zase, sebičen.
- Nezaupljiv, plah.
- V timu deluje nekooperativno.

Posledice:

Upadanje vzdušja, kvalitete dela. Ni izmenjave mnenj in znanja, manjša stopnja inovativnosti. Nedoseganje rokov, porajanje medsebojnih konfliktov, odpori na spremembe, organizacijski problemi, manj učinkovito timsko delo.

Načini za ugotovitev kompetentnosti:

- * Kakšna je vaša vloga, kadar delate v skupini? Kakšni so bili cilji in v kakšni meri ste jih dosegli?
- * Kako ste do sedaj uresničevali skupne dogovore?
- * Po čem presojate, koliko ste bili uspešni v sodelovanju z drugimi?
- * Kje so se pri sodelovanju z drugimi največkrat pojavljale težave? Kaj ste tedaj storili? Kako so drugi sprejeli vaše ideje? Kakšen je bil izid?
- * V čem se je do sedaj pokazala vaša pripravljenost sodelovanja pri delu v skupini oz. pri sodelovanju z drugimi? Kako so vas sprejeli sodelavci? Kdaj ste se počutili zavrženi ali nerazumljeni?
- * Kdaj ne zaupate drugim? Zakaj ne?

Ni razvito	Je vase zaprt in ne sodeluje s skupino, plah. Dela po svoje, ni konstruktiven. Navodila za skupinsko delo manj upošteva. Ni kooperativen. Upošteva le svoje cilje. Cilji skupine ga ne zanimajo. Ne prevzema soodgovornosti.
Osnovno	Občasno se vključuje, bolj ali manj prostovoljno. Občasno podpira skupinske odločitve in izraža minimalno stopnjo sodelovanja. Opravi svoj del dogovorjenega dela, a nič več. Druge ideje upošteva, če more, prav tako deli svoje ideje, če ga drugi k temu nagovarjajo. Sodelovanje z drugimi člani/ oddelki je občasno še

	moteno. Občasno s svojo nekooperativnostjo povzroča konflikte. Zgolj občasno se prilagaja potrebam drugih, s katerimi sodeluje. Zaupanje v druge je še nizko.
Dobro	Pogosto (več kot v polovici zahtevanih nalog) se uspešno vključuje in opravlja naloge, povezane s skupinskim delom. Je kooperativen. Pogosto pomaga in upošteva značilnosti posameznikov/oddelkov, s katerimi sodeluje. Zna izraziti pozitivna pričakovanja do drugih in išče možnosti za skupen uspeh. Zaupanje do drugih je visoko. Večino skupnih nalog uspešno opravi in prevzema tudi soodgovornost. Sodelovanje s sodelavci znotraj oddelka je dobro, z drugimi manj sodeluje. Konflikte redko povzroča. Večinoma se zna prilagoditi potrebam drugih članov.
Visoko	Vse naloge uspešno izvaja v skupinskem sodelovanju. Je tudi precej samoiniciativen. Cilje skupine velikokrat postavlja pred svoje osebne cilje. Upošteva specifičnosti drugih pri sodelovanju, se lahko prilagodi, išče najboljše možne rešitve za obe strani. Priznava dosežke drugih, jih javno pohvali. Vzpostavlja kooperativne odnose znotraj in izven oddelka. Sodeluje z različnimi timi, že se vključuje v zunanje okolje. Spodbuja sodelavce k sodelovanju. Opozarja na napake skupine. Vedno pripravljen pomagati.
Izjemno	Sodelovanje z notranjimi in zunanji skupinami je utečeno. Je neformalni vodja skupine. Na prvem mestu so mu vedno cilji skupine. Dobro pozna značilnosti tistih s katerimi sodeluje in upošteva to pri naravi svojega dela. Najbolj uspešno od vseh rešuje konflikte. Animira druge, da opravijo izjemne napore. Promovira skupino navzven. Razvija in opolnomoča druge. Gradi pozitivno vzdušje. Je timski sodelavec.

Raven kompetence: GENERIČNA – Gostinske dejavnosti, Trgovinske dejavnosti, Prireditvene dejavnosti

Naziv: SKRB ZA UREJENOST

Opis kompetence

V neposrednem stiku z uporabniki storitev se odraža njegova skrb za urejenost. Čista in urejena delovna obleka in obutev. Osebni izgled v skladu s standardi delodajalca. Skrbi za čistočo (urejenost) delovne opreme in delovnih prostorov. Hitro opazi in odpravlja nečistočo in nered. Skrbi za izgled prostorov, polic in druge opreme. Pozoren je na vonj, glasnost in druge dejavnike, ki vplivajo na dobro počutje obiskovalcev.

Vedenjski stil – indikator:

- Je osebno urejen: higiena, prilagojenost delovnim opravilom, diskretno ličenje in nadišavljenost.
- Čista in zlikana obleka, nošenje delovne obleke/uniforme, obutev.
- Osebna urejenost skladna s standardi organizacije.
- Vzdržuje red in čistočo opreme in prostora.
- Skrbi za estetski izgled prostora/trgovine (urejenost, založenost, glasba, okolica, dekoracija).
- Pozna in upošteva standarde (higienski minimum ...).

