

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

RAZVOJ ZAPOSLENIH Z UPORABO
SODOBNIH KADROVSKIH ORODIJ

ALEKSANDRA ANDREJC

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

RAZVOJ ZAPOSLENIH Z UPORABO
SODOBNIH KADROVSKIH ORODIJ

Aleksandra Andrejc

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Aleksander Zadel

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je predstavljena uporaba modela kompetenc in letnih razgovorov kot orodij za razvoj zaposlenih v zdravstveni zavarovalnici. Naloga je razdeljena v tri glavne dele. V prvem delu so teoretično opisane kompetence in njihova delitev, pomembnejše osnove za pripravo kompetenčnega modela ter koncept letnih razgovorov. V drugem delu so navedeni osnovni podatki obravnavane zavarovalnice z njeno vizijo, poslanstvom in vrednotami ter s tem povezano vlogo zaposlenih. V tretjem delu pa je opisan način oblikovanja modela kompetenc in sistema letnih razgovorov za zavarovalnico, vključno z načinom vrednotenja razvoja človeškega kapitala in vplivom na družbeno odgovornost podjetja.

Ključne besede: kompetence, kompetenčni model, letni razgovori, razvoj zaposlenih, vrednotenje, družbena odgovornost

SUMMARY

The final project work presents the use of the competency model and the annual interviews as tools for employees development in health insurance company. The project is divided into three main parts. The first part theoreticly describes the competences and their types, the more important bases for the preparation of competence model and the concept of the annual interviews. The second section provides basic information of insurance company with its vision, mission and values and the related role of employees. The third part describes a method of creating the competency model and the system of annual interviews, including the method of valuation of human capital development and its impact on Corporate Social Responsibility.

Key words: competences, competency model, annual interview, employees' development, evaluation, social responsibility

UDK: 658.3:005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema.....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	1
1.3	Metode preučevanja	1
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	2
2	Teoretična izhodišča	3
2.1	Kompetence.....	3
2.1.1	Kaj so kompetence	3
2.1.2	Vrste kompetenc.....	4
2.1.3	Kompetenčni modeli	6
2.2	Letni razgovori	8
2.2.1	Kaj so letni razgovori	8
2.2.2	Cilji letnih razgovorov	9
2.2.3	Pozitivni vpliv letnih razgovorov.....	9
2.2.4	Način vpeljave letnih razgovorov	10
3	Zaposleni v zavarovalnici.....	13
3.1	Osnovni podatki o podjetju	13
3.2	Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja	14
3.3	Pomen in vloga zaposlenih v podjetju.....	15
4	Razvoj zaposlenih	17
4.1	Model kompetenc	17
4.1.1	Razlogi za uvedbo kompetenc	17
4.1.2	Opredelitev zahtevanih kompetenc	17
4.1.3	Oblikovanje seznama kompetenc	20
4.1.4	Prepoznavanje kompetenc zaposlenih	22
4.1.5	Program razvoja kompetenc zaposlenih	24
4.2	Sistem letnih razgovorov	25
4.2.1	Namen letnih razgovorov.....	25
4.2.2	Usposobitev vodij	26
4.2.3	Priprava obrazca za letne razgovore	27
4.3	Vrednotenje razvoja človeškega kapitala	29
4.4	Družbena odgovornost	33
5	Sklep.....	35
	Literatura	37
	Priloge.....	39

PONAZORILA

Slika 2.1	Ključne kompetence za uspešno življenje in delovanje v družbi	5
Slika 2.2	Kompetenčna piramida.....	6
Slika 3.1	Uglaševanje osebnih in organizacijskih ciljev.....	15
Slika 4.1	Koraki pri določanju kompetenc	20
Slika 4.2	Zvezda funkcij managementa človeškega kapitala	29

KRAJŠAVE

OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
DeSeCo	Definition and Selection of Competencies
HRM	Human Resource Management
TZZ	TRIGLAV, Zdravstvena zavarovalnica, d. d.
ZZVZZ_H	Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, novela H
BSC	Balanced Scorecard

1 UVOD

Podjetje, zavarovalnica z nekaj manj kot 100 zaposlenimi, želi vzpostaviti sistem razvoja zaposlenih. V zavarovalništvu so zaposleni zagotovo najpomembnejši člen, saj imajo s svojim znanjem, sposobnostmi in delovanjem velik vpliv na poslovanje podjetja in njegovo uspešnost. Ne obstaja enotna formula, ki bi že sama po sebi zagotavljala uspeh pri oblikovanju sistema razvoja zaposlenih, so pa v sodobnem načinu poslovanja v ta namen že razvita različna kadrovska orodja, kot so: model kompetenc, karierna sidra, letni razgovori, coaching, sistem nagrajevanja idr. Za učinkovit sistem je treba uporabo teh orodij prilagoditi sami organizaciji in njenim značilnostim tako, da s sistematičnim pristopom razvijamo zaposlene usklajeno s cilji in strategijo organizacije, v smeri, ki jo želimo za podjetje in istočasno sledimo željam ter izkoriščamo obstoječe potenciale, ki so na razpolago v zaposlenih.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema

Zaključna projektna naloga obravnava vpeljavo sistema razvoja kadrov v zavarovalnici z uporabo dveh kadrovskih orodij: modela kompetenc in letnih razgovorov. Zlasti skuša pojasniti uporabne možnosti povezave teh dveh orodij pri razvoju zaposlenih, vključno s pregledom nad vloženimi sredstvi in učinki ter posledično razvijanjem socialne družbene odgovornosti do zaposlenih.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen zaključne projektne naloge je, na osnovi poglobljene študije teoretičnih modelov kompetenc in letnih razgovorov, v podjetju vpeljati sistematičen in usmerjen sistem razvoja zaposlenih.

Cilji zaključne projektne naloge je z uporabo modela kompetenc in letnih razgovorov v podjetju vzpostaviti tak sistem razvoja zaposlenih, ki bo izhodišče za vse nivoje zaposlenih, bo omogočal sledljivost in nadgradnjo, pregled nad vloženimi sredstvi in učinki.

S takšnim pristopom zaposlenim omogočimo, da optimalno razvijejo svoje potenciale, podjetju pa, da optimalno upravlja svoj kadrovski potencial.

1.3 Metode preučevanja

Zaključna projektna naloga nastaja vzporedno s programom razvoja zaposlenih v podjetju, pri katerem sodelujem. V projektni nalogi se skuša pratkično izvedbo povezati s teoretičnimi strokovnimi dognanji.

Pri pripravi zaključne projektne naloge je v teoretičnem delu uporabljena metoda deskripcije, s katero so z opisovanjem predstavljeni osnovni pojmi in izhodišča modelov kompetenc in letnih razgovorov. Pri razčlenjevanju in pojasnjevanju posameznih

teoretičnih pojmov je v pomoč metoda analize. Na temelju teoretičnih izhodišč je z metodo sinteze povezana uporabnost teh dveh kadrovskih orodij in iz tega ustvarjeni pogoji s katerimi lahko z razvojem zaposlenih vplivamo na razvoj organizacije. S pomočjo metode študije primera so predstavljene izkušnje pri vzpostavitvi programa razvoja zaposlenih v podjetju. Z metodo dedukcije so iz obravnavane tematike izvelečni konkretni zaključki in spoznanja.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Obravnavana tematika je širšega pomena, kot jo lahko predstavimo v tej projektni nalogi, saj na zaposlene vpliva še veliko drugih dejavnikov tako znotraj kot zunaj podjetja. Omejili smo se na možnost vplivanja na spreminjanje in razvoj zaposlenih z obravnavanimi kadrovskimi orodji. Predpostavljamo, da z razvojem zaposlenih vplivamo na njihovo dojetanje in razumevanje poslovnega procesa kot tudi širšega okolja.

Organizacije ni omejevala dostopa do podatkov, zaključna projektna naloga je namreč nastajala vzporedno z vpeljavo sistema v podjetju.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

Teoretične osnove nam razjasnijo sam pojem kompetenc in njihov pomen za življenje in delo ter nam pomagajo postaviti temelje za izgradnjo modela kompetenc v organizaciji. Pojasnijo, da so letni razgovori več kot le pogovori. Služijo za pregled preteklega in načrtovanje prihodnjega dela, s ciljem spodbujanja in usmerjenega delovanja zaposlenih. Koristi letnih razgovorov so pomembne tako za vodjo in sodelavca kot tudi organizacijo.

2.1 Kompetence

Pojem kompetenca se uporablja na različnih področjih: v pravu, filozofiji, sociologiji, psihologiji, politologiji in drugih. V tem pogledu so različne tudi definicije pojma kompetenc. Da bi kompetence povezali z upravljanjem človeških virov, se bomo omejili na pojmovanje kompetenc z vidika psihologije.

