

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Snoj

Vloga kompetenc pri dolgoročnem razvoju in ohranjanju kadrov
znotraj podjetja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tjaša Snoj

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Vloga kompetenc pri dolgoročnem razvoju in ohranjanju kadrov
znotraj podjetja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Vloga kompetenc pri dolgoročnem razvoju in ohranjanju kadrov znotraj podjetja

Človeški viri so ključni kapital in podjetja se tega vse bolj zavedajo. Dobrih kadrov ni lahko najti, prav tako nam tudi demografski dejavniki, ki napovedujejo, da bomo v prihodnosti soočeni s pomanjkanjem delovne sile, dajejo jasen signal, da je za podjetja izredno pomembno, da znajo kvalitetne kadre zadržati v svoji sredini. Vprašanje pa je, kateri kadri so kvalitetni, perspektivni in predstavljajo konkurenčno prednost podjetja. Na tej točki pridemo do kompetenc in njihovega pomena pri upravljanju človeških virov.

Identifikacija, ocenjevanje in razvoj kompetenc imajo ključno vlogo na več področjih. So osnova za izdelavo kompetenčnega modela, ki na sistematičen način z jasnimi in enotnimi merili ureja različne segmente v podjetju: selekcijo kadrov, načrtovanje razvoja, upravljanje delovne uspešnosti kadrov ter s tem povezane sisteme nagrajevanja in napredovanja. Kompetence nam pomagajo tudi pri prepoznavanju talentov znotraj podjetja ter pri planiranju nasledstev. Vsa omenjena področja so tesno povezana z zadovoljstvom zaposlenih, ki pomembno vpliva na vprašanje, ali bo zaposleni dolgoročno ostal v podjetju.

V diplomskem delu sem na osnovi intervjujev, opravljenih s skrbniki kompetenc v petih podjetjih, potrdila, da je osnova za sistematično prepoznavanje, ocenjevanje in razvoj kompetenc jasen in strukturiran kompetenčni model, na podlagi katerega podjetja skrbijo za razvoj obstoječega kadra, identificirajo talente ter skrbijo za vzgajanje naslednikov v svoji sredini.

Ključne besede: kompetence, kompetenčni model, upravljanje človeških virov, ohranjanje kadrov.

The role of competencies in long-term development and keeping employees within the company

The main capital of a company are its human resources and companies are increasingly aware of that. Good employees are not easy to find; demographic factors predict that we will be faced with a lack of workforce in the future, which is a crucial sign for companies to keep good employees. The practical question here is how to define which employees are good, qualified, prospective and represent a competitive advantage for the company. It is here that we turn our attention to competencies and their role in human resources management.

Identification, assessment and development of competences have a crucial role in several areas. They are the basis for creating competence models which can regulate various segments within the company through systematic, clear and uniform criteria: employee selection, development planning, performance management and related reward systems and promotions. All mentioned areas are tightly connected with the employees' satisfaction, which has a significant influence on retaining employees within the company for a long-term period. Based on interviews with HR representatives responsible for the areas of competencies in five companies, I've confirmed in my thesis that the basis for systematic identification, assessment and development of competencies is defined and structured as a competence model. Companies can manage career development of employees, identification of talents and development of future key employees, based on these competence models.

Key words: competencies, competence model, human resource management, employee retainment

KAZALO

1	UVOD	6
1.1	Cilj diplomske naloge	6
1.2	Hipoteze.....	7
1.3	Metodologija.....	7
1.4	Zgradba diplomskega dela.....	8
2	KOMPETENCE.....	9
2.1	Pojmovanje kompetence.....	9
2.2	Zgodovina kompetenc	10
2.3	Opredelitve kompetenc.....	12
2.4	Temeljne sestavine kompetenc	13
2.5	Razvrščanje kompetenc	15
2.6	Razvoj kompetenc	17
3	KOMPETENCE ZNOTRAJ ORGANIZACIJ	19
3.1	Uvajanje in upravljanje kompetenc v organizacijah.....	19
3.2	Vpliv kompetenc na konkurenčno prednost organizacij	19
3.3	Kompetence v povezavi z organizacijskim vedenjem.....	20
4	KOMPETENCE IN UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV	21
4.1	Vloga kompetenc pri upravljanju človeških virov	21
4.2	Upravljanje človeških virov kot strateška funkcija podjetja.....	21
4.3	Vpeljava inovativnega modela upravljanja kompetenc	23
5	KOMPETENČNI MODEL.....	24
5.1	Kaj je kompetenčni model.....	25
5.2	Uvajanje modela kompetenc v organizacije	25
5.3	Oblikovanje in razvijanje kompetenčnega modela znotraj organizacije	26
5.4	Identifikacija in oblikovanje nabora kompetenc	29
5.5	Definicije kompetenc znotraj kompetenčnega modela.....	32
5.6	Rangiranje kompetenc	33
5.7	Metode ocenjevanja kompetenc	34
5.8	Namen uporabe kompetenčnih modelov	36
6	EMPIRIČNI DEL	45
6.1	Predstavitev analiziranih podjetij	45
6.2	Vprašanja za intervjuje s skrbniki kompetenc	47

6.3	Rezultati.....	47
7	SKLEP	50
8	LITERATURA	54
	Priloga A: Transkript intervjuja s skrbnikom kompetenc v podjetju 1	60
	Priloga B: Transkript intervjuja s skrbnikom kompetenc v podjetju 2	63
	Priloga C: Transkript intervjuja s skrbnikom kompetenc v podjetju 3	65
	Priloga Č: Transkript intervjuja s skrbnikom kompetenc v podjetju 4	67
	Priloga D: Transkript intervjuja s skrbnikom kompetenc v podjetju 5	69

1 UVOD

Vsaka organizacija si želi imeti zaposlene produktivne, visoko motivirane in zavzete posameznike, ki bodo vsak v svoji vlogi izpolnjevali cilje in strategijo organizacije ter delovali v skladu z njenimi vrednotami. Kvaliteten, visoko usposobljen kader je na trgu zelo iskan, zato si podjetja prizadevajo, da bi tovrstne zaposlene zadržala v svojih vrstah. Kako to doseči, je vprašanje, ki si ga postavljajo vodje ter strokovnjaki v kadrovskih službah.

Praksa kaže, da je zaposlenim zelo pomemben odnos, ki ga podjetje izraža do njihovega dela in njih samih, ter njihovo počutje znotraj organizacije. Zaposleni, ki so na delovnem mestu zadovoljni, so bolj pripadli podjetju ter manj podvrženi iskanju novih kariernih priložnosti. Pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih je možnost strokovnega in osebnostnega razvoja na delovnem mestu. To pomeni, da mora organizacija znati prepoznati potencialne v svojih zaposlenih ter jih skladno s tem razvijati. Možnost napredovanja in nagrajevanje na podlagi delovne uspešnosti ter dosežkov je s tem tesno povezano. Identifikacija in ocenjevanje kompetenc ter s tem povezan razvoj zaposlenih je torej ključnega pomena za ohranjanje zaposlenih znotraj podjetja.

Da smo pri tem lahko čim bolj sistematični, je potrebna vpeljava kompetenčnega modela, ki bo ocenjevanje kompetenc poenotil in standardiziral. Kompetenčni model mora biti skladen z vizijo podjetja ter njegovo strategijo, pomembno je, da se ujema tudi z vrednotami podjetja ter da se ustreza organizacijski kulturi. Ne obstaja univerzalen kompetenčni model, ki bi ustrezal vsem organizacijam, temveč mora biti vsak narejen po meri posameznega podjetja (Snoj 2015).

Z vidika organizacije pa moramo biti pri razvoju kadrov pozorni na razvojni potencial zaposlenih. Ker gre pri tem za vložek v zaposlene, za katerega podjetje želi, da se mu obrestuje, je pomembno, da med človeškimi viri v podjetju prepoznamo talente. To so zaposleni, na katerih se bo gradila prihodnost podjetja, ki bodo prevzemali ključne pozicije v podjetju, za kar pa morajo biti ustrezno usposobljeni. Prepoznavanje in ocenjevanje kompetenc je torej pomembno z vidika iskanja visoko sposobnih, talentiranih zaposlenih, ki jih bomo lahko ciljno in sistematično vzgajali v naslednike sedanjih ključnih kadrov.

1.1 Cilj diplomske naloge

V svoji diplomski nalogi se posvečam vlogi kompetenc pri dolgoročnem razvoju ter ohranjanju kadrov znotraj podjetja. Cilj je, da potrdim ali ovržem hipoteze, ki sem si jih v

povezavi s to temo postavila in jih navajam v točki 1.2. V ta namen sem identificirala pet podjetij, ki imajo razvit in vpeljan kompetenčni model. Na podlagi intervjuja s »skrbniki kompetenc« v teh podjetjih želim ugotoviti, kaj jih je pripeljalo do tega, da so se odločili vpeljati kompetenčni model, s kakšnimi izzivi so se pri tem srečevali, kako model kompetenc uporabljajo v praksi in kakšna orodja pri tem uporabljajo, kako vidijo vlogo kompetenc pri dolgoročnem razvoju in ohranjanju kadrov znotraj podjetja ter pri prepoznavanju talentov znotraj podjetja, zanimala pa me je tudi vloga skrbnika kompetenc v podjetju.

1.2 Hipoteze

Postavila sem si tri hipoteze, ki sem jih v empiričnem delu diplomske naloge preverila.

H1: Za prepoznavanje, ocenjevanje in sistematično razvijanje kompetenc je potrebna vpeljava kompetenčnega modela, s katerim postavimo enotne standarde ocenjevanja kompetenc.

H2: Prepoznavanje kompetenc in sistematičen razvoj zaposlenih pomembno vplivata na dolgoročno ohranjanje kadrov znotraj podjetja.

H3: Prepoznavanje, ocenjevanje in sistematično razvijanje kompetenc pri zaposlenih znotraj podjetja ima ključno vlogo pri identifikaciji talentov in vzgajanju naslednikov v podjetju.

V diplomskem delu želim prikazati, da prepoznavanje in sistematičen razvoj zaposlenih v podjetju vplivata na dolgoročno ohranjanje kadrov znotraj podjetja, poleg tega pa imata ključno vlogo pri identifikaciji in vzgajanju talentov znotraj podjetja. Osnova za ocenjevanje kompetenc je vpeljava kompetenčnega modela.

1.3 Metodologija

V teoretičnem delu naloge sem uporabila metodo sekundarne analize pisnih virov. Opravila sem analizo in primerjavo obstoječe literature na temo kompetenc, njihovih definicij in razvrščanja, dejavnikov razvoja kompetenc ter pomena kompetenc znotraj podjetja. Predstavila sem proces razvoja in vpeljave kompetenčnega modela v organizacijo ter učinek

le-tega na upravljanje človeških virov. Raziskovala sem vpliv vseh teh dejavnikov na dolgoročni razvoj in ohranjanje kadrov znotraj organizacije.

Empirični del sem utemeljila na intervjujih s skrbniki kompetenc v petih podjetjih, ki imajo vpeljan kompetenčni model in ga bolj ali manj uporabljajo za potrebe upravljanja človeških virov. Na podlagi informacij, pridobljenih v intervjujih, sem ugotavljala veljavnost postavljenih hipotez.

1.4 Zgradba diplomskega dela

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del je sestavljen iz petih poglavij. Drugo poglavje sem namenila predstavitvi kompetenc. Opredelila sem zgodovinski vidik, predstavila pojmovanje kompetenc, njihovo opredelitev in temeljne sestavine. Nadalje sem predstavila še razvrščanje in razvoj kompetenc.

V tretjem poglavju sem se osredotočila na kompetence znotraj organizacije; predstavila sem načine uvajanja in upravljanja kompetenc v organizacijah, kako kompetence vplivajo na konkurenčno prednost organizacij ter pojasnila povezavo kompetenc z organizacijskim vedenjem.

V četrtem poglavju sem raziskovala vlogo kompetenc pri upravljanju človeških virov. Predstavila sem upravljanje človeških virov kot strateško funkcijo v podjetju ter se ukvarjala z uvajanjem inovativnega modela upravljanja kompetenc v organizacijo.

V petem poglavju sem se posvetila kompetenčnim modelom. Na začetku sem opredelila, kaj je kompetenčni model in kako poteka uvajanje kompetenčnih modelov v organizacijo. Nadalje sem predstavila oblikovanje in razvijanje kompetenčnih modelov znotraj organizacije. Dotaknila sem se identifikacije in nabora kompetenc in predstavila, kako naj bi bile kompetence definirane znotraj kompetenčnega modela. Na koncu poglavja sem pojasnila še način rangiranja kompetenc, metode ocenjevanja kompetenc ter namen uporabe kompetenčnih modelov.

V empiričnem delu sem opisala podjetja, iz katerih prihajajo skrbniki kompetenc, s katerimi sem opravila intervjuje. V sklepnem delu sem predstavila svoje ugotovitve ter podala zaključke glede veljavnosti postavljenih hipotez.

2 KOMPETENCE

2.1 Poimovanje kompetence

Beseda kompetenca izvira iz pojma »vrlina« (grško »arête«, latinsko »virtus«), njen pomen pa se nanaša bolj na zmožnost ljudi, kaj lahko naredijo, kot pa na to, kar vedo (Velkov Rozman 2011, 4). Izraz »kompetenca« slišimo v različnih kontekstih ter z različnimi pomeni. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ v Velkov Rozman 2002, 4) postavlja definicijo kompetence v smislu pristojnosti: »obseg, mera odločanja, določena navadno z zakonom; pristojnost, pooblastilo; področje dejavnosti«. Izraz »kompetenten« pa je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ v Velkov Rozman 2002, 4) opredeljen kot (1) »nanašajoč se na kompetenco; pristojen, pooblaščen« ter (2) »tisti, ki temeljito pozna, obvlada določeno področje; usposobljen, poklican«.

Pojem kompetenca se uporablja na področju ekonomije, psihologije, prava, antropologije, sociologije ter na številnih drugih. Medtem ko na pravnem področju »kompetenca« pomeni pristojnost, jo v sociološkem smislu razumemo kot sposobnost, ki jo pridobimo skozi proces socializacije in učenja ter pripomore k temu, da neko aktivnost uspešno opravimo. Kompetenca je v splošnem termin, ki označuje sposobnost za neko specifično ravnanje. Sociološki pomen besede je tisti, s katerim se bom ukvarjala v svojem diplomskem delu.

Kohont (2005, 33–34) razlaga razliko med kompetencami, ki jih ima posameznik, in njegovo kompetentnostjo. Meni, da je kompetenca bistveno več od zgolj sposobnosti uporabe znanja ali specifično znanje, saj gre dejansko za skupek znanja, sposobnosti, samopodobe, motivacije in vrednot, ki jo posameznik zna, zmore in hoče uspešno uporabiti glede na okoliščine in kontekst dane situacije. O kompetentnosti (oziroma nekompetentnosti) lahko po Kohontovem mnenju govorimo šele takrat, ko je ta celota postavljena v dejanski okvir socialnega in fizičnega okolja, znotraj katerega ima posameznik določeno vlogo oz. opravlja neko nalogo (Kohont 2005, 34).

2.2 Zgodovina kompetenc

Že skozi zgodovino se je kazala tendenca delodajalcev po tem, da bi imeli zaposlene s kompetencami, četudi le-te niso bile tako poimenovane. V obdobju pred industrijsko revolucijo je bilo usposabljanje od vajenca do pomočnika in mojstra usmerjeno predvsem v razvoj njegovih kompetenc in razvijanje njegovih sposobnosti za samostojno delo. S pojavom industrializacije pa je prišlo do korenitih sprememb; medtem ko je obrtništvo temeljilo na delu kompetentnih delavcev, so bili temelj industrije nekompetentni delavci (Žerak 2007, 8). Če primerjamo obrtniškega delavca z industrijskim, so pri slednjem ostali le še sledovi kompetenc, kot so poslušnost, vzdržljivost, sposobnost imitacije, delavnost, vztrajnost. Formirala se je povsem drugačna organizacija dela, ki je bila utemeljena na tehnični delitvi dela; utemeljil jo je Taylor, uveljavil pa Ford (Svetlik v Žerak 2007, 8). Zanj so značilna načela standardizacije, specializacije, sinhronizacije, koncentracije, gigantizma in centralizacije (Svetlik v Žerak 2005, 8).

Zaradi visoke stopnje tehnične delitve dela je prišlo do potrebe po tem, da delavec opravlja čim manjše število delovnih nalog, za katere pa je specializiran; njegova usposobljenost pa ne bazira na poglobitvi kompetenc delavca, temveč na dekvifikaciji in večji poenostavljenosti dela, ki omogoča, da se delavec operacij hitro priuči in je tudi lahko zamenljiv (Svetlik v Žerak 2007, 8). Zaradi tega so kompetence, ki jih je imel obrtniški delavec (inovativnost, prepoznavanje in reševanje problemov, odločanje, komunikacija, prenašanje znanja na druge), postale za delodajalce nepotrebne oziroma celo moteče in nezaželene. Vprašanje kompetenc je postalo nepomembno (Svetlik v Žerak 2007, 8).

Po prehodu industrijske družbe v pozno oz. postindustrijsko obdobje (v zadnjih treh desetletjih dvajsetega stoletja) pa je v njeni strukturi prišlo do velikega števila sprememb, ki so jo temeljito preoblikovale (Svetlik v Žerak 2007, 8).

V postindustrijski dobi je postajala vedno bolj evidentna omejenost naravnih virov, pokazali so se tudi negativni vplivi množične industrije na okolje; postajalo je jasno, da ima tudi rast svoje meje (Velkov Rozman 2011, 6). Prav tako je postalo očitno, da so največji razvojni potenciali ljudje, ki zaradi narave dela, pri katerem so bili kvalificirani delavci nepotrebni, niso imeli možnosti, da bi razvili svoj potencial. Ponovno se je pokazala potreba po večji uporabi

znanja, torej po višji stopnji izobrazbe, boljši kvalificiranosti delavcev ter po širitvi usposabljanja in izobraževanja (Svetlik v Žerak 2007, 8).

Tudi globalizacija je pomembno spodbudila spremembo v dojemanju potreb po učenju, razvoju in izobraževanju. Povezovanje sveta v gospodarsko in kulturno celoto za proizvajalce na eni strani pomeni povečevanje konkurence na trgu in na drugi strani enak dostop do surovin, financ in tehnološke opreme. V neenak položaj pa jih še vedno postavlja dostopnost človeških virov, čemur botruje manjša prostorska mobilnost ljudi, celo znotraj okvirov Evropske unije. V tem smislu človeški viri postajajo komparativna prednost tako posameznih proizvajalcev kot celotnih gospodarstev; dejstvo pa je, da lahko človeški viri postanejo konkurenčna prednost le takrat, kadar podjetja omogočijo zaposlenim dostop do specifičnega znanja in razvoj sposobnosti, ki jih ni na trgu delovne sile in konkurenti z njimi ne razpolagajo (Svetlik v Žerak 2007, 9).

Kohont (2005, 32) navaja, da ima pojem »kompetenca« izvor v socialni psihologiji, ki je sistematično preučevala večine posameznikov. Uporaba kompetenc se je najprej uveljavila na področju selekcije kadrov in rekrutacije. Avtor enega izmed prvih del na področju uporabe kompetenc je ameriški psiholog David McClelland, ki je v svojem članku »Testing for competence rather than for intelligence« iz leta 1973 kritično presojal uporabo inteligenčnih in osebnostnih testov kot pokazateljev posameznikovih delovnih sposobnosti ter njegovega potenciala. V članku je utemeljil pomen kompetenc ter predstavil prvi kompetenčni model; s tem je področje upravljanja človeških virov obrnil v povsem novo smer (Evangelista 2009, 5. marec).

V gospodarske družbe je začel uvajati sistematične selekcijske procese s kompetenčnimi intervjuji, na podlagi katerih je določil ključne kompetence za vsako pozicijo. S tem je dokazoval, da posameznikova delovna uspešnost ni tako zelo odvisna od njegove inteligentnosti, temveč bolj od njegovih sposobnosti in izkušenj. Avtor je ovrgel prepričanje, ki je bilo uveljavljeno do tedaj, da so le znanja, veščine in spretnosti tisti, ki so potrebni, da posameznik uspešno opravlja svoje delo; dokazal je, da so ključnega pomena tudi posameznikove osebnostne značilnosti (vztrajnost, spretnost, motiviranost idr.) (Velkov Rozman 2011, 6).

Do naslednjega večjega premika pri prepoznavanju kompetenc in njihovi uporabi v praksi je prišlo leta 1982, ko je izšla knjiga z naslovom *The Competent Manager* avtorja katere je Boyatzis. Avtor razlaga, da so kompetence notranja lastnost vsakega posameznika, ki vpliva

na njegovo delovno uspešnost ter pripomore k doseganju odličnih rezultatov pri delu. Boyatzis kot glavne dejavnike, ki vplivajo na storilnost posameznika, navaja sposobnosti, samopodobo, motivacijo, veščine, znanja in socialno vlogo (Boyatzis v Snoj 2015).