Vedenjski stil – kontraindikator:

- Osebna urejenost ni v skladu s standardi delodajalca.
- Je malomaren, ne skrbi za čistočo in urejenost delovne opreme, prostora in je s tem slab vzgled sodelavcem.
- Za sabo pušča nečistočo in nered.
- Pri svojem delu ne upošteva standardov na področju gostinske dejavnosti.

Posledice:

Upadanje kvalitete dela, storitev, produktov, pritožbe, nezadovoljstvo gostov, nezadovoljstvo sodelavcev, slabši poslovni rezultati, negativen ugled organizacije v okolju, medosebni konflikti

Načini za ugotovitev kompetentnosti:

- * V čem se kaže vaša skrb za (osebno) urejenost? Kako skrbite za delovno opremo in prostore?
- * Kakšne so zahteve standardov za področje gostinske dejavnosti? Kdaj se je zgodilo, da ste pri svojem delu prekršili katero izmed zahtev standarda? V kakšnih okoliščinah, zaradi katerih vzrokov? Kakšne so bile posledice?

Ni razvito	Pri svojem delu nikoli ne upošteva standardov za področje gostinske dejavnosti. S tem povzroča nezadovoljstvo gostov, reklamacije in pritožbe. Na delu je neurejen, delovna obutev in obleka nista v skladu s standardi delodajalca. Za sabo pušča nečistočo in nered.
Osnovno	Še se zgodi, da ne upošteva standardov glede urejenosti in higiene. Občasno se še zgodi, da za sabo pusti nečistočo in nered. Ni pozoren na druge motnje, čistočo, izgled. Ga ne moti.
Dobro	Pri svojem delu večinoma ravna v skladu s standardi in pričakovanju. Je urejen, njegova delovna obleka in obutev je običajno v skladu s standardi delodajalca. Manj je pozoren na druge dejavnike, ki vplivajo na počutje. Ne vidi malenkosti, ni pozoren na motnje.

Visoko	Večinoma je pozoren na svojo osebno urejenost in urejenost prostora. Vedno je urejen, prilagojeno delovnim pravilom. Je redoljuben, skrbi za čistočo delovne opreme in prostora. Tudi druge sodelavce opozarja na videz, urejenost. Odpravlja motnje v prostoru.
Izjemno	Opozarja sodelavce na upoštevanje standardov ter jih spodbuja k redoljubnosti. Vedno skrbi za svojo osebno urejenost. S svojim delovanjem je vzor drugim. Prostori so vedno brezhibno urejeni, pozoren je na malenkosti, jih vidi in tudi odpravlja. Druge spodbuja k spremljanju urejenosti. Daje predloge, kako še izboljšati izgled.

Raven kompetence: GENERIČNA – Gostinske dejavnosti, Trženje in nabava, Turistične znamenitosti, Trgovinske dejavnosti, Prireditvene dejavnosti

Naziv: VEŠČINE PREZENTIRANJA IN PREPRIČEVANJA

Opis kompetence

Sposobnost izvajanja različnih oblik predstavitev. Predstavitve zna prilagoditi velikosti in značilnostim posamezne ciljne skupine. Zmožen je predstavljati različne ponudbe, produkte, ogleda. Dobro pozna vsebino, ima bogato znanje, splošno razgledanost, kar omogoča kvaliteto vsebine predstavitev. Razvite ima retorične veščine. Je zanimiv, dinamičen v svojem nastopu, zna si pridobiti pozornost publike. Prepozna potrebe ciljne skupine in nastop ustrezno prilagodi značilnostim. Uporablja humor, zna nasmejati ciljno poslušalstvo. Zna pripovedovati 'zgodbe'. Svetuje, priporoča, navduši ciljno skupino. Ponudi tudi tisto, kar ni direktno pričakovano. Pozitivno preseneča ciljno skupino. Ima občutek za pravo mero govora (da ni predolg ali dolgočasen).

Vedenjski stil – indikator:

- Odlično izvaja predstavitve turistične ponudbe za različne skupine (individualno, male in večje skupine).
- Način prezentacije učinkovito prilagaja značilnostim ciljne skupine.
- Ima bogato ozadje informacij, znanja splošne razgledanosti in besednega zaklada, kar uporablja pri prezentacijah.
- Zna si pridobiti pozornost publike.
- Lahko hitro spreminja pristope prezentacije.
- Je zanimiv, dinamičen in prijeten v svojem nastopu.
- Zna 'pripovedovati' zgodbe.
- Je dober retorik.
- Ima primeren nastop.
- Ustrezno prilagaja glasnost, fluentnost govora, neverbalno komunikacijo.
- Je samokritičen, pohvale gostov mu ne zmanjšajo samokritike.

