

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Martina Grozina**

**Uvajanje modela kompetenc v organizacijo –  
primer oblikovanja modela kompetenc za  
delovno mesto evidentičar**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Martina Grozina**

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

**Somentor: asist. mag. Andrej Kohont**

**Uvajanje modela kompetenc v organizacijo –  
primer oblikovanja modela kompetenc za  
delovno mesto evidentičar**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

## **Zahvala**

Zahvaljujem se podjetju Kostak komunalno stavbno podjetje d.d. za sodelovanje in pomoč pri izdelavi moje diplomske naloge.

Hvala tudi mentorici izr. prof. dr. Dani Mesner-Andolšek ter somentorju asist. mag. Andreju Kohontu za vse napotke in usmeritve pri nastajanju te diplomske naloge.

Zahvala gre tudi staršem in bratu, ki so mi omogočili šolanje, mi vsa leta stali ob strani ter me spodbujali.

## **Uvajanje modela kompetenc v organizacijo – primer oblikovanja modela kompetenc za delovno mesto evidentičar**

Diplomsko delo se ukvarja s temo, ki je vedno pogosteje prisotna v slovenskih podjetjih, to je uvajanje modela kompetenc v organizacijo. Sodobna podjetja namenjajo vedno večji poudarek kompetencam v organizaciji. Za učinkovitejše opravljanje dela ter zadovoljstvo zaposlenih z delom je pomembno usklajevanje med kompetencami, ki jih določeno delovno mesto zahteva, ter kompetencami, ki jih posameznik na tem delovnem mestu ima. Naloga kadrovika je poiskati takšen kader, ki ima kompetence, katere delovno mesto, za katerega se kandidat poteguje, zahteva. Pred samim usklajevanjem kompetenc je naloga kadrovske službe identificirati delovno specifične kompetence in ključne kompetence, ki jih zahteva določeno delovno mesto, ter na podlagi te analize oblikovati tako model ključnih kompetenc, kot model delovno specifičnih kompetenc za posamezna delovna mesta v organizaciji. Pri tem je pomembno opredeliti posamezne pojme, ki se nanašajo na uvajanje modela kompetenc, ter metode, s pomočjo katerih se skuša identificirati kompetence. Teorijo je dobro preizkusiti tudi v praksi, zato je na koncu diplomskega dela prikazan tudi primer oblikovanja modela kompetenc, ki nam pokaže, kako se lahko s pomočjo vprašalnika, ki se ga zastavi zaposlenim, pride do modela kompetenc.

*Ključne besede:* kompetence, model kompetenc, metode za identifikacijo kompetenc, namen oblikovanja modela kompetenc

## **The introduction of competence models in an organisation – an example of a competence model for the post of recording clerk**

This diploma paper is about a subject that is increasingly present in Slovene companies – namely the introduction of competence models in an organisation. Modern companies put greater emphasis on competences in an organisation. If one wants the work to be efficiently performed and the workers satisfied, one must coordinate between the competences required for a specific post and the ones that the employee on this post has. Personnel manager's task is to find employees that have the competences required for a post. Before the coordination takes place, personnel manager has to identify the specific competences and the key competences for a post as well as to create the model of key competences and the model of specific competences based on the analysis of these competences for the posts in the organisation. It is also important to define certain concepts about the introduction of competence models and also the methods with which the competences can be identified. It is advisable to test the theory and therefore I present an example of creating a competence model at the end of this diploma paper, which shows how to create a competence model with the help of a questionnaire for the employees.

*Key words:* competences, competence model, methods for competence identification, the purpose for competence model creat

# KAZALO

|   |    |
|---|----|
| UVOD .....  | 6  |
| 1 OPREDELITEV POJMA KOMPETENC .....   | 7  |
| 1.1 Vrste kompetenc .....   | 8  |
| 1.1.1 Opredelitev ključnih/temeljnih/generičnih kompetenc .....                   | 8  |
| 1.1.2 Delovno specifične kompetence in organizacijske specifične kompetence ..... | 9  |
| 1.1.3 Kompetence posameznika in organizacije .....                                | 9  |
| 1.2 Model kompetenc .....   | 10 |
| 1.2.1 Opredelitev modela kompetenc .....  | 10 |
| 2 UVAJANJE IN UPORABA KOMPETENC .....   | 12 |
| 2.1 Razlogi za uvajanje kompetenc .....   | 13 |
| 2.2 Gradnja modela kompetenc .....  | 14 |
| 3 METODOLOGIJA ZA DOLOČANJE KOMPETENC .....                                       | 15 |
| 3.1 Vrste metod .....   | 15 |
| 4 NAMEN OBLIKOVANJA KOMPETENČNEGA MODELA V ORGANIZACIJI .....                     | 21 |
| 4.1 Sistemizacija in dosednji opisi delovnega mesta .....                         | 21 |
| 4.2 Pridobivanje in izbiranje kadrov .....  | 22 |
| 4.3 Razvoj zaposlenih .....   | 23 |
| 4.4 Napredovanje in nagrajevanje .....  | 23 |
| 4.5 Delovna uspešnost .....   | 24 |
| 5 VPeljAVA SISTEMA KOMPETENC V PODJETJE KOSTAK d.d. ....                          | 25 |
| 5.1 Predstavitev podjetja Kostak d.d. ....  | 25 |
| 5.1.1 Dejavnost družbe KOSTAK d.d. ....   | 25 |
| 5.1.2 Organi družbe .....   | 26 |
| 5.1.3 Vlaganje v znanje .....   | 26 |
| 5.2 Cilji vpeljave kompetenčnega modela v podjetje Kostak d.d. ....               | 26 |
| 6 RAZISKAVA .....   | 28 |
| 6.1 Opredelitev namena .....  | 28 |
| 6.2 Raziskovalne metode in hipoteze .....   | 28 |
| 6.3 Primer: delovno mesto evidentičar .....                                       | 29 |
| 6.3.1 Opredelitev delovnega mesta .....   | 29 |
| 6.4 Rezultati .....   | 29 |
| 7 SKLEP .....   | 34 |
| LITERATURA .....  | 36 |
| PRILOGE .....   | 38 |
| Priloga A: Vprašalnik .....   | 38 |
| Priloga B: Tabele .....   | 39 |
| Priloga C: Grafi .....  | 42 |

## UVOD

Cilj vsakega podjetja je čim boljše poslovanje, pri tem pa ne smejo pozabiti na pomembnost zaposlenih pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Podjetja se vse bolj zavedajo pomembnosti zaposlenih za njihovo uspešno poslovanje. K temu je veliko pripomogel razvoj kadrovskega menedžmenta, ki se ga podjetja vedno bolj in bolj poslužujejo pri svojem upravljanju z zaposlenimi. Upravljanje s človeškimi viri združuje različna področja, npr. selekcijo in izbiro kadrov, analizo delovnih mest, ocenjevanje delovne uspešnosti, nagrajevanje, napredovanje, upravljanje karier posameznikov ...

Vedno večji poudarek podjetja v zadnjem času namenjajo vpeljavi modela kompetenc v organizacijo, s pomočjo katerega lažje usklajujejo potrebe delovnega mesta ter dejansko znanje, lastnosti, sposobnosti ipd. zaposlenega na tem delovnem mestu. Pri vpeljavi modela kompetenc v organizacijo je zelo pomembno, da se zaposlenim razloži pomen termina »kompetenca«, saj se pogosto lahko zgodi, da zaposleni ne razumejo dejanskega pomena te besede. Zato je tudi pomembno, da to nalogo začnem z opredelitvijo glavnih pojmov, ki se nanašajo na kompetence v organizaciji. To bom storila v prvem poglavju, kjer bodo opredeljene različne vrste kompetenc (ključne kompetence, delovno specifične kompetence, kompetence posameznika in organizacije) ter model kompetenc. V drugem poglavju se bom osredotočila na uvajanje in uporabo kompetenc. Pomembno je, da podjetje ve zakaj bo začelo z uvajanjem modela kompetenc. Nekatera podjetja začnejo s projektom kompetenc, ker je sedaj to »in«, nato pa ne vedo, kaj naj s kompetencami počnejo, v katere namene naj jih uporabljajo. V tem poglavju bo nekaj besed namenjenih tudi gradnji modela kompetenc. Nato bodo v tretjem poglavju omenjene metode, s katerimi se določajo kompetence v organizaciji. V četrtem poglavju bodo omenjeni najpogostejši razlogi, zakaj se organizacije poslužujejo modela kompetenc, ti so: sistemizacija in dosedanji opisi delovnega mesta, pridobivanje in izbiranje kadrov, razvoj zaposlenih, napredovanje in nagrajevanje ter delovna uspešnost. Vsa ta področja bodo podrobneje predstavljena. Peto in šesto poglavje bo predstavljalo empirični del naloge. Skušala sem oblikovati model delovno specifičnih kompetenc za delovno mesto evidentničar v podjetju Kostak d.d., ki se ukvarja z opravljanjem dejavnosti lokalnih gospodarskih javnih služb in tržnih dejavnosti. Peto poglavje je namenjeno predvsem predstavitvi podjetja, šesto poglavje pa raziskavi oz. postopku, s pomočjo katerega sem prišla do delovno specifičnega modela kompetenc.

# 1 OPREDELITEV POJMA KOMPETENC

Sodobna podjetja namenjajo vedno večji poudarek kompetencam v organizaciji. Za učinkovitejše opravljanje dela ter zadovoljstvo zaposlenih z delom je pomembno usklajevanje med kompetencami, ki jih določeno delovno mesto zahteva, ter kompetencami, ki jih posameznik na tem delovnem mestu ima. Naloga kadrovika je poiskati takšen kader, ki ima kompetence, ki jih delovno mesto zahteva. Pred tem pa je naloga kadrovske službe identificirati delovno specifične kompetence in ključne kompetence, ki jih zahteva določeno delovno mesto, ter na podlagi te analize oblikovati tako model ključnih kompetenc, kot model delovno specifičnih kompetenc za posamezna delovna mesta v organizaciji. Na podlagi tega modela potem poteka selekcija novih kadrov ali pa premeščanje že zaposlenih kadrov, saj je pomembno, da ima zaposleni predvidene delovno specifične kompetence. Pomembno je tudi, da se omogoči že zaposlenim pridobitev potrebnih kompetenc. Se pravi, da je naloga kadrovske službe tudi razvoj zaposlenih s pomočjo kompetenc, na ta način se uskladijo pričakovane kompetence (tiste, ki jih delovno mesto zahteva) ter dejanske kompetence (tiste, ki jih zaposleni ima).

Pri vpeljavi modela kompetenc v organizacijo je zelo pomembno, da se zaposlenim razloži pomen termina *»kompetenca«*, saj se pogosto lahko zgodi, da zaposleni ne razumejo dejanskega pomena te besede. Zato bom začela z opredelitvijo glavnih pojmov, ki se nanašajo na kompetence v organizaciji.

V literaturi obstaja mnogo opredelitev pojma *»kompetenca«*. V SSKJ (1998, 419) je kompetenca definirana kot *»obseg, mera odločanja, določena navadno z zakonom«*; pristojnost, pooblastilo; kompetenten: nanašajoč se na kompetenco: *»pristojen, pooblaščen; ki temeljito pozna, obvlada določeno področje; usposobljen, poklican«*; kompetentnost: *»lastnost, značilnost kompetentnega«*.

Družba Merkur je kompetence opredelila kot: *»sposobnosti in zmožnosti, potrebne, da lahko posameznik učinkovito in uspešno opravi določeno delo, nalogo. Zajemajo znanje, izkušnje, osebnostne lastnosti, sposobnosti, motive, samopodobo, poteze in značilnosti, vedenje ter fizične in umske spretnosti posameznika«* (Rozman 2007, 141).