2.3 Opredelitve kompetenc

Področje kompetenc in njihovega razvoja je dokaj nova sfera, nenehno spreminjajoča in razvijajoča se. Poznamo različne opredelitve kompetenc, razlikujejo se od avtorja do avtorja (Snoj 2015).

Od konca prejšnjega stoletja je v definicijah kompetenc najbolj opazna njihova povezanost z okoljem (Velkov Rozman 2011, 7). Spencer in Spencer (Spencer in Spencer v Velkov Rozman 2011, 7) trdita, da je razvoj kompetenc pri posamezniku odvisen od delovnega okolja oziroma od organizacije, znotraj katere deluje; zato menita, da je kompetentnost vedno potrebno ocenjevati glede na delovno okolje oziroma situacijo, v kateri je posameznik. Kot tri glavne dejavnike, od katerih je kompetentnost odvisna, navajata posameznika, delovno situacijo ter organizacijo (Spencer in Spencer v Velkov Rozman 2011, 7).

Perrenoud je konec 20. stoletja podal dokaj obširno opredelitev kompetenc (Perrenoud v Majcen 2009, 54). Po njegovem mnenju so kompetence posameznika splet sposobnosti, znanja in motivov, ki jih mora le-ta znati pravilno aktivirati in uporabiti, da lahko v različnih situacijah, tako znotraj organizacije kot v družbi, uspešno opravlja naloge oziroma izpolnjuje vloge ter rešuje probleme. Kompetence smatra kot sposobnost, da posameznik preživi v kakršnikoli situaciji, kar pomeni, da se kompetence po njegovi definiciji ne nanašajo le na sposobnost posameznika za opravljanje nalog na delovnem mestu (Majcen v Velkov Rozman 2007, 7). Majcnova je torej mnenja, da kompetence niso nekaj statičnega, rigidnega, temveč se stalno spreminjajo, prilagajajo se novim situacijam, nadgrajujejo se lastnosti, kar hkrati pomeni tudi osebnostni razvoj posameznika (Majcen 2009, 54).

Kohontovo opredelitev kompetenc sem navedla že v poglavju 2.1 »Pojmovanje kompetenc«, obstaja pa več opredelitev, ki se razlikujejo od avtorja do avtorja.

Wienert (Wienert v Velkov Rozman 2007, 8) je mnenja, da je definicij in razlag pojma kompetenc toliko, kot je avtorjev. Dodaja, da lahko govorimo o t. i. »konceptualni inflaciji«, kar pomeni, da pomanjkanje natančne definicije spremlja znaten presežek pomenov. Zato se bom številčno omejila in ne bom navajala še ostalih definicij, ki za namen mojega diplomskega dela niso bistvene. Bi pa dodala, da se med definicijami, na katere sem naletela v literaturi, vleče rdeča nit v smislu razlage, da se kompetence na splošno opredeljujejo kot skupek znanj, stališč, spretnosti, veščin, sposobnosti, motivacije, samopodobe in socialne vloge posameznika, odvisne pa so tudi od reakcij in pogledov posameznika v določenih situacijah; kompetence pripomorejo k temu, da posameznik kakovostno, učinkovito in uspešno opravlja svoje delo oziroma izvaja aktivnosti (Snoj, 2015).

2.4 Temeljne sestavine kompetenc

V nadaljevanju bom predstavila kompleksno strukturo kompetenc. Po Kohontu (Kohont v Zver Knific 2007, 11) so glavne sestavine, ki se med seboj povezujejo ter glede na kontekst in situacijo sestavljajo kompetence, naslednje:

Znanje kot družbeno konstruiran, s kontekstom pogojen koncept, ki bazira na izkušnji posameznika. Znanje je informacija, opredeljena s presojo, resnico, izkušnjami, vrednotami ter intuicijo; gre za unikatno kombinacijo, ki tako posameznikom kot organizacijam omogoča, da lažje in bolje sprejemajo nove situacije ter reagirajo na spremembe (Velkov Rozman 2007, 13).

Osebnostne lastnosti kot trajne karakteristike, ki ustvarjajo razliko med posamezniki. Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo unikatni in neponovljivi vzorec; ta vzorec predstavlja posameznikovo osebnost (Musek in Pečjak v Svetlik in drugi 2005, 35). Za lažji pregled nad osebnostnimi lastnostmi osebnost delimo na štiri velika področja: značaj, temperament, sposobnosti ter telesno zgradbo (konstitucijo) (Kohont 2005, 35).

Sposobnosti (Kohont v Velkov Zorman 2007, 13) so tiste karakteristike, ki imajo odločilno vlogo pri tem, kako uspešen bo posameznik pri opravljanju nalog in pri reševanju različnih problemov. Določajo razlike med tem, kar kdo more ali zmore. Poleg sposobnosti na dosežke vplivajo tudi različne osebnostne karakteristike, motiviranost in znanje. Po Lipičniku (Lipičnik v Svetlik in drugi 2005, 35) sposobnosti predstavljajo potencial posameznika za razvoj določenih zmožnosti; glede človeških zmožnosti v ožjem smislu ima avtor v mislih znanje, sposobnosti in motivacijo. Kohont (2005, 33) navaja, da je ta opredelitev kompetenc blizu njegovi opredelitvi, saj »gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji« (Kohont 2005, 33). Vendar pa je med opredelitvama razlika, saj šele ko posameznik svoje zmožnosti (s tem mislimo kombinacijo znanja, sposobnosti in motivov) uspešno uporabi v določeni situaciji, lahko govorimo o kompetencah. Uspešnost pa je odvisna od konteksta, znotraj katerega posameznik deluje.

Motivacija po Stražišarju (Stražišar v Svetlik in drugi 2005, 36) usmerja dejanja ter prispeva k spodbujanju, usmerjanju in ohranjanju dejavnosti (telesnih in duševnih), da bi dosegli določen cilj. Motivacija obsega nagone, potrebe, cilje, želje, vrednote, interese, voljo in ideale. Potrebe in nagone imenujemo tudi »motivacija potiskanja«, saj nas potiskajo in spodbujajo k določenemu vedenju, glede na vrednote, cilje in ideale pa izberemo način, kako bomo zadovoljili potrebe (Kohont 2005, 36).

Samopodoba so predstave in pojmi, ki jih oblikujemo o sebi. Po Rogersu (Kohont v Zver Knific 2007, 12) je doživljanje samega sebe osnova posameznikovega vedenja, saj »jaz« oblikuje in določa vedenje. Od tega, kar si mislimo o sebi, je torej odvisno naše vedenje.

Vrednote so pojmovanje zaželenih končnih stanj oziroma vedenj, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja ter pojavov in so urejene glede na relativno pomembnost (Musek v Svetlik in drugi 2005, 36). Spencer in Spencer (Spencer in Spencer v Svetlik in drugi 2005, 36) pravita, da so vrednote sestavni del kompetenc, njihov vpliv na kompetentnost posameznika pa se kaže predvsem v tem, da presegajo specifične situacije, saj iz ene vrednote izhaja več stališč. Glede na vrednote izbiramo ravnanja v določenih situacijah in ravno vrednote poleg sposobnosti, znanja, zmožnosti in motivov zelo pripomorejo k temu, ali bo posameznik v določeni situaciji uspešen ali neuspešen (Ramšak 2009, 13).

2.5 Razvrščanje kompetenc

Kohont (2005, 36–42) razdeli kompetence po ravneh in dimenzijah na sledeč način:

Kompetence po ravneh:

- **Ključne/temeljne (key)/generične kompetence:** gre za multifunkcionalne in transdisciplinarne kompetence, ki so uporabne in učinkovite v različnih situacijah, kontekstih, nalogah in spremenljivih okoliščinah.
- **Delovno specifične kompetence:** so povezane z učinkovitim delovanjem znotraj posamezne delovne naloge. Ker se nanašajo na podobne delovne naloge, so skupne zaposlenim na podobnih delovnih mestih ter pripadnikom poklicnih skupin, ne glede na to, znotraj katere organizacije so. Med delovnimi mesti oziroma funkcijami znotraj organizacije niso prenosljive.
- **Organizacijsko specifične kompetence:** so tiste kompetence, s katerimi posameznik prilagaja svoje vedenje in delovanje organizacijski kulturi in njenim vrednotam. Povezane so z uspešnostjo posameznika znotraj organizacije kot celote in so znotraj le-te delno prenosljive.

Kompetence po dimenzijah

- **Pričakovane kompetence:** kadar gre za tiste kompetence, ki jih od posameznika pričakuje družba, govorimo o ključnih kompetencah; kadar gre za kompetence, ki jih za uspešno delo od posameznikov pričakuje organizacija, govorimo o organizacijske ali delovno specifične kompetence (Ramšak 2007, 16).
- **Dejanske in potencialne kompetence:** dejanske kompetence so tiste, ki jih posameznik ima in mu omogočajo uspešno opravljanje družbenih ali organizacijskih vlog in nalog. Potencialne kompetence pa so tiste kompetence, ki jih posameznik ob svojih preddispozicijah lahko še razvije (Ramšak 2007, 16). Prve so merljive, druge so bolj abstraktne, lahko pa s psihološkimi metodami predvidimo oz. bolj ali manj uspešno napovemo možnosti njihovega razvoja (Velkov Rozman 2007, 11).
- **Opisane in stopnjevalne (razlikovalne) kompetence:**
Pri opisanih kompetencah gre za ubeseditev opredelitve kompetenc znotraj organizacijske kulture glede na vrednote in standarde opravljanja dela v organizaciji.

Stopnjevalne kompetence oz. opise ravni kompetentnosti posameznika dobijo organizacije tako, da na podlagi intervalov, ki določajo uspešnost, prikažejo uspešnost posameznika. Glede na stopnjo kompetentnosti lahko organizacija razlikuje med posamezniki (razlikovalne kompetence).

V literaturi najdemo več načinov razvrščanja kompetenc. Kompetence lahko razvrščamo glede na to, ali se nanašajo na posameznika ali na organizacijo (Velkov Rozman 2007, 9). Medtem ko kompetence posameznika izhajajo iz psiholoških teorij, pojem »organizacijska kompetenca« ali »kompetenca organizacije« izhaja iz ekonomskih teorij, katerih glavni namen je bil iskanje konkurenčnih prednosti podjetja (Kohont 2005, 42).

Vidik kompetenc posameznika se tesno povezuje z vidikom kompetenc organizacije, zato bom v nadaljevanju predstavila še pomen **specifičnih in ključnih kompetenc organizacije** ter **generičnih kompetenc organizacije** in njihovo povezanost s kompetencami posameznika.

Kohont (2005, 43–45) navaja, da pojma specifičnih in ključnih kompetenc organizacije avtorji različno opredeljujejo, ju je pa dejansko težko jasno razmejiti. Če jih primerjamo na ravni organizacije, so v splošnem organizacijsko specifične kompetence tiste, po katerih se organizacija razlikuje od drugih. Vezano na posameznika pa lahko organizacijsko specifične kompetence opredelimo kot ključne kompetence, ki jih organizacija od njega pričakuje za uspešno delovanje znotraj organizacijske kulture. Po opredelitvi so torej kompetence posameznika in kompetence organizacije lahko zelo povezane (Kohont 2005, 44).

Po mnenju Kohonta (2005, 45) so generične kompetence organizacije potrebne za delovanje vseh organizacij, hkrati pa same zase niso strateško pomembne za nobeno organizacijo. Thompson in Richardson (Thompson in Richardson v Kohont 2005, 45) sta v svoji raziskavi identificirala 32 generičnih kompetenc organizacij v osmih različnih skupinah: strateško zavedanje; zadovoljstvo deležnikov; konkurenčna strategija; implementacija strategij; kakovost ter skrb za kupce; funkcijske kompetence; izogibanje neuspehom ter krizam; etika ter socialna odgovornost. Po njunem mnenju je za vsako organizacijo izredno pomembno, da do določene stopnje razvije vse omenjene skupine kompetenc. Stalno spremljanje ter skrb za izboljševanje in razvijanje organizacijskega delovanja na podlagi različnih kompetenc pa je ključni izziv strateškega vodstva organizacije (Kohont 2005, 45–46).

2.6 Razvoj kompetenc

Področje razvoja kompetenc je postalo aktualno v sedemdesetih let 20. stoletja, saj se koncept kompetenc dojema kot eno od orodij strateškega menedžmenta, ki organizaciji pomaga pri spopadanju z razmerami v poslovnem okolju. Številne organizacije vidijo razvoj kompetenc kot enega ključnih dejavnikov za razvoj konkurenčne prednosti ter za razvoj strategije za izboljšanje tako uspešnosti posameznika kot tudi organizacijske uspešnosti. Hkrati organizacije razvoj kompetenc dojemajo tudi kot orodje za razvoj znanj na vseh organizacijskih nivojih (Mulder 2007).

Gill (Gill in drugi v Mlaker 2010, 15) navaja, da moramo ločiti razvoj kompetenc na ravni organizacije od razvoja kompetenc na ravni posameznika.

Ko govorimo o razvoju kompetenc na ravni organizacije, imamo v mislih ukrepe in orodja, s pomočjo katerih organizacije skrbi za čim bolj optimalno količino in razvitost kompetenc znotraj svojega okvira. Sem spadajo naslednji ukrepi (Gill in drugi v Mlaker 2010, 15):

- izbor, možnost napredovanje in skrb za mobilnost zaposlenih (tako interno in kot eksterno);
- treningi ter izobraževanja za zaposlene (tako interni in kot eksterni tečajji);
- neformalno izobraževanje (različni tipi);
- spremembe v organizaciji dela ter delovnih nalogah (načrtovane).

Razvoj kompetenc se lahko nanaša na sistem ukrepov, lahko pa tudi zgolj na en ukrep. Ukrepi so načeloma načrtovani, ne smemo pa spregledati morebitnih nenačrtovanih posledic, ki jih lahko ima določen ukrep (Gill in drugi v Mlaker 2010, 15).

Ko govorimo o razvoju kompetenc, ne smemo spregledati še enega pomena: ta pojem se uporablja tudi za označitev individualnih učnih procesov posameznika, skozi katere posameznik pridobiva oziroma razvija neke kompetence (Gill in drugi v Mlaker 2010, 15).

Na koncept razvoja kompetenc lahko pogledamo z različnih zornih kotov, ne le z vidika ravni posameznika in ravni organizacije, saj so pri razvoju kompetenc pomembni dejavniki tudi spremenjeni pogoji v internem in eksternem okolju organizacije, prav tako pa tudi interes organizacije ter njena težnja po izboljšanju konkurenčnosti na trgu, kar zahteva dvig kompetentnosti znotraj le-te (Mlaker 2010, 15).

Proces razvoja kompetenc

Razvoj kompetenc je dolgotrajen in kompleksen proces, na katerega vplivajo številni dejavniki. Cherniss in Goleman (Cherniss in Goleman v Zadel 2005) navajata štiri faze v optimalnem procesu razvoja kompetenc:

Priprava na spremembe: je ključnega pomena tako na ravni organizacije kot na ravni posameznika. Prvi korak je identifikacija organizacijskih potreb ter ocena posameznikov, ki jih nameravamo vključiti v proces razvoja kompetenc. Na izbor za organizacijo bistvenih kompetenc imajo velik vpliv cilji, vrednote ter poslanstvo organizacije. Na drugi strani je pri posameznikih potrebno določiti nivo razvitosti njihovih dejanskih kompetenc ter določiti tiste, ki so najbolj pomembne in na katere se bomo v procesu osredotočili. Ključnega pomena je, da so posamezniki motivirani za sodelovanje v procesu, naloga organizacije pa je, da poskrbi, da se jim proces razvoja kompetenc predstavi na pravi način, da se izpostavi njegova pomembnost ter dodana vrednost, ki jo razvoj prinaša (Zadel v Mlaker 2010, 18).

Trening: pomembno je, da trener tekom treninga vzpostavi pozitiven odnos z udeleženci, da upošteva njihove lastnosti, želje in interese ter jih vključi v pripravo učnega načrta. Cilji učnega načrta morajo biti jasni in realni, udeleženci se morajo zavedati, kako bodo njihova na novo pridobljena znanja in sposobnosti vplivali na njihovo delovno uspešnost (Zadel v Mlaker 2010, 18).

Uporaba in prenos novosti: nanaša se na obdobje po zaključku treninga, ko so udeleženci aktivni na svojih delovnih mestih in morajo na novo pridobljene kompetence implementirati v svoje aktivnosti ter jih preizkusiti v praksi. Napredek je potrebno spremljati, posameznikom pa je potrebno zagotoviti povratno informacijo o njihovi uspešnosti. Največji izzivi se običajno pokažejo v nenavadnih ali kriznih situacijah, saj posamezniki takrat pogosto pozabijo na novo pridobljeno znanje in veščine ter odreagirajo v skladu s »starimi« vzorci vedenja. Nadrejeni in sodelavci morajo zato spodbujati posameznike, da pridobljene kompetence tudi uporabljajo (Zadel v Mlaker 2010, 18).

Evalvacija: je nujno potreben del v procesu razvoja kompetenc. Pomembno je, da evalvacijo opravljamo sproti, pa tudi naknadno, ker je nekatere učinke novih znanj, veščin in sposobnosti možno zaznati šele po nekem obdobju. Poleg delovne uspešnosti pa je treba spremljati in

evalvirati še morebitne spremembe v organizacijski klimi, nivo zadovoljstva zaposlenih, morebiten vpliv na absentizem in podobno, saj novosti vplivajo tudi na ta področja (Zadel v Mlaker 2010, 18).

3 KOMPETENCE ZNOTRAJ ORGANIZACIJ

3.1 Uvajanje in upravljanje kompetenc v organizacijah

Organizacije kompetence oz. kompetenčne modele v povezavi z uspešnim opravljanjem dela v praksi uporabljajo že dobrih trideset let. Ker se je kot največja konkurenčna prednost podjetja v nenehnem boju na trgu izkazal prav človeški kapital, so številne organizacije svoj fokus usmerile na zaposlene. McLagan (Lucia in Lepsinger v Velkov Rozman 2011, 18) navaja, da bi morala podjetja poleg usmerjanja na proizvode oz. storitve in trge večjo pozornost nameniti tudi zagotavljanju večje učinkovitosti z obstoječim naborom spretnosti, znanj in veščin zaposlenih, saj pravi, da so razna tehnološka orodja uporabna ravno toliko, kolikor so zaposleni usposobljeni oziroma zmožni, da jih uporabijo.

Gruban (Gruban v Mlaker 2009, 12) pravi, da so zasnova za upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih kompetenčni modeli; le-ti omogočajo, da zaposleni bolje razumejo svoje delo oziroma kaj se od njih pričakuje. Na podlagi tega izbirajo tudi ustrezna vedenja, da dosežejo in presežejo postavljene cilje ter standarde delovne uspešnosti.

3.2 Vpliv kompetenc na konkurenčno prednost organizacij

Prahalad in Hamel (Prahalad in Hamel v Velkov Rozman 2011, 18) menita, da je ključ za povečanje produktivnosti v strateškem razvoju in uporabi organizacijske »moči možganov« (angl. »Brain Power«) ter intelektualnega kapitala. Navajata, da je konkurenčna prednost organizacije v skupinskem učenju zaposlenih; poudarjata, da so pomembne predvsem

zmožnosti, ki jim pomagajo, da usmerjajo svoje znanje v ključne kompetence. Tudi Tomažič (Tomažič v Velkov Rozman 2007, 18) meni, da ima le malo teoretičnih konceptov tako velik vpliv na prakso podjetij in organizacij, kot ga imajo kompetence, in poudarja, da je implementacija koncepta dokaj zahtevna in kompleksna, poleg tega pa popolnoma spreminja percepcijo pomena in razumevanja človeških virov v organizaciji. Vpeljava koncepta vpliva na vse nivoje znotraj organizacije in od vseh, tudi od vodilnih, zahteva učenje novih kompetenc (Tomažič v Velkov Rozman 2007, 18).

Nadalje Tomažič (Tomažič v Velkov Rozman 2011, 19) navaja, da se s kompetencami tesno povezuje tudi konkurenčna prednost podjetij oziroma izgradnja le-te. Kompetence in njihov razvoj nikoli ne povezujemo s povprečjem, temveč z nadpovprečno uspešnostjo in preseganjem postavljenih ciljev, tako na nivoju posameznika, kot na nivoju organizacije (Tomažič v Velkov Rozman 2007, 19).

Tomažič (2003) dodaja, da kompetenc, čeprav sodijo med vire podjetja, ki so strateško ključnega pomena, še ni mogoče najti v računovodskih izkazih (za razliko od ostalih »trdih« virov – tehnoloških, organizacijskih, finančnih). Tomažič (2003) meni, da bo pomen človeškega kapitala v prihodnosti skokovito naraščal, tako da se lahko zgodi, da bo v bilanci stanja podjetja poleg računovodskih postavk nekoč beležen tudi človeški kapital.