Vedenjski stil – kontraindikator:

- Njegove predstavitve ponudbe, produktov, ogledov so neustrezne in neatraktivne.
- Ne izvaja pričakovane kvalitete predstavitev.
- Predstavitve ne prilagaja velikostim in značilnostim ciljne skupine, izvaja vedno enako.
- Slabo se izraža, kot govornik je negotov.
- Ni večj javnega nastopanja.
- Ima tremo.
- S svojim nastopom in predstavitvijo pri obiskovalcih povzroča nezadovoljstvo.

Posledice:

Slaba promocija turističnih znamenitosti, turistične destinacije in organizacije kot celote navzven, neatraktivnost predstavitev, upad št. obiskovalcev in ogledov, slabši poslovni rezultati.

Načini za ugotovitev kompetentnosti:

- * Kako vas drugi ocenjujejo glede vašega nastopa in retorike?
- * Kako bi ocenili vaše javno nastopanje ob različnih predstavitev za skupine ljudi? Kako se prilagajate različnim ciljnim skupinam? Kje in kdaj je prihajalo do težav pri predstavitev ponudbe, produktov, ogledov? Kaj ste storili?
- * Opazovanje nastopa in govornega stila!

Ni razvito	Ni večj javnega nastopanja in izvajanja predstavitev ponudbe, produktov, ogledov. Ne pozna vsebine, ima nizek nivo znanja in splošne razgledanosti, zato je kvaliteta predstavitev slaba. Ne zna si pridobiti pozornosti publike. V svojem nastopu pred publiko je statičen, nezanimiv. Obiskovalci so nezadovoljni z njegovim nastopom in predstavitvijo.
Osnovno	V javnem nastopanju in izvajanju prezentacij je še dokaj negotov. Zmožen je predstavljati različne ponudbe, produkte in ogleda, čeprav njegov nastop in

	retorične veščine še ne izstopajo. Predstavitve so vedno enake. Občasno mu še ne uspe pridobiti pozornosti publike. Obiskovalci občasno še izražajo nezadovoljstvo z njegovo predstavitvijo.
Dobro	Solidno izvaja predstavitve ponudbe, produktov in ogledov. Ima ustrezen nastop. Prezentacije že zna prilagajati značilnostim ciljne skupine. Običajno so obiskovalci z njegovim nastopom in predstavitvijo zadovoljni. Zna si pridobiti pozornost publike.
Visoko	Ima primeren nastop, ustrezno prilagaja glasnost, fluentnost govora, verbalno komunikacijo z neverbalno. Vselej si zna pridobiti pozornost drugih. Dober retorik. Odlično zna predstaviti turistično ponudbo za različne skupine, tako za posameznike, male in večje skupine. Ima bogato znanje in informacije ter splošno razgledanost, kar mu omogoča vsebinsko kvalitetno predstavitev.
Izjemno	Ima karizmo in si zmeraj pridobi pozornost obiskovalcev. Njegove veščine prezentiranja so izjemne. Prepozna potrebe in pričakovanja različnih ciljnih skupin in nastop ustrezno prilagaja. Hitro lahko spreminja pristope prezentacije, če vidi, da njegova predstavitev obiskovalcem ni zanimiva. Je zanimiv, dinamičen in prijeten v svojem nastopu. Obiskovalce navdušuje s 'pripovedovanjem' zgodb in humorjem. Obiskovalci so nad njegovo predstavitvijo navdušeni.

Raven kompetence: GENERIČNA – Gostinske dejavnosti, Trženje in nabava, Turistične znamenitosti, Trgovinske dejavnosti

Naziv: TUJI JEZIKI

Opis kompetence

Govori in razume najmanj dva tuja jezika. Ima bogat besedni zaklad in stalno nadgrajuje svoje znanje. Pri komunikaciji upošteva slovnična pravila in jezikovni slog. Govori tekoče, ne prihaja do večjih nesporazumov. Upošteva verbalno in neverbalno komunikacijo. Aktivno lahko uporablja pisno in ustno komunikacijo. Uporablja fraze in govor prilagaja sogovorniku.

Vedenjski stil – indikator:

- Zmožen se je sporazumevati v različnih situacijah v tujem jeziku.
- Aktivno uporablja najmanj dva tuja jezika.
- Zmožen je besedne in pisne komunikacije.
- Upošteva slovnična in slogovna pravila, širi besedni zaklad.
- Govori tekoče, jasno in jedrnato.
- Je pozoren in upošteva neverbalna sporočila.

Vedenjski stil – kontraindikator:

- Ima težave pri komuniciranju v tujih jezikih.
- Ne pozna pravopisnih in slovničnih pravil.
- Je nejasen v sporočanju.
- Slaba govorna in pisna komunikacija.
- Ne trudi se izpopolnjevati veččin komuniciranja v tujih jezikih.
- Izogiba se neposrednemu stiku z gostom.

Posledice:

Nesporazumi z obiskovalci, neodzivnost do tujih gostov, nezadovoljstvo tujih obiskovalcev in druge tuje javnosti, upad št. tujih obiskovalcev, povečano št. pritožb.