2.1.1 *Kaj so kompetence*

Pojem kompetenca izvira iz socialne psihologije, v okviru katere so različni avtorji preučevali in definirali kompetence. Argyle (1967) je na Oxfordu razvil model veščin in med dejavniki veččega delovanja poudaril: a) motivacijo, skupaj z našimi stališči do procesa in njegovega cilja; b) znanje in razumevanje, kaj moramo storiti, kaj se pričakuje; c) zmožnost, da znanje in razumevanje prevedemo v specifično vedenje in d) samo delovanje, ki dokazuje, da obstajajo vse omenjene sestavine. McClelland (1993) je koncept kompetenc omejil na področno specifične sposobnosti, znanje, učenje in strategije, ki jih lahko spreminjamo na podlagi izkušenj. Po Boyatzisu (1982) so kompetence mešanica motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oziroma splet različnih vrst znanja, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji za učinkovito in/ali superiorno delovanje. Lucia in Lepsinger (1999) kompetence opredelita kot prednostne značilnosti osebe, ki se kažejo v uspešnem in učinkovitem delovanju na delovnem mestu. Gre za povezane vrste znanja, sposobnosti, veščin in stališč, ki pretežno vplivajo na delo posameznika, ki so povezane z njegovim delovanjem v delovnem okolju in ki jih lahko merimo glede na sprejete standarde ter izboljšamo z usposabljanjem in razvojem. Spencer in Spencer (1993) menita, da je referenčno merilo kritično za presojo kompetentnosti. V skladu z njim se v kontekstu, v katerem se opravlja delo, presoja posameznikova uporaba znanja, izkušenj, osebnostnih lastnosti ipd. Kompetence se oblikujejo z delom v določeni organizaciji, s prakso v njej, zato je treba kompetentnost vedno ocenjevati v okviru organizacije oziroma delovne situacije, v kateri se znajde posameznik. Kompetence posameznika na osnovi Perrenoudove (1997) opredelitve so aktivacija, uporaba in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih

situacijah, v organizaciji in družbi sploh, omogočajo uspešno izpolnjevanje vlog, opravljanje nalog in reševanje problemov.

Če povzamemo, so kompetence celota med seboj povezanih sposobnosti, znanja, veščin, osebnostnih lastnosti, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jih posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji. Ko to celoto postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem ima posameznik določeno vlogo ali opravlja določeno nalogo, s standardi in zahtevami določimo kompetentnost posameznika.

2.1.2 Vrste kompetenc

Kompetence delimo po ravneh in dimenzijah (Kohont 2005):

- po ravneh:
 - ključne, temeljne ali generične,
 - delovne specifične,
 - organizacijsko specifične;
- po dimenzijah:
 - pričakovane,
 - dejanske in potencialne,
 - opisane in stopnjevalne (razlikovalne) kompetence.

Kompetence po ravneh

- Ključne, temeljne, generične kompetence
Posebna skupina OECD, imenovana DeSeCo, ključne kompetence opredeljuje kot kompetence, ki so pomembne na različnih področjih življenja in ki pripomorejo k uspešnosti življenja ter delovanja družbe. Zunanje zahteve, individualne zmožnosti ali dispozicije ter konteksti so vsi del kompleksne narave kompetence. Opredelitev in izbira ključnih kompetenc sta odvisni od družbenih vrednot. Zato je pomembna skupna vizija sveta kot normativna referenca izbora tistih kompetenc, ki bodo krepile družbeno, ekonomsko in osebno blaginjo posameznika. Tri kategorije ključnih kompetenc so: 1. avtonomno delovanje, 2. interaktivna uporaba orodij in 3. delovanje v heterogenih skupinah (slika 2.1). Vse tri kategorije so odvisne od normativnega okvira, v katerem sta osrednja elementa demokracija in spoštovanje človekovih pravic, mednarodno veljavne in nujne za spoprijemanje s kompleksnostjo sodobnega življenja (DeSeCo 2001).

Slika 2.1 Ključne kompetence za uspešno življenje in delovanje v družbi



Vir: Pezdirc 2005, 38.

- Delovne specifične kompetence
Delovne specifične kompetence so aspekti aktivnosti v določeni delovni vlogi, povezani z učinkovitim delovanjem v tej vlogi. So atributi, potrebni, da uspešno opravimo določeno delo oziroma delovno nalogo (New 1996).
- Organizacijske specifične kompetence
Organizacijske specifične kompetence so sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja organizacijski kulturi ne glede na to, katero vlogo ima (New 1996). Povezane so z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti. Gre za ujemanje kompetenc posameznika s kulturo in vrednotami organizacije.

Kompetence po dimenzijah

- Pričakovane kompetence
Pričakovane kompetence (Kohont 2005) so kompetence, ki jih od posameznika pričakuje družba (ključne kompetence) ali kompetence, ki jih od posameznika pričakuje organizacija (organizacijske ali delovne specifične kompetence).
- Dejanske in potencialne kompetence
Dejanske kompetence (Eurydice 2002) so tiste kompetence, ki jih posameznik ima in ki mu omogočajo uspešno opravljanje družbenih ali organizacijskih vlog in nalog, potencialne kompetence pa so tiste kompetence, ki jih posameznik ob svojih predispozicijah lahko še razvije. Prve lahko merimo in opišemo, druge pa so bolj neoprijemljive, s psihološkimi metodami pa lahko bolj ali manj uspešno napovemo možnosti njihovega razvoja.

- Opisane in stopnjevane (razlikovalne) kompetence
Opisi kompetenc (Kohont 2005) se uporabljajo v organizacijah in kažejo sliko, ki jo ima o določeni kompetenci organizacija oziroma njeni zaposleni. Gre za ubesedeno opredelitev kompetence v okviru organizacijske kulture, torej vrednot in standardov opravljanja dela v organizaciji.

Kohont (2005, 42) stopnjevane kompetence opredeli kot:

Organizacije kompetence posameznikov prikažejo z intervali, ki določajo uspešnost posameznika pri opravljanju nalog. S tem dobimo stopnjevane kompetence oziroma opise ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji. Raven kompetentnosti (stopnja določene kompetence) omogoča organizaciji razlikovanje med posamezniki (razlikovalne kompetence) in je različno uporabna v sistemu upravljanja človeških virov, hkrati pa posamezniku daje povratne informacije o njegovi kompetentnosti.

2.1.3 Kompetenčni modeli

Lucia in Lepsineger (1999) navajata, da kompetenčni model opisuje kombinacijo sposobnosti, osebnih značilnosti, veščin, znanja in vedenj potrebnih za učinkovito izvajanje vloge zaposlenega v organizaciji in se uporablja kot HRM orodje za selekcijo, usposabljanje in razvoj, ocenjevanje in planiranje kadrov.

Slika 2.2 Kompetenčna piramida



Vir: Lucia in Lepsineger 1999, 7.

Po njenem mnenju (Lucia in Lepsineger 1999) kompetenčni model postavlja odgovor na dve vprašanji:

- Katere veščine, znanja, sposobnosti in osebne značilnosti so potrebne za opravljanje dela?
- Katera vedenja imajo najbolj neposreden vpliv na izvrševanje nalog in uspešno delo?

Vendar dober kompetenčni model ne vključuje le vedenj povezanih z učinkovitostjo pri opravljanju posameznih nalog temveč tudi tista vedenja, ki podpirajo strateške usmeritve organizacije in njene vrednote ter razvijajo in ohranjajo organizacijsko kulturo, potrebno za doseganje zadanih poslovnih ciljev. Kompetenčni model je lahko učinkovit način sporočanja zaposlenim o viziji, vrednotah in strategiji podjetja, kaj se od zaposlenih pričakuje oziroma na kaj se morajo osredotočati pri opravljanju dela. Kompetenčni model poleg tega lahko tudi pomaga posamezniku razlikovati med želenimi vedenji, ki pomagajo graditi in ohranjati organizacijske vrednote in tistimi vedenji, ki teh vrednot ne podpirajo. Na ta način kompetenčni modeli prevajajo generalno sporočilo o strategiji in kulturi v specifično. Skozi kompetenčni model zaposleni lahko vidijo kako njihovo vedenje podpira organizacijske vrednote in dobijo celotno podobo uporabe ključnih kompetenc. V kompetenčnem modelu, ki bo uporaben kot HRM orodje, ne smemo le definirati kompetenc, potrebnih za učinkovito opravljanje dela, temveč tudi zagotoviti primere, ki opišejo, kako se določena kompetenca kaže pri opravljanju dela.

Poleg tega, da kompetenčni model služi organizaciji pri opredeljevanju pričakovanih v povezavi z delom, koristi tudi posameznikom. Ciljno usmerjeno usposabljanje in razvoj jim omogoči tudi njihov osebni razvoj. Ti modeli prav tako pomagajo ljudem bolje prepoznati trenutne sposobnosti in ugotoviti katera vedenja morajo razvijati, da izboljšajo svojo učinkovitost (Eubanks, Marshall in O'Driscoll 1990). Ko je ljudem jasno kaj je potrebno za uspeh, se bodo lažje in bolje odločali o usposabljanju in razvoju. Na tak način tudi omogočamo gospodarno porabo sredstev namenjenih usposabljanju in razvoju zaposlenih. Posamezniki postanejo tudi bolj proaktivni pri svojem lastnem razvoju.

Kompetenčni model prav tako pomaga določiti kdo potrebuje katere veščine v določeni točki njegove kariere. S tem se zaposlenemu omogoči usposabljanje in razvoj, ko za to obstajajo potrebe in s tem poveča možnosti, da bodo relevantne veščine uporabljene in okrepljene skozi izkušnje pri delu. To je boljši pristop, kot tisti, pri katerem se ljudje udeležujejo vsakega usposabljanja na seznamu, ne glede koliko lahko tako usposabljanje sploh vpliva na njihove trenutne razvojne potrebe ali zahteve dela.

Oblikovanje kompetenčnega modela

Skozi čas so se razvile različne metode za razvoj kompetenčnih modelov, ki pa imajo skupni končni rezultat: identifikacijo želenih vedenj za uspešno opravljanje dela – vloge posameznika v podjetju. Razlika med njimi je v načinu kako prideš do rezultata.

