

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Sabina Bračun**

**Ana Cerkovnik**

**Katalog kompetenc in njegova implementacija v  
malem podjetju**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Sabina Bračun**

**Ana Cerkovnik**

**Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner - Andolšek**

**Somentor: mag. Matej Drašček**

**Katalog kompetenc in njegova implementacija v  
malem podjetju**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2011

## ZAHVALA

*Nobena stvar ne naredi človeka srečnejšega kot njegovo prepričanje, da je naredil najboljše, kar je mogel (M. Pupin).*

Da sva svoje delo lahko opravili kar najbolje, se predvsem zahvaljujema mentorici, izr. prof. dr. Dani Mesner - Andolšek, ki nama je z nasveti ves čas pomagala, da sva raziskovalno delo peljali v pravo smer.

Posebna zahvala gre tudi mag. Mateju Draščku, ki nama je omogočil vpogled v delovanje majhnega podjetja in nama vseskozi posredoval informacije, na katerih temelji najino delo.

Hvala tudi najinim najbližjim, ki so nama ves čas študija stali ob strani in naju spodbujali.

## **Katalog kompetenc in njegova implementacija v malem podjetju**

V današnji družbi postaja trg vse bolj konkurenčen, zato je za organizacije pomembno, da privabijo in obdržijo najboljše posameznike, ki s svojimi kompetencami in znanjem prispevajo k uspehu organizacije. Prav tako postaja okolje podjetij v globalni ekonomiji čedalje bolj nepredvidljivo, zato se morajo podjetja hitro prilagajati, kar pa seveda ni mogoče brez učenja in razvoja posameznikov, ki pomenijo vir znanja v podjetju. V nenehno spreminjajočem se svetu pa razvoj posameznikov ne temelji več le na znanju, temveč tudi na njegovih kompetencah. S pojmom kompetence zajamemo vsa znanja, veščine, osebnostne in vedenjske značilnosti, spretnosti, prepričanja, vrednote in samopodobo za uspešno opravljanje dela.

Menedžment človeških virov postaja vedno bolj strateško usmerjeno. Od posameznikov se pričakuje več kot le tehnično znanje. Pozornost je usmerjena v posameznikov osebnostni razvoj ter na upravljanje veščin in spretnosti v celotnem obdobju njegovega delovanja. Strokovnjaki na področju upravljanja človeških virov morajo ves čas spremljati posameznikov razvoj in osebnostno rast ter mu omogočiti pridobitev novih znanj, veščin in spretnosti, ki jih potrebuje za uspešno opravljanje svojega dela. V ospredje so postavljeni pojmi, kot so znanje, izobraževanje in usposabljanje ter s tem ustvarjanje ne le posameznikove, temveč tudi organizacijske dodane vrednosti kot temelja uspeha vsake organizacije.

**KLJUČNE BESEDE:** kompetence, menedžment človeških virov, modeli kompetenc, katalog kompetenc.

## **Catalog of skills and its implementation in a small company**

In today's society the stock market is becoming increasingly competitive. For this reason, it's important for the organisations to retain the highest qualified employees who, because of their capacities and knowledge, achieve a high level of success for the organization. Also, the environment of business in the global economy is increasingly unpredictable, so companies have to adapt quickly, which is obviously not possible without the learning and development of employees who represent a source of knowledge within the company. In a constantly changing world, the development of employees is no longer based only on knowledge, but also on their competence. With the notion of competence we capture all the knowledge, skills, personality and behavioral traits, skills, beliefs, values and self-esteem for a successful performance.

Human resource management is becoming more strategically oriented, since employees are expected to have more than just technical skills. Attention is focused on employees and the personal development skills and management skills throughout the working period. Experts in the field of human resource management must constantly monitor the employee's development and personal growth and enable it to acquire new knowledge and skills needed to successfully perform their work. The concepts as knowledge, education and training are put forward, thereby creating not only employees but also organizational added values, as a foundation for the success of any organization.

**KEY WORDS:** competencies, human resources management, competence models, skills catalog.

## KAZALO

UVOD .....	8
1 METODOLOGIJA .....	9
1.1 Namen in cilji diplomske naloge .....	9
1.2 Delovne hipoteze .....	10
1.3 Metode dela .....	11
1.4 Zgradba diplomskega dela .....	12
2 KOMPETENCE .....	14
2.1 Opredelitev kompetenc .....	14
2.2 Razlika kompetence – spretnosti – znanje .....	15
2.3 Razlika kompetenca – kompetence – kompetentnost .....	19
2.4 Kompetence v organizaciji .....	21
2.5 Razvrščanje kompetenc .....	22
2.6 Ključne kompetence .....	26
2.7 Razvoj kompetenc .....	27
3 MODEL KOMPETENC .....	30
3.1 Kaj je model kompetenc .....	30
3.2 Razvijanje modela kompetenc v podjetju .....	30
3.3 Oblikovanje modela kompetenc .....	32
3.4 Identifikacija kompetenc in oblikovanje kompetenčnega modela .....	33
3.5 Uvajanje modela kompetenc .....	36
3.6 Razlike med katalogom kompetenc in modelom kompetenc .....	36
3.7 Menedžment človeških virov in menedžment kompetenc .....	37
3.8 Inovativni model upravljanja kompetenc .....	38
3.9 Poskus vpeljave enotnega modela kompetenc .....	40
4 KADROVSKA FUNKCIJA V MALEM PODJETJU .....	41
4.1 Kaj je malo podjetje .....	41
4.2 Menedžment človeških virov .....	42
4.3 Razvoj in usposabljanje zaposlenih .....	46
4.4 Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti .....	48

5	KATALOG KOMPETENC V PODJETJU X .....	49
5.1	Predstavitev podjetja.....	49
5.2	Potek sestave kataloga .....	51
5.3	Vprašalniki.....	53
5.4	Potek ocenjevanja .....	53
5.5	Rezultati.....	54
5.6	Predlagana uporaba kataloga .....	70
	SKLEP.....	75
	LITERATURA.....	78
	PRILOGI.....	85
	Priloga A: Katalog veščin za delovno mesto generalnega direktorja.....	85
	Priloga B: Vprašalnik za ocenjevanje generalnega direktorja (ocena podrejenih) .....	89

## **KAZALO TABEL**

Tabela 2.1:	Tipologija pomena pojma »kompetentnost« .....	20
Tabela 2.2:	Razlikovanje pojmov »kompetenca« in »kompetentnost«.....	20
Tabela 2.3:	Različno razvrščanje kompetenc .....	24
Tabela 4.1:	Pomembnost posameznih vrst izobraževanj in usposabljanj v malih podjetjih ....	46
Tabela 5.1:	Sistematična ureditev kompetenc.....	52
Tabela 5.2:	Prikaz končnih povprečnih ocen po posameznih sklopih glede na posamezne ocenjevalce za enega od zaposlenih v podjetju X .....	55
Tabela 5.3:	Različni izračuni ocen zaposlenih, pridobljeni na podlagi rezultatov vprašalnikov .....	57
Tabela 5.4:	Kdo je posamezni skupini zaposlenih v povprečju podeljeval najvišje in kdo najnižje ocene.....	61
Tabela 5.5:	Izsledki o osebnih izkušnjah štirih zaposlenih z ocenjevanjem kompetentnosti v podjetju X.....	63
Tabela 5.6:	Izsledki vodje za kadre in varstvo pri delu in vodje servisov in monterjev o ocenjevanju kompetenc na splošno .....	65

## **KAZALO SLIK**

Slika 2.1: Kompetenčni okvir.....	17
Slika 3.1: Integracija kompetenc in menedžmenta človeških virov .....	38
Slika 5.1: Organizacijska struktura podjetja X.....	50
Slika 5.2: Proces kadrovske funkcije v malem podjetju .....	71

## **KAZALO GRAFOV**

Graf 4.1: Podatki o deležu podjetij, deležu zaposlenih in deležu prihodkov po velikostnih razredih podjetij, glede na število oseb, ki delajo v njih v letu 2009 .....	43
Graf 5.1: Grafični prikaz rezultatov ocenjevanja za enega od zaposlenih v podjetju.....	55

## UVOD

Vsaka organizacija teži k čim boljšim poslovnim rezultatom in poskuša na svojem področju ostati konkurenčna drugim, uspešnosti pa si ne more zagotoviti brez ljudi z ustreznim znanjem in veščinami. Organizacijski razvoj že dolgo ni več le del strateškega načrtovanja, temveč se z njim ukvarjajo tudi strokovnjaki za kadre, ki ne le iščejo ustrezen kader, ampak tudi skrbijo za nenehen razvoj in usposobljenost pridobljenega kadra ter s tem za zagotavljanje delovne uspešnosti in posledično uspešnosti celotne organizacije.

Spremembe na svetovnem trgu, spreminjajoča se tehnologija in gospodarska kriza so povzročili, da imajo izdelki in storitve čedalje krajši rok trajanja. Ti dejavniki so tudi vzrok za čedalje večjo mobilizacijo delovne sile, saj so ljudje prisiljeni delo iskati zunaj domačega okolja, ter za politiko, ki omogoča hitro odpuščanje in t. i. outsourcing. Vse te nove poslovne prakse povzročajo nestabilnost in nezaupanje ljudi v sistem in nove prakse organizacij. Vse več menedžerjev se zaveda, da morajo veliko pozornosti nameniti tudi človeškim virom in ne le financam, trženju in drugim tehničnim oziroma organizacijskim zadevam. Tako postajata v današnjem ostrem konkurenčnem in nenehno spreminjajočem se družbenem okolju ukvarjanje s kadri ter razmišljanje, kako ravnati in kako doseči, da bi zaposleni kar največ prispevali k razvoju in poslovnemu uspehu podjetja, osrednja tema poslovnega razmišljanja.

Menedžment človeških virov postaja ena bistvenih, osrednjih funkcij v organizaciji, ki vključuje izbiro novega kadra z ustreznim znanjem in kompetencami, njihovo izobraževanje in načrtovanje nadaljnjega usposabljanja. Pri nenehnem sistematičnem izobraževanju in usposabljanju zaposlenih sta čedalje bolj poudarjena identifikacija in razvoj kompetenc, saj so zaposleni v neki organizaciji lahko kompetentni samo, če se jim zagotovijo ustrezen razvoj, uporaba in nenehno dopolnjevanje znanja. V razvoju kompetenc so bile kompetence nekoč že uveljavljene, nato že skoraj pozabljene, v zadnjih nekaj letih pa se ta koncept znova vrača v organizacije. Kompetence se kažejo kot skupek izkazanih sposobnosti, znanja, spretnosti, vedenja in stališč posameznikov na ključnih področjih menedžmenta človeških virov. Kompetence je treba nenehno prepoznavati, ocenjevati, predvsem pa omogočati njihov razvoj, to pa je naloga menedžmenta človeških virov v organizaciji.

Že kar nekaj slovenskih podjetij se je začelo ukvarjati s kompetencami posameznikov in jih uvajati v poslovno prakso. Tovrstna podjetja v ospredje postavljajo dejavnike, kot so novi



pristopi k motiviranju zaposlenih, komuniciranje, razvoj kadrov, organizacijska kultura in vrednote. Praksa podjetij, ki v ospredje postavljajo kompetence, je izoblikovan učinkovit sistem izobraževanja in usposabljanja ter vrednotenja delovne uspešnosti. Podjetja si pri iskanju primernih kandidatov lahko pomagajo s katalogom kompetenc. Ta jasno prikaže zahteve delodajalca in hkrati omogoča kandidatu razumevanje pričakovanj delodajalca. Ko pa je delavec že zaposlen v podjetju, je katalog kompetenc pripomoček pri ocenjevanju zaposlenega, iskanju področja, kjer se mora zaposleni dodatno usposablјati oz. izobraževati, nagrajevanju ter ne nazadnje tudi napredovanju, kajti posameznik, ki močno presega zahteve delovnega mesta, ki ga opravlja, ima morda dovolj sposobnosti za opravljanje dela na višjem oziroma zahtevnejšem delovnem mestu. Katalog kompetenc pa je tisti pripomoček, ki kadroviku olajša številne naloge, saj ima pred seboj "seznam" zahtevanih sposobnosti vsakega zaposlenega. Organizacije se namreč zavedajo, da bo le kompetenten zaposleni sposoben podjetje pripeljati v prihodnost, ki je tako zelo negotova, zato iščejo kandidate, ki ustrezajo zahtevam delovnega mesta, saj bodo le taki posamezniki kos nalogam in zahtevam, ki jih trg nalaga podjetjem.

## **1 METODOLOGIJA**

### ***1.1 Namen in cilji diplomske naloge***

Menedžerji v organizacijah se nenehno sprašujejo, kako povečati uspešnost organizacije, kako ohraniti oziroma izboljšati položaj na trgu in kako navsezadnje preživeti v skrajno zahtevnih razmerah poslovanja. Najuspešnejše organizacije vidijo svoje prednosti in možnosti razvoja v ljudeh in njihovi kompetentnosti. Toda le ustrezno usposobljeni ljudje so sposobni iz kapitala in sredstev ustvariti uspešen in donosen poslovni proces. V zadnjih desetletjih so se razvili številni modeli upravljanja človeških virov, katerih namen je razvijanje in usposabljanje kadra v organizaciji. Pomembno orodje na tem področju je tudi dobro zgrajen model kompetenc (Majcen 2009a, 189).

Uvajanje modela kompetenc v organizacijo zahteva velik vložek. Investicija pa se ne kaže samo v obliki denarnih sredstev, temveč tudi v času, ki ga strokovnjaki porabijo za zgraditev modela kompetenc, ter tudi v pritegnitvi zaposlenih, predvsem vodij, v ta projekt. Značilno je, da vsaka velika intervencija v organizacijski sistem sprva povzroči odpor zaposlenih,

predvsem zaradi negotovosti glede učinkov intervencije. Zaposleni si postavljajo vprašanje, ali je projekt res potreben in kakšne bodo dodatne obremenitve. Ključno vprašanje, ki si ga na drugi strani postavlja organizacija, pa je, kako spremeniti uspešnost in kompetence zaposlenih, tako da se bo organizacija gibala hitreje kot njeni konkurenti (Gorišek 2005, 91).

Cilj in namen najine diplomske naloge temelji na poudarku pomembnosti kompetenc zaposlenih za celotno organizacijo. S preučevanjem koncepta kompetenc se strokovnjaki ukvarjajo že kar nekaj desetletij, v zadnjem času pa postaja poudarek na kompetencah poslovna praksa tudi v slovenskih podjetjih. Iz prebrane literature o kompetencah in analize številnih praks tako na tujem kot tudi na domačem trgu ter pregleda številnih modelov kompetenc bova poskušali izdelati katalog kompetenc za podjetje X (zaradi internih pravil v podjetju glede uporabe imena podjetja v javnosti sva ime podjetja zakrili in tako skozi celotno diplomsko nalogo uporabljali pojem podjetje X). Uvedba kataloga kompetenc v podjetju X bo zagotovila sistem, s katerim se bodo realizirali pričakovani rezultati podjetja, s ključnimi spremembami v vedenju zaposlenih. Katalog kompetenc bo vseboval nove, natančnejše načine opisovanja delovnih mest, kar bo pripomoglo k lažji izbiri novih sodelavcev, z letnimi pogovori in analizo doseženih kompetenc pa bodo vzpostavljena jasnejša merila delovne uspešnosti, pravičnejši sistem nagrajevanja, kakovosten razvoj kadrov in načrtovanje kariere vsakega posameznika. Katalog kompetenc bo usmerjen v doseganje strategije, poslanstva, načrtane vizije in upoštevanja vrednot podjetja X. Z uvedbo modela kompetenc bodo imeli zaposleni večje možnosti za karierni pa tudi za osebni razvoj, kar je tudi glavni namen najinega celotnega projekta. Katalog kompetenc je dolgoročna naložba v podjetje, ki bo pomagala podjetju izkoristiti potencial, ki ga imajo zaposleni. Pregled in preučevanje kompetentnosti bo pomenil individualno obravnavanje posameznika, kar pomeni, da bo imel vsak posameznik v podjetju večje možnosti za razvijanje svoje kompetentnosti.

## **1.2 Delovne hipoteze**

S katalogom kompetenc bova v podjetju X skušali vzpostaviti kompetenčni sistem, ki bo uporabljen pri različnih kadrovske funkcijah v podjetju. Katalog kompetenc bo olajšal iskanje in izbiro novih sodelavcev, saj bodo kompetence za posamezno mesto natančno definirane, katalog pa bo tudi podlaga za sistem nagrajevanja in izobraževanja ter bo v pomoč pri vodenju letnih razgovorov, saj bo razkril, katere kompetence zaposleni imajo in katere morajo še pridobiti.

Celotno diplomsko delo temelji na predpostavki, da je *katalog kompetenc v veliko pomoč pri delu kadrovskega menedžerja*. Tega dejstva se zavedajo tudi v izbranem podjetju, zato bo katalog kompetenc eno pomembnejših orodij kadrovika pri menedžmentu človeških virov v najširšem pomenu besede. Druga hipoteza, na kateri temelji najino delo, je, da je *metoda 360 stopinj v kombinaciji s katalogom kompetenc ustreznna metoda za ugotavljanje primernosti posameznika za neko delovno mesto in potrebo po dodatnem izobraževanju in usposabljanju*. Katalog kompetenc bova predstavili kot podlago, na kateri bodo zgrajeni vprašalniki za metodo 360 stopinj. S to metodo pa bova naredili še korak naprej, saj bodo podatki, pridobljeni iz ocene nadrejenega, ocene sodelavca in samoocene, uporabljeni pri letnih razgovorih in snovanju sistemov nagrajevanja in izobraževanja.

Pri izdelavi kataloga kompetenc, ki predstavlja jedro najinega diplomskega dela, se bova oprli na več raziskovalnih vprašanj:

- Pri katerih delovnih nalogah se lahko uporablja katalog kompetenc?
- Kaj so prednosti kakovostno izdelanega kataloga kompetenc za podjetje?
- Ali je metoda 360 stopinj primeren način za oblikovanje sistema nagrajevanja za zaposlene?

Z iskanjem odgovorov na postavljena vprašanja bova poskušali ne zgolj teoretično pojasniti koncepte, povezane s kompetencami, temveč praktično pokazati, da je katalog kompetenc pomembno orodje kadrovskega menedžerja pri upravljanju zaposlenih, ki dolgoročno ne le poveča kompetentnost in delovno uspešnost zaposlenih, temveč tudi doprinese k celotni uspešnosti poslovanja podjetja.

### **1.3 Metode dela**

Teoretični del diplomske naloge je nastal na podlagi študije literature na znanstvenoraziskovalnem nivoju. Najin temeljni instrument je bila strokovna literatura domačih in tujih avtorjev, odgovore na raziskovalna vprašanja pa sva dobili z analiziranjem in primerjanjem dosedanjih znanstvenih spoznanj o modelih kompetenc.

Empirični del diplomske naloge temelji na izkustveno zbranih podatkih, ki sva jih pridobili z različnimi instrumenti (anketni vprašalniki, intervjuji, razgovori). Ker empirični del

diplomskega dela temelji na konkretni organizaciji, sva za njeno preučevanje uporabili tri metode.

Prva metoda se nanaša na **teorijo organizacijskega razvoja**, saj sva s svojim delom povzročili pomemben premik v menedžmentu človeških virov v izbrani organizaciji. Metodo organizacijskega razvoja uporabljamo za rešitev organizacijskega problema, kadar: prvič, reševanje problema poteka v izbrani organizaciji z intervjuji in ocenjevanjem, in drugič, pri gradnji določenega sistema, ki je v pomoč pri reševanju organizacijskega problema (Sein in drugi 2011, 40). V najinem primeru je zgraditev kataloga kompetenc rešitev organizacijskega problema, ki bo spremenil vedenja zaposlenih v izbranem podjetju.

Druga metoda je **metoda študije primera** (*angl. Case Study Research*), saj v diplomskem delu preučujeva eno podjetje in se raziskava navezuje le na izbrano podjetje. Metoda študije primera je empirična raziskava, ki raziskuje sodobni fenomen v okviru njegovega realnega življenjskega konteksta, zlasti kadar meje med pojavom in kontekstom niso jasno razvidne. Z drugimi besedami, metodo študije primera uporabimo takrat, ko želimo razumeti in raziskati neki pojav v celotnem obsegu. Tovrstno razumevanje pojava zajame pomembne pogoje, izhajajoče iz konteksta, ki so zelo pomembni za fenomen, ki ga raziskujemo (Yin 2009, 18).

Tretja metoda, ki sva jo uporabili pri izdelavi diplomskega dela, je **metoda intervjujev**. Fowler in Mangione po Kahnu in Cannellu (1990, 11) opredeljujeta intervju kot pogovor, ki ima neki namen in je sestavljen iz vprašanj in odgovorov, kjer ena oseba nastopa v vlogi spraševalca, druga pa v vlogi intervjuvanca. Intervjuji, ki sva jih izvedli med raziskavo, so bili globinski, polstrukturirani, z vnaprej pripravljeni vprašanji. Intervjuvancem sva postavljali odprta vprašanja, ki so dopuščala svobodne odgovore. Intervju sva opravili z direktorjem podjetja, kadrovikom, z vodjo servisa ter dvema serviserjema. Med intervjuji sva zaradi potrebe po dodatni poglobitvi v določene tematike postavljali podvprašanja, da bi dobili čim več informacij in mnenj intervjuvancev.

#### **1.4 Zgradba diplomskega dela**

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Teoretični del je sestavljen iz štirih poglavij. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi in definiranju pojma kompetenc, nato pa v podpoglavjih sledijo opredelitve razlik pojmov, ki jih nekateri avtorji v pregledani strokovni literaturi enačijo, spet drugi pa jih obravnavajo ločeno glede na pojem kompetenc.

To so predvsem pojmi, kot so kompetence, kompetentnost in kompetenten. Zaradi lažjega razumevanja sva jih ločeno opredelili in podali ključne razlike med njimi. V nadaljevanju prvega poglavja so podane temeljne sestavine kompetenc in njihovo razvrščanje po ravneh, dimenzijah in področjih. V zadnjem podpoglavju prvega poglavja pa so opredeljene ključne kompetence, ki jim avtorji pripisujejo vlogo presežka.

Drugo poglavje teoretičnega dela je namenjeno razlagi pojma modela kompetenc. Ker najina diplomska naloga temelji na izdelavi kataloga kompetenc za izbrano podjetje, sva najprej raziskali že izdelane modele kompetenc in nato opisali različne postopke njihovega razvijanja in oblikovanja. Za podjetje je bistvena tudi sama identifikacija kompetenc, saj mora podjetje najprej raziskati, katere kompetence imajo ali morajo imeti zaposleni, šele nato sledi uvajanje modela kompetenc v podjetje.

V tretjem poglavju sta, še vedno navezujoč se na pojem kompetenc, opredeljena menedžment človeških virov in menedžment kompetenc, saj imata ključno vlogo pri vpeljavi enotnega kataloga kompetenc v organizacijo. V podpoglavju je še predstavitev inovativnega modela kompetenc in poskus vpeljave enotnega modela kompetenc, ki pa po ugotovitvi avtorjev ne more obstajati, saj model, ki bi vseboval vse ključne kompetence in bi ga lahko uporabile vse organizacije, realno ni mogoč.

Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi kadrovske funkcije v malem podjetju. Ker izbrano podjetje sodi v to kategorijo podjetij, sva se osredotočili na menedžment človeških virov v takem podjetju. Veliko pozornosti sva namenili tudi razvoju in usposabljanju zaposlenih v malem podjetju ter spremljanju in ocenjevanju delovne uspešnosti, saj sva se s temi dimenzijami ukvarjali pri empiriji.

Empirični del obsega predstavitev podjetja X in opis poteka sestave kataloga za izbrano podjetje, v sklepnem delu pa predstavlja rezultate najine raziskave in podjetju podajava predloge za uporabo kataloga.

Delo diplomske naloge sva si smiselno in enakovredno razdelili. Teoretične dele sva pisali posamično in jih nato združili, pri tem pa jih nisva ločili na posebna poglavja, saj bi bilo to nesmiselno zaradi same vsebine, ki se je pogosto prekrivala. Empirični del sva pripravljali skupaj.

## 2 KOMPETENCE

### 2.1 Opredelitev kompetenc

Koncepti in definicije kompetenc se razlikujejo glede vsebnosti različnih pojmov in izrazov, ki nastanejo kot posledica različnih kulturnih kontekstov, spet druge razlike v definicijah nastanejo kot posledica različnih epistemoloških predpostavk avtorjev, saj pogosto sam princip uporabe kompetenc določa njihov pomen (Winterton in drugi 2006, 29). Winterton po Norissu (2006, 684) zmedo okoli definicije koncepta kompetenc pojasnjuje z dejstvom, da je bilo tacitno razumevanje besed zamenjano s potrebo po natančnih in uporabnih opredelitvah konceptov, kar je privedlo do velikih zapletov glede opredeljevanja nekaterih pojmov.

Brophy in Kiely povzemata po Hoffmannu (2002, 166), da je namen opredeljevanja kompetenc izboljšanje posameznikove uspešnosti pri delu. Po pregledu strokovne literature je opredelil tri glavne sestavine definicij kompetenc: *opazovana uspešnost, standard in kakovost rezultatov posameznikove uspešnosti in posameznikove osebne lastnosti*.

V desetletjih študij kompetenc je nastalo veliko definicij in opredeljevanj tega koncepta. Green po Sanchezu (2010, 1293) meni, da se kljub čedalje večji osredotočenosti raziskovalcev, teoretikov in menedžerjev na različne pristope kompetenc ti vedno znova srečujejo s težavami pri strogi opredelitvi koncepta kompetenc. Predstavili bomo nekaj najpogostejših definicij avtorjev, ki jih najdemo v strokovni literaturi.

- Brophy in Kiely po Wynnu in Stringerju (2002, 166) kompetence preprosto opredeljujeta kot stvari, ki jih posamezniki morajo imeti, znati in narediti, da dosežejo cilje, ki so jim zadani pri delu.
- Woodruffe, ki ga Brophy in Kiely prav tako navajata v svojem delu (2002, 167), kompetence opredeljuje kot skupni jezik sistema človeških virov. Kompetence predstavljajo razsežnosti, znotraj katerih se kažejo posameznikova pripravljenost in presoje, kako dodeliti posamezniku ustrezno delovno mesto in poskrbeti za njegov razvoj.
- Green se je po Boyatzisu (2010, 1294) osredotočil na posameznikove domene in na podlagi tega kompetence opredelil kot "osnovno značilnost osebe", ki ima "motiv, lastnosti in spretnosti."

- Zanimiva je tudi definicija, ki jo Majcnova (2009a, 23) navaja v svojem delu, pod katero sta podpisana Lucia in Lepsinger: kompetence opredeljujeta kot prednostne značilnosti osebe, ki se kažejo predvsem v učinkovitem in uspešnem delovanju na delovnem mestu.
- Green po Sanchezu (2010, 1293) predlaga delovno opredelitev kompetenc in jih opredeli kot sposobnosti za ohranjanje usklajenega uvajanja sredstev na načine, ki pomagajo podjetju doseči cilje.
- Nordhaug in Gronhaug, ki ju Green navaja v svojem delu (2010, 1293) pa sta združila dve natančnejši opredelitve kompetenc v zvezi z delom povezanim znanjem, in sicer spretnosti in sposobnosti.
- Koncept kompetenc zajema in opisuje vse z delom povezane osebne lastnosti, znanja, izkušnje, veščine in vrednote, ki jih oseba potrebuje za dobro opravljanje svojega dela. Menedžment človeških virov kompetence opredeljuje kot vedenja in vzorce dela, poudarek pa daje tistim kompetencam, ki razlikujejo med učinkovitimi in izjemnimi zmožnostmi (Roberts 2004, 6).

Tudi Majcnova (2009a, 24) je po pregledu številnih definicij oblikovala svojo definicijo kompetenc:

*Kompetence so tiste lastnosti oziroma značilnosti delavca, ki mu omogočajo, da uspešno izvaja delovne naloge in rešuje probleme na določenem delovnem področju, torej:*

- *znanja in izkušnje,*
- *različne sposobnosti in veščine ter*
- *druge osebnostne lastnosti (karakterne lastnosti, motiviranost, vrednote ...).*

## **2.2 Razlika kompetence – spretnosti – znanje**

Koncept kompetenc je postal precej zapleten in nejasen predvsem zaradi različnih opredelitev različnih avtorjev in njihove uporabe tega pojma. V strokovni literaturi lahko velikokrat srečamo pojme kompetence, sposobnosti, vrednote, veščine, ki so v opredelitvah pojma kompetenc predstavljeni kot sinonimi ali lastnosti kompetenc. Zato je po raziskovanju različnih definicij in konceptov kompetenc treba razjasniti odnos med pojmi kompetence – spretnosti/veščine – znanje.