Tudi Drucker (Drucker v Velkov Rozman 2011, 20) poudarja, da bodo kompetence zaposlenih v organizacijah vedno bolj pridobivale na pomenu. Po njegovem mnenju bo v naslednjih dveh desetletjih imel v razvitih državah ključno vlogo demografski dejavnik podnaseljenosti, ki bo povzročil, da bo gospodarska rast lahko temeljila zgolj na višji produktivnosti in ne več na masovnem zaposlovanju in večji potrošnji. Produktivnost pa bo temeljila na umskem delu in na umskih delavcih (Drucker v Velkov Rozman 2007, 20).

3.3 Kompetence v povezavi z organizacijskim vedenjem

Tomažič (2003) tesno povezuje kompetence z organizacijskim vedenjem. Po njegovem mnenju je organizacijsko vedenje zelo dober pokazatelj stopnje razvitosti kompetenc, saj le-teh ne moremo neposredno opazovati, lahko pa jih prepoznamo v organizacijskem vedenju oziroma v spremljanju in preučevanju posameznikove delovne uspešnosti. Tomažič (2003) še izpostavlja, da se je zanimanje za kompetence povečalo, ko veliki koncepti (kot so TQM,

reinženiring poslovnih procesov, učeča organizacije idr.), niso dali pričakovanih rezultatov, ker niso omogočali poseganja v organizacijsko vedenje posameznikov.

4 KOMPETENCE IN UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

4.1 Vloga kompetenc pri upravljanju človeških virov

Možina (Možina v Žerak 2007, 14) odlično opiše pomen kadrovskih virov, saj pravi, da so »najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, njihovo učinkovito upravljanje pa je ključ do njenega uspeha«.

Kohont in Svetlik (2005, 51) navajata, da je najboljši odziv organizacije na spremembe v okolju ter na poslovne izzive aktiviranje človeških virov. Človek je torej tisti, ki je postavljen v ospredje delovanja organizacije; na podlagi svojih kompetenc, znanja ter sposobnosti se lahko inovativno in kreativno spopada z izzivi. Iskanje sinergije med izzivi, s katerimi se srečuje organizacija, ter med človeškimi viri, torej zaposlenimi, pa je naloga tistih, ki znotraj organizacije skrbijo za upravljanje s človeškimi viri (Kohont in Svetlik 2005, 51).

4.2 Upravljanje človeških virov kot strateška funkcija podjetja

Možina (Možina v Žerak 2007, 14) navaja, da »upravljanje kadrovskih (človeških) virov predstavlja strateški pristop k pridobivanju, motiviranju, razvoju in upravljanju kadrovskih virov v organizaciji«. Metode in postopki se morajo skladati s potrebami organizacije ter s poslovnim okoljem, v katerem le-ta deluje, ustrezati morajo načinu dela, hitrosti rasti, tehnološkemu napredku ter strukturi zaposlenih, organizacijski kulturi in njeni dinamiki (Možina v Žerak 2007, 14).

Kohont in Svetlik (2005, 51) menita, da je za uspešno reagiranje zaposlenih v organizaciji na spremembe v okolju ključno, da razvijajo in nadgrajujejo svoje sposobnosti, hkrati pa so seznanjeni s strateškimi smernicami organizacije, ki jih pri svojem delovanju tudi dosledno upoštevajo. Na takšen način je funkciji upravljanja s človeškimi viri omogočeno učinkovito upravljanje kompetenc. S takšnim pristopom se namreč izravnata »tehnični« vidik (kamor spadajo delovne naloge, opisi delovnih mest, sredstva za delo idr.) ter »osebnostni« vidik (osebnostne lastnosti, potrebna znanja, vedenje idr.) delovnega mesta, oba sta povezana tudi s strateškimi smernicami organizacije. Začetek samega procesa predstavlja analiza posameznika na delovnem mestu, na primer z vedenjskim intervjujem; na ta način v postopek vključimo posameznika, ki določeno delo opravlja, ne pa zgolj določimo njegove karakteristike. Temeljno vprašanje, ki se poraja, ko govorimo o kompetenčnem pristopu, se nanašata to, kaj posamezniku omogoča uspešno delovanje v določeni vlogi, organizaciji pa hkrati omogoča določeno stopnjo prožnosti (Kohont in Svetlik 2005, 51).

Tudi Artáč (Artáč v Žerak 2007, 14) je mnenja, da je uspešnost organizacije v veliki meri odvisna od zaposlenih, torej od obstoječih človeških virov. Glede na to, da upravljanje s človeškimi viri ne prinaša pozitivnih učinkov in posledično zadovoljstva samo organizaciji ter v njej zaposlenim posameznikom, temveč tudi širši družbi, lahko govorimo o družbeni odgovornosti. Strategiji človeških virov in organizacije morata biti zelo tesno povezani, zato je usklajevanje človeških virov s strategijo in cilji organizacije ena od prioritarnih nalog vodstva (Artáč v Žerak 2007, 14).

Roberts (2004, 27–29) je mnenja, da moramo za učinkovito načrtovanje človeških virov najprej narediti analizo podjetja ter opredeliti zahteve zaposlenih. Iz rezultatov načrtovanja lahko razberemo, koliko ljudi organizacija potrebuje, kakšno izobrazbo naj bi imeli zaposleni in katera specifična znanja naj bi posedovali. Zelo uporabne podatke lahko dobimo, če spremljamo pretekle trende (npr. raziskovanje, kaj so bili vzroki, da so zaposleni v preteklosti zapuščali podjetje), kar nam je lahko zelo v pomoč pri predvidevanju in napovedovanju prihodnjih trendov. Te informacije so pomembne pri izboru in selekciji kadrov, saj opredelitev trendov in značilnosti trga vpliva na potencial in razvoj zaposlenih. Naloga tistih, ki se ukvarjajo z upravljanjem s človeškimi viri, je prepoznavanje potrebnih kompetenc zaposlenih, poleg tega pa še identifikacija motivov, veščin ter osebnostnih in drugih lastnosti posameznikov, potrebnih za učinkovito in uspešno upravljanje dela (Roberts 2004, 27–29).

Menedžment kompetenc

Majcnova (Majcen v Bračun in drugi 2011, 37) razlaga, da pojem »menedžment kompetenc« pomeni upravljanje s kompetencami, torej prepoznavanje kompetentnosti zaposlenih, ugotavljanje, katere kompetence so potrebne za uspešno opravljanje dela, pridobivanje novih kompetenc ter načrtovanje njihove nadgradnje in razvoja. Pomeni povezavo med procesom oblikovanja kompetenčnega modela in njegovo uvedbo v prakso. Naloga menedžmenta kompetenc je vpeljava kompetenc v delovne procese ter povezava le-teh s strateško usmeritvijo podjetja, vse to z namenom doseganja čim boljših poslovnih rezultatov (Majcen v Bračun in drugi 2011, 37).

Menedžment kompetenc je ključen za uspešno delovanje organizacije. Skupna naloga kadrovskih strokovnjakov, ki skrbijo za razvoj človeških virov, ter linijskih vodij, je prepoznavanje, katere kompetence so pri zaposlenih premalo razvite, ter skrb, da ta primanjkljaj nadoknadijo. Določanje organizacijskih kompetenc (obstoječih in želenih) je v domeni strateškega menedžmenta, medtem ko s kompetencami na operativnem nivoju upravlja menedžment človeških virov (angl. *Human Resource Management*) (Lindgren v Bračun in drugi 2011, 37).

Kohont in Svetlik (2005, 64) menita, da je osnova za upravljanje kompetenc zaposlenih v organizaciji njihovo spremljanje, primerjava ter skrb za razvoj. Nadalje navajata, da so za sistem upravljanja kompetenc pomembni njihovi opisi, pa tudi zavedanje razmerja med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami, ki so bile podrobneje predstavljene v podpoglavju številka 2.5 o razvrščanju kompetenc.

4.3 Vpeljava inovativnega modela upravljanja kompetenc

Inovativni model upravljanja kompetenc se v organizacijah vedno bolj uveljavlja kot del rednih strateških aktivnosti. Priprava in vpeljava le-tega predstavlja izziv predvsem v smislu, da je potrebno začeti obravnavati človeške vire v okviru strateškega planiranja organizacije, kar pomeni pogled z druge perspektive. Po klasični metodi nas zanimajo predvsem informacije o številu ljudi ter o izobrazbi, ki jo morajo imeti, da lahko znotraj organizacije uspešno opravljajo svoje delo. Z vpeljavo inovativnega modela kompetenc pa nas zanima tudi vsebinski del, ki se navezuje na strateško načrtovanje ter nam pomaga pri zasledovanju usmeritev organizacije (Gorišek v Bračun in drugi 2011, 38–39).

Tudi po mnenju Semoliča (Semolič v Bračun in drugi 2011, 39) se okolje spreminja, postaja vedno bolj konkurenčno in tako od organizacij kot od posameznikov zahteva boljšo prilagojenost, tudi na področju kompetenc. Če je bil prej poudarek na individualni produktivnosti zaposlenih ter na organizacijskih enotah znotraj podjetja, je za sodobne organizacije, ki želijo dosegati poslovne uspehe, ključnega pomena medosebna in medgeneracijska produktivnost, prav tako pa tudi povezanost z drugimi poslovnimi subjekti, organizacijami ter posamezniki zunaj svojih lastnih okvirjev. Center takšne organizacije je »agilno delovno mesto«, glavne značilnosti zaposlenih na takšem delovnem mestu pa so fleksibilnost, sodelovanje in soustvarjanje v poslovnem okolju, ki ga sestavlja poslovna mreža podjetij (Semolič v Bračun in drugi 2011, 39).

Semolič (Semolič v Bračun in drugi 2011, 39) še navaja, da so splošne kompetence posameznika v takšem okolju vezane na različna področja: specializiranost za določeno področje dela; široka razgledanost in visoka stopnja tehnološke pismenosti; kompetence projektnega načina dela; sposobnost delovanja v multikulturnem okolju; sposobnost prilagajanja hitrim spremembam.

Majcnova (Majcen v Bračun in drugi 2011, 39) poudarja, da ima ključno vlogo pri zagotavljanju kompetentnosti podjetja strokovna in usposobljena kadrovska služba, ki mora imeti podporo tudi pri vodstvu podjetja. Sistem upravljanja kompetenc mora biti celovit in povezan z ostalimi sistemi v podjetju. Kompetentnost v podjetju se lahko zagotavlja, kadar so vzpostavljene in primerno razvite vse potrebne poslovne funkcije, ki opravljajo svoj del poslovnega procesa in so tudi primerno uravnotežene v smislu zastopanosti. Vse funkcije morajo biti med seboj povezane in usmerjene k skupnim ciljem. Velik poudarek je na ljudeh, ki skrbijo za fluentnost poslovnega procesa med povezanimi enotami (Majcen v Bračun in drugi 2011, 39).

Med sedanjimi kompetencami in kompetencami, ki so bile aktualne v preteklosti, je velika razlika, saj se globalno poslovno okolje nenehno spreminja in tudi od organizacij terja, da temu sledijo (Semolič 2009, 3).

5 KOMPETENČNI MODEL

5.1 Kaj je kompetenčni model

Obstaja več opredelitev in razlag kompetenčnega modela, v nadaljevanju navajam nekatere izmed njih.

Pojem »model kompetenc« se znotraj organizacij pogosto uporablja v smislu skupin posameznih kompetenc. Nekateri modeli so splošni sezname posameznih lastnosti, ki jih lahko uporabimo v okviru menedžmenta s človeškimi viri, drugi pa so posebej osnovani za določene organizacije (Green v Velkov Rozman 2011, 21).

Z modelom kompetenc je mišljen opis kompetenc, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela na določenem delovnem mestu, pri skupinskem delu, lahko se nanašajo tudi na kategorijo ali na celotno organizacijo. Če želimo postavljati strateške plane, vezane na potrebe posameznikov ali organizacije, je prepoznavanje kompetenc ter njihovo modeliranje izhodiščna točka (Dubois v Bračun in drugi 2011, 30).

Gruban (2004) navaja, da kompetence poleg znanj, potrebnih za delo, vključujejo tudi specifična vedenja; kompetenčni modeli zato zajemajo tako spretnosti, znanje in veščine kot tudi osebne lastnosti, motive, prepričanja ter vrednote posameznikov. Kompetenčni modeli upoštevajo strategije, cilje, vrednote in značilnosti ter specifike organizacijske kulture, hkrati pa tudi standarde kakovosti in odličnosti, kar je vidno tudi v vedenju posameznikov ali skupin (Gruban 2004).

5.2 Uvajanje modela kompetenc v organizacije

Večina organizacij se je uvedbe modela kompetenc lotila z namenom, da bi lažje prepoznale potrebna znanja, spretnosti, sposobnosti in vedenja, ki so potrebna za uspešno opravljanje dela na različnih področjih ter za zagotavljanje podpore sistemom človeških virov, ki se usmerjajo v njihov razvoj. Pri izboru kadrov modeli kompetenc zagotavljajo, da vsi, ki izvajajo razgovore, iščejo isti nabor zmožnosti in karakteristik. Na drugi strani pa model kompetenc pomaga zaposlenemu tako, da mu z jasnimi informacijami pomaga razumeti pričakovanja delodajalca. Kompetenčni modeli nam tudi pomagajo določiti, katere kompetence so aktualne danes, predvidimo lahko, katere bodo ključne v prihodnje. Kot sredstvo, s katerim menedžment sporoča vrednote ter smernice delovanja organizacije, lahko kompetenčni modeli služijo tudi kot komunikacijsko orodje. Z njihovo pomočjo se tudi prenaša poslovna

strategija z nivoja vodstva na vsa delovna področja (Lucia in Lepsinger v Velkov Rozman 2011, 21).

Vukasinović - Žontarjeva in Korade Purgova (2008) navajata, da organizacije uvajajo kompetenčni model zato, ker kompetence prispevajo k večji delovni uspešnosti.

5.3 Oblikovanje in razvijanje kompetenčnega modela znotraj organizacije

Pri identifikaciji ter razvoju kompetenc moramo preučiti in upoštevati številne dejavnike. Različni avtorji predlagajo različne načine oblikovanja modela kompetenc.

Lucia in Lepsinger (Lucia in Lepsinger v Bračun in drugi 2011, 30–32) sta za oblikovanje kompetenčnega modela predlagala naslednje korake:

1. razjasnitev zahtev in pričakovanj na delovnem mestu;
2. zaposlitev najboljših ljudi;
3. maksimizacija produktivnosti;
4. izvajanje metode 360 stopinj in povratne informacije;
5. prilagajanje spremembam;
6. usklajevanje ravnanja z organizacijskimi strategijami in vrednotami.

Prvi korak: razjasnitev zahtev in pričakovanj na delovnem mestu

Znotraj sistema upravljanja človeških virov pogosto prihaja do razhajanj v pričakovanjih med kadrovskimi strokovnjaki in zaposlenimi, ki večkrat pripomnijo, da so njihovi kriteriji premalo objektivni ter preveč podvrženi vplivu vodstva. Če so merila in kriteriji neusklajeni, se to odraža na vseh področjih v organizaciji, tudi pri izboru in razvoju kadrov ter pri sistemih nagrajevanja in ocenjevanja delovne uspešnosti. S kompetenčnim modelom lahko pridemo do odgovorov na dve pomembni vprašanji (Lucia in Lepsinger v Bračun in drugi 2011, 30–31):

- Katere do tiste osebnostne lastnosti, sposobnosti in znanja, ki so potrebni za uspešno opravljanje dela na določenem delovnem mestu?
- Katera vedenja najbolj neposredno vplivajo na uspešnost in učinkovitost dela?

Ko gre za usposabljanje, razvoj in nagrajevanje kadra je naloga kompetenčnega modela, da omogoči, da posameznik razvije tista vedenja in sposobnosti, ki so potrebna za ohranjanje zadovoljive učinkovitosti na delovnem mestu. Pri načrtovanju uspešnosti poslovanja pa kompetenčni model zagotavlja, da se vodstvo skoncentrira na skupine kompetenc, ki so potrebne za posamezna delovna mesta (Lucia in Lepsinger v Bračun in drugi 2011, 31).

Kompetenčni model daje jasno informacijo o tem, kaj se pričakuje od zaposlenega na posameznem delovnem mestu. Posameznik tako dobi jasno sliko o pričakovanih delodajalca, poleg tega pa še o možnostih izobraževanj in razvoja na določenem delovnem mestu (Lucia in Lepsinger v Bračun in drugi 2011, 31).

Drugi korak: zaposlitev najboljših ljudi

Glede na to, da je postopek iskanja in izbora kadrov za podjetje dokaj velik strošek, si organizacije želijo s čim manjšim vložkom dobiti čim boljši kader. Pri selekciji kadrov je kompetenčni model zelo uporabno orodje, ki kadrovskim strokovnjakom zagotavlja podporo ter pripomore k poenotenju kriterijev pri izboru. Lahko se oblikujejo vprašalniki, s katerimi se pri izboru kadrov preverjajo določene kompetence (Lucia in Lepsinger v Bračun in drugi 2011, 31).

Tretji korak: maksimizacija produktivnosti

Nenehne spremembe na trgu ter visoka stopnja tekmovalnosti v globalnem ekonomskem okolju vplivajo na organizacije, da nenehno izboljšujejo procese, tehnike ter se na vse možne načine prilagajajo razmeram, da bi ohranile in povečale svojo produktivnost, pri čemer so sposobnosti, osebnostne lastnosti ter znanja posameznikov znotraj organizacije ključnega pomena (Lucia in Lepsinger v Bračun in drugi 2011, 31).

Na podlagi kompetenčnih modelov lahko organizacije razvijejo sisteme ocenjevanja, s katerimi te lastnosti in veščine zaposlenih ovrednotijo. Kompetenčni modeli pripomorejo k boljšemu izboru kadrov ter večji strukturiranosti na področju razvoja zaposlenih; s tem pa prispevajo k maksimiziranju produktivnosti organizacije (Lucia in Lepsinger v Bračun in drugi 2011, 31).

Četrty korak: izvajanje metode 360 stopinj in povratne informacije

Metoda 360 stopinj je v organizacijah dokaj pogosto orodje za pridobivanje povratne informacije o razvitosti kompetenc zaposlenih. Načeloma je posameznik ocenjevan s štirih

strani: s strani nadrejenega, sodelavcev in podrejenih (lahko tudi strank) ter ocena samega sebe. Organizacija s to metodo dobi vpogled v razvitost kompetenc, ki so ključnega pomena tako za uspeh posameznika kot za uspešno delovanje celotne organizacije (Lucia in Lepsinger v Bračun in drugi 2011, 32).

Peti korak: prilagajanje spremembam

Glede na hitre spremembe, ki so v poslovnem okolju stalnica, je prilagodljivost tako posameznika kot organizacije nujno potrebna. Pričakujejo se nova znanja in veščine, ki so skladna s spremenjeno vlogo organizacije na trgu. S kompetenčnim modelom lahko jasno določimo kompetence, ki so potrebne danes, ter napovemo, katere bodo ključna v prihodnosti (Lucia in Lepsinger v Bračun in drugi 2011, 32).

Šesti korak: usklajevanje vedenja z organizacijskimi strategijami in vrednotami

Model kompetenc predstavlja za organizacijo tudi zelo učinkovito orodje, s katerim komunicira z zaposlenimi ter jim na jasn način predstavlja zahteve in pričakovanja na posameznem delovnem mestu, tudi glede zahtevanih vrednot. S kompetenčnim modelom lahko prepoznavamo in ocenjujemo tiste posameznikove lastnosti, ki so potrebne za gradnjo in vzdrževanje organizacijskih vrednot (timsko delo, inovativnost, medsebojno spoštovanje), in tistimi, ki teh vrednot ne izpolnjujejo. S tem kompetenčni model pripomore tudi k uresničevanju poslovne strategije podjetja (Lucia in Lepsinger v Bračun in drugi 2011, 32).

Majcnova (Majcen v Velkov Rozman 2011, 22) predlaga oblikovanje kompetenčnega modela s pomočjo **kompetenc za delo**. Razumeti je potrebno, da imamo pri tem v mislih lastnosti delavca, ki mu omogočajo, da uspešno opravlja naloge na delovnem mestu. Gre za znanja in izkušnje, različne sposobnosti in veščine ter druge osebnostne lastnosti (karakterne lastnosti, motiviranost, vrednote itd.). Avtorica predlaga, da se kompetence za delo določa na osnovi značilnosti delovnih mest, ki jih najdemo v sistematizaciji delovnih mest oz. v drugem ustreznem splošnem organizacijskem aktu organizacije, kjer dobimo pregled organiziranosti delovnega procesa in opise vsebine dela (opis delovnega mesta ali opis vrste del). V sistematizaciji oz. drugem splošnem aktu najdemo tudi zahteve po znanjih, saj je pregled zahtevanih znanj (prikazan v obliki seznama za vsa delovna mesta hkrati ali pa posamezno znotraj opisov delovnih mest) obvezen kadrovski element tega akta. Majcnova med kompetence šteje tudi zdravstvene zahteve, ki se uporabljajo v regulativi varstva pri delu.

