

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tjaša Habjan**

**Kompetenčni model – primer oblikovanja modela  
kompetenc v enoti strežba v podjetju X**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2015**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tjaša Habjan**

**Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović**

**Kompetenčni model – primer oblikovanja modela  
kompetenc v enoti strežba v podjetju X**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2015

### **Kompetenčni model – primer oblikovanja modela kompetenc v enoti strežba v podjetju X**

Kompetence predstavljajo znanje, spodobnosti, veščine, osebnostne značilnosti in mnoge druge dejavnike, ki omogočajo, da zaposleni svoje delo upravljajo čim bolj uspešno in učinkovito, kompetenčni modeli pa vse te dejavnike združijo pregledno obliko. Kompetenčni modeli postajajo vse bolj pomembno orodje pri upravljanju človeških virov. Ne samo, da se lahko uporabljajo za številne namene pri izvajanju kadrovske dejavnosti, imajo lahko tudi pozitiven vpliv na zaposlene. Že samo vrednotenje kompetenc lahko v organizaciji ustvari prijetnejšo organizacijsko klimo prav tako pa lahko pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih in njihovo željo po dodatnem usposabljanju in izobraževanju. V teoretičnem delu diplomske naloge so opredeljeni ključni pojmi o kompetencah in navodila oziroma napotki za izdelavo in vpeljavo kompetenčnega modela v podjetje. Empirični del je sestavljen iz analize anket, intervjuja in delavnice z zaposlenimi na področju strežbe v podjetju X. Cilj naloge je narediti kompetenčni model za področje strežbe v podjetju X, ki bo v prihodnosti služil kot okvir za izgradnjo kompetenčnega modela na vseh področjih in pripomogel podjetju pri izvajanju različnih kadrovskega aktivnosti.

**Ključne besede: kompetence, kompetenčni model, strežba, splošne kompetence, poklicno specifične kompetence.**

### **Competency model – construction of a competency model for the wait staff in company X**

Competencies are a set of knowledge, skills, personality traits and many other factors that enable an employee to do his job successful and efficient. A competency model gathers all these factors in an organized form. Competency models are becoming more and more important tool for human resource management. Not only they can be used for many purposes in human resource management but they also have a great, positive influence on employees. The act of competencies evaluation itself can create or contribute to a more pleasant organizational climate and it can have a positive effect on employee motivation and their desire for further education and training. The theoretical part of the thesis consists of key concepts about competencies and instructions on how to construct and apply a competency model in an organization. The empirical part contains poll analysis, interview analysis and analysis of a workshop with the wait staff employees. Purpose of the thesis is a construction of a competency model for the wait staff in organization X, which will serve as a base for construction of a competency model for the whole organization and will contribute to human resource management.

**Key words: competencies, competency model, wait staff, generic competencies, work specific competencies.**



## KAZALO

1	UVOD.....	7
2	KOMPETENCE.....	8
2.1	RAZVRŠČANJE KOMPETENC.....	10
2.1.1	KOMPETENCE Z VIDIKA POSAMEZNIKA.....	10
2.1.2	KOMPETENCE Z VIDIKA ORGANIZACIJE .....	11
3	KOMPETENČNI MODEL.....	13
3.1	RAZLOGI ZA UVAJANJE KOMPETENC IN KOMPETENČNEGA MODELA V ORGANIZACIJO .....	14
3.2	IZDELAVA IN UVAJANJE MODELA KOMPETENC .....	16
3.3	NEVARNOSTI UVAJANJA MODELA KOMPETENC.....	19
3.4	HIPOTEZI .....	21
4	TURIZEM.....	22
5	PREDSTAVITEV PODJETJA .....	23
5.1	ODLOČITEV PODJETJA X ZA IZDELAVO IN UPORABO KOMPETENČNEGA MODELA .....	24
6	IZDELAVA KOMPETENČNEGA MODELA V PODJETJU X.....	25
6.1	IZDELAVA KOMPETENČNEGA MODELA ZA PODJETJE X – SPLOŠNE, GENERIČNE KOMPETENCE.....	25
6.2	IZDELAVA KOMPETENČNEGA MODELA ZA PODROČJE STREŽBE V PODJETJU X .....	26
6.2.1	OPREDELITEV DELOVNIH MEST .....	27
6.2.2	ANALIZA ŽE OPRAVLJENIH ANKET.....	27
6.2.3	POVZETEK INTERVJUJA Z VODJO GOSTINSTVA.....	30
6.2.4	POVZETEK DELAVNICE Z ZAPOSLENIMI NA PODROČJU STREŽBE .	31
6.2.5	ANALIZA ANKETE O POMEMBNOСТИ KOMPETENC ZA PODROČJE STREŽBE .....	32
7	KOMPETENČNI MODEL PODJETJA X.....	36

7.1	UVOD IN IZHODIŠČE Z OPREDELJENIM NAMENOM .....	36
7.2	DEFINICIJE O KOMPETENTNOSTI KADROV .....	36
7.3	SEZNAM KOMPETENC Z OPISI IN OPREDELITEV STOPENJ POMEMBNOSTI KOMPETENC.....	37
7.4	SEZNAM KOMPETENC PO DELOVNIH MESTIH.....	38
8	ZAKLJUČEK .....	41
9	LITERATURA .....	43
	PRILOGE.....	46
	PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE NA PODROČJU STREŽBE .....	46
	PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE V SEKTORJU KADRI IN ORGANIZACIJA.....	50
	PRILOGA C: OPIS NALOG ZA DELOVNO MESTO NATAKAR.....	53
	PRILOGA Č: OPIS NALOG ZA DELOVNO MESTO POMOČNIK VODJE STREŽB ..	54
	PRILOGA D: OPIS NALOG ZA DELOVNO MESTO VODJA STREŽB.....	54

## **KAZALO TABEL**

Tabela 6.1:	Lastnosti kompetence odnos do gostov.....	28
Tabela 6.2:	Lastnosti kompetence odnos do nadrejenih .....	28
Tabela 6.3:	Lastnosti kompetence odnos do sodelavcev.....	28
Tabela 6.4:	Lastnosti kompetence odnos do gostov.....	29
Tabela 6.5:	Lastnosti kompetence osebna urejenost .....	29
Tabela 6.6:	Lastnosti kompetence znanje jezika.....	29
Tabela 6.7:	Lastnosti kompetence energija.....	30
Tabela 6.8:	Povprečna ocena pomembnosti posamezne kompetence po mnenju anketirancev s področja strežbe.....	33
Tabela 6.9:	Povprečna ocena pomembnosti posamezne kompetence po mnenju anketirancev iz sektorja kadri in organizacija .....	34
Tabela 6.10:	Primerjava povprečnih ocen pomembnosti posamezne kompetence med enotama strežba in sektorjem kadri in organizacija.....	35
Tabela 7.1:	Seznam kompetenc z opisi .....	37

Tabela 7.2: Željene kompetence in stopnje pomembnosti – vodja strežb.....	38
Tabela 7.3: Željene kompetence in stopnje pomembnosti – pomočnik vodje strežb.....	39
Tabela 7.4: Željene kompetence in stopnje pomembnosti – natakar .....	40

## 1 UVOD

Kompetence predstavljajo znanje, spodobnosti, veščine, osebnostne značilnosti in mnoge druge dejavnike, ki omogočajo, da zaposleni svoje delo upravljajo čim bolj uspešno in učinkovito, kompetenčni modeli pa vse te dejavnike združijo pregledno obliko. Kompetenčni modeli postajajo vse bolj pomembno orodje pri upravljanju človeških virov. Ne samo, da se lahko uporabljajo za številne namene pri izvajanju kadrovske dejavnosti, imajo lahko tudi pozitiven vpliv na zaposlene. Že samo vrednotenje kompetenc lahko v organizaciji ustvari prijetnejšo organizacijsko klimo prav tako pa lahko pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih in njihovo željo po dodatnem usposabljanju in izobraževanju.

Hotelirstvo oziroma gostinsko turistična dejavnost, s katero se ukvarja podjetje X, ki ga obravnavam v empiričnem delu diplomske naloge, je zelo specifična dejavnost. Za njo je značilna visoka fluktuacija delovne sile in sezonsko zaposlovanje. Ker gre za storitveno dejavnost, kjer velik dejavnik predstavlja zadovoljstvo gostov, pomembno vlogo igrajo zaposleni, ki so v neposrednem stiku z njimi. Ključno je, da imajo ti zaposleni kompetence, ki jim omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje lastnega dela.

V okviru diplomske naloge bom v teoretičnem delu z analizo strokovne literature in drugih virov preučila kaj so kompetence, kompetenčni model in kakšen je postopek izdelave kompetenčnega modela. V empiričnem delu pa bom izdelala model splošnih kompetenc in model generičnih kompetenc za področje strežbe, ki bo Podjetju X v prihodnosti služil kot okvir za izdelavo generičnih kompetenc za ostale enote. V empiričnem delu bom z izvedbo delavnice, intervjuja in anketnimi vprašalniki preverila svoji hipotezi, da zaposleni v enoti strežba večji pomen pripisujejo poklicno specifičnim kompetencam kot splošnim, generičnim kompetencam in da zaposleni v sektorju kadri in organizacija dajejo prednost splošnim, generičnim kompetencam pri zaposlovanju strežnega osebja.



## 2 KOMPETENCE

Kompetence različni avtorji definirajo na različne načine. V nadaljevanju bom predstavila nekatere med njimi.

David C. McClelland je leta 1973 objavil članek *Testing for competence rather than intelligence* (Testiranje kompetenc namesto testiranje inteligence), kateremu je pogosto pripisana zasluga za začetek raziskovanja kompetenc v psihologiji (McClelland v Spencer, 1993, 3). V članku je izpostavil, da kljub temu, da inteligenca vpliva na učinkovitost pri delu, so osebne značilnosti, kot na primer posameznikova motivacija in samopodoba, tiste, ki naredijo razliko med učinkovitim in neučinkovitim delom. To se kaže na mnogih področjih, med drugim tudi na profesionalnem področju posameznikovega življenja. McClelland je kompetence definiral kot značilnosti, ki predstavljajo osnovo uspešnega delovanja. (Dubois in Rothwell 2004, 17)

Boyatzi (1982), katerega delo sloni na predhodnih raziskavah McClellanda, Klempa in mnogih zaposlenih podjetja McBer and Company, je posameznikove kompetence opisal kot potreben a ne zadosten dejavnik za učinkovito delo. Opredelil jih je kot zmožnosti ali sposobnosti oziroma kot niz povezanih a hkrati medsebojno različnih sklopov vedenja, ki so organizirani okrog osnovnega konstrukta označenega kot namera posameznika. Ta vedenja predstavljajo alternativne manifestacije namere posameznika glede na dano situacijo. (Boyatzi 2008, 6)

Kompetence lahko opredelimo »kot zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah« (Perrenoud v Svetlik 2005, 13).

Kompetence je Sanghi (2007, 12) opredelil kot komponente dela, ki se kažejo v vedenju, ki ga je mogoče opazovati v delovnem okolju. Pogosti omenjeni elementi so znanje, veščine, sposobnosti, zmožnosti, primernost osebnega vedenja in vpliv na učinkovitost dela.

Guion (v Spencer, 1993, 9) je kompetence opisal kot osnovne značilnosti posameznikov, ki se izražajo skozi njihovo obnašanje ali razmišljanje v različnih situacijah in so prisotne za daljše obdobje. Spencer in Spencer (1993, 9–11) nato opredelita pet vrst kompetenčnih značilnosti:

- motivi: stvari o katerih posameznik razmišlja ali jih želi, kar vodi v neko dejanje;

- lastnosti: fizične lastnosti in usklajenost odzivov na situacije in dogodke;
- samoocena: posameznikov odnos, vrednote in samopodoba;
- znanje: informacije, ki jih ima posameznik o določenem področju;
- veščine: zmožnost opraviti določeno fizično ali miselno nalogo.

Vrsta ali stopnja kompetence, ki jo poseduje posameznik, vplivajo na proces načrtovanja človeških virov. Kompetence povezane z veščinami in znanjem so bolj vidne in površinske, medtem ko so kompetence povezane s samooceno, motivi in lastnostmi posameznika skrite, globlje in ključne za osebnost posameznika. Vidne kompetence je relativno lahko razviti – usposabljanja predstavljajo najbolj stroškovno učinkovit način razvoja sposobnosti zaposlenih. Skrite kompetence, predvsem tiste, ki so povezane z motivi in značilnostmi posameznika, je težje oceniti in razviti. Za take kompetence je najbolj stroškovno učinkovit način iskanje zaposlenih, ki te kompetence že imajo.

