

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Luka Lamut

Primer razvoja in uporabe sistema upravljanja s kompetencami v selekcijskem  
postopku

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Luka Lamut  
Mentor:izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek  
Somentor: asist. dr. Špela Frlec Pesjak

Primer razvoja in uporabe sistema upravljanja s kompetencami v selekcijskem  
postopku

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

## **PRIMER RAZVOJA IN UPORABE SISTEMA UPRAVLJANJA S KOMPETENCAMI V SELEKCIJSKEM POSTOPKU**

Postaviti prave ljudi na določeno delovno mesto je prav gotovo največji izziv vseh tistih, ki so na kakršenkoli način vključeni v proces kadrovanja. Z uporabo pristopa, temelječega na kompetencah skušamo izbrati posameznike, ki bodo uspešno opravljali svoje delo v okvirih organizacijske kulture in vsebine dela. Za doseg takšnega cilja lahko izbiramo med različnimi metodami. Uporabljamo lahko več različnih vrst intervjujev, testov, s katerimi se želi identificirati kandidatove kompetence. Odgovoriti se želi na vprašanje, ali se kompetence kandidata ujemajo z želenimi kompetencami. V nalogi predstavim polstrukturiran intervju, ki temelji na kompetencah in omogoča lažjo identifikacijo vedenjskih indikatorjev pri kandidatu za zaposlitev. Naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega ter empiričnega. Teoretični del obsega opredelitve bistvenih pojmov ter pogledov različnih avtorjev na tematiko, pomen kompetenc v sklopu upravljanja s človeškimi viri, v empiričnem pa izdelam konkretni vprašalnik za preverjanje kompetence »usmerjenost k ciljem« v izbrani organizaciji.

Ključne besede: upravljanje s človeškimi viri, selekcijski postopek, kompetence, intervju, temelječ na kompetencah.

## **AN EXAMPLE OF DEVELOPMENT AND USAGE OF MANAGEMENT SYSTEM WITH COMPETENCES IN THE SELECTION PROCESS**

To place the right people at a certain work place is definitely the greatest challenge of everyone included in the human resources management. By using a competencies based approach we strive to select individuals who would be successful in their work in the framework of organisational culture and work content. To achieve the said goal we can employ various methods. We can use different kinds of interviews, tests with which the candidate's competencies may be identified. The question whether the candidate's competencies are consistent with desired competencies needs to be answered. In this thesis I will present semi-structured interview based on competencies and also enables easier identification of behavioural indicators with the job candidate. The thesis comprises of two parts, the theoretical and empirical. The theoretical part covers the definition of essential concepts, views of different authors on this theme and importance of competences for human resource management. The empirical part holds a questionnaire to verify the competence of goal centeredness in the chosen organisation.

Keywords: human resource management, selection process, competence, competencies based interview

## Kazalo

Uvod.....	5
1 Kompetence.....	6
1.1 Opredelitev pojma.....	6
1.2 Sestavine kompetenc.....	8
1.3 Kompetence posameznika.....	10
1.3.1 Dimenzije kompetenc posameznika.....	10
1.3.2 Ravni kompetenc posameznika.....	11
1.4 Kompetence organizacij.....	13
2 Pomen kompetenc na področju upravljanja s človeškimi viri.....	15
2.1 Sistem upravljanja s kompetencami...zakaj?.....	18
2.2 Kritike sistema upravljanja s kompetencami.....	21
3 Upravljanje kompetenc znotraj procesa pridobivanja in izbire kadrov.....	23
3.1 Vedenjski intervju.....	25
4 Empirični del.....	26
4.1 Kratka predstavitev ACH, d.d. ....	26
4.2 ACH, d.d. (oris »problematike« oz. izziv razvoja sistema).....	28
4.3 Predlagane rešitve problema.....	30
5.3.1 Preverjanje izbrane kompetence in izdelava vprašalnika.....	31
5 Zaključek.....	35
6 Viri in literatura.....	36

## Uvod

Bodisi upravičeno, bodisi neupravičeno, lahko pojem recesija danes slišimo na vsakem koraku. Konkurenčnost okolja, v katerem tekmujejo podjetja se je v takšnih razmerah le še povečala, kajti vsak novo pridobljen posel podjetjem pomeni zelo veliko. In prav v takšnih časih se kot še kako pomembna izkaže (včasih že malo obrabljena) fraza postavitve pravih ljudi na prava delovna mesta. Pomembna postane predvsem iznajdljivost, inovativnost, sposobnost, motiviranost ter znanje zaposlenih, ki skušajo s svojimi lastnostmi prispevati k uspešnosti doseganja ciljev celotne organizacije.

Način izbire novega sodelavca je prepuščen organizaciji, le-ta pa lahko izbira iz palete različnih možnosti načinov selekcije. Eden izmed modernejših pristopov izbire je izbiranje na podlagi kompetenc. Kompetence so opredeljene skladno s strategijo organizacije, postopki selekcije pa so skladni s strateškimi usmeritvami organizacije. Organizacija želi pridobiti posameznike, ki bodo skozi svoje delo sposobni pomagati doseči strateške cilje. Sistem upravljanja s kompetencami pa se seveda ne uporablja zgolj za namene selekcijskega postopka, temveč tudi za lažje načrtovanje karier, ocenjevanje delovne uspešnosti, napredovanje, prilagajanje spremembam,...

Namen naloge je predstaviti pojem kompetence, njene sestave, vrste, ter pomen kompetenc pri upravljanju s človeškimi viri. Ker pojem upravljanja s človeškimi viri obsega preširoko področje, svoje zanimanje omejim na selekcijski postopek in vlogo kompetenc znotraj izbirnega postopka. Namen empiričnega dela je na podlagi analize primera izbrane organizacije izdelati konkretni vprašalnik, ki bo nudil pomoč pri identifikaciji vedenjskih indikatorjev.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, in sicer teoretičnega in empiričnega. V prvem delu opredelim pojem kompetence, njihovo sestavo, dimenzije ter ravni. Predstavim tudi razloge, zakaj vpeljati sistem upravljanja s kompetencami v organizacijo, hkrati pa podam tudi kritike sistema. Empirični del temelji na analizi primera podjetja ACH, d.d. Osredotočam se na njihov selekcijski postopek in predlagam rešitev za problem identifikacije vedenjskih indikatorjev, kar oblikujem v konkretnem vprašalniku. Vprašalnik preverja kandidatovo stopnjo posedovanja izbrane kompetence – usmerjenost k ciljem.

# 1 Kompetence

## 1.1 Opredelitev pojma

Pojem kompetenca je prisoten v najrazličnejših vedah, tako v sociologiji, pravu, politologiji ter mnogih drugih disciplinah, kar seveda doprinese k različnemu razumevanju tega pojma. V okviru moje teme, me bo zanimal predvsem vidik, ki pojem kompetence osvetljuje v luči vedenja ali dejavnosti, ki jih lahko opazimo, ko je neko delo dobro opravljeno.

Perrenoudjeva (v Svetlik 2005, 13) pojem kompetence razume kot »zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah«. Na tem mestu bi opozoril na razliko med pojmi znanje, veščine in kompetence. *Znanje* nam predstavlja informacijo, ki se jo moramo naučiti in priklicati, da lahko neko delo dobro opravljamo. *Veščine* razumemo kot aplikacijo znanja na praktičen način z namenom doseganja rezultata. Pri *kompetenci* pa gre za aplikacijo veščine na način ki zagotavlja, da je delo opravljeno skladno s postavljenim standardom. V večini primerov (Frlec 2007, Kohont 2005, Spencer in Spencer 1993) je kompetenca namreč opredeljena tako, da vključuje trditve, ki opisujejo kako dobro mora biti delo opravljeno.

Nordhaug pojem kompetence opredeli nekoliko ožje, in sicer kot z delom povezane spretnosti, sposobnosti in zmožnosti (Nordhaug in Grenhaug 1994). V povezavi z znanjem so kompetence aktualizacija znanja, ki je povezana s točno določeno situacijo (Brewster in Larsen 2000). Ena izmed definicij (Spencer in Spencer 1993) opredeli kompetenco kot lastnost posameznika, ki je vzročno povezana z učinkovitostjo in/ali nadpovprečno uspešnostjo na delovnih mestih.

Boyatzis (1982, 23) kompetence opredeli kot »karakteristike osebe, ki so nujne, vendar ne zadostne za učinkovito in/ali superiorno opravljanje dela. Gre za mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oz. za celoto znanja, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji«.

Lucia in Lepsinger (1999) kompetence opredelita kot prednostne značilnosti osebe, ki se kažejo v uspešnem in učinkovitem delovanju na delovnem mestu. Znanje, sposobnosti,

veščine in stališča so medsebojno povezani ter vplivajo na delo posameznika in so tesno povezane z njegovim delovanjem v delovnem okolju, ki jih lahko merimo glede na sprejete standarde in ki jih lahko izboljšamo z usposabljanjem in razvojem.

Pravzaprav bi lahko dejali, da je opredelitev kompetenc skoraj toliko kot njihovih avtorjev. Globalno bi jih lahko razdeli v tri skupine:

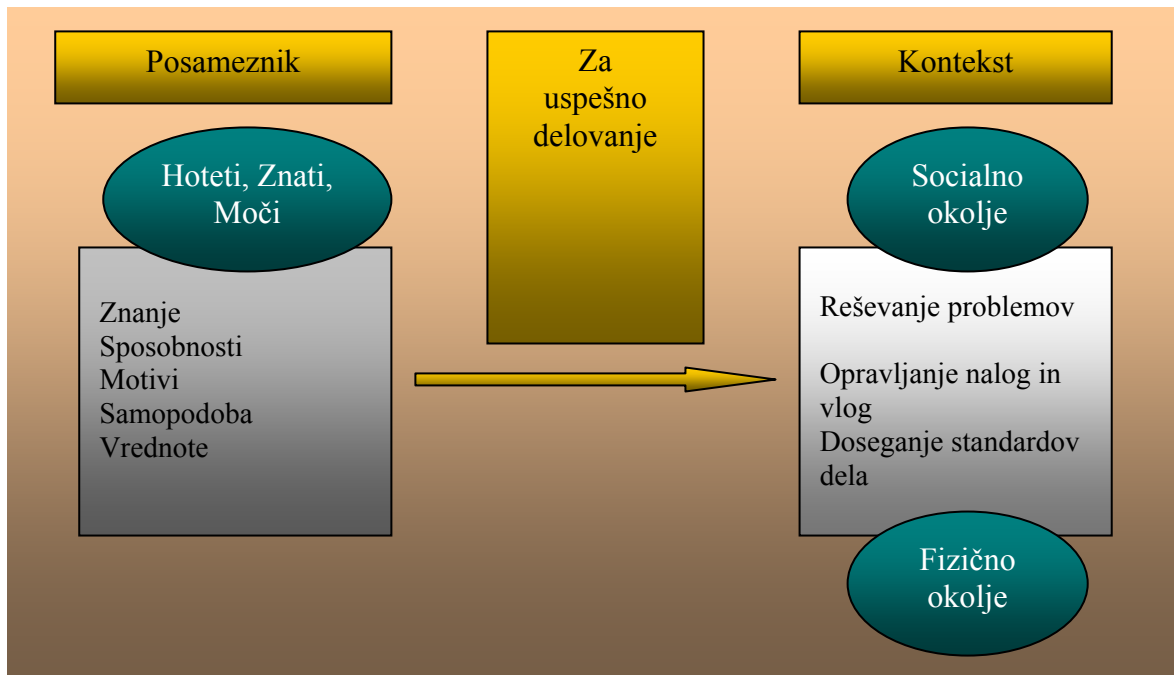
- Ameriški pristop, ki kompetence definira kot tiste karakteristike posameznika, ki so vzročno povezane s superiornim delovanjem. Znotraj tega pristopa je močno poudarjena vloga najboljših posameznikov in managerjev.
- Francoski pristop, kateri poudarja, da je kompetentnost rezultat raznih psiholoških elementov posameznika, osnovo pa predstavlja samopodoba. Kompetenčni pristop veže na pojme kot so sposobnosti, osebnostne lastnosti, motive in pridobljeno znanje.
- Britanski pristop<sup>1</sup>, ki poklicne kompetence definira kot zmožnost izvajanja aktivnosti v določenem poklicu s standardi zaposlitve, kompetentnost pa je merilo izida oziroma rezultata dejavnosti (Civelli v Kohont 2005).