Večina definicij kompetenc različnih avtorjev vsebuje dejstvo, da so kompetence v splošnem značilnosti posameznika, kamor uvrščamo tudi znanja in spretnosti. S tem dejstvom lahko potrdimo, da so kompetence širši pojem od spretnosti in znanja, oziroma so skupek teh dveh pojmov. Kompetence vključujejo sposobnosti za izpolnjevanje zapletenih zahtev, s črpanjem in mobilizacijo psihosocialnih virov (z veščinami in odnosi vred) v določenem kontekstu. Primer tega je sposobnost učinkovitega komuniciranja, katerega kompetenca posameznika je, da ima znanje posameznega jezika ter praktično znanje s tistega področja, o katerem komunicira s sogovornikom (OECD 2005, 4).

Ko želimo definirati veščine in kompetence, lahko razlikujemo vsaj tri različne pristope, ki so postali popularni predvsem v zadnjem desetletju (Markowitsch in Plaimauer 2009, 819):

- Prvič, metode merjenja veščin in kompetenc, ki so jih razvili psihologi in jih lahko najdemo na različnih področjih, kakršna sta kadrovanje in mednarodne primerjave dosežkov zaposlenih. Ta pristop je standardiziran in se uporablja za velike vzorce in zahtevne skupine testiranih (denimo prosilci za neko delo). Veščine pa so v nasprotju s kompetencami vnaprej določene in operacionalizirane. Zaradi pomanjkanja standardizacije in veliko različnih razvijalcev merjenja veščin lahko najdemo veliko različnih definicij.
- Drugič, pristopi, ki uporabljajo portfelje kompetenc za različne metode, ki posamezniku omogočijo, da ugotovi svoje veščine in znanje. Rezultat je »portfelj«, ki je sestavljen iz različnih dokumentov kot so poročila, potrdila, vzorci dela in tako naprej. Ta pristop je nestandardiziran in precej individualiziran.
- Tretjič, pristop, ki temelji na kombinaciji kompetenc in veščin. Rezultat tega pristopa je običajno strukturiran ali nestrukturiran seznam izrazov, ki opredeljujejo kompetence in veščine posameznika.

S pregledom literature, ki vsebujejo razne razprave o kompetencah, je pomen koncepta znanja redko pojasnjen. Pogosto se sprašujejo, kakšno znanje pomeni temelj delovanja in kaj mora oseba vedeti, da lahko nalogo ali dejavnost uspešno opravi.

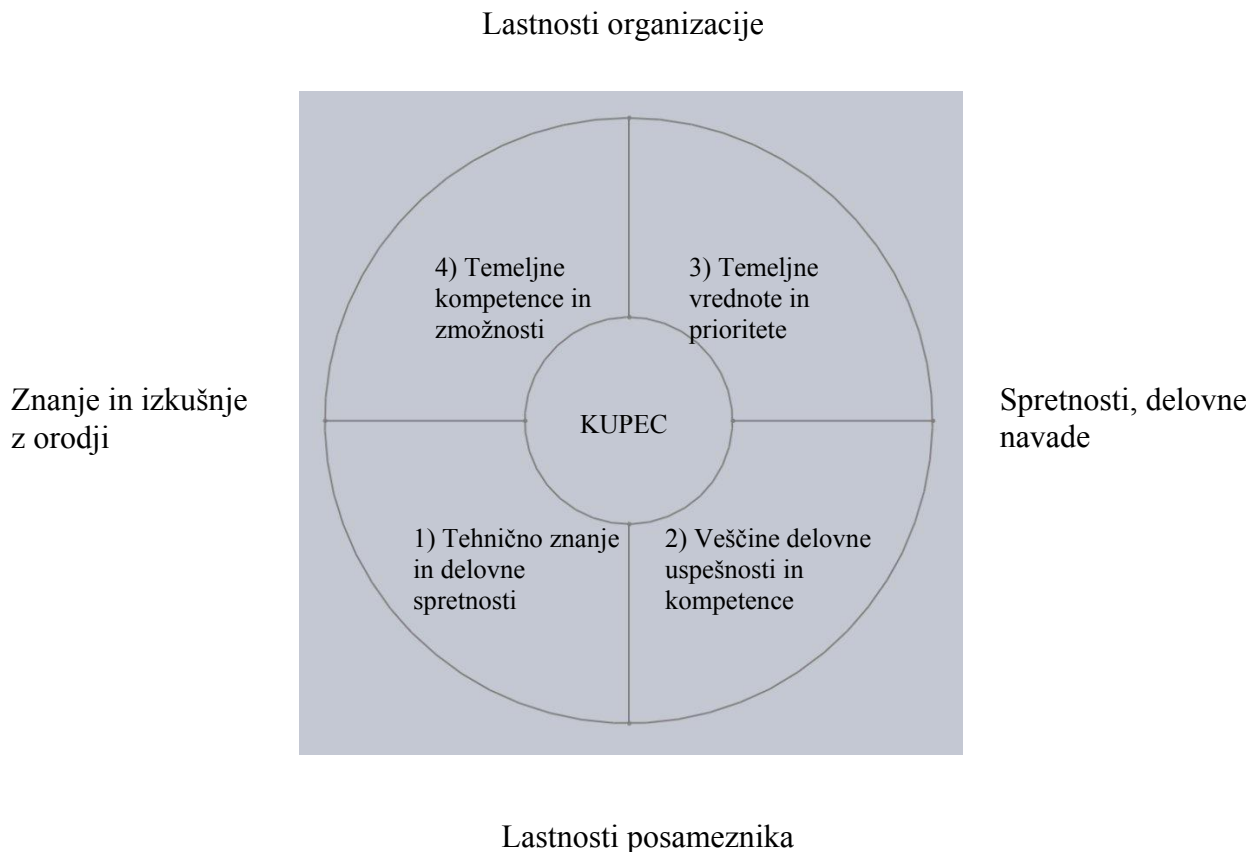
Znanje je včasih opredeljeno kot konkreten izraz abstraktne inteligence, dejansko pa je znanje posledica interakcije med inteligenco (sposobnostjo za učenje) in situacijo (priložnostjo za učenje), ki je bolj družbeno konstruirana kot sam pojem inteligence. Znanje vključuje



podpirajoče teorije in koncepte pa tudi tiho znanje, pridobljeno na podlagi izkušenj, ki jih pridobimo z opravljanjem določenih nalog (Winterton in drugi 2006, 25).

Odnos med pojmi kompetence – spretnosti – znanje lahko najboljše pojasnimo s kompetenčnim okvirom, ki razmejuje omenjene pojme (Slika 2.1).

**Slika 2.1: Kompetenčni okvir**



Vir: Green (1999, 23).

Kompetenčni okvir pojasnjuje različne definicije pojma kompetenc. Pri tem pa je treba opozoriti na dva pomembna faktorja. Faktor ravni pojasnjuje, na kakšen način je lahko organizacija uspešna na trgu in kako so lahko posamezniki uspešni pri upravljanju delovnih nalog. Tip faktorja pa razlikuje med uporabo pojmov, kot so tehnično znanje in veščine z orodji, sposobnosti, delovne navade ter spretnosti z ljudmi (Green 1999, 23).

Prvi sektor kompetenčnega okvirja zavzemajo **temeljne kompetence in zmožnosti**, ki so kombinacija znanj in izkušenj z orodji, ki jih Green povzema po Lawlerju in Ledfordu (1999, 23). *Temeljne kompetence* so definirane kot skupek tehničnega know-howa, ki se razteza prek

različnih oddelkov v organizaciji ter prek različnih produktov in storitev. Tehnično znanje ima bistven pomen za doseganje organizacijskih ciljev. Pomemben element organizacijske uspešnosti so tudi *zmožnosti*, kjer gre za sklop strateških poslovnih procesov, ki jih Green opisuje po Stalku, Evansu in Shulmanu (1999, 23).

Drugi sektor so **temeljne vrednote in prioritete**, ki tehnični vidik dopolnjujejo z opredelitvijo, zakaj delo opravljamo. Green po Pfeifferju (1999, 26) navaja, da *temeljne vrednote* vsebujejo mišljenja ljudi v organizaciji ter njihov kulturni vzorec in norme, kako naj delujejo. *Prioritete* pa opredeljujejo pozornosti, ki jih organizacija posveča individualnim kompetencam, delovnim navadam in veščinam zaposlenih.

Tretji sektor obsega **tehnično znanje in veščine**, ki jih posamezniki uporabljajo za opravljanje svojih delovnih zadolžitev. *Veščin* se posameznik nauči v formalnih učnih situacijah in se med seboj razlikujejo glede na panogo oziroma delovno mesto. *Tehnično znanje* in delovne izkušnje pa pomenijo podporo temeljnim kompetencam in zmožnostim (Green 1999, 27).

Četrti sektor zajemajo **veščine delovne uspešnosti in kompetence**, ki vsebujejo delovne navade, komunikacijske veščine, vodenje in timsko delo. Njihova značilnost je odražanje uspešnosti posameznika pri uporabi tehničnega znanja in veščin. Veščine delovne uspešnosti lahko neposredno opazujemo in merimo na vedenjski ravni posameznikov (Green 1999, 28).

Koncept kompetenc je postal bolj praktičen za ocenjevanje na področju izobraževanja in usposabljanja kot koncept znanja. Kompetence bi morale biti preprosto razumljene, izražene kot rezultati in biti prenosljive od okvira do okvira, kar bi odražalo njihovo prožnost in preprostost (Noriss 1991, 14).

Intelektualne sposobnosti so potrebne za razvoj znanja, to pa se operacionalizira v razvoju spretnosti oziroma veščin. Oba pojema, skupaj z drugimi socialnimi in vedenjskimi dejavniki, pa sta pogoj za razvoj kompetenc. Winerton po Blommu (2009, 689) razlikuje tri izobraževalne dejavnosti: kognitivno, afektivno in psihomotorično. Kognitivne domene vsebujejo duševne sposobnosti (znanje), afektivne se nanašajo na čustva in občutke (odnos), psihomotorične pa se ukvarjajo z ročnimi in fizičnimi spretnostmi.

Pri posamezniku se najbolj cenijo fleksibilnost, podjetništvo in osebna odgovornost. Posameznik mora biti prilagodljiv, inovativen, ustvarjalen, samostojen in motiviran. Večina strokovnjakov se strinja, da je posameznikova uspešnost odvisna od njegove sposobnosti reševanja zapletenih miselnih nalog, ki presegajo akumulirano znanje. Posameznik mora za uspešno opravljanje svojega dela imeti kompetence, ki vsebujejo kognitivna in praktična znanja, ustvarjalne sposobnosti in druge psihosocialne veščine, kot so odnos, motivacija in vrednote. Kompetence vsebujejo več kot le priučeno znanje: so zmožnosti posameznika, ki ga spodbudijo k razmišljanju. To pa je odraz moralne in intelektualne zrelosti ter prevzemanje odgovornosti za svoja dejanja (OECD 2005, 8).

### ***2.3 Razlika kompetenca – kompetence – kompetentnost***

Ugotovili smo, da obstaja toliko različnih definicij kompetenc, kot je avtorjev. Nemogoče je ugotoviti koherentno teorijo ali opredelitev, ki prilagaja in medsebojno usklajuje vse različne načine izrazov, ki se uporabljajo za pojem kompetenca. Avtorji uporabljajo besede kompetenca, kompetence, kompetentnost in s tem povzročajo kar precej zmede ter odpirajo nove debate o konceptu kompetence.

Snyder in Ebeling (1992, 35) nista izhajala iz funkcionalnega smisla kompetence tako kot drugi avtorji, temveč sta kompetence uporabljala v množini. Spet drugi avtorji so uporabljali besedo »kompetentnost«, kadar so se kompetence nanašale na poklicno usposobljenost (Boam in Sparrow 1992; Mitrani, Daziel in Fitt 1992; Smith 1993; Hendry, Arthur in Jones 1995).

Znotraj že obstoječega okvirja razumevanja kompetenc obstajata dva elementa: prvi so kompetence, ki jih razumemo v smislu značilnosti in zmogljivosti, drugi element pa je kompetenca, ki je razvidna iz vrhunskih zmogljivosti. Toda temeljni okvir zanemarja dejavnike, ki so ključni za razumevanje kompetenc in opaženih učinkovitosti. Lindsay in Stuart sta po Boyatzisu (1997, 327) prišla do prepričanja, da pogoj za kompetentnost organizacije in določanje kompetenc izhaja iz organizacijske kulture, kot so prepričanja, vrednote, tradicije, pričakovanja.

Pojem kompetenca se od pojma kompetentnost razlikuje tako v samem pomenu kot tudi v vrednotenju. Pojem kompetenca zajema posameznikovo potencialno znanje in veščine, kompetentnost pa pomeni sposobnost uporabe znanja. V Tabelah 2.1 in 2.2 so prikazane razlike med pojmom »kompetentnost« in »kompetenca«.

Kot lahko razberemo iz Tabele 2.1, se kompetentnost posameznika kaže predvsem v njegovem znanju, veščinah in sposobnostih, ki jih pridobi pri organizaciji z zahtevanimi standardi uspešnosti. Podjetje pa je kompetentno, kadar ima postavljena merila in s katerimi doseže razlikovalne, konkurenčne prednosti.

Brophy in Kiely (2002, 167) po Rowu »kompetenco« opredeljujeta kot veččino ali standard pri doseganju uspešnosti, »kompetentnost« pa se nanaša na vedenje, s katerim se kompetentnost doseže. Prvi pojem opisuje tisto, kar posameznik dela, drugi pojem pa se osredotoča na to, kako oz. na kakšen način je nekaj narejeno.

**Tabela 2.1: Tipologija pomena pojma »kompetentnost«**

	Posameznik	Korporacija
<b>Vložek</b>	Standardi uspešnosti	Merila
<b>Rezultat</b>	Znanje, veščine in sposobnosti	Razlikovalne prednosti

Vir: Brophy in Kiely (2002, 167).

**Tabela 2.2: Razlikovanje pojmov »kompetenca« in »kompetentnost«**

Kompetenca	Kompetentnost
Na veščinah temelječe (trdne kompetence) →	Na znanju temelječe (mehko znanje)
Dosežen standard Kar je merjeno →	Način vedenja Kako je standard dosežen?

Vir: Brophy in Kiely (2002, 167).

Tabela 2.2 pa nam pojasnjuje, da kompetence temeljijo na trdnem znanju in so dosežen standard posameznika ali organizacije. Kompetentnost pa je način vedenja in nam pove, kako neki zastavljeni standard dosežemo.

Da ne bi nastajala zmeda pri razlikovanju pojmov kompetenca – kompetenten – kompetentnost, naj še enkrat opiševa razlike. Majcnova (2009, 21) je pojme opredelila takole:

**Kompetence** so posamezne lastnosti, značilnosti, znanja, sposobnosti ..., bodisi potrebne za delo bodisi tiste, ki jih imajo zaposleni. Zato ločimo kompetence za delo in kompetence zaposlenih.

**Kompetenten** je človek, ki ima ustrezne kompetence za to, da opravi določeno delo, nalogo, da uspešno doseže načrtovane cilje.

**Kompetentnost** je lastnost posameznika, organizacijske enote ali podjetja, ki se nanaša na zmožnosti uspešno opraviti naloge ali naročila.

## ***2.4 Kompetence v organizaciji***

V literaturi pogosto najdemo osredotočenost na makro ali organizacijsko raven analize, ki obravnava pojem osnovnih organizacijskih kompetenc kot sredstva za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Na organizacijski ravni opredeljene strukturne značilnosti, kot so kultura, rutine in učenje, pomenijo jedro organizacijskih kompetenc in s tem tudi svojo konkurenčno prednost. Ključne kompetence v organizaciji so tako vsa specifična sredstva, znanje, veščine in zmožnosti, vgrajene v organizacijski strukturi, tehnologiji, procesih in medsebojnih odnosih. V delih, ki se osredotočajo predvsem na človeške vire in obravnavajo mikro oziroma individualne ravni analize, pa so kompetence opredeljene kot osnovne značilnosti posameznika, ki ima za posledico učinkovito in/ali višjo delovno uspešnost. Osebne značilnosti, ki omogočajo visoko zmogljivost (in so del posameznih kompetenc), vključujejo motivacijo, vrednote, moralne standarde, normative socialnega vedenja in lastnosti, kot so komunikacijske spretnosti, splošna razgledanost in učne sposobnosti (Lindgren in drugi 2004, 437). Lindgren (2004, 436) po Boyatzisu delovne kompetence opredeljuje kot spretnosti, ki so ključnega pomena za posameznika, da lahko doseže visoko učinkovitost pri opravljanju delovnih nalog.

Na kompetencah temelječ pristop organizacije zagotavlja ravnotežje med cilji (kaj je tisto, kar želimo doseči) in vedenjem (kako bomo to dosegli). Takšen pristop zagotavlja bolj uravnotežen pogled na celotno delovanje organizacije in vključuje naslednje (Roberts 2004, 31–32):

- Določanje ciljev v smislu posebnega projekta oz. cilja z merljivimi dimenzijami uspešnosti, kot je količina produktov ali kupcev, pridobljene s prodajo ali storitvami;
- Opis standardov vedenja, ki so pričakovani pri izpolnjevanju vloge (kompetence, izražene kot dogovorjene oblike vedenja na pričakovani in napredni ravni);

- Razvojni načrt, ki izhaja iz prvih dveh elementov, podrobno določa morebitno usposabljanje in druge razvojne dejavnosti, potrebne za podporo zaposlenih pri njihovem doseganju ciljev in kompetenc;
- Sistem rednega četrletnega ali polletnega pregledovanja vodi do letne ocene uspešnosti, vezane na postavljene cilje in trajnega doseganja zahtevanih kompetenc.

## **2.5 Razvrščanje kompetenc**

Kompetence lahko delimo na številne kategorije, zato tudi avtorji uporabljajo različne načine razvrščanja kompetenc in nekaj jih bova predstavili v nadaljevanju.

Soderquist in drugi (2010, 328–329) so v svoji študiji preučili številna dela največjih strokovnjakov na področju menedžmenta kompetenc in na podlagi ugotovitev strnili rezultate v tri glavne perspektive, v katerih so zajeti pogledi preučevanih del. Oblikovali so naslednje perspektive:

1. Generične in organizacijsko-specifične kompetence: vse kompetence, ki se nanašajo na specifično delovno mesto (imajo jih vsi, ki delajo na nekem delovnem mestu) ali so specifične za neko organizacijo in zaposlene v njej;
2. Menedžerske in operacijske kompetence: tiste kompetence, ki so potrebne za opravljanje funkcij pri specifičnih nalogah (denimo pri motiviranju, koordiniranju in podobno);
3. Kompetence kot sposobnosti in kompetence kot vedenja: nanašajo se na karakteristike posameznikov (lahko v zvezi z delovnim mestom ali ne).

V nadaljevanju predstavlja razvrstitve posameznih avtorjev, ki so bolj specifična in sledijo različnim perspektivam, ki so omenjene v zgornjem odstavku.

Mills in drugi (2002, 12–13) v svojem delu *Competing through competences* uporabljajo ločevanje na dve kategoriji, in sicer na (1) običajne vire in kompetence (angl. *Ordinary resources and competences*) ter (2) pomembne vire in kompetence (angl. *Important resources and competences*), ki so za podjetje pomembnejši, ker pomenijo aktualno ali potencialno prednost pred tekmeci. Avtorja navajata še druge kategorije, med katerimi so denimo: (1) ključne kompetence (angl. *core competence*), ki obsegajo tiste aktivnosti, ki so za podjetje in njegovo preživetje nujne; (2) razločevalne kompetence (angl. *distinctive competence*), med katere spadajo kompetence, ki podjetje ali posameznika ločijo od drugih, torej zagotavljajo

neke vrste prednost; (3) organizacijske ali podjetniške kompetence (angl. *Organizational* ali *business unit competences*), katerih je v podjetju navadno zelo malo (od tri do šest), so pa značilne za vse enote v podjetju; (4) podporne kompetence (angl. *Supportive* ali *meta competences*), ki, kot je razvidno iz poimenovanja, zajemajo aktivnosti, ki so pomembne pri podpori drugih aktivnosti; (5) aktivacijska sposobnost (angl. *Dynamic capability*) se nanaša na sposobnost podjetja, da bo sčasoma prevzelo kompetence.

Zgoraj omenjena razvrstitev kompetenc seveda ni edina, saj so se avtorji s kategorizacijo pogosto ukvarjali; nekaj primerov navajava v nadaljevanju.

- Fisher (1996, 55–56) loči med generičnimi in specifičnimi kompetencami. Med generične uvršča tiste, ki se nanašajo na vse ljudi, ki opravljajo enako vrsto dela, ne glede na to, v kateri organizaciji ga opravljajo. Specifične kompetence pa so vezane na neko individualno vlogo. Omenja tudi razločevalne kompetence (angl. *differentiating competences*), ki imajo vlogo ločevanja med vedenjem zelo učinkovitih ljudi in manj učinkovitih ljudi.
- Hamel in Prahalad (1994, 223–232) posredno kritizirata številne avtorje, ki ločujejo ključne (angl. *core competence*) in razločevalne kompetence (angl. *distinctive competence*), saj menita, da so te zelo blizu po pomenu, torej pomenijo nekaj, v čemer je organizacija zelo uspešna, v čemer se organizacija loči od drugih.
- McEvoy in drugi (2005, 387) omenjajo opredelitev Schoonoverja, ki deli kompetence na ključne, značilne za raven (angl. *level-specific*) in značilne za vlogo (angl. *role-specific*). Vse tipe kompetenc še nadalje opredeljuje; med ključne tako denimo uvršča osebne značilnosti posameznika.
- Defélix, Klarsfeld in Oiry so omenjeni v delu Wintertona (2009, 686), ki predstavlja njihovo posebno delitev kompetenc, in sicer glede na znanje (fr. *savoir*), funkcionalne kompetence (fr. *savoir-faire*) in vedenjske kompetence (fr. *savoir-être*) ter v nemškem svetu pogosto delitev na poklicne kompetence (nem. *Handlungskompetenz*), področne kompetence (nem. *Fachkompetenz*), osebne kompetence (nem. *Personalkompetenz*) in socialne kompetence (nem. *Sozialekompetenz*), Winterton (2009, 686; 690) pa predstavlja tudi pogosto uporabljeno delitev kompetenc na kognitivne, funkcionalne in socialne kompetence. Kako se posamezna razumevanja kompetenc povezujejo oz. enačijo, Winterton (2009, 690) predstavlja v Tabeli 2.3, ki jo dodajava.

Tabela 2.3: Različno razvrščanje kompetenc

VIR					
<b>Winerton et al. (2004) ECVET Tipologija (angl. Typology)</b>	Kognitivne kompetence (znanje)	Funkcionalne kompetence (veščine)	Socialne kompetence (vedenje)		Metakompetence (angl. Metacompetence)
<b>Cheetham in Chivers (1996) Holistični model (angl. Holistic model)</b>	Znanje ali kognitivne kompetence (angl. Knowledge or cognitive competencies)	Funkcionalne kompetence (angl. Functional competence)	Osebna ali vedenjska kompetentnost (angl. Personal or behavioural competency)	Kompetence vrednot in etike (angl. Values and ethical competency)	Metakompetence (angl. Metacompetencies)
<b>Francoska delitev kompetenc</b>	Znanje (teoretična znanja) (fr. Compétences théoriques)	Vedeti, kako (spretnosti) (fr. Compétences pratiques)	Informacije (vedenjske spretnosti) (fr. Compétences comportementales)		
<b>Nemška delitev kompetenc</b>	Strokovne kompetence (nem. Fachkompetenz)		Osebne kompetence (nem. Personalkompetenz)		
	Strokovno znanje in izkušnje (nem. Sachkompetenz)	Metodološke kompetence (nem. Methodenkompetenz)			
		Socialne kompetence (nem. Sozialkompetenz)			
<b>Bloomova klasifikacija kompetenc (1964)</b>	Kognitivne domene (znanje) (angl. Cognitive domain)	Psihomotorične domene (veščine) (angl. Psychomotor domain)	Čustvene domene (vedenje) (angl. Affective domain)		

Vir: Winterton (2009, 690).

- Ko je evropska komisija pripravljala Ogradje za ocenjevanje sposobnosti (angl. *European Qualifications Framework*), je oblikovala posebno skupino strokovnjakov, ki je preučevala različne metode razvrščanja kompetenc; nekatere med njimi so omenjene tudi v tem poglavju. Po razmisleku je omenjena komisija oblikovala model štirih kategorij kompetenc, in sicer: (1) avtonomija in odgovornost; (2) kompetence učenja; (3) komunikacijske in socialne kompetence; (4) profesionalne in poklicne kompetence (Winterton 2009, 691).
- Boyatzis navaja tipologijo, ki jo uporabljajo tudi avtorji, kot je Campbell. Kompetence tako deli na naslednje kategorije: (1) kognitivne kompetence, ki vključujejo sisteme razmišljanja in prepoznavanja; (2) kompetence emocionalne inteligentnosti, med



katere se uvrščajo samozavedanje, samokontrola in podoba; ter (3) kompetence socialne inteligentnosti, ki jih predstavljajo družbeno zavedanje, odnosi, menedžerske kompetence, empatija in drugo (Boyatzis 2008, 7; Boyatzis 2009, 824).

- Markowitsch in Plaimauerjeva (2009, 819) omenjata posebno razločevanje kompetenc Greena in drugih, ki ločijo med konceptualnimi kompetencami, proceduralnimi kompetencami in izvršnimi kompetencami, ter razločevanje avtorjev Canto-Sperber in Dupuy, ki ločujeta kompetence za soočenje s kompleksnostjo, kompetence dojetanja, normativne kompetence, kooperativne kompetence in pripovedne kompetence (angl. *narrative competencies*). Omenjata tudi razlikovanje, ki se uporablja pri standardnem oblikovanju življenjepisa, t. i. evropskem življenjepisu, kjer se ločijo socialne, organizacijske, računalniške in umetniške kompetence.
- Znani avtorji Spencer in Spencer (1993, 15) ter Lepsinger (1993, 15) navajajo le dve kategoriji kompetenc, in sicer vhodne kompetence (angl. *threshold competencies*) in razločevalne kompetence (angl. *differentiating competencies*). Med vhodne kompetence štejejo temeljne značilnosti, kot so znanje in sposobnosti, ki jih mora imeti vsak posameznik, če želi biti uspešen pri svojem delu, a vendar mu te kompetence ne omogočijo presežka, torej zgolj zaradi njih ne more biti boljši od drugih. Nadpovprečnost lahko posameznik doseže, če ima razločevalne kompetence. Spencerjeva pa navajata tudi model ledene gore, ki kompetence deli na vidne in nevidne. Med vidne kompetence tako spadajo sposobnosti in znanje, med nevidne pa samopodoba, prepričanja in motivi (Spencer in Spencer 1993, 11).
- Drejer (2002, 67) ločuje ključne in podporne kompetence (angl. *support competencies*) ter še natančneje produktne, procesne in administrativne kompetence.
- Brammingova in Holt Larsen (2000, 84) v razvoju kompetenc in kompetenčnih modelov oblikujeta nekakšno "kolo kompetenc", v katerem jih razvrščata v tri kategorije: osebne, družbene oz. kontekstualne in funkcionalne kompetence.
- Še zadnje razločevanje, ki ga bova omenili, je delo Cheethama in Chiversa (1996, 24), ki sta skušala za Veliko Britanijo oblikovati enoten model profesionalnih oziroma poklicnih kompetenc. Kompetence, ki sta jih označila kot profesionalne, sta nato delila na funkcionalne, osebne oziroma vedenjske, kognitivne ter etične kompetence.

Poleg vseh omenjenih klasifikacij kompetenc seveda obstaja še množica drugih, ki pa jih zaradi prostorske omejitve in ne tako ključne vloge tematike ne bova omenili.

## 2.6 Ključne kompetence

Ključne kompetence ali angleško *core competencies* strokovnjaki obravnavajo različno. Nekateri jim pripisujejo vlogo presežka, saj z njimi organizacija prehiteva konkurenco in ima posledično dober položaj v tekmovalnem podjetniškem okolju, medtem ko drugi avtorji ključne kompetence definirajo kot tiste kompetence, ki jih imajo vsi zaposleni v nekem podjetju. Ker je pojem ključnih kompetenc zelo pomemben pri oblikovanju modela kompetenc za podjetje, bova v nadaljevanju predstavili nekaj kratkih definicij različnih avtorjev.

Ključne kompetence so pojem, ki mu različni avtorji pripisujejo različen pomen. Drejer (2002, 67–68) v svojem delu temu posveča nekaj prostora ter predstavlja razlike, ki so najvidnejše pri razumevanju različnih avtorjev. Za nas sta pomembni dve: (1) nekateri se s pojmom ključnih kompetenc nanašajo na organizacijsko specifične kompetence, drugi na javne kompetence (angl. *competencies that are public domain*); (2) nekateri poudarjajo ključne kompetence kot rezultat človeških sposobnosti, drugi tehnološke.

Različni pogledi bodo jasni v primerih definicij, ki jih navajava v nadaljevanju.