Civelli (1997, 227) je poudaril, da pristop upravljanja in razvoja človeških virov, ki temelji na kompetencah, ni omejen z definicijami. Prav tako ni povezan samo z znanjem ampak s kombinacijo znanja in zmožnosti uporabe tega znanja v praktične namene. Ker obstaja toliko definicij pojma kompetence, jih je razdelil v tri skupine:

1. Ameriški pristop je povezan s pristopom Davida McClellanda, ki je opredelil kompetence kot osnovne karakteristike posameznika, ki so povezane s superiornim delovanjem. Ta pristop poudarja vlogo najboljših posameznikov na vodstvenih položajih.
2. Francoski pristop sloni na delu Claude-a Levy-Leboyera, ki je označil kompetence kot rezultanto številnih psiholoških elementov posameznika, ki imajo osnovo v njegovi samopodobi. Levy-Leboyer je izpostavil povezanost kompetenc z usposobljenostjo, osebnimi lastnostmi in pridobljenim znanjem.
3. Angleški pristop definira poklicne kompetence kot sposobnost opraviti aktivnosti v določenem poklicu v skladu s standardi, ki so pričakovani pri tej zaposlitvi. Te kompetence izpostavijo zahtevane aktivnosti, ki jih mora biti kompetenten posameznik sposoben izvesti.

Glede na definicije različnih avtorjev lahko povzamemo, da so kompetence zmožnost posameznika, da uporabi svoje osebne lastnosti, znanje, sposobnosti in veščine zato, da svoje delo opravi čimbolj uspešno in učinkovito, kot od njega pričakujejo tudi njegovi delodajalci.

## **2.1 RAZVRŠČANJE KOMPETENC**

Tako kot smo pri pregledu definicij za pojem kompetence lahko opazili razlike pri le teh se to pojavi tudi pri delitvi kompetenc. Različni avtorji delijo kompetence na različne načine, ki so si med seboj bolj ali manj podobni.

Dodati je potrebno še, da lahko na kompetence gledamo iz dveh perspektiv: z vidika posameznika in z vidika organizacije.

### **2.1.1 KOMPETENCE Z VIDIKA POSAMEZNIKA**

Kompetence posameznika so vezane na samega posameznika in njegove osebne značilnosti in skupaj tvorijo nekakšen kompetenčni okvir, ki vpliva na njegovo učinkovitost in uspešnost pri delu in življenju. Ta okvir ponudi posamezniku informacije ali je določene naloge sposoben opraviti, če ima za njih dovolj informacij, znanja, moč in če je njegova motivacija zadostna. (Majcen 2009, 24)

Roberts (v Svetlik in Zupan 2009, 218) je razdelil kompetence na:

- naravne oziroma pridobljene: posameznik jih prinese v organizacijo in lahko predstavljajo pomemben predpogoj za uspešno delo;
- pridobljene z izobraževanjem: mogoče jih je nadalje razvijati z usposabljanjem;
- prilagodljive: odločilne so za to, ali bo posameznik svoje naravne in pridobljene kompetence res uporabil in
- vedenjske: nanašajo se na konkretna ravnanja posameznikov.

Kohont (Svetik in drugi 2005, 36–42) je kompetence posameznika razvrstil po ravneh in dimenzijah.

Po ravneh jih je razdelil na ključne, delovno specifične in organizacijsko specifične.

Ključne, k jih lahko imenujemo tudi temeljne ali generične kompetence so multifunkcionalne in transfunkcionalne kompetence, ki se jih lahko uporabi v različnih situacijah, nalogah in spremenljivih okoliščinah. V poročilu Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (Organisation for economic co-operation and development, v nadaljevanju OECD) o definiranju in izboru ključnih kompetenc so opredeljene kot kompetence, ki so določene z razmislekom o psihosocialnih pogojih za uspešno življenje in dobro delujočo družbo. (DeSeCo 2005, 6) Delovno specifične kompetence so opredeljene z aktivnostmi v določeni delovni vlogi in njihovo uspešnostjo. Za njih je značilno, da so skupne pripadnikom poklicnih delovnih skupin in podobnih delovnih mest – nanašajo se na podobna delovna opravila.

Organizacijske specifične kompetence New (Svetik in drugi 2005, 39) definira kot »sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja organizacijski kulturi ne glede na to, kakšno vlogo ima«.

Po dimenzijah pa jih je razdelil na pričakovane, dejanske, stopnjevalne ali razlikovalne in opisane kompetence.

Pričakovane kompetence so tiste, ki jih od posameznika pričakuje družba oziroma so potrebne za uspešno izvajanje nalog. Dejanske kompetence so tiste, ki jih posameznik že ima in mu omogočajo uspešno opravljanje organizacijskih nalog. Stopnjevalne ali razlikovalne kompetence opredelijo intervale uspešnosti posameznika pri opravljanju nalog s čimer dobimo stopnjevanje kompetence. Opisane kompetence prikažejo kompetence v okviru organizacijske kulture – vrednote in standarde opravljanja dela v organizaciji.

Spencer in Spencer (1993, 15) sta jih razdelila v dve kategoriji. V prvo kategorijo sodijo kompetence praga<sup>1</sup>, ki predstavljajo ključne značilnosti, predvsem znanja oziroma osnovne veščine (na primer pismenost), ki jih potrebujejo vsi zaposleni, da lahko svoje delo opravljajo vsaj minimalno uspešno. Te kompetence ne prikažejo razlike med povprečnimi in superiornimi zaposlenimi. V drugi kategoriji pa so razlikovalne kompetence, ki omogočajo razlikovanje med povprečnimi in superiornimi zaposlenimi.

### **2.1.2 KOMPETENCE Z VIDIKA ORGANIZACIJE**

Organizacija na kompetence svojih zaposlenih glede iz drugega zornega kota kot na njih gledajo posamezniki. Kompetence zaposlenih vidijo kot sredstvo za doseganje strateških ciljev, čim višje učinkovitosti, konkurenčnosti in podobno. Vprašanja organizacije glede kompetenc zaposlenih lahko strnemo v 3 temeljna vprašanja:

- »Kakšne kadre imamo?«
- »Kakšne kadre rabimo?«
- »Kakšne kadre bomo rabili za prihodnost?« (Majcen 2009, 24–25)

Pojem organizacijska kompetenca se je pojavil v ekonomskih teorijah, ki so se ukvarjale z iskanjem konkurenčnih prednosti podjetij. (Svetik in drugi 2005) Organizacijske kompetence so specifičen zbor veščin in virov, ki jih organizacija poseduje prav tako pa tudi način kako te vire uporabi, da izdelava izdelke oziroma ponudi storitve. Kompetence organizacije morajo biti

---

<sup>1</sup> V angleški literaturi imenovane kot »threshold competencies«.

superiorne virom konkurenčnih organizacij. Da predstavljajo vir trajnostne prednosti, morajo biti take, da jih konkurenti težko posnemajo. (Subramanian, 2009, 9)

V strokovnem priročniku Management kompetenc jih Milena Majcen (2009, 29–32) razdeli v tri skupine. Prve so generične kompetence, »ki so potrebne za delovanje vseh organizacij in same zase hkrati niso strateško pomembne za nobeno organizacijo«. V drugo skupino sodijo ključne kompetence, ki predstavljajo nekaj osnovnega, saj so za neko specifično področje bistvenega pomena. Na ravni podjetja so to kompetence, ki jih potrebuje za to, da obvlada dejavnosti, povezane s strateškimi cilji. Tretjo skupino predstavljajo skupne kompetence, ki veljajo za vse zaposlene, ne glede na njihovo delo ter delovno specifične kompetence in so vezane na vsebino vsakega dela posebej.

### **3 KOMPETENČNI MODEL**

Lucia in Lepsinger (1999, xiii) sta kompetenčne modele označila kot izjemno uporabne pri zagotavljanju tega, da zaposleni delajo prave stvari. Kompetenčni modeli namreč pojasnijo in artikulirajo kaj je potrebno za učinkovito delovanje in pomagajo organizaciji prilagoditi notranja vedenja in veščine s strateškim ciljem organizacije kot celote. Kompetence so zbor znanja, veščin in odnosov, ki vplivajo na velik del posameznikovega dela in njegovo učinkovitost ter so merljive oziroma primerljive z vnaprej sprejetimi standardi in se jih lahko izboljša skozi proces usposabljanja. Kompetenčni model pa opiše specifično kombinacijo znanja, veščin in osebnih značilnosti, ki so potrebne za učinkovito opravljanje dela v organizaciji. Uporablja se tudi kot orodje za upravljanje človeških virov (v nadaljevanju UČV) za namene zaposlovanja, usposabljanja in razvoja, ocenjevanja in planiranja nasledstev. (Lucia in Lepsinger, 1999: 4–5)

Dubois in Rothwell (2004, 23) definirata kompetenčni model kot zapisan opis kompetenc, potrebnih za popolnoma uspešno ali zgledno delovanje za določeno delo, delovno skupino, oddelek, divizijo ali organizacijo. Identifikacija oziroma prepoznavanje kompetenc in oblikovanje kompetenčnega modela lahko predstavljata začetno točko za strateški razvojni načrt posameznika in organizacije.

Če povzamem, se kompetenčni model nanaša na zbirke znanja, veščin, sposobnosti in drugih karakteristik, ki so potrebne za uspešno delovanje na posameznih delovnih mestih hkrati pa so več kot le seznam potrebnih kompetenc in se uporabljajo za številne namene znotraj (predvsem) kadrovskega področja v organizaciji.

### **3.1 RAZLOGI ZA UVAJANJE KOMPETENC IN KOMPETENČNEGA MODELA V ORGANIZACIJO**

Pred razvojem kompetenčnih modelov je bila analiza dela primarna strategija za razvoj praks UČV, vendar delodajalcem ni dajala možnosti za ustvarjanje skladnih in integriranih praks UČV, ki bi bile usklajene z organizacijsko strateško usmeritvijo. Uporaba kompetenčnih modelov je postala bolj učinkovito sredstvo UČV tudi zaradi trenda, ki stremi k večji stopnji deljenja odgovornosti med več delovnimi mesti in tudi stopnjami v organizaciji. Kompetenčni model namreč omogoča prepoznavanje skupnih kompetenc med delovni mesti, enotami, sektorji in na ravni celotne organizacije. (Brewster in Mayhofer 2012, 454)

Pomembnost kompetenc, njihovega razvoja in implementacije v podjetjih sta prepoznala tudi Evropski parlament in Svet Evropske unije (v nadaljevanju Svet EU). Prepoznala sta potrebo podjetij, da ta čedalje hitreje prilagajajo svoje strukture zato, da ostanejo konkurenčna. V podjetjih je potrebnega vse več timskega dela, manj hierarhičnih struktur, več avtonomnega odločanja in večopravnosti, ki spodbujajo razvijanje učečih se organizacij. "V okviru tega pomeni sposobnost organizacij za določanje kompetenc, za njihovo aktiviranje in prepoznavanje ter spodbujanje njihovega razvoja za zaposlene podlago za nove konkurenčne strategije." (Priporočilo Evropskega parlamenta in sveta o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje 2006, 11). Evropski parlament in Svet EU priporočata "da države članice razvijajo ponudbo ključnih kompetenc za vse kot del svojih strategij za vseživljenjsko učenje, vključno s strategijami za doseganje splošne pismenosti" (Priporočilo Evropskega parlamenta in sveta o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje 2006, 11) in zagotovijo izobraževanje in usposabljanje za mlade, ki bodo pripomogla k oblikovanju ključnih kompetenc za podlago za nadaljnje učenje in poklicno življenje, ponudbo za mlade, ki potrebujejo posebno podporo, da bi izpolnili svoj izobrazbeni potencial, razvoj in posodobitev ključnih kompetenc za odrasle ter ustrezno infrastrukturo za nadaljevanje izobraževanja in usposabljanja odraslih, ki bo prilagojena njihovim potrebam in kompetencam. (Priporočilo Evropskega parlamenta in sveta o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje 2006)

Ključni razlog za uporabo kompetenc Dubois in Rothwell (2004, 11–13) vidita v dejstvu, da upravljanje s človeškimi viri, ki sloni na kompetencah, spodbuja produktivnost in uporablja človeške zmožnosti in talente ter s tem ustvarja konkurenčno prednost. Prepozna razlike v spodobnostih posameznikov, da dosežejo zahtevane rezultate. Zgledni zaposleni so očitno bolj učinkoviti kot običajni zaposleni. Če organizacija najde ali razvije več zglednih zaposlenih, je lahko bolj učinkovita z enakim številom zaposlenih.

Kompetence lahko organizacija uporabi za namene zaposlovanja, usposabljanja, nagrajevanja, razvoja in upravljanja učinkovitosti. Poleg naštetih uporab kompetenc sta Spencer in Spencer (1993, 237–323) dodala še planiranje nasledstva, plačno politiko in uporabo informacijskih sistemov za UČV, Lucia in Lepsinger (1999, 9–15) pa opredelitev zaposlitvenih in delovnih zahtev ter prilagajanje na spremembe v ožjem in širšem okolju. Prednosti kompetenčnih modelov predstavljata tudi možnost primerjave zaposlenih, ki svoje delo opravljajo povprečno od tistih, delo opravljajo superiorno ter opis kako se kompetence spreminjajo in razvijajo glede na stopnjo<sup>2</sup> zaposlitve. (Campion in drugi 2011, 227)

Green (v Svetlik in drugi 2005, 53) je opredelil sledeče razloge za vpeljavo sistema upravljanja kompetenc v organizacijo:

1. *povezanost intervjujev, mentorstva in nagrajevanja z vizijo, mislijo vrednotami in kulturo organizacije;*
2. *identifikacija potrebnih kompetenc za razvoj organizacije;*
3. *komuniciranje pričakovanih oblik vedenja;*
4. *pojasnitev usmeritev vodstva organizacije;*
5. *usmeritev pozornosti na kakovost in pričakovanja uporabnikov;*
6. *zmanjšanje neskladja med pričakovanimi in dejanskimi sposobnostmi, spretnostmi in kompetencami;*
7. *razvoj in okrepitev lastnih konkurenčnih prednosti;*
8. *identifikacija selekcijskih meril za intervjuje;*
9. *strukturiranje tem in vsebine ocenjevanja delovne uspešnosti;*
10. *razvoj ocenjevanja po metodi 360 stopinj;*
11. *načrtovanje nasledstev;*
12. *usmeritev managerjev k organizacijski strategiji in vrednotam;*
13. *spodbuditev sodelovanja med različnimi sektorji in oddelki v organizaciji;*
14. *podpora odločitvam o napredovanju;*
15. *olajšanje tokov zaposlenih med oddelki in/ali povezanimi deli organizacije. (Green v Svetlik in drugi 2005, 53)*

---

<sup>2</sup> Stopnja zaposlitve je v tem primeru vezana na hierarhični položaj v organizaciji.