Pri opredelitvi kompetenc pa je pomembna tudi delitev definicij kompetenc na tiste, ki opredeljujejo kompetence v ožjem smislu, ter tiste, ki opredeljujejo kompetence v širšem smislu. Definicija kompetenc v širšem smislu pravi, da se »kompetence v poslovnem okolju pogosto označujejo kot zmožnost podjetja, da nekaj proizvede, da se nečesa nauči ali se na primer nečemu prilagodi« (Vrčko 2003, 4). Definicija kompetenc v ožjem smislu pa opredeljuje kompetence na ravni posameznika – »kompetence so ključne značilnosti in vedenja zaposlenih, ki so osnova za učinkovito delovanje v določeni organizaciji ali službi« (Vrčko 2003, 4).

## **1.1 Vrste kompetenc**

V literaturi so opredeljene različne vrste kompetenc. Te so razvrščene po ravneh in dimenzijah. Kompetence po ravneh so: ključne ali generične, delovno specifične ter organizacijsko specifične kompetence. Le-te bodo v nadaljevanju podrobneje obravnavane. Kompetence, razvrščene po dimenzijah, pa so: pričakovane, dejanske, stopnjevalne ali razlikovalne in opisane (Kohont 2005, 36).

### **1.1.1 Opredelitev ključnih/temeljnih/generičnih kompetenc**

»Ključne kompetence so multifunkcionalne in transdisciplinarne, uporabne in učinkovite v različnih situacijah, kontekstih, nalogah in spremenljivih okoliščinah« (Kohont 2005, 37).

Z opredelitvijo ključnih kompetenc so se ukvarjali tudi v dveh evropskih raziskavah, v okviru dveh organizacij, in sicer v okviru OECD ter Euridyce. Glede na raziskavo, ki jo je izvedel Euridyce, »bi morale ključne kompetence prispevati k blaginji vseh članov družbe, biti morajo skladne z etičnimi, ekonomskimi in kulturnimi vrednotami in normami obravnavane družbe, pomemben pa je tudi kontekst, v katerem so uporabljene« (Kohont 2005, 37). Glede na raziskavo v okviru OECD so ključne kompetence opredeljene kot »kompetence, ki so pomembne na različnih področjih življenja in ki pripomorejo k uspešnosti življenja ter delovanja družbe« (Kohont 2005, 37). Primeri ključnih kompetenc: sposobnost navezovanja dobrih odnosov z drugimi, sodelovanje v timih, obvladovanje materinega jezika, pisno in ustno sporočanje, obvladovanje novih tehnologij, obvladovanje vsaj enega tujega jezika, obvladovanje števil, matematike, sposobnost načrtovanja, organiziranja ... (Svetlik 2005, 22).



### **1.1.2 Delovno specifične kompetence in organizacijske specifične kompetence**

Poleg ključnih kompetenc v organizaciji so za uspešno opravljene naloge na posameznih delovnih mestih pomembne tudi delovno specifične kompetence, ki pripomorejo k reševanju problemov, ki so značilni za posamezna delovna mesta. Posamezni poklici ali delovna mesta imajo skupne oz. vsaj podobne delovno specifične kompetence, ki so tipične za to delovno mesto ali ta poklic, in bi bile na ostalih delovnih mestih nepomembne (Kohont 2005). Tako, da je za opravljanje dela na določenem delovnem mestu pomembno, da ima posameznik zahtevane kompetence. Če so specifične kompetence poznane, je lažje pridobiti posameznika s tovrstnimi kompetencami ali skušati že zaposlenemu pomagati, da pridobi potrebne kompetence.

New (v Kohont 2005, 43) opredeli organizacijske specifične kompetence kot »cilje, v skladu s katerimi posameznik v organizaciji usklajuje svoj način delovanja v okvirih organizacijske kulture, ne glede na vlogo, ki jo ima v organizaciji«. Organizacijsko specifične so po eni strani tiste kompetence, ki so povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji, po drugi strani pa so to tiste kompetence, ki so značilne za določeno organizacijo. Po teh specifičnih kompetencah se organizacija razlikuje od ostalih organizacij (Kohont 2005).

### **1.1.3 Kompetence posameznika in organizacije**

Koncept kompetenc posameznika ima izvor v psiholoških teorijah, medtem ko koncept kompetenc organizacije izhaja iz ekonomskih teorij. Uporablja se ga predvsem kot konkurenčno prednost podjetja pri doseganju ciljev.

Kompetence posameznika so vsa znanja, ki jih posameznik pridobi skozi formalno izobrazbo, njegove osebne lastnosti, sposobnosti, izkušnje. Če zna posameznik vse to povezati in uporabiti pri reševanju problemov, potem je tudi kompetenten. Vendar je pomembno, da ima posameznik kompetence, ki so predvidene za tisto delovno mesto, na katerem je zaposlen, poleg tega pa morajo biti v skladu s specifičnimi in ključnimi kompetencami organizacije. Se pravi, da so kompetence posameznika ključne oz. generične kompetence in delovno specifične kompetence.

Sanchez (v Kohont 2005, 43) »razume organizacijske kompetence kot zmožnosti organizacije, ki ji omogočajo usklajeno uporabo virov in sposobnosti za doseganje njenih ciljev«. Po Sanchezu (v Kohont 2005, 43) ima koncept organizacijskih kompetenc tri osnovne elemente: »1. koordinacijo virov in sposobnosti, 2. integracijo in uporabo virov ter sposobnosti za določene namene, in 3. doseganje cilja kot gonilne sile organizacijskega delovanja«. Organizacijske kompetence so ključne in specifične ter generične. Različni avtorji jih različno opredeljujejo. Specifične kompetence organizacije so opredeljene zgoraj, tu pa bosta opredeljena pojma »*ključne kompetence organizacije*« ter »*generične kompetence organizacije*«.

Oprelitev ključnih kompetenc organizacije po Andrews (v Kohont 2005) je naslednja: »Ključna kompetenca organizacije je razlikovalna kompetenca, ki je organizacijsko specifična, omogoča organizaciji, da se učinkovito spoprijema z izzivi in razvija organizaciji lastne vzorce tega spoprijemanja«. Po Green (1999, 24) so ključne kompetence organizacije »edinstveni sveženj tehničnega know-how-a, ki je središče organizacijskega namena, ki se odraža z vrednostjo pri kupcu in ga je težko posnemati«.

»Generične kompetence organizacije pa so tiste, ki so potrebne za delovanje vseh organizacij in same zase hkrati niso strateško pomembne za nobeno organizacijo« (Kohont 2005, 45).

## **1.2 Model kompetenc**

### **1.2.1 Oprelitev modela kompetenc**

»Model kompetenc je zbirka kompetenc, ki skupno definira uspešno delovanje posameznikov na določenih delovnih mestih« (Catro Management Services d.o.o.). Iz modela kompetenc je razvidno katera znanja, sposobnosti in veščine so pomembne pri posameznikih, da le-ta uspešno opravlja naloge, ki so mu zaupane, zato je omenjen model uporaben v primerih pridobivanja in selekcije kadrov, načrtovanja izobraževanj ter razvoja zaposlenih (Catro Management Services d.o.o.). Kompetence poleg znanja, potrebnega za delo, vključujejo tudi specifična vedenja, zato je v modelih kompetenc zajeto tako znanje, spretnosti, veščine, kot vrednote, motivi, prepričanja, lastnosti in osebne značilnosti posameznikov. Vse to pa prispeva k učinkovitemu in uspešnemu delu. Kompetence, ki so združene v modelu

kompetenc, upoštevajo organizacijske strategije, cilje, vrednote, značilnosti organizacijske kulture in standarde kakovosti in odličnosti, ki so vidne v vedenju posameznikov in skupin (Gruban 2004).

V kompetenčni model so združene skupine posameznih kompetenc. Nekatere kompetence v modelu so specifične za organizacijo, za delovno mesto, druge so splošne in so uporabne v vsaki organizaciji (Boyatzis in drugi, v Green 1999, 8).

Tomažič (2001) navaja, da kompetenčni model izhaja iz nadpovprečno uspešnih, že zaposlenih posameznikov, se pravi iz organizacijskega vedenja posameznikov in ne iz analize dela.

V modelu kompetenc so opredeljene organizacijske specifične kompetence, se pravi tiste kompetence, po katerih se organizacija razlikuje od ostalih organizacij, in predstavljajo konkurenčno prednost podjetja. Poleg organizacijskih specifičnih kompetenc pa model kompetenc vsebuje tudi delovno specifične kompetence, se pravi tiste kompetence, ki so značilne za posamezno delovno mesto. Pomembno je tudi, da vsaka organizacija opredeli model ključnih kompetenc zaposlenih, ki se lahko oblikuje za vse zaposlene ali le za posamezna delovna mesta. Le-ta vsebuje nabor veščin, znanj in vrednot posameznega zaposlenega, uporablja se pri vrednotenju delovnih mest, selekciji kadrov, razvoju in napredovanju, nagrajevanju, motiviranju in utrjevanju zelene organizacijske kulture (Petavs, 2007).

## 2 UVAJANJE IN UPORABA KOMPETENC

S pomočjo kompetenčnega modela, ki ga organizacije uvajajo in uporabljajo vse pogosteje, se usklajujejo potrebe delovnega mesta (opisi delovnih mest, nalog ...) ter posameznika (znanja, osebnostne lastnosti ...). Gruban (2004) pravi, »da so modeli kompetenc zasnova za upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih, saj omogočajo, da ti bolje razumejo svoje delo, kaj se od njih zahteva in pričakuje, kako lahko to uresničijo (potrebna vedenja), na kaj naj se pri svojem delu osredotočijo, da bi lahko dosegli ali presegli zastavljene standarde delovne uspešnosti«. Po Svetliku in Kohontu (2005, 52) so naloge oddelka za upravljanje človeških virov v procesu uvajanja in uporabe modela kompetenc naslednje:

- a) pridobitev podpore s strani vodilnega menedžmenta za uvedbo kompetenc v organizacijo;
- b) vključevanje čim večjega kroga zaposlenih v proces uvajanja in opredeljevanja kompetenc;
- c) medsebojno povezovanje vseh dejavnosti upravljanja človeških virov za učinkovito uporabo vseh prednosti pristopa;
- d) zagotavljanje podpore in svetovanja linijskim vodjem, ki bodo z uvedbo kompetenčnega pristopa več časa namenili zaposlenim.

Identifikacija zahtevanih kompetenc za delovna mesta na eni strani in ocenjevanje doseženih kompetenc na drugi strani sta razmeroma zahtevna in zamudna procesa, zato se organizacije pogosto odločijo za iskanje hitrih in poceni "bližnjic". Učinki v teh primerih so slabi. Gruban (2003) pravi, da proces upravljanja s kompetencami zajema sedem faz, in sicer: analizo vsebine dela in parametrov pričakovane delovne uspešnosti, opredelitev vedenjskih sider za vsako kompetenco posebej, usposabljanje ocenjevalcev, preučevanje in ocenjevanje doseženih kompetenc, analizo in statistično validacijo dimenzij posamezne kompetence, popravke vedenjskih sider ter ponovno vzorčenje in testiranje zanesljivosti modela.

Žezlina (2006, 4) predlaga, da se pri uvajanju kompetenčnega modela uporabi kombinacija več pristopov, v katerih so definirane ključne zahtevane kompetence.

*Ti pristopi si sledijo tako, da se najprej organizira delavnica s člani projektne skupine (po Flanaganovi metodi intervjuja), kjer se določi širši seznam zahtevanih kompetenc, ki ga pregleda čim večje število zaposlenih, pri tem je potrebno upoštevati njihove predloge, nato sledita podroben opis vseh kompetenc ter verifikacija podvajanja kompetenc. Ko je*

*verifikacija končana, se ponovno organizira delavnica, na kateri se vse vodje opredelijo glede tega, katere kompetence se jim zdijo najpomembnejše, kompetence, ki so po mnenju menedžerjev najmanj pomembne, se izločijo. Temu sledi še primerjava odločitev, glede pomembnosti kompetenc, razprava o njih ter oblikovanje seznama ključnih kompetenc, ki mora vsebovati nabor od pet do sedem kompetenc. Na koncu je potrebno seznam pojasniti vsem zaposlenim v podjetju (Žezlina 2006, 4).*

## **2.1 Razlogi za uvajanje kompetenc**

Razlogi za uvajanje kompetenc so različni. Po Žezlinu (2006, 1) je »najpomembnejša vloga kompetenc prenova organizacijske kulture«, saj, po njegovih besedah, šele v tem primeru uvajanje kompetenc znatno vpliva tudi na poslovne rezultate podjetja.