Majcnova (Majcen v Velkov Rozman 2011, 23) v svoji knjigi *Menedžment kompetenc* opozarja, da je potrebno zelo jasno razumeti razliko med kompetencami za delo in kompetencami zaposlenih. Kot bistveno razliko navaja, da gre pri kompetencah delavca (zaposlenih) za lastnosti, ki jih ima dejanski človek z imenom in priimkom, pri kompetencah za delo pa za lastnosti, ki naj bi jih imel idealen delavec, da bi lahko uspešno opravljajal naloge na določenem delovnem mestu. Avtorica tudi poudarja, da je potrebno ločiti med izgradnjo kompetenčnega modela in uporabo tega modela. Zgradimo ga s pomočjo kompetenc za delo, uporabimo pa ga bodisi v namen razvoja kompetenc zaposlenih in/ali uporabe kompetenc za doseganje ciljev.

S tem pa se ne strinja Tomažič (2001), ki pravi, da kompetenčni model izhaja iz posameznikov, zaposlenih v organizaciji, ki so nadpovprečno uspešni; bistvo je, da izhaja iz posameznika oziroma iz njegovega organizacijskega vedenja in ne iz analize samih delovnih nalog.

To se kaže tudi v praksi. Izredno pomembno je, da pri izdelavi kompetenčnega modela ne izhajamo zgolj iz opisa delovnega mesta ali sistematizacije (ki nam je lahko v pomoč), temveč se osredotočimo na posameznika kot na celotno osebo. Kompetenčni model poleg znanj, veščin in sposobnosti temelji tudi na vrednotah, interesih, lastnostih in motivaciji posameznika; šele ko se vsa ta področja povežejo v celoto, pridemo do kvalitetnega kompetenčnega modela.

Tomažič (Tomažič v Snoj 2015) navaja, da se postavitve kompetenčnega modela lahko lotimo na osnovi dveh osnovnih pristopov. Pri prvem najprej postavimo kompetenčni model za celotno organizacijo, v katerem so kompetence, ki so pomembne za vse zaposlene, in šele v naslednjem koraku določimo kompetence za posamezna delovna mesta. Pri drugem pristopu pa najprej postavimo kompetence za posamezna delovna mesta, kasneje pa kompetence za celotno organizacijo (Tomažič v Snoj 2015).

5.4 Identifikacija in oblikovanje nabora kompetenc

Univerzalnega nabora kompetenc ni, vsako podjetje mora glede na lastne potrebe izdelati svoj nabor kompetenc. Razlike med kompetencami so glede na nivo dela posameznika že znotraj

podjetja lahko zelo velike, še večje pa so med posameznimi delovnimi mesti. V kolikor se podjetje odloči za uporabo že pripravljenega nabora, ga mora nujno prilagoditi glede na svoje značilnosti in specifike (Volk Rožič v Bračun in drugi 2011, 33).

Obstaja več različnih metod, s katerimi se podjetja lotijo identifikacije ter oblikovanja nabora kompetenc. Ne glede na to, za katero metodo se podjetje odloči, je najbolj pomembno, da je seznam kompetenc, ki jih identificira, pisan na kožo organizaciji. S tem lahko prispevamo tudi k večji motivaciji zaposlenih, saj jim omogočimo vpogled v svoja znanja in veščine, na osnovi tega pa tudi boljše zavedanje glede njihovega nadaljnjega razvoja (Sedej v Bračun in drugi 2011, 36).

Tudi Kohont in Svetlik (2005, 61–62) menita, da so pristopi in načini identifikacije kompetenc različni, odvisni od časa, sredstev, informacijske podpore, strokovnjakov, ki jih ima organizacija na voljo, načrtovanega obsega uporabe kompetenc v sistemu upravljanja človeških virov, od števila in vrste delovnih mest, ki jih vključimo v analizo, ipd. Kohont in Svetlik (2005, 61–62) navajata naslednje pristope avtorjev Lucia in Lepsinger (1999) ter Spencer in Spencer (1993):

1. Metoda ugotavljanja delovnih kompetenc, pri kateri z opazovanjem in z intervjuji z izjemnimi in povprečnimi posamezniki ugotavljamo kompetence, ki v kritičnih delovnih situacijah ločujejo obe skupini posameznikov.

2. Metoda modificiranega ugotavljanja delovnih kompetenc, pri kateri (podobno kot pri prvi metodi) iščemo razlike v kompetencah povprečnih in izjemnih posameznikov, vendar v nasprotju s prej opisano metodo posamezniki sami v pisni obliki opišejo kritične dogodke. Ta metoda je finančno bolj ugodna, vendar pa je lahko kvaliteta informacij, ki jih na ta način pridobimo, slabša.

3. Metoda splošnega generičnega modela, pri kateri organizacije kupijo že izdelan generični model kompetenc za specifično vlogo ali funkcijo in ga prenesejo v svoje okolje (Grozina 2009, 15).

4. Metoda prilagojenega generičnega modela, pri kateri organizacija že izdelan model generičnih kompetenc primerja s kompetencami, ki jih je identificirala pri izjemnih in povprečnih posameznikih znotraj organizacije. Generični model potem dopolni oz. ga prilagodi svojemu lastnemu okolju.

5. Metoda prožnih delovnih kompetenc, ki poskuša identificirati kompetence, potrebne za delovanje posameznikov v spreminjajočih se delovnih razmerah v prihodnosti.

6. Sistemska metoda, ki se pri spremljanju delovanja izjemnih posameznikov osredotoča tudi na oblike vedenja, ki bi bile lahko pomembne v prihodnosti.

7. Sistemska metoda osredotočanja, ki se fokusira predvsem na tiste kompetence, ki imajo največji vpliv na izdelke/storitve organizacije (Kohont in Svetlik 2005, 61–62).

Spencer in Spencer (Kohont in Svetlik v Grozina 2009, 16) predstavljata tri različne metode za prepoznavanje in oblikovanje sistema kompetenc.

Prva metoda je klasični pristop z uporabo vzorcev na osnovi določenih meril. Sestavlja ga šest faz, ki se med seboj povezujejo:

- opredelitev standardov delovne uspešnosti;
- opredelitev vzorca v skladu z določenim merilom;
- analiza podatkov z vedenjskimi intervjuji;
- analiza podatkov in razvoj kompetenčnega modela;
- preverjanje veljavnosti kompetenčnega modela;
- navezava kompetenčnega sistema na podsisteme upravljanja človeških virov.

Druga metoda so diskusije s strokovnjaki, nadrejenimi in drugimi poznavalci, s katerimi poskušajo ugotoviti karakteristike, ki jih zaposleni morajo imeti, da lahko uspešno opravljajo svoje delo. Ta metoda se lahko kombinira z vedenjskimi intervjuji Spencer in Spencer (v Kohont in Svetlik 2005, 62–63).

Tretja metoda, ki jo navajata Spencer in Spencer, pa je metoda preučevanja posameznih nalog in prihodnjih delovnih mest. Ta metoda je uporabna, kadar v organizaciji ni dovolj posameznikov, ki bi jih lahko primerjali in tako ugotovili izjemno in povprečno delovanje Spencer in Spencer (Kohont in Svetlik v Grozina 2009, 16).

Drejer (Drejer v Grozina 2009, 16) se je v svojem delu *Strategic Management and Core Competences* osredotočil na identifikacijo petih ključnih kompetenc, kolikor naj bi jih imela organizacija. Tudi ta pristop pa izhaja iz identifikacije kompetenc, pomembnih za organizacijo; šele ko oblikujemo te kompetence, lahko iz njih izluščimo tiste, ki jih Drejer pojmuje kot ključne za delovanje organizacije. Njegova analiza poteka po naslednjih korakih: začne se z opredelitvijo pojma kompetence in ključne kompetence, naslednji korak je izbor

vzorca posameznikov, ki bodo vključeni v analizo, nato pride na vrsto oblikovanje seznama kompetenc, na katerega uvrstimo vse kompetence, ki smo jih zaznali tekom analize. Sledi izbira 20 do 25 kompetenc, ki so najpomembnejše za organizacijo, za katere pripravimo natančne opise. Izmed teh kompetenc nato izberemo ključne kompetence, ki jih je potrebno še naprej analizirati in opredeliti ter v naslednjem koraku tudi preveriti njihovo veljavnost (Drejer v Grozina 2009, 16).

Nadalje Drejer (2002, 149–155) navaja tri pristope k identifikaciji kompetenc, ki se razlikujejo po tem, iz katerega nivoja izhajajo.

Prvi je **pristop z vrha navzdol (top-down approach)**, ki se začne pri menedžmentu, torej na vrhu organizacijske strukture, in se šele po končanem procesu identifikacije kompetenc razširi na preostale dele organizacije. Za identifikacijo kompetenc se uporabljajo intervjuji, različni vprašalniki in delavnice (Drejer 2002, 149).

Drugi je **pristop z dna na vrh (bottom-up approach)**, ki izhaja iz zaposlenih; najprej se preveri, katere kompetence imajo le-ti, nato pa se jih prenese na višje nivoje organizacije; temu sledi analiza, kaj o tem meni menedžment (Drejer 2002, 151).

Tretji pa je **dvojni pristop (dual approach)**, ki dejansko združuje prva dva pristopa. Ima svoje prednosti in slabosti ter je precej redko uporabljen (Drejer 2002, 155).

Kohont in Svetlik (2005, 63) pravita, da je ne glede na to, kateri pristop k identifikaciji kompetenc uporabimo, najbolj pomembno, da so oblikovani opisi kompetenc razumljivi zaposlenim in da jih le-ti uporabljajo v delovnih situacijah, saj je tako nabor kompetenc razmeroma trajen in pripomore k večji stabilnosti upravljanja človeških virov v organizaciji. To dosežemo tako, da v opredeljevanje in ocenjevanje kompetenc vključimo čim večje število zaposlenih v organizaciji.

Praksa kaže, da je pomembno, da ne izberemo prevelikega števila kompetenc za posamezno delovno mesto, saj se lahko tako bistvene kompetence izgubijo v velikem številu manj pomembnih kompetenc (Snoj 2015).

5.5 Definicije kompetenc znotraj kompetenčnega modela

Majcen (2009, 57–58) navaja lastnosti definicij kompetenc:

1. **Utemeljenost:** pazimo na izvoren pomen pojma in poskušamo na čim boljši način opisati značilnosti posamezne kompetence.
2. **Nevtralnost:** osredotočimo se na pomen določene kompetence, pri čemer se izogibamo ovrednotenju posamezne kompetence.
3. **Enoznačnost:** pri opisu kompetence moramo paziti, da opisujemo posamezno kompetenco na način, ki bo imel le en pomen in ne več pomenov hkrati.
4. **Razumljivost:** posamezne kompetence morajo biti opisane na razumljiv način, da jih bodo posamezniki lahko razumeli.

5.6 Rangiranje kompetenc

Ko imamo izdelan nabor, moramo kompetence, ki smo jih opredelili, tudi ustrezno rangirati. Če vzamemo primer lestvice od 1 do 5, rang 1 pomeni nerazvito kompetenco, 2 pomanjkljivo razvito kompetenco, 3 dobro (100 %) razvito kompetenco, 4 nadpovprečno razvito kompetenco in 5 visoko nadpovprečno razvito kompetenco. Pomen vsake ocene oziroma ranga mora opisovati natančna in objektivna definicija. Nekatere kompetence so skupne za vsa delovna mesta (npr. timska naravnost), druge pa so specifične samo za določene pozicije. Za vsako delovno mesto je potrebno navesti, kateri rang razvitosti kompetence se pričakuje. Kompetence oz. njihova pričakovana razvitost se razlikujejo glede na vrsto in zahtevnost delovnega mesta ter glede na karierni nivo. Sposobnost strateškega razmišljanja je npr. ključna za menedžerske pozicije in za takšen nivo kadra se pričakuje visoka razvitost te kompetence, medtem ko na nivoju npr. referenta razvitost te kompetence ni ključna (Snoj 2015).

Primer rangirane kompetence »timska naravnost« na lestvici od 1 do 5:

1: nerazvita kompetenca

Posameznik je zaprt vase in ne sodeluje s skupino; dela po svoje in ne upošteva timskih navodil in ciljev; ni kooperativen in ne daje povratnih informacij.

2: pomanjkljivo razvita kompetenca

Posameznik se občasno vključuje v tim, bolj ali manj prostovoljno; opravi svoj del timskega dela, a nič več kot to; za delo ostalih članov tima se ne zanima preveč.

3: dobro (100 %) razvita kompetenca

Posameznik se uspešno vključuje v tim in opravlja naloge, povezane s skupinskim delom; zna izraziti pozitivna pričakovanja do drugih; vse timske naloge uspešno opravi.

4: nadpovprečno razvita kompetenca

Posameznik je znotraj tima zelo samoiniciativen, vse skupinske naloge uspešno opravi; cilje tima (oddelka, organizacije) velikokrat postavlja pred svoje osebne cilje; priznava in pohvali dosežke drugih članov tima.

5: visoko nadpovprečno razvita kompetenca

Posameznik na prvo mesto vedno postavlja cilje tima; je izredno samoiniciativen, svoje znanje prenaša na druge člane tima, uspešno rešuje konflikte znotraj tima; animira druge, da opravijo zahtevne naloge; spodbuja komunikacijo in dobre odnose znotraj tima.

Še bolj priporočljivo je, da vzamemo lestvico od 1 do 4; na ta način se izognemo oceni 3, ki je »srednja« ocena in katere se pogosto poslužujejo ocenjevalci, kadar se ne morejo odločiti med ocenami oz. ocenjujejo po liniji najmanjšega odpora.

5.7 Metode ocenjevanja kompetenc

Za ocenjevanje stopnje razvitosti kompetenc znotraj organizacije se uporabljajo različne metode, pogosto se uporabljajo različni kompetenčni vprašalniki, metoda 360 stopinj, ocenjevalni ali razvojni centri ipd. Te tri metode bom tudi podrobneje predstavila.

Kompetenčni vprašalniki: Fužir in Simčič (2013), ki sta raziskovali uporabo kompetenčnih vprašalnikov za uporabo na področju psihologije dela in organizacije, navajata, da se vprašalniki s področja merjenja kompetenc med seboj razlikujejo po načinu ocenjevanja, po ocenjevalnih lestvicah in po merskih karakteristikah. Menita, da bi bilo najbolj smiselno, da bi se vprašalniki kompetenc razvijali in sestavljali v okviru posameznih podjetij, saj se zahtevane kompetence za delovna mesta v različnih organizacijah zelo razlikujejo (tudi pri enakih delovnih mestih) in so opredeljene na podlagi konkretnega delovnega mesta, pa tudi na podlagi vizije, strategije in poslovnih ciljev posamezne organizacije.

Metoda 360 stopinj: model 360-stopinjske analize (povratne informacije) je metoda, pri kateri se zaposleni samooceni na naboru določenih kompetenc (poslovnih vedenjih), hkrati pa ga na istih kompetencah ocenjujejo ljudje, ki z njim delajo (O. K. Consulting 2006). Gruber

(2007) navaja, da je ta metoda zelo uporabno orodje, s katerim primerjamo svojo samopodobo s tem, kako nas vidijo drugi, sebe torej razkrivamo skozi druge. Gruban (2007b) tudi razdela, kaj analiza 360 stopinj sploh pomeni: 90-stopinjska povratna informacija nam pove, kako nas ocenjuje vodja oz. nadrejeni; pri 180-stopinjski povratni informaciji dodamo samooceno; pri 270-stopinjski svoje mnenje dodajo sodelavci, ki nas in naše delo dobro poznajo; za 360-stopinjsko povratno informacijo pa nas ocenijo še podrejeni. Gruban (2007b) tudi opozarja, da lahko neprimerna ali nestrokovna implementacija te metode prinaša več škode kot koristi. Zato je pomembno, da mora biti namen izvedbe 360-stopinjske analize pravočasno in pravilno predstavljen zaposlenim; metoda ne sme biti vezana na nagrajevanje, gre za strokovni in osebnostni napredek zaposlenega, vključenega v analizo; spoštovati in poudariti je potrebno zaupnost informacij, zato je pomembno, da ocenjevalcev ni premalo in da se ne izgubi anonimnost (sicer lahko dobimo nerealne ocene); vprašalnik mora biti prilagojen podjetju oz. oddelku, sestavljen mora biti dovolj jasno za vse udeležence; potrebno si je vzeti dovolj časa za posameznike, ki težje sprejmejo povratno informacijo (v primeru slabih ocen) (HRM).

Ocenjevalni in razvojni centri: ta metoda temelji na predpostavki, da je vedenje, ki ga opazimo danes, dober pokazatelj tega, kar bo oseba sposobna narediti v prihodnosti. Gre za orodje, ki sistematično in objektivno identificira posameznikovo vedenje; uporablja se tako v selekcijske kot v razvojne namene. Pri ocenjevalnem/razvojnem centru postavimo kandidate v situacije, s katerimi se dejansko srečujejo ali se bodo srečevali na delovnem mestu. Uporabljamo različne tipe vaj in nalog, le-te so lahko timske ali individualne: skupinske diskusije, igre vlog, priprava prezentacij, postavljanje prioritet, priprava poročil ipd. Naloge v ocenjevalnem centru so pripravljene glede na zahtevane kompetence določenega delovnega mesta (kadar gre za ocenjevalni center v selekcijske namene) oz. glede na nivo udeležencev, če gre za razvojne namene. Udeležence med izvajanjem nalog opazuje ekipa ocenjevalcev, ki ocenjujejo dogovorjene kompetence posameznikov (ocenjevalcev mora biti več, da se zagotovi čim večja objektivnost ocenjevanja). Del ocenjevalnega centra je navadno tudi psihometrično testiranje. Vsak ocenjevalni center mora biti pripravljen po meri podjetja, za katerega se izvaja.

Ne glede na to, katero metodo uporabljamo, pa je ključnega pomena, da temelji na sistematično izdelanem in vpeljanem kompetenčnem modelu, ki je pisan na kožo organizaciji, njenim potrebam, vrednotam, ciljem in strategiji.

5.8 Namen uporabe kompetenčnih modelov

Kompetenčni modeli so v osnovi namenjeni upravljanju s človeškimi viri, so pa tesno povezani tudi z drugimi procesi znotraj organizacije, s strateškim planiranjem ter uresničevanjem strategije organizacije.

Kohont in Svetlik (2005, 65–69) v delu *Kompetence v kadrovski praksi* kot tri glavna področja apliciranja kompetenčnih modelov v organizaciji navajata: pridobivanje in izbiranje kadrov; razvoj zaposlenih, načrtovanje usposabljanja; kot ključno aplikacijo pa upravljanje delovne uspešnosti posameznikov, skupin in organizacije.

Izbor kadrov

Glede na to, da je človeški kapital eden ključnih dejavnikov, ki vpliva na uspešno delovanje organizacij ter predstavlja njihovo konkurenčno prednost, je izbor pravih kadrov ključnega pomena za učinkovito reagiranje organizacije na razmere in spremembe v okolju. Zato je izredno pomembno, da je selekcijski postopek izpeljan po jasnih, enotnih kriterijih, s katerimi ugotavljamo skladnost kandidatov z zahtevami delovnega mesta, njihove kompetence, osebnostne lastnosti, znanje ter interes in motiviranost za opravljanje določenega dela.

Kohont in Svetlik (2005, 65) navajata, da lahko z izborom pravega kadra pridobivamo nove kompetence, zato je ključno, da navežemo stike s tistimi kandidati, ki po svojih značilnosti najbolj ustrezajo organizacijski kulturi ter vlogi, ki jo bo znotraj organizacije imel posameznik, hkrati pa poskrbimo za skladnost potreb in interesov posameznika ter organizacije.

Nadalje Kohont in Svetlik (Kohont in Svetlik v Grozina 2009, 23) navajata, da je cilj izbora kadrov na podlagi kompetenčnega pristopa z izbiro ustreznih metod izbrati posameznike, ki bodo v okviru organizacijske kulture in vsebine dela uspešno izpolnjevali vlogo, ki jo od njih pričakuje organizacija.

V namene selekcije kadrov se največkrat uporabljajo strukturirani intervjuji in različni testi, ki so organizaciji v pomoč pri ugotavljanju, ali kandidati posedujejo kompetence, ki jih od njih pričakuje organizacija, koliko se le-te ujemajo s pričakovanimi kompetencami glede na

določeno vlogo, na katerih kompetencah bo moral posameznik še delati in jih razvijati ipd. (Kohont in Svetlik, 2005, 65–66).