Kot skupek vseh razlag lahko ugotovimo, da so kompetence vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti izvrši določeno nalogo, opravi delo ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Obsegajo znanja, veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja in vrednote, kot tudi samopodobo. Torej vse tisto, kar predstavlja večje jamstvo za uspešnost pri delu kot golo znanje. Vse zgoraj opisano je ilustrirano v sliki 1.1.

---

<sup>1</sup> Velika Britanija je imela ključno vlogo pri razvijanju samega pojma kompetentnosti. Ta koncept so namreč razvili kot del procesa razvoja standardov za nacionalne in škotske poklicne kvalifikacije. Te opisujejo minimalne standarde za izpolnjevanje nalog in aktivnosti, ki jih je mogoče opazovati in ocenjevati z namenom certificiranja. Britanski pristop nastane kot posledica aktivnosti dveh teles- MCI (Management Charter Initiative) in NCVQ (National Council for Vocational Qualifications). MCI, si je kot cilj zastavila opredeliti nacionalne standarde managerskih kompetenc in jih skupaj z NCVQ uporabiti na področju (poklicnega) izobraževanja (Civelli 1997 v Kohont 2005).

Slika 1.1:Kompetentnost



Vir: Kohont (2005, 34).

Po dobi industrijske proizvodnje, kjer kompetence niso bile pomembne, je prišlo obdobje, kjer je za ohranitev konkurenčnosti potrebno vlaganje v človeški kapital. S takšnim razlogom so kompetence, kot tudi znanje o tem, kako se nekaj izpelje, postale ključne zaradi čedalje večjih pritiskov konkurence, zmanjšanja števila aktivnega prebivalstva v razvitih državah in vse večjih zahtev po strankam prilagodljivih in kakovostnih izdelkih (Svetlik 2005).

## 1.2 Sestavine kompetenc

Temeljne sestavine, ki v medsebojni povezanosti in z upoštevanjem konteksta sestavljajo kompetence so naslednje:

- **Znanje** je družbeno konstruiran, kontekstualno pogojen koncept, ki temelji na individualni izkušnji. Mnogi ga razumejo tudi kot v kontekst postavljeno informacijo. Znanje je mnogokrat razumljeno kot kumulativna zaloga kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih imajo posamezniki, družina in skupnost in jih lahko uporabijo pri delu, v osebnih in družabnih situacijah. Gre torej za informacijo, opredeljeno z izkušnjami, resnico, presojo, intuicijo in vrednotami. Znanje lahko opredelimo kot



enkratno kombinacijo, ki posameznikom in organizacijam omogoča sprejemanje novih situacij in sprememb.

- **Sposobnosti** so tiste lastnosti, ki v največji meri vplivajo na našo uspešnost pri reševanju različnih problemov ter nalog. Sposobnosti določajo razlike o tem, kaj kdo zmore. Dosežki, pa niso odvisni zgolj od sposobnosti, saj na njih vplivajo tudi znanje, motiviranost in različne osebnostne poteze, kot sta marljivost in vztrajnost. Sposobnosti predstavljajo človekov potencial za razvoj določenih lastnosti (Lipičnik v Kohont 2005b, 55). Ko posameznik svoje sposobnosti uspešno uporabi v določeni situaciji, lahko govorimo o kompetencah.
- **Osebnostne lastnosti** Musek in Pečjak (2001) opredelita kot trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujemo med seboj. Te lastnosti, se pri vsakem posamezniku združujejo v značilen vzorec, v njegovo osebnost, ki je neponovljiva. Zaradi lažjega pregleda nad osebnostnimi lastnostmi, osebnost že po tradiciji delimo na štiri velika področja. To so temperament, značaj, telesna zgradba in sposobnosti.
- **Samopodoba** so predstave in pojmi, ki jih oblikujemo o sebi. Naše vedenje je v veliki meri odvisno od tega, kaj si mislimo o sebi.
- **Motivacija** omogoča in usmerja dejavnost ter zajema spodbujanje, ohranjanje in usmerjanje telesnih in duševnih dejavnosti z namenom uresničitve nekega cilja. Motivacija obsega vsa gibalna vedenja: potrebe, nagone, motive, želje, cilje, vrednote, ideale, interese, voljo (Stražičar v Kohont 2005).
- **Vrednote** so pojmovanje ali prepričanje o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja ter pojavov in ki so urejene glede na relativno pomembnost (Musek v Kohont 2005, 36). Vrednote so eden izmed sestavnih delov kompetenc. Vpliv vrednot se na kompetentnost posameznika kaže predvsem v tem, da presegajo specifične situacije, saj iz ene vrednote izhaja več stališč. Vrednote so tiste, ki usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja v določeni situaciji, in poleg ostalih dejavnikov pripomorejo k uspešnosti posameznika v njegovem okolju (Kohont 2005).

V nadaljevanju pojasnujem razlike med kompetencami posameznika ter kompetencami organizacije.

## **1.3 Kompetence posameznika**

Richard Boyatzis (1982) je pomembno zaznamoval področje kompetenc posameznika, ko je na podlagi raziskav s področja uspešnosti managerjev prišel do zaključka, da ni enega samega dejavnika, ki bi razločeval uspešne od neuspešnih managerjev. Pri kompetencah posameznikov gre za mešanico motivov, sposobnosti, samopredstav, družbenih vlog ter znanj ki jih posameznik uporablja.

Sestavine kompetenc posameznika so torej tiste lastnosti, ki ga oblikujejo. Govorimo o lastnostih, ki so mu bile skozi čas privzgojene, kot tudi o tistih, ki so posamezniku priučene. Kot takšne lahko razumemo predvsem osebnostne lastnosti, znanje, sposobnosti, motivacijo, vrednote, samopodobo ter prepričanja.

### **1.3.1 Dimenzije kompetenc posameznika**

Dimenzije kompetenc posameznika nam povedo v kolikšni meri posameznik določene kompetence sploh ima. Kohont (2005) jih loči na:

- pričakovane kompetence,
- dejanske in potencialne kompetence,
- razlikovalne in opisane dimenzije kompetenc.

Pričakovane dimenzije kompetenc je najlažje razbrati iz opisa kompetenc, ki so zahtevane za določeno delovno mesto. Organizacija takšne kompetence od posameznika pričakuje za uspešno izpolnjevanje vlog in opravljanje nalog. O dimenzijah kompetenc govorimo takrat, ko ugotavljamo dejansko stanje na področju kompetenc pri delavcih, torej takrat, ko ugotavljamo, ali posameznik kompetence ima ali ne. Potencialne kompetence pa so tiste kompetence, ki jih posameznik ob svojih predispozicijah še lahko razvije. Dejanske lahko merimo in opišemo, potencialne pa so bolj neoprijemljive, s psihološkimi metodami pa lahko bolj ali manj uspešno napovemo možnosti njihovega razvoja. O tretji dimenziji, poimenovani razlikovalne ali opisane kompetence govorimo takrat, ko obravnavamo kompetence, ki predstavljajo neko edinstveno sliko organizacije. Razlikovalne kompetence posameznika organizacija prikaže z intervali in določajo uspešnost pri opravljanju posameznih nalog, opisane kompetence so kompetence, ki jih določi organizacija in s katerimi opredeli posamezno kompetenco ter pomen kompetence v organizaciji. To so predvsem kompetence,

ki so povezane s posebnimi zahtevami, ki jih organizacija ima ali s posebnimi vrednotami, ki jih postavlja v ospredje (Frlec 2007).

### **1.3.2 Ravni kompetenc posameznika**

Kompetence praviloma delimo po ravneh, in sicer v tri skupine: ključne kompetence, delovno-specifične kompetence in manegerske kompetence (Kohont 2005).

#### a) Ključne oz. generične kompetence posameznika

Generične (ključne) kompetence so multifunkcionalne, kar pomeni, da se uporabljajo za doseganje mnogih pomembnih ciljev pri soočanju z različnimi nalogami, in pri delovanju v nepoznanih situacijah. Enega največjih projektov na področju kompetenc posameznika je izvedla agencija Eurydice (Svetlik in drugi 2005), ki med drugim predstavlja sistem določanja ključnih kompetenc s pomočjo treh izbranih kriterijev:

1. Ključne kompetence morajo prispevati v dobrobit vseh članov družbe ne glede na spol, razred, raso, kulturo, družinske korenine ali materin jezik.
2. Ključne kompetence morajo biti skladne z etičnimi, ekonomskimi in kulturnimi vrednotami in normami obravnavane družbe.
3. Ključne kompetence morajo biti izbrane glede na kontekst, pri čemer naj kontekst ključnih kompetenc ne vsebuje določenih življenjskih slogov temveč zgolj najbolj običajne in verjetne situacije in družbene vloge v življenju posameznikov.

Posebna skupina, imenovana DeSeCo<sup>2</sup>, ključne kompetence opredeljuje kot kompetence, ki so pomembne na različnih področjih življenja in ki pripomorejo k uspešnosti življenja ter delovanja družbe (Svetlik in drugi 2005). Posebej se poudarja, da lahko kompetence ocenjujemo zgolj v dejanjih posameznika v neki določeni situaciji. Individualne zmožnosti ali dispozicije in zunanje zahteve so vse del kompleksne narave kompetence. Opredelitev ter izbira ključnih kompetenc sta odvisni od družbenih vrednot. V takšnem kontekstu skupna vizija predstavlja referenco za izbor tistih kompetenc, ki bodo okrepile tako blaginjo posameznika kot družbe. Ključne kompetence za uspešno življenje in delovanje v družbi pa so predstavljene takole:

---

<sup>2</sup> DeSeCo – Defining and Selecting Competencies – skupina pod okriljem OECD, ki opredeli in izbere ključne kompetence.