- Liff (2000, 99) ponuja definicijo Prahalada in Hamela, ki definirata ključne kompetence kot lastnost podjetja na organizacijski ravni, ki pa jih podjetje dobi kot rezultat človeških virov.
- Zelo široko definicijo ključnih kompetenc je oblikovala OECD (2005, 4). V tej definiciji je zapisano, da morajo ključne kompetence prispevati k rezultatom družbe in posameznikov, pomagati posameznikom pri pomembnih odločitvah in biti pomembne za specialiste in posameznike.
- Horton (2006, 210) povzema definicijo Le Deista in Wintertona, ki pravita, da so ključne kompetence kot kolektivno znanje v organizaciji, koordinacija različnih produkcijskih sposobnosti in integriranje različnih načinov tehnologije.
- Ključne kompetence vključujejo individualne sposobnosti (denimo motive, temperament), vodenje in menedžerske kompetence, so prepričani McEvoy in drugi (2005, 387).
- Zanimiv, do drugih avtorjev nekoliko kritičen pogled na ključne kompetence podajata Lucia in Lepsinger (1999, 8). Ključne kompetence so zanj u vedenja, ki jih poznajo vse ravni delavcev v nekem podjetju in ne unikatna "prednost" podjetja, kot menijo

številni. Definicije, ki jih Lucia in Lepsinger kritizirata, so kljub vsemu zelo številne. Tako denimo Drejer kot ključne kompetence definira tiste kompetence, katerih izvajanje omogoča konkurenčno prednost pred drugimi. Ključne kompetence rastejo s časom in jih je težko posnemati (Drejer 2002, 104). Tudi Mills (Mills in drugi 2002, 13) definira ključne kompetence kot tiste, ki so bistvene za preživetje organizacije in osrednje za njeno strategijo.

- Prahalad in Hamel (1994, 224–228) kot ključne kompetence definirata tiste, ki imajo vrednost za kupca, razločevalno funkcijo glede na konkurenco in možnost za uspeh v prihodnosti. Podjetje lahko preveri kompetence in jih nato definira kot ključne s tremi značilnostmi: (Pralhad in Hamel 1990, 83–84): (1) ključne kompetence zagotavljajo potencialni dostop na različne trge; (2) ključne kompetence prispevajo velik delež h končnemu izdelku, ki ga kupec dobi; (3) ključne kompetence konkurenca težko imitira.

## **2.7 Razvoj kompetenc**

O pojmi, ki so sorodni pojmu kompetenc, so številni teoretiki razmišljali že nekdaj. Znano je, da je že okoli leta 1920 Frederick Taylor, prvak znanstvenega menedžmenta, menil, da je naloga znanstvenih menedžerjev odkrivanje posameznih komponent (kar bi lahko danes enačili s pojmom kompetenc). Za njim, med drugo svetovno vojno, je John Flanagan v kritičnem intervjuju skušal identificirati glavne sposobnosti in znanja, ki so potrebna v različnih situacijah, vendar metode, ki sta jih razvila Taylor in Flanagan, niso bile dovolj zanimive za svet, da bi se z njimi menedžerji spoznali in jih uporabili v praksi. To se je zgodilo šele kasneje, s pomočjo McClellanda (Lucia in Lepsinger 1999, 17–18).

Robert White je leta 1957 uporabil pojem človeške značilnosti (angl. *human trait*) (Soderquist in drugi 2010, 325), David McClelland pa je leta 1973 kot prvi uporabil pojem kompetence in ga označil kot element razlikovanja pri kvaliteti dela (Boyatzis 2008, 5; Boyatzis 2009, 821). K raziskovanju kompetenc je McClellanda vodila zahteva po oblikovanju nove metode, s katero bi se lahko predvidelo, kako uspešen bo pri določenih aktivnostih testirani posameznik, saj standardne metode niso bile najboljše. Tako je odkril metodo, pri kateri se pri posameznikih testira kompetence in ne inteligentnosti (Barrett in Depinet 1991, 1; Brophy in Kiely 2002, 166). Na rezultate te metode, v nasprotju s prejšnjimi, ne vpliva rasa, spol ali družbeni položaj, temveč sta pomembna le kriterij vzorca in identifikacija tistih značilnosti, ki

se jih navadno povezuje z najuspešnejšimi posamezniki pri določeni aktivnosti (McClelland 1993, 3). McClelland je s skupino strokovnjakov svojo metodo najprej preizkušal na ameriškem uradu za tuje delavce (angl. *U.S. State Department Foreign Service Information Officers*) in v uradu za človekove pravice v Massachusettsu (angl. *Massachusetts human service workers*) (McClelland 1993, 4).

V menedžerskem kontekstu pa je pojem kompetence prvič uporabil Boyatzis konec sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Takrat ga je uporabljal v kontekstu razlikovanja izjemne od povprečne kvalitete dela oz. aktivnosti, na kar kaže tudi njegova definicija kompetenc, ki je: kompetence so tiste karakteristike posameznika, ki so povezane z učinkovitim oz. izjemnim opravljanjem dela na delovnem mestu (Wickramasinghe in De Zoyza 2009, 2549).

Kompetence so v poslovnem svetu postajale čedalje pomembnejše na začetku osemdesetih, torej kmalu po "pojavu" pojma. Takrat so podjetja začela posebno usposabljanje in šolanje delavcev, ki je temeljilo na kompetencah (poklicne šole niso več ekskluzivne pri izobraževanju ljudi, določeno vlogo dobijo tudi druge oblike usposabljanja in razvoja). V začetku devetdesetih in pozneje, v sredini omenjenega desetletja, pa je menedžment kompetenc že imel veliko vlogo. V komaj 15 letih se je pojem kompetenc prebil skozi več faz, ki jih omenja Le Deist, in sicer od faze pojava pojma do faze uporabe pojma znotraj organizacij in razvoja instrumentov ter orodij za praktično uporabo; sledila je faza resnejše konceptualizacije in teoretične opredelitve pojma, kasneje pa tudi faza kritike (Le Deist 2009, 719). Skozi vse te faze se je pojem kompetenc razvil v močan del sodobnega menedžmenta, saj ga danes uporabljajo v vsaj eni od oblik skoraj vse organizacije, ki zaposlujejo več kot 300 ljudi (Boyatzis 2008, 5).

Lucia in Lepsinger (1999, xiii) menita, da pomen kompetenc v zadnjem času narašča predvsem po zaslugi treh dejavnikov iz današnjega gospodarskega okolja. Govorita o vedno večji tekmovalnosti med akterji na trgu, agresivnem menedžmentu, ki temelji na zmanjševanju stroškov ter na širjenju uporabe metode 360 stopinj. Vsi ti dejavniki so pomembni na vseh ravneh organizacij, zato se številne med njimi odločajo za uporabo kompetenčnega modela, s katerim lahko identificirajo potrebna znanja, sposobnosti in osebne karakteristike za dobro opravljanje delovnih nalog in potreben nadaljnji razvoj za posameznike. To menedžmentu omogoča, da se zaveda svojih prednosti in slabosti,

organizacija pa ima posledično več možnosti, da bo ostala konkurenčna svojim tekmečem (Lucia in Lepsinger 1999, 1).

Kljub očitnemu razvoju kompetenčnih modelov pa je treba poudariti, da razvoj ne gre povsod v isto smer, temveč lahko opazimo zelo različne modele kompetenc, ki se delno razlikujejo glede na državo. Aubret in drugi ter Boyatzis, ki jih povzema Muratbekova-Touron (2009, 606), omenjajo razvoj v anglosaških državah, ki mu sledi večina, in poteka v smeri nadpovprečnih zaposlenih in njihovih karakteristik, medtem ko se, denimo v Franciji, menedžment kompetenc nanaša predvsem na znanje in specifične sposobnosti, ki jih imajo delavci na bolj tehničnih področjih. O različnih modelih kompetenc in težnji k oblikovanju enotnega, holističnega kompetenčnega modela, govoriva v posebnem poglavju.

Prve raziskave o kompetentnosti, torej tiste med letoma 1970 in 1974, so kot metodo uporabljale različne teste, ki so pokazali na kompetence. Leta 1974 pa je bila razvita posebna oblika vedenjskega intervjuja (angl. *behavioral event interview*), ki jo je Flanagan tipiziral kot obliko kritičnega naključnega intervjuja (angl. *critical incident interview*) (Boyatzis 2009, 822). Ta oblika intervjuja je omogočala induktivna odkritja pomembnih kompetenc, predvsem v povezavi z delom na določenem delovnem mestu, uporabljali pa so jo v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Osredotočenost na delovna mesta je za tisti čas logična, saj so podjetja šele začinjala oblikovati seznam kompetenc. Pozneje so se študije obrnile bolj k iskanju nadpovprečnih posameznikov, s čimer so začeli nastajati generični modeli kompetenc, ki delujejo kot osnova za ocenjevanje kompetentnosti posameznikov, nastali pa so tudi posebni kompetenčni centri za ocenjevanje posameznikov (Boyatzis 2009, 822). Generični modeli kompetenc so »nabor določenih in preverjenih delovno specifičnih kompetenc, ki so potrebne za uspešno delovanje posameznika na določenem področju oziroma vlogi v organizaciji ali skupini organizacij« (Volk Rožič 2008, 42), s kompetenčnimi centri pa merimo na posebne centre, ki združujejo znanje in izkušnje različnih gospodarskih organizacij ter nato to znanje, v zameno za plačilo, delijo s podjetji (Sedej 2009, 14). V Sloveniji je bilo na podlagi razpisa novembra 2010 izbranih sedem kompetenčnih centrov, ki bodo za svoje delovanje pridobili pomoč evropskih sredstev in državnega proračuna. Ti centri so organizirani na področjih biomedicine, gradbeništva, sodobne tehnologije vodenja, električne energije, računalništva in storitev (Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo 2010).

## 3 MODEL KOMPETENC

### 3.1 Kaj je model kompetenc

Model kompetenc je opis kompetenc, potrebnih za uspešnost na delovnem mestu, skupinsko delo, oddelek, kategorijo in celotno organizacijo. Identifikacija kompetenc in njihovo modeliranje sta začetna točka za načrtovanje strateških načrtov, povezanih z organizacijskimi in individualnimi potrebami (Dubois in drugi 2004, 23).

### 3.2 Razvijanje modela kompetenc v podjetju

Pri razvijanju in identifikaciji kompetenc moramo preučiti številne dejavnike, pri tem pa se snovanja modela kompetenc lahko lotimo po korakih, ki sta jih zasnovala Lucia in Lepsinger (1999, 10):

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**

Pričakovanja in merila so znotraj sistema upravljanja človeških virov pogosto neusklajena, zaposleni so velikokrat kritični, češ da so odločitve kadrovske strokovnjakov podvržene volji nadrejenih in premalo temeljijo na objektivnih kriterijih, ki v splošnem veljajo za celotno organizacijo. Neusklajenost meril in kriterijev se kaže na vseh področjih organizacije, tudi pri izbiri, usposabljanju, razvijanju, nagrajevanju in načrtovanju kadrov. Kompetenčni model nam lahko poda odgovora na dve pomembni vprašanji (Lucia in Lepsinger 1999, 9–10):

- Katere sposobnosti, znanja in osebnostne lastnosti so potrebne za določeno delovno mesto?
- Katera vedenja najbolj neposredno vplivajo na uspešnost in učinkovitost dela?

V samem procesu selekcije kadrov za neko delovno mesto kompetenčni model omogoča, da oseba, ki izvaja intervju, pri vsakem kandidatu upošteva enak niz zahtevanih sposobnosti in osebnostnih lastnosti. Kompetenčni model v procesih usposabljanja, razvijanja in

nagrajevanja skrbi, da se pri posamezniku razvijejo vedenje in tiste sposobnosti, ki so potrebne, da posameznik ohrani zadovoljivo stopnjo učinkovitosti dela. Prav tako ima kompetenčni model velik pomen pri načrtovanju uspešnosti poslovanja, saj zagotavlja, da se vodstvo organizacije osredotoči na niz kompetenc, ki so pomembne in relevantne za posamezno delovno mesto (Lucia in Lepsinger 1999, 9–10).

Kompetenčni model pomaga razjasniti, kaj se od posameznika pričakuje na nekem delovnem mestu. Tako posameznik, ki se zanima za neko delovno mesto, pridobi vse podrobne informacije o tem, kaj se od njega pričakuje, kakšne so nadaljnje možnosti osebne rasti v različnih usposabljanjih, izobraževanjih in razvojnih procesih (Lucia in Lepsinger 1999, 9–10).

### **Drugi korak: Zaposlitev najboljših ljudi**

V današnjem konkurenčnem svetu je postopek izbiranja kadrov za organizacije precejšen strošek. Zato si vsaka organizacija prizadeva, da porabi čim manj sredstev za pridobivanje ustreznih kadrov. Kompetenčni model pomeni orodje, s katerim se zagotovi uspešnost sistema upravljanja človeških virov pri podpori in pospeševanju organizacijskih ciljev. Pri oblikovanju organizacijskih smernic se oblikujejo vprašalniki, ki se uporabljajo v intervjujih pri postopku izbiranja kandidatov. Vprašalniki pomagajo pri izbiri kandidatov, ki so primerni glede na zahtevane kompetence organizacije (Lucia in Lepsinger 1999, 10).

### **Tretji korak: Maksimizacija produktivnosti**

V globalni ekonomiji je visoka stopnja tekmovalnosti tista, ki organizacije sili, da se prestrukturirajo v vitke in nizke strukture, ki jim omogočajo preživetje na trgu. Organizacije uporabljajo agresivne korake pri vzdrževanju ravni cen, saj se nenehno prilagajajo okolju in izboljšujejo tehnike ter organizacijske procese. Pri ohranjanju organizacijske produktivnosti so zelo pomembne posameznikove veščine, znanje in osebne lastnosti.

Kompetenčni modeli omogočajo razvoj ocenjevalnih sistemov, s katerimi ocenjujejo ljudi glede na njihovo rabo vedenj in ravnanj, ki neposredno prispevajo h konkurenčnosti. Kompetenčni modeli pomagajo organizaciji pri izbiri kadra, usposabljanju in ocenjevanju delovnih rezultatov ter zagotavljanju maksimalne produktivnosti organizacije (Lucia in Lepsinger 1999, 11–12).

### **Četrty korak: izvajanje metode 360 stopinj in povratne informacije**

V zadnjem desetletju se je v organizacijah povečala uporaba metode 360 stopinj. Ta vsebuje zbiranje informacij o vedenju posameznikov od nadrejenih, sodelavcev in strank ter mnenje posameznika samega. Z metodo se preveri, kako posamezniki dejansko opravljajo svoje delo, kako njihovo delo vrednotijo njihovi nadrejeni, sodelavci in sami posamezniki. S kompetenčnim modelom organizacija pridobi povratne informacije, ki se nanašajo na kompetence, ki so bistvenega pomena tako za individualni kot tudi za organizacijski uspeh (Lucia in Lepsinger 1999, 12).

### **Peti korak: prilagajanje spremembam**

V današnjem času hitrih sprememb se narava dela čedalje pogosteje spreminja. Zahtevajo se nove veščine, ki ustrezajo spreminjajoči se vlogi organizacije. Kompetenčni model določa natanko tiste veščine in znanja, ki se zahtevajo danes in v prihodnosti (Lucia in Lepsinger 1999, 103).

### **Šesti korak: usklajevanje vedenja z organizacijskimi strategijami in vrednotami**

Kompetenčni model pomeni učinkovito komunikacijsko orodje organizacije, s katerim svojim zaposlenim predstavlja zahtevane vrednote pri opravljanju njihovega dela. Kompetenčni model zagotavlja sistem ocenjevanja in pomaga razlikovati med tistimi posameznikovimi lastnostmi, ki so potrebne za gradnjo in vzdrževanje organizacijskih vrednot (timsko delo, inovativnost, medsebojno spoštovanje), in tistimi lastnostmi, ki teh vrednot ne izpolnjujejo. Kompetenčni model pomaga pri uresničitvi poslovne strategije organizacije (Lucia in Lepsinger 1999, 14).

### **3.3 Oblikovanje modela kompetenc**

V vsakem podjetju obstaja več nivojev zaposlenih, zato moramo to dejstvo upoštevati pred izdelavo modela kompetenc. Temeljne oziroma generične kompetence podjetja veljajo za vse zaposlene. Ko določamo temeljne kompetence, se je treba vprašati, kaj mora imeti in kako se mora vesti vsak zaposleni, da bo prispeval k doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Pri določanju temeljnih kompetenc jih ne smemo določiti preveč, saj jih je drugače težko ocenjevati na letnih razgovorih. Še posebno pa moramo biti pazljivi na število temeljnih



kompetenc, če v podjetje uvajajmo tudi delovno specifične kompetence. V okviru letnih pogovorov z zaposlenimi namreč ocenjujemo tako temeljne kot tudi delovno specifične kompetence. Če je teh kompetenc preveč, bo težko zagotoviti objektivno oceno zaposlenih, saj se v okviru letnega pogovora ocenjujejo tudi doseženi zastavljeni cilji in ne le kompetence (Catro Management Services 2008, 36).

Model kompetenc se lahko nanaša na posamezno delovno področje oziroma vlogo ali poklic v neki organizaciji. Pred identifikacijo kompetenc moramo jasno vedeti, zakaj jih bomo uporabljali: za selekcijo kandidatov, razvoj in izobraževanje ali pa samo za nagrajevanje. Od samega namena uporabe je odvisna vsebina kompetenc. Pri identifikaciji kompetenc izhajamo iz razlike med dosežki povprečnih in nadpovprečnih posameznikov.

### **3.4 Identifikacija kompetenc in oblikovanje kompetenčnega modela**

Vsako podjetje potrebuje za maksimalno uspešno delovanje svoj nabor kompetenc, saj se kompetence že znotraj enega podjetja močno razlikujejo glede na to, na kateri ravni dela posameznik, kaj šele, kadar gre za razlike med delovnimi mesti. Zato je nujno potrebno, da vsako podjetje samo oblikuje svoj lastni nabor potrebnih kompetenc, saj bo ta le tako imel neko veljavnost. Podjetje sicer lahko uporablja že pripravljene nabore, vendar jih mora nujno prilagoditi svojim potrebam in značilnostim delovanja (Volk Rožič 2008, 40).

Spencer in Spencer (1993, 93) prikazujeta tri pristope, s katerimi lahko oblikujemo nabor kompetenc: (1) klasična študija z uporabo kritičnega vzorca; (2) kratka študija, ki temelji na delu s strokovnjaki (angl. *expert panels*); (3) študija posameznih obveznosti in prihodnjih delovnih mest, ki se uporablja tam, kjer ni dovolj zaposlenih, da bi uporabili metodo vzorčenja povprečnih in nadpovprečnih posameznikov. Večina študij temelji na prvem pristopu, ki sva ga v empiričnem delu uporabili tudi sami.

Informacije lahko kadrovik pridobiva iz intervjujev, s pomočjo ciljnih skupin, iz diskusije, opazovanja in podobno (Rožič 2008, 40–46). Metode so lahko bolj ali manj uspešne, Lucia in Lepsinger (1999, 18–19) pa menita, da so najuspešnejše metode tiste, ki sledijo McClellandovim navodilom, da naj iščejo tiste stvari, zaradi katerih je posameznik boljši od drugih oz. naj identificirajo najboljše posameznike in ugotovijo, kaj počnejo, da so boljši. Te metode so denimo:

1. Metoda ocenjevanja delovnih kompetenc;

2. Metoda modificiranega ocenjevanja delovnih kompetenc;
3. Metoda generičnega modela (angl. *Generic model overlay method*);
4. Metoda prilagojenega generičnega modela;
5. Metoda fleksibilnih delovnih kompetenc;
6. Sistemska metoda;
7. Metoda sistematičnega osredotočenja na kompetence (angl. *accelerated competency systems method*).

Klasična študija pri identifikaciji pomembnih kompetenc predvideva različne korake, Spencer in Spencer (1993, 94) predlagata naslednje:

1. Definiranje kriterija delovne uspešnosti;
2. Identifikacija kritičnega vzorca (med njimi izjemni in povprečni posamezniki);
3. Zbiranje podatkov (s pomočjo vedenjskih intervjujev, diskusij, metode 360 stopinj, strokovnjakov, opazovanja);
4. Analiziranje podatkov in oblikovanje kompetenčnega modela;
5. Preučevanje veljavnosti kompetenčnega modela;
6. Priprava različnih možnosti uporabe kompetenčnega modela.

Podobno, po korakih, oblikovanje kompetenčnega modela predstavljata tudi Lucia in Lepsinger (1999, 67–141). Njuni koraki na poti identifikacije kompetenc so:

1. Definiranje metodologije zbiranja podatkov (določen vzorec, metoda);
2. Zbiranje podatkov;
3. Neposredno opazovanje posameznikov, ki so del vzorca;
4. Oblikovanje začasnega modela kompetenc in njihovo preverjanje;
5. Testiranje modela kompetenc;
6. Analiziranje novih podatkov in oblikovanje novega modela kompetenc;
7. Preučevanje veljavnosti kompetenčnega modela;
8. Končno oblikovanje kompetenčnega modela;
9. Iskanje možnosti implementacije kompetenčnega modela na različnih področjih.

Z identifikacijo kompetenc se ukvarja tudi Anders Drejer (2002, 149–155), ki predstavlja tri možne pristope k identifikaciji, in sicer (1) pristop z vrha navzdol (angl. *top-down approach*);

(2) pristop z dna na vrh (angl. *bottom-up approach*) in (3) dvojni pristop (angl. *dual approach*):

1. Pristop z vrha navzdol: začne se pri menedžmentu in se šele kasneje, ko je proces identifikacije kompetenc že končan, razširi na druge dele organizacije. Med procesom se za identifikacijo kompetenc uporabljajo različne vrste intervjujev ter delavnice, in sicer v štirih zaporednih fazah: prva je faza aktivizacije in analize virov, sledi pregled strateških procesov in faza kompetenčnega sita, zadnja pa je faza pregleda celotnega procesa.
2. Pristop z dna na vrh: v prvi fazi se preveri, katere kompetence imajo zaposleni, šele nato se proces dvigne na raven menedžmenta, kjer se izvede analiza.
3. Dvojni pristop: je kombinacija obeh omenjenih pristopov, vendar je redko uporaben.

Drejer (2002, 148) v delu *Strategic Management and Core Competencies* še nekoliko podrobneje, po korakih, predstavi identifikacijo ključnih kompetenc. Vendar je tudi za oblikovanje približno petih ključnih kompetenc, kolikor naj bi jih imela organizacija največ, treba najprej identificirati kompetence, ki so za organizacijo pomembne, in šele nato iz njih razbrati tiste, ki so za delovanje organizacije ključne. Tako Drejerjeva analiza poteka po naslednjem zaporedju:

1. Definiranje pojma kompetence in ključne kompetence;
2. Selekcija vzorca posameznikov, ki bodo sodelovali pri analizi;
3. Identifikacija polnega seznama kompetenc, na katerega uvrstimo prav vse kompetence, ki smo jih zaznali med analizo;
4. Izbira 20 do 25 kompetenc s celotnega seznama, ki so bistvene za organizacijo;
5. Natančen opis vsake kompetence.

V šestem koraku Drejer predlaga selekcijo ključnih kompetenc, ki jih nato naprej analizira, v 8. koraku pa doda preverjanje veljavnosti izbranih kompetenc (Drejer 2002, 148). Do koraka izoliranja ključnih kompetenc lahko faze identifikacije potekajo enako, tudi kadar oblikujemo svoj nabor kompetenc, le da nato preskočimo korake izoliranja ključnih kompetenc in preverimo veljavnost pri želenem izboru.

Metode, s katerimi se posamezne organizacije lotijo identifikacije kompetenc, se razlikujejo, nekatere so bolj kompleksne, druge časovno bolj obremenilne, tretje so v obliki strukturiranih

intervjujev, možno je oblikovanje posebne skupine strokovnjakov, ki natančno analizira neko delo in tako oblikuje model kompetenc, obstaja pa še množica podobnih metod (Fisher 1995, 58). Metode so lahko bolj ali manj formalne, pomembno pa je le, da organizacija oblikuje dober seznam kompetenc, saj je ta zelo pomemben že pri ustvarjanju dobre klime in motivacije med zaposlenimi, saj s tem dobijo vpogled v svoje znanje in sposobnosti ter se tako lažje odločajo o svojem nadaljnjem razvoju (Sedej 2009, 11–12).

### **3.5 *Uvajanje modela kompetenc***

V današnjem konkurenčnem svetu poznamo veliko praks uvajanja sistema kompetenc v podjetja. Nekatera podjetja se odločijo za uvedbo preprostih modelov, ki vsebujejo samo generične kompetence, spet druga podjetja pa jih nadgradijo z delovno specifičnimi kompetencami ali pa v model vključijo panožne kompetence. Iz tega lahko sklepamo, da ne obstaja en sam tipičen model kompetenc, ki bi ga lahko aplicirali v vsa podjetja, ampak se modeli razlikujejo od podjetja do podjetja (Catro Management Services 2008, 36).

### **3.6 *Razlike med katalogom kompetenc in modelom kompetenc***

Kot je že bilo omenjeno, obstaja veliko različic modelov kompetenc, saj se poslovna okolja organizacij razlikujejo, zato ni mogoče postaviti enega splošnega modela kompetenc. Modela kompetenc, ki je bil izdelan za neko organizacijo, ne moremo prenesti v drugo organizacijo niti tedaj, ko sta si dejavnost in poslovna ponudba obeh organizacij zelo podobni (Majcen 2009a, 112). Ker so modeli kompetenc precej posplošeni in jih ne moremo uporabiti za vsako organizacijo, je treba izdelati katalog kompetenc, ki bo vseboval vse potrebne in zaželenne kompetence za neko organizacijo.

Pojmov katalog kompetenc in model kompetenc ne smemo enačiti. Model kompetenc sva že opredelili, tu pa podajava eno izmed razlag pojma katalog kompetenc: to je uradni seznam kompetenc neke organizacije, ki jih ta zahteva od zaposlenih za doseganje svojih ciljev. Kataloge kompetenc največkrat pripravijo strokovnjaki za kadre v sodelovanju z vodji in zaposlenimi, ki sodelujejo pri razvijanju poklicnih profilov in načrtovanju usposabljanja. Katalog kompetenc je vseskozi razvijajoč se dokument, ki v organizacijo prinese pomembne spremembe in dopolnitve kompetenc kot odziv na poslovne potrebe organizacije (Canada Revenue Agency 2008, 3). Vprašanje, katere kompetence izbrati in vključiti v katalog kompetenc organizacije, je zelo pomembno. Katalog kompetenc je pomemben način

razločevanja med tistimi zaposlenimi, ki imajo vse potrebne kompetence in uspešno opravljajo svoje delovne naloge, in tistimi, ki nimajo vseh potrebnih kompetenc in so zato pri svojem delu manj uspešni (Gronau in Uslar 2004, 288)

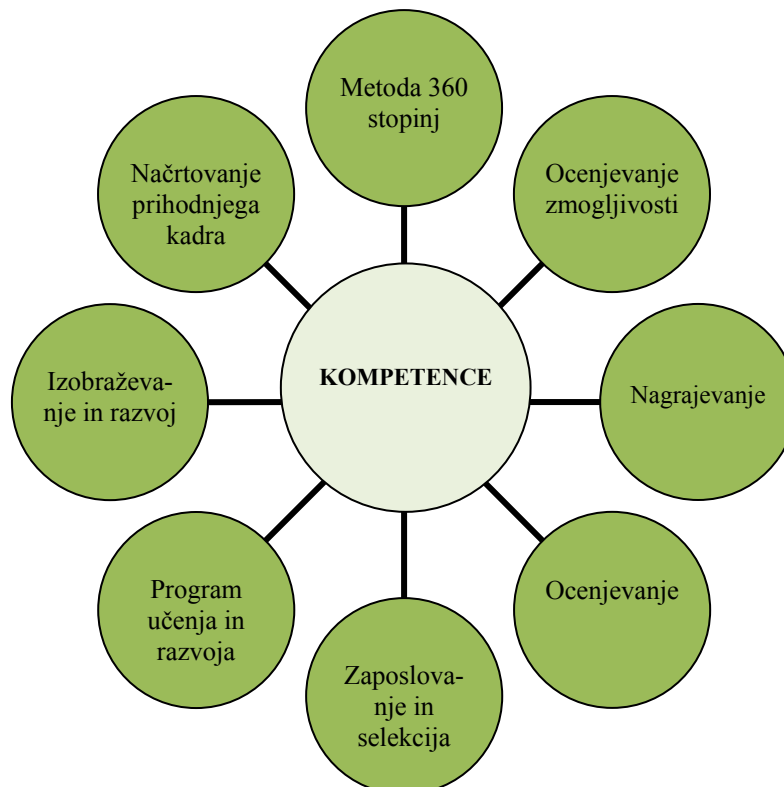
### **3.7 Menedžment človeških virov in menedžment kompetenc**

**Menedžment človeških virov** lahko opredelimo kot strateški pristop pridobivanja, razvijanja, upravljanja, motiviranja in pridobivanja zavezanosti najpomembnejših organizacijskih virov – ljudi (Armstrong 1991, 34). Učinkovito načrtovanje človeških virov se mora začeti z analizo potreb podjetja ter opredelitvijo zahtev zaposlenih. Dober načrt mora biti trdno zasidran v resničnost, saj pomeni sestavni del menedžmenta človeških virov, ki določa ustrezno strategijo. Rezultat načrtovanja je shema selekcije kvantitete in kvalitete, v smislu določanja potrebnih znanj, števila in tipa ljudi, ki jih podjetje potrebuje. Prefinjeno načrtovanje človeških virov vsebuje zbrane informacije o vzrokih preteklih trendov (na primer raziskovanje razlogov za odhod zaposlenih iz podjetja) in s tem ugotavljanje ter napovedovanje prihodnjih teženj. Tovrstne informacije imajo velik pomen in vpliv na selekcijsko dejavnost, saj opredelitev značilnosti in trendov trga vpliva na potencial in razvoj zaposlenih. Strokovnjaki upravljanja človeških virov morajo načrtovati in predvideti potrebne kompetence zaposlenih. Njihova naloga je odkrivanje veščin, motivov, osebnih značilnosti in drugih lastnosti ljudi, ki so potrebne za učinkovito opravljanje dela (Roberts 2004, 27–29).