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

- a) Integralna povezava letnih (razvojnih) razgovorov, ocenjevanja delovne uspešnosti, razvoja kadrov, sistema usposabljanja in sistema nagrajevanja s strategijo, z vizijo, s poslanstvom, z vrednotami in s kulturo.
- b) Razvoj znanj in veščin, potrebnih za stalno rast in učenje ter spreminjanje.
- c) Komuniciranje in utrjevanje želenega in pričakovanega vedenja zaposlenih, zlasti vodij.
- d) Postavljanje prioritet vodenja in ravnanja z ljudmi.
- e) Usmerjenost na vrednost/kakovost za kupca in ravnanja z ljudmi.
- f) Premoščanje opaznih vrzeli v veščinah posameznikov.
- g) Razvoj in nadgradnja konkurenčnih prednosti podjetja.
- h) Definiranje kriterijev za izbiro in razvoj kadrov, posebej ključnih in perspektivnih kadrov ter potencialov.
- i) Strukturiranje težav, zaznanih v letnih razgovorih.
- j) Razvoj naslednikov.
- k) Spodbujanje medoddelčnega sodelovanja in timskega dela.
- l) Večja povezljivost poslovnih funkcij, večja učinkovitost in možnosti za objektivnejše nagrajevanje.

Elizabeta Vatchkova (v Žezlina 2006) pa navaja naslednje razloge za uvedbo kompetenc v organizacijo:

- a) izboljšanje delovne uspešnosti posameznikov,
- b) podpora organizacijskim vrednotam,
- c) spreminjanje organizacijske kulture,
- d) enotnost med podjetji in delovnimi mesti.

## **2.2 Gradnja modela kompetenc**

Vsaka organizacija mora, ko se odloči za gradnjo modela kompetenc, oblikovati skupino/tim strokovnjakov, ki bodo delali na projektu uvajanja kompetenc. Priporočljivo je, da tim sestavlja od pet do deset vodij. Le-ti morajo dobro poznati delovni proces organizacije, pri projektu pa mora sodelovati tudi kadrovik, po potrebi lahko tudi zunanji sodelavec. Pri uvajanju modela kompetenc je zelo pomembno, da vodje podpirajo uvajanje modela in da se v projektno delo vključi tudi predsednik uprave. Vodje imajo pri vpeljavi modela kompetenc v organizacijo ključno vlogo. Zelo pomembno je, da se zavedajo pomembnosti, prednosti, koristnosti, ki jih bo ta model prinesel organizaciji. Pomembno je tudi, da podpirajo vpeljavo modela, zaradi koristnosti, uporabnosti, in ne zato, ker je to trenutno »hit« na področju upravljanja s človeškimi viri. Model kompetenc, ki ga oblikujejo strokovnjaki, mora vsebovati take elemente (kompetence), da je uporaben tako za kadrovske namene kot za funkcijo vodenja (Žezlina 2006, 3).

### 3 METODOLOGIJA ZA DOLOČANJE KOMPETENC

Organizacije pri uvajanju modela kompetenc uporabljajo različne metode, s katerimi skušajo identificirati njihove kompetence, tako organizacijske kot delovno specifične. V literaturi je mogoče najti veliko število različnih metod za določanje kompetenc. Zelo pomembno je, da pri ugotavljanju kompetenc vključimo zaposlene, saj je pomembno, da le-ti razumejo pomen kompetenc.

#### 3.1 Vrste metod

Proces identifikacije kompetenc je zelo zahteven, saj zahteva upoštevanje razvojnih razsežnosti vlog, ki jih imajo posamezna delovna mesta v širših poslovnih procesih, v samem procesu identifikacije kompetenc pa je tudi potrebno odgovoriti na vprašanje zakaj in kako zahtevane kompetence prispevajo k večji delovni uspešnosti posameznika (Gruban 2004).

Svetlik in Kohont (2005, 61-63) navajata številne metode za ugotavljanje kompetenc. Te so: metoda ugotavljanja delovnih kompetenc, metoda modificiranega ugotavljanja delovnih kompetenc, metoda splošnega generičnega modela, metoda prilagojenega generičnega modela, metoda prožnih delovnih kompetenc, sistemska metoda ter sistemska metoda osredotočenja. S pomočjo *metode ugotavljanja delovnih kompetenc* se ugotavljajo kompetence z opazovanjem in intervjuji z izjemnimi ter povprečnimi posamezniki. V kritičnih situacijah se pokaže kateri posamezniki so izjemni, kateri pa povprečni. Pri *metodi modificiranega ugotavljanja delovnih kompetenc* gre za to, da posamezniki sami v pisni obliki opišejo kritične dogodke. Tudi ta metoda se uporablja za iskanje razlik v kompetencah med izjemnimi in povprečnimi posamezniki, je finančno ugodnejša od prve, vendar lahko pride do slabše kakovosti pridobljenih informacij. Organizacije lahko tudi kupijo že izdelan generični model za specifično vlogo ali funkcijo ter ga prenesejo v svoje okolje, to je tako imenovana *metoda splošnega generičnega modela*. Pri *metodi prilagojenega generičnega modela* gre zato, da organizacija primerja že izdelan nabor generičnih kompetenc s kompetencami, ki jih je ugotovila pri izjemnih in povprečnih posameznikih v organizaciji, nato pa generični model dopolni oz. prilagodi organizacijskemu okolju. Z *metodo prožnih delovnih kompetenc* skuša organizacija identificirati kompetence, ki jih posameznik potrebuje, da lahko deluje v spreminjajočih delovnih razmerah, ki bodo sledile v prihodnosti. S pomočjo *sistemske metode*

se spremlja delovanje izjemnih posameznikov, ob tem pa se namenja pozornost tudi oblikam vedenja, ki bi bile lahko pomembne v prihodnosti. *Sistemska metoda osredotočenja* pa je osredotočena na tiste kompetence, ki imajo največji vpliv na izdelek oz. storitev organizacije (Svetlik in Kohont 2005, 61-62).

Spencer in Spencer (v Kohont in Svetlik 2005, 62-63) navajata tri metode za identifikacijo sistema kompetenc. Prva metoda je klasični pristop z uporabo vzorcev na osnovi določenih meril, le tega sestavlja šest faz, ki so med seboj povezane: opredelitev standardov delovne uspešnosti, opredelitev vzorca v skladu z določenim merilom, zbiranje podatkov z vedenjskimi intervjuji, analiza podatkov in razvoj kompetenčnega modela, preverjanje veljavnosti kompetenčnega modela, navezava kompetenčnega modela na podsisteme upravljanja človeških virov. Druga metoda, ki jo navajata Spencer in Spencer, so diskusije s strokovnjaki, nadrejenimi in drugimi poznavalci. S pomočjo teh diskusij skušajo ugotoviti karakteristike zaposlenih za uspešno opravljanje dela na analiziranem delovnem mestu. Tretja pa je metoda preučevanja posameznih nalog in prihodnjih delovnih mest. Ta metoda se uporablja, kadar v organizaciji ni dovolj posameznikov, ki bi jih lahko primerjali, in na podlagi te primerjave identificirali izjemno in povprečno delovanje.

Kot je že omenjeno se proces identifikacije razlikuje glede na organizacije. Vsaka organizacija si izbere svoj način oz. metodo za identifikacijo kompetenc. Drejer (2002, 148) navaja točke, po katerih naj bi organizacije razvile kompetence, in pravi, da so te točke splošno uporabljene v vseh organizacijah. Organizacije morajo najprej opredeliti pojma, kot so kompetence in ključne kompetence. Ta opredelitev je potrebna, da organizacija kot celota razume pomen pojma kompetenca, saj se ta pomen lahko razlikuje med organizacijami. Pri identifikaciji kompetenc mora organizacija izbrati primerno enoto analize (veliko pozornosti je treba nameniti izbiri ustrezne organizacijske ravni, na kateri poteka identifikacija, da se identificirajo kompetence na ravni organizacije). Na podlagi izbire ustrezne ravni je potrebno identificirati popoln seznam kompetenc za izbrano organizacijo. Iz tega seznama se nato izbere 20-25 najpomembnejših kompetenc. Tej izbiri sledi načrtovanje in opis izbranih kompetenc. Nato se izbere 5 ključnih kompetenc in pet t. i. fokusnih kompetenc (focus competencies) ter opredeli portfolio le-teh. Po izbiri prej omenjenih desetih kompetencah in opredelitvi portfolia je potrebno preveriti veljavnost izbranih kompetenc (vprašanje, če je izbira ključnih kompetenc veljavna, ali je rezultat navade, moči ali kulture). Pri tem je zelo



pomembno, da organizacija natančno določi tim, ki se ukvarja z identifikacijo in analizo, naloge top menedžmenta in ostalih, ki so še vpleteni v tem procesu (Drejer 2002, 148-149).

Pri procesu identifikacije in analize kompetenc se mora organizacija odločiti za pristop, katerega bo uporabila v ta namen. Drejer (2002, 149) omenja 3 pristope, in sicer: top-down, bottom-up ter dualni pristop. V nadaljevanju bo vsakemu od njih namenjenih nekaj besed.

**Top-down** pristop sta vpeljala Lewis in Gregory (v Drejer 2002, 149). Pri top-down pristopu gre za to, da se identifikacija kompetenc začne na vrhu organizacijske strukture, se pravi pri top menedžmentu, ostali deli organizacije pa so vključeni kasneje. Identifikacija kompetenc poteka tako, da se opravlja številne intervjuje/vprašalnike s top menedžmentom, nato pa sledijo delavnice (Drejer 2002, 149).

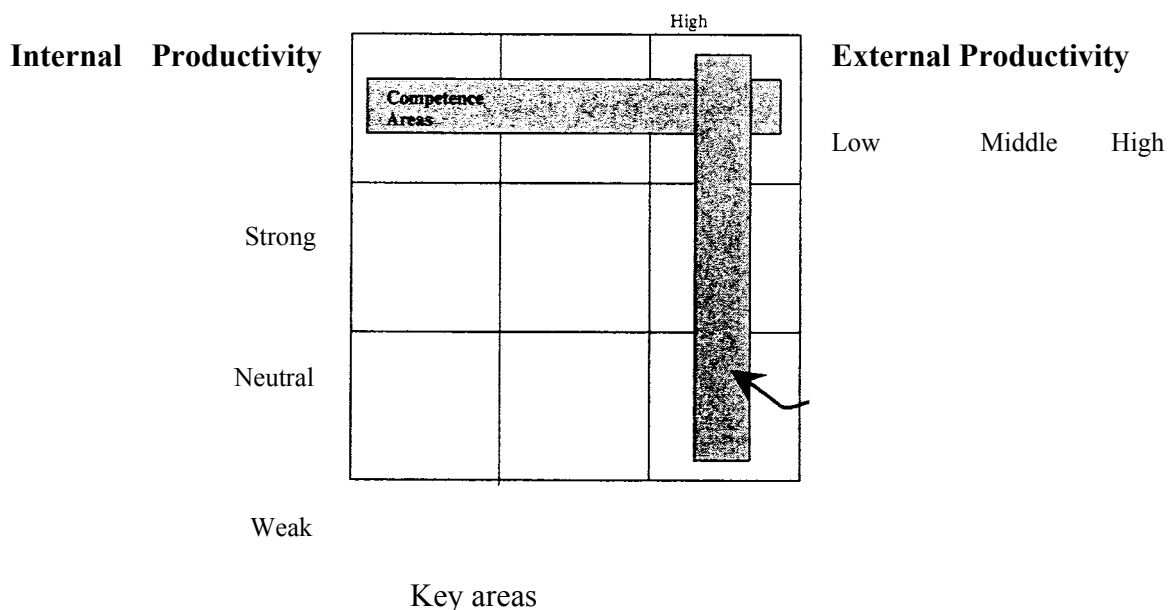
Top-down pristop pri delovanju na področju strateške poslovne enote sestavljajo štiri faze: aktivnosti in analize virov, pregled strateških procesov, »kompetenčna sita« ter »revizijski« proces. V prvi fazi (aktivnosti in analize virov) poteka analiza aktivnosti in virov, da se doseže razumevanje menedžerskega dojetja kompetenc v organizaciji. Analiza aktivnosti na najvišjem nivoju v organizaciji pa vsebuje pomembnost, delovanje, posnemanje, transparentnost in ponovljivost. V drugi fazi pride do analize notranjega organizacijskega okolja, pregleda procesa poslovnega načrtovanja, organizacijskih ciljev in združenih strategij organizacije. Nato pride do filtriranja podatkov (s pomočjo kompetenčnega sita), ki so bili pridobljeni v prvi in drugi fazi. Na podlagi internih in eksternih intervjujev se oblikuje seznam ključnih in razločevalnih kompetenc. Na koncu se ta seznam kompetenc preveri, če se je v procesu identifikacije identificiralo veljavne kompetence (Lewis in Gregory v Drejer 2002, 149-150).