1. avtonomno delovanje,
2. interaktivna uporaba orodij in
3. delovanje v heterogenih skupinah (ibidem).

b) Delovno-specifične kompetence posameznika

Obratno od tistega, kar velja za ključne kompetence, velja za delovno specifične kompetence posameznika. Te so vezane na opravljanje naloge. Delovno specifične kompetence so lahko predstavljene kot vidiki aktivnosti v določeni delovni vlogi. Takšne kompetence so skupne pripadnikom poklicnih skupin in podobnih delovnih mest, torej se nanašajo na podobna delovna opravila, ne glede, v kateri organizaciji se opravlja delo. Delovno specifične kompetence niso prenosljive med funkcijami in ne pripomorejo k uspehu pri opravljanju drugih vlog ali nalog v organizaciji. Lahko bi torej dejali, da so te kompetence tiste, s katerimi posameznik uspešno opravi določeno nalogo. Delovno specifične kompetence nikakor ne morejo nadomestiti ključnih kompetenc, ki omogočajo posamezniku uspeh v družbi, vsekakor pa lahko posredno vplivajo nanj (Kohont 2005). Ta vplivi na posameznikovo življenje se kaže skozi izboljševanje položaja v družbi, saj je za dobro opravljeno delo praviloma tudi primerno nagrajen.

c) Manegerske kompetence posameznika

Manegerske kompetence predstavljajo tiste kompetence, ki so povezane z organizacijo in vodenjem. Boyatzis (1982) je manegerske kompetence definiral kot sposobnost managerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri opravljanju vloge managerja. Gre za zmožnost oblikovanja sistema vedenj, ki managerja vodijo v doseganje vnaprej določenih ciljev. Tako lahko rečemo, da so vse zmožnosti managerja, v kolikor jih učinkovito uporablja, pravzaprav njegove kompetence. Omeniti velja primer, ki sta oblikovala Whetten in Cameron (1993 v Svetlik in drugi 2005), kjer sta v intervjujih z več kot štiristo managerji identificirala 60 manegerskih kompetenc, med katerimi so se največkrat pojavljale: 1. verbalna komunikacija, 2. upravljanje časa in stresa, 3. odločanje, 4. prepoznavanje, opredeljevanje in reševanje problemov, 5. motivacija in vpliv na druge, 6. delegiranje, 7. postavljanje ciljev in oblikovanje vizije, 8. samozavedanje, 9. oblikovanje timov in 10. upravljanje konfliktov. Rezultate, ki sta jih dobila sta nato primerjala z izsledki sedmih drugih raziskav, ki so skupaj zajele nekaj tisoč managerjev in ugotovila, da so vse identificirale podobne kompetence, zato

sta sklepala, da te kompetence največ pripomorejo k njihovi uspešnosti. Model managerskih kompetenc v veliki meri zanemarja vpliv značilnosti organizacije oziroma organizacijske kulture na delo managerja, obenem pa v okviru modela managerskih kompetenc prevladuje prepričanje, da so generične kompetence tiste, ki so značilne za uspešne managerje. S tem se ne strinjam, saj menim da je le malo verjetno, da bo imel manager vse naštetih kompetence. Za organizacijo je tako pomembnejše, da identificira predvsem tiste kompetence, ki mu bodo pomagale pri njihovi vlogi. New (v Kohont 2005, 56) predlaga, da managerske kompetence razdelimo glede na položaj managerja v organizacijski hierarhiji in glede na njegove izkušnje. Managerji na različnih ravneh organizacije namreč posedujejo različno količino znanja, izkušenj, sposobnosti, kar vpliva na kompetence, ki jih imajo. Razlike so očitne, v kolikor primerjamo managerja »začetnika« z nekom, ki je na vodilnem položaju že dalj časa. S primerjavo managerjev, ki zasedajo podobne pozicije lahko identificiramo posameznike, ki imajo najboljše lastnosti.

## **1.4 Kompetence organizacij**

Do sedaj sem predstavil kompetence zgolj kot lastnosti, ki jih posedujejo ljudje, ki jih bodisi nameravamo zaposliti bodisi so že zaposleni v naši organizaciji. Poudariti je potrebno, da imajo tudi organizacije svoje lastne kompetence. Baitsch (v Kohont 2005, 43) pravi, da: »je moč organizacijsko kompetenco opredeliti kot zmožnost delovanja organizacije v kontekstu, ki ji omogoča spoprijemanje z zunanjim svetom«.

Praviloma kompetence organizacij delimo na:

### **a) Ključne kompetence organizacij**

Ključne kompetence so povezane predvsem z integriranim znanjem v organizaciji, ki to organizacijo razlikuje od konkurence in predstavlja konkurenčno prednost (Bohlander in Snell v Gorenak 2007, 11). Veliko organizacijam njihova sposobnost spreminjanja oziroma prilagajanja pomeni ključ do uspeha. To prilagajanje zajema celotno organizacijo, kot tudi njihove zaposlene.

Kohont (2005, 45) ugotavlja, da: »se ključne kompetence izrabijo ali porabijo, kadar govorimo o organizacijskih kompetencah, saj ne gre za oprijemljiv vir, in ker se dinamika okolja, v katerem deluje spreminja, se spreminjajo tudi ključne organizacijske komponente«.

#### b) Generične kompetence organizacij

Generične kompetence predstavljajo direktno nasprotje ključnih kompetenc, in sicer gre za kompetence, ki so potrebne za delovanje vseh organizacij in same hkrati niso strateško pomembne za nobeno izmed njih (Kohont 2005b). Thompson in Richardson (v Kohont 2005b, 45) sta na podlagi vprašalnikov in intervjujev med vodji identificirala kar 32 različnih kompetenc in jih razdelila v osem skupin:

1. strateško zavedanje,
2. zadovoljstvo deležnikov,
3. konkurenčna strategija,
4. implementacija strategij,
5. kakovost in skrb za kupce,
6. funkcijske komponente,
7. izogibanje nesporazumom in krizam,
8. etika in socialna varnost.

Avtorja (ibidem) tudi poudarjata, da je za vsako organizacijo potrebno, da teh osem skupin razvije vsaj do neke mere. Področje generičnih kompetenc predstavlja velik izziv za organizacije, saj je potrebno stalno prilagajanje, spreminjanje in zboljševanje delovanja na podlagi spreminjanja kompetenc.

#### c) Specifične kompetence organizacij

Med specifičnimi in ključnimi kompetencami je meja težko določljiva in zato marsikdaj nastane problem, kam uvrstiti katero izmed kompetenc. Povezovanja organizacijsko specifične kompetence s cilji, v skladu s katerimi posameznik v organizaciji usklajuje svoj način delovanja v okvirih organizacijske kulture, ne glede na vlogo, ki jo ima v organizaciji se je lotil New (v Kohont 2005, 43). Specifične kompetence lahko razdelimo na delovno-specifične ali manegerske in organizacijsko-specifične. Delovno-specifične ali manegerske so neposredno povezane z opravljanjem nalog posameznika in njihovo uspešnostjo. Z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti so povezane organizacijsko specifične

kompetence. Kohont (2005) kot organizacijsko specifične kompetence opredeli tiste, ki so značilne za določeno organizacijo. Ta organizacije se le po njih razlikuje od drugih, a pri tem poudarja, da specifičnost kompetence še ne pomeni tudi njene ključnosti za organizacijo.

## **2 Pomen kompetenc na področju upravljanja s človeškimi viri**

Uspeh podjetij v sodobnem konkurenčnem poslovnem okolju je vedno bolj odvisen od učinkovitosti managementa človeških virov. Strukture in tehnologije je veliko lažje zamenjati kot ljudi, ki so zaposleni v organizaciji.

Strokovnjakov, managerjev in drugih delavcev ni preprosto pridobiti in izobraziti ali usposobiti, da bodo zmožni učinkovito opravljati svoje delo. Učinkovitost zaposlenih je v veliki meri odvisna od njihovega zadovoljstva z delom, ki ga opravljajo, občutka za pomembnost dela, zanosa do dela ter občutka za pravično ravnanje. Zato si morajo managerji v podjetjih prizadevati za oblikovanje in vzdrževanje takega sistema managementa kadrovskih virov, ki bi zadovoljil vse navedene potrebe delavcev. Čim bolj so potrebe delavcev v podjetju zadovoljene, tem večja je njegova produktivnost, kakovost opravljenih storitev, ugled in uspeh. Področje managementa človeških virov se je v podjetjih spremenilo v enega izmed ključnih dejavnikov za doseg učinkovitosti in konkurenčnosti njihovega poslovanja. Konkurenčnost se nanaša predvsem na sposobnost podjetja, da pridobi in vzdržuje določen tržni delež v določeni panogi. V nasprotju z njo je učinkovitost povezana s sposobnostjo podjetja, da zadovolji potrebe ljudi v podjetju in okolju. Management človeških virov lahko različno vpliva na konkurenčnost podjetja. Pomemben način je gotovo izbira zaposlenih, kajti za podjetje je zelo pomembno, da zaposli čim večje število inovativnih, kreativnih ljudi, ki uspešno opravljajo svoje delo. Drugi način je povezan z ustreznim seznanjanjem in pripravljanjem zaposlenih na delo z novimi proizvodnimi in informacijskimi tehnologijami. Tretji način, s katerim lahko management kadrovskih virov vpliva na konkurenčnost podjetja, se nanaša na sistem nagrajevanja zaposlenih. Primerno plačilo za kakovostno opravljeno delo je namreč učinkovit motivacijski dejavnik, ki pripomore k prizadevanju zaposlenih, da bi bili uspešni pri svojem delu (Treven 1998).

Pri vseh treh omenjenih načinih, lahko vključimo sistem kompetenc, ki omogoča lažje, preglednejše in pravičnejše odločanje. Upravljanje človeških virov nastopa kot skupni

imenovalec med izzivi, ki se postavljajo organizacijam naproti ter aktivacijo človeških virov. Iskanje skupnega imenovalca med delovnim mestom in delavcem je znotraj organizacij prisotno vse od njihovega nastanka. Kot prvi, se je sistematično z oblikovanjem dela ukvarjal Taylor (v Kohont 2005b), ki je natančno proučeval gibe in čas, ki ga delavec potrebuje za izvedbo določenega dela. Tako je lahko določil standard, na podlagi katerega se je delo normiralo. Delavce so tako usposabljali za opravljanje vnaprej določenih gibov ter jih specializirali za ozek segment nalog. Zadovoljevanje potreb posameznika je kot skupni imenovalec med delovnim mestom in delavcem identificiral Mayo (v Kohont 2005b), ki je izpostavil osebnost in potrebe zaposlenih, neavtoritarne oblike vodenja in delo v skupinah ter tako začel s prehodom od tehnične strani delovnega procesa k človeškim virom. Še korak dalje predstavlja teorija značilnosti dela, ki poudarja notranji pomen dela oz. iskanje smisla v delu ter nadaljnje povratne informacije o delu s strani delavca. Vse več organizacij pri oblikovanju delovnih mest upošteva ergonomske vidike delovnega okolja in uvaja standarde celovitega obvladovanja kakovosti. Mnoge izmed organizacij pa pozornost namenjajo tudi usklajevanju dela ter zasebnega življenja, kajti s takim načinom povečajo storilnost zaposlenih, hkrati pa tudi njihovo pripadnost oz. identifikacijo s podjetjem. Prednost kompetenčnega pristopa je predvsem v tem, da z vidika posameznika zbližuje posameznika in delo, ki ga posameznik opravlja v organizaciji. Kompetenčni pristop tudi ustvarja konkurenčne prednosti in prispeva k uspešnemu delovanju organizacije, saj povezuje strateške usmeritve in vedenja zaposlenih. Vse to prispeva tudi k prožnosti organizacije (Kohont 2005b).