Lucia in Lepsinger (1999) ločita dva osnovna pristopa k razvoju kompetenčnega modela.:

- *Začeti iz nič.* Ta metoda za razvoj kompetenčnega modela uporablja interne podatke, zbrane iz razgovorov z zaposlenimi, izbranimi skupinami in opazovanjem delovnih opravil. Zbrani podatki se interno analizirajo in tako identificirajo kompetence, ki so ključne za učinkovito opravljanje dela. Ta metoda je primerna za razvoj kompetenčnega modela kateregakoli dela, funkcije ali vloge v organizaciji. Je sicer časovno zahtevna vendar da za organizacijo specifične rezultate.
- *Začeti z ovrednotenim kompetenčnim modelom.* Ta metoda je primerljiva s prvo. Osnovna razlika je v tem, da se za začetno točko uporabi že ovrednoten model namesto obširnega zbiranja internih podatkov, razgovorov z zaposlenimi in opazovanja delovnih opravil. S tem sicer lahko časovno prihranimo pri zbiranju podatkov in analizah, vendar tak splošni model ne zajame nujno specifičnih del ali funkcij v organizaciji in ne poudari tehničnih veščin in znanj potrebnih za uspeh. Ta metoda je primernejša za vodilne – managerske vloge, ki sežejo preko različnih funkcij in za delovna mesta, ki ne zahtevajo specifičnih tehničnih veščin in znanj.

2.2 Letni razgovori

Ljudje smo socialna bitja. Zato precej naših potreb izvira iz želje po ustreznih in zadovoljivih medsebojnih odnosih. Pogovor je sredstvo s katerim sporočamo, prepoznavamo in gradimo naš odnos z ljudmi okrog nas. Kakovostni in poglobljeni pogovori so zelo pomembni za dobre medsebojne odnose, za naše počutje in energijo za delo, za ustvarjanje in sodelovanje, ne samo v osebnih zvezah, prav tako pomembno je s pogovorom gojiti in skrbeti za poklicne odnose, ki neposredno vplivajo na kakovost našega dela. Kakovosten pogovor je pogovor, v katerem čutimo, da nas sogovornik razume, sprejema, podpira, da nam nekaj daje in se nam približuje. Poglobljen pogovor vodje s sodelavci pomaga ljudem razjasniti, kakšna je njihova vloga, kaj se od njih pričakuje. Za ljudi pomeni posebno priznanje, potrditev, da jih vodja ceni, spoštuje in upošteva, hkrati pa, da so za organizacijo potrebni, koristni in zaželeni.

2.2.1 Kaj so letni razgovori

Majcen (2001) opredeljuje letni razgovor kot poglobljen, strukturiran in usmerjen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost delavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se redno v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno. Letni razgovor je vnaprej dogovorjeno in planirano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih in željah, o možnem napredovanju in

osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu. Hkrati pa se pogovorita tudi o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede sodelavčevega dela in njegovega ravnanja ter o sodelavčevi vlogi, kot jo vidi vodja.

2.2.2 Cilji letnih razgovorov

Letni razgovori so pomemben instrument vodenja. Z letnimi razgovori želimo v prvi vrsti spodbuditi uspešnejše delo sodelavcev, jih usmeriti v pričakovanja organizacije in pri tem upoštevati njihove razvojne cilje, želje in pričakovanja.

Cilji, ki jih zasledujemo pri uvajanju letnih razgovorov, so večdimenzionalni (Majcen 2001):

- prenos vizije, strategije in ciljev podjetja na zaposlene,
- opredelitev ciljev posameznika,
- pregled preteklega dela sodelavca,
- oblikovanje profesionalnih in osebnih ciljev posameznika,
- ugotavljanje interesov in želja posameznika,
- usklajevanje ciljev posameznih zaposlenih s cilji podjetja,
- vzpostavljanje poglobljene komunikacije med vodjo in sodelavcem,
- načrtovanje kariernega razvoja posameznika,
- ugotavljanje potrebnih nadgradenj, izboljšav in pridobitev novih znanj, veščin ter spretnosti sodelavca,
- zaznavanje potencialnih konfliktov in njihovo pravočasno preprečevanje.

2.2.3 Pozitivni vpliv letnih razgovorov

Če se redni letni razgovori opravijo profesionalno, sistematično in skladno z izbrano metodologijo, ki jo sprejme organizacija, imajo od njih koristi (Majcen 2001):

- *Delavec*
Čuti se priznanega, bolje spozna svojo vlogo, ve kaj se od njega pričakuje, in ve, kaj lahko v tem delovnem okolju v prihodnje pričakuje sam.
- *Vodja*
Redni letni razgovor je zanj orodje vodenja. Na letnem razgovoru vodja skozi postavljene cilje, ki jih oblikujeta z zaposlenim, prenese usmeritve in cilje podjetja. Svoje sodelavce bolje spozna, ker ugotovi njihova pričakovanja, želje in poglede. Sodelavcem lahko posreduje informacije, ki jim pomagajo, da razvijajo svoje sposobnosti in samostojnost. Z rednimi letnimi razgovori dobi boljši pregled nad zmogljivostmi v svoji organizacijski enoti.

– *Organizacijska enota*

Sodelavci postajajo bolj samostojni, imajo več idej, so bolj motivirani, ker poznajo svojo vlogo in vedo, kaj se od njih pričakuje in v katero smer naj se razvijajo. Ker dobijo pregled nad rezultati svoje skupine in bolje spoznajo njene cilje in smernice razvoja, se povečajo tudi njihova prizadevanja za doseganje skupnih rezultatov.

– *Organizacija*

Izboljša bazo podatkov v svojem kadrovskem informacijskem sistemu, kar ji omogoča boljše izvajanje kadrovske politike.

Sodelavci organizacije postajajo pri opravljanju dela bolj samozavestni. Ker je redni letni razgovor tudi priložnost, da vodja svoje sodelavce opozori na njihove dobre lastnosti in na področja, kjer naj bi se v prihodnje izboljšali, se poveča splošna stopnja zadovoljstva zaposlenih. To vpliva na kakovost odnosov zaposlenih do strank, kar spet odločilno vpliva na njihovo zadovoljstvo in vodi organizacijo v smeri poslovne odličnosti.

2.2.4 Način vpeljave letnih razgovorov

V procesu uvajanja letnih razgovorov v organizaciji, je treba najprej natančno določiti vsebino letnih razgovorov. Sistem moramo normativno urediti z internim organizacijskim aktom ter zagotoviti ustrezno usposabljanje vodij za izvajanje in vodenje rednih letnih razgovorov. Prav tako je priporočljivo, da pripravimo interni priročnik o izvajanju rednih letnih razgovorov ter pripravimo navodila za vodje. Pred samo uvedbo pa je smiselno izvesti tudi tako imenovane simulacije rednih letnih razgovorov, s katerimi neposredni vodje pridobijo večšine izvajanja tovrstnih razgovorov.

V naslednji fazi priprave neposrednega vodje pa mora le-ta pripraviti načrt vodenja razgovora, definirati potek razgovora, opredeliti izhodiščna vprašanja in na osnovi razpoložljive dokumentacije in drugih izvedenih orodij natančno analizirati vse razpoložljive informacije in podatke o sodelavcu.

V okviru priprave sodelavca na redni letni razgovor je priporočljivo, da strokovno seznanjanje zaposlenih z izvedbo letnega razgovora izvede organizacijska enota zadolžena za upravljanje človeškega kapitala. Pri tem je najbolj ustrezno, da za vse zaposlene izvedemo seminar in da pripravimo priročnik za udeležbo na letnem razgovoru ter navodila zaposlenim z vsemi napotki. Del priprave sodelavca na razgovor mora izvesti tudi neposredni vodja, in sicer zaposlenemu že pred letnim razgovorom poda svoje iztočnice in temeljna vprašanja, ob tem pa tudi sodelavca vzpodbudi, da preliminarno pripravi svoja izhodišča in opredeli tematike, o katerih bi želel diskutirati (Mihalič 2006).

Prava moč letnih razgovorov je v strukturiranem dialogu med vodjo in sodelavcem, v skrbnem upravljanju celostnega procesa – od priprav na letni razgovor in same izvedbe do tistega »potem«, individualnega programa strokovnega razvoja.

3 ZAPOSLENI V ZAVAROVALNICI

Triglav, zdravstvena zavarovalnica, d. d., lahko uresničuje svojo vizijo in poslanstvo predvsem ob udeležbi vseh zaposlenih, ki s svojim znanjem in vedenjem aktivno prispevajo k izvedbi storitev zdravstvenega zavarovanja. Z njihovim osebnim, strokovnim in delovnim razvojem jim omogočimo, da izkoristijo in nadgradijo svoje sposobnosti za kakovostno in učinkovito opravljanje dela.