Načini za ugotovitev kompetentnosti:

- * Kako razvite so vaše veščine komuniciranja v tujih jezikih, če se primerjate s sodelavci? Kako to veste, s čim lahko to dokažete? Kje ste pridobili ta znanja?
- * Koliko jezikov aktivno govorite? S katerimi kulturami znate najbolj učinkovito komunicirati? S katerimi manj?
- * Kje se pri komuniciranju v tujih jezikih najpogosteje pojavljajo težave?
- * Kako vas drugi ocenjujejo glede vašega nastopa in predstavitve turističnih znamenitosti v tujih jezikih?
- * Opazovanje komuniciranja v tujih jezikih!

Ni razvito	Ne pozna slovničnih in pravopisnih pravil za komuniciranje v tujih jezikih. Zelo nerazumljivo se izraža. V komunikaciji z obiskovalci in tujo javnostjo vedno povzroča nesporazume. V primeru tujih obiskovalcev delo preloži na drugega sodelavca.
Osnovno	Slabo govori in razume tuje jezike. Pogosta je neustrezna raba slovničnih in slogovnih pravil. Tako še občasno prihaja do nesporazumov z obiskovalci in tujo javnostjo. Nekatere naloge še vedno prelaga na druge sodelavce.
Dobro	Kar dobro govori in razume tuje jezike. Zmožen je solidne besedne in pisne komunikacije. Ustrežno interpretira informacije v tujem jeziku in se nanje ustrezno odziva. Komuniciranje v tujih jezikih zna prilagajati različnim situacijam. Nesporazumi so redki. Večino nalog suvereno opravi vsaj v enem tujem jeziku.
Visoko	Odlično razume in govori tuje jezike. Je več besedne in pisne komunikacije. Verbalna in neverbalna komunikacija je skladna. Preverja razumljivost svojih sporočil pri drugih. Večino naloga lahko suvereno opravlja v obeh tujih jezikih.
Izjemno	Njegove veščine komuniciranja v tujih jezikih so izjemne. Stalno preverja razumljivost svojih sporočil. V tujih jezikih razumljivo komunicira z različnimi ciljnim skupinami/javnostmi. Zapletene stvari zna povedati tako, da ga vsak tuj obiskovalec lahko razume. Pogosto deluje kot tolmač za sodelavce.

Raven kompetence: GENERIČNA – Gostinske dejavnosti, Služba za investicije in vzdrževanje, Finance in računovodstvo, Turistične znamenitosti, Prireditvene dejavnosti

Naziv: IZNAJDLJIVOST

Opis kompetence

V vedenju je prilagodljiv. Ima sposobnost improvizacije. Neznane/nepredvidene situacije ga ne zmotijo. Se prilagodi spremembam. Prepozna kočljive situacije in se hitro in ustrezno odzove. Zna predlagati različne možnosti. Zna v pravem trenutku uporabiti pravo mero humorja.

Vedenjski stil – indikator:

- Sposoben improvizacije.
- Se znajde v kočljivih situacijah in se hitro odzove.
- Zna odreagirati na nepredvidljivo situacijo.
- Spremembe ga ne motijo, se jim prilagodi.
- Zna predlagati različne možnosti.

Vedenjski stil – kontraindikator:

- Tog in neživljenjski.
- Spremembam se težje prilagaja.
- V kočljivih in nepredvidljivih situacijah ne zna odreagirati.
- V nejasnih situacijah se težko znajde.
- Kaže velik odpor do sprememb.
- Spremembe ga motijo.

Posledice:

Neučinkoviti in neživljenjski delovni procesi, ogledi, predstavitve, odpori in neprilagojenost na spremembe, zaostajanje v razvoju, porajanje problemov in konfliktov.

Načini za ugotovitev kompetentnosti:

- * Kako se počutite ob spremembi? Kaj naredite?
- * V katerih situacijah se vam je najtežje znajti? Zakaj?
- * Kako se kaže vaša 'iznajdljivost' v primeru nejasnih situacij, ki nastopijo pri delu? Navedite in opišite konkretni primer!
- * Navedite primer kočljive situacije! Kako ste postopali, kakšen je bil izid, posledice?

Ni razvito	Pri delu se ne prilagaja situacijam. Ni sposoben improvizirati. V nejasnih situacijah se ne znajde. S svojim delom celo ovira spremembe. Ne vidi različnih možnosti in potrebe po spremembah. Druge ovira pri prilagajanju spremembam.
Osnovno	Je že nekoliko bolj prilagodljiv in iznajdljiv. Spremembam se sicer težje prilagaja. Občasno razume razloge za spremembe. Pristope dela že prilagaja spremenjenim okoliščinam.
Dobro	Njegova iznajdljivost je povprečna, pričakovana. Spremembe ga večinoma ne motijo. S svojim delom ne ovira sprememb. Občasno išče nove rešitve in predlaga različne možnosti.
Visoko	Odprt je za spremembe pri delu in se jim z lahkoto prilagaja. Aktivno se vključuje v dajanje novih predlogov in možnosti. Dobro se znajde v nejasnih in kočljivih situacijah. Je učinkovit pri iskanju različnih možnosti in rešitev za spremenjene okoliščine.
Izjemno	Je izredno odprt in prilagodljiv na spremembe pri delu in široko aplicira pravila in postopke glede na posamezne situacije. Je poln predlogov novih možnosti. Se zelo dobro znajde v kočljivih situacijah in vedno doseže dober izid za obe strani. Pogosto je pobudnik sprememb. Druge spodbuja k prilagajanju na spremembe. Drugim svetuje, kako naj se lotijo stvari v spremenjenih okoliščinah.