**Menedžment kompetenc** pomeni povezanost oblikovanja modela kompetenc in njegove implementacije. Menedžment kompetenc upravlja kompetence, kar pomeni, da prepozna za delo potrebne kompetence, ugotavlja kompetentnost zaposlenih, načrtuje in izboljšuje spremembe že obstoječih kompetenc in pridobiva nove kompetence. Usmerja se v razvoj novih kompetenc in jih poskuša vpeljevati v delovni proces, v proces doseganja ciljev za sedanje poslovne rezultate in za strateške programe (Majcen 2009a, 35). Menedžment kompetenc je bistven pogoj za uspeh. Odgovornost vodij, ki se ukvarjajo z razvojem človeških virov, je, da ugotovijo in zapolnijo vrzeli manjkajočih kompetenc pri svojih zaposlenih. Določanje organizacijskih obstoječih in želenih kompetenc je v splošnem del strateškega menedžmenta, upravljanje kompetenc na operativni ravni pa sodi v pristojnost menedžmenta človeških virov (angl. *Human Resource Management*) (Lindgren in drugi 2004, 436).

Slika 3.1 prikazuje okvir kompetenc in njihovo integracijo v menedžment človeških virov. Ustrezno uvedbo okvira kompetenc lahko zagotovi organizacija s sistemom za zaposlovanje, merjenje uspešnosti in zagotavljanje povratne informacije. S takšnim sistemom organizacija zagotovi razvoj kompetenc in ustrezno nagrajevanje delovne uspešnosti na najvišji ravni (Heffernan in Flood 2000, 129).

**Slika 3.1: Integracija kompetenc in menedžmenta človeških virov**



Vir: Heffernan in Flood (2000, 130).

### **3.8 Inovativni model upravljanja kompetenc**

Inovativni model upravljanja kompetenc postaja v organizacijah del rednih strateških aktivnosti. Priprava in vpeljava inovativnega modela kompetenc pomeni izziv za vodje, da začnejo obravnavati človeške vire v strateškem načrtovanju. Novost v strateškem načrtovanju je pogled iz drugega zornega kota. Klasična metoda se ukvarja z dejstvom, koliko ljudi organizacija potrebuje in katero izobrazbo potrebujejo za uspešno opravljanje svojega dela, v novem strateškem načrtovanju pa je klasična metoda dopolnjena z vsebinskimi odgovori, ki dajejo odgovore na vprašanje, kako bomo prišli tja, kamor si želimo. Ko organizacija išče odgovore na tovrstna vprašanja, mora vedeti, kako bo ravnala v nekem položaju (analiza

kupcev), kakšno znanje in veščine morajo imeti njeni zaposleni (spremljanje konkurence) ter kakšni vzorci vedenja pri posameznikih bodo omogočali odzivanje in proaktivno ravnanje glede na nenehne spremembe (Gorišek 2005, 95).

Pri zagotavljanju kompetentnosti podjetja igra pomembno vlogo usposobljena strokovna služba (kadrovsko področje), ki ima podporo tudi pri vodstvu podjetja. Pomembna je celovitost menedžmenta kompetenc in njegova s preostalimi proizvodnimi sistemi in sistemi ravnanja z ljudmi pri delu. Kompetentnost je zagotovljena, kadar ima podjetje vse potrebne poslovne funkcije. Te morajo biti dovolj razvite za opravljanje svojega dela poslovnega procesa, biti morajo enakomerno zastopane (ravnotežja ni, če ena funkcija prevladuje, je zelo prodorna na svojem področju, druga pa ni kos svojim nalogam), med njimi pa mora obstajati dovolj trdna in ciljno usmerjena medsebojna povezava. Velik poudarek je namenjen koordinaciji med posameznimi poslovnimi funkcijami in ljudem, ki so sposobni povezovati njihovo delovanje v pretočen poslovni proces (Majcen 2009a, 115–120).

Čedalje bolj konkurenčno okolje zahteva drugačne in prilagojene kompetence organizacije in posameznikov. Klasične organizacije so največ pozornosti namenile individualni produktivnosti posameznikov in organizacijskih enot znotraj podjetja. Za poslovni uspeh organizacij 21. stoletja pa je čedalje pomembnejša medosebna in medorganizacijska produktivnost. Organizacija, ki stremi k uspehu, mora sodelovati z drugimi podjetji, organizacijami in posamezniki zunaj lastnega podjetja. Jedro takšne organizacije je »agilno delovno mesto«. Za zaposlenega, ki dela na takšnem delovnem mestu, je značilna fleksibilnost, sodelovanje in sokreacija v poslovnem okolju, ki ga obsega poslovna mreža podjetij. Splošne kompetence posameznika v takem okolju so vezane na različna področja (Semolič 2009, 2–3):

- 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.

Kompetence današnjega časa se razlikujejo od kompetenc, zasnovanih pred desetletji. Globalno poslovno okolje se nenehno spreminja in v to sili tudi organizacije (Semolič 2009, 2–3).

### **3.9 Poskus vpeljave enotnega modela kompetenc**

Že nekaj desetletij ima koncept kompetenc globalne razsežnosti, saj se pojavlja v vseh pomembnih dokumentih organizacij po svetu. Kompetence najdemo v dokumentih Mednarodne organizacije dela (ILO) in Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) ter tudi v dokumentih Evropske unije (EU) in Azijsko-pacifiškega ekonomskega sodelovanja (APEC). Problema tolikšnega razlikovanja kompetenc se je lotil tudi program DeSeCo – Definition and Selection of Competencies (program definiranja in izbiranja kompetenc), ki opozarja na pomembnost kompetenc (Winterton 2009, 682).

V zadnjih letih pa se pojavlja težnja po uvedbi enotnega sistema kompetenc, ki bi presegel ozek pojem znanja in zajel sposobnosti uporabe novega znanja ter vse zmožnosti, ki jih nekdo potrebuje, da bi uspešno opravil neko delo. Modele kompetenc v številna podjetja po svetu vpeljujejo specializirane svetovalske hiše, saj je tako mogoče vzpostaviti temeljno in enotno infrastrukturno platformo kadrovske arhitekture podjetij in predvsem precej bolje upravljati delovno uspešnost posameznikov, skupin, timov, oddelkov in celotnih poslovnih sistemov. Popoln katalog veščin mora zajeti vse potrebne veščine (*kaj*), odnos (*kako*) ter vedenjske in osebnostne lastnosti (*zakaj*) (Cheetham in Chivers 1996, 28).

Prihodnje raziskave kompetenc se bodo razvijale hitreje, in to predvsem zaradi treh dejavnikov (Spencer in Spencer 1993, 345):

- 1 Hitra rast svetovnih baz podatkov o kompetencah: Široke baze podatkov bodo omogočile izdelavo natančnejših generičnih modelov kompetenc za vrhunske zmogljivosti za ekonomsko pomembnejša delovna mesta.
- 2 Prednosti in meritve: Natančnejše opredeljevanje kompetenc in več operativnih testov, ki bodo vsebovali netradicionalne sposobnosti, bodo privedli do izboljšanih metod kompetenc.
- 3 Boljše razumevanje kompetenc – situacijske interakcije in kompetenčna pravila: preučevanje kompetenc bo privedlo do enotnega modela kompetenc z vsemi pomembnimi elementi in sestavinami.



V strokovni literaturi in različnih študijah že najdemo mnogo opredelitev, definicij in različnih modelov kompetenc, ki so dostopni širši javnosti, tako posameznikom kot tudi organizacijam. Prepričani sva, da se bo s kvalitetnimi, podrobnimi raziskavami in študijami koncept kompetenc še naprej hitro razvijal in postajal čedalje popolnejši.

## 4 KADROVSKA FUNKCIJA V MALEM PODJETJU

### 4.1 Kaj je malo podjetje

Organizacije po velikosti lahko delimo na mikro, majhne, srednje in velike organizacije. Kot merilo ločevanja med njimi se navadno uporablja povprečno število delavcev v poslovnem letu, velikost čistih prihodkov od prodaje in vrednost aktive (Zakon o gospodarskih družbah, 55. čl.). Podjetje X uvrščamo med majhne družbe, zato bova zapisali značilnosti te velikosti organizacij, vendar bova hkrati opredelili tudi značilnosti srednje velikih podjetij, saj v večini raziskav o podjetjih z majhnim številom zaposlenih strokovnjaki združujejo podatke majhnih in srednje velikih podjetij ter jih skupno poimenujejo SME (*small and medium sized enterprises*). Tudi v nadaljevanju, ko bova predstavili menedžment človeških virov, razvoj, usposabljanje, spremljanje in ocenjevanje zaposlenih v majhnih družbah, bova v resnici predstavili podatke, ki veljajo za majhne do srednje velike družbe, saj ločenih podatkov skoraj nisva našli.

Majhna družba je družba, ki je po značilnostih ne moremo uvrstiti med mikro družbe in hkrati izpolnjuje vsaj dve od naslednjih meril: (1) povprečno število delavcev v poslovnem letu je manjše od 50; (2) čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8,8 milijona evrov; (3) vrednost aktive je nižja od 4,4 milijona evrov (Zakon o gospodarskih družbah, 55. čl.). Zelo podobno malo podjetje opredeljuje tudi Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo (2009, 2–3), ki na strani za pomoč uporabnikom malo podjetje opredeli kot podjetje z manj kot 50 zaposlenimi, hkrati pa njihov letni promet in/ali letna bilančna vsota ne sme presegati 10 milijonov evrov. Srednje veliko podjetje, ki je naslednja stopnja v velikost organizacij, lahko zaposluje do 250 ljudi, skupaj z morebitnimi partnerskimi podjetji pa njihov letni promet in/ali bilančna vsota ne sme znašati več kot 43 milijonov evrov. Zakon o gospodarskih družbah (55. čl.) srednje veliko družbo opredeljuje kot družbo, ki ni majhna družba po definiciji, ki sva jo navedli zgoraj, hkrati pa izpolnjuje vsaj dve od teh meril: (1) povprečno

število delavcev v poslovnem letu ne presega 250 ljudi; (2) čisti prihodki od prodaje so nižji od 35 milijonov evrov; (3) vrednost aktive ne preseže 17,5 milijona evrov.

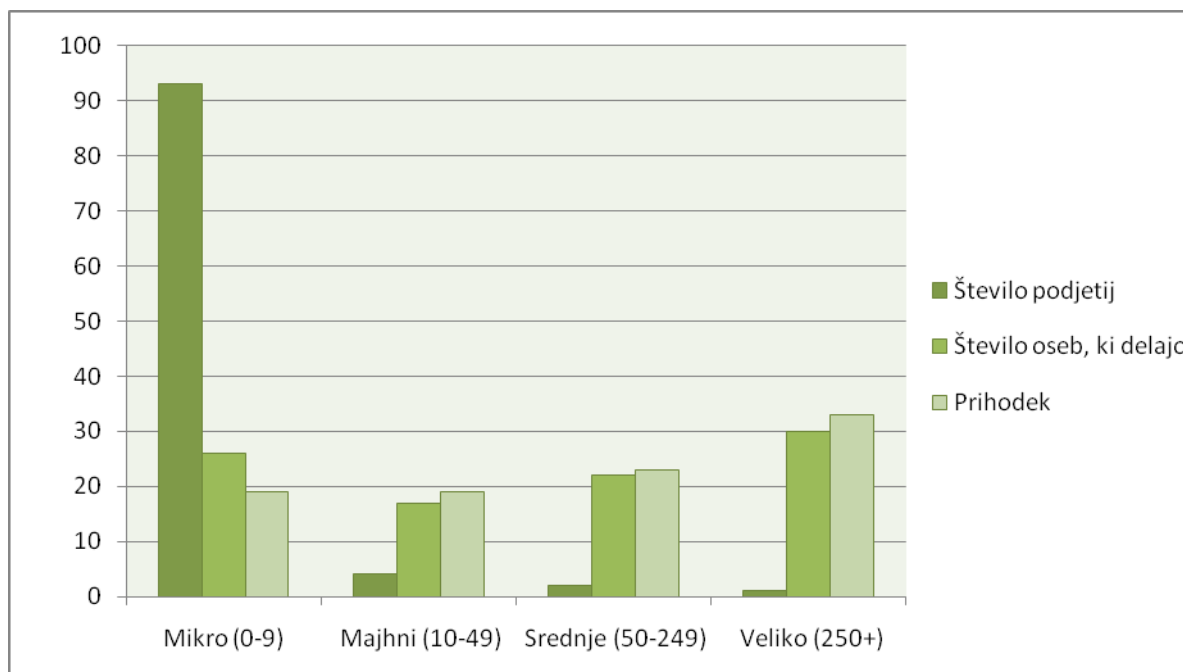
## **4.2 Menedžment človeških virov**

Pojem menedžmenta človeških virov (v nadaljevanju MČV) opisuje vse aktivnosti v organizaciji, ki so v povezavi z upravljanjem zaposlenih. Pojem se torej nanaša na vse ravni zaposlenih, navadno pa se z njim ukvarjajo kadrovski strokovnjaki, čeprav MČV ni izključen iz drugih menedžerskih položajev (Boxall in Purcell 2003, 1–2). Pojem pokriva tri glavna področja; Boxall in Purcell (2003, 4) jih povzameta po Gospelu, ki jih poimenuje delovni odnosi, zaposlitveni odnosi in industrijski odnosi. V te razrede so sistematično urejene aktivnosti MČV, kakršne so denimo organizacija dela, rekrutiranje, izobraževanje, nagrajevanje, motiviranje, razvoj, povezava s sindikalnimi gibanji in podobno. Boxall in Purcell (2003, 5) trem področjem, ki jih je uredil Gospel, dodajata še individualno dimenzijo, ki razlaga načine, na katere organizacije posameznike zavezujejo k dobremu delu.

Teorijo in prakso o MČV pogosto obravnavajo različni strokovnjaki, vendar je ta tema hkrati prebogato omejena na področje velikih podjetij in korporacij, o majhnih in srednje velikih družbah pa se malo govori, kljub temu da je ta velikost organizacij v večini držav prevladujoča (Wiesner in McDonald 2001, 31; Hayton 2003; Tanova 2003, 107; Harney in Dundon 2006, 48; Dabić in drugi 2011, 17; Drašček 2011a, 69). Wiesner in McDonald (2001, 31) omenjata, da se zanimanje za MČV v majhnih in srednje velikih družbah začne šele po letu 1990, ko so države začele izvajati študije o MČV v majhnih podjetjih.

Študije o MČV v majhnih družbah so pomembne, saj ta velikost podjetij zavzema ogromen delež v gospodarstvih držav. Na Irskem je denimo kar 99 % podjetij takšnih, v katerih je zaposlenih manj kot 250 ljudi (Harney in Dundon 2006, 49), v Indiji je registriranih 7500 velikih in kar 11,3 milijona malih podjetij (Singh in Vohra 2009, 95), 70 % Madžarov je zaposlenih v majhnih do srednje velikih družbah (Richbell in drugi 2010, 262). Tudi v Sloveniji so mala podjetja v večini, kar dokazuje tudi Graf 4.1:

**Graf 4.1: Podatki o deležu podjetij, deležu zaposlenih in deležu prihodkov po velikostnih razredih podjetij, glede na število oseb, ki delajo v njih v letu 2009**



VIR: Statistični urad Slovenije (2010).

Številčnost majhnih družb pomeni, da je ravno v njih velik vir inovacij in ekonomske rasti, hkrati pa je ravno tam zaposlenih več kot polovica strokovnjakov za MČV, zato si MČV v majhnih organizacijah vsekakor zasluži pozornost (Hayton 2003, 375).

Težava nastane, ker so mala in srednje velika podjetja v različnih državah definirana na različne načine, vendar v temelju upoštevajo tezo, da so to podjetja z 20 do 200 (ponekod 250) zaposlenih. Minimalno število 20 je vzpostavljeno zato, ker podjetja z manj kot 20 zaposlenimi navadno nimajo natančno določene strukture menedžmenta (Wiesner in McDonald 2001, 33), prav tako pa pogosto nimajo zaposlenega posebnega strokovnjaka za kadre, ampak si kadrovska dela razdelijo zaposleni med seboj in denimo potrebe po zaposlovanju in urejanju pogodb uredi direktor, plače računovodja, izobraževanje pa kar vsak sam (Drašček 2011b, 44).

V teoriji prevladujeta dva pogleda na MČV v majhnih organizacijah, ki ju strokovnjaki poimenujejo "*bleak house*" in "*happy family*" (omenjeni so tudi drugi pojmi, kakršna sta *bright prospect* in *small is beautiful*) (Wienser in McDonald 2001, 31; Harney in Dundon 2006, 48; Richbell in drugi 2010, 264). Pristop "*bleak house*" karakterizira MČV v majhnih organizacijah, ki so številčno zelo fleksibilne, zaposleni pa imajo nizke plače in delajo do

onemoglosti, pristop "happy family" pa opisuje tiste majhne organizacije, za katere so značilni racionalna plača, fleksibilen in neformalen menedžment ter dobri odnosi med zaposlenimi in lastniki (Richbell in drugi 2010, 264).

Edwards, ki ga povzemata Harney in Dundon (2006, 49), meni, da so mala in srednje velika podjetja velikokrat okarakterizirana kot kompleksna in nestanovitna, njihove prakse MČV pa kot prakse, ki temeljijo na socialnih in ekonomskih odnosih. Vendar so mala in srednje velika podjetja tako številčna in delujejo na tako različnih področjih, da ne moremo avtomatično nečesa trditi za vsa podjetja take velikosti. Prav tako je nemogoče prakse MČV iz velikih podjetij kratko malo prenesti na majhna in srednje velika podjetja, pozorni pa moramo biti tudi na prostorski položaj podjetij, saj prakse MČV zahodnih podjetij morda niso primerne za MČV na vzhodu (Tanova 2003, 107). Fabi in Lacoursière, omenjena v delu avtorjev Jaouen in Tessier (2009, 3), trdita, da moramo imeti pri oblikovanju MČV v majhni organizaciji ves čas v mislih dejstvo, da nanj vpliva osebnost lastnika oziroma menedžerja, karakter firme, zaposleni in drugo.

Kljub vsemu lahko iz literature razberemo nekaj značilnost MČV v malih podjetjih:

1. Manjše ko je podjetje, manjša je formalnost MČV in obratno (Beaver in Hutchings 2005, 593; Dabić in drugi 2011, 24).
2. Navadno nimajo posebnega strokovnjaka za MČV in nimajo oblikovane politike MČV (Beaver in Hutchings 2005, 593; Singh in Vohra 2005, 58).
3. Velika vloga lastnikov oz. menedžerjev pri MČV, ki je pogosto neposredna in neformalna, se manjša z velikostjo podjetja (Matlay v Singh in Vohra 2009, 96).
4. MČV je fleksibilen in se hitro prilagaja razmeram na trgu (Beaver in Hutchings 2005, 593).
5. Organizacija, kontrola in nadzor so bolj neposredni in neformalni (Singh in Vohra 2009, 97).
6. Navadno ni praksa MČV, da so plače oblikovane na formalni osnovi, enako velja za povišice in dodatke (Singh in Vohra 2009, 97).
7. Prakse MČV in izobraževanje zaposlenih so navadno odvisni od prepričanj lastnika oz. menedžerja (Singh in Vohra 2009, 97).
8. Metode rekrutiranja so neformalne in temeljijo na dobri besedi zaposlenega in referencah (Taylor v Tanova 2003, 107).

9. Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti temeljita na neformalnih metodah (Jaouen in Tessier 2009, 3).
10. Številna mala podjetja delujejo v zelo inovativnem in tekmovalnem okolju, čemur se mora izjemno hitro prilagajati tudi MČV (Hayton 2003; Schmelter in drugi 2010, 717).
11. Izobraževanje temelji na opazovanju drugih zaposlenih, sicer v splošnem velja pomanjkanje izobraževanja (*training deficit*) (Penn in drugi 1998, 128; Richbell in drugi 2010, 265).

### **Strateški MČV**

Strateški MČV zagotavlja organizaciji notranjo sposobnost prilagajanja tekmovalnemu okolju s pravilnimi praksami in politikami MČV (Hayton 2003; Dabić in drugi 2011, 15), in le če MČV sledi pravim načinom delovanja z zaposlenimi, bo podjetje v hitro spremenljivem okolju lahko preživelo, Schmelter in drugi (2010, 715–716) povzemajo Sathea. Strateški MČV je zelo uporaben, predvsem zato, ker imajo mala podjetja pogosto težave z iskanjem talentov, motiviranjem zaposlenih in ohranjanjem najboljših zaposlenih, razlog za to pa je pomanjkanje virov za reklamiranje in višje plače najboljših delavcev. Hkrati imajo majhne organizacije težave, ker nimajo številnih ravni zaposlenih, zato ti težko napredujejo oziroma nimajo kam napredovati. Lastniki oziroma menedžerji majhnih podjetij le stežka pošljejo svoje zaposlene na dobra izobraževanja, saj jih je strah, da bodo zato zahtevali višje plače ali boljše razmere za delo (Singh in Vohra 2005, 57).

V zvezi s strateškim menedžmentom se v zadnjem času močno uveljavlja tudi koncept skupnega podjetništva (angl. *corporate entrepreneurship*). Ta opisuje formalne in neformalne aktivnosti, ki delujejo v smeri inovativnosti in tržnega razvoja, saj je dejstvo, da so odločitve, kot so denimo odpuščanje, nižanje stroškov in podobno, le začasna rešitev iz težav podjetij, ki zaostajajo za konkurenco na trgu. Dober MČV lahko z rekrutiranjem, nagrajevanjem, razvojem in strokovnim nadzorom spodbudi zaposlene k delu v pravo smer in tako močno prispeva k uspešnosti organizacije (Schmelter in drugi 2010, 716).

### 4.3 Razvoj in usposabljanje zaposlenih

Razvoj in usposabljanje sta dve izmed kritičnih kategorij pri zagotavljanju dobrega delovanja organizacije in ohranjanju njene konkurenčnosti, saj povečajo kvalificiranost in aktivnost zaposlenih na vseh ravneh (Schmelter in drugi 2011, 721).

Za majhne organizacije v večini velja, da nimajo strateško organiziranega razvoja in usposabljanja, čemur bi lahko rekli razvoj človeških virov (angleška različica je HRD – *human resource development*). Ker izobraževanje, usposabljanje in posledično razvoj zaposlenih navadno ni formalno načrtovan, zaposleni v majhnih organizacijah pogosto nimajo možnosti priti v stik z novimi znanji in tehnologijami, čemur lahko pravimo izobraževalni deficit (angl. *training deficit*), to pa je lahko razlog za nekonkurenčnost organizacije na razvijajočem se trgu. Izobraževanje navadno ni načrtovano, ker mala podjetja nimajo zaposlenih, ki bi skrbeli za to področje in pregledovali dejansko in zahtevano kompetenčnost zaposlenih (Paulsen v Penn in drugi 1998, 134–135).

Raziskava, izvedena na severovzhodu Velike Britanije, je pokazala, kakšen je pomen različnih vrst izobraževanj v malih podjetjih:

Tabela 4.1: Pomembnost posameznih vrst izobraževanj in usposabljanj v malih podjetjih

Oblike izobraževanja	Zelo pomembno			Nepomembno	
	1	2	3	4	5
Delo z drugimi (neformalno)	52	22	14	3	3
Delo z drugimi (formalno)	52	26	8	4	4
Zunanje izobraževanje	17	18	20	16	22
Učenje na način poskusa in napake	14	6	20	18	32

N= 94

Vir: Penn in drugi (1998, 135).

Kot je razvidno iz Tabele 4.1, je daleč največji poudarek na neformalnem in formalnem delu z drugimi. Beaver in Hutchings (2005, 594–596) omenjata avtorja Hornsby in Kuratko, ki v svoji študiji prideta do podobnih rezultatov kot Penn in drugi, saj kot najbolj zastopano metodo usposabljanja omenjata učenje od drugih, ki navadno poteka kar na delovnem mestu, saj je ta metoda hkrati tudi najcenejša. Pogosta je tudi uporaba učenja od drugih, torej organizacija tečajev oz. izobraževanj za zaposlene, vendar je ta metoda dražja in posledično tudi manjkrat uporabljena.

Pogosto se v manjših podjetjih zaposleni kar sami odločajo, na katerih področjih se želijo dodatno usposablјati oziroma izobraževati. Dobro je, da organizacija zaposlenemu takrat ponudi tako imenovano izobraževalno pogodbo (angl. *learning contract*), v kateri zaposleni zapiše svoje želje po izobraževanju, menedžment pa opredeli, koliko sredstev bo za to izobraževanje lahko porabil. Tako zaposleni sam pokaže interes do novega znanja in je zato toliko bolj motiviran k učenju (Green 1999, 136).

Pri majhnih organizacijah je dober način, kako doseči, da bodo zaposleni dosegali želene rezultate, uvedba modela kompetenc (Majcen 2009b, 18; Drašček 2011b, 45). Model kompetenc, če je kakovostno oblikovan, deluje kot orodje za razvoj kadra, s katerim lahko zagotovimo trenutno in prihodnjo potrebno kompetentnost zaposlenih, hkrati pa je tudi orodje, s katerim ugotovimo, kakšno je trenutno stanje kompetentnosti zaposlenih, načrtujemo osebni razvoj zaposlenih, izobraževanja, potrebo po novih kadrih in podobno (Bračko 2009, 18; Majcen 2009b, 18–19; Soderquist 2010, 326).

Majcnova (2009a, 19) omenja, da kompetenčni model ne le omogoča načrtovanje poklicnega razvoja, ampak izboljšuje tudi delovni razvoj (z izobraževanjem dobivamo izkušnje in posledično čedalje odgovornejše naloge) ter osebni razvoj. Modelu kompetenc kadrovske strokovnjaki pogosto dodajo tudi uporabo ocenjevalne metode 360 stopinj, ki pokaže dejansko kompetenčnost vsakega posameznika (Brečko 2009, 18; Drašček 2011b, 45). Ta namreč dobi povratno informacijo o svojem delu in sebi od različnih ocenjevalcev, ki so lahko: (1) vodje; (2) člani (denimo projektnega tima); (3) zunanji kupci in stranke; (4) podrejeni; (5) sam; (6) sodelavci na enaki hierarhični ravni. Z ocenami tako različnih ocenjevalcev lahko kadrovik precej natančno izmeri kompetenčnost posameznika in na podlagi rezultatov oblikuje načrte izobraževanja, razvoja, usposabljanja in podobno za vsakega zaposlenega posebej (Brečko 2009, 17–18).

Majhna organizacija, ki morda nima strokovnjaka za kadre, se lahko pri razvoju in usposabljanju svojih zaposlenih zanese tudi na kompetenčne centre. Ena od njihovih aktivnosti je izobraževanje in usposabljanje, pridobivanje novih znanj, sposobnosti in kompetenc posameznikov, ki so že zaposleni na trgu, vse te aktivnosti pa lahko za svoje zaposlene omogoči vsaka organizacija (Sedej 2009, 14).