### 3.2 IZDELAVA IN UVAJANJE MODELA KOMPETENC

Poznamo več načinov uvajanja kompetenčnega modela v organizacijo, ki se med seboj bolj ali manj razlikujejo. V nadaljevanju bom predstavila načine uvajanja modela kompetenc v organizacijo.

Majcnova (2009) svetuje, da se proces izdelave kompetenčnega modela začne z usposabljanjem tima, ki bo pri projektu sodeloval in seznanitvijo nalog, ki jih bo vsak posameznik imel. Kompetenčni model naj izhaja iz sistemizacije delovnih mest, kjer so zapisana vsa delovna mesta, njihovi opisi in splošna organiziranost organizacije. Potreben je tudi dostop do aktov, kjer so razvidna zahtevana znanja za zasedbo posameznih delovnih mest in zdravstvene zahteve, ki se uporabljajo pri regulativi varstva pri delu saj se tudi te lahko štejejo kot kompetence. Vsako delovno mesto mora namreč imeti opredeljene zdravstvene zahteve, ki jih mora posameznik »izpolnjevati za določeno delo, v delovnem procesu ali za uporabo posameznih sredstev za delo«. Vsi, ki so bližje vpleteni v proces izdelave kompetenčnega modela – po navadi je to sestavljen strokovni tim – morajo biti seznanjeni s točnim pomenom in definicijo pogosto uporabljenih pojmov pri samem postopku. To so: kultura, lastnost, nadarjenost, osebna lastnost, sposobnost, spretnost, talent, veščina, vrednota, zmogljivost, zmogljiv, zmožen, značaj in značilnost. Znanja, potrebna za izvajanje dela so kljub temu, da niso sama po sebi pogoj za uspešno opravljanje delovnih nalog, neizbežne kompetence. Avtorica znanje razdeli na tri velike sklope: strokovna znanja, delovne izkušnje in funkcionalna znanja. V seznam kompetenc je smiselno vključiti kompetence nanašajoče na vrednote organizacije, saj te določajo neke vrste cilje in ideale. Po pregledu že obstoječih podatkov je naslednji korak izdelava seznama kompetenc, kjer se je potrebno dogovoriti in opisati pojem kompetence, narediti seznam posameznih kompetenc, ki se pojavljajo v organizaciji, vsako kompetenco pazljivo opisati in za njo izdelati definicijo nato pa izbrati ustrezne kompetence za posamezna delovna mesta. Določanje kompetenc za posamezna delovna mesta je bolj enotno, če kompetence iz seznama razdelimo v tri skupine glede na obseg njihovega pojavljanja:

- globalne kompetence, ki se nanašajo na organizacijsko kulturo podjetja in so v organizaciji običajno že predhodno določene kot njene vrednote;
- kompetence posameznih poklicnih skupin oziroma skupine delovnih mest s podobno vsebino zahtevajo »specifične kompetence, ki so za to skupino značilne in ključne« in

- ključne kompetence posameznih delovnih mest katere izhajajo iz kompetenc poklicnih skupin, doda pa se jim še kompetence, ki so specifične in značilne za točno določeno delovno mesto.

Ključne kompetence za delovno mesto se določi z izborom kompetenc iz predhodno narejenega seznama kompetenc in prek preučevanja organizacijskega vedenja zaposlenih. Naslednja faza je kritičen pregled in usklajevanje celotnega pripravljene gradiva, kjer se primerja, odstranjuje in dopolnjuje kompetence za posamezna delovna mesta.

Po uspešnem usklajevanju sledi ureditev vseh gradiv v obliko kompetenčnega modela, ki se ga lahko posreduje uporabnikom kot zaključeno projektno nalogo. Kompetenčni model na koncu vsebuje:

- *uvod in izhodišče z opredeljenim namenom;*
- *definicije kompetentnosti kadrov;*
- *opozorili, kje se nahajajo podatki o:*
  - o *vrednotah podjetja,*
  - o *znanjih zahtevanih za delovna mesta,*
  - o *zdravstvenih zahtevah za posamezna delovna mesta;*
- *urejen seznam kompetenc za podjetje z definicijami in šiframi kompetenc ter*
- *seznam kompetenc po delovnih mestih (kompetenčni profil organizacije). (Majcen 2009, 111–147)*

Lucia in Lepsinger (1999, 49–113) sta za razvoj in implementacijo kompetenčnega modela v organizacijo razdelila v tri sklope – vsakega od njih pa še na štiri korake. Prvi sklop je pripravljanje terena, kjer je potrebno določiti cilje in področja, pojasniti cilje in standarde implementacije, razviti akcijski načrt in prepoznati posameznike na različnih stopnjah učinkovitosti. Drugi sklop je izdelava vmesnega kompetenčnega modela, kjer se določi metodologija zbiranja podatkov, izvede intervjuje ali fokusne skupine, izvede opazovanje dela in analizira podatke in izdelava vmesni kompetenčni model. Zadnji, tretji sklop je dokončanje in potrditev kompetenčnega modela kjer se kompetenčni model testira, analizira nove podatke in izpopolni kompetenčni model, potrdi kompetenčni model in se ga nato še dokonča.

Spencer in Spencer (1993, 91–155) sta opredelila šest korakov v tradicionalni študiji kompetenc v organizaciji.

1. Opredelitev kriterijev uspešnosti delovanja: določitev kriterijev oziroma meril, ki definirajo superiorno ali učinkovito delovanje na določenem delovnem mestu;

2. Določitev vzorca kriterijev: izbor kriterijev oziroma meril iz prejšnjega koraka za prepoznavanje zaposlenih s superiornim delovanjem in testno skupino zaposlenih s povprečnim delovanjem;
3. Zbiranje podatkov: na voljo je šest metod – intervju vedenjskih dogodkov, ugotovitve strokovnih odborov oziroma skupin, anketni vprašalniki, računalniško pridobljeni in obdelani odgovori (uporaba posebnih aplikacij), analiza dela, neposredno opazovanje – ki jih lahko organizacija uporabi;
4. Analiza podatkov in razvoj kompetenčnega modela: analiziranje vseh podatkov iz različnih virov in prepoznavanje osebnostnih in spretnostnih kompetenc, ki razlikujejo superiornega od povprečnega zaposlenega;
5. Validacija kompetenčnega modela: kompetenčni model se lahko potrdi na tri načine: ponovno opravljeni intervjuji vedenjskih dogodkov, kjer se uporabi drug kriterij za uspešnost, razvoj testov za merjenje kompetenc opredeljenih s kompetenčnim modelkam in najbolj učinkovit način za preverjanje kompetenčnega modela, ki je uporaba le tega za izbor ali usposabljanje zaposlenih, kar pokaže, če so izbrane kompetence tiste, ki omogočajo bolj učinkovito delovanje posameznika na delovnem mestu;
6. Priprava za uporabo kompetenčnega modela: uporaba kompetenčnega modela na različnih področjih.

Boyatzi (1982) poudarja, da je pred uporabo v sistemu UČV potrebno kompetence identificirati in empirično določiti. Ker so kompetence povezane z učinkovitim delovanjem na posameznem delovnem mestu v specifičnem organizacijskem okolju, morajo biti kompetenčni modeli uporabljeni na številnih in sčasoma na vseh delovnih mestih in področjih v organizaciji. Potrebno je opredeliti delovne vloge in naloge vendar to ni dovolj za izdelavo kompetenčnega modela – določiti je potrebno tudi znanja, veščine, motivacijo, samopodobo in druge elemente. Da bi bil kompetenčni model čim bolj uporaben, mora biti povezan oziroma se mora nanašati na funkcionalne in delovne zahteve za določeno delo ter na celotno organizacijsko okolje.

Poleg teoretičnih pravil kako se izdelava in uvede kompetenčni model naj na tej točki omenim še članek *Doing competencies well: best practices in competency modeling*<sup>3</sup>, kjer je zbranih nekaj nasvetov, katerih temelj stoji na izkušnjah in ne na empiričnih raziskavah.

---

<sup>3</sup> Naslov bi lahko prevedli »Najboljše praktične rešitve pri uvajanju kompetenčnega modela«.

Dobre prakse izdelave kompetenčnega modela so avtorji razdelili v tri tematske sklope: analiza informacij o kompetencah, urejanje in predstavitev informacij o kompetencah ter uporaba informacij o kompetencah. V prvem sklopu, analizi informacij o kompetencah, avtorji izpostavijo pomen upoštevanja organizacijskega okolja, povezovanja kompetenčnega modela z organizacijskimi cilji, izdelave kompetenčnega modela od zgoraj navzdol, uporabe temeljitih analiz dela za razvoj kompetenc, upoštevanje delovnih zahtev, ki se lahko pojavijo v prihodnosti in uporaba širokega spektra metod za pridobivanje informacij potrebnih za izdelavo kompetenčnega modela. V drugem sklopu, urejanje in predstavitev informacij o kompetencah, poudarijo obrazložitev pomena kompetenc in vseh ostalih s kompetenčnim modelom povezanih pojmov, uporabo jezika, ki je značilen za organizacijo, uporabo tako splošnih kot poklicno-specifičnih kompetenc, uporabo zbirk kompetenc, določitev pravega števila in ustreznih opisov posameznih kompetenc in uporabo shem in slik za sporočanje oziroma komuniciranje kompetenčnega modela zaposlenim. V zadnjem sklopu pa avtorji izpostavijo uporabo metod organizacijskega razvoja za zagotovitev sprejetja in uporabe kompetenčnega modela, uporabo kompetenčnega modela za razvoj procesov upravljanja s človeškimi viri, uporabo informacijske tehnologije za izboljšano uporabo kompetenčnega modela, ohranjanje aktualnosti kompetenčnega modela in uporabo kompetenčnega modela za izdelavo praktičnega okvira za učinkovito delovanje na delovnem mestu, ki so specifična za organizacijo. (Campion in drugi 2011, 230)

### **3.3 NEVARNOSTI UVAJANJA MODELA KOMPETENC**

Tako kot je v različnih virih opredeljenih mnogo pozitivnih vplivov vpeljave kompetenc in kompetenčnega modela v organizacije moramo biti pozorni tudi na morebitne nevarnosti in pasti, ki se pri tem lahko pojavijo.

Zelo pomembno vlogo pri vpeljavi sistema kompetenc v organizacijo ima vodstvo, ki je odgovorno za sprejetje vseh strateških odločitev. Pri vpeljavi sistema kompetenc je zato potrebno vodstvu podrobno predstaviti vse spremembe, prednosti in finančne ugodnosti, ki jih vpeljava lahko prinese. Pozornost je potrebno nameniti tudi obveščanju zaposlenih o posameznih fazah projekta in njegovih prednostih, saj bodo na ta način spremembe bolje sprejeli in čim manj zavračali. (Svetlik in drugi 2005, 57–58)

Majcnova (2009, 297–303) opozarja na pojav nevarnosti in pasti v treh stopnjah upravljanja kompetenc.

Nevarnosti in pasti pri gradnji modela kompetenc:

- gradnja modela brez določitve pravega namena oziroma gradnja modela z izključnim razlogom, da podjetje model ima – tak model nima praktične vrednosti, gradnja modela pa je bila nepotreben časovni in finančni strošek; izdelavo modela, ki se ga nato sploh ne uporablja Roberts (v Beardwell in Holden 2001, 541), podobno kot Majcnova, označi kot nepotrebno administrativno breme, kjer se sredstva namesto za neposredno uporabo za izboljšanje organizacijskega delovanja porabijo za zbiranje dokazov o doseganju zastavljenih kompetenc in primerjanje dejanskih kompetenc z želenimi oziroma pričakovanimi;
- pretirano kompliciranje in dolgotrajno delo ali pretirano poenostavljanje, kjer izdelan kompetenčni model služi le kot formalna funkcija; na kakovost opisov kompetenc opozori tudi Kondola (v Wood in Payne 1998) saj so ti lahko zavajajoči, nemerljivi ali celo diskriminatorni;
- uporaba in neposredna implementacija že obstoječega modela v lastno organizacijo – organizacije z različnimi organizacijskimi oblikami, kulturo, stopnjami razvoja in strateškimi usmeritvami zahtevajo različne kompetenčne modele zato, da so ti čimbolj učinkoviti in sprejeti s strani zaposlenih;
- nerazumljive definicije kompetenc predstavljajo nevarnost zavračanja s strani zaposlenih;
- zadolžitev enega zaposlenega za izdelavo celotnega modela kompetenc – ta zaposleni ne pozna vseh delovnih mest dovolj dobro in zato potrebuje pomoč sodelavcev.