Pri selekciji kandidatov se lahko zgodi, da se pri posamezniku prepoznajo tudi kompetence, ki jih je le-ta razvil neke drugje in ki jih bo lahko uspešno uporabil v svoji novi vlogi znotraj organizacije (Kohont in Svetlik, 2005, 66).

Kohont in Svetlik (2005, 66) razlagata, kako se izbor kadrov, ki temelji na kompetencah, razlikuje od starega pristopa:

- Z metodami izbora kadrov se ugotavljajo kompetence, ki posamezniku omogočajo, da bo čim bolj uspešno opravljal svojo vlogo znotraj organizacije.
- Postopki izbora kadrov so skladni s strategijo organizacije, kar kaže na težnjo organizacije, da bi v svojo sredino pridobila posameznike, ki bodo sposobni delovati glede na strateške smernice organizacije.
- Glede na to, da izbor kadrov bazira na pričakovanih oblikah vedenja v organizaciji, kjer je v ospredju organizacijska kultura, to še dodatno pripomore k lažjemu iskanju ujemanja med pričakovanji organizacije in posameznika.

V praksi se pri selekciji kadrov pogosto uporablja kompetenčni intervju, s katerim želimo ugotoviti oz. pri kandidatu prepoznati tri dejavnike: **can do**, **will do**, **will fit**. **Can do** nam pove, če je kandidat usposobljen za določeno delo, če ima prava znanja, veščine, spretnosti in sposobnosti. **Will do** nam pove, če je kandidat motiviran za opravljanje določenega dela ter kakšne so njegove vrednote. **Will fit** pa se nanaša na to, ali kandidat sodi v našo organizacijo, če se bo vklopil vanjo, se zljil z njeno kulturo ter z obstoječim timom (TRTC Recruiter Training and Development, 2012).

Razvoj kadrov

Pomen razvoja kadrov odlično opišeta Kohont in Svetlik (2005, 67), ki navajata, da bo »varnost posameznika v prihodnosti izhajala iz njegove *zaposljivosti*, ne iz njegove zaposlitve«; to pa pomeni, da se morajo posamezniki fokusirati na področje razvoja kompetenc, znanja in sposobnosti, da bodo konkurenčni na trgu dela in zanimivi za delodajalce.

Razvoj kadrov je zagotovo ključnega pomena za vse organizacije, ki razmišljajo dolgoročno ter v človeškem kapitalu v svoji sredini vidijo priložnost za prosperiranje na trgu. Gre za sistematično načrtovanje in izvajanje aktivnosti, navadno dogovorjenih med zaposlenim, njegovim vodjo in kadrovsko službo, glede na prepoznane razvojne potrebe posameznika. Razvoj kadrov je namenjen pridobivanju novih znanj, spretnosti in kompetenc, potrebnih za učinkovito in uspešno opravljanje dela danes ter v prihodnosti.

Razmere v dinamičnem ekonomskem okolju se nenehno spreminjajo, kar od organizacij zahteva hitro reagiranje, prilagajanje na spremembe ter fleksibilnost, le-to pa lahko organizacija zagotovi zgolj s kadrom, ki se razvija in raste skupaj z njo. Z vidika razvoja kadrov je izrednega pomena pravilno izpeljan selekcijski postopek, preko katerega že v začetni fazi identificiramo kadre, ki so perspektivni ter imajo potencial za nadaljnji razvoj.

Z vidika demografske slike je razvidno, da se prebivalstvo stara, ter da se bodo podjetja v prihodnosti srečevala tudi s pomanjkanjem delovne sile, torej bodo morala uporabiti zaposlene, ki jim bodo na voljo. Zato je smiselno razvijati obstoječi kader ter skrbeti, da imamo v strukturi podjetja kvalificiran kader, ki se je sposoben soočati in prilagajati spremembam na trgu (Projekt »ProZDRAV – S spoznavanjem in preverjanjem tveganj skupaj do zdravih in varnih delovnih mest« 2014).

Miglič (Miglič v Kržič 2012, 15) navaja, da se razvoj kadrov nanaša na pridobivanje sposobnosti, vedenja in znanja, ki zaposlenemu pomagajo, da je čim bolj uspešen pri spopadanju z zahtevami delovnega mesta ter učinkovito reagira tako na spremembe v organizaciji kot v njenem okolju. Ključnega pomena je, da vodstvo podjetja skupaj s kadrovsko službo poskuša znotraj organizacije ustvariti takšno delovno klimo, ki bo zaposlene stimulirala ter jih spodbujala k uporabi njihovih sposobnosti in potencialov v čim večji meri, hkrati pa jim vzbujala željo po razvoju. V kolikor ima organizacija željo po razvoju ter povečanju konkurenčnosti in učinkovitosti, mora v prvi vrsti omogočiti zaposlenim nenehno učenje in razvoj na področju dela, ki ga opravljajo. Torej bi moral biti že selekcijski kriterij, da organizacija v svojo sredino sprejme posameznike, ki so se pripravljene nenehno učiti, izpopolnjevati se ter razvijati. Le na takšen način, z nepretrganim procesom izobraževanja, lahko organizacija razvije svoje konkurenčne prednosti, pomembno pa je, da so cilji usposabljanj in izobraževanj povezani s sedanjimi in prihodnjimi cilji organizacije (Miglič v Kržič 2012, 15).

Kohont in Svetlik (2005, 67) navajata, da se za posameznika z vstopom v organizacijo začnejo aktivnosti na področju razvoja človeških virov in se nadaljujejo skozi njegovo celotno kariero, ne glede na to, katero delovno mesto zaseda.

Nadalje Kohont in Svetlik (Kohont in Svetlik v Žerak 2007, 37) menita, da bi morala organizacija razviti svoj lasten sistem izobraževanja in usposabljanja na osnovi kompetenc, ki so zanjo značilne. Na ta način bi zagotovili sistematičen in pregleden sistem razvoja. Merkačeva pa navaja še, razvoj človeških virov znotraj podjetja določajo postavljeni poslovni cilji organizacije. Gre za neprekinjen proces, ki je osnova za dolgoročno načrtovanje kadrovskega potreb v podjetju (Merkač 1998).

Po mnenju Kohonta in Svetlika (Kohont in Svetlik v Žerak 2007, 37) morajo biti za uvedbo kompetenc na področje človeških virov, konkretno na področje usposabljanja in razvoja, izpolnjeni vsaj naslednji parametri:

- nabor oblik vedenja, ki opisujejo kompetence na delovnem mestu in v delovnih nalogah;
- proces ocenjevanja in identifikacije kompetenc, ki pokaže, katere kompetence in kako jih zaposleni uporabljajo v praksi ter kakšno je razmerje med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami;
- zavedanje zaposlenih o možnostih usposabljanja in razvoja, s katerimi lahko razvijejo svoje kompetence;
- celovit sistem izobraževanja, razvoja in usposabljanja, ki bo zaposlenim pomagal pridobiti potrebna znanja in na ta način odpraviti morebitno pomanjkanje določenih kompetenc ter uravnovežiti pričakovane in dejanske sposobnosti, kompetence in znanja.

Trevnova (Treven v Kržič 2012, 18) meni, da je glavni namen razvoja človeških virov zagotoviti primerno usposobljenost ljudi znotraj podjetja z namenom, da bodo sposobni izpolniti njegove cilje ter prispevati k uspešnejšemu poslovanju podjetja. Torej je potrebno zagotoviti, da ima vsak zaposleni znotraj organizacije spretnosti, znanje in sposobnosti za učinkovito opravljanje svojega dela; če se zagotavlja ustrezen razvoj, se kakovost dela tako pri vsakem posamezniku kot v timih nenehno izboljšuje; zaposleni pa se sistematično izobražujejo in posledično razvijajo v smeri, v kateri lahko najboljše izkoristijo svoj potencial (Treven v Kržič 2012, 18). Možina pa navaja, da je glavni cilj razvoja človeških virov

predvsem to, da so se zaposleni sposobni pravočasno in učinkovito prilagoditi spremembam tako znotraj organizacije kot v okolju (Možina 1998, 54).

Podjetja, ki sistematično razvijajo svoj kader, lahko pričakujejo naslednje pozitivne učinke (Projekt »ProZDRAV – S spoznavanjem in preverjanjem tveganj skupaj do zdravih in varnih delovnih mest« 2014):

- proaktivno in ne zgolj reaktivno ravnanje podjetja;
- razvojni sistemski načrt proizvaja potrebne kvalificirane delavce skladno s potrebami časa;
- večjo pripadnost zaposlenih podjetju;
- doseganje strateških ciljev, hkrati pa odkrivanje šibkih in močnih točk podjetja.

Pozitivni učinki za zaposlene (Projekt »ProZDRAV – S spoznavanjem in preverjanjem tveganj skupaj do zdravih in varnih delovnih mest« 2014):

- pridobitev novih znanj, spretnosti in veščin za delo;
- nagrade, možnost napredovanja, kar prinaša izboljšanje odnosov ter večjo motiviranost za delo;
- zavedanje lastne vrednosti;
- možnost vpogleda v lastna znanja in veščine;
- možnost vpogleda zaposlenih v potrebe celotnega podjetja.

Mnoga podjetja razvoj kadrov še vedno smatrajo kot nepotreben strošek, vendar je dejansko ravno nasprotno; zaposleni, v katere se ne vlaga, sčasoma postanejo strošek za podjetje, saj tiste, ki se ne razvijajo ter niso sposobni slediti ter se odzivati na nenehne spremembe v okolju, hitro povozi čas.

Vsaka investicija sprva predstavlja strošek, enako je tudi z vlaganjem v človeški kapital. Vendar pa je to dolgoročna investicija v prihodnost, ki se povrne in obrestuje, kar se kaže v izboljšani kakovosti dela ter v višji produktivnosti (Projekt »ProZDRAV – S spoznavanjem in preverjanjem tveganj skupaj do zdravih in varnih delovnih mest« 2014).

Tudi Merkačeva navaja, da je razvoj človeških virov dolgoročna investicija za organizacijo, njene pozitivne učinke pa lahko opazimo tako na poslovanju organizacije v smislu zavzetosti za delo, večji pripadnosti zaposlenih, boljši kakovosti in večji produktivnosti, kot na zaposlene v organizaciji (v smislu povečanja posameznikove fleksibilnosti in mobilnosti,

odpiranja možnosti za njegov vsestranski razvoj ter zagotavljanja možnosti tako za horizontalno kot za vertikalno napredovanja) (Merkač 1998).

V kontekstu razvoja kadrov bom predstavila še en za podjetje zelo pomemben vidik, to je **vzgajanje naslednikov**.

Razvoj kadrov ni pomemben zgolj z vidika opolnomočenja zaposlenih, da čim bolj uspešno in učinkovito opravljajo naloge na svojem delovnem mestu, temveč tudi z vidika vzgajanja naslednikov v podjetju. Praksa kaže, da so podjetja, ki v svoji lastni sredini identificirajo ter sistematično in ciljno razvijajo zaposlene ter skrbijo za ustrezen prenos znanja s strani bolj izkušenih kolegov ter na ta način vzgajajo naslednike, ki bodo prevzeli ključne funkcije v podjetju, manj podvržena pretresom, ko pride do predaje funkcije zaradi odhoda zaposlenega ali upokojitve.

Baldwinova (Baldwin v Kržič 2012, 90) meni, da organizacije, ki ne planirajo nasledstev, ne morejo vzgajati in razvijati človeškega kapitala zaposlenih ter zagotavljati ustrezno usposobljenega kadra za prevzem višjih in zahtevnejših delovnih mest v podjetju oz. zagotavljati nemoten proces dela in vodenja ob odhodih menedžerjev iz organizacije ali ob njihovih upokojitvah. Rothwell (2005) pa dodaja, da se pojem načrtovanja nasledstev ne navezuje le na menedžerske pozicije, temveč se povezuje tudi z drugimi ključnimi pozicijami znotraj podjetja.

Baldwinova (Baldwin v Kržič 2012, 90) navaja naslednje prednosti načrtovanja nasledstev: zagotavljanje usposobljenih, dobro izobraženih zaposlenih s specifičnimi izkušnjami, ki so hkrati visoko motivirani ter pripravljeni sprejeti ključne pozicije v organizaciji, ko se pojavi potreba po tem; rotiranje perspektivnih zaposlenih po različnih področjih v podjetju z namenom, da se izobrazijo na področju organizacijskih procesov in kulture; identifikacija prihodnjih potreb organizacije ter povezava le-teh z razpoložljivostjo primarnih virov znotraj nje; postavitve pozitivnih ciljev za ključne zaposlene, ki jih organizacija želi zadržati in bodo zagotavljali kontinuirano razpoložljivost visoko sposobnih naslednikov za ključne pozicije; definirane karijerne poti, ki bodo organizaciji pomagale identificirati, zaposlovati ter zadržati najboljše zaposlene; stalna tendenca po izboljšanju procesov znotraj organizacije ter na drugi strani tendenca po izboljšanju ponudbe podjetja na trgu (Baldwin v Kržič 2012, 90).

Podjetja se načrtovanja nasledstev lotevajo na različne načine. Deegan (Deegan v Kržič 2012, 90) navaja naslednje korake v postopku načrtovanja nasledstev: ocenjevanje delovne

uspešnosti; ovrednotenje potencialov posameznikov; napredovanja (glede na interes posameznika in potrebe organizacije); priprava grafa sistema napredovanj ter individualnih razvojnih načrtov; ustanovitev skupine (odbora) za planiranje nasledstev ter uvedba sistema v prakso.

Baldwinova (Baldwin v Kržič 2012, 90) meni, da je od situacije odvisno, kakšno strategijo bo podjetje izbralo za načrtovanje nasledstev. Strategija je lahko odvisna od kulture podjetja, kompetenc in zmožnosti posameznika ter od strukture samih procesov znotraj organizacije; v nekaterih primerih pa je potrebno hitro vertikalno premikanje zaposlenih po hierarhični lestvici, da si naberejo in razširijo ustrezne izkušnje, ki jih bodo potrebovali za zapolnitev ključnih pozicij v podjetju (Baldwin v Kržič 2012, 90).

Šmucova (1999) opozarja, da se velikokrat zgodi, da začnejo podjetja prepozno razmišljati o naslednikih za ključne pozicije, zato nasledniki niso pravočasno in dovolj usposobljeni, to pa lahko podjetju povzroči veliko škode. Enakega mnenja je tudi Baldwinova (2000), ki opozarja, da je načrtovanje nasledstev pomemben proces, ki se nikoli ne konča, plan zanj pa je potrebno pripraviti nekaj let vnaprej ter pri tem upoštevati pričakovane potrebe za prihodnjih nekaj let.

Baldwinova (2000) navaja tudi določene potencialne pasti planiranja nasledstev: težave s formalno neopredeljenim planom za ključne zaposlene ali za ključna delovna mesta; preveč rigidni plan, ki se ne prilagaja potrebam in sposobnostim zaposlenih, vključenih v proces načrtovanja nasledstev; večkrat pride do predolgega čakanja na napredovanje, kar lahko pripomore k odhodu najboljših zaposlenih iz podjetja; premalo poglobljen pristop, ki posamezniku ne omogoča, da bi spoznal zahteve in procese posameznega področja, s katerimi se srečuje v procesu načrtovanja nasledstev; slaba izbira zaposlenih v proces načrtovanja nasledstev, torej tistih, ki so nekvalificirani ali nemotivirani za vključitev v proces.

Upravljanje delovne uspešnosti

Skrb za razvoj kompetenc pri zaposlenih sama po sebi ni dovolj, razvoj kompetenc moramo nenehno spremljati, nadgrajevati ter ga prilagajati tako potrebam posameznika kot potrebam organizacije.

Kohont in Svetlik (2005, 68) navajata, da je prvi korak, da kompetenceopredelimo, opišemo in (re)aktiviramo, nato pa moramo njihov vpliv na delovno situacijo tudi oceniti. Kompetence je potrebno torej nenehno spremljati, opazovati in ocenjevati, da dobimo ustrezne informacije, kam usmeriti razvoj kompetenc pri zaposlenih ter kako jih uskladiti s kompetencami organizacije.

Tako posamezniki kot organizacija se morajo zavedati, kaj je namen njihovega delovanja, kaj so ključni cilji, kako deluje sistem povratnih informacij ter katere kompetence potrebujejo za uspešno delovanje (Sydanmaanlakka v Svetlik in drugi 2005, 68–69).

Ocenjevanje in upravljanje delovne uspešnosti se ne nanašata zgolj na merljive rezultate. Da je zaposleni sposoben dosegati rezultate, mora v prvi vrsti razviti ustrezne kompetence, s katerimi poveže svoja znanja, veščine in sposobnosti v celoto, ki jo lahko merimo.

Kohont in Svetlik (2005, 69) navajata, da se organizacije za ocenjevanje delovne uspešnosti in kompetentnosti odločajo zato, ker lahko z jasnimi, transparentnimi, vnaprej opredeljenimi standardi, ki upoštevajo doktrino ciljnega vodenja, bolj upravičijo visoke naložbe v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, hkrati pa omogočajo večjo kakovost že v postopkih izbora kadrov, nadalje pa pri razvoju ter načrtovanju kariere; s tem se ustvarjajo tudi jasnejša in bolj enotna merila delovne uspešnosti, pravičnejše in bolj objektivno nagrajevanje, prioritete pri vodenju zaposlenih, hitrejše zapolnjevanje vrzeli v znanju in veščinah pri zaposlenih, izboljševanje vedenja zaposlenih.

Na ta način smiselno povežejo letne razgovore, oceno delovne uspešnosti in kompetentnosti z razvojem kadrov ter sistemom nagrajevanja; hkrati pa potegnejo vzporednice z organizacijsko kulturo ter vrednotami, pa tudi s strategijo, vizijo in poslanstvom organizacije (Kohont in Svetlik 2005, 69).

Ker je delovna uspešnost tesno povezana z nagrajevanjem zaposlenih in ker implementacija kompetenčnih modelov prispeva tudi k postavljanju bolj enotnih kriterijev za nagrajevanje, se bom dotaknila tudi tega področja. Nagrajevanje znotraj organizacije se v veliki meri navezuje tudi na (dolgoročno) ohranjanje kadrov v podjetju.

Nagrajevanje zaposlenih na podlagi njihovih rezultatov in dosežkov je eden od pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. Praksa kaže, da jasni in transparentni sistemi nagrajevanja pozitivno vplivajo na zavzetost posameznikov in večjo

produktivnost, prav tako pa tudi na večjo pripadnost podjetju in na vsesplošno dobro klimo znotraj podjetja, ne gre pa zanemariti pozitivnega vpliva tudi na večjo inovativnost zaposlenih. Z uvedbo kompetenčnega modela lahko tudi to področje sistematično uredimo.

Namen vpeljave sistema nagrajevanja, ki temelji na enotnih kriterijih za oceno delovne uspešnosti, je, da se zaposlenemu poda jasna povratna informacija o njegovih rezultatih ter da se maksimizira objektivnost.

Vsak sistem nagrajevanja (kot tudi stimuliranja in motiviranja zaposlenih) v podjetju mora temeljiti na jasnih, transparentnih, objektivnih in nedvoumih merilih, ki se nanašajo zgolj na delovno uspešnost posameznika (Kržič 2008).

Gruban (2007a) navaja, da je področje nagrajevanja izredno občutljivo, zapleteno, celo kontroveržno področje, kjer vedno znova ugotavljamo potrebo, da bi zlasti neposredni vodje morali bolje razumeti kompleksnost psihologije motivacije posameznika.

V nadaljevanju bom predstavila še eno, z motivacijskega vidika posameznika zelo pomembno področje, to je področje **napredovanja** znotraj organizacije. Navezuje se tako na razvoj kadrov kot na upravljanje delovne uspešnosti. Napredovanje (ali možnost napredovanja) na delovnem mestu lahko pomembno vpliva na to, kako posameznik načrtuje svojo poklicno pot in je tesno povezano z zadovoljstvom zaposlenih ter z ohranjanjem kadrov v podjetju na dolgi rok. Dejstvo je, da bodo zaposleni, ki se zavedajo, da imajo možnost napredovanja znotraj organizacije in so seznanjeni s pogoji za napredovanje, bolj zavzeti, produktivni, kreativni, v delo bodo pripravljene vložiti več časa, truda in energije.

Uhan (Uhan v Kališek 2008, 23) navaja, da je osnovno načelo za uvedbo in izvajanje sistema napredovanja sledeče: vsako napredovanje mora biti utemeljeno in dokazano. Avtor meni, da mora uveljavitev tega načela delovati kot orodje kadrovske strategije, ki naj bi s pomočjo sistema nagrajevanja dvigovala splošno raven usposobljenosti zaposlenih (Uhan v Kališek 2008, 23). Napredovanje pa mora biti dostopno vsem zaposlenim, ne le »izbrancem«, seveda pa v odvisnosti od doseženih rezultatov in delovne uspešnosti.

Ko govorimo o napredovanju, imamo v mislih vertikalno (po hierarhični lestvici navzgor) ali horizontalno (v isti liniji, s prevzemom drugih ali dodatnih nalog, več odgovornosti ipd.) napredovanje.