Pri **bottom-up** pristopu se identifikacija kompetenc začne pri zaposlenih in se nato nadaljuje proti vrhu organizacijske strukture. Na podlagi kompetenc znanja zaposlenih se analizira, kaj o tem meni menedžment. Bottom-up pristop skuša Drejer (2002, 151) razložiti na primeru Bangovega in Oluesenovega pogleda na identifikacijo in analizo kompetenc, katerega namen je povezati zahteve kupcev, proizvodne tehnologije in procesne tehnologije, tako v razvojnih projektih kot v poslovnih strategijah. Ta pogled zajema tristopenjski proces, ki obsega popis tehnologije, določitev ciljev za prihodnost ter tehnološko strategijo in komunikacije.

V prvi stopnji se načrtuje vsak tehnološki proces, vključno s tistimi, ki se zagotavljajo od zunaj. Člani podporne skupine ter tisti, ki imajo bistveno znanje, ki se nanaša na tehnologijo v procesu načrtovanja, vodijo analize tehnoloških procesov.

Na drugi stopnji je narejen opis vsakega tehnološkega procesa (namenjen je top menedžerjem in tehničnim menedžerjem, ki ne razumejo tehnološkega načrtovanja). Nato se izdela celotna slika tehnoloških procesov (tehnološka matrika) (glej sliko 3.1), ki zajema dve osi: notranjo produktivnost ter zunanjo produktivnost. Ta matrika zajema vse tehnologije. Iz matrike je razvidno, da so tiste tehnologije, ki veliko prispevajo k zunanji produktivnosti, označene kot ključna področja, tiste tehnologije, ki veliko prispevajo k notranji produktivnosti, pa so označene kot področja kompetenc. Matriko so uporabljali za nadaljnjo diskusijo o tehnoloških ciljih. S pomočjo vodilnih smernic, ki so jih razbrali iz matrike, so oblikovali cilje za vsako od tehnologij (zahtevano je bilo okoli 20 zelo pomembnih ciljev).

Slika 3.1: Celotna slika B&O tehnologije za identifikacijo ključnih kompetenc organizacije



Vir: Drejer (2002, 152).

V tretjem koraku pa gre za načrtovanje komuniciranja o rezultatih analize s top menedžerji in povezave s celotnim strateškim planiranjem ter prevzema celotnega procesa strateškega planiranja enkrat v prihodnosti (Drejer 2002, 151-153).

S tem pristopom se skuša decentralizirati individualne kompetence na zaposlene same. Vsak zaposlen določi kompetence, za katere misli, da so bistvene za opravljanje dela na delovnem mestu, na katerem je zaposlen, določi pa tudi dodatne kompetence – to so tiste, za katere misli, da jih ima sam. Ta pristop je realističen in je v smislu virov prilagodljiv za top management in HR oddelek, poleg tega pa omogoča zaposlenim, da sami skrbijo za razvoj kompetenc. Slabosti tega procesa so, da zapostavlja skupinske kompetence in učinke sinergije in je zahteven za upravljanje in koordinacijo. Težko bi bilo združiti individualne kompetenčne profile v deljene skladne slike kompetenc v organizaciji (Drejer 2002, 193-194).

Po besedah Drejerja (2002, 194) je **dualni pristop** primeren takrat, ko želimo vzpostaviti neko povezavo med ključnimi kompetencami, fokusnimi kompetencami in kompetencami posameznika. Ta pristop pa je uporaben tudi takrat, ko želimo upravljati razvoj kompetenc v organizaciji. Dualni pristop je kombinacija top-down in bottom-up pristopa, s pomočjo katerega se skuša uskladiti organizacijske kompetence s kompetencami posameznika, ki je v organizaciji oz. ki pride v organizacijo na novo. S pomočjo vlog, funkcij posameznika, se določi, kaj naj bi bil posameznik na določenem delovnem mestu sposoben narediti in kako bi moral sodelovati z ostalimi v timu. Če posameznik nima vseh zahtevanih kompetenc, se mu omogoči, da jih pridobi v procesu razvoja kompetenc na organizacijski ravni. Vloga HR oddelka pa je, da analizira in oblikuje kompetenčne profile zaposlenih v skladu s funkcijami, ki jih opravljajo. Kot prednosti dualnega pristopa Drejer (2002, 195) navaja: vzpostavitev povezave med individualnimi in ključnimi kompetencami, osredotoča se na razvoj kompetenc na organizacijskem nivoju, obenem pa tudi na ravni posameznikov. Kot slabost tega pristopa pa navaja naslednje: je zahteven v smislu virov, pristop ni koristen, če top management aktivno ne sodeluje v procesu izbiranja ključnih kompetenc, fokusnih kompetenc in če ne vključi rezultatov, ki jih pridobi s pomočjo tega pristopa v svoj strateški načrt (Drejer 2002, 196).

Coarse je predvideval, da je top-down pristop bolj primeren v velikih diverzificiranih podjetjih, bottom-up pristop pa je primernejši za manjša podjetja. V posebnih pogojih pa je najbolj primerna kombinacija obeh omenjenih pristopov (Coarse v Drejer 2002, 154).

Coarsejevo predvidevanje je smiselno, saj je v velikih organizacijah zelo težko izvesti identifikacijo kompetenc od spodaj navzgor. To je časovno in finančno zelo zahteven projekt, saj bi potrebovali zelo veliko časa za intervjuvanje vseh zaposlenih v organizaciji. Po drugi

strani pa lahko dobimo bolj realne podatke, če intervjuvamo ljudi, ki opravljajo delo na določenem delovnem mestu, saj delo bolje poznajo kot njihov vodja oz. kot top management. To lahko storimo v manjših organizacijah, kjer ni veliko zaposlenih, saj lahko intervjuvamo vse zaposlene in na ta način pridobimo potrebne informacije za identifikacijo ključnih kompetenc.

Poleg zgoraj omenjenih metod lahko za ugotavljanje kompetenc na določenem delovnem mestu uporabimo tudi vprašalnike. Le-ti so sestavljeni iz zaprtih vprašanj. Nanje odgovarjajo zaposleni na posameznih delovnih mestih, zlasti so primerni, če je na enakem delovnem mestu zaposlenih veliko delavcev. Sestavljanje vprašalnika je zahtevno opravilo, saj zahteva precej časa in znanja, vendar obdelava podatkov ni zahtevna. Prednost vprašalnika pred ostalimi metodami je ta, da omogoča primerjanje rezultatov, vendar se z metodo vprašalnika ne pridobijo podatki o posebnostih, ki se pojavljajo pri delu (Svetlik in Kohont 2009, 205-208).

Modeli kompetenc služijo za ugotavljanje kateri zaposleni so pri svojem delu uspešni in kateri so manj uspešni. Za ugotavljanje te vzročno-posledične povezanosti pa ni zadosti klasični strukturiran intervju, ampak je potrebno poleg njega opraviti tudi vedenjske intervjuje, na podlagi katerih se opravi vedenjska analiza zahtevanih in doseženih kompetenc. Problem pri tem je, da večina linijskih vodij ni usposobljenih za opravljanje teh intervjujev, vendar po drugi strani oni in zaposleni na analiziranem delovnem mestu najboljše poznajo delo, ki ga zahteva delovno mesto. Iz teh razlogov se velikokrat zgodi, da se ne oblikujejo modeli kompetenc, ampak iz teh analiz organizacije dobijo le lepše zapisane opise delovnih mest, ki ne vsebujejo dejanska vedenja zaposlenih na delovnem mestu, ampak samo želje, kaj naj bi posamezniki znali, kakšne veščine naj bi imeli, kako naj bi se vedli, da bi uspešno opravljali delo (Gruban 2003).

## **4 NAMEN OBLIKOVANJA KOMPETENČNEGA MODELA V ORGANIZACIJI**

Organizacije se odločajo za vpeljavo oz. oblikovanje kompetenčnega modela iz različnih vzrokov. Nekatere zato, ker je to trenutno »in« in se ne zavedajo pomembnosti modela kompetenc v organizaciji, druge organizacije pa se odločijo za vzpostavitev modela kompetenc bodisi zaradi dopolnitve dosedanjih sistemizacij in opisov delovnih mest, uporabe kompetenc pri pridobivanju in izbiranju kadrov, uvajanja razvoja zaposlenih s pomočjo kompetenc, bodisi pri napredovanju in nagrajevanju, ocenjevanju delovne uspešnosti – te organizacije razvijejo tak model, ki je osnova vsem kadrovskim podsistemom. Organizacije, ki se odločajo za upravljanje kompetenc, morajo stalno spremljati, primerjati in razvijati kompetence, pri tem so zelo pomembni opisi posameznih kompetenc, ter razmerje med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami (Svetlik in Kohont 2005, 64). Model kompetenc je koristen tudi z vidika vodij, saj prispeva k lažjemu in bolj uspešnemu vodenju, razporejanju dela, dogovarjanju s sodelavci o njihovih nalogah, ciljih ... (Žezlina 2006, 3).

*Gruban (2003) pravi, da so kompetence prav gotovo tudi velikanska priložnost za kadrovske stroke, saj edine oprijemljivo opravičujejo visoke naložbe v izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljajo jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočajo pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določajo prave prioritete pri vodenju in ravnanju z ljudmi, hitreje premoščajo vrzeli pri deficitarnih znanjih in veščinah, predvsem pa v prvi vrsti učinkovito povezujejo v potrebno celoto letne razgovore, ocene delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoja kadrov ter na drugi strani vizijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja.*

### **4.1 Sistemizacija in dosedanji opisi delovnega mesta**

Kragelj (2003) pravi, da so ustrezni opisi delovnih mest podlaga za izbor najustreznejših kadrov. Čim bolj natančni opisi delovnih mest omogočajo tem bolj zanesljivo izbiro ljudi na posamezno delovno mesto. Opisi delovnih mest (natančni) natančno opredeljujejo zahteve, ki jim morajo kandidati imeti za uspešno opravljanje dela na delovnem mestu. »Kadar imamo takšne opise narejene za vsa delovna mesta v organizaciji, govorimo o sistemizaciji delovnih mest, le-ta pa omogoča učinkovito selekcijo kadrov; načrtovanje usposabljanja in treningov;

napredovanja v skladu z znanji, izkušnjami in dosežki; notranje prerazporeditve; izgradnjo in načrtovanje posameznikove kariere ipd.« (Kragelj 2003).

V sistemizaciji delovnih mest so za vsako delovno mesto posebej opredeljene naloge (stalne in občasne ter ključne napake pri delu), zadolžitve, odgovornosti, kvalifikacije (zahtevana izobrazba, delovne izkušnje, tuji jeziki ...), sposobnosti, osebnostne lastnosti in karakteristike, dodatna določila in zahteve ter vodstvene naloge in funkcije (namenjeno predvsem vodstvenim in vodilnim delovnim mestom) (Kragelj 2003). Izdelava sistemizacije se mora prilagajati konkretnim situacijam, potrebam in namenom in ne more biti narejena enkrat za zmeraj, saj se vsebina delovnega mesta s časom lahko spreminja, dograjuje, razvija, tako kot se spreminjajo zahteve in pristopi k delu (Kragelj 2003).