#### **4.4 Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti**

Kot za vse elemente MČV v majhnih organizacijah tudi pri spremljanju in ocenjevanju delovne uspešnosti velja, da temeljita na neformalnih metodah ter da te metode postajajo tem bolj formalne, čim več zaposlenih ima organizacija (Jaouen in Tessier 2009, 3). Na začetku pa moramo ocenjevanje kompetenčnosti ločiti od ocenjevanja delovne uspešnosti. Ocenjevanje kompetenc namreč uporabimo, kadar nas zanima osebni razvoj zaposlenega, torej preverimo, katere kompetence ima razvite, kje se mora dodatno izobraževati in podobno. Ocenjevanje delovne uspešnosti pa je širši pojem, s katerim si pomagamo pri določanju stimulatívne delo plač za dosežene rezultate, kompetence pa niso rezultat same po sebi, ampak so lastnosti zaposlenih, ki omogočajo doseganje zelenih ciljev (Majcen 2009a, 284–285). Ker pa se v najini diplomi osredotočava predvsem na kompetence in kompetenčnost zaposlenih, bova tudi to poglavje skušali strniti zgolj na spremljanje in ocenjevanje kompetenčnosti zaposlenih.

V nekaterih organizacijah delovno uspešnost v celoti povezujejo s kompetencami. Tako Kessler (2000, 279) pojasnjuje, da v podjetju Volkswagen in v Banki Škotske (*Bank of Scotland*) nagrajevanje temelji izključno na kompetencah, omenja pa še nekaj podjetij, kjer so kompetence del osnove, na podlagi katere se izračuna dodatek k plači. Tudi v podjetju X, ki bo temelj najinega empiričnega dela, pri ocenjevanju in posledično tudi pri nagrajevanju sledijo modelu kompetenčnosti, saj je iz celotnega kataloga kompetenc izbranih nekaj večščin, na podlagi katerih so zaposleni v posameznem četrtletju ocenjeni in nagrajeni. Te kompetence so denimo samoiniciativnost, strokovnost, varnost, profesionalnost in ustvarjalnost. S tem ko nadrejeni pravzaprav ocenjujejo posamezne kompetence pri zaposlenih, svoje zaposlene motivirajo k učenju in dobremu delu, saj bolj ko posameznik napreduje v kompetentnosti, večja je njegova nagrada, posledično pa sta večji tudi motiviranost pri delu in produktivnost (Drašček 2011b, 46).

Pri ocenjevanju kompetenčnosti zaposlenega se mora ocenjevalec osredotočiti le na tiste kompetence, ki so specifične za samo opravljanje dela (Winterton in drugi 2006, 44). Ko so kompetence, na katerih bo ocenjevanje temeljilo, izbrane, je treba oceniti, koliko jih ima posameznik oziroma koliko je znotraj posameznih vrst kompetentnosti napredoval. Kirkpatrick (v Kock in Ellström 2011, 75–76) ponuja tipologijo, s katero organizacija lahko preverja napredek v kompetenčnosti in znanju posameznika. Tipologija sloni na štirih stopnjah, in sicer na: (1) reakciji udeleženca; (2) učenju; (3) spremembi vedenja in (4)



rezultatih organizacije. Kirkpatrickova metoda je sicer pogosto kritizirana, ker razvoj kompetenc preverja le v luči tehnično-racionalnega pogleda, a v realnosti je ta metoda zelo pogosto uporabljena.

Kompetenčnost posameznikov je treba redno spremljati in ocenjevati. Ker pa so vprašalniki, tudi če se izvajajo po metodi 360 stopinj in je ocenjevalcev več, kljub vsemu subjektivni, je pomembno, da se v ocenjevanje vključijo tudi letni razgovori, ki so v majhni organizaciji še toliko bolj pomembni, saj je to priložnost, da se sodelavca (delavec in kadrovik oziroma oseba, ki opravlja ta del kadrovske funkcije), ki se sicer najbrž pogosto pogovarjata o neformalnih stvareh, pogovorita o delu in možnostih izboljšav (Drašček 2011b, 46).

## **5 KATALOG KOMPETENC V PODJETJU X**

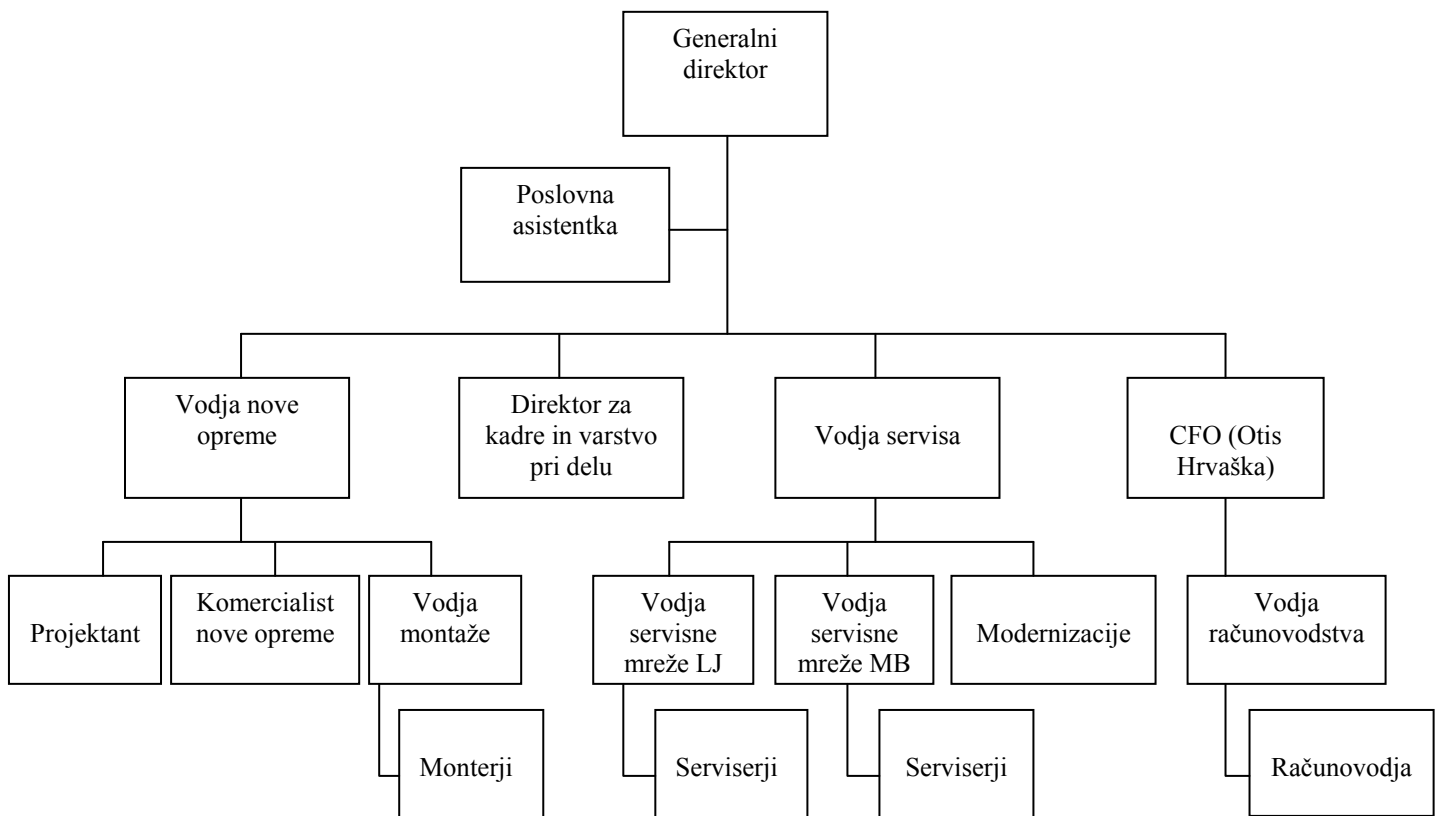
### **5.1 Predstavitev podjetja**

Podjetje X je le majhen del velike ameriške korporacije X (ime korporacije bova zaradi internih pravil pojavljanja imena v javnosti zakrili in ga nadomestili s pojmom korporacija X), ki ima dolgo in uspešno zgodovino. Njeni začetki se navezujejo na Elisha Otisa, ki je leta 1852 razvil varno dvigalo in ga nato promoviral na razstavi v Kristalni palači v New York Cityju maja 1854. Zaradi razstave se je zanimanje in prodaja dvigal močno povečala in tako je Elisha izdeloval dvigala, dokler ni leta 1861 umrl zaradi epidemije davice, posel pa sta prevzela njegova sinova in podjetje spremenila v multimilijonsko družbo. Do leta 1900 se je korporacija X že razširila tudi v Evropo, od začetka 20. stoletja pa do danes pa se širi tudi na druge celine. Zaradi stalnih izboljšav hitrosti in uporabnosti dvigal ter stopnic je postala vodilna proizvajalka dvigal in pomičnih stopnic (Otis Worldwide).

Sedež korporacije je v Farmingtonu v Združenih državah Amerike. V celotni korporaciji je zaposlenih okoli 61.000 ljudi, od tega 8.000 v državi sedeža podjetja, preostalih 53.000 pa po vsem svetu, saj korporacija X svoje izdelke in storitve ponuja v več kot 200 državah sveta. Zaposleni pri korporaciji X so v letu 2009 ustvarili 11,7 milijarde ameriških dolarjev prihodka, vgradili okoli 2,3 milijona dvigal in tekočih stopnic ter opravili 1,7 milijona servisov. Največji razvojni centri so v ZDA, Španiji, Franciji, Nemčiji, na Češkem, v Koreji, na Kitajskem in Japonskem (Otis Worldwide).

Slovenija je svojo podružnico korporacije X dobila leta 1995, vendar je takrat delovala pod mentorstvom avstrijske podružnice. Ko je podružnica postala dovolj močna in sposobna, se je osamosvojila (Drašček 2011c). Podjetje se ukvarja s projektiranjem, prodajo, montažo in vzdrževanjem dvigal (AJPES 2011). Spada med majhna podjetja, saj zaposluje 26 ljudi. Število zaposlenih se v zadnjih letih nekoliko znižuje: še v letu 2008 je zaposlovalo 35 ljudi, danes pa 26. Med njimi je pet žensk, povprečna starost zaposlenih je 41 let, njihova povprečna izobrazba pa končana srednja šola (18 zaposlenih). Vsi zaposleni imajo pogodbe za nedoločen čas (Drašček 2011b). Organizacijska struktura v podjetju je taka:

**Slika 5.1: Organizacijska struktura podjetja X**



Vir: Drašček (2011c).

Kot del multinacionalke se mora slovenska podružnica povezovati z drugimi članicami multinacionalke. Tako je uvrščena v regijo CEG (central-estern group) skupaj s Poljsko, Češko, Romunijo, Bolgarijo, Slovaško in Madžarsko, globalno pa je del regije UCA (centralna Evropa). Z državami, ki poleg Slovenije tvorijo posamezne skupine, si pogosto

izmenjujejo različna poročila in si pomagajo, določena poročila in prošnje pa morajo pošiljati tudi na sedež korporacije v Ameriko.

## **5.2 Potek sestave kataloga**

Korporacija X ima že dalj časa oblikovan model kompetenc, uporabljajo pa ga lahko vse podružnice podjetja. Toda kot je ugotovil direktor za kadre in varstvo pri delu v slovenski podružnici X, je že pripravljeni katalog za slovenski trg neprimeren, saj je slovenska podružnica neprimerno manjša od ameriške, kjer je bil katalog pripravljen, poleg tega pa se slovenska kultura močno razlikuje od ameriške, razlik pa je seveda še mnogo (Drašček 2011a). Neprimernost že pripravljenega kataloga je bila tako razlog za oblikovanje novega modela, takega, ki bi bil popolnoma prilagojen velikosti, delu in kulturi, ki veljajo v slovenski podružnici, ki je tudi predmet preučevanja najine diplomske naloge. V nadaljnjem besedilu bova predstavili potek sestave kataloga, torej posamezne faze od snovanja do končnega oblikovanja kataloga kompetenc, ki sva ga pripravili s pomočjo direktorja za kadre in varstvo pri delu.

Prvo fazo priprave kataloga sva začeli s prebiranjem literature o kompetencah ter s pregledom katalogov kompetenc, ki so že v veljavi v uspešnih podjetjih v Sloveniji in drugod. Hitro sva ugotovili, da je do podatkov o kompetencah v organizacijah mogoče priti bolj ali manj le v objavljenih diplomskih nalogah, saj imajo organizacije na svojih spletnih straneh pogosto zapisano svojo vizijo in poslanstvo, zahtevane kompetence pa le redko prikažejo (izjemi sta denimo Mercator in Trimo). Ob pregledu literature in diplomskih nalog sva izoblikovali katalog kompetenc, ki je obsegal 30 strani, vanj pa uvrstili skorajda vse kompetence, ki sva jih opazili med prebiranjem literature, diplomskih del in objavljenih podatkov različnih podjetij. Tako zbrane kompetence sva nato še enkrat pregledali in obdržali zgolj tiste, ki so se nama zdele relevantne za delovna mesta, kakršna opravljajo zaposleni v podjetju X. Ker sva o delu v podjetju X vedeli premalo, sva za pomoč o potrebnih kompetencah prosili tudi vodje posameznih področij v podjetju. V ta namen sva oblikovali ankete za vodje in od vodje serviserjev, vodje računovodstva, projektanta in direktorja za kadre in varstvo pri delu dobili odgovore o najpomembnejših kompetencah zaposlenih. Pri sedežu korporacije X v Ameriki ter njenih podružnicah na Madžarskem, Češkem in še dveh podružnicah, katerih identiteta nama ni znana, sva pridobili tudi podatke o katalogih kompetenc ter katalog kompetenc, ki ga je začel pripravljati direktor za kadre in varstvo pri delu, vendar z njim ni bil zadovoljen. Z

vsemi kompetencami, ki sva jih tako zbrali, sva posodobili svoj katalog kompetenc in ga sistematično uredili v razrede, ki so prikazani v Tabeli 5.1:

**Tabela 5.1: Sistematična ureditev kompetenc**

<p><b>1. Delovnospecifične kompetence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehnična in funkcionalna znanja ter spretnosti</li> <li>- Računalniška pismenost</li> <li>- Jeziki</li> <li>- Podjetniške in prodajne kompetence</li> <li>- Veščine iz varnosti</li> </ul>	<p><b>2. Vodstvene kompetence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Odločanje</li> <li>- Vodenje, upravljanje kadrov</li> <li>- Motiviranje</li> <li>- Obvladovanje sprememb</li> </ul>
<p><b>3. Strateške kompetence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vizionarstvo</li> <li>- Kreativnost in ciljna usmerjenost</li> <li>- Strateško in analitično razmišljanje</li> <li>- Upravljanje znanja</li> </ul>	<p><b>4. Osebnostne kompetence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionalizem</li> <li>- Osebnost</li> </ul>
<p><b>5. Organizacijske kompetence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podjetniška pripadnost</li> <li>- Etičnost</li> <li>- Poznavanje ACE</li> </ul>	<p><b>6. Socialne kompetence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Timsko delo</li> <li>- Komuniciranje</li> <li>- Poslušanje</li> </ul>

Tako urejen katalog sva v naslednjem koraku spet krčili, nato pa prilagodili opisu delovnih mest, ki sva ga pridobili od direktorja za kadre in varstvo pri delu. Katalog sva na podlagi opisov delovnih mest in pogovora z direktorjem za kadre in varstvo pri delu oblikovali v 16 različicah (toliko različnih delovnih mest je zastopanih v podjetju X) – katalog sva prilagodili vsakemu delovnemu mestu (pri serviserjih je denimo zahtevano poznavanje računalnika in dela z njim nižje kot pri generalnem direktorju, kar se vidi tudi v katalogu), izjema so zgolj kompetence na področju etike, ki so enake za vse zaposlene, ter veščine iz varnosti, ki so enake za večino delovnih mest, saj podjetje X zelo poudarja etiko in varnost, zato visoko stopnjo kompetentnosti na teh področjih zahtevajo od vseh zaposlenih. Nato so katalog pregledali direktor za kadre in varstvo pri delu, generalni direktor podjetja X ter nazadnje mentorica najine diplome. Njihove popravke sva vnesli v katalog in ga tako dokončno izoblikovali. Primer oblikovanega kataloga kompetenc sva dodali kot Prilogo A.

### **5.3 Vprašalniki**

Zaradi širše uporabnosti modela kompetenc sva vsem 16 različicam kataloga prilagodili tudi vprašalnike, ki so oblikovani za potrebe metode 360 stopinj, ki sva jo na kratko že predstavili. Vprašalniki so zaprtega tipa, kar omogoča hitro reševanje (problem v podjetju je nezanimanje za reševanje anket, zato je bilo treba biti vprašalniki izoblikovani tako, da so čim preprostejši, rešeni čim hitreje in obsegajo največ tri strani) ter lahko primerjavo med zaposlenimi. Vprašalnike sva pripravili po izoblikovanem katalogu kompetenc, saj temeljijo na njegovi vsebini. Vanje so vključena vprašanja o večini kompetenc, vprašanja pa so prilagojena tistemu, ki jih izpolnjuje (denimo vprašalniki, ki so namenjeni samooceni, imajo vprašanja zapisana v 1. osebi ednine, vprašalniki, s katerimi zaposleni ocenjujejo druge, pa imajo vprašanja prirejena v obliki 3. osebe ednine). Vprašalnikom je dodana ocenjevalna lestvica od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da posameznik nima te veščine, 5 pa, da veščino popolnoma obvlada. Primer vprašalnika je dodan kot Priloga B.

### **5.4 Potek ocenjevanja**

Metoda 360 stopinj je bila za ocenjevanje zaposlenih določena že pred izoblikovanjem kataloga kompetenc, saj se je pokazala za najprimernejšo. Tako je ocenjevanje veliko bolj objektivno, kot če bi zaposlene ocenjeval en sam ocenjevalec (navadno je to strokovnjak za kadre ali neposredni nadrejeni). Vendar je bilo treba pred začetkom izvajanja ocenjevanja poskrbeti za to, da bo vsak zaposleni pridobil določeno število ocen, hkrati pa ne bi bilo dobro preobremeniti katerega koli zaposlenega z izpolnjevanjem prevelikega števila anket. Tako je direktor za kadre in varstvo pri delu, ki dobro pozna svoje sodelavce, vnaprej določil, kateri zaposleni bo ocenjeval kakega sodelavca/nadrejenega/podrejenega, ter tako zagotovil, da je vsak zaposleni dobil vsaj tri ocene od zaposlenih, ki ga dobro poznajo. Pri tem smo ohranili kriterij anonimnosti, saj nihče razen direktorja za kadre in varstvo pri delu ter naju ni vedel kdo ga je ocenjeval in kakšne ocene mu je podelil. Pri določanju ocenjevalcev se večji obremenitvi posameznih zaposlenih, ki so morali tako izpolniti večje število anket, ni bilo mogoče izogniti, saj je denimo generalni direktor neposredni nadrejeni številnim, ki opravljajo funkcijo vodij ali direktorjev posameznih področij. Generalni direktor je tako izpolnil 12 anket, vodja servisne mreže sedem, večina zaposlenih pa tri ankete. Ankete so zaposleni izpolnjevali v zadnjem tednu novembra in prvem tednu decembra med delovnim časom, z njihovimi rezultati pa jih je direktor za kadre in varstvo pri delu seznanil pri letnih

razgovorih, ki so potekali v decembru. Rezultate anket in mnenje, ki ga imajo o njihovem pomenu posamezni zaposleni v podjetju, bova predstavili v naslednjem poglavju.

## **5.5 Rezultati**

Z reševanjem vprašalnikov o kompetentnosti zaposlenih, ki so bili izvedeni po načelih metode 360 stopinj, se je posameznik torej ocenil sam (si podelil samooceno), poleg tega pa so ga ocenili tudi neimenovani sodelavci ter nadrejeni, tako da sva dobili vrnjenih 90 vprašalnikov. To pomeni, da je povprečno število vrnjenih anket na posameznika 3,46, oziroma natančneje, 18 zaposlenih so ocenili štirje zaposleni (vanje je všteta samoocena), pet zaposlenih so ocenili trije (prav tako je všteta samoocena, če je bila podana) ter tri zaposlene pa en sodelavec (dva od teh sta pridobila le oceno nadrejenega, eden pa le samooceno). Razlogi za različno število vrnjenih anket so številni, dva zaposlena sta denimo začasno službeno v tujini in tako nista mogla pridobiti vseh potrebnih ocen. Kljub temu da bi bilo lahko število vprašalnikov in posledično število ocen na posameznika bistveno višje, saj se zaposleni v podjetju dobro poznajo med seboj in zatorej ni razlogov, da ne bi mogli oceniti dela drug drugega, se morava zadovoljiti s prejetimi 90 vprašalniki in torej dobrimi tremi ocenami na posameznika v povprečju, saj zaposleni v podjetju neradi rešujejo kakršne koli ankete, poleg tega je bila tovrstna raziskava v podjetju izvedena prvič in so bili zato nekoliko skeptični glede ocenjevanja svojih sodelavcev. Prepričani sva, da bo število vprašalnikov v prihodnje višje, ocenjevanje pa posledično še bolj objektivno, saj je, kot bova predstavili v nadaljevanju, ocenjevanje na zaposlene in njihovo delo vsekakor vplivalo.

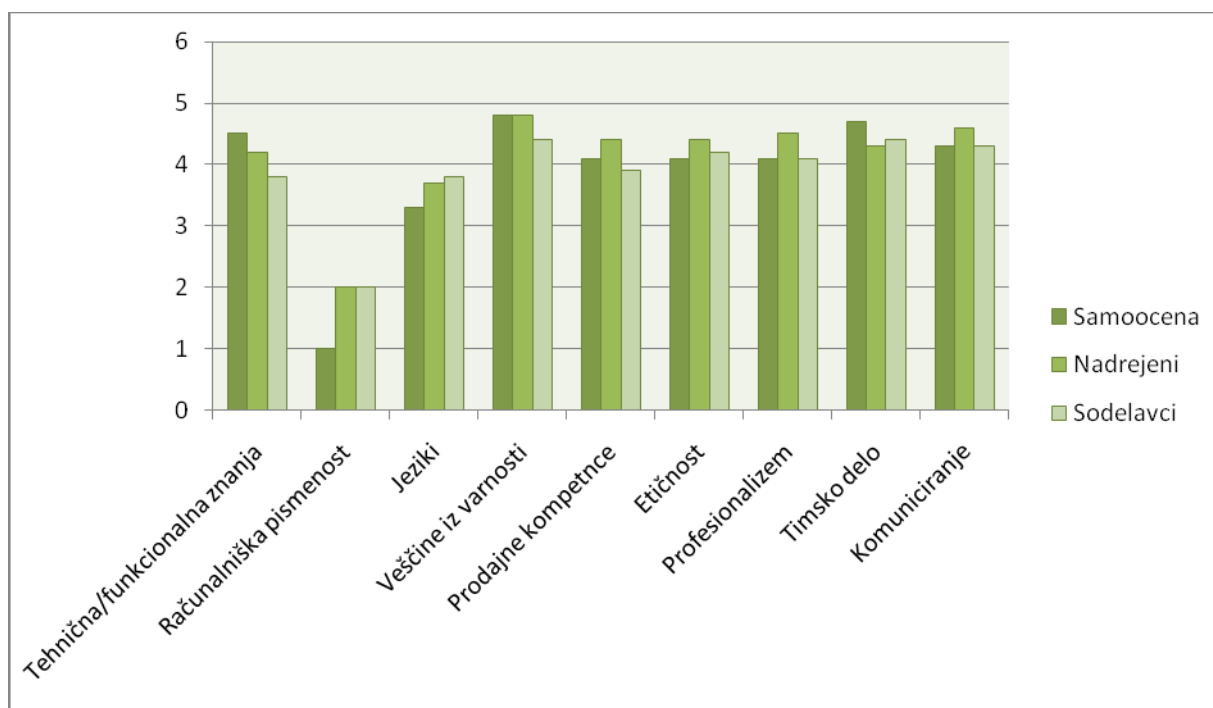
Za vsakega posameznika sva za potrebe analize in predstavitve rezultatov najprej v Excelu izdelali posebno tabelo ocenjevanja, kamor so bile vpisane vse ocene, ki jih je posameznik dobil z izvedbo metode 360 stopinj. Skladno z vpisi ocen se je za vsakega posameznika ob koncu izračunala tudi povprečna vrednost ocen po posameznih sklopih kompetenc (pod pojmom sklopi razumeva skupino kompetenc, ki jih lahko uvrstimo v enotno skupino, denimo kompetence, ki spadajo v sklop funkcionalnih znanj) ter povprečna ocena posameznega ocenjevalca. Primer tega dela Excelove tabele podajava v Tabeli 5.2. Za potrebo diplomske naloge pa sva kasneje dodali še kategorije povprečne skupne ocene, povprečne ocene posameznega ocenjevalca za vse sklope in povprečne ocene posameznih sklopov kompetenc glede na vse ocenjevalce. Te kategorije so nama bile v pomoč pri analizi rezultatov, ki jih bova predstavili v nadaljevanju poglavja.

**Tabela 5.2: Prikaz končnih povprečnih ocen po posameznih sklopih glede na posamezne ocenjevalce za enega od zaposlenih v podjetju X**

	Samoocena	Nadrejeni	Sodelavci
Tehnična/funkcionalna znanja	4,5	4,2	3,8
Računalniška pismenost	1,0	2,0	2,0
Jeziki	3,3	3,7	3,8
Veščine iz varnosti	4,8	4,8	4,4
Prodajne kompetence	4,1	4,4	3,9
Etičnost	4,1	4,4	4,2
Profesionalizem	4,1	4,5	4,1
Timsko delo	4,7	4,3	4,4
Komuniciranje	4,1	4,6	4,3

Skupaj s tabelo sva za vsakega posameznika podali tudi grafični prikaz povprečnih ocen, ki jih je posameznik dobil od različnih ocenjevalcev znotraj posameznega sklopa kompetenc. Tako je hitro razvidno, katere kompetence so najvišje in najnižje ocenjene, kdo je zaposlenemu pripisoval najvišje ocene in kdo najnižje, ali pri vseh sklopih kompetenc razmerje med ocenami različnih ocenjevalcev ostaja enako (se pravi, ali je samoocena vedno najvišja in podobno) in drugo. Ob zgoraj navedeni Tabeli 5.2 je bil tako rezultatom dodan Graf 5.1:

**Graf 5.1: Grafični prikaz rezultatov ocenjevanja za enega od zaposlenih v podjetju.**



Posameznike je direktor za kadre in varstvo pri delu z rezultati ocenjevanja kompetenc seznanil v času letnih razgovorov, ki jih je opravljal ob koncu leta 2010. Letni razgovori so

vsekakor dobra priložnost, da zaposlenemu predstaviš dodeljene ocene ter od njega dobiš povratno informacijo o tem, kaj sam meni o ocenah in zakaj so te drugačne od ocen, ki si jih je podelil sam. Hkrati se lahko ob tej priložnosti kadrovik in zaposleni domenita o nadaljnjih korakih, ki vodijo k popolni kompetenčnosti, se pravi o izobraževanju, usposabljanju ali morda le trudu, ki ga mora posameznik v prihodnost vložiti v posamezen spekter dela. Seveda noben od zaposlenih ni bil ocenjen le z najboljšimi ocenami, saj je nerealno, da bi nekdo do potankosti obvladoval vsa področja, ki se dotikajo njegovega dela. Ocene tako močno variirajo v razmerju s sklopom ocenjevanih kompetenc, pa tudi v razmerju z ocenjevalcem, ki je posameznika ocenjeval, kajti ponekod so si posamezniki sami podeljevali višje ocene, kakor menijo sodelavci in nadrejeni, da si jih zaslužijo, drugod so najvišje ocene nadrejenih ali sodelavcev. Ker je ocen preveč, da bi jih vse prikazali v diplomski nalogi, v nadaljevanju prilagava Tabela 5.3, v katero so uvrščeni posamezni rezultati ocen 23 posameznikov, ki so jih ocenjevali vsaj trije zaposleni (ocen tistih zaposlenih, ki so dobili manj kot tri ocene, nisva uvrstili v tabelo). Rezultati so urejeni tako, da je v prvem stolpcu zapisano delovno mesto ocenjevanega, kjer sva zaradi možnega hitrega sklepanja, čigave ocene so zapisane v tabeli, delovna mesta razporedili v tri skupine, in sicer serviserji (sem so uvrščeni serviserji in monterji), višji serviserji (vodje servisa in projektanti) ter zaposleni v pisarni (funkcije direktorja, računovodje, vodje nove opreme, vodje modernizacije, komercialista, poslovnega asistenta). Nato sledi povprečna ocena kompetenc, ki je bila posamezniku podeljena v ocenjevanju. V tretjem stolpiču sledijo ocena in navedba najnižje ocenjenega sklopa kompetenc, nato pa ocena ter navedba najvišje ocenjenega sklopa kompetenc. V zadnjih dveh stolpičih, petem in šestem, pa so navedeni tisti ocenjevalci, ki so posamezniku v povprečju podelili najvišjo oz. najnižjo oceno, pripisana pa je tudi povprečna ocena, ki so jo podelili ocenjevanemu. Pri pregledu ocen se je treba zavedati, da so bili opisi kompetenc v vprašalnikih, na katerih temeljijo ocene, prilagojeni delovnemu mestu ocenjevanega zaposlenega, torej nizke ocene kažejo, da zaposleni nima dovolj visoko razvitih kompetenc za opravljanje dela na delovnem mestu, za katero ima sklenjeno delovno razmerje.