V organizaciji se analiza kompetenc začne z analizo posameznika, ki opravlja določeno delo. Predhodno identificirane karakteristike, ki izvirajo iz Taylorjeve analize dela niso pomembne. Kompetenčni pristop skuša z različnimi metodami, kot so delo v skupinah, vedenjski intervjuji, najuspešnejši posamezniki, določiti katere karakteristike delavca so povezane z delovno uspešnostjo. Osnovno vprašanje kompetenčnega pristopa je, kaj je tisto, kar posamezniku omogoča uspešno delovanje v določeni vlogi (Spencer in Spencer 1993).

Eden izmed možnih razlogov uporabe kompetenčnega modela je tudi možnost vplivanja na vedenje posameznika. Uporaba velikih managerskih konceptov in orodij za uresničevanje sprememb, kot so organizacijska kultura, reprogramiranje poslovnih procesov in učeče se organizacije se niso zadovoljivo uresničili, ker jim ni v zadostni meri uspelo spreminjati organizacijskega vedenja zaposlenih. Zamisel uvajanja kompetenc v poslovno prakso je



možno uresničiti, v kolikor v središču pozornosti niso več le za delo potrebna znanja, temveč tudi specifična vedenja. Ljudje dokaj dosledno uporabljamo tista izbrana in posnemanja vredna vedenja, ki prinašajo uspeh in vodijo k rezultatom. V kolikor je ta proces dobro izpeljan, lahko pričakujemo dvig individualne delovne uspešnosti v širšem organizacijskem kontekstu, ki presega zgolj posamezno delovno mesto. Zahtevane kompetence integralno upoštevajo tudi organizacijske strategije, vrednote, značilnosti organizacijske kulture in cilje, ki se odražajo v vedenju posameznikov in skupin. Gre torej za zamisel, ki na nov in izviren način povezuje poslovne strategije s sposobnostmi ljudi za njihovo uresničevanje (Gruban 2003).

Pojem »organizacije, ki temelji na kompetencah« predstavi Lawler (Lawler 1993 v Lucia in Lepsinger 1999, 9) kot proces, kjer kompetence posameznika dobijo osrednjo vlogo v procesu upravljanja človeških virov. To pomeni, da se pridobivanje in izbiranje, razvoj in usposabljanje, ocenjevanje in nagrajevanje izvaja na drugačen način. Gre za celovito prenavo sistema, ki temelji na večji transparentnosti, pravičnosti ter lažjemu odločanju zavoljo večjega števila pridobljenih pomembnih informacij. Takšen pristop vključuje vse zaposlene in poudarja načelo učeče se organizacije ter vseživljenjskega učenja. Na takšen način, je delavec spodbujen da izkaže svoje sposobnosti, saj takšen sistem izpostavi njegove kompetence, jih nagradi in poudari. Vse to pa posledično lahko pripomore k uspešnosti organizacije.

Na osnovi udejstvovanja v več kot 200 organizacijah Mulder (Mulder 2000 v Kohont 2005b, 74) izpostavlja osem najpomembnejših funkcij upravljanja kompetenc:

- **Strateška;** s kompetenčnim pristopom lahko lažje usklajujemo cilje posameznika in cilje organizacije. Gre za dvojno naravo delovanja kompetenc, saj organizacija s poznavanjem kompetenc zaposlenih v večji meri aktivira vse vire, ki jih ima na voljo za doseganje zastavljene strategije, po drugi strani pa ključne kompetence organizacije in kompetenčni profili posameznikov izražajo zeleno smer razvoja. Zaradi poznavanja kompetenc zaposlenih lahko organizacija svoje strateške cilje prilagodi in jih uskladi s kompetencami zaposlenih, kar pa je nekoliko manj verjetno, kot da organizacija prilagodi kompetence strateškim ciljem.
- **Razvoj;** s sistemom kompetenc se spodbuja različne oblike razvoja zaposlenih. Organizacija lahko uspešno deluje zgolj v primeru, če stalno spremlja kompetence in

kompetenčne profile zaposlenih, in njihov razvoj in postopke upravljanja človeških virov usmerja glede na spremembe v okolju.

- **Dinamičnost**; s kompetenčnimi profili in njihovim neprestanim ocenjevanjem lahko omogočimo stalen razvoj zaposlenih v smeri zmanjševanja razkoraka med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami. Nenehno spremljanje kompetenc omogoča tudi to, da se zaposleni prilagodijo spremembam v njihovih nalogah.
- **Zaposljivost**; v kolikor so kompetenčni profili določeni, dejanske kompetence identificirane in razvojne aktivnosti zaposlenih opredeljene lahko v procesu ocenjevanja zaposlenih sledi proces učenja in usposabljanja na ali izven delovnega mesta, s čimer se izboljšujejo zaposlitvene možnosti zaposlenih.
- **Komunikacijska**; upravljanje kompetenc v organizaciji opravlja naloge komunikacijskega orodja. V kolikor se prepoznajo kompetence znotraj organizacije, je možno kot posledico razbrati cilje in pričakovanja organizacije. To pa velja tako za organizacijo v celoti, kot za posamezne poslovne enote in skupine delovnih mest. Pričakovanja organizacije so transparentno izražena, zaposleni pa lahko na tej podlagi okrepijo svoj razvoj ter prilagodijo lastno delovanje v organizaciji.
- **Vertikalna integracija**; pristop omogoča povezovanje strateških ciljev organizacije s pričakovanimi nalogami, vlogami in vedenji zaposlenih. Osredotoča se na potrebe organizacije in jih s pomočjo nalog in vlog, ki jih v organizaciji opravljajo zaposleni in na temelju predhodno določenih standardov, povezuje s strateškimi cilji.
- **Horizontalna integracija**; postopke pridobivanja, izbiranja, ocenjevanja, nagrajevanja in razvoja zaposlenih sistematiziramo tako, da v vseh upoštevamo kompetence, ki smo jih predhodno identificirali kot potrebne za doseganje strateških ciljev organizacije, tako sedanjih kot prihodnjih.
- **Izboljšanje delovanja**; sistem upravljanja s kompetencami krepi dialog o razvoju želenih vedenj v odnosu z želenim delovanjem, kar pomeni, da se lahko pričakuje izboljšanje.

## 2.1 Sistem upravljanja s kompetencami....zakaj?

Mnogi vpeljavijo modela kompetenc v podjetja nasprotujejo, saj menijo, da gre le za modno muho in predstavlja zgolj nepotrebn strošek. Pozitivni učinki takšnih prizadevanj namreč niso vidni čez noč, temveč skozi daljše obdobje.

Uporaba sistema upravljanja s kompetencami predstavlja pomoč pri:

- d) opredeljevanju pričakovanj družbe od delavca,
- e) konsistentnosti ocenjevanja delavcev,
- f) komuniciranju,
- g) izboljševanju odnosov z deležniki,
- h) identificiranju področij izboljšav,
- i) vzpostavitvi visokih standardov kakovosti in delovne uspešnosti (Frlec 2007).

Tako se npr. konsistentnost in pravičnost dosega tako, da v organizaciji zagotovijo, da je vsaka posamezna kompetenca opredeljena na enak način ne glede na to kje v organizaciji se uporablja (ena kompetenca ima en pomen). Nenazadnje sistem upravljanja s kompetencami pomaga vodjem interpretirati in ocenjevati vedenje sodelavcev na podlagi v naprej opredeljenih in sporazumno sprejetih standardov. S kompetencami upravljamo tudi komuniciranje, tako, da s pomočjo kompetenc izjasnimo pričakovanja do sodelavcev, pojasnimo želene standarde, cilje. Kompetence se uporabljajo tudi z namenom prevajanja organizacijskih vrednot v vsakodnevno dejavnost, pridobivanje povratnih informacij o tem kako uspešna je organizacija in za stimulatívno nagrajevanje (nagrajevanje na podlagi delovne uspešnosti) (Frlec 2007).

Organizacija Behavioral technology iz San Francisca je opravila raziskavo, ki je vključevala intervjuje z več kot sto trideset-imi respondenti (Green 1999). Z analizo intervjujev so predstavljeni naslednji razlogi za vpeljavo sistema upravljanja s kompetencami v organizacijo:

- 1) Povezanost mentorstva, intervjujev in nagrajevanja z vizijo, misijo, vrednotami in kulturo organizacije.
- 2) Komuniciranje pričakovanih vedenj.
- 3) Identifikacija kompetenc, ki so potrebne za razvoj organizacije.
- 4) Zmanjševanje razlik med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami
- 5) Postavitev tem in vsebin ocenjevanja delovne uspešnosti.
- 6) Usmerjanje pozornosti na kakovost in pričakovanja potrošnikov.
- 7) Razvoj 360° ocenjevanja.
- 8) Lažji prehod zaposlenih med oddelki ali povezanimi deli organizacije.
- 9) Podpora odločitvam o napredovanju.
- 10) Vzpodbujanje sodelovanja med različnimi deli organizacije.
- 11) Manegerji se osredotočajo na organizacijsko strategijo in vrednote.

- 12) Načrtovanje nasledstev.
- 13) Jasna usmeritev vodstva organizacije
- 14) Identifikacija selekcijskih kriterijev za intervjuje.
- 15) Okrepitev konkurenčne prednosti organizacije (Green 1999).

Glavni namen uvajanja kompetenčnega modela je izboljšanje delovanja organizacije. Upravljanje kompetenc izraža prehod od personalnega menagementa, ki je izhajal iz delovnega mesta, k upravljanju človeških virov, pri čemer v ospredje stopa posameznik. Tak sistem se v organizacijah uporablja, ker:

- omogoča pojasnitev pričakovanj delovnega mesta in vloge; zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje,
- omogoča, da se standardi, ki jih vsi razumejo, uporabijo na vseh področjih upravljanja človeških virov v organizaciji,
- organizaciji omogoča promocijo njenih vrednot in ciljev,
- omogoča zaposlitev najboljših posameznikov,
- pripomore k izboljšanju delovanja organizacije (Horton v Svetlik in drugi 2005, 52).