Nevarnosti in pasti pri uporabi kompetenc za razvoj kadrov:

- neuporaba že narejenega kompetenčnega modela oziroma nezadostno izkoriščanje vseh možnosti, ki jih kompetenčni model omogoča in zaradi katerega se je organizacija odločila za njegovo izdelavo.

Nevarnosti in pasti pri uporabi kompetenc za doseg ciljev:

- vodjem se posreduje premalo informacij in navodil za učinkovito upravljanje s kompetencami, kar lahko privede do tega, da v njem ne vidijo pravega smisla in ga ne uporabljajo;
- premalo definirane kompetence lahko vodijo do različnih interpretacij različnih ljudi, kar povzroči neenakost pri uporabi kompetenčnega modela (na primer, če se uporablja kot ena izmed metod ocenjevanja zaposlenih);

- uporaba kompetenčnega modela za ugotavljanje delovne uspešnosti – delovna uspešnost se mora ugotavljati z merjenjem doseženih rezultatov, le v primerih ko jih ne moremo izmeriti, se te rezultate oceni.

Kompetenčni model ima lahko tudi negativen vpliv na motivacijo zaposlenih saj naj bi po Sparrow-u nekateri posamezniki na negativno oceno njihovega znanja, sposobnosti in veščin reagirali slabše kot na posredovano informacijo o nedoseganju zastavljenih ciljev na delovnem mestu. (Beardwell in Holden 2012, 541)

Binna Kandola (v Wood in Payne 1998) je izpostavil še nekatere izzive pri izdelavi kompetenčnega modela. Prvi se nanaša na način oziroma tehnike kako podjetje prepozna potrebne kompetence v organizaciji. Če se identificiranja kompetenc loti z izvajanjem intervjujev, ki temeljijo na vedenju zaposlenih, ki predstavljajo superiorno delovno silo v organizaciji, lahko pridobi informacije o kompetencah, ki so bile za uspeh potrebne ali zadostne do tistega trenutka. Take kompetence ne daje nikakršne informacije o tem, kakšne kompetence bodo za učinkovito delovanje posameznika in organizacije potrebne v prihodnosti. Identificiranje superiornih zaposlenih in njihovih kompetenc lahko povzroči tudi past pri zaposlovanju. Če podjetje prepozna učinkovitega zaposlenega in njegove kompetence, lahko to vzame kot nekakšen model popolnega zaposlenega in pri zaposlovanju išče nekoga z istimi kompetencami. Zaposlovanje klonov, kot jih imenuje Kandola, vodi do zmanjšanja raznolikosti kadra v organizaciji kar lahko vodi do zmanjšanja kreativnosti, inovativnosti, raznolikosti pristopov in drugih težav. Nevarnost se pojavi tudi pri primerjanju povprečnih in superiornih zaposlenih. Ob primerjanju dveh skupin, ki sta pri svojem delu različno učinkoviti, se predstavijo določene razlike. Te razlike pa niso nujno pogoj, da je ena skupina boljša ali slabša od druge – ni nujno, da so točno to tiste kompetence, ki naredijo nekoga (ne)učinkovitega – ni dokazane vzročne povezave.

### **3.4 HIPOTEZI**

V svoji diplomski nalogi, kjer bom izdelala model splošnih, generičnih kompetenc za celotno podjetje in model poklicno specifičnih kompetenc za enoto strežbo, ki bo podjetju v prihodnosti služil kot okvir za izdelavo poklicno specifičnih kompetenc za ostale enote, sem postavila dve hipotezi.

H1: Zaposleni v enoti strežba večji pomen pripisujejo poklicno specifičnim kompetencam kot splošnim, generičnim kompetencam.

H2: Zaposleni v sektorju kadri in organizacija pri zaposlovanju strežnega osebja dajejo prednost splošnim, generičnim kompetencam.

Hipotezi bom preverila z anketnim vprašalnikom, ki ga bodo izpolnili zaposleni na področju strežbe in zaposleni v sektorju kadri in organizacije ter z izvedbo delavnice s superiornimi zaposlenimi na področju strežbe.

#### **4 TURIZEM**

Turizem na globalni ravni predstavlja pomembno gospodarsko panogo, ki ponuja veliko priložnosti za razvoj dejavnosti in zaslužek. Za mnoge države predstavlja najpomembnejšo izvozno dejavnost, ki prispeva k ustvarjanju delovnih mest in regionalnem gospodarskem razvoju. Zadnji podatki držav članic OECD kažejo, da turizem v povprečju predstavlja 4,7% bruto domačega proizvoda (v nadaljevnaju BDP), 6% vseh zaposlitev in 21% izvoza vseh storitev. (OECD Tourism Trends and Policies 2014) V Sloveniji je turizem v letu 2014 predstavljal 3,5% celotnega BDP-ja. Če prištejemo še dejavnosti, ki so posredno povezane s turizmom, pa gre za 12,7% celotnega BDP-ja. Zaposlitev neposredno povezana s turizem je v letu 2014 v Sloveniji znašala 3,9% vseh zaposlitev, če prištejemo še zaposlitve posredno vezane na dejavnost turizma se ta številka povzpne na 13%. (Travel & Tourism economic impact Slovenia 2015)

Turistična industrija se je v zadnjih desetletjih občutno spremenila. Potrošniki so postali bolj usmerjeni na kakovost, bolj zahtevni in tudi bolj raznoliki. Turistična industrija se je zato prilagodila in svojo usmerjenost na izdelke zamenjala za usmerjenost na stranke in njihove izkušnje. Podjetja v tej panogi se vse bolj osredotočajo na zagotavljanje edinstvenih, prilagodljivih gostoljubnostnih in potovanjskih izkušenj svojim gostom. Svojo ponudbo oblikujejo in prilagajajo z razvojem dodane vrednosti svojih storitev in izdelkov. Pomembno vlogo pri zagotavljanju kakovostnih storitev predstavljajo zaposleni, ki so v stalnem, neposrednem stiku z gosti. Zaposleni morajo zato posedovati prave kompetence za uspešno delovanje. (Bharwani in Jauhari 2013, 823–824)

Turizem pa je, glede na svoje značilnosti zaposlovanja, dokaj specifična dejavnost. Za turizem so tako značilne nizke plače, dolgi delavniki, zaposlitve za določen čas, pogosto za čas sezone in visoka stopnja fluktuacije. (Williams in Thwates 2007, 95)

## 5 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje X se ukvarja z gostinsko turistično dejavnostjo. Je v večinski lasti Nacionalne finančne družbe. V letu 2009 je prišlo do reorganizacije, ko so se podjetju pripojile druge družbe, ki se prav tako ukvarjajo s gostinsko turistično dejavnostjo. S tem je družba postala največje slovensko hotelsko podjetje in prevzela veliko družbeno odgovornost in vlogo prvega nosilca turistične dejavnosti slovenske Istre.

V svoji strategiji stremi k diverzifikaciji hotelskih resortov, kar se kaže tudi pri strukturi gostov, ki letujejo v posameznem resortu. (Letno poročilo Podjetje X 2012)

Po opredelitvi Zakona o gospodarskih družbah velja družba za veliko podjetje.

Turizem in gostinstvo sta dejavnosti sezonske narave, zaradi tega se število zaposlenih spreminja glede na sezono. V juliju 2015, času visoke sezone<sup>4</sup>, je bilo število zaposlenih 462, od tega je bilo 311 zaposlenih za nedoločen čas in 151 za določen čas. (Katalog zaposlenih – julij 2015)

Vrednote Podjetja X so:

- kakovost,
- znanje in strokovnost,
- zanesljivost in učinkovitost,
- sodelovanje in pripadnost,
- odgovornost do naravnega in družbenega okolja,
- skrbno poslovanje in razvoj. (Letno poročilo Podjetje X 2013)

Podjetje ima deset poslovnih funkcij: notranje revizijska dejavnost, korporativno komuniciranje, sektor prodaje in marketinga, tehnični sektor, sektor kadri in organizacija, sektor za podporo in nadzor procesov, pravno splošni sektor, sektor nabave, sektor financ, računovodstva in kontrolinga ter sektor operative. Sektor operative sestavljajo poslovne enote, ki so zaključena ekonomska enota na osnovi katere se planira in spremlja uspešnost poslovanja. Poslovna enota lahko v svoji sestavi združuje več oddelkov: gostinstvo, nastanitev, kongresni center, SPA, bazeni in kopališča in animacija. (Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest družbe Podjetje X 2015)

---

<sup>4</sup>Tisti čas leta, ko kraj obiše največ ljudi in so cene na svoji najvišji ravni.



Najbolj pomembno vlogo v podjetju igra sektor prodaje in marketinga. Prodajna strategija je namreč tista, ki določa strategijo podjetja, ostale pa se ji prilagajajo. Sektor prodaje oblikuje strategijo nato jo sektor operative izpelje. Ko je to pripravljeno, strategijo pripravijo še ostali oddelki – vsak direktor pripravi predlog, ki ga predstavi upravi, nato pa se posamezne strategije usklajujejo in oblikujejo v enotno poslovno strategijo podjetja.

## **5.1 ODLOČITEV PODJETJA X ZA IZDELAVO IN UPORABO KOMPETENČNEGA MODELA**

Konkurenčne prednosti podjetje ne doseže le zato, ker je boljše umeščeno glede na konkurenčne sile, temveč tudi zato, ker je zmožno edinstveno kombinirati svoje notranje vire, v prvi vrsti razpoložljiva znanja, sposobnosti in pridobljene izkušnje, ki predstavljajo elemente kompetenc. Zaradi tega, se je Podjetje X odločilo za izdelavo in uporabo kompetenčnega modela.

V letu 2014 je bil izdelan predlog za izdelavo kompetenčnega modela, ki že vsebuje določene predpostavke, smernice in zahteve, ki jih podjetje želi doseči. Opremljena je delitev kompetenc na osnovne in specifične, pri čemer so osnovne tiste, ki se pričakujejo od vseh zaposlenih ne glede na delovno mesto, specifične pa so vezane na vsako posamezno delovno mesto.

Kompetenčni model bo v Podjetju X neposredno povezan z zaposlovanjem, ciljnim vodenjem, izobraževanjem ter sistemom nagrajevanja in napredovanja. Uspešnost razumevanja in implementacija koncepta kompetenčnega modela nameravajo kontinuirano meriti s pomočjo obstoječega orodja – merjenjem organizacijske klime. (Kompetenčni model družbe Podjetja X – kratka predstavitev kompetenčnega modela 2014)

V podjetju so v okviru predavanj »Standardni operativni postopki« že opravili anketiranje o kompetencah v enotah gospodinjstvo, recepcija in strežba. Pripravljen je bil anketni vprašalnik, ki je bil razdeljen na sedem kompetenc: odnos do gostov, odnos do nadrejenih, odnos do sodelavcev, odnos do dela – stroka, osebna urejenost, znanje jezika in energija. Pri vsaki izmed kompetenc je bilo naštetih pet pozitivnih in pet negativnih lastnosti, izmed katerih so zaposleni izbrali 3 najpomembnejše (tako pozitivne kot negativne) in jih po svojih kriterijih razvrstili po pomembnosti od 1 do 3, kjer je 1 predstavljala najpomembnejšo lastnost, 2 srednje pomembno lastnost in 3 pomembno lastnost, ki jo mora zaposleni imeti ali je ne sme imeti v primeru negativnih lastnosti.

## **6 IZDELAVA KOMPETENČNEGA MODELA V PODJETJU X**

Pri izdelavi kompetenčnega modela za Podjetje X se bom opirala na interno gradivo Kompetenčni model družbe Podjetja X – kratka predstavitev kompetenčnega modela iz leta 2014 (v nadaljevanju Kompetenčni model družbe), kjer so že predvidene določene zahteve podjetja glede samega modela.

Izdelava kompetenčnega modela v Podjetju X bo potekala v naslednjih korakih:

1. pregled, analiza in priprava podlag iz obstoječih dokumentov:
  - a. pregled Pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest družbe Podjetju X v katerem so razvidni opisi delovnih mest in pogoji za zasedbo posameznega delovnega mesta,
  - b. pregled letnega poročila, kjer so razvidne vrednote in poslanstvo Podjetja X,
  - c. pregled gradiva Kompetenčni model družbe,
  - d. pregled Hotelskih operativnih standardov,
2. pregled in analiza že opravljenih anket na področju strežbe v podjetju,
3. intervju z vodjem gostinstva,
4. izvedba delavnice z superiornimi zaposlenimi (5-10) na področju strežbe – nadgradnja in vsebinsko oblikovanje posameznih kompetenc in opisov kompetenc,
5. priprava in analiza anketnega vprašalnika o pomembnosti kompetenc za zaposlene na delovnem mestu natakar,
6. izdelava seznama kompetenc in definiranje posameznih kompetenc,
7. oblikovanje modela kompetenc za posamezna delovna mesta na področju strežbe in
8. urejanje kompetenčnega modela.