6 EMPIRIČNI DEL

6.1 Predstavitev analiziranih podjetij

Za empirični del diplomske naloge sem opravila intervjuje s »skrbniki kompetenc« v petih podjetjih. Izbrala sem podjetja, ki že imajo vpeljane modele kompetenc in jih v namen upravljanja s človeškimi viri tudi bolj ali manj uporabljajo. Štiri podjetja so proizvodna, eno pa storitveno; zanimalo me je namreč, če se uporaba kompetenčnih modelov v podjetjih razlikuje glede na panogo, znotraj katere podjetje deluje. Želela sem vključiti tudi kakšno trgovsko podjetje, vendar se zaradi slabega odziva s strani podjetij to žal ni realiziralo. V vseh primerih gre za velika podjetja, vsa so v tuji lasti (so pa bila nekatera prej v slovenski lasti). Skrbniki kompetenc imajo v podjetjih različne funkcije in nazive; v enem primeru je to »vodja kadrovske službe«, v ostalih pa »strokovni sodelavec za upravljanje s kadri«, »specialist za razvoj kadrov«, »vodja področja upravljanja s človeškimi viri« ter »strokovni sodelavec za razvoj in izobraževanje kadrov«.

V nadaljevanju bom vsako izmed podjetij na kratko predstavila. Zaradi korporativnih pravil, ki so jim podjetja podvržena, ter zaradi želje po anonimnosti, ki je bila eden od pogojev pri dogovoru za sodelovanje pri nastanku moje diplomske naloge, bom imena podjetij zakrila in uporabila zgolj poimenovanje »Podjetje« ter oštevilčenje od 1 do 5. Prav tako bom zaradi varovanja zasebnosti navedla le osnovne informacije glede panoge, velikosti podjetja, lastništva, letnice registracije podjetja in prisotnosti podjetja na slovenskem trgu ali v tujini.

PODJETJE 1

V primeru Podjetja 1 gre za proizvodno podjetje z več kot 500 zaposlenimi. Podjetje je del mednarodnega koncerna, prisotnega po vsem svetu, vendar v Sloveniji deluje kot samostojna enota in kot centralno podjetje za jugovzhodno regijo. Podjetje je usmerjeno izključno v izvoz. V Sloveniji so registrirani od leta 1992. V kadrovski službi imajo zaposlenih 7 oseb, moja sogovornica je bila »strokovna sodelavka za upravljanje s kadri«, ki je skrbnica kompetenc v podjetju.

PODJETJE 2

Gre za proizvodno podjetje s 300 zaposlenimi, ki je del mednarodnega koncerna, prisotnega v Evropi, ZDA in Aziji. V Sloveniji deluje kot samostojna enota s pokritimi vsemi operativnimi funkcijami. Podjetje 95 % proizvodov izvažata. V Sloveniji so registrirani od leta 1975, nekdanje je bilo to podjetje v slovenski lasti, od leta 2009 pa je del mednarodne skupine. V kadrovske službi sta zaposleni dve osebi, moja sogovornica je bila »vodja kadrovske službe«, ki je tako skrbnica kompetenc kot tudi vseh ostalih kadrovskih procesov v podjetju.

PODJETJE 3

Podjetje 3 je proizvodno podjetje z več kot 500 zaposlenimi. Do leta 2011 je bilo podjetje del skupine v slovenski lasti, zdaj je lastništvo v rokah tuje skupine, ki je prisotna po vsej Evropi. Podjetje proizvaja tako za slovenski trg (približno 30 %) kot tudi za izvoz (približno 70 %). V Sloveniji je registrirano od leta 1990. V splošnih službah, ki pokrivajo kadrovsko-pravno področje, je zaposlenih šest oseb; moj sogovornik je bil »strokovni sodelavec za razvoj in izobraževanje kadrov«.

PODJETJE 4

Pri Podjetju 4 gre za proizvodno podjetje s 350 zaposlenimi, nekdanje v slovenski lasti, od leta 2012 del mednarodnega koncerna, prisotnega po vsem svetu. Podjetje je pretežno usmerjeno v izvoz (približno 85 %), manjši del proizvodov je namenjen slovenskemu trgu (približno 15 %). V Sloveniji je registrirano od leta 1989. Moja sogovornica je bila »specialistka za razvoj kadrov«, ki med petimi zaposlenimi v kadrovsko-pravnem oddelku pokriva področje kompetenc.

PODJETJE 5

Gre za storitveno podjetje s 400 zaposlenimi, v tuji lasti, skupina je prisotna predvsem v zahodni in jugovzhodni Evropi. V Sloveniji je podjetje registrirano od leta 1998. Njegovo

poslovanje je usmerjeno na slovenski trg. V kadrovski službi je devet zaposlenih, moja sogovornica je bila »vodja področja upravljanja človeških virov«, ki je v podjetju skrbnica kompetenc.

6.2 Vprašanja za intervjuje s skrbniki kompetenc

1. Kaj je vaše podjetje vzpodbudilo k ukvarjanju s področjem kompetenc ter k vpeljavi kompetenčnega modela?
2. Kakšni so bili izzivi pri vpeljavi kompetenčnega modela?
3. Kako uporabljate kompetenčni model?
4. Katera orodja uporabljate za prepoznavanje in ocenjevanje kompetenc?
5. Kako po vaših izkušnjah prepoznavanje ter ocenjevanje kompetenc vpliva na dolgoročno ohranjanje kadrov znotraj podjetja?
6. Kakšno vlogo ima po vaših izkušnjah prepoznavanje, ocenjevanje ter sistematično razvijanje kompetenc pri identifikaciji talentov znotraj podjetja?
7. Kakšna je vloga »skrbnika kompetenc«, torej vaša vloga v podjetju?

Transkripte intervjujev navajam v poglavju »Priloge«.

6.3 Rezultati

Glede na to, da se v praksi vedno znova potrjuje, da imajo kompetenčne modele večinoma vpeljana velika podjetja, ki so del mednarodnih koncernov, so moji sogovorniki prihajali iz takšnega okolja. V štirih od petih podjetij se kompetenčni model tudi uporablja (bolj ali manj), v podjetju 2 pa dejansko obstaja zgolj na papirju, temelji na kompetencah, ki so jim bile posredovane s strani koncerna in ni prilagojen njihovim potrebam. Glede na to, da je

skrbnica kompetenc vodja kadrovske službe, ki skupaj s še eno sodelavko pokriva vse operativne kadrovske naloge za celotno podjetje, verjamem, da so njene prioritete trenutno drugače, je pa izrazila interes po premikih na tem področju. Za analizo rezultatov pa se bom bolj osredotočila na ostala štiri podjetja, s strani katerih sem dobila informacije, ki so za mojo diplomsko nalogo bolj relevantne.

V vseh štirih podjetjih, kjer kompetenčni model aktivno uporabljajo, so bili moji sogovorniki dobro izobraženi na področju kompetenc in opremljeni s potrebnimi znanji in veščinami, potrebnimi za upravljanje modela kompetenc.

Skupni imenovalec vseh teh štirih podjetij (1, 3, 4 in 5 – v nadaljevanju se bom bolj osredotočila nanje), kjer kompetenčni model dejansko uporabljajo, je, da ga zaznavajo kot nekaj pozitivnega, kot orodje, ki prispeva k izboljšavam na področju razvoja človeških virov. Razlogi za vpeljavo kompetenčnega modela pa so različni. Pri podjetju 1 je razlog direktiva iz tujine; pri podjetju 3 se je pokazala potreba po uvedbi kompetenčnega modela zaradi hitre rasti in spreminjanja potreb podjetja; pri podjetju 4 se je pojavila potreba po prenovi starega, rigidnega kompetenčnega modela, ki ni omogočal dovolj fleksibilnosti; v podjetju 5 je bil kompetenčni model vpeljan že od prej, so ga pa nekoliko nadgradili glede na svoje potrebe (moja sogovornica kompetenčni model v mednarodnih podjetjih smatra kot nekaj samoumevnega).

Za podjetji 1 in 5 je kompetenčni model osnovno orodje na področju upravljanja s človeškimi viri. Vsa štiri podjetja (1, 3, 4 in 5) pa uporabljajo ocenjevanje kompetenc kot sredstvo, ki služi tako v selekcijske kot tudi v razvojne namene.

Podjetja 1, 3, 4 in 5 so bila precej enotna glede izzivov, s katerimi so se srečevala pri uvajanju kompetenčnih modelov v podjetje. Podjetji 1 in 3 sta kot glavni izziv navedli ozko miselnost zaposlenih, ki niso pripravljeni na spremembe in le s težavo sprejemajo novosti. Moja sogovornica iz podjetja 1 je v povezavi s tem izpostavila specifično proizvodnih podjetij, saj gre za maso ljudi z nizko izobrazbo, dodaten dejavnik pa je še visoka starostna struktura zaposlenih. Tudi moja sogovornica iz podjetja 4 je navedla, da so se ob prenovi kompetenčnega modela srečali s skepso zaposlenih, vendar je komentirala, da je bilo to pričakovano. Moj sogovornik iz podjetja 3 je izpostavil pomen komunikacije, ko se uvajajo tovrstne spremembe. Meni, da je ključnega pomena, da se zaposlenim pojasni, zakaj je uvedba teh novosti pomembna. Sogovornica iz podjetja 5 pa je navedla, da so njihovi

zaposleni vajeni tovrstnih načinov ocenjevanja kompetenc ter orodij, ki se za to uporabljajo, prav tako jih dobro sprejemajo. Dodala je, da na večjo odprtost za spremembe pri zaposlenih zagotovo vpliva tudi nižja starostna struktura zaposlenih.

Podjetja 1, 3, 4 in 5 uporabljajo za ocenjevanje kompetenc podobna orodja. V podjetju 1 uporabljajo metodo 360 stopinj za srednji in višji menedžment, iste metode se poslužujejo tudi v podjetju 5. V podjetju 3 so to metodo uporabili pred leti, vendar postopka niso ponovili, moja sogovornica iz podjetja 4 pa je navedla, da je 360-stopinjska povratna informacija ne zanima, ker so zaradi načina ocenjevanja in subjektivnosti podatki pogosto nerelevantni. Vsa podjetja uporabljajo ocenjevalne in/ali razvojne centre. Podjetje 1 z njihovo pomočjo ugotavlja, kateri od predlaganih kandidatov so primerni za njihov »talent pool«, ocenjevalni center so uporabili tudi v podjetju 2 za ugotavljanje primernosti interno zaposlenih kandidatov za napredovanje na višjo pozicijo. V podjetju 3 uporabljajo mini ocenjevalne centre v selekcijske namene, v namene izbora kadrov uporabljajo ocenjevalne centre tudi v podjetju 5 (koncept je standardiziran na globalni ravni podjetja, so jih pa prilagodili glede na svoje specifične potrebe). V podjetju 4 se poslužujejo tako razvojnih kot ocenjevalnih centrov.

V namene selekcije v podjetjih 1 in 4 uporabljajo kompetenčne vprašalnike, v podjetju 1 so jih razvili po meri za njihove interne potrebe. V podjetju 5 izvajajo v postopku izbora kadrov strukturirane kompetenčne intervjuje. V podjetjih 2, 3, 4 in 5 so kot orodje za ocenjevanje kompetenc navedli tudi letne razgovore, v podjetju 5 so jih uvedli na polletnem nivoju, kar jim omogoča boljše spremljanje doseganja ciljev in hitrejše reagiranje, če se pokaže pomanjkanje določenih znanj, veščin ali kompetenc. V podjetju 5 je moja sogovornica izrazila interes za analizo DNLA za vodje, s katero merimo izraženost vodstvenih in socialnih kompetenc, vendar tega orodja trenutno še ne uporabljajo.

Vsa podjetja vidijo prepoznavanje in ocenjevanje kot izredno pomemben dejavnik pri ohranjanju kadrov znotraj podjetja. Vsi moji sogovorniki so bili mnenja, da ustrezen razvoj zaposlenih vpliva na večje zadovoljstvo, zavzetost ter pripadnost kadrov in hkrati na nižjo stopnjo fluktuacije. Vsi se strinjajo, da je potrebno glede na potrebe kader izobraževati ter skrbeti za njegovo strokovno rast; moja sogovornica iz podjetja 1 je poudarila, da pri tem ne gre le za kadre na višjih nivojih, temveč so zanje ključni tudi delavci v proizvodnji, še posebej tisti, ki delajo na specifičnih operacijah, zato jih pri razvoju ne smemo zapostavljati.

Vsi sogovorniki so se strinjali, da je ocenjevanje kompetenc pomembno z vidika prepoznavanja talentov; podjetji 1 in 5 imata to področje sistematično razvito, talente naprej tudi ciljno razvijajo za prevzem ključnih funkcij v podjetju. Podjetje 1 ciljno vzgaja tudi naslednike, ki lahko nadomestijo osebe na ključnih funkcijah; v podjetju 5 to področje sicer ni formalno urejeno, vendar pa delajo na tem, da ima vsak zaposleni v podjetju zamenjavo, ki lahko takoj samostojno prevzame njegovo delo. V podjetju 4 bodo sedaj po prenovi modela kompetenc sistematično uredili to področje, saj opažajo, da znotraj podjetja nimajo ustrezno usposobljenih kandidatov za prevzem ključnih funkcij. Moj sogovornik v podjetju 3 pa pravi, da so talenti, ki jih z ocenjevanjem kompetenc identificirajo, tisti ljudje, ki jih želijo dolgoročno zadržati v podjetju.

Moji sogovorniki v podjetjih 1, 3, 4 in 5 pokrivajo področje razvoja kadrov in izobraževanj, kot skrbniki kompetenc so odgovori za nadgradnjo sistemov in orodij za prepoznavanje in ocenjevanje kompetenc ter za prenos dobrih praks iz tujine v svoje okolje. Le sogovornica iz podjetja 2 pokriva celotno kadrovske operativno v podjetju in je le v manjši meri v stiku s področjem razvoja kompetenc.

7 SKLEP

Kompetence imajo na področju upravljanja človeških virov v organizacijah ključno vlogo. O njih se veliko govori in piše, dejstvo pa je, da v kadrovske praksi dejansko ne moremo mimo njih, pa naj gre za selekcijske postopke, razvoj kadrov ali področje upravljanja delovne uspešnosti.

Področje kompetenc je zelo živo in nenehno razvijajoče se, v zadnjih tridesetih letih se je na področju raziskovanja kompetenc zgodil velik preskok. Nekaj časa so kompetence veljale zgolj za »modno muho« strokovnjakov za upravljanje kadrovske virov, številne raziskave pa so dokazale, da prepoznavanje in ocenjevanje kompetenc v upravljanju človeških virov prinaša znatno dodano vrednost za celotno organizacijo.

Namen moje diplomske naloge je bil ugotoviti, kakšno vlogo imajo kompetence pri dolgoročnem razvoju in ohranjanju kadrov znotraj podjetja. V literaturi najdemo številne teoretične primere, mene pa je zanimalo, kako vlogo kompetenc dojemajo podjetja oz. njihovi

kadrovski strokovnjaki – skrbniki kompetenc. Na vzorcu petih podjetij sem preverjala veljavnost hipotez, ki sem jih postavila na začetku. Izhajala sem iz stališča, da je za prepoznavanje, ocenjevanje in sistematično razvijanje kompetenc potrebna vpeljava kompetenčnega modela, s katerim postavimo enotne standarde ocenjevanja kompetenc. Druga hipoteza predpostavlja, da prepoznavanje kompetenc in sistematičen razvoj zaposlenih pomembno vplivata na dolgoročno ohranjanje kadrov znotraj podjetja. Tretja hipoteza pa pravi, da ima prepoznavanje, ocenjevanje in sistematično razvijanje kompetenc pri zaposlenih znotraj podjetja ključno vlogo pri identifikaciji talentov in vzgajanju naslednikov v podjetju.

Vzorec se je nanašal na pet podjetij, ki že imajo vpeljan kompetenčni model in ga z izjemo enega podjetja (kjer je uporaba kompetenčnega modela ostala zgolj na papirju) tudi uporabljajo. Gre za pet velikih podjetij (300 zaposlenih ali več) v tuji lasti (podjetja so deli večjih mednarodnih skupin ali koncernov), štiri so proizvodna, eno pa storitveno.

Kot pomemben dejavnik, ki vpliva na to, v kolikšni meri se podjetja posvečajo kompetencam, se je pokazal interes, ki ga ima do tega področja celotna skupina, katere del je podjetje. Skupine, ki to področje podpirajo, imajo navadno določene procese za upravljanje človeških virov standardizirane, pripravljene so vlagati v razvoj kadrov, zaposlene vidijo kot kapital in to želijo prenesti na vsa podjetja v skupini. Navadno gre tudi za prenose dobrih praks, ki jih je mogoče (s prilagoditvami) aplicirati v drugo okolje.

Na nivoju podjetja pa je ključno, da imajo kadrovski strokovnjaki pri vpeljavi orodij za ocenjevanje kompetenc 100 % podporo vodstva. V kolikor vodstvo vidi področje upravljanja človeških virov in ocenjevanja kompetenc zgolj kot nujno zlo (npr. zaradi direktiv s strani matičnega podjetja) ali pa kot obrobno področje v podjetju in daje prioritete drugim aktivnostim, je zelo težko oz. praktično nemogoče uvajati novosti. Strategija upravljanja človeških virov mora biti usklajena s strategijo podjetja ter njegovimi vrednotami, cilji ter kulturo, obravnavana pa mora biti enakovredno drugim strateškim področjem v organizaciji.

Uvajanje modela kompetenc v organizacijo je zahteven, kompleksen in dolgotrajen projekt. Podjetje se mora zelo dobro zavedati razlogov, zakaj ga uvaja, poleg tega mora pomembnost tega projekta na pravi način predstaviti zaposlenim. Izkušnje kažejo, da zaposleni večinoma niso najbolj naklonjeni uvajanju tovrstnih sprememb v organizacijo; na odpor s strani delavcev še dodatno vplivajo dejavniki, kot so visoka starostna struktura in nizka izobrazbena raven posameznikov. Uvajanje novosti pomeni konec ustaljenega, rutinskega načina dela ter

izstop iz cone ugodja, zato morajo biti tako kadrovski strokovnjaki kot vodstvo pripravljeni na negativne reakcije zaposlenih. Uvedba kompetenčnega modela pomeni tudi sistematičen način ocenjevanja delovne uspešnosti, vpliva pa tudi na sisteme napredovanja in nagrajevanja, ki sta zelo občutljivi področji, kar lahko pri zaposlenih izzove nelagodje in nezaupanje. Zato je ustrezna komunikacija ter vključevanje zaposlenih v proces uvedbe kompetenčnega modela nujno.

Včasih se podjetja pri uvajanju kompetenčnih modelov srečujejo tudi s povsem operativnimi izzivi, npr. kako iz množice kompetenc, ki se nanašajo na določeno delovno mesto, izluščiti bistvene, ne izgubiti se v velikem številu nepomembnih ter ohraniti rdečo nit pri definiranju le-teh. Tudi zaradi tovrstnih izzivov je v proces oblikovanja kompetenčnega modela nujno vključiti zaposlene; vodje z vidika poznavanja potrebnih kompetenc za določeno delovno mesto ter delavce z vidika ločevanja povprečnega od nadpovprečnega vedenja v določeni vlogi.

Vseh pet podjetij, s katerimi sem opravila intervjuje, vidi prepoznavanje, ocenjevanje in sistematično razvijanje kompetenc kot ključni dejavnik, ki pomaga pri dolgoročnem ohranjanju kadrov v podjetju. Zaposleni, ki imajo občutek, da podjetje skrbi za njihov karierni razvoj in opazi dobro opravljeno delo, so bolj zadovoljni, produktivni in motivirani. To pa pomeni, da bodo tudi na dolgi rok bolj pripadni podjetju ter da bodo tudi v morebitnih težkih poslovnih situacijah podjetja imeli voljo in interes, da vztrajajo v okviru organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih je po številnih raziskavah na prvem mestu med dejavniki, ki vplivajo na to, ali bodo zaposleni razmišljali o menjavi zaposlitve.

Prav tako vseh pet mojih sogovornikov, s katerimi sem opravila intervju, vidi vlogo kompetenc pri identifikaciji talentov v podjetju. Nekatera podjetja imajo to področje bolj sistematično urejeno, druga manj, se pa vsi zavedajo pomena notranjih resursov ter pomembnosti prave odločitve, kateri zaposleni imajo potencial za nadaljnji razvoj in za prevzemanje ključnih pozicij v prihodnosti. Ta odločitev pa mora biti sprejeta na podlagi jasnih in strukturiranih meril za ocenjevanje kompetenc, ki izhajajo iz kompetenčnega modela.