Klasične opise delovnih mest pa naj bi nadomestili modeli kompetenc, ki so velikokrat (kot je že zgoraj omenjeno) le lepše zapisani opisi delovnih mest, ki ne vsebujejo dejanska vedenja zaposlenih na delovnem mestu, ampak samo želje, kaj naj bi posamezniki znali, kakšne veščine naj bi imeli, kako naj bi se vedli, da bi uspešno opravljali delo (Gruban 2003).

## **4.2 Pridobivanje in izbiranje kadrov**

Uspešnost organizacije je v veliki meri odvisna od tega, kakšni posamezniki so izbrani v selekcijskem postopku. Zelo pomembno je, da organizacija pridobi take posameznike, katerih individualne značilnosti se čimbolj skladajo s potrebami delovnega mesta v organizaciji, za katerega posameznik »kandidira«, organizacijsko kulturo, ter so se sposobni odzivati na izzive, ki se pojavljajo v organizaciji. Zelo pomembno je, da se skušajo, v največji meri, uskladiti potrebe med posamezniki in organizacijo. Tako bo zadovoljstvo na obeh straneh večje, s tem bo tudi večja produktivnost in uspešnost organizacije. Organizacija mora na začetku kandidatom predstaviti katere sposobnosti pričakuje od njih, nato jih mora seznaniti tudi z organizacijsko kulturo, vrednotami, ki veljajo v organizaciji, delom in možnostmi, ki jih imajo v organizaciji. Na podlagi tega lahko posameznik vidi, če mu delo v tej organizaciji ustreza ali ne, na drugi strani pa organizacija teži k temu, da skuša izbrati tiste kandidate, ki se najbolj ujemajo z organizacijsko kulturo, delom in delovnim okoljem. Za organizacije, ki so se odločile za upravljanje zaposlenih s pomočjo kompetenc, je značilno, da v ospredje postavljajo ujemanje med posamezniki in organizacijo, se pravi ujemanje med kompetencami, pričakovani in potrebami posameznika ter cilji, vrednotami, kulturo in prakso organizacije.

Pri selekciji kadrov na temelju kompetenc ne gre za to, kako bo posameznik opravljala naloge na določenem delovnem mestu, temveč za to, kako je posameznik kompetenten v smislu organizacijske kulture (Svetlik, Kohont 2005, 65-66).

### **4.3 Razvoj zaposlenih**

Razvoj kadrov je po besedah Možine (2002, 56) »sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovskoizobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnemu razvoju zaposlenih«.

Kot je že zgoraj omenjeno je eden izmed ciljev vpeljave kompetenc tudi razvoj zaposlenih. Kompetence v organizaciji merijo zato, da bi pripomogle k razvoju posameznika. To pa storimo tako, da posameznikom prikažemo njihovo dejansko stanje in se na rednih letnih razgovorih dogovorimo, kako, na kakšen način, bi izboljšali dejansko stanje kompetenc, da bi se približali zahtevani ravni (Žezlina 2006, 2).

Za organizacije je zelo pomembno, da imajo zaposlene z znanjem, zato ni več toliko pomembno kakšna je formalna izobrazba posameznika, ampak kaj posameznik zna, kako zna svoja znanja uporabljati v različnih (kritičnih) situacijah, koliko se je pripravljen sam izobraževati ... Organizacija, ki temelji na kompetencah, mora zaposlenim omogočiti razvoj kompetenc, to stori tako, da razvije sistem izobraževanja in usposabljanja, ki temelji na kompetencah (Svetlik, Kohont 2005, 67).

Po besedah Majcnove (v Žezlina 2006, 2) so kompetenčni modeli v podjetjih osnova za razvoj kadrov, obenem tudi izboljšujejo sistem vodenja.

### **4.4 Napredovanje in nagrajevanje**

Kompetence so povezane tudi z nagrajevanjem in napredovanjem, vendar je tu potrebno upoštevati omejitve in nevarnosti. Po uvedbi modela kompetenc je potrebno zaposlene seznaniti z njim, počakati da se navadijo nanj in pridobijo zaupanje vanj. Nato pa postopoma, čez nekaj let, začnemo s povezovanjem modela kompetenc s plačilnim sistemom. Pri tem je

pomembno, da merjenje kompetenc vpliva le na del variabilnega nagrajevanja. Večletne izkušnje so pokazale, da neposredna povezava med merjenjem kompetenc in sistemom napredovanja lahko povzroči pritiske na manipuliranje z ocenami na način, da si zaposleni lahko izračunajo, kaj pomeni določen rezultat, in se na podlagi tega izračuna dogovorijo glede ocen. To pa lahko skrivi realno podobo plač in onemogoči dobljene rezultate za dejanski razvoj kompetenc (Žezlina 2006, 2).

#### **4.5 Delovna uspešnost**

Upravljanje delovne uspešnosti je podsistem kadrovske funkcije, ki vedno pogosteje vključuje kompetence oz. kompetenčne modele. Kompetenčni modeli so velikokrat v pomoč v procesu ocenjevanja delovne uspešnosti, saj se ugotavlja, ali delavec sledi zastavljenim ciljem, omogočajo pa tudi, da zaposleni bolje razumejo, kaj so njihove naloge oz. kaj se od njih pričakuje na delovnem mestu ter kako lahko ta pričakovanja uresničijo (Žezlina 2006, 2). V procesu ocenjevanja delovne uspešnosti gre za ugotavljanje, kateri izvajalci so nadpovprečno uspešni, tako da se ugotavlja vzročna povezanost posamezne kompetence in večje delovne uspešnosti. Če je proces identifikacije kompetenc pravilno izpeljan, potem iz tega sledi dvig delovne uspešnosti posameznika (Gruban 2004).



# **5 VPELJAVA SISTEMA KOMPETENC V PODJETJE KOSTAK D.D.**

## **5.1 Predstavitev podjetja Kostak d.d.**

### **5.1.1 Dejavnost družbe KOSTAK d.d.**

Začetki družbe Kostak d.d. segajo v leto 1954, ko je Ljudski odbor mestne občine Videm-Krško izdal odločbo o ustanovitvi finančno samostojnega zavoda pod imenom »Komunalna uprava Videm-Krško«. Zavod »Komunalna uprava Videm-Krško« je bil registriran za izvrševanje remontnih del na stanovanjskih hišah, vzdrževanje in popraviljanje komunalnih naprav, upravljanje javne tehtnice, tržnice, sejmišča, stadiona, parkov, občinskih cest in potov, kopališč, pokopališč, pogrebnega zavoda, za pravilno delovanje vodovodnih naprav, kanalizacije in javne razsvetljave. Sprva je bilo v Komunalni upravi Videm-Krško zaposlenih 15 ljudi, od tega jih je bilo redno zaposlenih dvanajst, trije pa so bili honorarni delavci (Kostak komunalno stavbno podjetje d.d.).

Družba KOSTAK d.d. se ukvarja z opravljanjem dejavnosti lokalnih gospodarskih javnih služb in tržnih dejavnosti. Dejavnosti s področja gospodarskih javnih služb, ki jih opravlja družba Kostak d.d., so zbiranje, čiščenje in distribucija vode, zbiranje in odlaganje komunalnih odpadkov, odvajanje in čiščenje odpadnih ter padavinskih voda, pokopališka-pogrebna dejavnost, urejanje in vzdrževanje javne tržnice. Tržne dejavnosti, s katerimi se omenjena družba ukvarja, pa so naslednje: tržne komunalne in ostale storitve po naročilu različnih investitorjev, vzdrževalna in čistilna dela (čiščenje in vzdrževanje v objektih Nuklearne elektrarne Krško in drugih poslovnih objektih pravnih in fizičnih oseb), nizke gradnje (gradnja in obnova objektov, izgradnja in vzdrževanje komunalne in ostale infrastrukture; izgradnja, modernizacija in rekonstrukcija regionalnih in lokalnih cest, pločnikov in parkirišč; ureditev trgov, ulic, križišč in ostalih javnih površin; ureditev pokopališč; izvedba vseh vrst zemeljskih del; sanacija plazov; izvajanje vzdrževalnih del na segmentu cest, vzdrževanje parkov, nasadov in zelenic, ureditev in zasaditev javnih površin v občini Krško), trgovina (prodaja gradbenega in elektro materiala ter materiala za komunalne storitve), druge storitvene dejavnosti (Kostak komunalno stavbno podjetje d.d.).

### **5.1.2 Organi družbe**

Upravo družbe sestavljata dva člana, in sicer predsednik uprave ter član uprave. Poleg predsednika uprave ter člana uprave ima družba še delavce s posebnimi pooblastili (pomočnik predsednika uprave, vodja tehnično-razvojnega sektorja, vodja finančno-računovodskega sektorja, vodja splošno-kadrovskega sektorja, vodja službe za informatiko in komunikacijske tehnologije), nadzorni svet (predsednik nadzornega sveta, namestnik predsednika, člani), predsednika sveta delavcev ter predsednika sindikata družbe (Kostak komunalno stavbno podjetje d.d.).

### **5.1.3 Vlaganje v znanje**

Kostak d.d. se zaveda pomena znanja za dolgoročno rast in razvoj ter posledično za uspešnost organizacije, zato daje velik pomen razvoju zaposlenih. Zaposlene skušajo spodbujati k pridobivanju novih, poglobljenih in specifičnih znanj, ki so potrebna za uspešno in učinkovito opravljanje specifičnih delovnih nalog. Zaposlene motivirajo za učenje, tako da financirajo izobraževanja in usposabljanja (Kostak komunalno stavbno podjetje d.d.).

Ključni cilji poslovanja organizacije so naslednji: zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo lastnikov, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo poslovnih partnerjev (Kostak komunalno stavbno podjetje d.d.).

## **5.2 Cilji vpeljave kompetenčnega modela v podjetje Kostak d.d.**

Podjetje Kostak komunalno stavbno podjetje d.d. se zaveda pomena zaposlenih in intelektualnega kapitala za dolgoročno rast in razvoj organizacije, zato se je začelo ukvarjati s projektom uvedbe rednih letnih razgovorov z zaposlenimi ter pridobitve certifikata družini prijazno podjetje (osnovni certifikat družini prijazno podjetje so prejeli novembra lani). Osnovni namen rednih letnih razgovorov je vzpostavitev pregleda nad preteklim in sedanjim stanjem ter postavitve ciljev in vizij za prihodnost. Razvoj zaposlenih v podjetju spodbujajo tako, da zaposlenim ponujajo različne možnosti neformalnega in formalnega izobraževanja in usposabljanja, na pobudo neposrednega vodje ali na njihovo lastno pobudo, financirajo udeležbo na različnih seminarjih, delavnicah, strokovnih srečanjih, konferencah ...,

financirajo formalno izobraževanje zaposlenih (na več stopnjah od V. do VII). (Poslovno poročilo Splošno kadrovskega sektorja 2007) Pri projektu vpeljave rednih letnih razgovorov ter razvoja zaposlenih imajo pomembno vlogo tudi kompetence. V podjetju so se odločili tudi za vpeljavo modela kompetenc, s pomočjo katerega bodo identificirali delovno specifične kompetence ter organizacijske kompetence. Le-to jim bo v pomoč pri razvoju zaposlenih, saj bodo na ta način ugotovili, katere kompetence zahteva delovno mesto. Na podlagi teh kompetenc bodo nato skušali najti primerno osebo za zasedbo delovnega mesta ali pomagali že zaposleni osebi identificirati ter pridobiti potrebne kompetence, v primeru, da jih ta še nima. V empiričnem delu naloge sem skušala oblikovati model delovno specifičnih kompetenc za delovno mesto evidentičar, kar bo predstavljeno v nadaljevanju.