### **6.1 IZDELAVA KOMPETENČNEGA MODELA ZA PODJETJE X – SPLOŠNE, GENERIČNE KOMPETENCE**

V internem gradivu Kompetenčni model družbe (2014) so navedeni, a ne definirani oziroma opisani, predlogi osnovnih kompetenc, ki se pričakujejo oziroma zahtevajo od vseh zaposlenih, ne glede na delovno mesto in se lahko razumejo kot edinstvene organizacijske prednosti. Izhajajo iz poslovne strategije podjetja ter organizacijskih vrednot in norm, ki določajo organizacijsko kulturo. Predstavljajo osnovo za doseganje dolgoročnih ciljev podjetja.

Predlog osnovnih kompetenc:

- naravnost na gosta
- usmerjenost k ciljem in rezultatom,
- osebna integriteta in
- obvladovanje sprememb.

Splošne, generične kompetence, ki jih bom postavila v kompetenčni model so: usmerjenost k ciljem in rezultatom, osebna integriteta in obvladovanje sprememb.

Ker je delo v Podjetju X razdeljeno na delo podpornih služb (notranje revizijska dejavnost, korporativno komuniciranje, sektor prodaje in marketinga, tehnični sektor, sektor kadri in organizacija, sektor za podporo in nadzor procesov, pravno splošni sektor, sektor nabave, sektor financ, računovodstva in kontrolinga) in delo operative, med splošne, generične kompetence ne bom uvrstila naravnosti na gosta. Ta kompetenca je bolj primerna za zaposlene v operativi in imajo neposredni stik z gosti medtem ko zaposleni v podpornih službah tega stika nimajo in zato te kompetence za svoje delo ne potrebujejo.

## **6.2 IZDELAVA KOMPETENČNEGA MODELA ZA PODROČJE STREŽBE V PODJETJU X**

Cilj ustanove, ki se ukvarja z gostinsko dejavnostjo je doseganje dobička. Če želijo biti pri svojem delu čim bolj uspešni morajo imeti primerno ponudbo hrane, v primerni, dostojni okolici, cene pa morajo biti razumne. Navedene spremenljivke se lahko razlikujejo glede na naravo ustanove in ciljnega trga porabnikov. Razne raziskave so pokazale, da lastniki gostinskih obratov kot najbolj pomembne dejavnike pri uspešnosti lastnih ustanov vidijo kakovost in prezentacijo hrane in pijače, higieno, odnos in izgled zaposlenih, hitro in učinkovito postrežbo, pozornost za potrebe gostov ter urejenost samega obrata. Iz teh podatkov je razvidno, da je uspeh odvisen od tega kako so s celotno izkušnjo zadovoljni gosti. (Pratten 2003, 826)

Pomembno vlogo pri zadovoljstvu gostov imajo torej prav zaposleni, ki so z njimi v neposrednem stiku.

### **6.2.1 OPREDELITEV DELOVNIH MEST**

V Pravilniku o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v družbi Podjetje X (2015) delovna mesta natakar, pomočnik vodje strežb in vodja strežb spadajo v sektor operative, poslovno enoto gostinstvo znotraj tega pa v enoto strežba. V pravilniku so poleg nalog<sup>5</sup> za posamezno delovno mesto opredeljeni tudi šifra delovnega mesta, tarifni razred, ki nakaže zahtevnostno stopnjo dela, kjer I. razred predstavlja enostavna dela VIII. razred pa najbolj zahtevna dela, zahtevana in alternativna stopnja izobrazbe, smer izobrazbe, zahtevane delovne izkušnje, aktivno in pasivno znanje jezikov, poskusno delo in predhodni preizkus.

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ) poleg strežbe pijače opredeli nalogo natakarja še kot strokovno in prijazno postrežbo jedi, ki jih naroči gost in pripravi kuhar. Vodja strežbe pa po opisu ZRSZ »poskrbi, da so gostje v restavraciji ali gostinskem lokalu dobro, korektno in pravilno postreženi ter vodi poslovanje, sestavlja aranžmaje, načrtuje animacijske dogodke in je odgovoren za dobro gospodarjenje restavracije.« Delovno mesto pomočnik vodje strežb ni opredeljeno. (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje 2015)

### **6.2.2 ANALIZA ŽE OPRAVLJENIH ANKET**

Podjetje X je v letu 2014 že izvedlo ankete kjer so poskušali ugotoviti katere kompetence so na določenih področjih najbolj cenjene s strani zaposlenih samih.

Na področju strežbe (natakarji, pomočniki vodje strežb, vodje strežb) je anketne vprašalnike izpolnilo 44 zaposlenih. Od teh je bilo 35 anketnih vprašalnikov izpolnjenih pravilno in 9 napačno. Pri analiziranju vprašalnikov sem se osredotočila na ocene pozitivnih lastnosti, ki jih morajo posedovati zaposleni za uspešno in učinkovito opravljanje svojega dela.

Anketni vprašalnik je predvidel 7 kompetenc. Vsaka izmed kompetenc je podrobneje opisana. Anketiranci so morali izbrati tri najpomembnejše lastnosti posamezne kompetence in jih označiti. Pri tem velja, da je z 1 označena lastnost, ki je za anketiranca najbolj pomembna, z 2 je označena lastnost, ki je za anketiranca pomembna, a manj kot 1 in z oceno 3 je označena pomembna lastnost (stopenjsko označevanje po pomembnosti, pri čemer je 1 za anketiranca najpomembnejša).

---

<sup>5</sup> Glej priloge C, Č in D.

Število v stolpcih Skupaj predstavlja število odgovorov, ne glede na to, kakšna je bila ocena.

Prva kompetenca je odnos do gostov. Izmed podanih lastnosti je največ anketirancev izbralo »s svojo neverbalno komunikacijo zna pokazati gostu, da je dobrodošel«. Prav tako je to lastnosti največ anketirancev, 16, označilo kot najpomembnejšo lastnost.

Tabela 6.1: Lastnosti kompetence odnos do gostov

	1	2	3	Skupaj
Sam se potruди, da pridobi informacijo, ki gosta zanima.	12	7	3	22
S svojo neverbalno komunikacijo zna pokazati gostu, da je dobrodošel.	16	10	2	28
Zna pomiriti razburjenega gosta na takten način.	3	7	10	20
Got nikoli ne pust dolgo čakati.	3	9	8	20
Gostom samoiniciativno posreduje informacije o dogajanju v hotelu.	0	1	11	12

Druga kompetenca je odnos do nadrejenih. Največ anketirancev je izbralo »želi dobre in korektne odnose do nadrejenih«. Prav tako je to lastnost največ anketirancev, 16, označilo kot najpomembnejšo.

Tabela 6.2: Lastnosti kompetence odnos do nadrejenih

	1	2	3	Skupaj
Želi dobre in korektne odnose do nadrejenih.	16	3	6	25
Nadrejenim posreduje resnične informacije in jih ne prireja sebi v prid.	9	4	9	22
Aktiven je v odnosu do nadrejenih.	5	10	5	20
Je komunikativen n prijazen do nadrejenih.	3	11	4	18
Spoštuje in zaupa nadrejenim.	1	6	10	17

Tretja kompetenca je odnos do sodelavcev. Največ anketirancev je izbralo lastnost »je strpen in prijazen do vseh okoli sebe«. Prav tako je to lastnost največ anketirancev, 17, označilo kot najpomembnejšo.

Tabela 6.3: Lastnosti kompetence odnos do sodelavcev

	1	2	3	Skupaj
Je strpen in prijazen do vseh okoli sebe.	17	3	8	28
Spoštuje dogovore med sodelavci.	5	12	6	23
V pogovorih o drugih poskuša ostati nepristranski.	2	6	9	17

Posreduje informacije svojim sodelavcem kadarkoli je priložnost za to.	2	8	8	18
Vedno je pripravljen sodelavca zamenjati.	8	5	3	16

Četrta kompetenca je odnos do gostov. Največ anketirancev je izbralo lastnost »uspešen je pri prodaji hrane in pijače«. Največ anketirancev, 13, je kot najpomembnejšo lastnost izbralo »je iznajdljiv in se znajde v nepredvidenih in kriznih situacijah«.

Tabela 6.4: Lastnosti kompetence odnos do gostov

	1	2	3	Skupaj
Je iznajdljiv in se znajde v nepredvidenih in kriznih situacijah.	13	4	8	25
Pozna različne valute in je natančen pri ravnanju z denarjem.	1	3	1	5
Pozna hrano in pijačo.	8	10	8	26
Pravilno postreže hrano in pijačo.	4	11	4	19
Uspešen je pri prodaji hrane in pijače.	8	5	14	27

Peta kompetenca je osebna urejenost. Največ anketirancev je izbralo lastnost »na delo prihaja urejen«. Prav tako je to lastnost največ anketirancev, 17, označilo kot najpomembnejšo.

Tabela 6.5: Lastnosti kompetence osebna urejenost

	1	2	3	Skupaj
Na delo prihaja urejen.	17	5	5	27
Skrbi za dobro počutje in daje videz spočitega človeka.	12	7	5	24
Upošteva predpise o delovni uniformi.	1	6	9	16
Skrbi za svojo podobo.	3	9	10	22
Skrbi za urejeno podobo.	1	7	5	13

Šesta kompetenca je znanje jezika. Največ anketirancev je izbralo lastnost »trudi se z učenjem jezika gostov«. Največ anketirancev, 13, je kot najpomembnejšo lastnost izbralo »aktivno obvlada jezik gostov in to vsak dan s pridom izrablja«.

Tabela 6.6: Lastnosti kompetence znanje jezika

	1	2	3	Skupaj
Aktivno obvlada jezik gostov in to vsak dan s pridom izrablja.	13	2	3	18

Svoje aktivno znanje jezika gostov izkazuje tako, da pomaga sodelavcem.	8	5	4	17
Pomembne informacije lahko prenese v tujem jeziku.	3	5	6	14
Trudi se z učenjem jezika gostov.	7	11	9	27
Trudi se naučiti osnov jezika.	3	11	12	26

Sedma kompetenca je energija. Največ anketirancev je izbralo lastnost »okoli sebe širi dobro voljo in angažiranost za delo«. Prav tako je to lastnost največ anketirancev, 20, označilo kot najpomembnejšo.

Tabela 6.7: Lastnosti kompetence energija

	1	2	3	Skupaj
Okoli sebe širi dobro voljo in angažiranost za dobro delo.	20	4	8	32
Je iznajdljiv v nepredvidenih situacijah.	4	11	3	18
Dobronamerno kritiko sprejme in zadevo poskuša popraviti.	7	8	9	24
Hitro posreduje informacije.	2	4	3	9
Prilagodi se novi situaciji in ne vztraja trmasto pri svojem.	1	7	11	19

Lastnosti, ki so jih anketiranci največkrat izbrali oziroma so jih označili za najpomembnejše, bodo služile kot opis posameznih kompetenc. Tak opis bo bližje zaposlenim, saj so bili z njim predhodno, v obliki anketnega vprašalnika, seznanjeni in je zato manj možnosti, da se z njegovo vsebino ne bi strinjali.

### 6.2.3 POVZETEK INTERVJUJA Z VODJO GOSTINSTVA

Namen intervjuja z vodjo gostinstva je bil izvedeti katere kompetence prepozna kot najbolj pomembne za delo na področju strežbe na delovnih mestih natakar, pomočnik vodje strežb in vodja strežb ter izvedeti kateri zaposleni na področju strežbe so superiorni in bi lahko sodelovali na delavnici o kompetencah. Na začetku intervjuja sem mu predstavila osnovne pojme in namen intervjuja, da je bil seznanjen s temo in da pogovora ne bi zaneslo na druga področja.

Za zaposlene na delovnem mestu natakar je izpostavil pomen dobre strokovne izobrazbe, izkušenj pridobljenih z delom, konstantnost predhodnih zaposlitev, ki mu predstavlja kazalnik naklonjenosti panogi gostinstva oziroma hotelirstva in zavzetost za delo, ki se kaže v pripravljenosti prilagajanja zaposlenih potrebam delovnega procesa.

Sam hitro prepozna kakšne in kako razvite kompetence ima posamezni zaposleni in jim primerno temu določi delovne naloge in jih umesti na določeno stroškovno mesto, kjer dajo lahko največ od sebe – zaposleni, ki se bolje znajde v kratkih interakcijah z gosti je tako na primer bolj primeren za delo v baru kot v restavraciji, kjer celotna interakcija lahko traja tudi par ur.

Kompetence, ki jih je vodja gostinstva izpostavil kot najpomembnejše za zaposlene na delovnih mestih pomočnik vodje strežb in vodja strežb so upravljanje konfliktov, predvsem soočanje s konfliktnimi gosti, sodelovanje in stalna komunikacija s podrejenimi zaposlenimi, ki posredujejo pomembne informacije o mnenjih gostov ter zaznavanje potreb gostov in skrb za njih. Pomočniki vodje strežb in vodje strežb morajo biti bolj strokovno usposobljeni kot njihovi podrejeni.