Prednosti kompetenčnega modela v organizaciji pa so še tudi naslednje:

- Transparentnost pričakovanj delovnega mesta, kar pomeni, da kompetenčni pristop v selekcijskem postopku omogoča, da pri vseh kandidatih iščemo enake kompetence, kar prispeva k odpravi diskriminatornosti in postopek objektivizira. Kompetenčni model v najrazličnejših fazah delovanja UČV<sup>3</sup> ponuja opise kompetenc in standarde, ki vodijo v uspešno delovanje ter s tem usmerja k razvoju tistih znanj in sposobnosti, ki so ključne za razvoj tako posameznika kot organizacije. Med drugim tudi omogoča, da posamezniki napredujejo po kriterijih, ki jih določajo kompetence. Kompetenčni profili zaposlenih tudi pokažejo, kakšne kompetence posamezniki posedujejo. Tako je moč s primerjanjem dejanskih in pričakovanih kompetenc načrtovati razvojno pot posameznika. V kolikor posameznik kot tudi organizacija enako razumeta potrebne kompetence za opravljanje nalog, to pozitivno vpliva na zadovoljstvo delavcev in njihovo fluktuacijo.

---

<sup>3</sup> UČV = Upravljanje s človeškimi viri

- Uskladitev vedenj posameznika s strategijami in vrednotami organizacije. Prav tako lahko kompetence uspešno prispevajo k izboljšanju komunikacije v organizaciji.
- Sistem lahko deluje kot dopolnitev 360° metode ocenjevanja.
- Lažje prilagajanje organizacije spremembam.
- Zaposlitev najboljših možnih posameznikov, ki bodo obogatili organizacijo.
- Pozitivni vplivi na produktivnost (Lucia in Lepsinger 1999).

## 2.2 Kritike sistema upravljanja s kompetencami

Sistem upravljanja s kompetencami, nima zgolj privržencev. Jackson (2005) v svojih argumentih predstavi poglede več avtorjev, ki se po večini osredotočajo na metodološke probleme sistema in pomanjkanje metod identifikacije kompetenc. V nadaljevanju bodo predstavljene kritike sistema.

1. Teorij, ki bi podpirale kompetenčni pristop, je zelo malo.

Dejstvo, da je teorij, ki bi podpirale kompetenčni pristop malo, lahko razložimo z dvema razlogoma. Gre za relativno nov pristop, ki se v Evropi in drugod po svetu šele razvija in uveljavlja na področju UČV. Strokovnjakom je potrebno pustiti dovolj časa, da koncept osvojijo, dopolnjujejo ter podajo svoje kritike. Drugi razlog pa je ta, da pristop temelji bolj na dobrih praksah organizacij, kot na trdnih teoretičnih izhodiščih, saj je nastal kot posledica sprememb, s katerimi so soočene organizacije (Kohont 2005b).

2. Tako kot so generične kompetence opredeljene, ne morejo jasno določiti pričakovanih kompetenc in/ali vsiljujejo eksterno določene klasifikacije kompetenc. Takšne, »zunanje« določene klasifikacije pa niso vedno ustrezne.

Koncept generičnih kompetenc različni avtorji vidijo različno. Predvsem je potrebno razumeti, da čeprav posamezniki na podobnih delovnih mestih razvijejo podobne kompetence, to ne pomeni da so modeli generičnih kompetenc brez modifikacij uporabni v različnih okoljih. Razloge gre iskati predvsem v različnih poklicih, izobrazbi in sposobnostih posameznikov. Tako lahko trdimo, da kompetenčni modeli niso prenosljivi, ne glede na podobnost organizacij in tržnih segmentov. Zavedati se moramo odvisnosti kompetenc od konteksta, vsebine dela ter posameznika.

3. Redukcionizem, na katerem temelji sistem kompetenc, skuša analizirati kompleksna človekova dejanja tako, da jih razgrajuje na posamezne sestavne dele.

Kompetenčni pristop je do neke mere ujet v redukcionističnem duhu in od nas zahteva razmislek o znanju, sposobnostih, izkušnjah, ki ga posameznik poseduje. Hkrati pa se postavlja vprašanje, ali bo posameznik vse navedeno učinkovito uporabil pri delu, ki ga opravlja ali ga bo opravljal v bodoče. Problem, ki se pojavi je skritost nekaterih kompetenc, kar od strokovnjakov na področju upravljanja s človeškimi viri zahteva uporabo različnih metod (letni razgovori, ciljni razgovori, 360° ocenjevanje, testi,...) detekcije komponent kompetenc in hkrati interdisciplinarni pristop. Redukcionizem je v določeni meri prisoten v vseh fazah upravljanja s človeškimi viri od pridobivanja do razvoja, saj vsebuje težnjo po obojestranski uskladitvi potreb organizacije in zaposlenega (Kohont 2005b).

4. V okviru kompetenčnega pristopa načeloma obstaja neka povratna zveza med vedenji, karakteristikami in rezultati managerja, kljub težkemu dokazovanju takšne zveze.

Kohont (2005b) zgornji tezi ugovarja, saj meni, da ne gre za direktno zvezo med kompetencami posameznika in uspešnim doseganjem strateških ciljev organizacije. S kompetenčnim pristopom namreč želimo kar najbolj uskladiti zahteve delovnih mest in zaposlenih, ki ta delovna mesta zasedajo. Predvideva se, da bodo posamezniki z določenimi kompetencami hitreje, bolje ter bolj učinkovito dosegli zahtevane standarde, opravljali naloge v organizaciji. Obstaja pa tudi možnost, da posameznik kljub nedoseganju zahtevane ravni kompetentnosti, na določenem delovnem mestu dosega zahtevane standarde. Delovna uspešnost je namreč odvisna od množice večih dejavnikov, kot so motivacija, družina, okolje, ipd.

5. Statičnost kompetenčnega pristopa. Upravljanje človeških virov namreč temelji na vnaprej določenih, historičnih seznamih kompetenc.

Zgornja trditev ustreza nekemu splošnemu prepričanju o upravljanju s kompetencami, s katerim pa se sam ne strinjam. Menim, da je kompetenčni model potrebno stalno prenavljati.

6. Nespecifičen koncept, ki je preširoko zastavljen in vključuje nekatere že znane koncepte.

Brane Gruban (2003) predstavi dve vrsti nasprotnikov modela kompetenc. Prvi, ki zavračajo koncept kompetenc so »tradicionalisti«, ki trdijo, da so kompetence v osnovi nesmiseln

koncept, ker ne vsebujejo objektivnih kriterijev, s katerimi bi bilo mogoče razlikovati »povzpeneže«, ki napredujejo po karierni lestvici s t.im. političnimi spretnostmi, od resnično nadpovprečno uspešnih ljudi. Kot druge, ki kritizirajo uvedbo kompetenc v kadrovske prakse, so t.im. »inovatorji«, ki odkrivajo vedno nove in nove kompetence brez pravega interesa ugotoviti, ali imajo njihovi sezname in katalogi kompetenc kakršnokoli dejansko uporabnost in podlago, torej pomanjkanje uporabne vrednosti. Očita jim željo po vpeljavi novega, modnega izraza, s katerim se želi vplivati na izbiro in razvoj kadrov. Velikokrat se uvajanja modela kompetenc v organizacijah zaradi kompleksnosti in obsežnosti projekta lotijo po »hitrem postopku«. V takšnih primerih, se največkrat zgodi, da takšen model postane sam sebi namen, saj se izkaže, da pripravljen izbor kompetenc ni povezan z osebno in organizacijsko uspešnostjo. To privede do dejstva, da imamo opredeljene kompetence, ki vključujejo med seboj nepovezana in izključujoča se vedenja.

Kljub zgoraj opisani kritiki menim, da kompetence prinašajo novost in hkrati vrednost s tem, ko v celoti vseh že znanih konceptov (motivacija, znanja, sposobnosti, osebnostne lastnosti, vrednote) dodajo še en pomemben vidik. To je umestitev v kontekst delovanja, v okvir socialnega in fizičnega okolja v katerem deluje posameznik. Šele ko posameznik znanja, sposobnosti, motive, osebnostne lastnosti in vrednote pri svojem delovanju uporabi na način, ki je skladen z normami socialnega in fizičnega okolja v katerem deluje, je njegovo delovanje kompetentno in prepoznano v tem okolju.

### **3 Upravljanje kompetenc znotraj procesa pridobivanja in izbire kadrov**

Pridobivanje in izbiranje novih zaposlenih velja za »tvegano« početje, kajti nemalokrat se zgodi, da v organizaciji šele po določenem času opazijo, da novo zaposleni v okviru organizacijske kulture niso uspešni. Takrat pa je navadno že prepozno. Vzpostaviti moramo stik s tistimi, katerih značilnosti najbolj ustrezajo kulturi in vlogi, ki jo bo bodoči zaposleni opravljal v naši organizaciji. Hkrati se je potrebno zavedati, da je pridobivanje dvosmerni proces, v katerem skušamo uskladiti potrebe in interese posameznika in organizacije. Pridobivanje in izbiranje gre razumeti kot proces medsebojne izmenjave in pogajanja med organizacijo in posameznikom (Kragelj 2004 v Svetlik in drugi 2005, 65). Organizacija sprva oblikuje izhodiščna pričakovanja o sposobnostih posameznikov in jim jih predstavi. Predstavi

jim tudi informacije o organizacijski kulturi in vrednotah, o delu ipd. S podajanjem takšnih informacij želijo pridobiti kandidate, ki se v čim večji meri ujemajo z delom, delovnim okoljem in organizacijsko kulturo. Zadnjo točko pa predstavlja sklenitev pogodbenega razmerja med kandidatom in organizacijo, ki sta ugotovila medsebojno ujemanje. V ospredju je ujemanje med posameznikom in organizacijo, in ne ujemanje med lastnostmi posameznika in delovnega mesta, ki je značilno za tradicionalni pristop. S tem postaja pridobivanje in selekcija proces ocenjevanja in socializacije hkrati, saj vpliva na pričakovanja in vedenje posameznika v organizaciji, v ospredje pa se postavijo posameznikove kompetence oziroma vedenje (Newel in Shackelton 2004 v Svetlik in drugi 2005).

Selekcija na podlagi kompetenc se od tradicionalnega pristopa loči v naslednjih točkah:

- V okviru selekcije se uporabljajo različne metode, kompetence posameznika pa mu omogočajo uspešno opravljanje nalog znotraj organizacije.
- Kompetence so opredeljene skladno s strategijo organizacije, postopki selekcije, pa so skladni s strateškimi usmeritvami organizacije. Organizacija želi pridobiti posameznike, ki bodo sposobni skozi svoje delo pomagali dosežati strateške cilje.
- Selekcija temelji na pričakovanih oblikah vedenja v organizaciji, zato se pri njej izraža organizacijska kultura. To pa predstavlja pomoč pri iskanju skladnosti med pričakovanji kandidata in organizacije (Kohont 2005b).

Ujemanje med organizacijsko kulturo in posameznikom vpliva na njegovo pripadnost in zadovoljstvo.