Tabela 5.3: Različni izračuni ocen zaposlenih, pridobljeni na podlagi rezultatov vprašalnikov

	Delovno mesto*	Povprečna ocena	Najnižje ocenjeni sklop kompetenc in povprečna ocena v njem	Najvišje ocenjeni sklop kompetenc in povprečna ocena v njem	Povprečna ocena, ki jo je posamezniku podelila oseba, ki ga je ocenila najvišje	Povprečna ocena, ki jo je posamezniku podelila oseba, ki ga je ocenila najnižje
1.	S	3,62	2,28 Računalniška pismenost	4,41 Veščine iz varnosti	3,80 Samooocena	3,45 Nadrejeni
2.	S	4,14	3,61 Jeziki	4,46 Veščine iz varnosti	4,40 Samooocena	4,00 Nadrejeni
3.	S	3,95	1,67 Računalniška pismenost	4,64 Veščine iz varnosti	4,10 Nadrejeni	3,86 Samooocena
4.	S	3,79	1,56 Računalniška pismenost	4,60 Timsko delo	3,84 Nadrejeni	3,72 Samooocena
5.	S	3,65	2,94 Računalniška pismenost	4,59 Veščine iz varnosti	3,90 Sodelavci	3,37 Nadrejeni
6.	S	3,49	2,33 Jeziki	4,67 Veščine iz varnosti	3,59 Samooocena	3,34 Nadrejeni
7.	S	3,98	2,92 Računalniška pismenost	4,67 Prodajne kompetence	4,08 Nadrejeni	3,87 Sodelavci
8.	S	3,80	3,54 Komuniciranje	4,33 Prodajne kompetence	4,18 Sodelavci	3,27 Nadrejeni
9.	S	4,18	3,89 Računalniška pismenost	4,52 Timsko delo	4,36 Nadrejeni	3,97 Samooocena
10.	S	3,74	3,11 Računalniška pismenost	4,10 Timsko delo	4,06 Nadrejeni	3,53 Samooocena
11.	VS	4,07	3,44 Jeziki	4,46 Etičnost	4,31 Samooocena	3,94 Sodelavci

12.	VS	4,53	3,56 Jeziki	4,81 Veščine iz varnosti	4,78 Samooocena	4,12 Nadrejeni
13.	VS	3,78	3,00 Jeziki	4,73 Veščine iz varnosti	4,59 Samooocena	3,13 Sodelavci
14.	VS	4,08	3,21 Jeziki	4,58 Timsko delo	4,47 Sodelavci	3,53 Nadrejeni
15.	P	3,71	3,29 Vodstvene kompetence	4,21 Tehnična znanja	4,07 Sodelavci	3,41 Samooocena
16.	P	2,91	2,07 Analitično razmišljanje	3,72 Jeziki	3,40 Samooocena	2,43 Nadrejeni
17.	P	4,35	4,08 Veščine iz varnosti	4,50 Tehnična znanja	4,70 Samooocena	3,85 Nadrejeni
18.	P	4,10	3,93 Analitično razmišljanje	4,28 Računalniška pismenost	4,75 Sodelavci	3,26 Nadrejeni
19.	P	3,74	3,33 Jeziki	4,11 Računalniška pismenost	3,77 Samooocena in sodelavci	3,67 Nadrejeni
20.	P	4,03	3,60 Veščine iz varnosti	4,62 Etičnost	4,29 Nadrejeni	3,69 Samooocena
21.	P	4,11	3,68 Etičnost	4,61 Jeziki	4,44 Samooocena	3,75 Sodelavci
22.	P	4,02	3,78 Vodstvene kompetence	4,33 Računalniška pismenost	4,15 Sodelavci	3,89 Samooocena
23.	P	4,27	3,74 Prodajne kompetence	4,56 Računalniška pismenost	4,34 Sodelavci	4,19 Samooocena

\* Pri navedbi skupin delovnih mest okrajšave pomenijo: S = serviser ali monter; VS = vodilni kadri na področju servisa in projektanti; P = zaposleni v pisarni

Rezultate, ki sva jih strnjeno prikazali v Tabeli 5.3, bova analizirali na podlagi kategorij, ki sva jih ustvarili znotraj tabele. Predstavili bova torej podatke o skupni povprečni oceni, o najvišje in najnižje ocenjenih sklopih kompetenc ter podatke o ocenjevalcih, torej katera skupina zaposlenih je podeljevala najvišje in katera najnižje ocene.

### **Povprečne ocene**

Rezultati so, kot je razvidno iz Tabele 5.3, precej različni in daleč od popolnih (torej od povprečne ocene 5,0, kar bi pomenilo, da ima posameznik popolne vse tiste kompetence, ki jih potrebuje za dobro opravljanje dela na delovnem mestu, na katerem je zaposlen). Povprečne ocene kompetenc, ki so jih posamezniki dobili, se gibljejo od nizke 2,91 do precej visoke 4,53, povprečna ocena vseh zaposlenih pa je 3,91. Najbolj kompetentni za opravljanje svojega dela so po rezultatih ocenjevanja na podlagi metode 360 stopinj vodilni na področju servisa ter montaže in projektanti, saj je bila ta skupina v poprečju ocenjena z oceno 4,12, sledijo jim delavci v pisarni (s povprečno oceno 3,92), na repu lestvice pa so serviserji (in monterji, ki so, kot sva pripomnili ob razlagi Tabele 5.3, obravnavani pod tem imenom skupine), ki so si v povprečju prislužili oceno 3,83.

### **Najnižje in najvišje ocenjeni sklopi kompetenc**

Serviserjem je oceno kompetentnosti najbolj znižal sklop kompetenc, povezan z računalniško pismenostjo, saj so zaposleni za kar sedem od desetih serviserjev menili, da imajo med vsemi sklopi kompetenc najslabše razvite ravno tiste, ki so povezane z računalniško pismenostjo, kar pomeni, da serviserji in monterji ne poznajo dobro osnov računalništva (kako odpreti datoteko, kako shraniti dokument) in ne znajo dovolj hitro in učinkovito na internetu poiskati relevantnih informacij. Po drugi strani pa so serviserji zelo dobro seznanjeni z zahtevami glede varnosti, saj ima kar pet od desetih serviserjev najvišje ocene ravno pri sklopu večšine iz varnosti, sledi jim timsko delo (najbolje ocenjeno pri treh serviserjih) ter prodajne kompetence (najbolje ocenjene pri dveh serviserjih). Ocene so precej logične, saj serviserji večino časa delajo na terenu, torej imajo z računalniki manj stika, kot ga imajo denimo zaposleni v pisarni, računalniška znanja pa so temu primerno manj pomembna in jim serviserji ne pripisujejo velikega pomena. Po drugi strani pa je pri njihovem delu predvsem pomembna varnost, saj lahko delo z dvigali in tekočimi stopnicami, ki je bistvo njihovega

dela, ob nepravilnem ravnanju hitro pripelje do poškodb, zato je podatek o tem, da so serviserji najbolj kompetentni ravno na področju veščin iz varnosti, zelo dobrodošel.

Če je znotraj skupine serviserjev viden neki vzorec, saj imajo številni glede kompetentnosti enake slabosti in vrline, je vzorec težje videti pri drugih dveh skupinah zaposlenih. Vodilni kadri na področju servisa in projektanti sicer imajo skupno slabost – neznanje jezikov, saj so vsi štirje zaposleni, ki jih lahko uvrstimo v to skupino, imeli ravno tu najnižje ocene, ki so bile v povprečju 3,3, kar je daleč od njihove skupne povprečne ocene kompetentnosti, ki znaša že omenjenih 4,12. Nizka jezikovna kompetentnost utegne biti velik problem za vodje servisa, kadar morajo svoje delo predstavljati drugim podružnicam in sedežu podjetja v obliki poročil, analiz in podobno. Za odpravo tega problema je bil v podjetju v letošnjem letu uveden tečaj poslovne angleščine, ki bo gotovo dvignil jezikovno kompetentnost vodilnih serviserjev in projektantov. Najvišje ocene pa so zaposleni v tej skupini dobili na različnih področjih, in sicer od veščin iz varnosti do etičnosti in timskega dela, pri najrazvitejših sklopih kompetenc pa so v povprečju dosegli oceno 4,65.

Še precej večje variiranje glede najvišje in najnižje ocenjenih sklopov kompetenc je vidno pri zaposlenih, ki sva jih uvrstili v kategorijo pisarniških poklicev. To je nekako logično, saj so ti poklici med seboj zelo različni in morajo biti zato zaposleni, uvrščeni v skupino pisarniških poklicev, najbolj kompetentni na različnih področjih. A vendar je skrb vzbujujoče, da imajo ravno zaposleni v pisarnah veliko težav pri kompetencah analitičnega razmišljanja (dva zaposlena) in vodstvenih kompetencah (dva zaposlena), ki so nekako specifični zgolj za pisarniška delovna mesta, kjer sta odločanje in vodenje del delovnega vsakdana. Med slabostmi pisarniških delavcev naj omeniva še kompetentnost na področju varnosti, ki je bila najslabše ocenjena pri dveh zaposlenih v tej skupini. Najbolj kompetentni pa so zaposleni v pisarnah, v nasprotju s serviserji, na področju računalniške pismenosti, tehničnih znanj in jezika, kar je spet dokaj logično, saj je delo z računalnikom in pisanje v tujem jeziku specifično za večino delovnih mest, ki sva jih uvrstili med pisarniške poklice. Na najbolje ocenjenih področjih kompetentnosti so v povprečju dobili oceno 4,33, kar je sicer manj od vodilnih kadrov na področju servisa in projektantov, ki so pri najbolje ocenjenih sklopih kompetenc v povprečju dobili oceno 4,65, ter manj od serviserjev (povprečje 4,48).

## Najvišje in najnižje podeljene povprečne ocene

V naslednjem odstavku bova predstavili podatke o tem, od katerega ocenjevalca so zaposleni, ki sva jih uvrstili v posamezne skupine, v povprečju prejeli najvišje in najnižje ocene.

**Tabela 5.4: Kdo je posamezni skupini zaposlenih v povprečju podeljeval najvišje in kdo najnižje ocene**

	V povprečju podeljene najvišje ocene			V povprečju podeljene najnižje ocene		
	Samoocena	Ocena nadrejenega	Ocena sodelavcev	Samoocena	Ocena nadrejenega	Ocena sodelavcev
<b>S*</b>	3x	5x	2x	4x	5x	1x
<b>VS*</b>	3x	0x	1x	0x	2x	2x
<b>P*</b>	3x	1x	4x	4x	4x	1x
<b>Skupaj</b>	9x	6x	7x	8x	11x	4x

\* Pri navedbi skupin delovnih mest okrajšave pomenijo: S = serviserji in monterji; VS = vodilni kadri na področju servisa in projektanti; P = zaposleni v pisarni

Kot je razvidno iz Tabele 5.4, v kateri so nekoliko bolj sistematično urejeni podatki, ki so sicer že prikazani v zadnjih dveh stolpičih Tabele 5.3, so si največkrat najvišjo oceno zaposleni podelili kar sami, saj je samoocena kar pri devetih od analiziranih 23 zaposlenih v povprečju višja od ocene nadrejenih in sodelavcev. Ti rezultati se nama zdijo precej skrb vzbujajoči, kajti številni zaposleni so očitno prepričani, da svoje delo opravljajo zelo dobro, oziroma bolje, kot menijo sodelavci in nadrejeni, torej njihova samozavest pravzaprav ni utemeljena. Glede na število predstavnikov v obravnavanih skupinah se najvišje ocenjujejo zaposleni v skupini vodilnih kadrov na področju servisa in projektanti, kjer so samoocene kar treh od štirih zaposlenih višje od ocen preostalih ocenjevalcev. Hkrati so vodilni kadri na področju servisa in projektanti številne zaposlene ocenjevali kot nadrejeni (denimo kot vodja servisa si bil v ocenjevanju po metodi 360 stopinj naveden kot neposredni nadrejeni serviserjem), nadrejeni pa so tista skupina ocenjevalcev, ki je največkrat podala najnižje ocene. To pomeni, da del te skupine zaposlenih nekoliko povečuje svoje delo (posledično so samoocene višje od ocene drugih) in podcenjuje delo podrejenih (saj so njihove ocene za druge najnižje). Kot sva že omenili, so bili pri ocenjevanju kompetentnosti zaposlenih, če sklepamo po podeljenih ocenah, najbolj kritični nadrejeni. Ti so namreč v skoraj polovici primerov (pri 11 od 23 zaposlenih) podelili najnižje ocene, najradodarnější pa so bili

sodelavci, ki so zgolj štirim zaposlenim podelili najnižje ocene; drugod so njihove ocene v povprečju višje od ocene nadrejenih in samoocene.

Zdi se, da so si ocene nadrejenih in samoocene pogosto najbolj diametralne, se pravi, da so posameznike, ki so imeli med ocenami najvišjo samooceno, najslabše ocenili nadrejeni, najbolje pa so nadrejeni ocenili tiste, ki so zelo samokritični in je višina njihove samoocene med vsemi ocenami posledično najnižja. Takih primerov je kar 12.

### **Analiza izvedbe ocenjevanja in objektivnosti rezultatov ter pomen ocenjevanja**

S pripravo kompetenčnega modela sva skupaj z direktorjem za kadre in varnost pri delu upali, da bo celotna raziskava pustila na zaposlenih neki pečat. Ni dovolj, da sva pridobili statistične podatke, na podlagi katerih sva lahko analizirali ocene posameznih sklopov kompetentnosti, zanimalo naju je, ali sva ocenjevanje izvedli na pravi način, uporabili tiste kompetence, ki so za posamezna delovna mesta resnično pomembne, in s tem nekako vplivali na delovanje in razumevanje zaposlenih v podjetju X. Zato sva ob koncu ocenjevanja, ko se je vsa stvar že nekoliko polegla, intervjuvali direktorja za kadre in varstvo pri delu. Predstavil nama je izsledke, do katerih je prišel med letnimi razgovori ter s finančnimi podatki, hkrati pa sva na kratko intervjuvali tudi dva serviserja in vodjo servisa. Vse štiri intervjuvance sva povprašali o njihovih osebnih izkušnjah z ocenjevanjem, direktorja za kadre in varstvo pri delu ter vodjo servisa pa tudi o vplivu, ki ga je ocenjevanje imelo na zaposlene na njunem področju. Zbrane odgovore v strnjeni obliki podajava v Tabeli 5.5 in Tabeli 5.6.

Tabela 5.5: Izsledki o osebnih izkušnjah štirih zaposlenih z ocenjevanjem kompetentnosti v podjetju X

	Direktor za kadre in varstvo pri delu	Vodja servisa in montaže	Serviser	Serviser
1. Ali ste pred anketo o kompetentnosti že slišali za ta pojem?	Da.	Da.	Ne.	Ne.
2. Se vam zdi pomembno, da se podjetje ukvarja z razvojem vaših kompetenc?	Da.	Da.	Da.	Da, zadnje čase da; odkar so prišli novi kadri, je vse bolj usmerjeno.
3. Je bila po vašem mnenju raziskava o kompetencah potrebna?	Da.	Da.	Da.	Da. Z naše strani je potrebno znanje, seveda je dobrodošla.
4. Je bila anketa razumljiva, jasna?	Da in ne, odvisno od izobrazbe. Za administracijo je bila razumljiva, za terenske delavce ne, saj so jo razumeli bolj kot ocenjevanje in ne kot povratno informacijo. Hkrati so se ustrašili dolžine in niso prebrali uvoda.	Da.	Da.	Da.
5. Ste seznanjeni z rezultati ankete o svoji kompetentnosti?	Da.	Da.	Da.	Da.
6. So vas rezultati presenetili?	Ne. Mogoče je bila kakšna kompetenca ocenjena previsoko ali pa sem sam tako zelo samokritičen.	Ne, so realne, objektivne.	Ne, so bile pričakovane.	Ne.

<b>7. Menite, da bi si na splošno, pri večini kompetenc, zaslužili boljšo oceno?</b>	Ne, sam sem si v večini podeljeval nižje ocene.	Ne, so bile kar realne.	Ne.	Določene ocene so bile pod pričakovanji, predvsem ocene vodje.
<b>8. Kaj menite, da je bil razlog, da so vam sodelavci dodelili drugačne ocene, kot sami menite, da si jih zaslužite?</b>	Pričakoval sem več kritičnosti s strani vodij.	Ocene so kar takšne, kakor sem pričakoval.	Zaradi medsebojnega odnosa. Sodelavci so dali boljše ocene.	Ker sem realen in povem, kar se mi zdi res, in to zagovarjam. Sodelavci so me mogoče previsoko ocenili, vodstvo pa na določenih delih pod pričakovanji.
<b>9. Je seznanitev z ocenami na vas kako vplivala? Kako?</b>	Malo je vplivala, denimo, popravil sem komunikacijo, sploh pisno, ki je pri meni šepala. Slabše so bile tudi prodajne kompetence, a ker jih ne rabim in me ne zanimajo, se z njimi ne bom ukvarjal.	Ne.	Ne.	Ne.
<b>10. Menite, da ste zaradi seznanjenja z ocenami svoje kompetentnosti bolj motivirani k izboljšanju kompetenc, izobraževanju in usposabljanju?</b>	Pri nekaterih stvareh ja, popravil sem pisno komunikacijo.	Da.	Enako sem vedno motiviran.	Z negativno oceno sem težko dodatno motiviran, ko mi krila porežejo.
<b>11. Menite, da je ocenjevanje kompetentnosti prineslo objektivne rezultate oz. ocene?</b>	/	Da.	Da.	To rešujemo bolj hitro, ne jemljemo preveč osebno takih vprašalnikov. Določene stvari pa so kredibilne.
<b>12. Bi kaj spremenili?</b>	/	Ne.	Ne.	Vodstvo.



13. So kompetence, ki so zapisane v katalogu kompetenc, resnično tiste, ki jih posameznik na vašem delovnem mestu potrebuje za kvalitetno opravljanje delovnega mesta? Katere bi ovrgli in katere dodali?	/	Da, so prave.	Da, ne bi nič dodal ali ovrigel.	/
---	---	---------------	----------------------------------	---

Tabela 5.6: Izsledki vodje za kadre in varstvo pri delu in vodje serviserjev in monterjev o ocenjevanju kompetenc na splošno

	Vodja za kadre in varstvo pri delu	Vodja serviserjev in monterjev
1. Ali se vam je zdela anketa o kompetencah koristna? V kakšnem pogledu?	Da, za zaposlene je dobro, da vedo, kje so, saj so nekateri preveč samozavestni. Hkrati smo pri kompetencah razvili izobraževanje.	Da.
2. So bile po vašem mnenju zajete vse potrebne kompetence?	Da, a bom drugo leto uvedel nekaj sprememb. Za tehnične delavce več strokovnih in manj mehkih kompetenc, za administracijo vse v redu.	Da.
3. Ste seznanjeni z rezultati ankete sodelavcev, zaposlenih na vašem področju?	Da.	Da.
4. So vas rezultati presenetili?	Da in ne. Mogoče malo previsoke ocene, a v splošnem prave, ker se pozna, da zaposleni že dolgo delajo skupaj in se poznajo. Pričakoval pa sem več kritičnosti s strani vodij.	Ne.
5. So rezultati presenetili zaposlene?	Da in ne.	Ni bilo nobenega slabega odziva.

<p><b>6. Kako so odreagirali na spoznanje, da nimajo vseh potrebnih kompetenc?</b></p>	<p>Odvisno od starosti. Starejši, tisti, ki so tik pred upokojitvijo, se ne sekirajo, medtem ko so bili nekateri kar malo razočarani, spet dobro ocenjeni pa so rekli, da so vedeli, da bo tako.</p>	<p>Ni bilo slabega odziva.</p>
<p><b>7. Kakšni pa so po vašem mnenju rezultati? Dobri, slabi, realni, nerealni ...</b></p>	<p>Po mojem mnenju malo nerealni, in sicer zaradi strahu so ocene previsoke. Če bi jih spustili za eno oceno, bi bili pa realni. Je pa seveda odvisno od ocenjevalcev, koliko časa so si vzeli za anketo.</p>	<p>Realni.</p>
<p><b>8. So po vašem mnenju ti rezultati objektivni?</b></p>	<p>Objektivni so bili. Ocena, ki jo dajem jaz, je subjektivna, kar se tiče drugih, pa bi znižal ocene vodij. Ocene sodelavcev in samoocene so bile podobne.</p>	<p>Da.</p>
<p><b>9. Kakšne ukrepe ste vpeljali, ko ste izvedeli za 'pomanjkanje' kompetentnosti svojih zaposlenih?</b></p>	<p>Čas izvajanja anket tik pred letnimi razgovori in pred sprejemom načrta izobraževanja je odličen. Uvedli smo že 2 ukrepa, in sicer pri tehničnih delavcih delavnico komunikacijskih veščin (4 x 4 ure, zunanje izobraževanje) in tehnično izobraževanje, ki je bilo zelo dobro sprejeto. Med administracijo pa so v letnih razgovorih povedali želje in veliko smo jih poslali na izobraževanja, vendar bolj individualno. Smo pa vložili veliko več denarja v izobraževanje kot prejšnja leta (npr. letos 3800 € do maja, lani 3000 € v celem letu).</p>	<p>Več izobraževanja, tehnična usposabljanja so bila dobra, se mi zdi, da se je tukaj kar nekaj spremenilo. Želimo pa si še več prakse, manj teorije. Tiste kompetence, ki so pomembne z moje strani, niso bile problematične.</p>
<p><b>10. Katere kompetence bi opredelili kot kritične,</b></p>	<p>Terenski delavci: komunikacija in prodaja.</p>	<p>Prodaja, vendar je odvisno od</p>

<b>ki naj bi jih zaposleni imeli, vendar jih nimajo?</b>	Administracija: slaba analitičnost in jezik (za izboljšavo znanja jezikov so uvedli tečaje).	serviserja. Timsko delo je dobro, komuniciranje tudi.
<b>11. Menite, da je seznanitev s pogledom sodelavcev na kompetentnost posameznikov na njih pustila kakšno posledico? So bolj motivirani, bolj željni učenja, si želijo postati bolj kompetentni?</b>	Vidno je, da so željni učenja in delitve znanje, česar prej nismo opazili, mogoče je to zato, ker smo jim posvetili neko pozornost. Tudi finančni rezultati pri tehničnih delavcih so izjemni, še nikoli tako visoki. Posredno lahko sklepamo, da je to delno posledica vprašalnikov. Pri administraciji sprememb ni oz. so navzdol.	Ne, razen kar se tiče tehničnega znanja, tega si zdaj želijo še več.
<b>12. Ali rezultati v podjetju (na vašem oddelku/področju) kažejo na kakšne posledice izvajanja ocenjevanja kompetentnosti zaposlenih? Kakšne?</b>	Težko je reči, kaj je razlog za spremembe, saj smo imeli kompetence, letne razgovore, nagrajevanje, izobraževanje.	Bi pokazali, če bi bile posledice na plači.
<b>13. Si želite, da bi podobna ocenjevanja še kdaj izpeljali?</b>	Da, redno jih bomo izvajali v novembru oziroma decembru, pred letnimi razgovori.	Da.
<b>14. Bi ocenjevanje kako spremenili?</b>	Da, posamezne spremembe bodo uvedene, saj smo letos prvič izvedli tako ocenjevanje.	Ne, je zajeto, kar je potrebno.
<b>15. Ali poznate kakšno slovensko podjetje, ki uporablja raziskave o kompetencah?</b>	Da.	Da.

Kot je razvidno iz Tabel 5.5 in 5.6, je ukvarjanje s kompetencami v podjetju zaželeno, saj so prav vsi intervjuvanci potrdili, da je tovrstna oblika skrbi za zaposlene potrebna, koristna in si jo želijo prakticirati tudi v prihodnosti. Seveda so potrebne določene spremembe in izboljšave, kar je poudaril predvsem direktor za kadre in varstvo pri delu, ki spremembe želi uvesti predvsem pri t. i. terenskih delavcih, kakor poimenuje serviserje, monterje in vodje servisa; želi povečati njihove potrebne tehnične kompetence in zmanjševati mehke kompetence. Za večjo objektivnost je po njegovem mnenju potrebna tudi boljša ozaveščenost delavcev o namenu reševanja vprašalnikov, saj so ti uporabnejši kot povratna informacija o posameznikovi kompetentnosti in ne toliko kot orodje ocenjevanja, saj denimo sankcij ob nizki kompetentnosti ni. Takšna napaka se ne bi zgodila, če bi delavci prebrali uvod v vprašalnik in si za njegovo reševanje vzeli potreben čas in razmislek. V prihodnje bo direktor za kadre in varstvo pri delu obseg vprašalnikov nekoliko zmanjšal in tudi tako skušal omiliti odpor do njihovega reševanja.

Z rezultati ocenjevanja kompetentnosti so bili seznanjeni vsi intervjuvanci, nad njimi pa niso bili pretirano presenečeni, saj so jih označili s pridevniki, kot so pričakovani, objektivni, realni. Nekoliko bolj kritičen je bil direktor za kadre in varstvo pri delu, kar je logično, saj je imel vpogled v vse ocene. Tako meni, da so delavci morda podeljevali nekoliko previsoke ocene, večjo kritičnost je pričakoval predvsem pri vodjih in po njegovem bi zares objektivne ocene dobili, če bi vsem zaposlenim spustili končne ocene za eno oceno. Tudi oba serviserja, ki sta bila najina sogovornika pri intervjuju, sta prepričana, da so ju sodelavci morda nekoliko previsoko ocenili, eden od njiju pa je bil, nasprotno od direktorja za kadre in varstvo pri delu, nekoliko razočaran nad ocenami, ki mu jih dalo vodstvo.

Z intervjuji z zaposlenimi sva želeli predvsem preveriti, ali so bili vprašalniki pravilno zastavljeni in ali so na zaposlene kako vplivali. Zastavljenost se je pokazala kot precej dobra, saj so intervjuvanci menili, da so tovrstna ocenjevanja zaposlenih potrebna, vprašalniki pa so bili po njihovem mnenju razumljivi, jasni in so vsebovali resnično potrebne kompetence. Neko spremembo kataloga kompetenc oziroma kompetenc, na podlagi katerih so bili zaposleni ocenjevani, je predlagal zgolj direktor za kadre in varstvo pri delu, vendar meniva, da so zagotovo tudi drugi zaposleni opazili kakšno pomanjkljivost, a so nanjo najbrž pozabili, saj je od ocenjevanja preteklo že precej časa, hiter vpogled v vprašalnike, ki sva jim ga

omogočili med intervjujem, pa jim bržkone ni obudil spomina. Zato v prihodnje predlagava, da direktor za kadre in varstvo pri delu zaposlene ob seznanjenju z rezultati ocenjevanja kompetenc v okviru letnih razgovorov vpraša tudi po morebitnih spremembah v vprašalnikih in seznamu kompetenc, da bi tega lahko tako dodatno izpopolnili. Prav tako predlagava, da celotni sezname kompetenc za vsa delovna mesta visijo na vidnem mestu v enem od skupnih prostorov zaposlenih, saj bodo le tako imeli stalen vpogled v zahtevane kompetence in se bodo lahko spomnili na morebitne pomanjkljivosti.