3.1 Osnovni podatki o podjetju

Triglav, zdravstvena zavarovalnica, d. d., (TZZ) je bila ustanovljena (registrirana) v letu 2002, s preoblikovanjem življenjske zavarovalnice »Concordia«. Namen njene ustanovitve je bil v tem, da njen večinski lastnik Zavarovalnica Triglav, d. d., vstopi tudi na trg zdravstvenih zavarovanj z vzpostavitvijo specializirane zdravstvene zavarovalnice, ki bi zavarovancem omogočala večjo in ustrežnejšo izbiro zdravstvenih zavarovanj (Triglav 2010). Osnovna dejavnost TZZ je razvoj produktov ter izvajanje vseh vrst in tipov zdravstvenih zavarovanj. Razvojna strategija zavarovalnice je predvidevala zagonsko obdobje do leta 2007, v kar sta bila vključena zahteven vstop na trg dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja in zagotavljanje kapitalske ustreznosti zavarovalnice. S sprejeto novelo Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ_H) v letu 2005, ki je med drugim določala preoblikovanje obstoječih zdravstvenih zavarovanj in možnost prostovoljne izbire zavarovalnice, se je odprl trg dopolnilnih zdravstvenih zavarovanj in je bila dana možnost, da zavarovalnica aktivno tržno nastopi na slovenskem trgu zdravstvenih zavarovanj. V dobrih treh mesecih je TZZ povečala svoj tržni delež z 0,7 % na skoraj 15 %. V letu 2007 TZZ, po zagonskem obdobju, ponudi svoje prvo dodatno zavarovanje. Nadalje TZZ razvija nove zavarovalne proizvode, ki zajemajo širše varstvo zavarovancev pred tveganji, povezanega s spremembami zdravstvenega stanja. V letu 2009 ima TZZ na trgu dopolnilnih zdravstvenih zavarovanj 16 % tržni delež in poleg dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja ponuja še tri dodatna zavarovanja: dodatno zavarovanje za primer smrti zaradi nezgode, zavarovanje zdraviliškega zdravljenja po poškodbah ter zavarovanje zdraviliškega zdravljenja po poškodbah v prometni nesreči (Triglav 2010).

TZZ s sedežem v Kopru in pisarno centrale v Ljubljani, posluje še na 12 zastopstvih lociranih v vseh večjih mestih v Sloveniji. Notranja organizacija temelji na naravi dela specializirane zavarovalnice in vključuje naslednje temeljne in podporne funkcije (prav tam):

- razvoj zdravstvenih zavarovanj,
- trženje zdravstvenih zavarovanj,
- izvajanje zdravstvenih zavarovanj,
- upravljanje premoženja in likvidnosti,

- finance razen upravljanja premoženja in likvidnosti,
- kadrovske in splošne zadeve,
- informacijske tehnologije,
- računovodstvo.

V letu 2010 je v TZZ 85 zaposlenih.

3.2 Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja

Vizija TZZ je postati vodilna zdravstvena zavarovalnica po zadovoljstvu zavarovancev. Dolgoročni poslovni cilji TZZ (Triglav 2010):

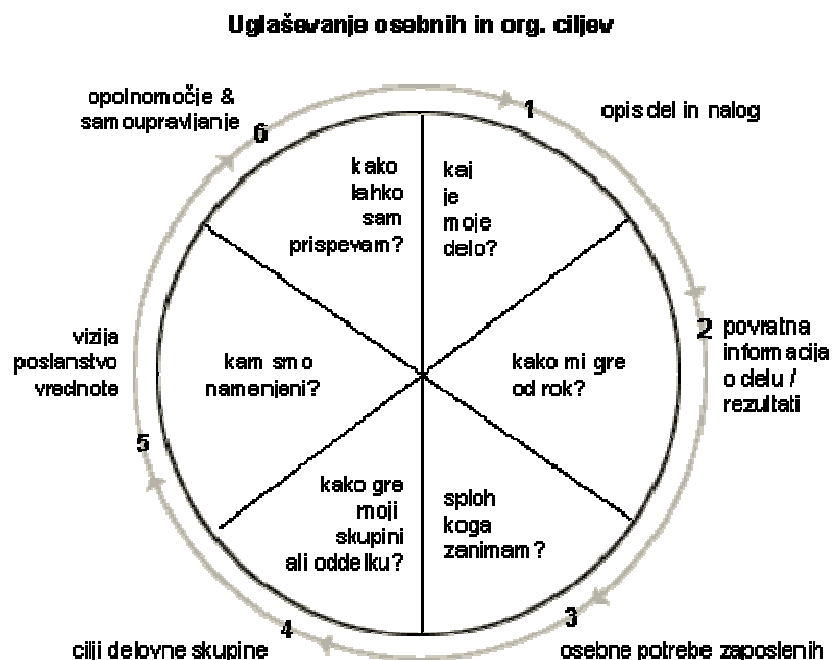
- postati najuspešnejša in najučinkovitejša privatna zdravstvena zavarovalnica v Republiki Sloveniji;
- aktivno sodelovati pri postavljanju normativnih okvirov in standardov sistema privatnih zdravstvenih zavarovanj;
- pospeševati privatizacijo izvajalcev zdravstvenih storitev;
- sodelovati pri razvoju privatnih zdravstvenih zavarovanj na trgih Skupine Triglav.

TZZ si je kot poslanstvo zadala naslednje vodilo (Triglav 2010): »Z razvojem kakovostne ponudbe zdravstvenih zavarovanj povečevati socialno in finančno varnost zavarovancev, ob tem pa graditi njihovo zavest o pomenu zdravega načina življenja.«

Temeljne vrednote, ki so vodilo v poslovanju v TZZ, so naslednje (Triglav 2010):

- v poslovanju pripada osrednje mesto našim strankam, zato je njihovo zadovoljstvo merilo našega uspeha;
- v delu in poslovanju smo odkriti, pošteni, neposredni in kompetentni;
- zaposleni gradimo povezanost pri delu na zaupanju, strpnosti, spoštovanju in dostojanstvu vseh;
- delujemo podjetno, razvijamo nove zamisli, ki ustrezajo priložnostim na trgu, smo zavzeti in vztrajni, pri sredstvih za doseg ciljev pa gospodarni;
- skrb za učenje, osebno rast in razvoj je cilj vsakega zaposlenega.

Slika 3.1 Ugllaševanje osebnih in organizacijskih ciljev



Vir: Gruban 2007.

S povezavo vizije, poslanstva, vrednot in ciljev organizacije omogočimo zaposlenim identifikacijo njihovih osebnih vizij in ciljev s skupnimi cilji organizacije. Kako vsakodnevno delo posameznega zaposlenega vpliva na to kje in kakšna bo organizacija jutri.

Gruban (2007) to pojasni z anekdoto o treh delavcih na gradbišču, ki so (na videz) počeli isto: obdelovali kamen. Prvi je na vprašanje, kaj počne, malomarno odvrnil, da se vidi, da pač obdeluje kamen; drugi je na isto vprašanje odvrnil, da služi kruh zase in za družino; tretji pa je vneto zatrdil, da pomaga zidati katedralo! V njegovem odgovoru je najbrž skrita prava razsežnost pomena vizije za organizacije. Zidati katedrale dejanj in ne besed: za zaposlene, za delničarje, za stranke.

3.3 Pomen in vloga zaposlenih v podjetju

Le rutinsko poudarjanje vloge zaposlenih, kot največjega premoženja podjetja, organizaciji ne bo prineslo uspeha, če ne bomo dejansko v to verjeli in delovali v tej smeri. Vse funkcije in procesi v podjetju lahko zaživijo le preko zaposlenih. Zaposleni so vez med cilji organizacije in strategijo za njihovo doseganje. Zaposleni so tisti, ki z učinkovito izrabo ostalih virov v podjetju, dajejo dodano vrednost. Oni so vir konkurenčne prednosti. Vsi ostali elementi: denar, materiali, oprema idr. so sami po sebi pasivni, dokler z njimi ne začnejo upravljati zaposleni, od referentov do visoko usposobljenih strokovnjakov. Za razliko od ostalih virov, imajo zaposleni dušo, čustva, so ustvarjalni, imajo sposobnost učenja in razvijanja. Znanje je redka, vredna in

neposnemljiva dobrina, medtem ko je tehnologijo mogoče hitro posnemati, zastara pa že v nekaj mesecih.

Kvaliteta storitve in doseganje zastavljenih ciljev podjetja sta odvisna pretežno od vedenja, motivacije, znanja in zadostnih informacij, s katerimi razpolagajo zaposleni. Moč upravljanja s tem imajo le zaposleni sami, podjetje pa to lahko izkoristi v kolikor ustvari pozitivne pogoje. Po tem se uspešna podjetja razlikujejo od neuspešnih. Zato mora biti osrednja naloga v podjetju razvoj in osebna rast zaposlenih. Z razvojem zaposlenih pripomoremo k ustreznemu odzivu organizacije na izzive in spremembe v okolju ter s tem tudi na pridobivanje poslovne odličnosti podjetja. Zaposleni morajo tudi sami razumeti pomen razvoja in osebne rasti. Ne več le, »kaj« naj bi delali, temveč »zakaj« naj bi to počeli. Z modelom kompetenc jim omogočimo, da skupaj poiščemo tista vedenja, ki jim bodo koristila tako v poslovnem kot v zasebnem življenju.

4 RAZVOJ ZAPOSLENIH

Zaposleni in procesi, povezani z njimi, so zagotovilo poslovne odličnosti TZZ. Od tega kako jih izbiramo, ravnamo z njimi, kako omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj, kako jih motiviramo, je odvisno kako bodo zaposleni ravnali z zavarovanci, izvajalci zdravstvenih storitev in drugimi porabniki.

TZZ je trenutno še v fazi odločanja kakšen model kompetenc in letnih razgovorov bo oblikovala. V nadaljevanju predstavljam eno izmed možnih variant, ki bi glede na poznavanje podjetja in njegovih značilnosti, bila uporabna in bi dala dobre rezultate.

4.1 Model kompetenc

Z oblikovanjem modela kompetenc sistematično prepoznamo in opredelimo tista vedenja, ki vodijo h kvalitetnemu opravljanju dela in ustvarjanju dodane vrednosti. Vrzeli med dejanskimi in želenimi kompetencami je neizkoriščen potencial, katerega usmerjeni razvoj prinaša koristi tako organizaciji kot zaposlenim.