## 6 RAZISKAVA

### 6.1 Opredelitev namena

Podjetje, ki je v fazi uvajanja modela kompetenc, mi je dalo možnost, da poskusim oblikovati model kompetenc in na ta način oboji pridobimo nova znanja, vidimo, katere so možne napake, pomanjkljivosti in prednosti pri izbiri neke metode za identifikacijo kompetenc. To bo podjetju samemu pomagalo pri izbiri metode ter nato pri analizi pridobljenih kompetenc, poleg tega pa ima en vzorčni model že oblikovan. Sama pa sem imela priložnost pridobiti izkušnje s področja uvajanja kompetenc v organizacijo.

### 6.2 Raziskovalne metode in hipoteze

Orodje, s katerim sem skušala pridobiti podatke, je strukturirani vprašalnik. Intervjuvala sem štiri zaposlene, in sicer tri zaposlene na delovnem mestu evidentičar ter njihovega vodjo. Vsi so izpolnili enak vprašalnik, da sem pridobljene informacije lahko primerjala. S pomočjo strukturiranega vprašalnika sem pridobila kompetence po stopnji pomembnosti za omenjeno delovno mesto. Ko sem pridobila informacije, sem le-te analizirala ter statistično obdelala in na ta način dobila srednje vrednosti pomembnosti stopenj posameznih kompetenc za delovno mesto. Zaradi majhnega numerusa (majhno število zaposlenih na omenjenem delovnem mestu) nisem računala standardnih odklonov, saj bi bilo to nesmiselno. V vprašalniku so našteve kompetence z opisi pomenov ter stopnje pomembnosti posamezne kompetence za to delovno mesto. Zaposlene sem prosila, naj ocenijo pomembnost posamezne kompetence za delovno mesto.

V literaturi obstaja veliko število različnih metod, s pomočjo katerih se lahko identificira kompetence v organizaciji, odločila sem se za uporabo metode vprašalnika. Pri tem pa sem postavila naslednjo hipotezo:

*H1: Za oblikovanje modela kompetenc v organizaciji je najbolje uporabiti metodo vprašalnika, ki se ga zastavi tako zaposlenim na delovnem mestu kot tudi njihovim nadrejenim.*

Za metodo vprašalnika sem se odločila, ker je le-ta standardiziran in zato lažji za obdelavo, omogoča pa tudi primerjavo odgovorov med respondenti. Poleg tega je bilo ob vprašalniku lažje voditi respondente, jim pomagati z razlago ob opisu določene kompetence, saj je šlo za respondente z nižjo stopnjo izobrazbe.

### **6.3 Primer: delovno mesto evidentičar**

#### **6.3.1 Opredelitev delovnega mesta**

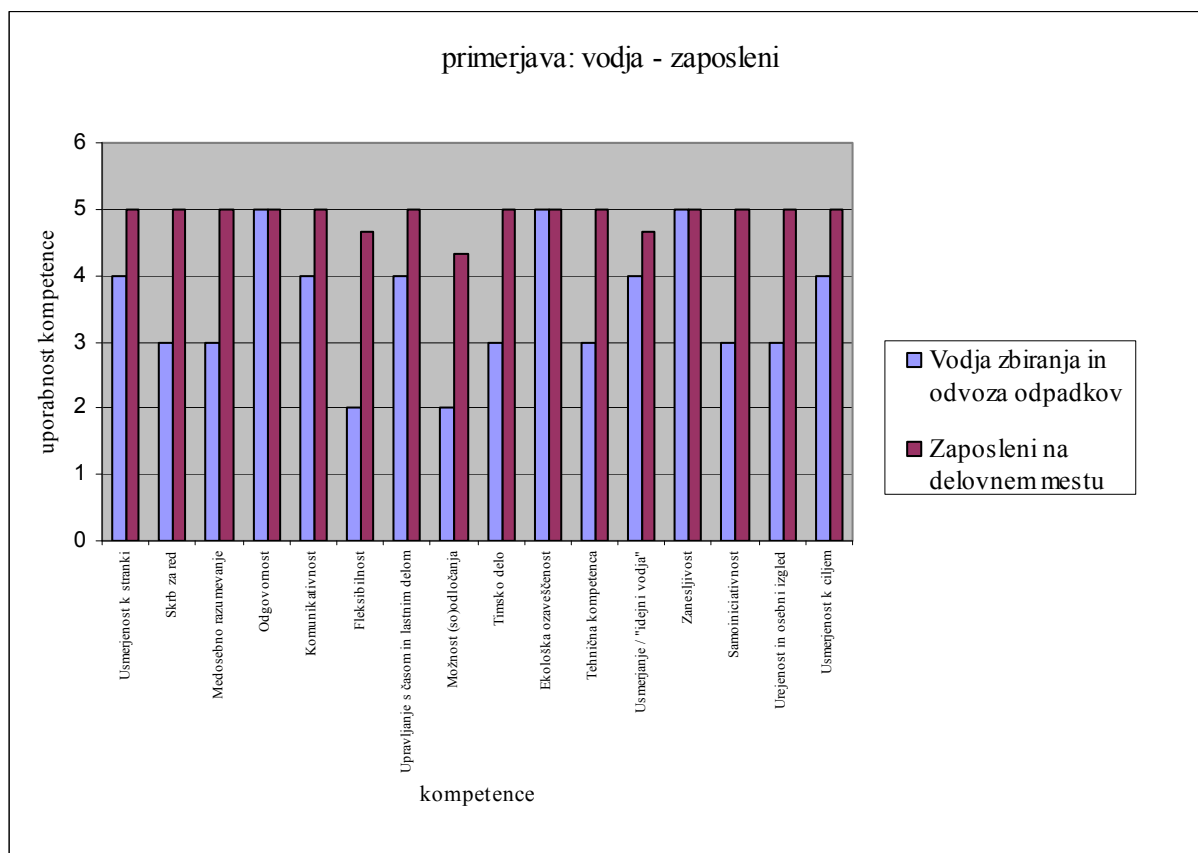
Po sistemizaciji delovnih mest družbe Kostak d.d. (2006) se za delovno mesto evidentičar zahteva peta stopnja izobrazbe, in sicer tehnične ali naravoslovne smeri (gradbeni tehnik, strojni tehnik ...). Zaposleni na tem delovnem mestu mora imeti funkcionalna znanja kot so izpit iz varstva pri delu in požarne varnosti ter usposobljenost za delo s slikovnimi zasloni, znanje tujega jezika (angleščina, nemščina), vozniški izpit B kategorije, izpit za viličarja in strojnika TGM ter poznati mora HACCAP sistem. Delovno mesto zahteva tudi smisel za ekonomično izrabo delovnega časa in racionalno rabo sredstev za delo, vestnost in zanesljivost, pogoste komunikacijske odnose z uporabniki storitev, smisel za timsko delo, pravilno in varno uporabo kemikalij. Zaposleni na tem delovnem mestu mora komunicirati z zaposlenimi na dejavnosti ravnanja z odpadki ter z uporabniki storitev, ima pa tudi določene odgovornosti, npr. za pravočasno in strokovno izvedeno delo, za delovna sredstva, ki jih uporabljajo pri delu, za pozitivne komunikacijske odnose s sodelavci in uporabniki storitev.

### **6.4 Rezultati**

Analizirala sem strukturirane vprašalnike, ki so jih izpolnili zaposleni na delovnem mestu evidentičar. Zaposleni so ocenjevali pomembnost posamezne kompetence na lestvici od 0 do 5. Stopnja 0 pomeni, da kompetenca po njihovi oceni ni potrebna, se ne zahteva ali ni priložnosti za njen razvoj; stopnja 1 pomeni, da kompetenca ni potrebna nikoli, redko ali izjemoma; stopnja 2 pomeni, da je kompetenca pomembna občasno, včasih; stopnja 3 pomeni, da je kompetenca pomembna pogosto, običajno, praviloma »100%«; stopnja 4 pomeni, da je pomembna redno, dosledno in stopnja 5 pomeni, da je kompetenca pomembna vedno, brez nihanj in odstopanj.

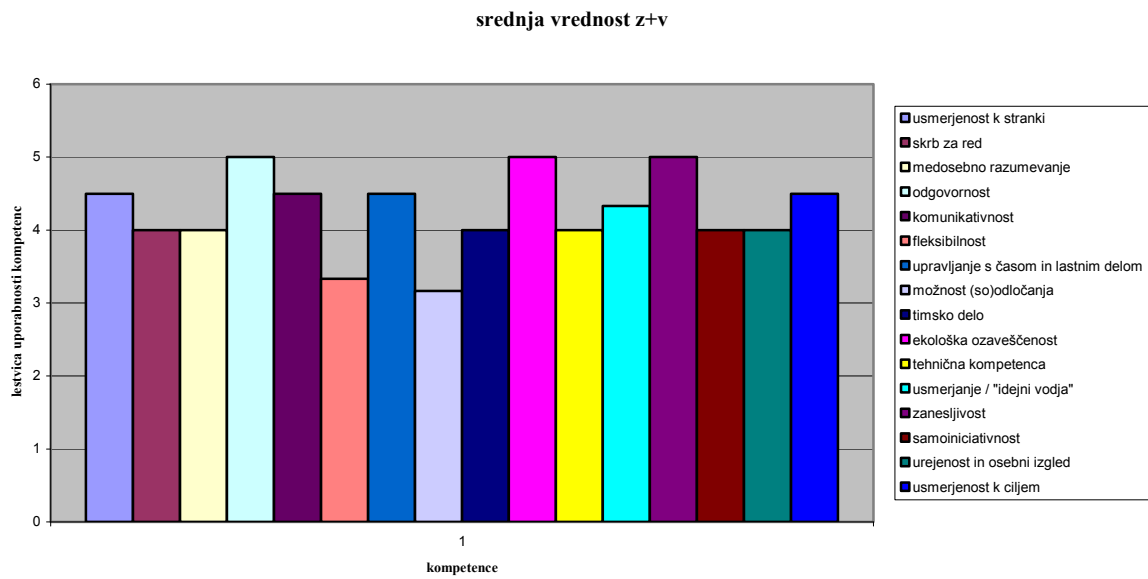
Z analiziranjem vprašalnika, na katerega je odgovarjal vodja zbiranja in odvoza odpadkov, se pravi nadrejeni zaposlenih na delovnem mestu evidentičar, in z analiziranjem vprašalnika, na katerega so odgovarjali zaposleni, sem ugotovila razlike v pomembnosti določenih kompetenc za omenjeno delovno mesto (glej Graf 6.1). Medtem ko so zaposleni na delovnem mestu evidentičar ocenili, da so vse našteje kompetence zelo pomembne za dobro opravljanje njihovega dela, je njihov vodja ocenil nekatere kompetence kot ne tako bistvene za to delovno mesto. Izmed šestnajstih kompetenc, ki so bile opredeljene v vprašalniku, so zaposleni »izločili« samo tri kot manj pomembne, ostale kompetence so po njihovem mnenju vedno pomembne, brez nihanj in odstopanj. Za kompetenci »fleksibilnost« in »možnost (so)odločanja« zaposleni mislijo, da sta praviloma pogosto pomembni, vendar ne najpomembnejši. Za kompetenco »usmerjanje/"idejni vodja"« pa menijo, da je pomembna redno in dosledno. Največje razlike se pojavljajo pri kompetencah »fleksibilnost«, »možnost soodločanja«, »skrb za red«, »medosebno razumevanje«, »timsko delo«, »tehnične kompetence«, »samoiniciativnost« ter »urejenost in osebni izgled«. Razlika (vodja : zaposleni) med naštetimi kompetencami, glede na lestvico, je od 2 do približno 2,5 stopnje. Nekaj kompetenc pa predvidevajo tako zaposleni, kot njihov vodja za zelo bistvene pri opravljanju dela na tem delovnem mestu, te so: »odgovornost«, »ekološka ozaveščenost« ter »zanesljivost«.

Graf 6.1: Primerjava o uporabnosti kompetenc, med vodjo in zaposlenimi na delovnem mestu evidentičar



Na podlagi primerjave odgovorov med nadrejenim in podrejenimi sem izračunala srednje vrednosti uporabnosti posameznih kompetenc, kar prikazuje Graf 6.2. Iz tega grafa je razvidno, da so nekatere kompetence manj pomembne za delovno mesto evidentičar. Te so: »fleksibilnost« ter »možnost soodločanja«.