Raven kompetence: GENERIČNA – Gostinske dejavnosti, Služba za investicije in vzdrževanje, Trgovinske dejavnosti

Naziv: NABAVA BLAGA/IZDELKOV

Opis kompetence

Sprotno preverja in vodi zaloge blaga/izdelkov. Pripravlja nabavni seznam in ga posreduje poslovodji, skladiščniku. Prevzema blago po spremni dokumentaciji ter kontrolira prispelo blago po specifikaciji dobavnice. Skrbno vodi evidence o nabavi in izdaji. Pomaga in sodeluje pri planiranju nabave ter prodaje.

Vedenjski stil – indikator:

- Sprotno spremlja in preverja ustreznost zaloge/blaga.
- Pripravlja in posreduje nabavni seznam (vodji, skladiščniku).
- Prevzema blago skladno z dokumentacijo in specifikacijo.
- Urejenost dokumentacije.
- Preverja skladnost naročenega in dobavljenega.

Vedenjski stil – kontraindikator:

- Ne spremlja in preverja zalog blaga in izdelkov.
- Pojavljajo se neskladja med naročenimi in dobavljenimi izdelki.
- Ne zna skrbno urejati dokumentacije in evidenc o nabavi in izdaji.
- Povzroča premalo ali preveč zalog blaga/izdelkov.

Posledice:

Prevelika oz. premajhna količina zalog, nabava nepotrebnih/neustreznih izdelkov, povečanje stroškov, nezadovoljstvo kupcev.

Načini za ugotovitev kompetentnosti:

- * Kako spremljate zaloge blaga/izdelkov v trgovini? Katere evidence vse vodite?
- * Je kdaj prišlo do tega, da je bilo v trgovini premalo ali preveč zalog? Kaj je bil temu vzrok? Kakšne so bile posledice?
- * Se je kdaj zgodilo, da ste neustrezno pripravili nabavni seznam? Kakšne so bile posledice?

Ni razvito	Ne spremlja in neustrezno vodi zaloge. Nabavlja neustrezno blago/izdelke. Povzroča premajhno ali preveliko količino zalog. Neustrezno vodi evidence o nabavi in zalogah blaga/izdelkov.
Osnovno	Spremlja stanje zalog, vendar se še dogaja, da na nabavni seznam uvršča nepotrebne ali neustrezne izdelke. S tem povzroča neustrezno stanje zalog. Evidence o nabavi in zalogah blaga/izdelkov so še pomanjkljive.
Dobro	Sprotno spremlja in vodi zaloge. Skladno s stanjem zalog naroča količino blaga/izdelkov. Občasno se še zgodi, da so zaloge blaga/materiala bodisi premajhne bodisi prevelike. Dokaj ažurno vodi vse potrebne evidence. Napake so redke.
Visoko	Je zelo ažuren pri spremljanju zalog in naročanju blaga/izdelkov. Upošteva želje kupcev pri nadaljnji nabavi blaga/izdelkov. Zaloge so količinsko in vsebinsko vedno ustrezne. Učinkovito vodi vse potrebne evidence. Kontrolira prispelo blago po specifikaciji dobavnice in rešuje morebitna neskladja med naročenim in dobavljenim blagom.
Izjemno	Skrbi za ustrezno stanje zalog v trgovini. Naroča ustrezne izdelke in količino. Nikoli ne prihaja do premajhnih ali prevelikih količin zalog. Že zna dobro planirati nabavo ter prodajo blaga/izdelkov na daljši rok. Nabavo blaga/izdelkov izjemno skrbno vodi po vseh evidencah in dokumentih. Do napak ne prihaja. Lahko mu zaupamo samostojno vodenje zalog ter naročanja blaga/izdelkov, če je to potrebno. Je vzor drugim.