Prepoznavanje potencialov je pomembno tudi z vidika vzgajanja naslednikov, ki jih mora podjetje, če želi v prihodnosti uspešno konkurirati na trgu ter učinkovito reagirati na

spremembe, ciljno in sistematično razvijati ter pripravljati za nasledstvo pomembnih funkcij v podjetju.

Na podlagi opravljenih intervjujev s petimi podjetji lahko torej potrdim veljavnost vseh treh postavljenih hipotez.

Izkazalo se je, da je v štirih od petih podjetij, s katerimi sem opravila intervju, osnova za prepoznavanje, ocenjevanje in sistematično razvijanje kompetenc kompetenčni model, z vpeljavo katerega se postavijo enotni standardi ocenjevanja kompetenc. Sogovorniki v teh štirih podjetjih so sicer navajali določene izzive pri vpeljavi kompetenčnih modelov, ki so bili večinoma povezani s sprejemanjem te novosti s strani zaposlenih, nekateri pa tudi z določanjem ustreznega števila pravih oz. ključnih kompetenc; vsi pa zaznavajo pozitivne učinke vpeljave kompetenčnega modela tako pri prepoznavanju kot pri ocenjevanju in nadaljnjem razvijanju kompetenc pri zaposlenih.

Sogovorniki iz vseh petih podjetij se tudi strinjajo, da ima prepoznavanje in ocenjevanje kompetenc pomembno vlogo pri dolgoročnem ohranjanju kadrov znotraj podjetja. Strinjajo se, da so ravno pomanjkanje izzivov, nezanimanje podjetja za razvoj zaposlenih ter nejasna karierna pot eni od glavnih razlogov za odhod zaposlenih iz podjetja. Poleg tega se mojim sogovornikom zdi pomembno, da zaposleni razumejo, kaj se od njih pričakuje ter da dobijo jasno povratno informacijo tako glede opravljenega dela kot glede sposobnosti, spretnosti in veščin, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela. Poleg tega si podjetje, ki se sistematično ukvarja s človeškimi viri, ustvarja na trgu podobo dobrega delodajalca, kar tudi pripomore k večji atraktivnosti za pridobivanje novih kadrov ter na drugi strani k ohranjanju obstoječih.

Izkazalo se je, da sogovorniki iz vseh petih podjetij menijo, da ima prepoznavanje, ocenjevanje in sistematično razvijanje kompetenc pri zaposlenih znotraj podjetja ključno vlogo pri identifikaciji talentov ter vzgajanju naslednikov v podjetju. Vsi se strinjajo, da je na trgu težko dobiti že izoblikovan, kvaliteten kader ter se jim zdi smiselno, da v svoji sredini prepoznajo potenciale za nadaljnji razvoj ter z razvojem le-teh poskrbijo za vzgajanje naslednikov za prevzem ključnih pozicij v podjetju.

Prepoznavanje, ocenjevanje in sistematično razvijanje kompetenc na podlagi kompetenčnega modela bo v prihodnje zagotovo zelo aktualna tema za vsa podjetja, ki bodo v dinamičnem in hitro spreminjajočem se ekonomskem okolju želela ustvariti konkurenčno prednost s svojim največjim bogastvom – človeškim kapitalom.

8 LITERATURA

1. Artač, Vojko. 2005. Inovacije kot orodje za nenehne izboljšave. Kako izkoristiti človeške vire in doseči zadovoljstvo zaposlenih. *14. letna konferenca: Inovativnost in spremembe – temelj dolgotrajnega uspeha 2005*, 65–68. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
2. Baldwin, Dana M. 2000. *The Strategy of Succession Planning*. Southport: Center for Simplified Strategic Planning Inc.
3. Boyatzis, Richard E. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
4. Bračun, Sabina in Ana Cerkovnik. 2011. *Katalog kompetenc in njegova implementacija v malem podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Deegan II, Arthur X. 1986. *Succession Planning: Key to Corporate Excellence*. New York etc: John Wiley and Sons.

6. Drejer, Andreas. 2002. *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*. Westport, London: Quorum Books.
7. Drucker, Peter F. 2004. *Peter Drucker o managementu*. Ljubljana: GV Založba.
8. Dubois, David D. in William J. Rothwell. 2004. *Competency-Based Human Resource Management*. Mountain View, California: Davies-Black Publishing.
9. Evangelista, Leonardo. 2009. *A Summary of McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for »intelligence«*. *American Psychologist*. 5. marec. Dostopno prek: [www.orientamento.it/ indice /a-summary-of-mcclelland-d-c-1973-testing-for-competence-rather-than -for-intelligence-american-psychologist-28-1-14/](http://www.orientamento.it/indice/a-summary-of-mcclelland-d-c-1973-testing-for-competence-rather-than-for-intelligence-american-psychologist-28-1-14/) (19. maj 2016).
10. Fužir, Tjaša in Teja Simčič. 2013. *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije*. Dostopno prek: [https://psihologijadela.files.wordpress.com/ 2014 /03/ugotavljanje-kompetenc1.pdf](https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/ugotavljanje-kompetenc1.pdf) (2. junij 2016).
11. Gill, Andreas, Per Erik Elström in Henrik Kock. 2005. *Why do small enterprises participate in a program for competence development?* Dostopno prek: [http://www.vet-research.net/ ecer2005 / thu08 /session5b /P20050000748 /view?searchterm = COMPETENCE](http://www.vet-research.net/ecer2005/thu08/session5b/P20050000748/view?searchterm=COMPETENCE) (26. maj 2016).
12. Green, Paul C. 1999. *Building Robust Competencies: Linking Human Resource System to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey - Bass Production.
13. Gorzina, Martina. 2009. *Uvajanje modela kompetenc v organizacijo – primer oblikovanja modela kompetenc za delovno mesto evidentičar*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Gruban, Brane. 2004. *Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uvajanje-kompetenc/> (13. maj 2016).
15. --- 2007a. *Sistem nagrajevanja zaposlenih: Zakaj denar (ne)deluje?* Dostopno prek: www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistem-nagrajevanja-zaposlenih/ (11. junij 2016).

16. --- 2007b. *360^o povratna informacija: sebe razkrivamo skozi druge*. Dostopno prek: www.dialogos.si/slo/objave/clanki/povratna-informacija/ (13. junij 2016).
17. *HRM*. Dostopno prek: www.hrm-storitve.si/metoda-360-stopinj/ (10. maj 2016).
18. Kališek, Tanja. 2008. *Zadovoljstvo in napredovanje v podjetju X*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
19. Kržič, Anja. 2008. *Razvoj kadrov v podjetju Trimo, d. d., Trebnje*. Trebnje: Trimo, d.d., Trebnje.
20. --- 2012. *Razvoj človeških virov v podjetju Treves d.o.o.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Lindgren, Rikard, Ola Henfridsson in Ulrike Schultze. 2004. Design Principles for Competence Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study. *MIS Quarterly* 28 (3): 435–472.
22. Lucia, Anntoniette D. in Richard Lepsinger. 1999. *The Art and Science of Competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey - Bass/Pfeiffer.
23. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
24. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
25. Miglič, Gozdana. 2005. Načrtovanje organizacijske strategije izobraževanja. *Organizacija* 38 (6): 271–277.
26. Mlaker, Doroteja. 2010. *Vloga dejavnikov, ki vplivajo na razvoj kompetenc: primer podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

27. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Mulder, Martin. 2007. Competence – the essence and use of the concept in ICVT. *European Journal of Vocational Training*, 40: 5–22. Dostopno prek: [www.mmulder.nl/2007-07-13 MMU EJVT Editorial 2007-1.pdf](http://www.mmulder.nl/2007-07-13%20MMU%20EJVT%20Editorial%202007-1.pdf) (4. maj 2016).
29. O. K. Consulting. 2006. Dostopno prek: [www.okconsulting.si / default.asp?mID = cloveski_viri&pID = Vec_ocenjevanje_zaposlenih_360](http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=cloveski_viri&pID=Vec_ocenjevanje_zaposlenih_360) (10. maj 2016).
30. Prahalad, Coimbatore K. in Gary Hamel. 1990. The Core Competences of the Corporation, *HarwardBusinessReview*, 68 (3), str. 71–91.
31. Projekt »ProZDRAV – S spoznavanjem in preverjanjem tveganj skupaj do zdravih delovnih mest«. 2014. *Pomen in vloga človeških virov v organizaciji*. Dostopno prek: www.sops.si/wp-content/uploads/2014/02/Pomen-in-vloga-človeških-virov-v-orgaizaciji.pdf (4. junij 2016).
32. Ramšak, Barbara. 2009. *Kompetence izvajalcev zdravstvene nege v osnovni zdravstveni dejavnosti*. Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede.
33. Roberts, Gareth. 2004. *Recruitment and Selection: A Competency Approach*. London: Camp Road.
34. Rothwell, William J. 2005. *Effective Succession Planning*. New York etc: AMACOM.
35. Sedej, Mateja. 2009. Kompetence zaposlenih in kompetenčni poklicni profili. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 7 (31): 10–15.
36. Semolič, Brane. 2009. Inovativni poslovni modeli za podporo proizvodnih podjetij 21. stoletja. INOVA Consulting. Dostopno prek: http://api.ning.com/files/Wh9inXDJerfLv-v9AetEPmBwRWlouZA2bTZletLgAt0WyM7ebNQxUkQdAviWKsg4XENb6dISIRNzEE5gYdHUzc0F7jXz6jw/NGM_Semolic_09_V3.pdf (30. maj 2016).

37. Snoj, Tjaša. 2015. *Če želite motivirati zaposlene, začite s kompetencami*. Dostopno prek: <https://blog.adecco.si/2015/08/28/ce-zelite-motivirati-zaposlene-zacnite-s-kompetencami/#more-519> (8. maj 2016).
38. Spencer, Lyle M. In Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Willey & Sons.
39. *SSKJ Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2002. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
40. Svetlik, Ivan, Andrej Kohont, Karmen Gorišek, Bor Rozman in Janja Lamberger. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
41. Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Sonja Pezdirc, 12–27. Ljubljana: GV Izobraževanje.
42. Šmuc, Sonja. 1999. Vzgajam najmanj enega naslednika: Oznaiti bodočega generalnega direktorja je lahko tvegano, ne imeti ga je nedopustno. *Manager* 4 (4): 69–70.
43. Tomažič, Egon. 2001. Model kompetenc prinaša nove standarde. Dostopno prek: http://www.finance.si/6569/Model_kompetenc_prina%20nove_standarde (11. maj 2016).
44. --- 2003. *Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev*. Dostopno prek: <http://www.1.fov.uni-mb.si/mayer/SVD/Egon%20Tomazic%20Kompetence.doc> (4. junij 2016).
45. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Zbirka Manager.
46. TRTC Recruiter Training and Development. 2012. *Can do; Will do; Will fit model of recruitment*. Dostopno prek: www.trtc.com.au/blog/can-do-will-do-will-fit-model-of-recruitment (19. maj 2016).
47. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.

48. Velkov Rozman, Barbara. 2011. *Nabor ključnih kompetenc za opravljanje poklicev kot pripomoček za povezovanje trga dela in izobraževanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Volk Rožič, Nevenka. 2008. Generični modeli kompetenc, ki jih lahko kupimo »s polic«. *Strokovno gradivo posveta kadrovski forum javne uprave 2008* 6 (21): 40–46.
50. Vukasinović - Žontar, Maja in Štefka Korade Purg. 2008. *Ključne kompetence zaposlenih v praksi*. Ljubljana: Založba Forum Media, d. o. o.
51. Weinert, Franz E. 2001. Concept of Competence: A Conceptual Clarification. V *Defining and Selecting Key Competences*, ur. Rychen in Salganik, 45–67. Seattle, Toronto, Bern, Goetingen: Hogrefe & Huber Publishers.
52. Zadel, Aleksander. 2005. *Ways of successful training and the development of competence*. Dostopno prek: www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/211-229.pdf (22. maj 2016).
53. Zver Knific, Daniela. 2007. *Uvajanje modela kompetenc*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
54. Žerak, Nataša. 2007. *Integracija kompetenc v upravljanje človeških virov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

PRILOGE

Priloga A: Transkript intervjuja s skrbnikom kompetenc v podjetju 1

Kaj je vaše podjetje vzpodbudilo k ukvarjanju s področjem kompetenc ter k vpeljavi kompetenčnega modela?

Glede na to, da je naše podjetje del mednarodnega koncerna, ki zelo veliko da na razvoj človeških virov in je na tem področju zelo napreden, je to direktiva, ki prihaja iz tujine in je del strategije našega podjetja, ki se tudi zelo dosledno izvaja. Kompetenčni model smo vpeljevali že pred leti, ko večina podjetij v Sloveniji tega termina sploh še ni poznala. Zelo pomembno se mi zdi, da imamo vpeljan kompetenčni model ne le za srednje in višje pozicije, temveč tudi za proizvodne delavce in da so ga ti vzeli za svojega. Konec koncev je proizvodnja naš »core business«, zato so tudi proizvodni delavci za nas pomembni, če ne kar ključni kader, še posebej tisti, ki delajo na specifičnih operacijah. Seveda smo na začetku ob vpeljavi kompetenčnega modela imeli nekaj »porodnih krčev«, vendar se je zadeva dobro prijela.

Kakšni so bili izzivi pri vpeljavi kompetenčnega modela?

Največji izziv je bil zagotovo preseči ozko miselnost zaposlenih. Veste, vpeljava novosti in sprememb je vedno zapleten proces. Po mojem mnenju je proizvodnja še posebej specifična, ker imamo veliko maso nizko izobraženih kadrov, ki so vajeni rutine in niso naklonjeni spremembam. Vedno poslušamo: »Zakaj ne delamo tako, kot smo do zdaj? Saj je bilo čisto v redu.« Če je starostna struktura zaposlenih visoka, je zadeva še dodatno otežena. Glede na to, da smo bili po mojem mnenju v Sloveniji res začetniki kar zadeva vpeljavo kompetenčnih modelov, smo krepko orali ledino. So nam pa zelo prav prišli primeri dobrih praks iz tujine ter prenos znanj od kolegov iz drugih držav. Poleg tega je bilo zelo pomembno, da smo imeli popolno podporo vodstva; kot sem že prej rekla, naš menedžment je razvoju kadrovskega področja zelo naklonjen.

Na začetku smo imeli težave, ker smo kompetenčni model v celoti prenesli iz tujine, kar se pri sami implementaciji ni dobro obneslo. Glede na to, da obstajajo razlike med delovnimi mesti pri nas in v tujini, se tudi kompetence za delo razlikujejo, zato smo morali kompetenčni model najprej adaptirati, da je bil primeren za naše potrebe. Na začetku je šlo za zelo »surov« model, smo ga pa sčasoma obdelali in nadgradili. Tudi mi, zaposleni v kadrovski službi, smo se iz tega veliko naučili, tudi za nas je bil to trd oreh.

Kako uporabljate kompetenčni model?

Uporabljamo ga v selekcijske in v razvojne namene, čeprav moram priznati, da se pri selekciji večkrat uporablja bolj z »levo roko«, saj žal nimajo vsi linijski vodje veliko posluha za to področje, tako da se pri kadrovanju večkrat opirajo bolj na opis delovnega mesta in na zahtevana znanja kot pa na kompetence in na mehke veščine, vendar se to že večkrat ni pokazalo kot najboljša praksa, zato želimo ocenjevanje kompetenc bolj sistematično vnesti tudi na to področje. V namene razvoja kadrov pa je kompetenčni model osnova za vse aktivnosti, za vse nivoje.

Katera orodja uporabljate za prepoznavanje in ocenjevanje kompetenc?

Metodo 360 stopinj uporabljamo za srednji in višji menedžment. Po mojih izkušnjah nam daje dovolj relevantne informacije, moramo pa biti pozorni, da se vključenim v ocenjevanje res zagotovi anonimnost, sicer so rezultati lahko izkrivljeni. Upoštevati moramo tudi subjektivnost ocenjevanja. V splošnem pa se mi zdi, da so rezultati, pridobljeni s to metodo, uporabni. Za identifikacijo potencialov za naš »talent pool« uporabljamo ocenjevalne centre, ki nam služijo kot pripomoček za ugotavljanje, kateri od kandidatov, ki jih za »talent pool« predlagajo linijski vodje, so dejansko res potenciali. Ocenjevalne centre izvajamo enkrat do

dvakrat letno. Za potrebe izbora kadrov pa smo uvedli kompetenčne vprašalnike, ki smo jih s pomočjo zunanjega izvajalca razvili prav za potrebe našega podjetja.

Kako po vaših izkušnjah prepoznavanje ter ocenjevanje kompetenc vpliva na dolgoročno ohranjanje kadrov znotraj podjetja?

Rekla bi, da je prepoznavanje kompetenc ter razvojni načrt za zaposlenega, ki se pripravi na tej osnovi, zelo pomemben, če ne kar ključni dejavnik, če govorimo o zadrževanju ljudi v podjetju. Po mojih izkušnjah so ravno pomanjkanje izzivov, nezanimanje podjetja za razvoj zaposlenih, nejasna karierna pot ter odsotnost izobraževanj glavni razlogi, zakaj ljudje menjajo službe; seveda, če so drugi osnovni pogoji, kot je korektno plačilo in podobno, izpolnjeni. Pri nas imamo smernice za razvoj kadrov zelo jasno postavljene; sistematično ugotavljamo stopnjo razvitosti kompetenc pri posameznikih ter skupaj z njimi in njihovimi vodjami pripravimo akcijske načrte, kako ta manko odpraviti. Razvojni načrt vedno pripravimo v sodelovanju z zaposlenim, saj je njegov lastni interes pri tem ključnega pomena. Zaposlenim potem skladno z ugotovljenim razvojnimi potencialom omogočimo različna izobraževanja in šolanja, interna in eksterna.

Kakšno vlogo ima po vaših izkušnjah prepoznavanje, ocenjevanje ter sistematično razvijanje kompetenc pri identifikaciji talentov znotraj podjetja?

Za nas je identifikacija pomembna iz dveh razlogov. Eden je ta, da smo po dejavnosti specifični, zato na trgu zelo težko dobimo ustrezen, že izoblikovan in izobražen kader; poleg tega smo zaradi lokacije podjetja tudi krajevno nekoliko omejeni. Zato je politika podjetja, da se povezujemo s fakultetami ter zaposlujeemo mlad, perspektiven kader, ki pa ga je potrebno še razviti. To pa pomeni mesece, tudi leta šolanj, izobraževanj, mentorstva ... To ni samo strošek, temveč od linijskih vodij terja tudi veliko časa in energije. Zato je za nas zelo pomembno, da je ta mlad človek, ki se zaposli pri nas, iz pravega testa. Torej moramo že v procesu selekcije in v začetni fazi sodelovanja ugotoviti, če ima oseba zadosten potencial, da upraviči vložek. To je ena stvar, druga pa je vzgajanje naslednikov. Pri nas ima vsak vodja najmanj enega naslednika in sistematično se dela na njihovem vzgajanju in prenosu znanja. Sicer imamo nizko fluktuacijo, je pa strategija podjetja, da kadre rotira, tudi mednarodno, znotraj koncerna, zato mora vsak vodja imeti usposobljeno osebo, ki lahko v primeru njegovega odhoda prevzame njegovo funkcijo. Morda občutek, da te lahko nekdo takoj in brez težav nadomesti, sprva ni prijeten, vendar menim, da smo večinoma presegli to fazo, ko so se vodje zaradi naslednikov počutili ogroženo.

Kot sem že prej omenila, imamo »talent pool-e« tako na lokalni kot na globalni ravni. To je naša »valilnica« talentov, če se tako izrazim; potenciali, ki bodo v prihodnosti prevzeli ključne funkcije v podjetju. Za to jih usposabljam, oni so naša prihodnost, v Sloveniji ali v tujini. Zanje v smislu razvoja res dobro skrbimo, se pa tudi od njih zelo veliko pričakuje.

Kakšna je vloga »skrbnika kompetenc«, torej vaša vloga v podjetju?

Glede na to, da smo v kadrovske službi precej segmentirani, se moja vloga (»strokovna sodelavka za upravljanje s kadri«) v veliki meri nanaša ravno na razvoj. Poleg tega, da skrbim za sistematično ocenjevanje kompetenc in na osnovi tega za planiranje izobraževanj, je ena od pomembnih nalog, da prenašam primere dobrih praks iz tujine. Veliko se ukvarjam ravno s »talent pool-om«. O vseh aktivnostih pa moram tudi zelo natančno poročati v tujino.

Priloga B: Transkript intervjuja s skrbnikom kompetenc v podjetju 2

Kaj je vaše podjetje vzpodbudilo k ukvarjanju s področjem kompetenc ter k vpeljavi kompetenčnega modela?