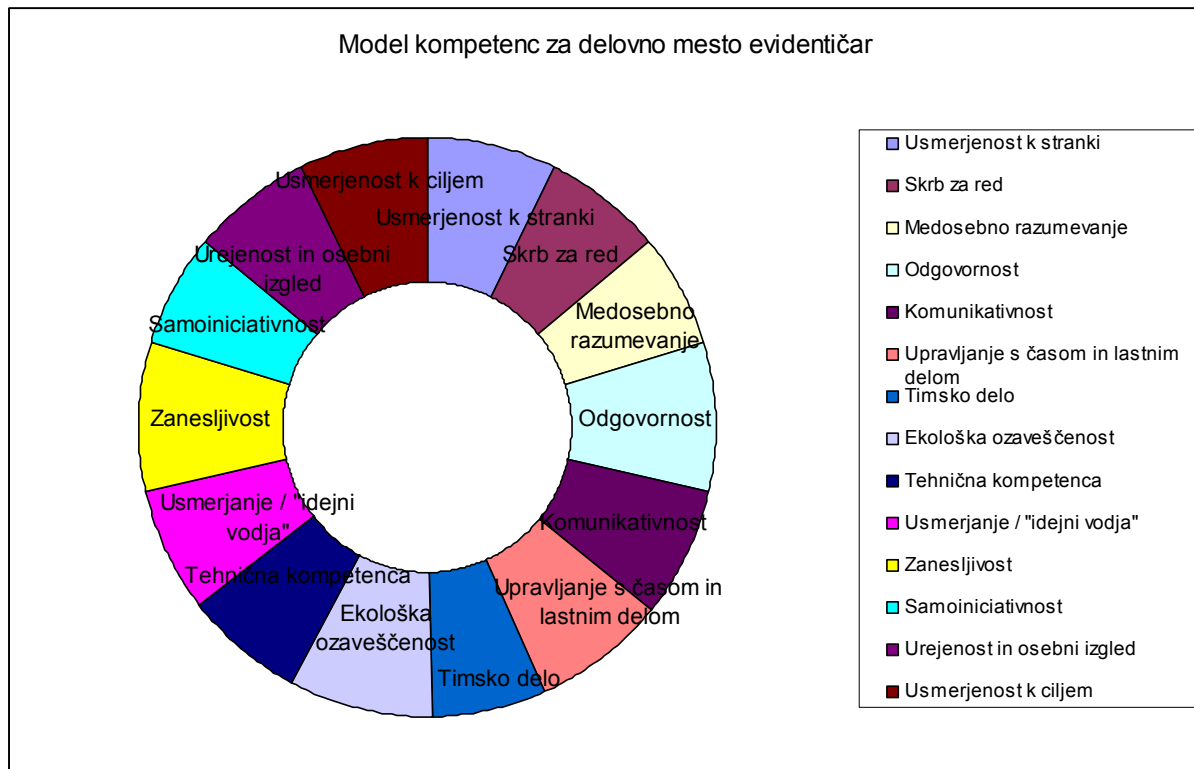
Graf 6.2: Srednje vrednosti uporabnosti posameznih kompetenc



Ti dve kompetenci se po uporabnosti kompetenc razlikujeta od ostalih kompetenc za več kot eno stopnjo, zato bosta izločeni iz modela kompetenc. V samem modelu kompetenc (glej Graf 4.3) sem uporabila ostale kompetence, ki so za opravljanje dela na tem delovnem mestu bolj bistvene.



Graf 6.3: Model kompetenc za delovno mesto evidentičar



Kot je že zgoraj omenjeno sem izmed vseh kompetenc, ki so bile našteje in opisane v vprašalniku s pomočjo ocen, ki so jih podali respondenti, identificirala model kompetenc za delovno mesto evidentičar. S pomočjo izračuna srednjih vrednosti za posamezno kompetenco lahko določim, katere kompetence so ključne in katere delovno specifične. Kot ključne lahko navedem naslednje: odgovornost, ekološka ozaveščenost, zanesljivost, usmerjenost k stranki, komunikativnost, upravljanje s časom in lastnim delom, usmerjenost k ciljem. Te kompetence so skupne za vse zaposlene v organizaciji. Delovno specifične kompetence, ki so značilne samo za delovno mesto evidentičar, pa so naslednje: skrb za red, medosebno razumevanje, timsko delo, tehnična kompetenca, samoiniciativnost, urejenost in osebni izgled. Primer identifikacije modela kompetenc je samo ilustracija stanja in ni relevantna.

## 7 SKLEP

Moja naloga je bila priti do modela delovno specifičnih kompetenc za delovno mesto evidentičar. Skozi to nalogo sem se naučila, da vpeljava modela kompetenc v organizacijo ni tako enostavna, kot se mogoče zdi na prvi pogled. Pri ugotavljanju katere kompetence so za posamezno delovno mesto pomembne je potrebno predvideti različne dejavnike, ki lahko vplivajo na raziskavo. Pred posameznimi izpolnjevanji vprašalnikov se je potrebno zelo dobro pripraviti, da pridobiš ustrezne podatke. Znati je potrebno motivirati zaposlene za izpolnjevanje vprašalnikov, jim razložiti zakaj je pomembno njihovo sodelovanje pri raziskavi. Pomembno je tudi zaposlenim razložiti, da odgovori, ki jih bodo podali, ne bodo uporabljeni v namene ocenjevanja delovne uspešnosti, saj se zaposleni bojijo, da bo to vplivalo na njihovo plačo ... Zelo težko je najti metodo, s katero bi skušali ugotoviti kompetence.

Izbrala sem strukturirani vprašalnik, za katerega po raziskavi menim, da ni bil najboljša izbira, saj so zaposleni ocenjevali uporabnost kompetenc, za katere sem jez predvidevala, da so pomembne za to delovno mesto. Bolje bi bilo uporabiti nestrukturirani vprašalnik, saj ne bi toliko »vsiljeval« pomembnosti določenih kompetenc. Vendar bi bila obdelava takšnega vprašalnika mnogo težja. Problem, ki se je pojavil med izpolnjevanjem vprašalnikov, je bil tudi ta, da je bilo zaposlenim težko odgovarjati na vprašanje, katere kompetence so pomembne za opravljanje dela na delovnem mestu, saj so to mešali z ocenjevanjem sedanjega stanja njihovih kompetenc na delovnem mestu (ne »kaj potrebuje«, pač pa »kaj imam«). Vprašalnik je vseboval določeno število kompetenc, rezultat s strani zaposlenih pa je bil tak, da so navedli skoraj vse kompetence kot zelo pomembne, tako da je bilo težko zožiti nabor kompetenc na okoli deset ključnih, kolikor naj bi jih vseboval model kompetenc. Pozitivna plat vprašalnika pa je bila možna primerjava pomembnosti naštetih kompetenc z vidika zaposlenih in vodje.

Hipoteza, katero sem postavila v nalogi, je: *Za oblikovanje modela kompetenc v organizaciji je najbolje uporabiti metodo vprašalnika, ki se ga zastavi tako zaposlenim na delovnem mestu kot tudi njihovim nadrejenim.* To hipotezo lahko delno zavrnem, saj sem po raziskavi prišla do zaključka, da bi pri izpolnjevanju vprašalnikov sodelovali samo vodje, poznavalci dela, strokovnjaki, saj je bilo zaposlenim, na tej nižji organizacijski ravni, težko razložiti, kaj

kompetence sploh so in kaj morajo v vprašalniku odgovarjati. Kot je omenjeno že zgoraj je bilo zaposlenim težko odgovarjati na vprašanje, katere kompetence so pomembne za opravljanje dela na delovnem mestu, saj so to mešali z ocenjevanjem sedanjega stanja njihovih kompetenc na delovnem mestu (ne »kaj potrebuje«, pač pa »kaj imam«). V bodoče priporočam kombinacijo vprašalnika z metodo fokusnih skupin (bottom up). V te skupine bi združili, kot sem že zgoraj omenila, vodje, poznavalce dela, strokovnjake, ki bi razpravljali o tem, katere kompetence so bistvene za analizirano delovno mesto. Po drugi strani pa je koristno, da se zastavi vprašalnike zaposlenim na delovnem mestu, saj ti najbolj poznajo delo in kaj delovno mesto od njih zahteva. Poleg njih pa je lahko tudi koristno, da vprašalnike izpolnijo tudi njihovi neposredni vodje, saj se lahko opravi primerjava glede tega, katere kompetence zahteva delovno mesto z vidika zaposlenih in z vidika vodje.

## LITERATURA

1. *Akt o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest družbe Kostak d.d.* 2006. Krško: Kostak d.d.
2. Bajec, Anton, ur. 1998. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
3. Catro Management Services d.o.o. 2008. *Celovit sistem planiranja in upravljanja človeških virov: Sistem kompetenc*. Dostopno prek: [http://www.catro-si.com/index.php?cHash=6d16024606&id=29&tx\\_ttnews\[backPid\]=1&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=13](http://www.catro-si.com/index.php?cHash=6d16024606&id=29&tx_ttnews[backPid]=1&tx_ttnews[tt_news]=13)
4. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.
5. Drejer, Anders. 2002. *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*. Westport, London: Quorum Books.
6. Green, Paul. 1999. *Building Robust Competencies: Linking Human Resource System to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
7. Gruban, Brane. 2003. *Zakaj kompetence (ni)so družboslovna znanstvena fantastika?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kompetence/index.print.html> (11. februar 2009).
8. --- 2004. *Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uvajanje-kompetenc/> (13. februar 2009).
9. Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. *V Kompetence v kadrovske praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 30-48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
10. *Kostak komunalno stavbno podjetje d.d.* Dostopno prek: <http://www2.kostak.si/default.aspx> (10. december 2008).
11. Kragelj, Radovan. 2003. *Kako oblikujemo učinkovite opise delovnih mest in čemu so sploh namenjeni*. Dostopno prek: [http://www.kadrovanje.com/arhiv\\_02.php](http://www.kadrovanje.com/arhiv_02.php) (19. maj 2009).
12. Možina, Stane. 2002. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. *V Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 43-97. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Petavs, B. Lucija. 2007. *Pet pasti pri vpeljevanju modela ključnih kompetenc*. Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=182716> (25. maj 2007).
14. *Poslovno poročilo Splošno kadrovskega sektorja*. 2007. Krško: Kostak d.d.
15. Rozman, Bor. 2005. Uvajanje kompetenc v poslovno prakso. *V Kompetence v kadrovske praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 30-48. Ljubljana: GV Izobraževanje.

16. Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah. *V Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 12-27. Ljubljana: GV Izobraževanje.
17. Svetlik, Ivan in Andrej Kohont. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. *V Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 51-73. Ljubljana: GV Izobraževanje.
18. Vrčko, Matjaž. 2003. *Kompetence in nova kakovost vodenja*. Dostopno prek: [http://www.sc-nm.com/scnm/\\_visja/Documents/KompetenceOTOCEC1.pdf](http://www.sc-nm.com/scnm/_visja/Documents/KompetenceOTOCEC1.pdf) (22. januar 2009).
19. Tomažič, Egon. 2001. *Model kompetenc prinaša nove standarde*. Dostopno prek: [http://www.finance.si/6569/Model\\_kompetenc\\_prina%0B9a\\_nove\\_standarde](http://www.finance.si/6569/Model_kompetenc_prina%0B9a_nove_standarde) (10. november 2008).
20. Žezlina, Janez. 2006. *Kompetentni zaposleni za učinkovito organizacijo*. Dostopno prek: [www.socius.si/media/uploads/file/article\\_4471.pdf](http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4471.pdf) (23. februar 2009).