Sistem upravljanja s kompetencami prinaša tudi v proces selekcije kadrov mnogo novosti, ki jih podobno kot Lucia in Lepsinger (1999) zaznavam kot prednosti. V nadaljevanju navajam le nekaj bistvenih:

- Sistem upravljanja s kompetencami zagotavlja celostne informacije o kompetencah, ki so potrebne za izpolnjevanje določene vloge oziroma opravljanje dela v organizaciji. Oseba, ki upravlja s človeškimi viri ima tako dober vpogled nad zahtevanimi kompetencami.
- Verjetnost znižanja stroškov selekcijskih postopkov je večja, saj temelji na menjalni perspektivi.



- V selekcijski postopek prinaša veliko meri objektivnosti, saj lahko strokovnjak za človeške vire kandidate selekcionira na osnovi enakih meril.
- Takšen sistem omogoča kandidatu pridobitev celostne, jasne in realne informacije o tem, kaj pri izpolnjevanju določene vloge od njega pričakuje organizacija.
- Selekcija, ki je osnovana na kompetencah omogoča zgodnje opazanje, katere kompetence mora kandidat okrepiti ali razviti, in tako na točki, ko je potrebno kandidata izbrati, to lažje storimo.

### 3.1 Vedenjski intervju

Vedenjski intervju se nanaša na opis delovne situacije. V takšnem intervjuju kandidati identificirajo in opišejo najkritičnejše situacije, s katerimi so se srečali pri opravljanju dela v preteklih delovnih situacijah. V veliki meri se torej nanaša na situacije, ki so se že zgodile na prejšnjih delovnih mestih (Barclay 1999). Intervju, ki temelji na osnovi metode kritičnih dogodkov prinaša prožnejšo interakcijo med kandidatom in spraševalcem, saj kandidat lažje govori o stvareh, ki so se mu že zgodile, kot pa o fiktivnih situacijah. Vprašanja na podlagi preteklega vedenja spodbujajo pri intervjuvancu spodbujajo razmišljanje o preteklih izkušnjah, ki jih lahko retrospektivno oceni in hkrati opiše svoje ravnanje (Newton in Kleiner 1999). Kadrovice posebej zanima, kako se je posameznik v kritični situaciji vedel, kako je reagiral, kakšne so bile posledice njegovega vedenja, ipd. Presoja o primernosti kandidata na podlagi vedenjskega intervjuja temelji na predpostavki, da so posameznikova pretekla dejanja in reakcije najboljši pokazatelj njegovega prihodnjega ravnanja in iznajdljivosti v delovnih situacijah, s katerimi se bo soočal. Na tej osnovi sklepajo o njegovi osebnosti in kompetencah. A kot opozarjata Spencer in Spencer (1993) ima tovrstna metoda tako prednosti kot pomanjkljivosti. Kot prednosti naštevata:

1. empirično določanje kompetenc,
2. natančne opise kompetenc,
3. identifikacijo najpogostejših načinov vedenja v določeni situaciji,
4. identifikacijo specifičnih opisov primernih in manj primernih oblik vedenja, ki jih lahko uporabimo v sistemu upravljanja človeških virov.

Kot slabosti modela pa prepoznata (ibidem):

1. takšen intervju zahteva veliko časa in denarja,

2. uspešno jih lahko izvajajo zgolj strokovnjaki,
3. zaradi osredotočanja zgolj na kritične dogodke, lahko izpusti manj izstopajoče, kljub temu pa za določeno vlogo pomembne dogodke,
4. manj primerna metoda za analizo številnih vlog oziroma delovnih mest.

## **4 Empirični del**

V empiričnem delu diplomske naloge bom skušal predstaviti delovanje družbe ACH, d.d. na področju upravljanja s kompetencami, ki sem ga spoznal skozi opravljanje obvezne študijske prakse. Zaradi zanimanja za tovrstno področje sem se odločil to tematiko poglobljeno predstaviti v diplomskem delu. Skušal bom podati praktične rešitve predstavljenega problema znotraj družbe, in sicer problema identifikacije vedenjskih indikatorjev, kompetence »usmerjenost k ciljem«.

### **4.1 Kratka predstavitev ACH, d.d.**

V uvodu v empirični del predstavljam osnovno dejavnost ACH d.d., njeno umeščenost v slovenski prostor ter tujino, njeno razmerje do odvisnih družb, ipd. ACH d.d., družba za gospodarjenje z naložbami ima v poslovnem registru Slovenije vpisano dejavnost holdingov kot glavno dejavnost. Družba je tako v preteklem letu opravljala dejavnosti ustanavljanja, financiranja upravljanja in vodenja odvisnih družb ter drugih naložb po metodi holdinškega upravljanja in koncernskega vodenja. Holding je po definiciji »družba, ki sama ne proizvaja, ampak si z nakupom delnic omogoča vpliv v določenih delniških družbah (SSKJ 2005).

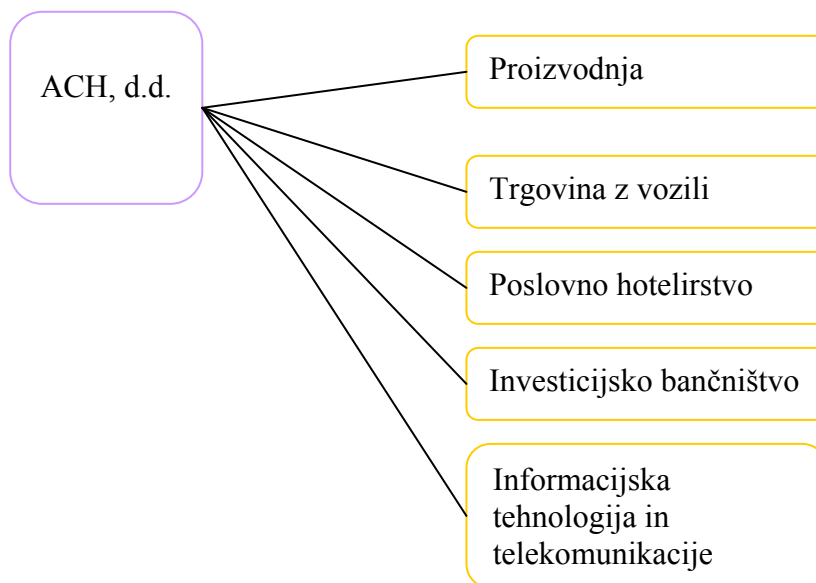
Bolj natančno je holding opredeljen v Zakonu o gospodarskih družbah (Ur. L RS št. 42/2006), ki pravi, da je holding družba, ki ima v lasti večino deležev pravno samostojne družbe in opravlja predvsem dejavnost ustanavljanja, financiranja in upravljanja teh družb. Holding sestavljajo družba z večinskim deležem kot obvladujoča družba ter družbe v večinski lasti kot odvisne družbe. Po Zakonu o gospodarskih družbah je holdinška družba tisto podjetje, katerega osnovna dejavnost je, da upravlja deleže, ki jih ima v drugih podjetjih, ter financiranje drugih podjetij. Če jim kapitalska udeležba omogoča, lahko holding prevzame

tudi vodstvene funkcije, ki so značilne za obvladujočo družbo pri koncernih. V tem primeru pa lahko govorimo o holdinškem koncernu.

Družba ACH d.d. je konec leta 2007 gospodarila z naložbami v enainštiridesetih odvisnih družbah, razporejenih v pet dejavnosti:

- Proizvodnja (Adria Mobil, d.o.o., Adria Caravan, d.o.o.,...)
- Trgovina z vozili (AC- Intercar, d.o.o., Autocommerce, d.o.o.,...),
- Poslovno hotelirstvo (AC-Kapital, d.o.o., Grand hotel Union, d.d., Hotel Lev, d.d.),
- Investicijsko bančništvo (*AC- Svetovanje in naložbe d.d., AC- Broker a.d , AC Invest d.o.o. ...*),
- Informacijska tehnologija in telekomunikacije (*Perftech, d.o.o., Debitel telekomunikacije d.d...*).

Slika 4.1: Seznam dejavnosti kapitalskih naložb ACH, d.d. (31.12.2007)



Vir: Letno poročilo ACH, d.d. (2007).

Družba ACH, d.d. je kot svoje poslanstvo opredelila ustanavljanje, financiranje in upravljanje naložb ter vodenje odvisnih družb z metodo holdinškega upravljanja in koncernskega vodenja s ciljem zagotavljanja optimalnega gospodarjenja s sredstvi investitorjev in celotnim premoženjem družbe ob zavedanju potrebnega nenehnega razvoja lastnega intelektualnega kapitala in vpetosti v družbeno okolje.

Vizijo jim predstavlja želja postati vodilna družba na področju gospodarjenja z naložbami v jugovzhodni Evropi, ki investitorjem ob sprejemljivi stopnji tveganja zagotavlja ustrezno visoke in stabilne donose naložb.

Predstaviti bi želel tudi njihove izpostavljene vrednote korporacijske kulture, katere predstavlja usmerjenost k ciljem, kjer glavni cilj predstavlja zadovoljstvo delničarjev, poslovnih partnerjev, zaposlenih in širšega družbenega okolja. S kreativnostjo, nenehnim izobraževanjem in usposabljanjem ter osebno rastjo želijo vsakodnevno izboljševati rezultate svojega dela. Naslednjo vrednoto predstavlja motivacija za delo. Kot pomembno vrednoto pa izpostavijo tudi negovanje odgovornega odnosa do kakovosti izdelkov in storitev, poslovanja in okolja - do življenja nasploh.

Vrednote korporacijske kulture sem izpostavil zato, ker je prvo omenjena vrednota »usmerjenost k ciljem« tudi kompetenca, za katero bom izdelal vprašalnik, uporaben v okviru intervjuja temelječega na kompetencah.