Na vprašanje katere kompetence, splošne, generične ali delovno specifične, so bolj pomembne za delo na področju strežbe je odgovoril, da so pomembne oboje. Zaposleni lažje delajo z bolj razvitimi poklicno specifičnimi kompetencami kot splošnimi, generičnimi kompetencami, za dolgoročno uspešno delo pa je potrebno, da so razvite obe skupini kompetenc.

#### **6.2.4 POVZETEK DELAVNICE Z ZAPOSLENIMI NA PODROČJU STREŽBE**

Namen delavnice je bil seznanitev z delovnimi nalogami zaposlenega na delovnem mestu natakar na podlagi katerega bom oblikovala kompetenčni model za področje strežba.

Na delavnico je bilo povabljenih 8 zaposlenih s področja strežbe, ki jih je vodja gostinstva označil kot superiorne delavce. Delavnice so se, zaradi delovnih obveznosti in da je lahko delovni proces potekal nemoteno, udeležili 4 zaposleni: 1 vodja strežb in 3 trije natakarji.

Na delavnici sem v začetku predstavila osnovne pojme (kompetenca, kompetenčni model, namen izdelave kompetenčnega modela) in opis delovnih nalog za delovno mesto natakar, kot so opredeljene v Pravilniku o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v družbi Podjetje X. Nato so udeleženci delavnice opredelili še ostale naloge, ki jih opravljajo natakarji. Te naloge so razdelili tri sklope:

1. delo z ljudmi: priporočanje ustreznih pijač k jedem, reševanje problemov gostov (vključuje tudi stvari, ki niso vezane na strežbo), dajanje turističnih informacij, poprodaja;
2. delo z rečmi: skrbno upravljanje z drobnim in osnovnim inventarjem;



### 3. delo z informacijami: dajanje informacij glede osnovnih alergenov.

Za naloge zaposlenih na delovnem mestu natakar so opredelili pokazatelje uspešnosti opravljanja nalog. Po njihovem mnenju se uspešnost naloge kaže predvsem v odzivu gosta. Pogosto se razbere že iz obrazne mimike, poleg tega pa še v obliki verbalnega ali pisnega odziva.

Za uspešno opravljanje nalog morajo biti, po mnenju udeležencev delavnice, natakarji strokovno usposobljeni, izkušeni in imeti znanje o psihologiji gostov – morajo biti sposobni prepoznati njihove odzive.

Kot ključno razliko med superiornimi in povprečnimi zaposlenimi so izpostavili veselje do dela in motivacijo za delo.

Lastnosti, ki so jih udeleženci izpostavili kot tiste, ki njim samim omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje svojega dela so: točnost, natančnost, pripravljenost za delo, organiziranost, strokovnost in suverenost pri delu. Kot bolj pomembne kompetence za opravljanje dela v strežbi so označili poklicno specifične kompetence.

#### **6.2.5 ANALIZA ANKETE O POMEMBNOSTI KOMPETENC ZA PODROČJE STREŽBE**

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz treh sklopov. V prvem delu so morali anketiranci ovrednotiti 13 kompetenc po pomembnosti od najbolj pomembne, kateri je pripadala številka 1, in najmanj pomembne, kateri je pripadala številka 13. V drugem delu pa so morali po pomembnosti ovrednoti vsako posamezno kompetenco. V tretjem delu so med splošnimi, generičnimi kompetencami in delovno specifičnimi kompetencami morali izbrati tiste, ki so bolj potrebne za uspešno in učinkovito delo na področju strežbe. Na koncu anketnega vprašalnika so bila še splošna vprašanja o spolu, starosti, delovnem mestu in delovni dobi na področju strežbe.

Anketne vprašalnike je izpolnilo 41 od 83 zaposlenih iz področja strežbe. Od vseh izpolnjenih vprašalnikov je 16 anketirancev izpolnilo prvi del – ovrednotenje kompetenc po lestvici od 1 do 13. Drugi del – ovrednotenje pomembnosti posameznih kompetenc – so izpolnili vsi anketiranci. Tretji del, kjer sem preverjala ali zaposleni večji pomen pripisujejo splošnim, generičnim kompetencam ali poklicno specifičnim kompetencam, je izpolnilo 37 anketirancev.

V drugem delu ankete so morali anketiranci ovrednotiti posamezno kompetence z lestvico od 1 do 5 kjer so posamezne vrednosti predstavljale: 1 ni pomembno, 2 manj pomembno, 3 pomembno, 4 zelo pomembno in 5 odločilnega pomena. V spodnji tabeli so predstavljeni rezultati ankete. Kompetenca z najnižjo povprečno vrednostjo 3,98 je obvladovanje sprememb, sledi ji znanje jezika s povprečno vrednostjo 4,15. Kompetenca z najvišjo povprečno vrednostjo 4,54 je odnos do dela – stroke sledi ji kompetenca odnos do gostov s povprečno vrednostjo 4,51.

Tabela 6.8: Povprečna ocena pomembnosti posamezne kompetence po mnenju anketirancev s področja strežbe

	1	2	3	4	5	Povprečna ocena
Odnos do sodelavcev	1	0	2	14	24	4,46
Osebna integriteta	0	2	4	15	20	4,29
Odnos do dela - stroka	1	2	0	11	27	4,54
Odnos do gostov	0	1	5	7	28	4,51
Komunikativnost	0	0	7	13	21	4,34
Usmerjenost k ciljem in rezultatom	0	0	8	12	21	4,32
Znanje jezika	0	1	7	18	15	4,15
Energija	0	0	5	18	18	4,32
Obvladovanje sprememb	0	3	9	15	14	3,98
Osebna urejenost	1	0	3	12	25	4,46
Odnos do nadrejenih	0	1	4	12	24	4,44
Samozavest	0	1	7	14	19	4,24
Prilagodljivost	0	0	5	17	19	4,34

V tretjem delu ankete je 35 od 37 anketirancev je na vprašanje »Katere kompetence se vam zdijo bolj pomembne za uspešno in učinkovito delo zaposlenega na področju strežbe?« odgovorilo poklicno specifične kompetence, 2 pa sta odgovorila, da se jima bolj pomembne zdijo splošne, generične kompetence.

Isti anketi vprašalnik, z izjemo vprašanja o delovni dobi na področju strežbe – zaposlene so v tem primeru vpisale delovno dobo na področju kadrovanja – je bil razdeljen v sektorju kadri in organizacija. V sektorju so 4 zaposlene od katerih so 3 izpolnile anketni vprašalnik.

Kot je razvidno iz spodnje tabele sta kompetenci najvišjo povprečno vrednostjo 5 odnos do gostov in odnos do dela – stroke. Sledi jima usmerjenost k ciljem in rezultatom s povprečno vrednostjo 4,67. Tri kompetence z najnižjo povprečno vrednostjo 3,33 so osebna integriteta, obvladovanje sprememb in samozavest.

Tabela 6.9: Povprečna ocena pomembnosti posamezne kompetence po mnenju anketirancev iz sektorja kadri in organizacija

	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost
Odnos do sodelavcev	0	0	0	2	1	4,33
Osebna integriteta	0	1	0	2	0	3,33
Odnos do dela - stroka	0	0	0	0	3	5,00
Odnos do gostov	0	0	0	0	3	5,00
Komunikativnost	0	0	0	2	1	4,33
Usmerjenost k ciljem in rezultatom	0	0	0	1	2	4,67
Znanje jezika	0	0	1	2	0	3,67
Energija	0	0	0	2	1	4,33
Obvladovanje spremembam	0	0	2	1	0	3,33
Osebna urejenost	0	0	1	0	2	4,33
Odnos do nadrejenih	0	0	1	2	0	3,67
Samozavest	0	0	2	1	0	3,33
Prilagodljivost	0	0	0	2	1	4,33

Vse tri anketiranke so kot bolj pomembne kompetence za uspešno in učinkovito opravljanje dela na področju strežbe označile poklicno specifične kompetence.

Iz rezultatov, prikazanih v tabeli 6.10, je razvidno, da je strežba vse, razen obvladovanje sprememb, ocenila z oceno, ki je višja od 4. To pomeni, da so ji vse kompetence zelo pomembne.

Za področje strežbe so bolj kot za sektor kadri in organizacija pomembni osebna integriteta, odnos do nadrejenih in samozavest (razlika je večja od 20%). Za strežbo je manj pomembna usmerjenost k ciljem in rezultatom, odnos do dela in odnos do stroke.

Navedeno kaže, kam je potrebno usmeriti nadaljnje aktivnosti v strežbi, da bodo cilji podjetja uresničeni, tako kratkoročno, kot dolgoročno.

Zanimivo je, da je za področje strežbe bolj kot za sektor kadri in organizacija pomembna kompetenca upravljanje sprememb. Spremembe so namreč stalnica v trenutnem gospodarskem okolju in zavedanje tega pripomore k konkurenčni prednosti vsakega poslovnega subjekta.

Tabela 6.10: Primerjava povprečnih ocen pomembnosti posamezne kompetence med enotama strežba in sektorjem kadri in organizacija

	Strežba	Kadri in organizacija	Razlika <sup>6</sup>	Relativna razlika <sup>7</sup>
	1	2	3=1-2	4=3/2
odnos do sodelavcev	4,46	4,33	0,13	3,00%
osebna integriteta	4,29	3,33	0,96	28,78%
odnos do dela - stroka	4,54	5,00	-0,46	-9,27%
odnos do gostov	4,51	5,00	-0,49	-9,76%
komunikativnost	4,34	4,33	0,01	0,19%
usmerjenost k ciljem in rezultatom	4,32	4,67	-0,35	-7,49%
znanje jezika	4,15	3,67	0,48	13,08%
energija	4,32	4,33	-0,02	-0,38%
obvladovanje sprememb	3,98	3,33	0,64	19,27%
osebna urejenost	4,46	4,33	0,13	3,00%
odnos do nadrejenih	4,44	3,67	0,77	21,06%
samozavest	4,24	3,33	0,91	27,32%
prilagodljivost	4,34	4,33	0,01	0,19%

<sup>6</sup>Kolona 3: pozitivna vrednost prikazuje, za koliko je za strežbo posamezna kompetenca pomembnejša, kot to ocenjuje kadrovska služba, negativna vrednost prikazuje, za koliko je za strežbo posamezna kompetenca manj pomembna, kot to ocenjuje kadrovska služba.

<sup>7</sup>Kolona 4: pozitivna vrednost prikazuje, za koliko procentov je za strežbo posamezna kompetenca pomembnejša, kot to ocenjuje kadrovska služba, negativna vrednost prikazuje, za koliko procentov je za strežbo posamezna kompetenca manj pomembna, kot to ocenjuje kadrovska služba.

## **7 KOMPETENČNI MODEL PODJETJA X**

### **7.1 UVOD IN IZHODIŠČE Z OPREDELJENIM NAMENOM**

Družba Podjetje X se je za uvedbo kompetenčnega modela odločila, ker ji bo to omogočilo upravljati znanja, sposobnosti in izkušnje svojih zaposlenih, ki predstavljajo elemente kompetenc.

Kompetenčni model bo v družbi povezan s ciljnim vodenjem, izobraževanjem, sistemom nagrajevanja in napredovanja.

Zaposlenim bo tudi omogočal seznanitev s kriteriji, ki so potrebni za uspešno in učinkovito delo na posameznem delovnem mestu ter objektivno ocenjevanje in določanje področij, kjer posamezniki potrebujejo dodatna usposabljanja ali izobraževanja.

### **7.2 DEFINICIJE O KOMPETENTNOSTI KADROV**

Kompetence so osnovne osebne karakteristike, značilnosti posameznika, ki so odločilne za visoko učinkovitost in uspešnost na delovnem mestu.

So skupek povezav med znanjem, veščinami in vedenjem posameznika in so povezane z uspešnostjo na delovnem mestu.

### 7.3 SEZNAM KOMPETENC Z OPISI IN OPREDELITEV STOPENJ POMEMBNOСТИ KOMPETENC

Tabela 7.1: Seznam kompetenc z opisi

Šifra	Kompetenca	Opis kompetence
1.	Usmerjenost k ciljem in rezultatom	Zaposleni stremi k doseganju poslovnih ciljev in čim večji stroškovni učinkovitosti. Osredotočen je na poslovno odličnost.
2.	Osebna integriteta	Zaposleni ima močan sklop vrednot in principov. Dela kar govori in stoji za svojimi besedami.
3.	Obvladovanje sprememb	Zaposleni lahko obvladuje negotovosti.
5.	Odnos do gostov	Zaposleni zna s svojo neverbalno komunikacijo pokazati gostu, da je dobrodošel. Sam se potrudi, da pridobi informacijo, ki gosta zanima. Gosta nikoli ne pusti dolgo čakati.
6.	Odnos do nadrejenih	Zaposleni želi dobre in korektne odnose do nadrejenega. Nadrejenim posreduje resnične informacije in jih ne prireja sebi v prid. V odnosu do nadrejenih je aktiven.
7.	Odnos do sodelavcev.	Zaposleni je strpen in prijazen do vseh okrog sebe. Svojim sodelavcem posreduje informacije kadarkoli dobi priložnost za to in spoštuje dogovore med sodelavci. Svojim sodelavcem nudi pomoč in je pripravljen za timsko delo.
8.	Odnos do dela - stroka (strežba)	Zaposleni je iznajdljiv in se znajde v nepredvidenih in kriznih situacijah. Pozna hrano in pijačo ter je uspešen pri prodaji. Pozna različne vrste materialnega poslovanja – izstavljanje računa na sobo, na nosilca... Za svoje delo je strokovno usposobljen in skrbi za nadgrajevanje svojega znanja.
9.	Osebna urejenost	Zaposleni na delo prihaja urejen. Skrbi za osebno higieno, dobro počutje in daje videz spočitega človeka.
10.	Znanje jezika	Zaposleni aktivno obvlada jezik gostov in to vsak dan s pridom izrablja. Trudi se z učenjem jezika gostov.