4.1.1 Razlogi za uvedbo kompetenc

Z uvedbo kompetenc pripomoremo k ustreznemu odzivu zaposlenih TZZ na izzive v okolju:

- razvijamo veščine in znanje zaposlenih,
- postavimo temelje za zaposlovanje, razvoj zaposlenih, za sistem usposabljanja, ocenjevanja delovne uspešnosti in nagrajevanja,
- povežemo vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja z delom posameznika,
- opredelimo enotne kriterije za vsa delovna mesta v podjetju,
- omogočimo transparentnost razvoja zaposlenih in podlago za vrednotenje napredka,
- učinkovito izrabljamo sredstva zaradi usmerjenega razvoja in usposabljanja v skladu s potrebami podjetja,
- komuniciramo želeno vedenje,
- zapolnimo vrzeli med pričakovanimi in dejanskimi veščinami zaposlenih,
- večamo povezanost posameznih poslovnih funkcij in s tem učinkovitost organizacije.

4.1.2 Opredelitev zahtevanih kompetenc

Pri oblikovanju kompetenčnega modela TZZ izhajamo iz obstoječih procesov, sistemizacije delovnih mest, vizije, poslanstva, vrednot in organiziranosti zavarovalnice. S kompetenčnim modelom zajamemo vse tiste kompetence, ki jih morajo imeti zaposleni, da bi uspešno opravljali delo in dosegali zastavljene cilje organizacije ter jih

sistematično in vsebinsko porazdelimo po posameznih delovnih mestih. Vendar pa ne gre le za vsoto posameznih kompetenc temveč za tesno prepletanje kompetenc za doseganje nalog posameznikov, ciljev organizacijskih enot in doseganje poslovnih ciljev celotnega podjetja.

Kompetence v TZZ delimo na:

- skupne kompetence in
- delovno specifične kompetence.

Skupne kompetence odražajo vrednote podjetja in so potrebne, da se uresniči poslanstvo in vizija podjetja. Veljajo za vse zaposlene, brez izjeme. Oblikujejo organizacijo in jo razlikujejo od ostalih.

Delovno specifične kompetence pa se vežejo na vsebino dela in konkretne delovne naloge. Prispevajo k uspešnemu in učinkovitemu opravljanju določenega dela oziroma nalog. Povezane so z uspešnostjo posameznika na določenem delu in v podjetju kot celoti.

Model kompetenc v TZZ združuje tako skupne kot delovno specifične kompetence in nam daje celovit pregled nad zahtevanimi kompetencami, potrebnimi za uspešno opravljanje posameznih delovnih nalog in doseganje zastavljenih ciljev organizacije.

Pri določanju kompetenc izhajamo iz temeljnega dokumenta – Seznam kompetenc, katerega oblikovanje je opisano v poglavju 4.1.3. Oblikovanje seznama kompetenc je urejen pregled kompetenc za delo, ki se pojavljajo v kateremkoli delu delovnega procesa. Opremljen je s šiframi posameznih kompetenc in z za podjetje veljavnimi definicijami. Pri določanju tako skupnih kot delovno specifičnih kompetenc sodeluje skupina vodij področij oziroma služb, ki poznajo vsebino dela in značilnosti delovnega procesa.

Na podlagi pripravljenega seznama kompetenc, vizije in poslanstva, se določi 5 skupnih kompetenc, ki veljajo za vsa delovna mesta v podjetju in odražajo vrednote in kulturo podjetja.

Za vsako posamezno delovno mesto se določi še 5 delovno specifičnih kompetenc, na osnovi seznama kompetenc in vsebine dela na posameznem delovnem mestu. Pri izbiri delovno specifičnih kompetenc je treba natančno premisliti, katere so tista ključna vedenja, ki odločilno vplivajo na uspešno izvajanje dela. Pri prehodu iz seznama kompetenc na kompetence za posamezno delovno mesto, si lahko pomagamo z vmesnim korakom in določimo najprej kompetence za skupino delovnih mest s podobno vsebino glede na organizacijsko strukturo podjetja (za posamezno področje oz. službo), kjer se za uspešno izvajanje nalog od izvajalcev pričakujejo približno enake lastnosti. Zaradi večje izbire lahko skupini določimo tudi več kot pet kompetenc in jih kasneje pri določanju kompetenc posameznega delovnega mesta omejimo na pet. Pri določanju kompetenc za delovno mesto lahko dodajamo tudi kompetence, ki niso

izrazito značilne za skupino, če se smatra, da so izredno pomembne za uspešnost na delovnem mestu. Pri tem je seveda treba natančno preučiti vsebino dela, pri čemer si pomagamo z opisi delovnih mest.

Po določitvi kompetenc za posamezna delovna mesta, oblikujemo kompetenčni profil, v katerem vsaki kompetenci posameznega delovnega mesta določimo stopnjo zahtevane razvitosti, s čimer postavimo standard želenega vedenja, ki ga v organizaciji želimo doseči.

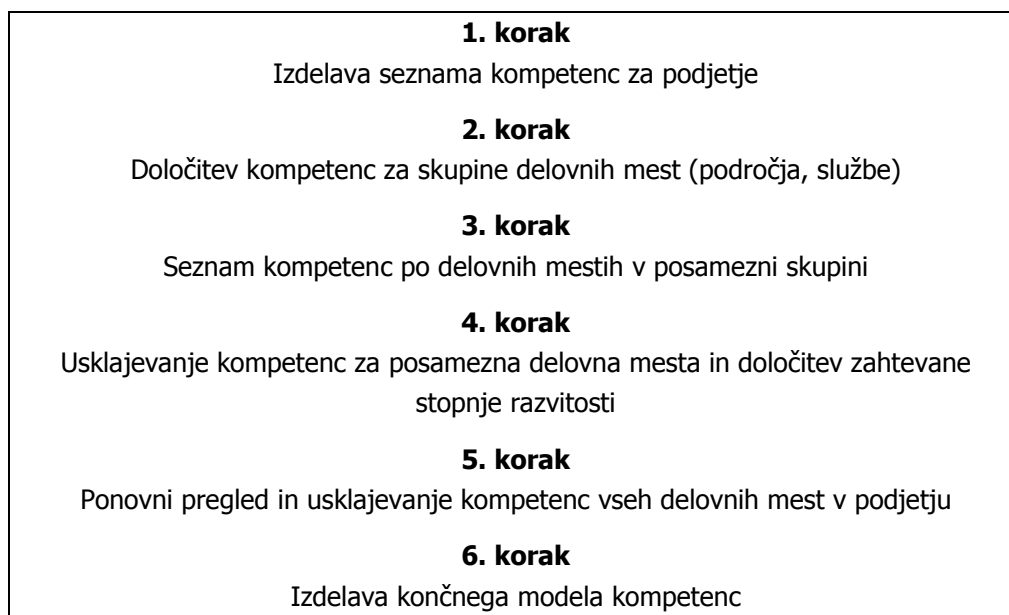
Stopnje razvitosti kompetenc so lahko: 1 – nerazvita, 2 – slabo razvita, 3 – dobro razvita, 4 – zelo razvita in 5 – odlično razvita.

Ker želimo vzpostaviti model, ki bo spodbuden, motivirajoč in bo vodil k izboljšanju uspešnega izvajanja delovnih nalog in doseganja ciljev TZZ, je zahtevana stopnja razvitosti kompetenc lahko različna za različne nivoje delovnih mest, odvisno od zahtevnosti delovnega mesta.

Končni model kompetenc TZZ tako vsebuje:

- uvod in izhodišča,
- namen uporabe modela kompetenc,
- definicije kompetentnosti,
- opredelitev vizije, poslanstva in vrednot,
- šifriran seznam vseh kompetenc, ki se pojavljajo na kateremkoli delovnem mestu v podjetju z njihovimi definicijami,
- preglednico delovnih mest s pripadajočimi kompetencami in zahtevano stopnjo razvitosti kompetence (kompetenčni profil).

Slika 4.1 Koraki pri določanju kompetenc



4.1.3 *Oblikovanje seznama kompetenc*

Določanje kompetenc za delo lahko izvedemo na dva načina (Majcen 2009):

- s preučevanjem organizacijskega vedenja zaposlenih,
- s pomočjo obširnega splošnega seznama kompetenc.

Avtorica meni, da je preučevanje organizacijskega vedenja zaposlenih strokovno zelo zahtevno in dolgotrajno delo. Izdelati je treba vprašalnik, s katerim se raziskuje organizacijsko vedenje, nato pa z analizo v skupine razvrstiti želene vzorce organizacijskega vedenja oziroma lastnosti, ki jih mora imeti posameznik za uspešno opravljanje dela. Pri izpolnjevanju vprašalnikov mora sodelovati vsaj 100 ljudi, da so rezultati statistično veljavni. Zaradi metode dela in verodostojnih rezultatov je način uporaben le za večja podjetja.

Za TZZ je tako primernejši drugi način. Za določitev kompetenc za delovna mesta bomo uporabili širši splošen nabor kompetenc z definicijami (priloga 1). Nabor je pripravljen na osnovi predhodnega sistematičnega zbiranja podatkov iz strokovne literature, uporabljene pri pripravi te projektne naloge. Vsaka kompetenca v seznamu je opredeljena z definicijami. Tako pripravljen splošni nabor kompetenc bo skupina sodelujočih pri izdelavi modela kompetenc natančno pregledala in iz njega izbrala največ 30 tistih kompetenc, ki so značilne za delovno okolje TZZ ter pripravila seznam kompetenc za podjetje, v katerem bo vsaka kompetenca opisana z največ petimi definicijami. Majcen (2009) poudarja, da je pri poimenovanju posameznih kompetenc pomembno kako se naziv v podjetju »sliši«, kateri naziv je primernejši za zaposlene.