#### **4.2 ACH, d.d. (oris »problematike« oz. izziv razvoja sistema)**

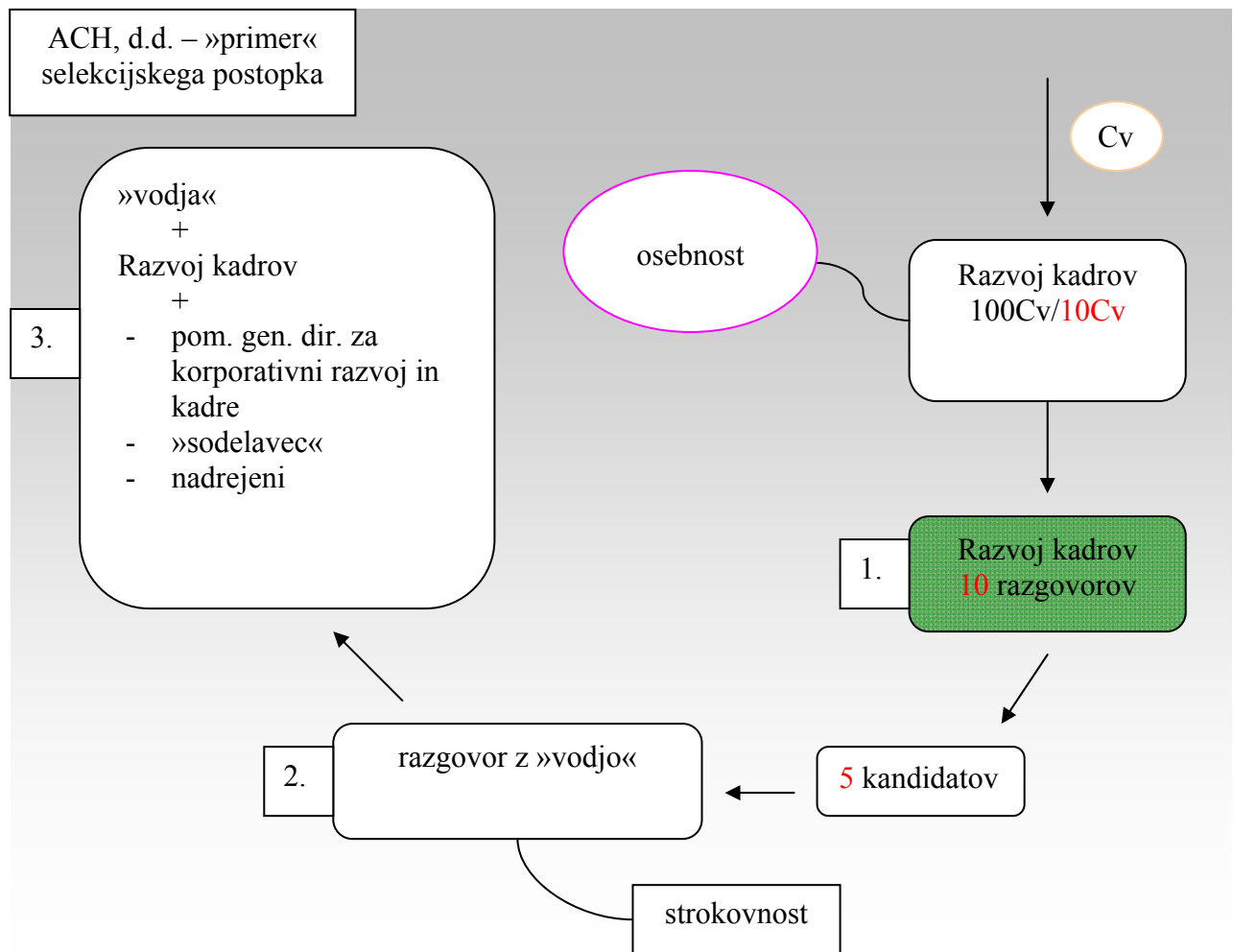
V okviru svoje obvezne študijske prakse v podjetju ACH, d.d. sem imel vpogled v delovanje sistema upravljanja s kompetencami. Na ravni organizacije imajo kompetence identificirane, podrobno opredeljene in vključene v Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest. V manjši meri sem sodeloval pri opisu kompetenc (definicija kompetence, tipična vedenja oz. vedenjski indikatorji in opisi stopenj zahtevnosti). Na tem mestu bi izpostavil problem identifikacije vedenjskih indikatorjev (ki razlagajo katera vedenja opisujejo/zaznamujejo to specifično kompetenco) v selekcijskem postopku.

Menim, da je ključno za razumevanje in reševanje te problematike predstaviti »primer« selekcijskega postopka znotraj družbe ACH, d.d.

V kolikor pogledamo sliko 4.2. vidimo, da ima prvi stik s prispelimi vlogami za zaposlitev organizacijska enota razvoj kadrov. Za naš izmišljen primer predpostavimo, da prejmejo 100 vlog, od katerih se desetino povabi na razgovor, ki ga zopet opravi razvoj kadrov. Na tem

mestu nastane »izziv« prepoznavanja zelenih vedenjskih indikatorjev pri kandidatih. Potrebno je opozoriti, da v izbrani organizaciji strokovna znanja niso vključena v sistem kompetenc, temveč s kompetencami pokrivajo zgolj t.im. »mehki del«. Strokovna znanja se preverjajo v 2. točki z neposrednim vodjo, kot vidimo na sliki 4.2. V tretji točki na naši sliki 4.2. se v proces selekcije vključijo še višje postavljeni zaposleni, ki se v skupnem dogovoru odločijo za končnega kandidata.

Slika 4.2: Primer selekcijskega postopka



V kolikor se osredotočimo na selekcijski postopek, je za organizacijo ključnega pomena prepoznavanje kompetenc. Ker je v omenjenem postopku potrebno v razmeroma kratkem času oceniti kandidata na najrazličnejših področjih, se kadrovik nasloni na tipična vedenja kandidatov. Iz zgornje sheme lahko vidimo, da tovrstne naloge prepoznave vedenjskih indikatorjev opravlja visoko izobražen kader z določenega (specialist razvoja kadrov). Na tem

mestu pa se mi zastavlja vprašanje, kako tovrstne probleme rešujejo v organizacijah, kjer usposobljenost za tovrstne naloge ni na takšnem nivoju oz. sama struktura družbe takšnega delovnega mesta zaradi najrazličnejših ovir ne predvideva, in takšne naloge prevzamejo drugi (navadno direktor).

### **4.3 Predlagane rešitve problema**

Postaviti prave ljudi na določeno delovno mesto je prav gotovo največji izziv vseh tistih, ki so na kakršenkoli način vključeni v proces kadrovanja. Z uporabo pristopa, temelječega na kompetencah skušamo izbrati posameznike, ki bodo uspešno opravljali svoje delo v okvirih organizacijske kulture in vsebine dela. Za doseg takšnega cilja imamo na izbiro več različnih metod. Uporabljamo lahko več različnih vrst intervjujev, testov, s katerimi se želi identificirati kandidatove kompetence. Odgovoriti se želi na vprašanje, ali se kompetence kandidata ujemajo z želenimi kompetencami. Organizacija lahko identificira tudi tiste kompetence posameznika, ki jih je le-ta razvil drugje in jih bo lahko uspešno uporabil v novem okolju, torej v naši organizaciji.

Kot rešitev obravnavanega problema predlagam razširjeno uporabo sistema upravljanja s kompetencami, in sicer uporabo intervjuja, temelječega na kompetencah (ang. CBI, competency-based interview). Predlagam, da se za vsako izmed kompetenc, katere ima izbrana organizacija opredeljene, izdelata nabor vprašanj, ki jih bo lahko uporabljala znotraj intervjuja, temelječega na kompetencah.

Intervju, temelječ na kompetencah uporablja vedenjska vprašanja, ki spraševalcu omogoča oceno kandidata na podlagi kompetenc, ki so bile poprej opredeljene s strani delodajalca. Intervju je polstrukturiran z vnaprej določenimi ključnimi vprašanji, ki služijo kot opora in pomoč spraševalcu pri oceni kandidata glede njegovih kompetenc. Intervjuvancem se postavlja vedenjska vprašanja, katera temeljijo na teoriji, da so pretekla vedenja najboljši napovednik prihodnjih (Kessler 2006).

Tradicionalne metode intervjujev niso najbolj uspešne pri ugotavljanju kompetenc. Intervjuji, ki ne temeljijo na kompetencah, so manj učinkoviti v predvidevanjih, kdo bo uspešen pri opravljanju zahtevnih delovnih nalog. Osnovno načelo pristopa na podlagi kompetenc je, da

to, kar ljudje mislijo ali rečejo glede svojih motivov in izkušenosti, ni verodostojno. Verodostojno je edino tisto, kar dejansko naredijo v najbolj kritičnih okoliščinah, s katerimi so soočeni. Bistvo intervjuja, ki temelji na kompetencah je odkrivanje tistega, kar ljudje dejansko delajo, in ne tistega, kar pravijo, da delajo. To pa dosežemo tako, da postavljamo kandidatom takšna vprašanja, kjer odgovor zahteva opis dejanskega delovanja tega posameznika v njegovi preteklosti (Spencer in Spencer 1993).

### **5.3.1 Preverjanje izbrane kompetence in izdelava vprašalnika**

V ACH, d.d. so na ravni organizacije kompetence določene in razporejene po organizacijskih enotah ter delovnih mestih. Takšnih kompetenc je 17 (vodenje, sprejemanje odločitev, organiziranje,...) Ena izmed njih je usmerjenost k ciljem, ki jo (v dogovoru z mentorico iz izbranega podjetja) tudi obravnavam v diplomski nalogi.

Znotraj organizacije so kompetence zgrajene tako, da vsebujejo:

- naziv oz. ime kompetence,
- opis oz. opredelitev kompetence,
- značilnosti (bistvena vedenja, prej omenjeni »vedenjski indikatorji«), skozi katere se ta kompetenca odraža oz. je vidna in jo je mogoče ocenjevati,
- ocene (od 1-4),
- komentar ocene oz. opis vedenj za vsako od štirih ocen, ki je v nalogi ne navajam, kajti v interesu organizacije je, da le-ta ostane poslovna skrivnost.

Zgoraj našteve vsebine so oblikovane v obrazcu, podobnemu spodnjemu:

Tabela 4.1: Kompetenca: usmerjenost k ciljem

<b>Kompetenca:</b>	<b>Usmerjenost k ciljem</b>		
<b>Opis:</b>	<p><i>Sodelavec načrtno, sistematično in redno zbira, izbira, smiselno jezikovno oblikuje in zapiše želje in potrebe okolja, ki ga upravlja. Sodelavec zna kompleksne cilje razdeliti na podcilje, ki jih je sposoben posameznik ali skupina optimalno obvladovati, v časi, prostoru in stopnji zahtevnosti. Priskrbi vse predvidene resurse potrebne za doseg cilja. Vsaka želja ali potreba je zapisana tako, da ustreza kriteriju SMART (specifični, merljivi, dogovorljivi, relevantni, sledljivi cilji). Sodelavec se sistematično in merljivo približuje zastavljenemu cilju.</i></p>		
<b>Značilnosti (bistvena vedenja):</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>razdeljevanje kompleksnih ciljev na podcilje</i></li> <li>• <i>sistematično in merljivo približevanje zastavljenim ciljem</i></li> <li>• <i>postavljanje prioritet</i></li> <li>• <i>nadzor nad lastno aktivnostjo in ukrepanje ob odklonih (odstopanjih)</i></li> </ul>		
<b>Ocena in komentar</b>			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<p><b>Nekompetenten</b> <i>(Kompetenca slabo razvita, nezadostno razvita)</i></p>	<p><b>Kompetenten</b> <i>(Kompetenca razvita do določene mere, obstaja možnost nadgradnje)</i></p>	<p><b>Visoko kompetenten</b> <i>(Kompetenca dobro razvita)</i></p>	<p><b>Mojster</b> <i>(Kompetenca odlično razvita, nosilec predstavlja zgled)</i></p>

Skladno z zgoraj opisano kompetenco z naslovom usmerjenost k ciljem, bom poskušal oblikovati sklop vprašanj, s katerimi bi lahko preverili kandidatovo stopnjo posedovanja kompetence.