11.	Energija	Zaposleni okoli sebe širi dobro voljo in angažiranost za dobro delo. Dobronamerno kritiko sprejme in poskuša zadevo popraviti. Prilagodi se novi situaciji in ne vztraja trmasto pri svojem.
12.	Samozavest	Zaposleni je prepričan v svoje znanje in sposobnosti pri delu.
13.	Komunikativnost	Zaposleni pozna osnove poslovnega komuniciranja in jih upošteva v odnosu z gosti ter sodelavci.
14.	Prilagodljivost	Zaposleni se je pripravljen časovno prilagajati potrebam delovnega procesa.
15.	Usmerjanje zaposlenih	Zaposleni uporablja svojo moč, da razvija, spodbuja in motivira ostale zaposlene (podrejene). Skrbi za ustrezen pretok informacij v oddelku.
16.	Upravljanje konfliktov	Zaposleni uspešno upravlja konflikte med ostalimi zaposlenimi (podrejenimi) ali med zaposlenimi in gosti.
17.	Načrtovanje dela	Zaposleni načrtuje, organizira in nadzoruje delo v oddelku ter zagotavlja optimalno razporeditev vseh virov glede na potrebe delovnega procesa.
18.	Voditeljstvo	Zaposleni poseduje sposobnost za vodenje organizacijske enote predvsem je sposoben logičnega, strateškega in konceptualnega razmišljanja.

Stopnje pomembnosti kompetenc:

1 kompetenca ni pomembna

2 kompetenca je manj pomembna

3 kompetenca je pomembna

4 kompetenca je zelo pomembna

5 kompetenca je odločilnega pomena

#### 7.4 SEZNAM KOMPETENC PO DELOVNIH MESTIH

Delovno mesto: Vodja strežb

Tabela 7.2: Željene kompetence in stopnje pomembnosti – vodja strežb

Šifra	Kompetenca	Stopnja pomembnosti
1.	Usmerjenost k ciljem in rezultatom	5
2.	Osebna integriteta	5
3.	Obvladovanje sprememb	5

Šifra	Kompetenca	Stopnja pomembnosti
5.	Odnos do gostov	5
6.	Odnos do nadrejenih	5
7.	Odnos do sodelavcev.	5
8.	Odnos do dela - stroka (strežba)	5
9.	Osebna urejenost	5
10.	Znanje jezika	5
11.	Energija	5
12.	Samozavest	5
13.	Komunikativnost	5
14.	Prilagodljivost	5
15.	Usmerjanje zaposlenih	5
16.	Upravljanje konfliktov	5
17.	Načrtovanje dela	5
18.	Voditeljstvo	5

Delovno mesto: Pomočnik vodje strežb

Tabela 7.3: Željene kompetence in stopnje pomembnosti – pomočnik vodje strežb

Šifra	Kompetenca	Stopnja pomembnosti
1.	Usmerjenost k ciljem in rezultatom	4
2.	Osebna integriteta	4
3.	Obvladovanje sprememb	4
5.	Odnos do gostov	5
6.	Odnos do nadrejenih	5
7.	Odnos do sodelavcev.	5
8.	Odnos do dela - stroka (strežba)	5
9.	Osebna urejenost	5
10.	Znanje jezika	5
11.	Energija	5
12.	Samozavest	5
13.	Komunikativnost	5
14.	Prilagodljivost	5
15.	Usmerjanje zaposlenih	4



16.	Upravljanje konfliktov	5
17.	Načrtovanje dela	4

Delovno mesto: Natakak

Tabela 7.4: Źeljene kompetence in stopnje pomembnosti – natakak

Šifra	Kompetenca	Stopnja pomembnosti
1.	Usmerjenost k ciljem in rezultatom	4
2.	Osebna integriteta	4
3.	Obvladovanje sprememb	4
5.	Odnos do gostov	5
6.	Odnos do nadrejenih	5
7.	Odnos do sodelavcev.	5
8.	Odnos do dela - stroka (streŹba)	4
9.	Osebna urejenost	4
10.	Znanje jezika	4
11.	Energija	4
12.	Samozavest	4
13.	Komunikativnost	4

## 8 ZAKLJUČEK

Kompetence, ki so zbir veščin, znanj, sposobnosti in osebnih lastnosti, posamezniku omogočajo oziroma pripomorejo k temu, da svoje delovne naloge opravi čim bolj učinkovito in uspešno. Kompetenčni model pa je le pregledna oblika kompetenc, ki so potrebne za učinkovito in uspešno opravljanje dela. Kompetenčni modeli se lahko uporabljajo za različne namene pri upravljanju s človeškimi viri. Lahko se uporabijo že pri procesu zaposlovanja in zaposlovalcu pomagajo opredeliti kompetence, ki so potrebne oziroma želene na posameznem delovnem mestu. Uporabljajo se tudi pri nagrajevanju, usposabljanju in izobraževanju, napredovanju in drugih dejavnostih.

Sama izdelava kompetenčnega modela je dokaj dolg in zapleten proces s številnimi koraki. Za začetek izdelave modela je pomembna podpora vodstva. Preden se podjetje odloči za kompetenčni model mora izdelati načrt izdelave. Ključno je tudi, da pri izdelavi sodeluje več ljudi in ta naloga ni zaupana samo eni osebi, saj ta nima celostnega pogleda na vse delovne naloge vseh delovnih mest.

V empiričnem delu diplomske naloge sem izdelala okvirni kompetenčni model za Podjetje X, kateri vsebuje splošne, generične kompetence, ki veljajo za celotno organizacijo in delovno specifične kompetence za področje strežbe. Kot osnova za izdelavo modela so mi služili interni akti Podjetja X iz katerih sem razbrala delovne naloge zaposlenih na področju strežbe, že opravljene ankete o kompetencah in njihovih lastnostih, delavnica s superiornimi zaposlenimi na področju strežbe, intervju z vodstvom gostinstva in nove ankete, ki so jih izpolnili zaposleni s področja strežbe. Pri analizi anket sem se soočila z nekaterimi omejitvami. Od razdeljenih 83 anket sem dobila vrnjenih le 41 kar predstavlja manj kot polovico. Velik delež vrnjenih anket je bil izpolnjen pomanjkljivo – anketiranci so odgovorili le na nekatera vprašanja, v večini tudi niso izpolnjevali vprašanja o splošnih osebnih podatkih kot sta spol in starost. Prav tako delavnica s superiornimi zaposlenimi na področju strežbe ni bila izvedena v skladu s planom. Predvideno je bilo, da bo na delavnici sodelovalo 8 superiornih zaposlenih. Zaradi potreb delovnega procesa so se delavnice udeležili 4 zaposleni.

S pomočjo analiz anket in delavnice sem preverjala tudi veljavnost svojih hipotez.

Prva hipoteza je bila »Zaposleni v enoti strežba večji pomen pripisujejo poklicno specifičnim kompetencam kot splošnim, generičnim kompetencam.« To hipotezo lahko potrdim.

Rezultati ankete so pokazali, da zaposleni v enoti strežbi večjo vlogo za uspešno in učinkovito delo pripisujejo delovno specifičnim kompetencam. Isti rezultat je pokazala tudi delavnica s superiornimi zaposlenimi na področju strežbe.

Druge kompetence »Zaposleni v sektorju kadri in organizacija pri zaposlovanju strežnega osebja dajejo prednost splošnim, generičnim kompetencam.« ne morem potrditi. Tri od štirih zaposlenih v sektorju kadri in organizacija, ki so izpolnile anketni vprašalnik so kot bolj pomembne kompetence namreč označile poklicno specifične kompetence.

Pri nadaljnji izdelavi in uporabi kompetenčnega modela Podjetju X svetujem, da v proces izdelave vključi več ljudi z različnih področij, ki bodo prispevali širši pogled na delovne naloge vseh zaposlenih. Za doseganje boljših rezultatov na področju strežbe pa jim svetujem dodatna izobraževanja in usposabljanja, ki bodo pripomogla k izboljšanju poklicno specifičnih kompetenc zaposlenih. Te naj bi bile namreč ključnega pomena za uspešno in učinkovito opravljanje dela na področju strežbe.

## 9 LITERATURA

1. Beardwell, Ian in Len Holden, ur. 2001. *Human resource management a contemporary approach*. Essex: Pearson Education Limited.
2. Bharweni Sonia in Vinnie Jauhari. 2013. An exploratory study of competencies required to cocreate memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 25 (6): 823843. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJCHM-05-2012-0065> (27. julij 2015).
3. Boyatzis, Richard E. 1982. *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
4. Boyatzis, Richard E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* 27 (1): 5–12. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02621710810840730> (29. julij 2015).
5. Brewster, Chris in Wolfgang Mayrhofer, ur. 2012. *Handbook of Research on Comparative Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
6. Champion, Michael A., Alexis A. Fink, Brian J. Ruggerberg, Linda Carr, Geneva M. Phillips in Ronald B. Odman. 2011. Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology* 64 (1): 225–262. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x/epdf> (24. julij 2015).
7. Civelli, Franco F. 1997. New competences, new organizations in a developing world. *Industrial and Commercial Training*. 29 (7). Dostopno prek: [http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00197859710190742\\_](http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00197859710190742_) (29. julij 2015).
8. DeSeCo. 2005. *The definitin and selection of key competencies Executive Summary*. Dostopno prek: <http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/02.parsys.43469.downloadList.2296.DownloadFile.tmp/2005.dskcexecutivesummary.en.pdf> (22. julij 2015).
9. Dubois, David D. In William J. Rothwell. 2004. *Competency-Based Human Resource management*. Mountain View: Davies-Black Publishing.
10. Lucia, Anntoinette D. in Richard Lepsinger. 1999. *The Art and Science of Competeny Models*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
11. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.

12. New, George E. 1996. Reflections: A three-tier model of organizational competencies. *Journal of Managerial Psychology* 11 (8): 44–51. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02683949610150051> (29. julij 2015).
13. Organisation for economic co-operation and development. 2014. *OECD Tourism Trends and Policies 2014*. Dostopno prek: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/oecd-tourism-trends-and-policies-2014\\_tour-2014-en#page4](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/oecd-tourism-trends-and-policies-2014_tour-2014-en#page4) (29. julij 2015).
14. Sanghi, Shema. 2007. *The Handbook of Competency Mapping : Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. New Dehli: SAGE Publication India Pvt., Ltd. Dostopno prek: DiKUL (29. julij 2015).
15. Podjetje X. 2015. *Katalog zaposlenih – julij 2015*. Portorož: interno gradivo.
16. Podjetje X. 2014. *Kompetenčni model družbe Podjetja X – kratka predstavitel kompetenčnega modela*. Portorož: interno gradivo.
17. Podjetje X. 2013. *Letno poročilo Podjetje X 2012*. Portorož: interno gradivo.
18. Podjetje X. 2014. *Letno poročilo Podjetje X 2013*. Portorož: interno gradivo.
19. Podjetje X. 2015. *Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest družbe Podjetje X*. Portorož: interno gradivo.
20. Pratten, J.D. 2003. The importance of Waiting Staff in restaurant service. *British food journal* 105 (11): 826–834. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00070700310511618> (30. julij 2015).
21. Priporočilo Evropskega parlamenta in sveta o ključnih kompetencah za vseživljensko učenje (2006/962/ES). Ur. l. EU 394/2006 Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006H0962&from=SL> (23. julij 2015).
22. Spencer, Lyle M. In Signe M. Spencer. 1993. *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
23. Subramanian Kamalesh Kumar Karen Strandholm, Ram. 2009. The role of organizational competencies in the market-orientation-performance relationship: An emperical analysis. *International Journal of Commerce and Management* 19 (1): 7–26. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10569210910939645> (27. julij 015).
24. Svetlik Ivan, Andrej Kohont, Krmn Gorišek, Bor Rozman in Janja Lamberger. 2005 *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
25. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

26. Travel & Tourism economic impact Slovenia. 2015. Dostopno prek: <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/slovenia2015.pdf> (29. julij 2015).
27. Williams Christine in Edwin Thwates. 2007. Adding value to tourism and leisure organizations through frontline staff. *Tourism Recreation Research* 32 (1). Dostopno prek: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02508281.2007.11081527> (27. julij 2015).
28. Wood, Robert in Tim Payne. 1998. *Competency based Recruitment and Selection*. West Sussex; John Wiley & Sons, Inc.
29. Zavod republike Slovenije za zaposlovanje. 2015. Dostopno prek: <http://www.ess.gov.si/> (28. julij 2015).