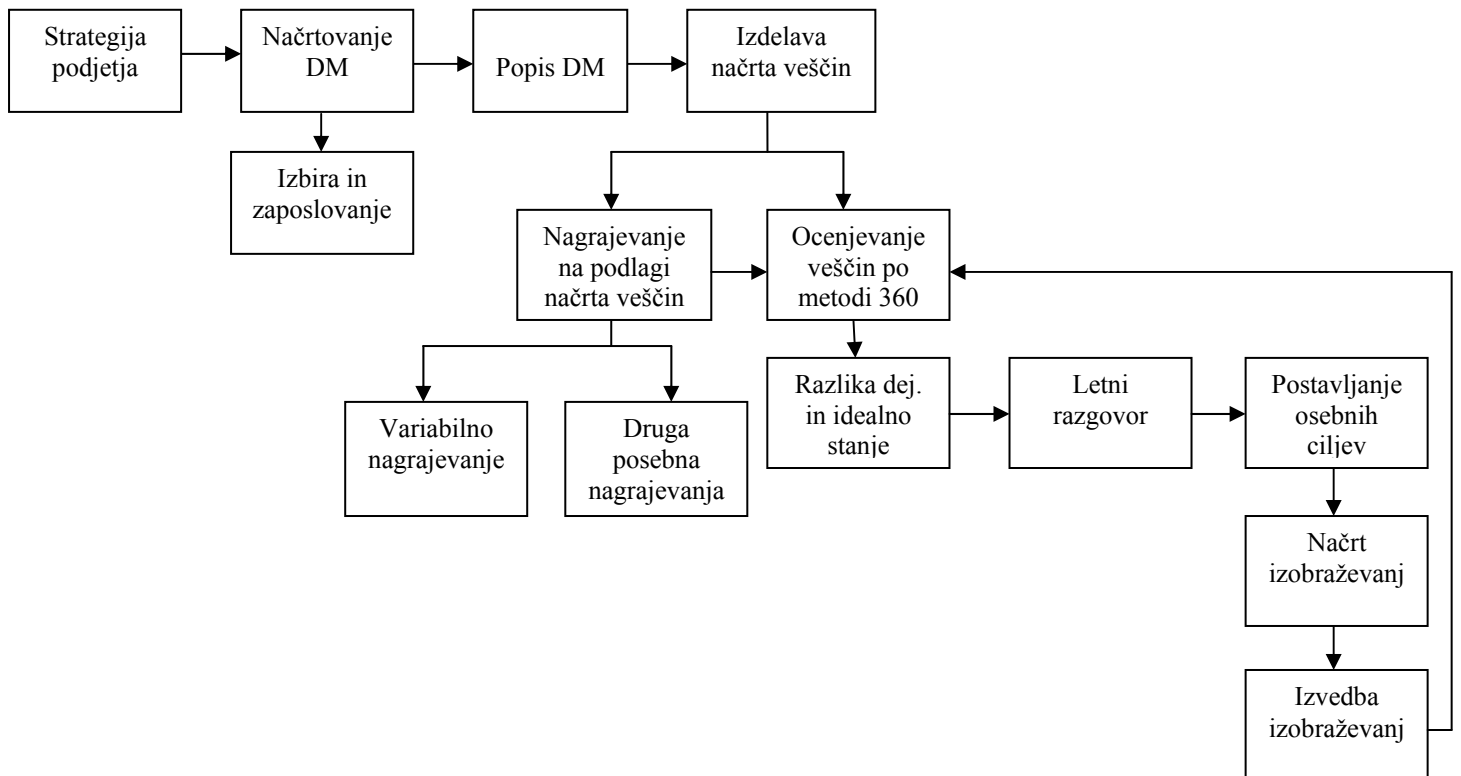
Po intervjujih sva bili nekoliko razočarani nad mnenjem sogovornikov o vplivu ocenjevanja kompetenc, saj so kar trije menili, da seznanjenost z rezultati ocenjevanja, torej ocenami sodelavcev, nadrejenih in njih samih, nanje ni vplivala, kljub temu pa sta dva izmed njih priznala, da sta nekoliko bolj motivirana predvsem pri izobraževanju in usposabljanju. Eden od sogovornikov je celo dejal, da ga negativna kritika težko motivira, saj mu tako rekoč prereže krila. A vendar sva iz nadaljnjih odgovorov lahko razbrali, da je ocenjevanje vendarle pustilo vtis, kar je najbolj potrdil direktor za kadre in varstvo pri delu. Ta je omenil, da so finančni rezultati pri tehničnih delavcih, kljub slabemu gospodarskemu stanju v državi, tako visoki kot še nikoli. Omenil je tudi, da so zaposleni veliko bolj motivirani k pridobivanju in delitvi novega znanja, kar je potrdil tudi vodja servisa ter eden od serviserjev. Vsi menijo, da so bila izobraževanja, ki so bila v letošnjem letu že izvedena, odlična in so velik korak naprej. Ta izobraževanja so bila po besedah kadrovika izbrana na podlagi rezultatov vprašalnikov in so se dotikala tistih področij, ki so se pokazala za bolj problematična. Tako so se terenski delavci dodatno izobraževali v komunikaciji (ta je potrebna pri neposrednem stiku s strankami, ki ga imajo vsi terenski delavci, in pri prodaji) ter v posameznih tehničnih znanjih, zaposleni v pisarni pa so imeli bolj individualna izobraževanja, uveden je bil denimo tečaj poslovne angleščine. Izobraževanju so v letošnjem letu namenili precej več sredstev kot v preteklosti, tako so npr. do maja v ta namen že porabili 3800 evrov, lani v vsem letu 3000 evrov, prejšnja leta pa še veliko manj. Z izobraževanjem so zaposleni zadovoljni, vendar si želijo pridobiti predvsem praktična in ne toliko teoretična znanja, saj je, kot je v intervjuju omenil eden od serviserjev, zanje vaja tako pomembna, kot je trening teka pri nogometaših. Spremembe so tako vidne na pomembnih področjih, kot so želja po učenju, ter pri finančnih rezultatih. Težko je reči, da so te spremembe posledica seznanjenja z rezultati ocenjevanja kompetentnosti, saj so vmes potekali tudi letni razgovori, nagrajevanja in druge stvari, a vendar so kompetence postale temelj vseh omenjenih področij, tako da sva lahko prepričani,

da so v podjetju pomenile neko spremembo in svežino. Kako bi lahko njihov pomen oziroma vpliv povečali, je težko predvideti. Vsekakor sta potrebna čas in utečenost, da tak projekt postane resnično pomemben, njegovega pomena pa se morajo zavedati vsi zaposleni, če si podjetje želi izboljševati kompetentnost delavcev. Ena od možnosti je tudi neposredno nagrajevanje na podlagi rezultatov vprašalnikov o kompetentnosti, kar podpira tudi vodja servisa. Prepričan je, da bi tovrstna ocenjevanja hitro pridobila vpliv, če bi se posledice poznale pri plači. Vsekakor se strinja, da bi ocenjevanje kompetentnosti tako postalo pomembnejše, a vprašanje je, ali si tako ne bi podeljevali še višjih ocen in ali bi bile ocene, ki se tako podeljevali, objektivne, saj bi v ozadju vsi vedeli, da slabe ocene pomenijo nižjo nagrado. Pri nagrajevanju je tako treba najti pravi način in razmerje, ki bo ohranilo objektivnost reševanja vprašalnikov, hkrati pa imelo posledice v obliki nagrajevanja. Za večji pomen ocenjevanja kompetenc lahko podjetje vpelje še številne dejavnosti, ki bi temeljile na katalogu kompetenc. Nekatere med njimi že imajo in uporabljajo letos, druge še lahko vpeljejo. Nekaj predlogov podajava tudi v naslednjem podpoglavju.

## **5.6 Predlagana uporaba kataloga**

Že v različnih poglavjih, ki sva jih opisali v diplomski nalogi, ter predvsem v poglavju, ki govori o pomenu modela kompetenc za organizacijo, sva prikazali velik pomen in uporabnost kataloga kompetenc za organizacijo, ki ima tak katalog izoblikovan. Še posebno velik pomen ima lahko model kompetenc za majhno organizacijo, ki morda nima zaposlenega posebnega strokovnjaka za kadre in delo kadrovika tako opravljajo različni akterji. Z modelom kompetenc, do katerega imajo dostop vsi zaposleni, pa se te funkcije nekoliko povežejo, in če ne drugega, lahko vsaj temeljijo na isti podlagi. V podjetju X sicer imajo delovno mesto strokovnjaka za kadre in varstvo pri delu, vendar je, kot so ugotovili v podjetju X in v številnih majhnih organizacijah pa tudi velikih korporacijah, tudi v tem primeru zelo dobro imeti oblikovan model kompetenc, na podlagi katerega lahko temeljijo številne kadrovske funkcije, ki jih kadrovik opravlja. Tega se zaveda tudi direktor za kadre in varstvo pri delu, ki je kadrovske funkcije v podjetju X in njeno povezavo z modelom kompetenc prikazal s Sliko 5.2:

**Slika 5.2: Proces kadrovske funkcije v malem podjetju**



Vir: Drašček (2011a); Drašček (2011b).

Kot je iz slike razvidno, je načrt, ki ga v podjetju X od januarja 2011 že izvajajo, da kadrovska strategija v velikem delu temelji na modelu kompetenc oziroma načrtu veščin, kakor ga poimenuje direktor za kadre in varstvo pri delu.

Uporabnost kataloga za podjetje X, kakor jo vidiva sami, bova nekoliko podrobneje razložili, hkrati pa dodali tudi nekaj drugih možnih načinov uporabe, ki v Sliki 1 niso prikazani.

### **Oblikovanje delovnih mest**

Pri oblikovanju delovnih mest in sistemizaciji je treba natančno opredeliti, katere naloge mora posameznik izvajati na nekem delovnem mestu. Za izvajanje posameznih nalog je treba imeti tudi določene kompetence, zato morata biti model kompetenc in opis posameznega delovnega mesta vsaj deloma podobna. Za podjetje X je tako primerno, da preveri konsistentnost zahtevanih kompetenc, znanj in sposobnosti, ki so za posamezno delovno mesto zahtevani v modelu kompetenc in v aktu o sistemizaciji. Model kompetenc je lahko podlaga za dopolnjevanje akta o sistemizaciji.

## **Zaposlovanje**

Zaposlovanje novih ljudi je za delo kadrovika vedno težavno, saj nikdar ne ve natančno, katere sposobnosti so nujno potrebne za kvalitetno opravljanje dela na delovnem mestu, za katero se kandidat na selekcijskem postopku poteguje, saj jih težko določi že posameznik, ki že dela na mestu, kjer se iščejo novi sodelavci. Tak položaj olajša vnaprej pripravljen katalog kompetenc. V njem so namreč natančno opredeljene kompetence in potrebna stopnja njihove razvitosti; tako kadrovik ve, kaj mora kandidat znati in katere sposobnosti in osebne kvalitete mora imeti, da bi lahko dobro opravljal delo. Tudi v podjetju X, kjer občasno zaposlujejo nove kadre, je katalog kompetenc pri tem koristen, prav tako pa ga lahko uporabijo tudi pri prezaposlovanju, torej, kadar želijo iz svojih vrst postaviti koga na položaj vodje in podobno.

## **Razvoj in izobraževanje**

V literaturi je katalog kompetenc zelo pogosto povezan z razvojem in izobraževanjem. Na podlagi ocene kompetentnosti posameznika, ko iščemo razlike med dejansko in idealno kompetentnostjo, namreč lahko oblikujemo načrt izobraževanja in usposabljanja ter razvoja za vsakega posameznika posebej. Podobno načrtujejo tudi v podjetju X, kjer so s prvim ocenjevanjem, ki je temeljilo na metodi 360 stopinj, že pridobili podatke o kompetentnosti in nekompetentnosti posameznikov ter na tej podlagi izoblikovali načrt izobraževanja in razvoja za vsakega posameznika. Izobraževanje bo potekalo na področjih, kjer posamezniku primanjkuje kompetenc, znanja in sposobnosti.

## **Ocenjevanje**

Kot je očitno iz empiričnega dela o podjetju X, ki sva ga predstavili v diplomski nalogi, je eden od možnih načinov uporabe kataloga kompetenc tudi ocenjevanje delavcev. Kadrovik namreč mora vedeti, ali posameznik pri delu nazaduje, ohranja isto stopnjo ali napreduje. Mora vedeti, ali je slab, povprečen ali dober delavec. Na podlagi kataloga kompetenc, iz katerega je primerno izoblikovati posebne vprašalnike oziroma ankete, lahko ugotovimo, kako kompetenten je posameznik. Ko ankete izvajamo nekaj let zapored, pa lahko natančno opazujemo tudi trend napredka oziroma regresije kompetentnosti posameznika.



## **Letni razgovori**

Poznavanje kompetentnosti posameznika je dobra podlaga pri pripravi kadrovika na letne razgovore z zaposlenimi. Iz njih namreč kadrovik izve, kje je posameznik dober in kje je nujno, da se dodatno izobrazí, usposobi ali morda le bolj potruði. Med pogovorom lahko kadrovik od zaposlenega dobi razlago za slabo ali dobro oceno posameznih kompetenc ter skupaj z zaposlenim naredi načrt za prihodnost glede izobraževanja, razvoja, napredovanja in podobno. Tudi v podjetju X so z letnimi razgovori zaokrožili ocenjevanje kompetenc; med pogovori so pridobili razlage zaposlenih o ocenah, hkrati pa jih je direktor za kadre in varstvo pri delu seznanil s povprečnimi ocenami, ki jih je posameznik dobil od drugih, za zaposlenega anonimnih ocenjevalcev. Seznanitev z ocenami je nekatere zaposlene, kot sva prikazali v poglavju o rezultatih, postavilo na realna tla, spet druge pa je pozitivno presenetila in jih dodatno motivirala h kvalitetnemu delu. Letni razgovori so tako tudi v povezavi s kompetencami zelo dobro orodje kadrovika; predlagava, da jih podjetje X še naprej povezuje s kompetentnostjo.

## **Nagrajevanje**

Nagrajevanje lahko temelji na različnih podlagah in ena izmed njih so tudi kompetence. Bolj ko je nekdo kompetenten za opravljanje dela, za katero je zaposlen v neki organizaciji, bolj si zasluži biti nagrajen. Čim večjo motivacijo pokaže za izboljšanje svojega znanja, sposobnosti, vedenja in drugega, tem bliže je nagradi. Nagrajevanje lahko, kot je praksa v podjetju X, temelji na vnaprej izbranih kompetencah, ki so neko obdobje pod posebnim drobnogledom. Vse zaposlene ocenjujejo v korelaciji z istimi kompetencami, seveda pa so za vsako delovno mesto kompetence prilagojene, sicer bi bilo nagrajevanje nepravilno. Te kompetence so v podjetju X opredeljene v katalogu kompetenc; tako zagotovijo, da pri nagrajevanju ne zahtevajo česa, kar v podjetju sploh ni pomembno, hkrati pa se s tem povečuje kompetentnost zaposlenih na tistih področjih, ki so pomembna za organizacijo in so posledično navedena v katalogu kompetenc. Smiselno pa je, in to predlagava tudi podjetju X, da se izbrane kompetence menjajo, da torej nagrajevanje v različnih obdobjih sloni na različnih kompetencah. Tako bodo zagotovili, da bodo imeli možnost priti do nagrade vsi zaposleni, hkrati pa jih bodo spodbujali k dodatnemu usposabljanju, izobraževanju in trudu na različnih področjih.

## **Oblikovanje strategije MČV**

Strategija, poslanstvo, vizija, cilji, vrednote in kultura organizacije morajo biti povezane z zaposlenimi v organizaciji. Kompetence lahko močno pomagajo pri oblikovanju strategije MČV, saj opredelijo, kaj potrebujejo zaposleni, kaj je zaželeno, da imajo, in posredno tudi, kam morajo priti, če posameznih kompetenc nimajo dovolj ali sploh nimajo razvitih. Poslanstvo, vizija in cilji MČV – vse se lahko navezuje na katalog kompetenc in njegovo čim boljšo implementacijo v organizacijo in njene zaposlene. Kompetence hkrati opredeljujejo tudi, kakšne so vrednote in kultura organizacije. Ko kadrovik oblikuje strategijo MČV, se tako lahko nasloni na katalog kompetenc, v katerem so jasno zapisane osnovne smernice zaposlenih; tako lahko tudi podjetje X v prihodnosti svojo strategijo naveže na katalog kompetenc in ga tako še bolj implementira v organizacijo.

## SKLEP

Izdelava kataloga kompetenc za podjetje X je bil dolgotrajen in zahteven postopek. Čeprav se o kompetencah veliko govori in piše že kar nekaj desetletij, se v slovenski praksi ne pojavljajo pogosto. Za izdelavo kataloga kompetenc je potrebno temeljito poznavanje celotne organizacije, njenega poslovanja in seveda ljudi, ki so zaposleni v njej. Ni dovolj le groba ocena kompetenc, ki naj bi jih zaposleni imeli, ampak se je treba poglobiti v vsako delovno mesto posebej. Veliko časa, finančnih sredstev in truda je treba vložiti v izdelavo kvalitetnega kataloga kompetenc, poleg tega je treba kompetence tudi implementirati in ne zgolj zapisati na papir. Toda implementacija kataloga kompetenc lahko naleti na odpor zaposlenih, saj vsakršna novost in poseg v delovno okolje zaposlenih povzroči spremembe, ki za zaposlene pogosto pomenijo le še dodatno obremenitev. Strokovnjak za kadre je oseba, ki skrbi za ljudi, njihovo usposabljanje in izobraževanje ter vseskozi spremlja njihov razvoj in zaposlene poskuša motivirati in jim pomagati pri doseganju kar najboljših rezultatov. Naloga kadrovika je tudi, da zaposlene pripravi na spremembe, jim predstavi prednosti, ki jih bo prinesla sprememba, v našem primeru implementacija kataloga kompetenc. Sodelovanje zaposlenih pri snovanju kataloga kompetenc je ključnega pomena, zato je sva tudi sami ves čas priprave kataloga sodelovali z zaposlenimi v podjetju X, predvsem z direktorjem za kadre in varstvo pri delu, ter tako prišli do kataloga in rezultatov, ki sva jih predstavili v diplomski nalogi.

Ob izdelavi kataloga kompetenc in nato z njegovo implementacijo sva dobili odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Katalog kompetenc se je pokazal za uporabnega pri vseh delovnih nalogah v podjetju. Učinkovit sistem, ki je izboljšal sistemizacijo delovnih mest in opredelil kompetence za vsa področja dela, je ne le pripomogel k učinkovitejšemu pregledu potrebnih veščin, znanj in vedenj za posamezno delovno mesto, ampak je, upoštevajoč delovne naloge, tudi zapolnil vrzeli in do potankosti opredelil delovne naloge za posamezno delovno mesto. To dejstvo je pripomoglo k opredelitvi kompetenc za vsa delovna mesta posebej. Tako vsak zaposleni ve, kaj so njegove naloge in katere kompetence potrebuje, da jih uspešno opravlja.

Uporaba modela kompetenc na vseh področjih je že in bo še podjetju X zagotovila izboljššan, kakovostnejši sistem, ki omogoča povezovanje želenih rezultatov z uresničevanjem poslovnih strategij na temelju sprememb vedenja zaposlenih. S spremembami v vedenju sodelavcev so z

novim načinom opisovanja delovnih mest, ob letnih pogovorih in analizi doseženih kompetenc, vzpostavljena jasnejša merila delovne uspešnosti, objektivnejše in predvsem pravičnejše nagrajevanje, kakovosten razvoj kadrov in načrtovanje kariere. Izdelava kataloga kompetenc je bila usmerjena v doseganje strategije, poslanstva, začrtane vizije in upoštevanja vrednot podjetja X. Uvedba modela kompetenc bo v podjetje prinesla tudi trajen razvoj kakovosti zaposlenih, kar je tudi glavni namen celotnega projekta. Izdelani katalog kompetenc je dolgoročna in trajnostna naložba, ki bo pomagala podjetju izkoristiti potencial, ki ga ima v zaposlenih.

Med sestavo kataloga kompetenc sva ugotovili, katere kompetence so potrebne za uspešno opravljanje delovnih nalog. Naslednji korak je bil ugotavljanje kompetentnosti zaposlenih z metodo 360 stopinj, s katero sva dobili celovito sliko o dejanskih veščinah vsakega posameznika in tudi izhodišče za njegov razvoj. Z oceno nadrejenega, sodelavca in samooceno sva prišli do relativno objektivnih rezultatov, ki so bili izhodiščna točka za letne razgovore z zaposlenimi. Metoda 360 stopinj se je v kombinaciji s katalogom kompetenc pokazala za ustrezno metodo za ugotavljanje primernosti posameznika za neko delovno mesto in potrebo po dodatnem izobraževanju in usposabljanju. Samo s katalogom kompetenc bi kadrovik težko ugotovil, katerih kompetenc posamezniki nimajo. Zaposleni pa so z rezultati, pridobljenimi z metodo 360 stopinj, spoznali, kako njihove kompetence vidijo nadrejeni in sodelavci. Povratna informacija o izsledkih je pomenila velik preskok v vedenju zaposlenih, saj so bili z njo postavljeni na realna tla in pred dejstvo, da nimajo vseh ustreznih kompetenc, kar jih ovira pri opravljanju nalog. Pojavilo se je vprašanje, kaj lahko naredimo, da bodo zaposleni lahko pridobili vse potrebne kompetence. Naloga kadrovika je bila vzpostaviti ustrezen sistem izobraževanja, ki bo zaposlenim dal vsa potrebna znanja, s katerimi bodo zapolnili manjkajoče vrzeli.

Katalog kompetenc se je izkazal kot velika pomoč pri delu kadrovskega menedžerja na različnih področjih: oblikovanje delovnih mest, zaposlovanje, razvoj in izobraževanje, ocenjevanje, letni razgovori in nagrajevanje ter drugod. Njegova uporaba ne le olajša delo kadrovskega menedžerja, temveč predstavlja smernice pri upravljanju človeških virov v organizaciji. Katalog kompetenc je ključ do razvoja zaposlenih, kar sva ugotovili tudi sami. Leto dni sva snovali katalog kompetenc, zbirali podatke iz knjig, strokovnih revij in člankov. S pomočjo strokovnjaka za kadre v podjetju X sva katalog kompetenc tudi implementirali in

po letu dni so že vidni prvi rezultati. Izboljšana sistema nagrajevanja in izobraževanja sta pripeljala do večjega zadovoljstva zaposlenih in posledično tudi do večje poslovne uspešnosti celotne organizacije.

Kot bodoči kadrovnici se zavedava, da je zadovoljstvo zaposlenih in njihov nenehni razvoj ključnega pomena za vsako uspešno organizacijo. Zavedava se, da sva s posegom v izbrano podjetje povzročili pomemben napredek v vedenju zaposlenih, prav tako pa sva tudi sami napredovali, saj sva teoretično znanje o kompetencah in upravljanju človeških virov prevedli v prakso in s tem pridobili pomembne izkušnje. Toda zasnovan in implementiran katalog kompetenc še ne pomeni, da je naloga kadrovika končana. Prav nasprotno. Izdelani katalog kompetenc je treba vseskozi dopolnjevati in izboljševati glede na nove poslovne izzive, s katerimi se bo srečevala organizacija. V globalnem in hitro spreminjajočem se svetu status quo ne pomeni uspeha, temveč korak nazaj. Treba je spremljati vse novosti in se nanje nenehno prilagajati. Pomembno pa je, da na spremembe pripravimo tudi zaposlene, kar je po navadi naloga kadrovika. Zaposlenim je treba zagotoviti sistem, v katerem bodo lahko izrazili svoje kompetence, veščine, znanja in vedenja, ter znotraj tega sistema tudi zagotoviti, da bodo manjkajoče vrzeli lahko zapolnili z izobraževanjem in usposabljanjem. Odgovorno upravljanje človeških virov je zahtevna naloga kadrovskih menedžerjev, toda z ustreznimi pristopi, med katere sodi tudi izdelava kataloga kompetenc, je upravljanje zaposlenih večinoma razbremenjeno. Čeprav je izdelan katalog kompetenc šele prvi korak k izboljšanju strategije MČV, so z njegovo implementacijo načrtane jasne smernice za nadaljnji razvoj. Zaposleni in njihove kompetence so ključ do uspeha in prepričani sva, da se bodo v praksi v prihodnje še bolj uporabljale in implementirale.

## LITERATURA

1. AJPES. 2011. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/prs/podjetjeSRG.asp?s=1&e=194875> (3. junij 2011).
2. Armstrong, Michael. 1991. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 4<sup>th</sup> edition. London: Kogan Page.
3. Barrett, Gerald V. in Robert L. Depinet. 1991. A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist* 46 (10): 1012–1024.
4. Beaver, Graham in Kate Hutchings. 2005. Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. *Education + training* 47 (8-9): 592–604.
5. Boxall, Peter in John Purcell. 2003. *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
6. Boyatzis, Richard E. 2008. Competencies in the 21 century. *Journal od Management Development* 27 (1): 5–12.
7. --- 2009. Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development* 28 (9): 821–838.
8. Bramming, Pia in Henrik Holt Larsen. 2000. Making sence of the drive for competence. V *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*, ur. Chris Brewster in Henrik Holt Larsen, 66-88. Oxford, Malden: Blackwell.
9. Brečko, Daniela. 2009. Iskanje potencialov s 360-stopinjsko povratno informacijo. *Strokovna revija za ravnanje ljudi pri delu* 7 (31): 16–23.
10. Brophy, Monica in Tony Kiely. 2002. Competencies: a new sector. *Journal of European Industrial Training* 26 (2-4): 165–176.

11. Canada Revenue Agency. 2008. *Competency Catalogue: Revised September 2008*. Dostopno prek: <http://www.cra-arc.gc.ca/crrs/cmptncy/2008/ctlg08-eng.pdf> (10. junij 2011).
12. Catro Management Services. 2008. Model kompetenc v praksi. *Poslovna dinamika* 2 (8): 36.
13. Cheetham, Graham in Geoff Chivers. 1996. Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training* 20 (5): 20–30.
14. Dabić, Marina, Marta Ortiz-De-Urbina-Criado in Ana M.-Romero Martínez. 2011. Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. *International Journal of Manpower* 32 (1): 14–33.
15. Dave, Hanna. 2010. Organizational Development and Human Resource Management: Knowing Our Place for the First Time? *OD Practitioner* 42 (4): 12–16.
16. Drašček, Matej. 2011a. Ko majhni postanejo veliki. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 7 (31): 69–72.
17. --- 2011b. Ko majhni postanejo veliki. *Podjetnik* 20 (1): 44–46.
18. --- 2011c. Intervju z avtoricama. Ljubljana, 2. junij.
19. Drejer, Anders. 2002. *Strategic Management and Core Competencies: theory and application*. Westport: Quorum Books.
20. Dubois, D. David in William J. Rothwell. 2004. *Competency-Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing.
21. Fisher, Martin. 1996. *Performance appraisals*. London: Kogan Page
22. Fowler, J. Floyd Jr. in Thomas W. Mangione. 1990. *Standardized Survey Interviewing*. Newbury Park; London; New Delhi: SAGE Publications.

23. Gorišek, Karmen. 2005. Določitev in razvoj kompetenc na podlagi zahtev standardov za sisteme vodenja. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 75–102. Ljubljana: GV Izobraževanje.
24. Green, Paul. 1999. *Building robust competencies*. San Francisco: Jossey-Bass.
25. Green, Tess, Claire Dickerson in Eddie Blass. 2010. Using competences and competence tools in workforce development. *British Journal of Nursing* 19 (20): 1293–1298.
26. Gronau, Norbert in Mathias Uslar. 2004. *Creating Skill Catalogues for Competency Management Systems with KMDL*. IRMA International Conference. Dostopno prek: <http://www.irma-international.org/proceeding-paper/creating-skill-catalogs-competency-management/32356/> (10. junij 2011).
27. Harney, Brian in Tony Dundon. 2006. Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal* 16 (1): 48–73.
28. Hayton, James C. 2003. Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management* 42 (4): 375.
29. Heffernan, M. Margaret in Patric C. Flood. 2000. An Exploration of the Relationships between the Adoption of Managerial Competencies, Organisational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organizations. *Journal of European Industrial Training* 24 (2/3/4): 128–136.
30. Jaouen, Annabelle in Nathalie Tessier. 2009. HRM strategies and very small firm development: French cases studies. *International Council for Small Business (ICSB). World Conference Proceedings 2009*.
31. Kessler, Ian. Remuneration Systems. V *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*, ur. Stephen Bach in Keith Sisson, 264–286. Malden: Blackwell.
32. Kock, Henrik in Per-Erik Ellström. 2011. Formal and integrated strategies for competence development in SMEs. *Journal of European Industrial Training* 35 (1): 71–88.



33. Le Deist, François. 2009. Compétence: conceptual approach and practice in France. *Journal of European Industrial Training* 33 (8-9): 718–735.
34. Liff, Sonia. 2000. Manpower or Human Resource Planning – What's in a Name? V *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*, ur. Stephen Bach in Keith Sisson, 93–110. Malden: Blackwell.
35. Lindgren, Rikard, Ola Henfridsson in Ulrike Schultze. Design Principles for Competence Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study. *MIS Quarterly* 28 (3): 435–472.
36. Lindsay, R. Philip in Roger Stuart. 1997. Reconstructing Competence. *Journal of European Industrial Training* 21 (9): 326–332.
37. Lucia, Anntoinette D. in Richard Lepsinger. 1999. *The art and Science of Competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
38. Majcen, Milena. 2009a. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV založba.
39. --- 2009b. Kompetence v funkciji razvoja kadrov. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 7 (27): 18–23.
40. Markowitsch, Jörg in Claudia Plaimauer. 2009. Descriptors for competence: towards an international standard classification for skills and competences. *Journal of European Industrial Training* 33 (8-9): 817–837.
41. McClelland, David C. Introduction. V *Competence at work: models for superior performance*, Spencer, Lyle M. in Signe M. Spencer. New York: Wiley.
42. McEvoy, M. Glenn, James C. Hayton, Alan P. Warnick, Troy V. Mumford, Steven H. Hanks in Mary Jo Blahna. 2005. A Competency-Based Model for Developing Human Resource Professionals. *Journal of Management Education* (29): 383–402.