Raven kompetence: GENERIČNA: Gostinske dejavnosti, Služba za investicije in vzdrževanje, Trženje in nabava, Razvoj in organizacija, Turistične znamenitosti, Trgovinske dejavnosti, Prireditvene dejavnosti

Naziv: REŠEVANJE KONFLIKTOV

Opis kompetence

Pravočasno prepozna problem/konflikt/pritožbo in razbere ozadje okoliščine. Ob nastanku problema išče konstruktivne, nove ali alternativne rešitve in je pripravljen na razreševanje. Išče in odpravlja vzroke za nastanek konflikta/problema/reklamacije/pritožbe. Išče rešitve, ki so sprejemljive za vse strani, najde skupni imenovalec in lahko dosega soglasje/kompromis za rešitev konflikta. Konfliktne situacije vidi kot priložnost za izboljšanje. Uporablja različne vire za iskanje novih rešitev, obvlada različne pogajalske veščine. Se ne umika v konfliktnih situacijah, ne odlaga konflikta, ampak prevzame odgovornost za razreševanje nastale situacije. Spodbuja druge h konstruktivnemu reševanju konfliktov. Ustrezno se vede (ne kriči, ne zmerja, ne vali krivde na druge sodelavce). V konfliktnih situacijah uporablja razum pred čustvi. Ne potencira problemov, ne išče krivce, ne obtožuje.

Vedenjski stil – indikator:

- Sooča se s konflikti in jih obravnava kot priložnost.
- Hitro razbere ozadje posamezne konfliktna situacije (reklamacije, pritožbe), odpravlja vzroke.
- Je dober pri usmerjenem poslušanju.
- Najde skupni imenovalec in lahko dosega soglasje za sodelovanje z minimalno stopnjo odpora.
- Ne vali odgovornosti na druge sodelavce.
- Konstruktivno odpravlja ovire, napake, nesporazume.
- Skupaj s predpostavljenim rešuje zahtevnejše konfliktna situacije.
- Učinkovitost pogajalskih veščin.
- Razumsko reagira na konfliktna situacije.

Vedenjski stil – kontraindikator:

- Ne zna uspešno razreševati konfliktov.
- Izogiba se konfliktov z drugimi.
- Ob konfliktih hitro zapade v stres.
- Ob konfliktu emocionalno reagira.
- Ni občutljiv za potrebe drugega.
- V pogajanjih ne zna jasno zavzeti stališča, veščine so slabše razvite.

Posledice:

Slabi medosebni odnosi, konflikti v timu, med oddelki, neučinkovito delo, upad kvalitete, upad poslovnega rezultata, povečano št. reklamacij.

Načini za ugotovitev kompetentnosti:

- * Kaj storite v primeru konflikta s sodelavcem, nadrejenim? Kaj ste storili v primeru pritožbe obiskovalca? Kakšen je bil izid?
- * Se vam je zgodilo, da ste prišli v konflikt s sodelavcem? Veste, kaj je bil vzrok tega konflikta? Kako ste ravnali? Kaj je sledilo, kakšen je bil izid?
- * Koliko imate nerazrešenih konfliktov? S kom? Kakšni so vzroki?
- * Opišite kak primer, ko ste se uspešno pogajali in drug primer, ko ste se neuspešno! Kdaj popustite?

Ni razvito	Ob nastanku konflikta/problema/pritožbe je negotov, se umakne. Ne zna poiskati vzrokov za konflikt. Ravna se po intuiciji in ne zna reševati konfliktov v dobro obeh strani. Pogosto povzroča konfliktne situacije. Odgovornost išče pri drugih. Ne išče načinov, kako bi razrešil konflikt.
Osnovno	Ob pojavu problema/konflikta/pritožbe je mirnejši. Že išče vzroke za nastanek konflikta, vendar krivdo večinoma išče pri drugih. Konflikte že uspešneje razrešuje. Občasno povzroča konflikte. Občasno išče načine, kako naj razreši problem. Občasno še skriva napake, ki vodijo do problemov.
Dobro	Konstruktivno rešuje konflikte/probleme/pritožbe, v dobro obeh strani. Odkriva in razume vzroke za nastanek konflikta. Glede na situacijo že tudi išče in uporablja ustrezne pristope. Je aktiven pri reševanju konfliktov. Redko povzroča konflikte. Enostavne konflikte dokaj hitro razreši, zapletenim se še občasno izmika.
Visoko	V konfliktni situaciji deluje umirjeno, razume vzroke za nastanek konflikta/problema/pritožbe. Konfliktne situacije izrabi za izboljšanje. Izbere ustrezen pristop v odvisnosti od situacije. Spodbuja razreševanje konfliktov, se ne umika. Včasih še malo čaka in ne reagira hitro. Ne prikriva napak, ki bi lahko vodile do konfliktov. Zmožen je razreševati različne konflikte, ne glede na zahtevnost spora ali sogovornika.
Izjemno	Je odličen razreševalec konfliktnih situacij. Se ne zmede, je trden. Ni konfliktna oseba, skoraj nikoli ne prihaja v konflikte z drugimi. Če pa že, jih hitro razreši v dobro obeh strani. Pomaga tudi pri reševanju širših problemov. Vedno razrešuje konfliktno situacijo. Skoraj nikoli ne čaka, ampak se takoj sooči s problemom. Uspešno rešuje težje konfliktne situacije. Ima odlično razvite veščine.