## PRILOGE

### PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE NA PODROČJU STREŽBE

Spoštovani.

Sem študentka Fakultete za družbene vede in v okviru diplomske naloge raziskujem pomen splošnih kompetenc in poklicno specifičnih kompetenc. Namen ankete je opredeliti ali so za uspešno in učinkovito opravljanje dela na področju **STREŽBE** bolj pomembne splošne ali poklicno specifične kompetence.

Anketa je anonimna, odgovori bodo uporabljeni za namene izdelave diplomske naloge in za izdelavo kompetenčnega modela v podjetju.

#### 1. V tabeli je naštetih 13 kompetenc in njihovi opisi.

- V stolpcu **A** kompetence razvrstite od 1 do 13, kjer 1 predstavlja najbolj pomembno kompetenco in 13 najmanj pomembno kompetenco za učinkovito in uspešno delo za zaposlenega na področju STREŽBE.

- V stolpcu **B** pa ovrednotite pomembnost posamezne kompetence za učinkovito in uspešno delo za zaposlenega na področju STREŽBE od 1 do 5, kjer:

- 1 - ni pomembno,
- 2 - manj pomembno,
- 3 - pomembno,
- 4 - zelo pomembno,
- 5 - odločilnega pomena.

A	KOMPETENCA	OPIS	B				
			1	2	3	4	5
	Odnos do sodelavcev	Posameznik je strpen in prijazen do					

		vseh okrog sebe. Je pripravljen za timsko delo.					
	Osebna integriteta	Posameznik ima močan sklop vrednot in principov. Dela kar govori in stoji za svojimi besedami.					
	Odnos do dela - stroka	Posameznik pozna hrano in pijačo. Pripravljen se je samoizobraževati in slediti trendom.					
	Odnos do gostov	Posameznik se sam potruži, da pridobi informacijo, ki gosta zanima. Zna uporabljati znanje o psihologiji gosta.					
	Komunikativnost	Posameznika pozna osnove poslovnega komuniciranja in jih upošteva v odnosu z gosti ter zaposlenimi.					
	Usmerjenost k ciljem in rezultatom	Posamezniki stremijo k doseganju poslovnih ciljev in čim večji stroškovni učinkovitosti.					
	Znanje jezika	Posameznik aktivno obvlada jezik gostov in to vsak dan s pridom izrablja.					
	Energija	Posameznik okoli sebe širi dobro voljo in angažiranost za dobro delo.					
	Obvladovanje sprememb	Posameznik lahko obvladuje negotovosti.					
	Osebna urejenost	Posameznik skrbi za osebno higieno. Na delo prihaja urejen.					
	Odnos do nadrejenih	Posameznik želi dobre in korektne odnose do nadrejenih.					
	Samozavest	Posameznik je pri svojem delu samozavesten in prepričan vase.					
	Prilagodljivost	Posameznik se je pripravljen					



		časovno prilagajati potrebam delovnega procesa.					
--	--	---	--	--	--	--	--

**2. V nadaljevanju sta opredeljeni 2 skupini kompetenc: splošne kompetence** (veljajo za vse zaposlene v podjetju ne glede na delovno mesto) **in poklicno specifične kompetence** (značilne za zaposlene na določenem področju).

Obkrožite številko (1 ali 2) pred tisto skupino kompetenc, ki se vam zdi bolj pomembna za uspešno in učinkovito delo posameznika na področju STREŽBE.

<b>1. SPLOŠNE KOMPETENCE</b>
- usmerjenost k ciljem in rezultatom
- osebna integriteta
- obvladovanje sprememb

<b>2. POKLICNO SPECIFIČNE KOMPETENCE</b>
- odnos do gostov
- odnos do sodelavcev
- odnos do nadrejenih
- odnos do dela - stroka
- osebna urejenost
- znanje jezika
- energija
- komunikativnost
- samozavest
- prilagodljivost



## PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE V SEKTORJU KADRI IN ORGANIZACIJA

Spoštovani.

Sem študentka Fakultete za družbene vede in v okviru diplomske naloge raziskujem pomen splošnih kompetenc in poklicno specifičnih kompetenc. Namen ankete je opredeliti ali so za uspešno in učinkovito opravljanje dela na področju **STREŽBE** bolj pomembne splošne ali poklicno specifične kompetence.

Anketa je anonimna, odgovori bodo uporabljeni za namene izdelave diplomske naloge in za izdelavo kompetenčnega modela v podjetju.

### 4. V tabeli je naštetih 13 kompetenc in njihovi opisi.

- V stolpcu **A** kompetence razvrstite od 1 do 13, kjer 1 predstavlja najbolj pomembno kompetenco in 13 najmanj pomembno kompetenco za učinkovito in uspešno delo za zaposlenega na področju STREŽBE.

- V stolpcu **B** pa ovrednotite pomembnost posamezne kompetence za učinkovito in uspešno delo za zaposlenega na področju STREŽBE od 1 do 5, kjer:

- 1 - ni pomembno,
- 2 - manj pomembno,
- 3 - pomembno,
- 4 - zelo pomembno,
- 5 - odločilnega pomena.

A	KOMPETENCA	OPIS	B				
			1	2	3	4	5
	Odnos do sodelavcev	Posameznik je strpen in prijazen do vseh okrog sebe. Je pripravljen za timsko delo.					
	Osebna integriteta	Posameznik ima močan sklop					

		vrednot in principov. Dela kar govori in stoji za svojimi besedami.					
	Odnos do dela - stroka	Posameznik pozna hrano in pijačo. Pripravljen se je samoizobraževati in slediti trendom.					
	Odnos do gostov	Posameznik se sam potrudi, da pridobi informacijo, ki gosta zanima. Zna uporabljati znanje o psihologiji gosta.					
	Komunikativnost	Posameznika pozna osnove poslovnega komuniciranja in jih upošteva v odnosu z gosti ter zaposlenimi.					
	Usmerjenost k ciljem in rezultatom	Posamezniki stremijo k doseganju poslovnih ciljev in čim večji stroškovni učinkovitosti.					
	Znanje jezika	Posameznik aktivno obvlada jezik gostov in to vsak dan s pridom izrablja.					
	Energija	Posameznik okoli sebe širi dobro voljo in angažiranost za dobro delo.					
	Obvladovanje sprememb	Posameznik lahko obvladuje negotovosti.					
	Osebna urejenost	Posameznik skrbi za osebno higieno. Na delo prihaja urejen.					
	Odnos do nadrejenih	Posameznik želi dobre in korektne odnose do nadrejenih.					
	Samozavest	Posameznik je pri svojem delu samozavesten in prepričan vase.					
	Prilagodljivost	Posameznik se je pripravljen časovno prilagajati potrebam delovnega procesa.					

**5. V nadaljevanju sta opredeljeni 2 skupini kompetenc: splošne kompetence (veljajo za vse zaposlene v podjetju ne glede na delovno mesto) in poklicno specifične kompetence (značilne za zaposlene na določenem področju).**

Obkrožite številko (1 ali 2) pred tisto skupino kompetenc, ki se vam zdi bolj pomembna za uspešno in učinkovito delo posameznika na področju STREŽBE.

<b>3. SPLOŠNE KOMPETENCE</b>
- usmerjenost k ciljem in rezultatom
- osebna integriteta
- obvladovanje sprememb

<b>4. POKLICNO SPECIFIČNE KOMPETENCE</b>
- odnos do gostov
- odnos do sodelavcev
- odnos do nadrejenih
- odnos do dela - stroka
- osebna urejenost
- znanje jezika
- energija
- komunikativnost
- samozavest
- prilagodljivost

**6. Prosim vas za nekaj osnovnih podatkov.**

e) Spol (obkrožite):      MOŠKI                              ŽENSKI

f) Starost (vpišite): \_\_\_\_\_

g) Koliko let ste zaposleni na področju kadrovanja (vpišite): \_\_\_\_\_

**Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.**

Tjaša Habjan

### **PRILOGA C: OPIS NALOG ZA DELOVNO MESTO NATAKAR**

Naloge:

- Izvaja vse operativne naloge in dela potrebna za tekoče in kvalitetno delo strežbe, predvsem pa:
  - o pripravljanje prostorov, opreme in drobnega inventarja za strežbo,
  - o sprejemanje in razporejanje gostov ter reševanje enostavnejših reklamacij vezanih na strežbo;
  - o prevzemanje naročil gostov, strežba jedi in pijač, zaračunavanje in obračun storitev, deserviranje;
  - o izvajanje strokovnih storitev (flambiranje, razkosavanje, garniranje, dodelava ipd.);
  - o oddajanje inkasa ob zaključkih dela.
- Sodeluje pri pripravi in oblikovanju menijev, jedilnih in vinskih listov ter cenikov pijač;
- Sodeluje pri naročanju, prevzemanju in hrambi pijač v skladu s standardi;
- Skrbi za odgovorno in učinkovito porabo materialov in sredstev potrebnih za delo;
- Opravlja ostale storitve za goste v skladu s standardi;
- Sodeluje pri oblikovanju novih prodajnih izdelkov oziroma storitev v gostinsko ponudbo vključuje sodobne trende in izvaja ukrepe za spodbujanje prodaje;
- Skrbi za čistočo in urejenost delovnih prostorov;
- Zagotavlja zakonito in pošteno finančno materialno poslovanje gostinskega oddelka;
- Upošteva racionalno porabo energije, materiala, časa in ostalih virov;

- Upošteva delovno varnost in okoljevarstvena načela ter skrbi za varno in zdravo bivanje gostov;
- Vse naloge izvaja v skladu z zakoni, internimi predpisi ter navodili vodje;
- Izvaja druge naloge skladno z delovno usposobljenostjo, navodili oziroma po nalogu vodje.

#### **PRILOGA Č: OPIS NALOG ZA DELOVNO MESTO POMOČNIK VODJE STREŽB**

Naloge:

- Načrtuje, organizira in nadzoruje delo v izmeni ter zagotavlja optimalno razporeditev vseh virov glede na potrebe delovnega procesa;
- Zagotavlja doseganje pričakovane kakovosti in spešnosti dela v delovnem okolju v skladu s standardi;
- Skrbi za ustrezen pretok informacij, izobraževanje in razvoj sodelavcev ter s tem vzpostavlja ugodno delovno klimo v oddelku;
- Opravlja storitve za goste v skladu s standardi;
- Izvaja vse operativne naloge in dela potrebna za tekoče in kvalitetno delo strežbe;
- Sodeluje pri pripravi in oblikovanju menijev, jedilnih in vinskih listov ter cenikov pijač;
- Organizira in nadzoruje naročanje, prevzemanje in hrambo pijač v skladu s standardi;
- Sodeluje pri oblikovanju novih prodajnih izdelkov oziroma storitev v gostinsko ponudbo vključuje sodobne trende in izvaja ukrepe za spodbujanje prodaje;
- Skrbi za urejenost in videz prostorov strežbe;
- Zagotavlja zakonito in pošteno finančno materialno poslovanje gostinskega oddelka;
- Zagotavlja racionalno porabo energije, materiala, časa in ostalih virov;
- Zagotavlja delovno varnost in okoljevarstvena načela ter skrbi za varno in zdravo bivanje gostov;
- Vse naloge izvaja v skladu z zakoni, internimi predpisi ter navodili vodje;
- Izvaja druge naloge skladno z delovno usposobljenostjo, navodili oziroma po nalogu vodje.

#### **PRILOGA D: OPIS NALOG ZA DELOVNO MESTO VODJA STREŽB**

Naloge:

- Načrtuje, organizira in nadzoruje delo v izmeni ter zagotavlja optimalno razporeditev vseh virov glede na potrebe delovnega procesa;

- Zagotavlja doseganje pričakovane kakovosti in spešnosti dela v delovnem okolju v skladu s standardi;
- Skrbi za ustrezen pretok informacij, izobraževanje in razvoj sodelavcev ter s tem vzpostavlja ugodno delovno klimo v oddelku;
- Opravlja storitve za goste v skladu s standardi;
- Izvaja vse operativne naloge in dela potrebna za tekoče in kvalitetno delo strežbe;
- Sodeluje pri pripravi in oblikovanju menijev, jedilnih in vinskih listov ter cenikov pijač;
- Organizira in nadzoruje naročanje, prevzemanje in hrambo pijač v skladu s standardi;
- Sodeluje pri oblikovanju novih prodajnih izdelkov oziroma storitev v gostinsko ponudbo vključuje sodobne trende in izvaja ukrepe za spodbujanje prodaje;
- Skrbi za urejenost in videz prostorov strežbe;<sup>7</sup>
- Zagotavlja zakonito in pošteno finančno materialno poslovanje gostinskega oddelka;
- Zagotavlja racionalno porabo energije, materiala, časa in ostalih virov;
- Zagotavlja delovno varnost in okoljevarstvena načela ter skrbi za varno in zdravo bivanje gostov;
- Vse naloge izvaja v skladu z zakoni, internimi predpisi ter navodili vodje;
- Izvaja druge naloge skladno z delovno usposobljenostjo, navodili oziroma po nalogu vodje.