Zaradi olajšanega iskanja bomo kompetence razvrstili po abecednem vrstnem redu in šifrirali po končnem zaporedju. Seznam kompetenc bomo po potrebi dopolnjevali, spreminjali in popravljali v procesu nastajanja modela kompetenc.

Majcen (2009) pravi, da morajo biti definicije kompetenc pripravljene na način, da se prilagajajo pojmovanju zaposlenih in organizacijskih kulturi, da so razumljive in odražajo dejanske potrebe delovnega procesa.

Oblikovanje definicij kompetenc v TZZ bomo tako pripravili na način kot ga priporoča Majcen (2009), da bodo:

- *Utemeljene*: pazimo na izvoren (etimološki) pomen pojma. Definicije iščemo v jezikovnih in strokovnih slovarjih ter strokovni literaturi. Pomembne značilnosti posamezne lastnosti dobro opišemo.
- *Nevtralne*: ne smemo se opredeljevati glede tega, kaj je boljše, dobro, hitro, preveč, premalo ... Zanima nas preprosto samo to, kaj posamezna lastnost pomeni, ne pa, koliko se kaže pri izvajanju nalog oziroma koliko vpliva na rezultate.
- *Enoznačne*: definicija mora opisati posamezno kompetenco tako, da bo pomenila le eno, in ne več stvari hkrati. Pri opisu moramo biti natančni. Naj navedemo kot primer »organizacijske sposobnosti«. Pri opisu kompetence moramo biti natančni in povedati, ali gre za sposobnost organiziranja lastnega dela ali za sposobnost organiziranja delovnega procesa za večjo skupino ljudi. Definirali jo bomo kot sposobnost hitrega in uspešnega reševanja organizacijskih problemov in v opisu (definiciji) poudarili, da »oseba obširnejše naloge dobro premisli, načrtuje izvedbo, ustrezno pripravi vse potrebno, razporedi delo, prenese informacije na ostale izvajalce in poskrbi za nemoten delovni proces ...«. Od opisane kompetence bomo ločili »sposobnost organizirane in načrtne izrabe delovnega časa glede na vsebino lastnih nalog in postavljene roke, sposobnost prilagoditve nepredvidenim situacijam in sposobnost sistematičnega in premišljenega opravljanja dela z uporabo najprimernejših orodij in metod ...« ter ta opis opredelili kot drugo kompetenco, ki jo bomo imenovali »sposobnost organiziranja lastnega dela«.
- *Razumljive*. kompetence morajo biti opisane tako, da jih bodo uporabniki razumeli. Med uporabnike pa poleg strokovnih služb (kadrovske področje) štejemo tudi vse vodje v podjetju. Njihova naloga je, da preverijo, katere kompetence so ključne za obravnavano delovno mesto, kako se te kompetence kažejo pri konkretnemu izvajalcu naloge, kaj naj bi delavec v prihodnje spremenil in izboljšal, da bi lažje dosegal (še boljše) rezultate, in katere so njegove močne lastnosti. O teh vprašanjih se bo vodja pogovoril z vsakim sodelavcem posebej in se z njim dogovoril o načrtu osebnega razvoja. Torej

morajo biti zahtevane kompetence za delo napisane tako, da jih bodo dobro in pravilno razumeli tako vodje kot tudi vsi zaposleni. Zato pri definiranju posameznih kompetenc ne smemo biti preveč »strokovni in učeni«, prav tako pa s to razumljivostjo ne smemo pretiravati v smislu površnosti in poenostavljanja, s čimer bi izgubili pravo vsebino lastnosti, ki jo bomo opisovali.

4.1.4 Prepoznavanje kompetenc zaposlenih

Na podlagi opredeljenih kompetenc za delo, bomo nato ugotavljali kompetence zaposlenih, torej pri zaposlenih iskali tista vedenja, ki smo jih opredelili s kompetenčnim modelom. Analizo kompetentnosti zaposlenih bomo naredili s primerjavo med dejanskimi kompetencami zaposlenih in želenimi kompetencami, določenimi v modelu kompetenc. Ugotovljena razlika bo osnova za ugotavljanje potreb po razvoju zaposlenih oziroma za izvedbo usposabljanja zaposlenih, da bodo dovolj zmogljivi za doseganje ciljev in s tem poslovne uspešnosti podjetja.

Uporaba modela kompetenc za osebni razvoj zaposlenih preko ugotavljanja dejanske kompetentnosti je dvoplastna in bo potekala od obravnave pri posamezniku (kjer bodo ključno vlogo odigrali vodje, preko pogovora z vsakim posameznim sodelavcem, ki ga vodijo) do analize skupnih potreb in načrtov razvoja kadrov na ravni celotnega podjetja, za kar je odgovorno kadrovsko področje. Področje izgradnje modela kompetenc, analize dejanskega stanja in želenih sprememb, da bi dobili dovolj kompetente zaposlene za učinkovito izvajanje poslovnega procesa, ter skrb za delovanje spremljajočih sistemov upravljanja in razvoja zaposlenih na ravni podjetja je domena kadrovskega področja. Ključno vlogo pri delu z zaposlenimi pa imajo vodje. Model kompetenc je orodje za vodje, s katerim lahko vplivajo na uspešnost in kakovost dela sodelavcev ter na njihov trajnostni, strokovni, delovni in osebni razvoj. Vodja je odgovoren, da vsak zaposleni spozna ključne kompetence potrebne za uspešno opravljanje dela na njegovem delovnem mestu, prepozna svoje lastne kompetence in razliko med tem, kakšne so njegove lastnosti in katere so potrebne za izvajanje del, ki jih opravlja. Naloga vodij je, da pomagajo zaposlenim prepoznati to razliko, načrtovati izboljševanje lastnih kompetenc in da jih vzpodbujajo in podpirajo pri njihovem osebnem razvoju in izboljševanju delovne uspešnosti. Da bo vodja to znal mora biti za to ustrezno pripravljen in usposobljen.

Zaposlenim bo služil model kompetenc za to, da bodo prepoznali lastnosti, ki so ključne za uspešno delo na njihovem delovnem mestu oziroma delovnem področju. To prepoznavanje jim bo omogočeno v razgovorih z vodjem. Ob podpori vodij bodo načrtovali spremembe svojih kompetenc. Nenehno prizadevanje za izboljšanje ključnih kompetenc se bo izražalo skozi njihov osebni razvoj, s čimer si bodo odpirali možnosti za napredovanje in gradnjo kariere.

Ker je pojmovanje kompetenc lahko zelo različno, je toliko bolj pomemben koncept definicij, ki smo ga navedli v poglavju 4.1.3, to je, da morajo definicije biti utemeljene, nevtralne, enoznačne in razumljive.

Ali zaposleni ima razvita določena znanja, veščine, sposobnosti, lastnosti in vedenja bomo ugotavljali z metodo 360 ° in psihološkimi testi.

Z uporabo metode 360 ° dobimo dokaj objektivne rezultate iz večstranskega opazovanja. Za zbiranje podatkov bomo uporabili vprašalnike, s katerimi bodo ocenjevanje opravili različni ocenjevalci: sodelavci, podrejeni, posameznik sam in nadrejeni. Vsota njihovih ocen predstavlja izraženost posamezne kompetence pri zaposlenemu. Z metodo 360 ° dobimo celotno sliko o šibkih in močnih točkah zaposlenega. Zaposleni s tem dobijo dragocene informacije o lastnostih, ki se jih mogoče niti sami ne zavedajo. Ocenjevalci morajo zelo dobro razumeti, kaj pomeni določena kompetenca ter znati povezati ključna vedenja z vedenjem zaposlenih na delovnem mestu. Metoda 360 ° zagotavlja objektivne povratne informacije, s katerimi pridobi posameznik boljši vpogled v svoje poslovne in osebnostne kompetence, predstavlja učinkovito podlago za razvoj omenjenih kompetenc na treningu oziroma delavnicah, deluje kot močno motivacijsko orodje za spodbujanje nadaljnje implementacije teh kompetenc.

V skladu z metodo 360 ° bomo izvedli naslednje korake:

1. izdelava vprašalnikov,
2. izpolnjevanje vprašalnikov,
3. zbiranje izpolnjenih vprašalnikov,
4. analiza izpolnjenih vprašalnikov,
5. izdelava individualnih poročil.

Na podlagi psihološkega testiranja bo izdelan osebni profil zaposlenega. Posameznikova osebnost je relativno trajna in edinstvena celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika, katere določajo njegovo značilno prilagajanje okolju (Zadel 2006). Za preučevanje osebnosti bomo uporabili vprašalnike osebnosti. Ti temeljijo na samoopazovanju in samoocenjevanju. Navadno vsebujejo vprašanja, ki zadevajo posameznikovo doživljanje ali vedenje, in zahtevajo, da nanje posameznik odgovori v skladu s svojo samooceno. S pomočjo rešenih vprašalnikov in interpretacije rezultatov, se izdelata izhodišča za razumevanje svojega vedenja. S poznavanjem osebnosti in vedenja pa bomo lažje izbirali najprimernejše sloge vedenja, obvladovanja stresa in motiviranja. Izbira in načrtovanje najrazličnejših osebnih in profesionalnih aktivnosti ne bo več toliko odvisna od naključja, intuicije ali improvizacije, temveč od naše zavestne volje.