Model kompetenc je bil k nam poslan iz matične skupine, predvsem na zahtevo vodstva koncerna, ki je želelo standardizirati kadrovske procese v državah. Bil je zgolj v obliki opisa kompetenc, potrebnih oz. pričakovanih za določeno delovno mesto ali pozicijo. Resno smo ga začeli uporabljati pred tremi leti, ko smo želeli preveriti razvitost kompetenc pri določenih zaposlenih zaradi napredovanja na višjo pozicijo. Odločili smo se za izvedbo ocenjevalnega centra in takrat smo s pomočjo zunanjega izvajalca opise kompetenc prevedli ter jih rangirali. Je pa zaenkrat tako samo s kompetencami za menedžment.

Kakšni so bili izzivi pri vpeljavi kompetenčnega modela?

V resnici je pri nas kompetenčni model bolj na papirju, v praksi zaenkrat še ni prav zaživel. Kompetenčni model smo prenesli iz tujine, ga pa do sedaj še nismo resno implementirali in uporabljali. Zaenkrat ni bilo prave potrebe, pa tudi glede na hitro rast v zadnjih letih so bile

prioritete tako v kadrovski službi kot pri vodstvu drugje. Nas pa to še čaka in to bo zagotovo pravi izziv. Populacija, ki dela pri nas, sploh v proizvodnji, je precej stara in ni odprta za novosti; to so ljudje, ki so pri nas tudi že po dvajset let, celo več, tako da zagotovo ne bo lahko.

Kako uporabljate kompetenčni model?

Kot sem povedala že pri prvem vprašanju, kompetenčni model smo sistematično uporabili za ugotavljanje razvitosti kompetenc pri kandidatih za napredovanje, menedžerjih. Pri selekciji se bolj opiramo na opise delovnih mest in sistematizacijo, pomagajo pa nam tudi vodje področij, ki zelo dobro vedo, katere kompetence so potrebne za uspešno opravljanje dela.

Katera orodja uporabljate za prepoznavanje in ocenjevanje kompetenc?

Zaenkrat smo se poslužili ocenjevalnega centra, pri selekciji pa uporabljamo samo psihološka testiranja, ki niso pravo orodje za merjenje razvitosti kompetenc. Imamo tudi letne razgovore.

Kako po vaših izkušnjah prepoznavanje ter ocenjevanje kompetenc vpliva na dolgoročno ohranjanje kadrov znotraj podjetja?

Menim, da zelo pomembno vpliva, zato tudi upam in si želim, da bomo na tem področju postali bolj aktivni in sistematični. Pri nas imamo dokaj visoko stopnjo fluktuacije, predvsem v vrstah srednjega strokovnega kadra in menedžmenta. Glede na to, da smo krajevno precej od rok, je za nas kar izziv dobiti ustrezen kader, tako da menim, da bi večji poudarek na področju prepoznavanja in ocenjevanja kompetenc ter s tem ustrezen razvoj kadrov lahko pomembno pripomogel k ohranjanju ljudi v podjetju.

Kakšno vlogo ima po vaših izkušnjah prepoznavanje, ocenjevanje ter sistematično razvijanje kompetenc pri identifikaciji talentov znotraj podjetja?

Ravno na podlagi lastnih izkušenj ne morem govoriti, ker sem tukaj zaposlena že od fakultete naprej in – kot sem omenila – na tem področju ravno ne blestimo. Bi pa rekla, da seveda je pomembno; nam se je že večkrat zgodilo, da je ključna oseba zapustila podjetje, pa ni bilo nikogar, ki bi jo nadomestil, temveč smo morali kadrovati od zunaj. Glede na to, da je to časovno zamudno, poleg tega pa še strošek, sem mnenja, da bi morali to boljše rešiti znotraj podjetja. Po drugi strani pa smo naredili določene notranje menjave, ki se niso najbolje obnesle, tako da bi bilo nujno potrebno uvesti bolj sistematično prepoznavanje talentov in potencialov zaposlenih. Veliko dela nas še čaka.

Kakšna je vloga »skrbnika kompetenc«, torej vaša vloga v podjetju?

Pri nas sva v kadrovski službi zaposleni le dve osebi, kar pomeni, da imam ogromno dela z operativo, za področje razvoja kadrov pa mi ostane zelo malo časa. Vendar se zavedam, da je to pomembno področje, ki ga moramo izpopolniti, upam, da me bo pri tem podprlo tudi vodstvo podjetja.

Priloga C: Transkript intervjuja s skrbnikom kompetenc v podjetju 3

Kaj je vaše podjetje vzpodbudilo k ukvarjanju s področjem kompetenc ter k vpeljavi kompetenčnega modela?

Pokazala se je potreba. Bili smo v obdobju hitre rasti in izkazalo se je, da zaposleni niso sposobni dovolj hitro odreagirati na spremembe, na splošno nam je vsem manjkalo fleksibilnosti. Struktura podjetja se je spreminjala, nekateri zaposleni so bili po sili razmer povišani v vodje, niso pa imeli ustreznih kompetenc za vodenje, tako da je nastajal kaos. Nezadovoljstvo med zaposlenimi je naraščalo, tako da je bilo treba hitro ukrepati. Sam sem bil vedno naklonjen trendom na kadrovskem področju, določanje ključnih kompetenc za posamezna delovna mesta pa se mi je v tistem trenutku zdelo edina možna rešitev. To je bil sicer le začasen ukrep, do vpeljave modela kompetenc je bilo še daleč. Vendar pa so nas razmere dobesedno prisilile, da smo ga uvedli, začeli sistematično ocenjevati kompetence ter v skladu s potrebami izobraževati zaposlene.

Kakšni so bili izzivi pri vpeljavi kompetenčnega modela?

Zelo težko je spremeniti miselnost ljudi. Jaz sem v vpeljavi modela kompetenc videl dodano vrednost za podjetje, ostalim zaposlenim se je to zdelo še ena nesmiselna zadeva, ki je sama sebi namen. Komunikacija je ključna. Zaposlenim je treba na pravi način razložiti, zakaj je to potrebno vpeljati in kakšne koristi bodo zanje. Potrebno je biti zelo potrpežljiv. Glede na to, da je vpeljava kompetenčnega modela dolgotrajen in zahteven proces, ki ne da takoj vidnih rezultatov, je treba takšno reakcijo zaposlenih tudi pričakovati. Odkar smo bili kupljeni s strani podjetja, ki ima tudi vpeljan kompetenčni model, in odkar se standardizirajo procesi, je tendenca, da bi tudi kompetenčna modela združili, vendar zaenkrat tega koraka še nismo naredili. Tudi to bo poseben izziv.

Kako uporabljate kompetenčni model?

Uporabljamo ga za razvoj kadrov in za namene izbora kadrov. Pri obojem je po mojem mnenju najbolj pomembno, da so postavljeni enotni kriteriji ocenjevanja, kompetenčni model pa omogoča ravno to.

Katera orodja uporabljate za prepoznavanje in ocenjevanje kompetenc?

Pri selekciji poleg kompetenčnih intervjujev vedno uporabljamo tudi mini ocenjevalne centre, kjer morajo kandidati opraviti nalogo ali dve v stilu dejanskih delovnih nalog. V razvojne namene smo pred leti uporabili analizo 360 stopinj, ki je po mojem mnenju dobra, vendar je nismo ponovili. Kompetence pa se ocenjujejo tudi na letnih razgovorih glede na dosežene cilje posameznika.

Kako po vaših izkušnjah prepoznavanje ter ocenjevanje kompetenc vpliva na dolgoročno ohranjanje kadrov znotraj podjetja?

S prepoznavanjem in ocenjevanjem kompetenc v smislu razvoja kadrov, s tem večjega zadovoljstva zaposlenih ter posledično večje pripadnosti podjetju, imamo pri nas zelo dobre izkušnje. Odkar smo vzpostavili sistem razvoja na podlagi jasnih kriterijev, zaposleni veliko bolje razumejo, kaj se od njih pričakuje. Takšen način ocenjevanja kompetenc se jim zdi bolj objektiven, zato tudi bolje sprejmejo povratno informacijo in so pripravljeni delati na sebi. Ker smo iz kompetenčnega modela izpeljali še sistem nagrajevanja, ki temelji na merjenju delovne uspešnosti, so zaposleni še dodatno motivirani. Moram reči, da že kar nekaj časa nimamo težav z odhodi zaposlenih.

Kakšno vlogo ima po vaših izkušnjah prepoznavanje, ocenjevanje ter sistematično razvijanje kompetenc pri identifikaciji talentov znotraj podjetja?

Zelo veliko. Ravno ocenjevanje kompetenc je ključno, da lahko prepoznamo talente v organizaciji. Pri nas skrbimo za prepoznavanje talentov predvsem zato, da poskrbimo za notranje resurse za prevzemanje ključnih funkcij v podjetju. Te ljudi želimo zadržati, zato skrbimo za njihov razvoj, jih šolamo ter nudimo možnosti tako vertikalnega kot horizontalnega napredovanja. Če boš zaposlenemu ponudil dovolj izzivov in možnosti za razvoj, boš bistveno zmanjšal možnosti, da bo zapustil podjetje ali da ga bo premamila druga ponudba.

Kakšna je vloga »skrbnika kompetenc«, torej vaša vloga v podjetju?

Kot strokovni sodelavec za razvoj in izobraževanje kadrov pokrivam ravno ti dve področji. Pri razvoju kadrov skrbim, da se razvojne aktivnosti, določene na letnih razgovorih, tudi v praksi izvajajo in da ne ostanejo samo na papirju. Skrbim pa tudi za organizacijo izobraževanj glede na potrebe zaposlenih, ki so se izrazile pri ocenjevanju kompetenc.

Priloga Č: Transkript intervjuja s skrbnikom kompetenc v podjetju 4

Kaj je vaše podjetje vzpodbudilo k ukvarjanju s področjem kompetenc ter k vpeljavi kompetenčnega modela?

Dejansko je bil pri nas model kompetenc vpeljan že v preteklosti, smo ga pa pred kratkim povsem prenovili. To je bil kompleksen in dolgotrajen projekt, še vedno ga malo dodelujemo. Star model kompetenc je bil enostavno neuporaben, ker je temeljil zgolj na opisih delovnih mest, ni pa vključeval nobenih mehkih veščin, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela. Prenove smo se lotili z uporabo vedenjskih intervjujev, vendar smo hitro ugotovili, da je to preveč zamudno, tako da smo se namesto tega odločili, da bomo v pripravo vključili vodje, ki so prispevali nabor kompetenc, ki so po njihovem mnenju pomembne za konkretno delovno mesto.

Kakšni so bili izzivi pri vpeljavi kompetenčnega modela?

Če se osredotočim na prenovo, je bila sama priprava zelo zamudna, potrebno je bilo pregledati katalog kompetenc od prej, ki je bil zelo obsežen, ter nato določiti in definirati nove kompetence. Zaposlenim smo nov model kompetenc že predstavili, sprejet je bil z nekaj skepse, kar smo tudi pričakovali. Velike spremembe potegnejo za seboj tudi negodovanje. Ga pa v praksi še nismo imeli priložnosti uporabiti, tako da zaposleni v bistvu še ne vedo, kaj jih čaka.

Kako uporabljate kompetenčni model?

Zdaj, ko ga imamo, ga bomo uporabljali na vseh področjih. Za pripravo kompetenčnih vprašalnikov, ki jih uporabljamo na selekcijskih razgovorih, za razvojne in ocenjevalne centre, ki jih vpeljujemo. Metoda 360 stopinj mi ni preveč zanimiva; sem mnenja, da ocene ne odražajo realnosti, saj je vedno problem subjektivnosti in interesov ocenjevalca. Model bomo uporabljali tudi na letnih oz. polletnih razgovorih – se že veselim, da ga bomo testirali.

Katera orodja uporabljate za prepoznavanje in ocenjevanje kompetenc?

Kot sem že povedala, implementiramo razvojne in ocenjevalne centre in letne razgovore za razvoj zaposlenih ter kompetenčne vprašalnike za selekcijo.

Kako po vaših izkušnjah prepoznavanje ter ocenjevanje kompetenc vpliva na dolgoročno ohranjanje kadrov znotraj podjetja?

Po mojem mnenju so kompetence na tem področju ključnega pomena. Nekaj let nazaj smo zaradi slabega poslovanja imeli dokaj visoko fluktuacijo; kar nekaj ključnih ljudi je v kratkem času zapustilo podjetje. Takrat smo spoznali pomen razvoja kadrov za dolgoročno sodelovanje; zaposleni, ki vidi v podjetju perspektivo za razvoj svoje karijerne poti, bo tudi v težkih časih lažje potrpel in bo imel motiv, da ostane v podjetju. V tistem obdobju se je že prvič porajala ideja o prenovi kompetenčnega modela. Sprašujem se, če bi lahko takrat kaj spremenili glede fluktuacije, če bi se bolj posvetili razvoju kadrov.

Kakšno vlogo ima po vaših izkušnjah prepoznavanje, ocenjevanje ter sistematično razvijanje kompetenc pri identifikaciji talentov znotraj podjetja?

Pri nas bomo zdaj sistematično razvili tudi to področje. V preteklosti smo namreč opazili, da ne glede na to, da imamo v posameznih oddelkih zaposlenih dovolj ljudi, pa nihče od njih ni

sposoben prevzeti funkcije vodje ali katere druge funkcije. Ker enostavno niso usposobljeni za to. Ker pa seveda nimajo vsi enakega potenciala za nadaljnji razvoj, moramo najprej ugotoviti, kateri med zaposlenimi so talenti. Z identifikacijo in ocenjevanjem kompetenc se da to odlično prepoznati, z nadaljnjim razvojem pa poskrbeti za njihovo usposobljenost. To nameravamo tudi mi.

Kakšna je vloga »skrbnika kompetenc«, torej vaša vloga v podjetju?

V zadnjem času sem bila povsem okupirana s prenovo modela kompetenc, to je tudi moje ključno področje, glede na to, da sem specialistka za razvoj kadrov. Sicer veliko komuniciram z zaposlenimi in njihovimi vodjami ter ugotavljam, kakšne so razvojne potrebe zaposlenih. Organiziram izobraževanja, zraven pa seveda sodi še nekaj operativnega dela.

Priloga D: Transkript intervjuja s skrbnikom kompetenc v podjetju 5

Kaj je vaše podjetje vzpodbudilo k ukvarjanju s področjem kompetenc ter k vpeljavi kompetenčnega modela?

Model kompetenc je pri nas temelj za razvoj človeških virov, na modelu bazira tudi ocenjevanje delovne uspešnosti, nagrajevanje in kriteriji za sistem napredovanj zaposlenih. Glede na to, da je naša glavna dejavnost prodaja naših storitev, je delovna uspešnost zaposlenih zelo lahko merljiva. Vendar pa je ne merimo le glede na dosežene finančne cilje, saj je za nas izrednega pomena »customer service«, za katerega pa morajo imeti zaposleni poleg prodajnih veščin razvite tudi druge kompetence. Zato kompetence naših zaposlenih merimo z različnimi orodji in jih na podlagi ugotovitev, kje so močni in kje imajo še prostor za razvoj, tudi nenehno šolamo in izobražujemo.

Že vso kariero delam v velikih mednarodnih koncernih, zato se mi zdi razvit in vpeljan kompetenčni model kot osnova za razvoj človeških virov nekaj samoumevnega. Tudi naši

zaposleni so se na sisteme ocenjevanja kompetenc povsem navadili in so jim domači, je pa res, da imamo po večini mlajšo starostno strukturo zaposlenih, ki so bolj fleksibilni, dovezetni za spremembe in manj ukalupljeni. Menim, da k temu veliko prispeva tudi prava komunikacija, da zaposleni razumejo, zakaj je uporaba tovrstnih kadrovskih orodij potrebna.

Kakšni so bili izzivi pri vpeljavi kompetenčnega modela?

Ko sem prišla v to podjetje, je bil sistem kompetenc že vpeljan, smo ga pa v tem času nekoliko nadgradili. Po informacijah, ki jih imam, pa se je največ izzivov pojavilo pri izluščitvi pravih, najpomembnejših kompetenc iz velikega nabora, ki so ga za posamezna delovna mesta sestavili vodje v sodelovanju s kadrovsko službo. Vedno je izziv določiti zadostno število kompetenc, da pokriješ vse pomembne aspekte, hkrati pa ne preveč, da še vedno ohraniš rdečo nit in bistvo. Nekako velja pravilo najmanj pet ključnih kompetenc, mi jih imamo od deset do petnajst za vsako delovno mesto, odvisno od nivoja, za menedžerske pozicije do dvajset.

Kako uporabljate kompetenčni model?

Kot osnovo za kadrovske procese na področju razvoja človeških virov. Omogoča nam jasne in transparentne kriterije, povratna informacija, ki jo dobimo mi v kadrovski službi, vodje in zaposleni, pa zajema vse pomembne podatke, na katerih lahko gradimo kadrovske procese.

Katera orodja uporabljate za prepoznavanje in ocenjevanje kompetenc?

Metoda 360 stopinj je pri nas že leta uveljavljena. V selekcijske namene uporabljamo interne ocenjevalne centre, katerih del je tudi psihološko testiranje. Ocenjevalni centri so pripravljani na globalnem nivoju, smo jih pa prilagodili za naše potrebe, tako da lahko poleg kompetenc, ki so pomembne za globalno organizacijo, ocenjujemo tudi kompetence, ki so za nas specifične. Za vodstveni kader se mi zdi zanimivo orodje analiza DNLA, ki meri vodstvene in socialne kompetence, vendar pa je zaenkrat še ne uporabljamo.

Pri izboru kadrov izvajamo strukturirane kompetenčne intervjuje, s katerimi preverjamo kompetence, ki se jih da na razgovoru ena na ena oceniti. Se je pa ocenjevalni center izkazal kot veliko boljše orodje, saj dobimo informacije, kako se posamezniki vedejo v konkretnih situacijah, še posebej pod pritiskom.

V sklopu razvoja kadrov imamo organizirano interno akademijo, ki pokriva različne module – od prodaje, komunikacije, timskega dela, projektnega vodenja, vse do vodenja kot takega.

Sicer pa zaposlene veliko pošiljamo tudi na šolanja k zunanjim ponudnikom izobraževanja. Znotraj podjetja imamo vzpostavljen tudi sistem mentorstva in internega »coaching-a«. Ker ne želimo, da bi bili letni razgovori zgolj formalnost, ki se opravi enkrat letno, smo jih uvedli na pol leta ter nekoliko spremenili njihov koncept. Tako lahko doseganje ciljev spremljamo bolj frekventno in v primeru ugotovitve pomanjkanja določenih znanj ali veščin tudi primerno ukrepamo.

Kako po vaših izkušnjah prepoznavanje ter ocenjevanje kompetenc vpliva na dolgoročno ohranjanje kadrov znotraj podjetja?

Podjetje, ki se ukvarja z zaposlenimi in skrbi za njihov razvoj, ima na trgu imidž dobrega delodajalca, kar v prvi vrsti pripomore k temu, da je bolj atraktivno za pridobivanje novih kadrov, na drugi strani pa za ohranjanje obstoječih. Glede na to, da je v prodaji, sploh v frontalni, navadno stopnja fluktuacije visoka, moram reči, da se pri nas ukvarjanje s človeškimi viri kar precej pozna. Še vedno je nekaj osipa, vendar pa uspemo s sistematičnim razvojem in možnostjo napredovanja glede na delovne uspehe zadržati vsaj ključni, višji kader. Je pa večina tega kadra zrasla iz prodaje, to so ljudje, ki vedo, da se na podlagi dobrih rezultatov pri nas da narediti kariero. Glede na to, da smo del mednarodnega podjetja, pa bi si želeli še več mobilnosti zaposlenih znotraj skupine, vendar zaenkrat na strani skupine ni pravega interesa za to.

Kakšno vlogo ima po vaših izkušnjah prepoznavanje, ocenjevanje ter sistematično razvijanje kompetenc pri identifikaciji talentov znotraj podjetja?

Mi zelo sistematično delamo na prepoznavanju talentov in na njihovem razvoju, kompetenčni model je tudi pri tem naše glavno orodje. Kot sem povedala pri prejšnjem vprašanju, je kar lep del našega srednjega menedžmenta zrasel na podlagi tega, da smo v zaposlenih prepoznali talente ter jih ciljno razvijali naprej. Sistema vzgajanja naslednikov sicer še nismo formalno vpeljali, vendar pa ravno zaradi stopnje fluktuacije, ki je v naši panogi tipična, skrbimo, da lahko v primeru odhoda zaposlenega njegovo delo takoj prevzame drug usposobljen sodelavec. Izpadov si enostavno ne moremo privoščiti.

Kakšna je vloga »skrbnika kompetenc«, torej vaša vloga v podjetju?

Jaz v podjetju skupaj še z eno sodelavko pokrivam področje razvoja upravljanja človeških virov, kompetenčni model spada v najino domeno. Poleg tega, da skrbiva za aktivnosti na

področju ocenjevanja kompetenc in s tem povezanih treningov, komunicirava tudi z ostalimi podjetji v skupini, saj želimo določene procese na področju razvoja kadrov in ocenjevanja kompetenc standardizirati.