V okviru odgovorov intervjuvanca, bi se osredotočil na kandidatova znanja ter na način, kako posameznik znanja pridobiva v vsakdanjem življenju. Odgovori na vprašanja o preteklih dogodkih, nam posredujejo informacije o predvidenem ravnanju posameznika v prihodnosti. Pozornost je potrebno nameniti tistim odgovorom kandidata, ki razkrivajo njegove sposobnosti oziroma zmožnost uporabe preteklih pridobljenih znanj v sedanjosti.



Vprašanja, ki jih predlagam kot osnovo za vodenje CBI<sup>4</sup> v katerem bi želeli oceniti kompetenco »usmerjenost k ciljem« so sledeča:

Tabela 4.2: Vprašalnik

<i>Usmerjenost k ciljem</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Opišite primer, ko ste bili posebno uspešni. S kakšnimi koraki ste dosegli te rezultate?</li><li>• Spomnite se primera, ko ste presegli pričakovanja nadrejenih. Kako ste to dosegli?</li><li>• Opišite primer, ko ste sodelovali pri projektu ali v timu, ki ste ga vodili, kjer je bilo veliko ovir, katere ste morali razrešiti. Kako ste se lotili reševanja problemov? Kaj se je zgodilo?</li><li>• Ni vedno najlažje doseči vseh zastavljenih ciljev. Opišite mi cilj, za katerega ste se morali še posebej potruditi, da ste ga dosegli.</li><li>• Opišite primer, kjer ste vi prevzeli pobudo in ostale spodbudili k doseganju zastavljenih ciljev.</li></ul>

Vprašanja sem postavil tako, da sem upošteval vodilo CBI – tako imenovani PAR sistem, pri čemer so pravilno strukturirana vedenjska vprašanja postavljena tako, da odgovor nanje vsebuje tri dele:

- **Problem/situacijo/nalogo.**
- **Akcijo.**
- **Rezultat.**

Kot primer lahko navedem vprašanje »Opišite primer, ko ste sodelovali pri projektu ali v timu, ki ste ga vodili, kjer je bilo veliko ovir, katere ste morali razrešiti. Kako ste se lotili reševanja problemov? Kaj se je zgodilo?«. Omenjene ovire predstavljajo zastavljen problem znotraj vprašanja, akcijo predstavlja način reševanja problemov, rezultat pa končno stanje oz. posledica ravnanja.

S postavitvijo vprašanja »Opišite primer, ko ste bili posebno uspešni. S kakšnimi koraki ste dosegli te rezultate?«, skušamo pridobiti informacije o kandidatuvi usposobljenosti oz. zmožnosti sistematičnega približevanja zastavljenim ciljem, ki je navadno inkrementalno. Tako se izraža tudi kandidatova sposobnost postavljanja prioritet ter razdeljevanja

---

<sup>4</sup> CBI – Competency Based Interview – intervju, ki temelji na kompetencah.

kompleksnih ciljev na podcilje. Skušamo ugotoviti posameznikovo raven pripadnosti, elastičnosti in vztrajnosti pri opravljanju dela. Skozi kandidatov opis njegove preteklih izkušenj skušamo oceniti kako kompetenten je kandidat znotraj kompetence usmerjenost k ciljem. Poskušamo poiskati odgovor na vprašanje, ali si postavlja visoka merila, izziva cilje in si nenehno prizadeva, da bi jih presegel.

Takšen način intervjuvanja se od klasičnega selekcijskega intervjuja loči predvsem po tezi, da je vedenje v preteklosti najboljši pokazatelj vedenja v prihodnosti. Tradicionalni načini zaposlovanja pa so v večji meri osredotočeni na formalno izobrazbo, usposobljenost za delo in priporočila. Največja težava takšnih tradicionalnih metod je, da le redko uspemo pridobiti resnične podatke, kako kandidati delujejo v določeni situaciji. Kandidati namreč v veliki meri skušajo odgovarjati »všečno«, ter se predstaviti v najboljši luči. Pri tem pa marsikdaj malenkostno prikrojijo resnico. S postavljanjem vedenjskih vprašanj se takšnim problemom v veliki meri izognemo, kajti sprašujemo po konkretnih dogodkih iz kandidatove preteklosti, na podlagi katerih ocenjujemo stopnjo kompetentnosti kandidata na posameznem področju. Takšen intervju se uporablja za pridobivanje poglobljenih informacij o kandidatu; kako izvaja specifične naloge ter njegovo sposobnost transfera znanj ali prilagoditve uporabe starih znanj novim situacijam.

Osnovno načelo pristopa na podlagi kompetenc je, da tisto, kar ljudje mislijo ali rečejo glede svojih motivov in izkušenosti, ni nujno verodostojno. Verodostojno je zgolj tisto, kar dejansko naredijo v najbolj kritičnih okoliščinah, s katerimi so soočeni. Intervju, temelječ na kompetencah je namenjen odkrivanju tistega, kar ljudje dejansko delajo, in ne tega, kar pravijo, da delajo. To pa lahko dosežemo le tako, da postavljamo kandidatom takšna vprašanja, na katera morajo odgovoriti tako, da opišejo, kako so ravnali v določeni situaciji (Spencer in Spencer 1993).

Zaradi dejstva, da v ACH, d.d. strokovna znanja niso vključena v sistem kompetenc, temveč s kompetencami pokrivajo zgolj t.im. »mehki del«, menim, da bi takšni vprašalniki lahko bili uporabni tudi v marsikateri organizaciji, katere večinski lastnik je ACH, d.d., seveda ob predpostavki, da bi ta podjetja sprejela sistem kompetenc, ki je uveljavljen v družbi Ach, d.d. To poudarjam predvsem zaradi dejstva, ker v nekaterih podjetjih ni organizirane kadrovske službe oz. oddelka, ki bi bil usposobljen opravljati takšne intervjuje. S tem pa opravljanje takšne dejavnosti »obremeni« direktorja, ki marsikdaj potrebnih znanj ne poseduje. Takšen vprašalnik bi lahko predstavljal pomoč, saj bi predstavljal vodilo skozi intervju in omogočil

prepoznavo potrebnih vedenjskih indikatorjev. Zavedam pa se, da je to možno narediti zgolj v primeru, ko bi identificirali enako kompetenco. Predelan sistem kompetenc ACH, d.d. bi lahko bil v pomoč odvisnim družbam in predstavljal dobro osnovo na nadaljnje delo.

## 5 Zaključek

Ugotavljam, da sistem upravljanja s kompetencami pozitivno vpliva na delovanje organizacije na različnih področjih, tako pri doseganju pravičnega obravnavanja delavcev, kot tudi pri konsistentnosti dela, identificiranju področij, ki potrebujejo izboljšave ter področju komuniciranja, kjer so s takšnim načinom v večji meri pojasnjeni želeni standardi ter pričakovanja sodelavcev. Takšen sistem predstavlja tudi nek »vezni element«, ki vse zaposlene združuje v enotno miselnost ter organizacijsko kulturo. Z opredeljenimi ključnimi kompetencami se želi vsem zaposlenim sporočiti, katere so tiste vrednote, ki jih organizacija goji in kakšno vedenje podpira podjetniško kulturo.

Kritiki se po večini osredotočajo na metodološke probleme sistema, pomanjkanje metod identifikacije kompetenc in statičnosti ter nespecifičnosti koncepta. S takšnimi trditvami se ne strinjam, saj menim, da takšen sistem pozitivno vpliva pri selekciji kadrov, kjer primernost kandidatov za zaposlitev navadno ugotavljamo na podlagi njihove izobrazbe, izkušenj, znanja, specifičnih veščin in sposobnosti. Največji izziv pri selekciji med kandidati, ki imajo enako stopnjo in smer izobrazbe, podobne delovne izkušnje in znanja, je ravno razlika med osebnostnimi lastnostmi in sposobnostmi. Kot odgovor na takšen izziv predstavljam intervju, temelječ na kompetencah ter izdelavo vprašalnika, v okviru katerega ocenjujemo stopnjo posedovanja kompetence.

Namen naloge je bil predstaviti pojem kompetence ter njeno sestavo in vrsto ter se osredotočiti na pomen kompetenc pri izbiri novega sodelavca. Tekom raziskovanja in sodelovanja z izbrano organizacijo sem spoznal njihov selekcijski postopek ter pripravil predlog izboljšave. Konkretiziral sem primer intervjuja, temelječega na kompetencah, in sicer za preverjanje kompetence »usmerjenost k ciljem«. Menim, da je z izdelanim vprašalnikom identifikacija vedenjskih indikatorjev lažja. Tudi v praksi (primer ACH, d.d.), kjer je sistem upravljanja s kompetencami uveden, se kažejo pozitivni učinki, ki sem jih pri prisostvovanju razgovorom z zaposlenimi zaznal tudi sam.

## 6 Literatura

- 1) Barclay, Jean M. 1999. Employee selection: a question of structure. *Personnel Review* 28 (1-2): 134-151.
- 2) Boyatzis, Richard. 1982. *The competent manager: A modul for effective performance*. New York: Wiley.
- 3) Brewster, Cris in Henrik Holt Larsen. 2000. *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*. Oxford, Malden: Blackwell.
- 4) Furjan, Janja. 2008. *Psihološki testi in alternativne metode v procesu selekcije kadrov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 5) Frlec, Špela. 2007. *Kompetence*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- 6) Gorenak, Mitja. 2007. *Kompetence delavcev v turizmu*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 7) Green, Paul. 1999. *Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- 8) Gruban, Brane. 2003. *Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso*. Dostopno preko: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/uvajanje-kompetenc> (8. junij 2009).
- 9) Jackson, Terence. 2002. *International HRM: a cross-cultural approach*. London: Sage.
- 10) Kessler, Robin. 2006. *Competency-based interview*. New York: Career Press.
- 11) Kohont, Andrej. 2005a. *Razvrščanje kompetenc v Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- 12) ---. 2005b. *Kompetenčni profil slovenskih strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 13) *Letno poročilo ACH, d.d. 2007*. Notranji dokument podjetja ACH, d.d.
- 14) Lucia, Anntoinette D. in Richard Lepsinger. 1999. *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- 15) Musek, Janez in Vid Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- 16) Newton, Donald E. in Brian H. Kleiner. 1999. How to Hire Employees Effectively. *Management Research News* 22 (5): 15-27.
- 17) Nordhaug, Odd in Grønhaug, Kjell. 1994. Competences as resources in firms. *The International Journal of Human Resource Management* 5 (1): 89-106.
- 18) *Slovar Slovenskega Knjižnega Jezika* 2002, Ljubljana, DZS.

- 19) Spencer, Lyle in Signe Spencer. 1993. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- 20) Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah v *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc. Ljubljana: GV- Izobraževanje.
- 21) Svetlik, Ivan, Adnrej Kohont, Karmen Gorišek, Bor Rozman in Janja Lamberger. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. ur. Marija Sonja Pezdirc. Ljubljana: GV- Izobraževanje.
- 22) Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik. Ljubljana: GV založba.
- 23) *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD1)*. Ur. l. RS 42/2006. Dostopno preko: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (19. december 2008).