Vprašalniki, ki jih bomo uporabili za preučevanje osebnosti, so:

- EPQ (Eysenck Personality Questionnaire) – Eysenckov osebnostni vprašalnik, s katerim merimo temeljne osebnostne poteze: nepsihotizem–psihotizem, ekstravertnost–introvertnost, stabilnost–nevrotizem;
- PIE (Profil indeks emocij) – vprašalnik, ki temelji na Plutchikovi teoriji in izmeri osebnostne poteze, ki implicirajo osnovne emocije: reprodukcija, inkorporacija, nekontroliranost, samozaščita, depresivnost, opozicionalnost, ekspolarcija, agresivnost, bias;
- EQ – vprašalnik, s katerim izmerimo sposobnost učinkovitega delovanja posameznika v potencialno stresnem ali konfliktnem okolju;
- vprašalnik optimizma – z vprašalnikom optimizma ugotavljamo posameznikov pojasnjevalni slog v treh dimenzijah: trajnost, obsežnost, posebljanje.

4.1.5 Program razvoja kompetenc zaposlenih

Izhodišče dobrega sistema razvoja zaposlenih je v analizi obstoječe kompetentnosti in v določanju ustreznih sprememb v kompetentnosti zaposlenih, torej v ugotavljanju in zmanjševanju razlike med kompetentnostjo zaposlenih in potrebami poslovnega procesa. Razvoj zaposlenih je treba usmeriti tako v trenutne kot v načrtovane strateške potrebe podjetja. S tem zaposlenim zagotavljamo možnosti za načrtovan osebni razvoj doseganje visoke delovne uspešnosti, podjetju pa kadrovskega potencial, ki bo usposobljen za spopadanje z zahtevami tržišča v prihodnosti. Ob tem je velikega pomena okolje v katerem zaposleni delajo: vzpodbudna organizacijska kultura, podpora najvišjega vodstva, kompetentna kadrovska služba in neposredni vodje s svojim vplivom. Z razvojem zaposlenih se namreč ne razvija le znanje in sposobnosti, temveč tudi pripadnost podjetju, zaupanje med zaposlenimi in v vodstvo podjetja, samozavest in zaupanje vase, občutek zaposlenih, da so v podjetju cenjeni in upoštevani ter glavni dejavnik za doseganje skupnih ciljev podjetja.

Potem, ko se ugotovi objektivno razliko med kompetencami za delo in dejanskimi kompetencami delavca, kadrovska služba v sodelovanju z vodjo pripravi načrt usposabljanja delavca in njegovega osebnega razvoja. Z ustvarjanjem razmer za stalen sistematičen razvoj zaposlenih zagotavljamo podjetju kompetentne kadre. Zagotavljanje ustrezne kompetentnosti zaposlenih poteka preko:

- faze ugotavljanja dejanskih kompetenc zaposlenih,
- ugotavljanja razlike med že obstoječimi in za uspešno izvajanje nalog v delovnem procesu potrebnimi kompetencami,
- načrtovanja razvijanja želenih kompetenc oziroma ugotavljanja, kako bi sedanje kompetence lahko najboljše izrabili v poslovanju podjetja.

Program razvoja kompetenc zaposlenih v TZZ zajema tri sestavne dele razvoja:

- osebni razvoj,
- strokovni razvoj,
- delovni razvoj.

Vse tri sestavine se medsebojno prepletajo in razvijajo skozi različne oblike razvoja zaposlenih. Z izobraževanjem si pridobivajo znanja in višjo stopnjo izobrazbe po programih verificiranih institucij izobraževanja. Z izpopolnjevanjem in usposabljanjem pridobivajo znanja na raznih seminarjih, tečajih, delavnicah ter drugih programih dodatnega izpopolnjevanja: pridobivajo specifična funkcionalna znanja s področja dejavnosti organizacije, pridobivajo dodatna strokovna znanja s svojega delovnega področja in spoznavajo novosti na strokovnem področju, pridobivajo veščine, potrebne za obvladovanje sprememb na delovnem mestu, pridobivajo znanja za uporabo sodobnih tehnologij, pridobivajo mehke spretnosti za delo z ljudmi ipd. S praktičnimi izkušnjami, ki jih pridobivajo pri delu, razvijajo svoje sposobnosti, postajajo samostojnejši, spoznavajo zakonitosti delovanja organizacije in svoje vpetosti v sodelovanje za doseganje skupnih rezultatov. S samoučenjem bogatijo svoje znanje in širijo strokovna obzorja ter tako spreminjajo svoje vrednote, razmišljanje in navade. Z utrjevanjem starih in pridobivanjem novih veščin postajajo samozavestnejši, izboljšujejo svojo samopodobo, prevzemajo odgovornejše naloge. Vse to pa vodi k spreminjanju osebnostnih lastnosti.

Potrebno je zagotoviti, da zaposleni začnejo nova znanja, spretnosti in spoznanja uporabljati pri svojem delu. Na ta način se začnejo oblikovati novi vzorci obnašanja, novi načini reševanja problemov, prevzemati začnejo zahtevnejše naloge. Pri tem imajo ključno vlogo njihovi neposredni vodje, ki so dogovorni za usmerjeno uporabo novo pridobljenih kompetenc zaposlenih in njihovo povezavo s cilji organizacije.

4.2 Sistem letnih razgovorov

Letni razgovor je sestavni del vodenja namenjen sistematičnemu usmerjanju zaposlenih k želeni delovni uspešnosti z natančnim definiranjem ciljev in prepoznavanjem ter razvijanjem njihovih potencialov.

4.2.1 Namen letnih razgovorov

Z letnim razgovorom želimo v TZZ doseči naslednje cilje:

- bolje spoznati svoje sodelavce in razumeti njihova vedenja,
- doseči zaupanje med vodjo in sodelavcem in s tem vzpostaviti temelje za dobro timsko delo v organizacijski enoti,
- vzpostaviti neposreden pretok relevantnih informacij,
- posredovati in povezati program dela in ciljev sodelavca, organizacijske enote in organizacije,

- pridobiti povratno informacijo sodelavca o videnju njegovega dela, načrtih, predlogih za izboljšanje,
- doseči večjo samostojnost, odgovornost in iniciativnost sodelavca,
- doseči način, da sodelavec zna načrtovati opravljanje svojih nalog, postavljati prioritete med nalogami in slediti uresničevanju zastavljenih ciljev,
- izboljšati počutje in zadovoljstvo sodelavcev,
- opredeliti izhodišča osebnostnega, strokovnega in delovnega razvoja sodelavca, na podlagi razkoraka med dejanskimi in želenimi kompetencami,
- usmeriti pozornost na uspešna področja in tista, ki so potrebna izboljšav.

4.2.2 Usposobitev vodij

Za uspešno uvedbo letnih razgovorov v prakso podjetja je treba vodje za izvedbo letnih razgovorov posebej usposobiti. S tem se vodje vsebinsko in psihično pripravijo na izvedbo, izognemo pa se tudi njihovim morebitnim zadržkom, dvomom in odporu za izvedbo. Za izvedbo letnega razgovora potrebujemo določeno znanje in komunikacijske spretnosti. Usposabljanje se izvede kot trening v obliki dvodnevni delavnic tik pred začetkom izvajanja letnih razgovorov, da je znanje še sveže, vendar še dovolj zgodaj, da imajo vodje dovolj časa tudi za individualno pripravo. V usposabljanje se vključi vse vodje istočasno.

Na usposabljanju se vodje pouči o:

- namenu in ciljih letnih razgovorov,
- organizacijskemu pristopu,
- pripravah na letni razgovor,
- vsebini razgovora,
- tehnikah komuniciranja,
- strukturi in vsebini obrazca.

Vodjem razložimo kakšen je namen in kateri so cilji letnih razgovorov, ki smo jih obravnavali v prejšnjih poglavjih.

Samo organizacijo izvedbe letnih razgovorov izvaja področje kadrovske in splošne zadeve. Sem vključujemo: izdelava terminskega načrta, obveščanje zaposlenih o namenu in organizaciji izvedbe letnih razgovorov, organiziranje usposabljanja vodij, izdelava obrazcev, zagotavljanje gradiv in potrebnih podatkov. Ves čas izvajanja letnih razgovorov nudi strokovno in operativno pomoč tako vodjem kot ostalim zaposlenim. Po zaključeni izvedbi letnih razgovorov zagotovi vnos in obdelavo zbranih podatkov in povratno informacijo vodjem.

Vodje poučimo o pomembnosti priprave na letni razgovori, da bo le-ta potekal sistematično in da ne bomo po nepotrebnem izgubljali dragocenega časa. Na letni

razgovor se pripravimo tako, da pregledamo razpoložljivo dokumentacijo in zberemo ter proučimo podatke, ki bodo osnova pri obravnavi določenih tem v poteku letnega razgovora, in sicer: splošne akte, plan dela organizacijske enote, opis delovnega mesta sodelavca, projekte, v katere je vključena organizacijska enota, dokumente o doseženih rezultatih organizacijske enote in sodelavca, osnovne kadrovske podatke sodelavca, kot so formalna izobrazba, dodatna znanja, dosedanja napredovanja, vključenost v projekte, posebne naloge in dosežki. Razmislimo o prostoru za srečanje, ki naj bo prijeten in bo omogočal sproščen pogovor, brez motenj. Čas izvedbe prilagodimo urniku in vrsti dela sodelavca. V vabilu na razgovor napovemo namen letnega razgovora, kraj in uro srečanja in predvideno trajanje. Posredujemo pripravljena vprašanja, o katerih bo tekel pogovor, da se sodelavec nanje lahko v miru pripravi. Splošen seznam vprašanj pripravi področje kadrovskih in splošnih zadev, iz katerega vsak vodja pripravi vprašanja prilagojena konkretnemu razgovoru.