# PRILOGE

## Priloga A: Vprašalnik

Datum izvedbe intervjuja: \_\_\_\_\_

Trajanje: od \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_, skupaj: \_\_\_\_\_

Sodelujoča oseba: \_\_\_\_\_

Delovno področje: \_\_\_\_\_

Število let delovnih izkušenj na tem delovnem mestu: \_\_\_\_\_

Spol: M      Ž

Starost: \_\_\_\_\_

Neposredni vodja: \_\_\_\_\_

### Lestvica vedenjskih frekvenc:

Stopnja 0: kompetenca ni potrebna, se ne zahteva ali ni priložnosti za njen razvoj

Stopnja 1: nikoli, redko, izjemoma

Stopnja 2: občasno, včasih

Stopnja 3: pogosto, običajno, praviloma "100%"

Stopnja 4: redno, dosledno

Stopnja 5: vedno, brez nihanj in odstopanj, zgled

### Kompetence

| <b><i>Kompetence in njihov opis</i></b>   | <b><i>Lestvica uporabnosti kompetence</i></b> |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Usmerjenost k stranki</b>  | 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Želja po pomoči in servisiranju potreb drugih, osredotočenost na potrebe strank.  |   |   |   |   |   |   |
| <b>Skrb za red</b>  | 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Skrb za red se odseva kot trdna usmeritev posameznika za zmanjšanje negotovosti v delovnem okolju. Izraža se v oblikah kot so: opazovanje in preverjanje informacij in lastnega dela in vztrajanja na razčiščevanju pravil in funkcij ipd.                            |   |   |   |   |   |   |
| <b>Medosebno razumevanje</b>  | 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sposobnost vživljanja v druge, želja po razumevanju drugih, empatija.   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Odgovornost</b>  | 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sprejemanje posledic svojih odločitev.  |   |   |   |   |   |   |
| <b>Komunikativnost</b>  | 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sposobnost usnega in pisnega izražanja, sposobnost posredovanja razumljivih informacij, predstavitev zapletenih dejstev na razumljiv način, retorične sposobnosti.  |   |   |   |   |   |   |
| <b>Fleksibilnost</b>  | 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sposobnost prilagajanja novim okoliščinam.  |   |   |   |   |   |   |
| <b>Upravljanje s časom in lastnim delom</b>   | 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nanaša se na zmožnost posameznika, da si učinkovito planira lastne naloge v okviru razpoložljivega časa in virov; da spretno ločuje med prioritetskimi nalogami, aktivnostmi in nepomembnimi; da pri tem upošteva sedanje in prihodnje potrebe, obveze ali naloge ter |   |   |   |   |   |   |

|   |             |
|---|-------------|
| zmore učinkovito upravljati tudi s časom drugih oseb, za katere je odgovoren.   |             |
| <b>Možnost so(odločanja)</b>  | 0 1 2 3 4 5 |
| Možnost soodločanja nekaterih (pomembnih) odločitev v zvezi z vašim delom.  |             |
| <b>Timsko delo</b>  | 0 1 2 3 4 5 |
| Skupno iskanje rešitev in doseganje ciljev, sprejemanje mnenj, predlogov in razumevanje položaja drugih, doseganje konsenza, ustvarjanje zaupanja med člani tima. |             |
| <b>Ekološka ozaveščenost</b>  | 0 1 2 3 4 5 |
| Skrb za odgovoren odnos do okolja ter varčna raba virov energije.   |             |
| <b>Tehnična kompetenca</b>  | 0 1 2 3 4 5 |
| Občutek za reševanje tehničnih težav.   |             |
| <b>Usmerjanje/»idejni vodja«</b>  | 0 1 2 3 4 5 |
| Zna izraziti osebno namero, išče potrditev svojih idej pri ostalih sodelavcih.  |             |
| <b>Zanesljivost</b>   | 0 1 2 3 4 5 |
| Samostojno, pravočasno, natančno in kakovostno opravljanje nalog, brez napak in skladno z navodili.   |             |
| <b>Samoiniciativnost</b>  | 0 1 2 3 4 5 |
| Samostojno iskanje novih nestandardnih rešitev, delo brez dodatnih navodil.   |             |
| <b>Urejenost in osebni izgled</b>   | 0 1 2 3 4 5 |
| Spoštovanje pravil o nošenju uniforme, vedenje, ki je zgled drugim.   |             |
| <b>Usmerjenost k ciljem</b>   | 0 1 2 3 4 5 |
| Doseganje standardov, izhajajočih iz ciljev, uresničevanje nalog skladno z zastavljenimi cilji.   |             |

## Priloga B: Tabele

Tabela B1: Srednje vrednosti uporabnosti kompetenc (zaposleni : vodja)

| Kompetenca                           | Uporabnost kompetence |
|--------------------------------------|-----------------------|
| Usmerjenost k stranki                | 4,5                   |
| Skrb za red                          | 4                     |
| Medosebno razumevanje                | 4                     |
| Odgovornost                          | 5                     |
| Komunikativnost                      | 4,5                   |
| Fleksibilnost                        | 3,3335                |
| Upravljanje s časom in lastnim delom | 4,5                   |
| Možnost (so)odločanja                | 3,1665                |
| Timsko delo                          | 4                     |
| Ekološka ozaveščenost                | 5                     |
| Tehnična kompetenca                  | 4                     |
| Usmerjanje/"idejni vodja"            | 4,3335                |
| Zanesljivost                         | 5                     |
| Samoiniciativnost                    | 4                     |
| Urejenost in osebni izgled           | 4                     |
| Usmerjenost k ciljem                 | 4,5                   |

Tabela B2: Primerjava uporabnost kompetenc med zaposlenimi in vodjem

| Kompetenca                           | Vodja zbiranja in odvoza odpadkov | Zaposleni na delovnem mestu evidentičar |
|--------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Usmerjenost k stranki                | 4                                 | 5                                       |
| Skrb za red                          | 3                                 | 5                                       |
| Medosebno razumevanje                | 3                                 | 5                                       |
| Odgovornost                          | 5                                 | 5                                       |
| Komunikativnost                      | 4                                 | 5                                       |
| Fleksibilnost                        | 2                                 | 4,67                                    |
| Upravljanje s časom in lastnim delom | 4                                 | 5                                       |
| Možnost (so)odločanja                | 2                                 | 4,33                                    |
| Timsko delo                          | 3                                 | 5                                       |
| Ekološka ozaveščenost                | 5                                 | 5                                       |
| Tehnična kompetenca                  | 3                                 | 5                                       |
| Usmerjanje/"idejni vodja"            | 4                                 | 4,67                                    |
| Zanesljivost                         | 5                                 | 5                                       |
| Samoiniciativnost                    | 3                                 | 5                                       |
| Urejenost in osebni izgled           | 3                                 | 5                                       |
| Usmerjenost k ciljem                 | 4                                 | 5                                       |

Tabela B3: Ocena uporabnosti kompetenc – zaposleni

| <b>Zaposleni na delovnem mestu evidentičar</b> |                       |
|--|-----------------------|
| Kompetenca                                     | Uporabnost kompetence |
| Usmerjenost k stranki                          | 5                     |
| Skrb za red                                    | 5                     |
| Medosebno razumevanje                          | 5                     |
| Odgovornost                                    | 5                     |
| Komunikativnost                                | 5                     |
| Fleksibilnost                                  | 4,67                  |
| Upravljanje s časom in lastnim delom           | 5                     |
| Možnost (so)odločanja                          | 4,333                 |
| Timsko delo                                    | 5                     |
| Ekološka ozaveščenost                          | 5                     |
| Tehnična kompetenca                            | 5                     |
| Usmerjanje/"idejni vodja"                      | 4,67                  |
| Zanesljivost                                   | 5                     |
| Samoiniciativnost                              | 5                     |
| Urejenost in osebni izgled                     | 5                     |
| Usmerjenost k ciljem                           | 5                     |



Tabela B4: Ocena uporabnosti kompetenc – vodja

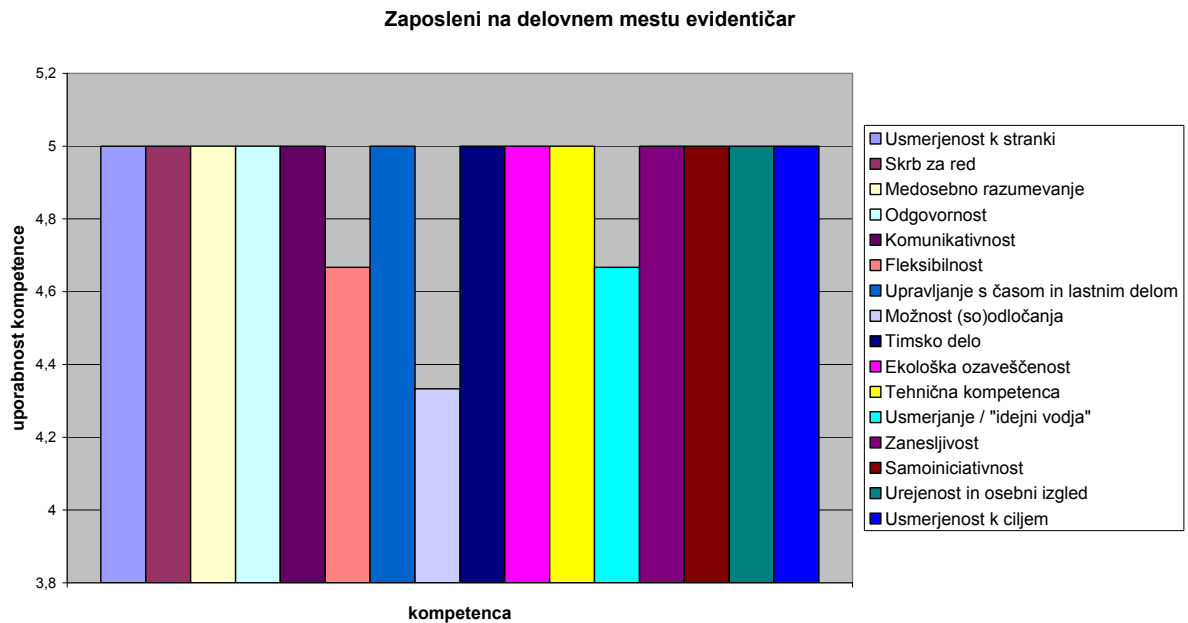
| <b>Vodja zbiranja in odvoza odpadkov</b> |                       |
|--|-----------------------|
| Kompetenca                               | Uporabnost kompetence |
| Usmerjenost k stranki                    | 4                     |
| Skrb za red                              | 3                     |
| Medosebno razumevanje                    | 3                     |
| Odgovornost                              | 5                     |
| Komunikativnost                          | 4                     |
| Fleksibilnost                            | 2                     |
| Upravljanje s časom in lastnim delom     | 4                     |
| Možnost (so)odločanja                    | 2                     |
| Timsko delo                              | 3                     |
| Ekološka ozaveščenost                    | 5                     |
| Tehnična kompetenca                      | 3                     |
| Usmerjanje/"idejni vodja"                | 4                     |
| Zanesljivost                             | 5                     |
| Samoiniciativnost                        | 3                     |
| Urejenost in osebni izgled               | 3                     |
| Usmerjenost k ciljem                     | 4                     |

Tabela B5: Kompetence, ki so zajete v modelu kompetenc

| Kompetenca                           | Uporabnost kompetence |
|--------------------------------------|-----------------------|
| Usmerjenost k stranki                | 4,5                   |
| Skrb za red                          | 4                     |
| Medosebno razumevanje                | 4                     |
| Odgovornost                          | 5                     |
| Komunikativnost                      | 4,5                   |
| Upravljanje s časom in lastnim delom | 4,5                   |
| Timsko delo                          | 4                     |
| Ekološka ozaveščenost                | 5                     |
| Tehnična kompetenca                  | 4                     |
| Usmerjanje/"idejni vodja"            | 4,3                   |
| Zanesljivost                         | 5                     |
| Samoiniciativnost                    | 4                     |
| Urejenost in osebni izgled           | 4                     |
| Usmerjenost k ciljem                 | 4,5                   |

## Priloga C: Grafi

Graf C1: Ocena uporabnosti kompetenc – zaposleni



Graf C2: Ocena uporabnosti kompetenc – vodja