Raven kompetence: GENERIČNA – Gostinske dejavnosti, Razvoj in organizacija, Finance in računovodstvo, Trgovinske dejavnosti	
Naziv: UPRAVLJANJE DOKUMENTACIJE	
<p>Opis kompetence V okviru svojega dela ustrezno upravlja s poslovno dokumentacijo, podatki, bazami. Je natančen, skrben, preverja pravilnost, ustrezno označuje in arhivira dokumentacijo. Je ažuren in izpolnjuje roke za pripravo posameznega tipa dokumentacije. Pozna in uporablja načela ravnanja z dokumentacijo, varovanja podatkov in drugih internih usmeritev.</p>	
<p>Vedenjski stil – indikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preverja natančnost in pravilnost podatkov, dokumentov, evidenc in drugih relevantnih zapisov. • Skrbno upravlja baze podatkov, vire informacij, informacijski sistem. • Na svojem področju dela pravočasno in ažurno pripravlja podatke za izdelavo statističnih, davčnih in drugih poročil. • Pripravlja poslovno/finančno/produktno/računovodsko dokumentacijo, poročila, dopise, obvestila ipd. • Deluje skladno z načeli varovanja podatkov. • Skrbno hrani poslovno in drugo dokumentacijo. 	<p>Vedenjski stil – kontraindikator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pri pripravi razne poslovne dokumentacije je nenatančen, pojavljajo se napake, podatki so neustrezni, pomanjkljivi. • Ima neurejene baze podatkov in drugo dokumentacijo. • Ne arhivira, dokumentacija se išče, je nepopolna. • Zamuja pri pripravi potrebne dokumentacije. • Ne drži se pravil, usmeritev arhiviranja, hrambe in skrbnega varovanja s poslovno dokumentacijo.
<p>Posledice:</p> <p>Nepopolni podatki, izguba časa zaradi iskanja, kršitve zakonodaje in predpisov, izguba kredibilnosti, inšpekcijski obiski, kazni</p>	<p>Načini za ugotovitev kompetentnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Katera so ključna načela za ravnanje z dokumentacijo? Kje vidite pomanjkljivosti, kako bi jih odpravili? • Katera so poročila, dokumenti... ki jih najpogosteje pripravljate? Kje se pojavljajo težave? Kako pridobivate informacije? Kaj bi spremenili? • Kako hitro najdete ustrezne dokumente? • Katere so najpogostejše napake, zakaj se pojavljajo? Kako lahko to odpravite? • Spremljanje kvalitete poročil in druge dokumentacije. Pogovor o konkretnih napakah.

Ni razvito	Baze podatkov in druga poslovna dokumentacija imajo napake. Dokumentacijo se išče. Ni ustrezno hranjena. Se ne najde. Nepravilnosti povzročajo škodo.
Osnovno	Pozna načela upravljanja z dokumentacijo, vendar se po njih ne ravna. Je nesistematičen, površen in neažuren pri upravljanju z dokumentacijo. Arhiviranje večinoma ni ustrezno.
Dobro	Pozna in se večinoma drži vseh načel upravljanja z dokumentacijo. Podatki so večinoma točni, ustrezno arhivirani in omogočajo hitro pripravo. Občasno se še pojavljajo napake, dokumentacije se ne najde, je netočna.
Visoko	Vedno se drži načel upravljanja z dokumentacijo. Podatki so ustrezno urejeni, omogočajo pravilno in pravočasno pripravo razne poslovne dokumentacije. Hramba je ustrezna in sistematična. Za iskanje se ne zgublja časa. Druge usmerja pri ravnanju z dokumentacijo.
Izjemno	Je vzor primerne in skrbnega upravljanja z dokumentacijo. Večkrat preveri, sam

	odpravlja napake. Skrbi za urejenost, točnost in sistematičnost podatkov, informacij in drugih virov, ki omogočajo kvalitetno pripravo poslovne dokumentacije. Za njim vedno tudi drugi najdejo ustrezne podatke. Ne zgublja časa za iskanje. Ve, kje se kaj najde. Arhivi so vzorno urejeni. Pripravlja navodila, usmeritve in napotke tudi drugim. Preverja ustreznost dokumentacije za drugimi sodelavci.
--	--

Vir: Turizem KRAS, d. d. (2008b).

Priloga E: Vzorec ocenjevalnega lista



DELOVNO MESTO

Ime in priimek:
 Oddelek:
 Nadrejeni:
 Datum ocenjevanja:

Skupna ocena

0: ni potrebno

1: ni razvito

2: osnovno

3: dobro

4: visoko

5: izjemno

Splošne kompetence	Želena stopnja	0						1						2						3						4						5					
Odnos do gosta																																					
Podjetnost																																					
Odnos do dela/sodelavcev																																					
Komunikativnost																																					
Funkcionalno znanje in tehnične veščine																																					
Etika in vrednote, spoštovanje naravne in kulturne dediščine																																					
Generične kompetence																																					
Sodelovanje																																					
Skrb za urejenost																																					
veščine prezentiranja in prepričevanja																																					
Tuji jeziki																																					
Iznajdljivost																																					
Nabava blaga/izdelkov																																					
Reševanje konfliktov																																					
Upravljanje dokumentacije																																					

Datum:

Podpis zaposleni:

Podpis nadrejeni:

Vir: Turizem KRAS, d. d. (2009).