43. Mills, John, Ken Platts, Mike Bourne in Huw Richards. 2002. *Strategy and performance: Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.
44. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. 2009. *Kako ugotovim, ali je moje podjetje mikro, malo ali srednje veliko podjetje*. Dostopno prek: [http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/razpisi/tehnologija/URED\\_BA\\_-\\_dolocanje\\_velikosti.pdf](http://www.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/razpisi/tehnologija/URED_BA_-_dolocanje_velikosti.pdf) (28. maj 2011).
45. --- 2010. *Rezultati javnega razpisa za razvoj kompetenčnih centrov v obdobju 2010–2013*. Dostopno prek: <http://www.mvzt.gov.si/nc/si/splosno/cns/novica/article//6804/> (18. maj 2011).
46. Muratbekova-Touron, Maral. 2009. Why a multinational company introduces a company-based leadership model: a two theory approach. *The international Journal Of Human Resource Management* 20 (3): 606–632.
47. Norris, Niegel. 1994. The trouble with competence. *Cambridge Journal of Education* 21 (3): 331–356.
48. OECD. 2005. *The definition and selection of key competencies: executive summary*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf> (28. april 2011).
49. *Otis Worldwide*. Dostopno prek: <http://www.otisworldwide.com/> (februar 2011).
50. Penn David W., William Ang'wa, R. Forster, G. Heydon in Susan J. Richardson. 1998. Learning in smaller organisations. *The learning organization* 5 (3): 128–137.
51. Prahalad, C.K. in Gary Hamel. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* (maj–junij).
52. --- 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard business school press.
53. Richbell, Suzanne, László Szerb in Zsuzsanna Vitai. 2010. HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations* 32 (3): 262–280.
54. Roberts, Gareth. 2004. *Recruitment and Selection: A Competency Approach*. London: Camp Road.

55. Schmelter, Ralf, René Mauer, Christiane, Börsch in Malte Brettel. 2010. Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: evidence from German SMEs. *Human Resource Management* 49 (4): 715–741.
56. Sedej, Mateja. 2009. Kompetence zaposlenih in kompetenčni poklicni profili. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 7 (31): 10–15.
57. Sein, Maung K., Ola Henfridsson, Sandeep Purao, Matti Rossi in Rikard Lindgren. 2011. Action Design Research. *MIS Quarterly* 35 (1): 73–56.
58. Semolič, Brane. 2009. *Inovativni poslovni modeli za podporo proizvodnih podjetij 21. stoletja*. INOVA Consulting. Dostopno prek: [http://api.ning.com/files/Wh9inXDJerfLv-v9AetEPmBwRWlouZA2bTZletLgAt0WyM7ebNQxUkQdAviWKsg4XENb6dISIRNzE E5gYdHUzc0F7jXz6jw/NGM\\_Semolic\\_09\\_V3.pdf](http://api.ning.com/files/Wh9inXDJerfLv-v9AetEPmBwRWlouZA2bTZletLgAt0WyM7ebNQxUkQdAviWKsg4XENb6dISIRNzE E5gYdHUzc0F7jXz6jw/NGM_Semolic_09_V3.pdf) (30. maj 2011).
59. Singh, Manjari in Neharika Vohr. 2005. Strategic Human Resource Management in Small Enterprises. *Journal of Entrepreneurship* 14 (57): 54–70.
60. --- 2009. Level of Formalisation of Human Resource Management in Small and Medium Enterprises in India. *The Journal of Entrepreneurship* 18 (1): 95–116.
61. Soderquist, Klas Eric, Alexandros Papalexandris, George Ioannou in Gregory Prastacos. 2010. From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review* 39 (3): 325–436.
62. Spencer, Lyle M. in Signe M. Spencer. 1993. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
63. Statistični urad Republike Slovenije. 2010. *Podjetja, Slovenija, 2009 – končni podatki*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3580](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3580) (22. maj 2011).
64. Tanova, Cem. 2003. Firm size and recruitment: staffing practices in small and large organisations in north Cyprus. *Career Development International* 8 (2): 107–114.
65. 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.

66. Wickramasinghe, Vathsala in Nimali De Zoyza. 2009. An assessment of managerial competency needs: empirical evidence from a Sri Lankan telecommunication service provider. *The International Journal of Human Resource Management* 20 (12): 2547–2567.
67. Wiesner, Retha in Jim McDonald. 2001. Bleak house or bright prospect? Human resource management in Australian SMEs. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 39 (31): 31–53.
68. Winterton, Jonathan, Françoise Melamare – Le Deist in Emma Stringfellow. 2006. *Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype*. Luksemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
69. Winterton, Jonathan. 2009. Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator? *Journal of European Industrial Training* 33 (8-9): 681–700.
70. Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 4th ed. SAGE Publications.
71. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3)*. Ur. l. RS 65/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200965&stevilka=3036> (28. maj 2011).

## PRILOGI

### *Priloga A: Katalog veščin za delovno mesto generalnega direktorja*

#### 1 TEHNIČNE VEŠČINE

<b>Tehnična in funkcionalna znanja</b>		
Delovne naloge izvaja brez večjih problemov.	DA	NE
Ima ustrezno formalno izobrazbo.	DA	NE
Pozna standarde kakovosti in delo opravlja v skladu z njimi.	DA	NE
S svojo opremo ravna učinkovito (ne izgublja, kvari, napačno uporablja).	DA	NE
Je strokovnjak ali ekspert na svojem področju.	DA	NE
Sposoben je oceniti kvaliteto svojega dela.	DA	NE
Ima finančna in računovodska znanja.	DA	NE
Ima marketinška in strateška znanja.	DA	NE
Ima pravna in kadrovska znanja.	DA	NE
Pozna osnovne postopke montaže in servisiranja dvigal.	DA	NE
Ima osnovno znanje elektrotehnikе.	DA	NE
Pozna značilnosti prodajnih izdelkov (GeN2 itd.) in storitev.	DA	NE
<b>Računalniška pismenost</b>		
Zna uporabljati osnovne in napredne funkcije v programu Word.	DA	NE
Zna uporabljati osnovne in napredne funkcije v programu Excel.	DA	NE
Zna uporabljati osnovne in napredne funkcije v programu PowerPoint.	DA	NE
Zna uporabljati računalniška orodja za hitrejše in učinkovitejše delo.	DA	NE
Zna uporabljati računalniška orodja za povečanje interaktivnosti.	DA	NE
<b>Jeziki</b>		
Pozna terminologijo, povezano z njegovim delovnim področjem.	DA	NE
Zna uporabljati angleški jezik na višjem nivoju (sporazumevanje in pisanje).	DA	NE
Zna v tujem jeziku predstaviti poslovne rezultate in vsa potrebna poročila.	DA	NE
Zna v tujem jeziku prodajati in se pogajati s strankami.	DA	NE
<b>Veščine iz varnosti</b>		
Pozna postopke varnega dela.	DA	NE
Svoje delo je sposoben opravljati na varen način.	DA	NE
Pozna osnovni postopek vstopa/izstopa iz kabine dvigala in v jamo.	DA	NE
Pozna postopek LOTO.	DA	NE
Zna varno opravljati s premostnicami.	DA	NE
Zna prepoznati glavne nevarnosti na delu (Haz Scan).	DA	NE
Pozna postopek FPA in posamezne dele kontrole FPA.	DA	NE

Svoje delo opravlja v skladu s predpisi o varnosti in zdravju pri delu.	DA	NE
Varstvo pri delu sprejema kot pomembno vrednoto dela.	DA	NE
Ima osnovno znanje prve pomoči.	DA	NE
Sposoben je dati prvo pomoč.	DA	NE
Sposoben je dati preprosta in jedrnata navodila za varnost pri delu.	DA	NE
V svoje odločitve vključuje vrednoto varstva pri delu.	DA	NE

## 2 ČLOVEŠKE VEŠČINE

<b>Prodajne kompetence</b>		
Je ambasador podjetja X.	DA	NE
Sposoben je vzpostaviti prvi stik s stranko in ji predstaviti ponudbo.	DA	NE
Posluša in dobro razume želje in potrebe kupcev ter se jim zna prilagoditi.	DA	NE
Je tržno učinkovit, saj je prepričljiv in iznajdljiv.	DA	NE
Sodelavcem posreduje skrbi in zadeve strank.	DA	NE
Pri poslovnih odločitvah zna upoštevati želje in potrebe kupcev ter zahteve podjetja.	DA	NE
Zna urejati nesoglasja, preden ta postanejo velika (tožbe, pravna pot).	DA	NE
Zna ravnati s števili, kolikor je to potrebno pri prodaji.	DA	NE
<b>Etičnost</b>		
Vede se etično.	DA	NE
Je osebni zgled drugim.	DA	NE
Upošteva etičnost v vseh vidikih svojega dela.	DA	NE
Aktivno ubeseduje pričakovanja glede etičnosti vedenja.	DA	NE
Drži obljube in je zaupanja vredna oseba.	DA	NE
Vidno podpira program Ombudsman/DIALOG.	DA	NE
Redno prebira informacije na tabli, ki je namenjena programu Ombudsman, in se trudi popraviti, kar moti druge.	DA	NE
Redno izpolnjuje etične module.	DA	NE
Kljub pritiskom vodstva, kupcev itd. ne popusti in se drži etičnega vedenja.	DA	NE
Kadar vidi oz. opazi neetično vedenje, ukrepa.	DA	NE
Je vzor etičnega vedenja v podjetju.	DA	NE
<b>Vodstvene kompetence</b>		
Sposoben se je odločati pravilno in pravočasno tako v vsakdanjih kot v nevsakdanjih (stresnih) razmerah.	DA	NE
Razume posledice svojih odločitev za podjetje in zaposlene, in kadar je potrebno, sprejema tudi nepopularne odločitve.	DA	NE
Pri delu s sodelavci se počuti sproščenejši, zna prisluhniti njihovim potrebam in željam.	DA	NE
S sodelavci ravna spoštljivo in pošteno ter zna vzpostaviti pozitivno delovno okolje.	DA	NE
Interese svojih zaposlenih in podjetja postavlja pred svoje interese.	DA	NE
Ima vizijo za razvoj kariere svojih sodelavcev in je sposoben odkriti njihove talente.	DA	NE

Sposoben je opredeliti vloge, naloge, pristojnosti in odgovornost zaposlenih.	DA	NE
Sposoben je reševati probleme in iskati konsenz.	DA	NE
Sposoben je konstruktivne kritike.	DA	NE
Sposoben je vodenja projektov.	DA	NE
Pozna konkurenco, dobavitelje, kupce.	DA	NE
Zna mobilizirati in motivirati sodelavce, da dobro opravijo svoje delo.	DA	NE
Zna pohvaliti sodelavce za uspešno in dobro opravljeno delo.	DA	NE
Sposoben je uvajati spremembe v podjetje X.	DA	NE
Načrtuje spremembe za dolgoročno rast organizacije.	DA	NE
S komuniciranjem in spodbujanjem vključuje ljudi in zmanjšuje odpor do sprememb.	DA	NE
<b>Profesionalizem</b>		
Na delo prihaja točno.	DA	NE
Ima organizirano delovno okolje.	DA	NE
Do vseh deležnikov (kupcev, sodelavcev, dobaviteljev idr.) se vede profesionalno.	DA	NE
Zna ločiti prioriteto delo od preostalega.	DA	NE
Prevzema pobudo in odgovornost za doseganje ciljev glede na standard odličnosti.	DA	NE
Ne popušča pri delu, temveč mu je predan in je odziven.	DA	NE
Je vsestranski, fleksibilen in samostojen.	DA	NE
Sposoben je dobre koncentracije, je discipliniran in racionalno uporablja energijo, material in čas.	DA	NE
Je precizen in občutljiv za napake.	DA	NE
Obvladuje svoja čustva in vedenje v izjemno stresnih razmerah.	DA	NE
Objektivno zna oceniti svoje prednosti in slabosti.	DA	NE
Iz napak se uči in jih ne ponavlja.	DA	NE
Sposoben je hitrega učenja, znanja pa išče samoiniciativno in redno, tako da ostaja na tekočem z znanjem v svoji stroki.	DA	NE
Sposoben je poiskati različne informacije pri reševanju nekega problema.	DA	NE
Zanima se za lasten razvoj in načrtuje svojo življenjsko pot.	DA	NE
Sposoben je coachinga (ustreznega ocenjevanja kvalitet in razvojnih potreb sodelavcev).	DA	NE
Je samozavesten in prepričljiv ter vzbuja zaupanje.	DA	NE
Ustvarja kredibilnost, sodelavci mu priznavajo avtoriteto.	DA	NE
Je optimističen.	DA	NE
Je brez predsodkov in nepristransko dopušča različnost ter sprejema enakovrednost vsakega posameznika.	DA	NE
<b>Timsko delo</b>		
Sodeluje in pomaga pri skupnih projektih.	DA	NE
Čuti se člana tima in je sposoben navezovanja neformalnih odnosov s člani tima.	DA	NE
Pomaga in spodbuja druge člane tima ter je iskreno vesel, kadar kdo doseže uspeh.	DA	NE
Aktivno pomaga na novo zaposlenim pri uvajanju na delovno mesto.	DA	NE
Aktivno deli svoje izkušnje in znanje z drugimi zaposlenimi.	DA	NE
Spoštuje individualnost zaposlenih in skuša izkoristiti različne poglede na delo.	DA	NE

O problemih znotraj tima se skuša pogovoriti in jih rešiti.	DA	NE
Je sposoben odločanja, presoje in prevzemanja odgovornosti za skupinske odločitve.	DA	NE
Je čustveno inteligenten in sposoben empatije.	DA	NE
<b>Komuniciranje</b>		
Komunicira razumljivo in jasno ter je sposoben učinkovite ustne in pisne komunikacije.	DA	NE
Komunicira energično in prepričljivo ter pri tem uporablja logične argumente.	DA	NE
Ima in uporablja mrežo kontaktov.		
Razume neverbalno komunikacijo.	DA	NE
Daje povratne informacije.	DA	NE
Poroča pravilno in pravočasno.	DA	NE
Zna javno nastopati.	DA	NE
Je dober poslušalec in razume ideje drugih.	DA	NE
Predano posluša in je pripravljen spremeniti svoje mišljenje glede na argumente sogovornika.	DA	NE

### 3 KONCEPTUALNE VEŠČINE

<b>Kreativnost in ciljna usmerjenost</b>		
Aktivno sodeluje pri predlogih za izboljšave poslovanja/izdelkov/delovnih procesov ipd.	DA	NE
Predlaga nove, sveže ideje, kadar standardni postopek oz. izdelek ni dovolj dober.	DA	NE
Sposoben je abstraktnega razmišljanja.	DA	NE
Pripravljen je sprejeti nove izzive.	DA	NE
<b>Strateško in analitično razmišljanje</b>		
Razume širše ekonomsko in konkurenčno okolje.	DA	NE
Sposoben je sistematičnega zbiranja in selektivnega razvrščanja podatkov in informacij.	DA	NE
Ves čas ocenjuje možnosti, predvideva in se pripravlja na težave.	DA	NE
Prepozna in skuša odpraviti potencialne težave pri izpolnjevanju načrta.	DA	NE
Sposoben je analiziranja lastnega dela in dela drugih.	DA	NE
Sposoben je kritičnega razmišljanja in presojanja.	DA	NE



## ***Priloga B: Vprašalnik za ocenjevanje generalnega direktorja (ocena podrejenih)***

Spoštovani,

v podjetju smo se odločili, da bomo v letošnjem letu začeli novo obliko ocenjevanja zaposlenih, t. i. metodo 360 stopinj. Po tej metodi zaposlenih ne bodo več ocenjevali zgolj njihovi nadrejeni, marveč bo ocena sestavljena iz štirih enakovrednih delov: ocene nadrejenega, ocene sodelavca, ocene podrejenega in samoocene zaposlenega. V ta namen vas prosimo, da izpolnite spodnji vprašalnik. Zagotavljamo vam, da bomo s podatki iz vprašalnikov ravnali tajno, torej drugi zaposleni, ki jih boste ocenjevali, ne bodo videli ocen, ki ste jih podeljevali. Zato vas prosimo, da vprašalnik izpolnite resno, saj bomo le tako prišli do pravih podatkov, ki nam bodo v nadaljevanju pomagali na številnih področjih, kot so letni razgovori in izobraževanje. Z rezultati vprašalnika boste seznanjeni v letnih razgovorih, ki bodo v podjetju potekali decembra. Za vašo odkritost in čas se vam že vnaprej zahvaljujemo.

Vprašalnik je zastavljen tako, da smo različne veščine (sposobnosti), ki so značilne za določeno delovno mesto, razvrstili v skupine tehničnih veščin, človeških veščin in konceptualnih veščin. Ob vsaki veščini je t. i. ocenjevalna lestvica. Prosim vas, da pri vsaki veščini obkrožite ustrezno oceno (1–5), ki velja za posameznika, ki ga ocenjujete. **Pri tem ocena 1 pomeni, da posameznik nima te veščine, 5 pa, da ima posameznik to veščino v popolnosti. Pri vsaki trditvi obkrožite zgolj eno oceno!**

Ocenjevalec:

Ocenjevani:

Delovno mesto ocenjevanega: GENERALNI DIREKTOR

## 1. TEHNIČNE VEŠČINE

<b>Tehnična in funkcionalna znanja</b>					
Delovne naloge izvajajo brez večjih problemov.	1	2	3	4	5
Ima ustrezno formalno izobrazbo.	1	2	3	4	5
Pozna standarde kakovosti in delo opravlja v skladu z njimi.	1	2	3	4	5
S svojo opremo ravna učinkovito (ne izgublja, kvari, napačno uporablja).	1	2	3	4	5
Je strokovnjak ali ekspert na svojem področju.	1	2	3	4	5
Sposoben je oceniti kvaliteto svojega dela.	1	2	3	4	5
Ima finančna znanja.	1	2	3	4	5
Ima računovodska znanja.	1	2	3	4	5
Ima marketinška znanja.	1	2	3	4	5
Ima strateška znanja.	1	2	3	4	5
Ima pravna znanja.	1	2	3	4	5
Ima kadrovska znanja.	1	2	3	4	5
Pozna osnovne postopke montaže in servisiranja dvigal.	1	2	3	4	5
Ima osnovno znanje elektrotehnike.	1	2	3	4	5
Pozna značilnosti prodajnih izdelkov (GeN2 itd.) in storitev.	1	2	3	4	5
<b>Računalniška pismenost</b>					
Zna uporabljati napredne funkcije v programu Word.	1	2	3	4	5
Zna uporabljati napredne funkcije v programu Excel.	1	2	3	4	5
Zna uporabljati napredne funkcije v programu PowerPoint.	1	2	3	4	5
Zna uporabljati računalniška orodja za hitrejše in učinkovitejše delo.	1	2	3	4	5
Zna uporabljati elektronsko pošto.	1	2	3	4	5
Zna na internetu poiskati relevantne informacije.	1	2	3	4	5
<b>Jeziki</b>					
Pozna terminologijo, povezano z njegovim delovnim področjem.	1	2	3	4	5
Zna uporabljati angleški jezik na višjem nivoju (sporazumevanje in pisanje).	1	2	3	4	5
Zna v tujem jeziku predstaviti poslovne rezultate in vsa potrebna poročila.	1	2	3	4	5
Zna v tujem jeziku prodajati in se pogajati s strankami.	1	2	3	4	5
<b>Veščine iz varnosti</b>					
Pozna postopke varnega dela.	1	2	3	4	5
Svoje delo je sposoben opravljati na varen način.	1	2	3	4	5
Pozna osnovni postopek vstopa/izstopa iz kabine dvigala in v jamo.	1	2	3	4	5
Pozna postopek LOTO.	1	2	3	4	5
Zna varno ravnati s premostnicami.	1	2	3	4	5
Zna prepoznati glavne nevarnosti na delu (Haz Scan).	1	2	3	4	5
Pozna postopek FPA in posamezne dele kontrole FPA.	1	2	3	4	5
Svoje delo opravlja v skladu s predpisi o varnosti in zdravju pri delu.	1	2	3	4	5

Varstvo pri delu sprejema kot pomembno vrednoto dela.	1	2	3	4	5
Ima osnovno znanje prve pomoči.	1	2	3	4	5
Sposoben je dati prvo pomoč.	1	2	3	4	5
Sposoben je preprosto in jedrnato dati navodila za varnost pri delu.	1	2	3	4	5
V svoje odločitve vključuje vrednoto varstva pri delu.	1	2	3	4	5

## 2. ČLOVEŠKE VEŠČINE

<b>Prodajne kompetence</b>					
Je ambasador podjetja X.	1	2	3	4	5
Sposoben je vzpostaviti prvi stik s stranko.	1	2	3	4	5
Posluša in dobro razume želje in potrebe kupcev.	1	2	3	4	5
Zna se prilagoditi potrebam in željam kupcev.	1	2	3	4	5
Je tržno učinkovit, saj je prepričljiv in iznajdljiv.	1	2	3	4	5
Sodelavcem posreduje skrbi in zadeve strank.	1	2	3	4	5
Pri poslovnih odločitvah zna upoštevati želje in potrebe kupcev ter zahteve podjetja.	1	2	3	4	5
Zna urejati nesoglasja, preden ta postanejo velika (tožbe, pravna pot).	1	2	3	4	5
Zna ravnati s števili, kolikor je to potrebno pri prodaji.	1	2	3	4	5
<b>Etičnost</b>					
Vede se etično.	1	2	3	4	5
Je vzor etičnega vedenja v podjetju.	1	2	3	4	5
Upošteva etičnost v vseh vidikih svojega dela.	1	2	3	4	5
Aktivno ubeseduje pričakovanja glede etičnosti vedenja.	1	2	3	4	5
Drži obljube in je zaupanja vredna oseba.	1	2	3	4	5
Vidno podpira program Ombudsman/DIALOG.	1	2	3	4	5
Redno prebira informacije na tabli, ki je namenjena programu Ombudsman, in se trudi popraviti, kar moti druge.	1	2	3	4	5
Redno izpolnjuje etične module.	1	2	3	4	5
Kljub pritiskom vodstva, kupcev in drugih ne popusti in se drži etičnega vedenja.	1	2	3	4	5
Kadar vidi oz. opazi neetično vedenje, ukrepa.	1	2	3	4	5
<b>Vodstvene kompetence</b>					
Sposoben se je odločati pravilno in pravočasno tako v vsakdanjih kot v nevsakdanjih (stresnih) razmerah.	1	2	3	4	5
Razume posledice svojih odločitev za podjetje in zaposlene.	1	2	3	4	5
Kadar je potrebno, sprejema nepopularne odločitve, ki so dolgoročno pomembne za zaposlene in podjetje	1	2	3	4	5
Pri delu s sodelavci se počuti sproščene, zna prisluhniti njihovim potrebam in željam.	1	2	3	4	5
S sodelavci ravna spoštljivo in pošteno.	1	2	3	4	5
Zna vzpostaviti pozitivno delovno okolje.	1	2	3	4	5
Interese svojih zaposlenih in podjetja postavlja pred svoje interese.	1	2	3	4	5

Ima vizijo za razvoj kariere svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sposoben je odkriti talente svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sposoben je opredeliti vloge, naloge, pristojnosti in odgovornost zaposlenih.	1	2	3	4	5
Sposoben je reševati probleme.	1	2	3	4	5
Sposoben je iskati in najti skupne rešitve.	1	2	3	4	5
Sposoben je kritike, ki vodi v izboljšanje (t. i. konstruktivne kritike).	1	2	3	4	5
Sposoben je vodenja projektov.	1	2	3	4	5
Zna mobilizirati in motivirati sodelavce, da dobro opravijo svoje delo.	1	2	3	4	5
Zna pohvaliti sodelavce za uspešno in dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Sposoben je uvajanja sprememb v podjetje X.	1	2	3	4	5
Načrtuje spremembe za dolgoročno rast organizacije.	1	2	3	4	5
S komuniciranjem in spodbujanjem vključuje ljudi in zmanjšuje odpor do sprememb.	1	2	3	4	5
<b>Profesionalizem</b>					
Ima organizirano delovno okolje.	1	2	3	4	5
Do vseh deležnikov (kupcev, sodelavcev, dobaviteljev) se vede profesionalno.	1	2	3	4	5
Zna ločiti prioriteto delo od preostalega.	1	2	3	4	5
Prezema pobudo in odgovornost za doseganje ciljev glede na standard odličnosti.	1	2	3	4	5
Ne popušča pri delu, temveč mu je predan.	1	2	3	4	5
Je vsestranski.	1	2	3	4	5
Je fleksibilen.	1	2	3	4	5
Je samostojen.	1	2	3	4	5
Sposoben je dobre koncentracije.	1	2	3	4	5
Je discipliniran.	1	2	3	4	5
Racionalno uporablja energijo, material in čas.	1	2	3	4	5
Je natančen.	1	2	3	4	5
Je občutljiv za napake.	1	2	3	4	5
Obvladuje svoja čustva in vedenje v izjemno stresnih razmerah.	1	2	3	4	5
Objektivno zna oceniti svoje prednosti in slabosti.	1	2	3	4	5
Iz napak se uči in jih ne ponavlja.	1	2	3	4	5
Sam si prizadeva za iskanje znanja in ga išče redno, tako da ostaja na tekočem z znanjem v svoji stroki.	1	2	3	4	5
Sposoben je coachinga (ustreznega ocenjevanja kvalitet in razvojnih potreb sodelavcev).	1	2	3	4	5
Sposoben je poiskati različne informacije pri reševanju nekega problema.	1	2	3	4	5
Zanima se za lasten razvoj in načrtuje svojo življenjsko pot.	1	2	3	4	5
Je samozavesten in prepričljiv ter vzbuja zaupanje.	1	2	3	4	5
Ustvarja kredibilnost, sodelavci mu priznavajo avtoriteto.	1	2	3	4	5
Je optimističen.	1	2	3	4	5
Je brez predsodkov in nepristransko dopušča različnost ter sprejema enakovrednost vsakega posameznika.	1	2	3	4	5
<b>Timsko delo</b>					
Sodeluje in pomaga pri skupnih projektih.	1	2	3	4	5

Čuti se člana tima in je sposoben navezovanja neformalnih odnosov s člani tima.	1	2	3	4	5
Pomaga in spodbuja druge člane tima ter je iskreno vesel, kadar kdo doseže uspeh.	1	2	3	4	5
Aktivno pomaga na novo zaposlenim pri uvajanju na delovno mesto.	1	2	3	4	5
Aktivno deli svoje izkušnje in znanje z drugimi zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Spoštuje individualnost zaposlenih in skuša izkoristiti različne poglede na delo.	1	2	3	4	5
O problemih znotraj tima se skuša pogovoriti in jih rešiti.	1	2	3	4	5
Sposoben je vživljanja v druge.	1	2	3	4	5
<b>Komuniciranje</b>					
Komunicira razumljivo in jasno.	1	2	3	4	5
Sposoben je učinkovite ustne in pisne komunikacije.	1	2	3	4	5
Komunicira energično in prepričljivo ter pri tem uporablja logične argumente.	1	2	3	4	5
Ima in uporablja mrežo kontaktov.	1	2	3	4	5
Razume neverbalno komunikacijo.	1	2	3	4	5
Daje povratne informacije.	1	2	3	4	5
Poroča pravilno in pravočasno.	1	2	3	4	5
Zna javno nastopati.	1	2	3	4	5
Je dober poslušalec.	1	2	3	4	5
Pripravljen je spremeniti svoje mišljenje glede na argumente sogovornika.	1	2	3	4	5

### 3. KONCEPTUALNE VEŠČINE

<b>Strateško razmišljanje</b>					
Razume širše ekonomsko in konkurenčno okolje.	1	2	3	4	5
Sposoben je sistematičnega zbiranja in selektivnega razvrščanja podatkov in informacij.	1	2	3	4	5
Aktivno sodeluje pri predlogih za izboljšave poslovanja/izdelkov/delovnih procesov.	1	2	3	4	5
Predlaga nove, sveže ideje, kadar standardni postopek oz. izdelek ni dovolj dober.	1	2	3	4	5
Sposoben je abstraktnega razmišljanja.	1	2	3	4	5
Ves čas ocenjuje možnosti, predvideva in se pripravlja na težave.	1	2	3	4	5
Prepozna in skuša odpraviti potencialne težave pri izpolnjevanju načrta.	1	2	3	4	5
Sposoben je kritičnega razmišljanja in presojanja.	1	2	3	4	5
Zna razviti strategijo (vizija, poslanstvo, cilji, strategije).	1	2	3	4	5
V podjetje je sposoben vpeljati strategijo.	1	2	3	4	5
Zna oblikovati kratkoročne plane.	1	2	3	4	5
Zna oblikovati dolgoročne plane.	1	2	3	4	5
Zna premisliti in oblikovati različne scenarije za prihodnost (sposoben je abstraktnega mišljenja).	1	2	3	4	5
Sposoben je strateškega planiranja metod in modelov za uresničevanje prioritarnih strategij.	1	2	3	4	5
Njegovi cilji za prihodnost so jasno določeni in merljivi (če je to mogoče).	1	2	3	4	5