Priloga F: DELOVNI LIST: Splošne kompetence

NAVODILO:

- 1. korak:** Po lastni presoji razvrstite navedene kompetence v tri kategorije: zelo, srednje in nepomembno. Izberite do 10 takih, za katere menite, da so zelo pomembne, do 10 srednje pomembnih, ostale pa izločite.
- 2. korak:** V stolpcu zelo pomembno nato kompetence rangirajte od 1 do 10, kjer 1 pomeni najbolj ...10: najmanj.
- 3. korak:** V stolpcu srednje pomembno ponovno rangirajte izbor od 1 do 10, kjer 1 pomeni najbolj ...10: najmanj.

ZAP. ŠT.	Ime kompetence	ZELO POMEMBNO	Rang	SREDNJE POMEMBNO	Rang	NEPOMEMBNO
1	Usmerjenost k aktivnostim					
2	Soočanje z nejasnostjo					
3	Karierne ambicije					
4	Reševanje konfliktov					
5	Kreativnost					
6	Usmerjenost k turistu/gostu					
7	Etika in vrednote					
8	Funkcionalne/tehnične veščine					
9	Inovativnost					
10	Neprestano učenje					
11	Organiziranje					
12	Odnosi s kolegi					
13	Vztrajnost					
14	Določanje prioritet					
15	Usmerjenost k rezultatom					
16	Upravljanje časa					
17	Komunikativnost					
18	Mreženje v lokalnem prostoru					
19	Poznavanje in izpolnjevanje potreb turistov/gostov					
20	Generira različne možnosti					
21	Prizadevanje za nenehno kakovost dela					
22	Timsko delo					
23	Zagotavljanje kakovosti turističnih produktov/storitev					
24	Prijaznost/gostoljubnost					
25	Medkulturno sporazumevanje					
26	Prilagodljivost					
27	Destinacijski management					
28	Bonton					
29	Vzdržljivost					
30	Zavezanost					

	organizacijskim ciljem					
31	Večopravilnost					
32	Samozaupanje/samozaves t					
33	Entuziazem					
34	Upoštevanje in ohranjanje naravne in kulturne dediščine					
35	Načrtovanje					
36	Racionalna raba virov in ekološka ozaveščenost					
37	Hitra odzivnost					
38	Samoiniciativnost					
39	Poznavanje organizacije in širšega poslovnega okolja					
40	Raba slovenskega jezika					
41	Tuji jeziki					
42	Splošna razgledanost					
43	Osebna urejenost					
44	Iznajdljivost					
45	Poslovnost					
46	Računalniška znanja					

Vir: Turizem KRAS, d. d. (2008č).

Priloga G: DELOVNI LIST: Generične kompetence – Gostinska dejavnost

NAVODILO:

1. korak: Po lastni presoji razvrstite navedene kompetence v dve kategoriji: pomembne in nepomembne
2. korak: Tiste, za katere ocenjujete, da so pomembne, razvrstite v rang, kjer 1 pomeni najbolj pomembna ... 10: najmanj pomembna
3. korak: Po svoji presoji opredelite dodatne kompetence

ZAP.ŠT.	Ime kompetence	ZELO POMEMBNO	Rang	SREDNJE POMEMBNO	Rang	NE POMEMBNO
1	Usmerjenost k aktivnostim					
2	Odnosi z nadrejenimi					
3	Reševanje pritožb					
4	Funkcionalno znanje/tehnične veščine					
5	Vztrajnost					
6	Določanje prioritet					
7	Prizadevanje za nenehno kakovost dela					
8	Timsko delo					
9	Medkulturno sporazumevanje					
10	Prilagodljivost					
11	Bonton					
12	Načrtovanje in upravljanje časa					
13	Samoiniciativnost					
14	Raba slovenskega jezika					
15	Tuji jeziki					
16	Osebna urejenost					
17	Iznajdljivost					
18	Računalniška znanja					
19	Poznavanje in upoštevanje standardov v gostinski dejavnosti					
20	Skrb za urejenost fizičnih prostorov za goste					
21	Sprejem in postrežba gostov					
22	Postrežba pijače					
23	Postrežba hrane					
24	Pospravljanje in sprotno vzdrževanje					
25	Obračunavanje					
26	Bife in samopostrežba hrane					
27	Nabava surovin in materiala					
28	Skrb za urejenost					
29	Skrb za urejenost fizičnih prostorov za					

	pripravo hrane					
30	Sestavljanje jedilnikov					
31	Priprava hrane					
32	Čiščenje					
33	Izvedba posebnih dogodkov					
34	Hramba živil					
35	Sodelovanje					
36	Reševanje konfliktov					
37	Veščine prezentiranja in prepričevanja					
38	Nabava blaga/izdelkov					
39	Upravljanje dokumentacije					

Vir: Turizem KRAS, d. d. (2008č).