Vsebina razgovora je prilagojena namenu in ciljem letnih razgovorov ter pripravljenemu obrazcu, obravnava pa predvsem potek dela v preteklem obdobju, sedanje stanje in načrte in želje za prihodnost.

Posebno pomemben del usposabljanja so tehnike komuniciranja, ki lahko veliko pripomorejo k uspešnosti izvedenega razgovora. Če želimo, da nas bo sodelavec pravilno razumel in sprejel našo vsebino, moramo stvari razložiti na način, prilagojen trenutnemu sogovorniku. V razgovoru moramo uporabljati primeren tip vprašanj, bodisi odprta, zaprta ali usmerjevalna vprašanja. V razgovoru vedno lahko pride do točke, ko se s sogovornikom ne strinjamo. Način, kako izrazimo svoje nestrinjanje, ne da bi sogovornika užalili ali prestrašili, seveda pomembno vpliva na potek in tudi zaključek razgovora. Obstaja več taktik, ki jih skušamo osvojiti v času usposabljanja. Povratne informacije, ki jih dajemo sodelavcu in on nam, bodisi z besedami ali z neverbalno komunikacijo, nam povejo ali se poslušamo in razumemo. Da ne bi prišlo do nesporazumov, je dobro preveriti ali sogovornik razume sporočilo tako, kot smo ga posredovali. Spodbude in pohvale naj bodo resnične in resno mišljene. Komunikacija naj bo zrela in odkrita. Omogoči naj tudi izražanje čustev in pa predvsem pozitivno razmišljanje obeh sogovornikov.

Pri izvedbi letnega razgovora nam je obrazec v veliko pomoč za strukturiran potek razgovora, še pomembnejši pa je kot zaključek, saj predstavlja formalni dokument opravljenega razgovora in vsebuje pomemben zapis ključnih tem in dogovorov s sodelavcem.

4.2.3 Priprava obrazca za letne razgovore

Struktura obrazca za letni razgovor je določena in oblikovana v skladu s namenom in cilji, ki jih želimo doseči z letnimi razgovori. Obrazec je namenjen:

- sodelavcu, kot orodje za izboljšanje njegove učinkovitosti oziroma kot načrt za izvedbo najpomembnejših nalog,
- vodji za boljše obvladovanje in vodenje sodelavca,
- kot osnova za načrtovanje in izvajanje kadrovskih potreb in kapacitet.

Obrazec naj bo enostaven, vsebuje naj rubrike, ki vsebujejo podatke potrebne za analizo in smernice za načrtovanje prihodnjih aktivnosti in zastavljenih ciljev. Preveč formalen obrazec lahko podre sam namen letnih razgovorov. Vodja in sodelavec se preveč trudita izpolnjevati rubrike obrazca, kot pa se posvetiti vsebini in medsebojnemu odnosu na letnem razgovoru. Noben od sodelujočih se tako ne sprostí, temveč se oba le trudita, da bi vestno formalno zadostila vsem predpisanim zahtevam. Bolj kot o vsebini razgovora razmišljata o obliki zapisa. Na tak način se zanemari pravi smisel letnih razgovorov, ki ni v izpolnjevanju obrazca ampak v kakovosti dialoga med vodjo in sodelavcem.

Obrazec uporabljamo kot vodnik skozi razgovor. V posamezno rubriko se vpisuje končne dogovore in sklepe, ki jih sporazumno oblikujeta vodja in sodelavec na podlagi pogovora o določeni temi. Sklepi se zapisujejo kratko in jedrnato s konkretnimi podatki: roki, naziv aktivnosti, cilji, nazivi projektov, naslovi izobraževanj ipd.. V obrazec ne zapisujemo svojih opazovanj in razmišljanj. Zapisujemo samo bistvene stvari, ki so pomembne za izvajanje nalog v prihodnosti oziroma za kadrovske potrebe. Obrazec se izpolnjuje neposredno na razgovoru oziroma pred zaključkom razgovora. Podpišeta ga oba sodelujoča.

Obrazec za letni razgovor pripravi področje kadrovskih in splošnih zadev. Obrazec je formalen dokument, poročilo o opravljenem razgovoru in ima pomembno težo. Zapisani dogovori vežejo tako vodjo kot sodelavca k njihovi uresničitvi. Je pripomoček, da ne pozabimo dogovorov. Je zapisan načrt prihodnjih aktivnosti in zastavljenih ciljev, ki omogoča sledljivost izpolnjevanja teh ciljev.

Obrazec Poročilo o opravljenem letnem razgovoru vsebuje naslednje rubrike (priloga 2):

- ime in priimek sodelavca, delovno mesto,
- ime in priimek vodje, delovno mesto,
- naziv organizacijske enote,
- datum razgovora,
- rezultati dela v preteklem obdobju,
- glavne naloge in aktivnosti v sedanjem obdobju,
- naloge predvidene za prihodnje obdobje,
- načrt za izboljšanje lastnih rezultatov,
- posebne želje sodelavca, dogovori, omejitve,

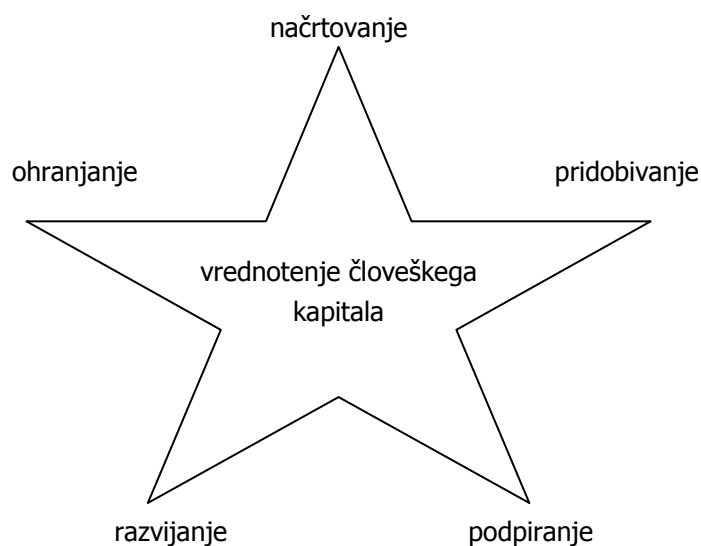
- interesno področje,
- želeno izobraževanje in usposabljanje,
- varstvo pri delu in pogoji dela,
- podpis vodje,
- podpis sodelavca,
- navodila za zapisovanje.

4.3 Vrednotenje razvoja človeškega kapitala

V splošnem lahko človeški kapital definiramo predvsem kot tiste človeške vire podjetja, katerih organiziranost, strukturiranost, sposobnosti, lastnosti, znanja, potencial in druge tovrstne dejavnike sistematično in načrtno analiziramo, načrtujemo, organiziramo, vodimo in nadzorujemo z namenom, da se ti dejavniki v praksi čimbolj uspešno in učinkovito aplicirajo tako, da je posledično s tem ustvarjena dodana oziroma nova vrednost. V tem kontekstu tudi ne gre več za človeške vire, temveč človeški kapital, saj ustvarja vrednost. Človeški kapital izhaja torej iz znanj in izkušenj, izobrazbene strukture, strokovne usposobljenosti in izpopolnjenosti, spoznanj, tihega znanja, psihometričnih vrednotenj, osebnostnih lastnosti in sposobnosti, podjetniškega znanja, inovativnosti in ustvarjalnosti, zadovoljstva, sposobnosti prilagajanja spremembam in podobno (Mihalič 2006).

Funkcije managementa človeškega kapitala Po Fitz-enzu (2000 v Mihalič 2006) prikazujemo v sliki 4.2.

Slika 4.2 Zvezda funkcij managementa človeškega kapitala



Vir: Mihalič 2006, 55.

Vrednotenje je del vseh petih funkcij managementa človeškega kapitala. Vendar nas zanima predvsem tisti najtežji del: kako meriti razvoj človeškega kapitala - zaposlenih. Vsaka organizacija je edinstvena v načinu poslovanja, organiziranosti, filozofiji dela, načinu upravljanja s človeškimi viri. Temu primerno je znotraj danih okvirjev in modelov, ki jih najdemo v literaturi, treba poiskati sistem vrednotenja razvoja človeškega kapitala, ki bo zadostil potrebam organizacije. Kot eno od možnih rešitev, se bomo navezali na Metodo uravnoveženih kazalnikov (angl. Balanced Scorecard – BSC).

Kaplan in Norton (2000) opredelita BSC kot sistem strateškega načrtovanja in ravnanja, ki se uporablja v poslovnem svetu, da se uskladi dejavnost organizacije z njeno vizijo in strategijo, izboljšajo notranje in zunanje komunikacije in spremlja uspešnost organizacije pri izvedbi strateških ciljev. Bistvo sistema je celovit pregled nad učinkovitostjo poslovanja, ki ni odvisna le od finančnih kazalnikov. BSC določa okvir, ki ne zagotavlja le meritev, ampak pomaga opredeliti, kaj je treba narediti in kaj meriti. BSC proučuje organizacijo in razvija meritve, zbira podatke in jih analizira glede na štiri različne vidike (Kaplan in Norton 2000):

- *Finančni vidik.* Opredeljuje tradicionalne kazalce merjenja uspešnosti, kot so donosnost, prihodki iz poslovanja, dobičkonosnost in drugi, ki kažejo, ali strategija, njeno uveljavljanje in izvajanje v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju.
- *Vidik poslovanja s strankami.* Opredeljuje segmente naročnikov in tržne segmente, na katerih organizacija deluje. V to področje sodijo kazalniki, ki merijo zadovoljstvo strank, ohranjanje strank, pridobivanje novih strank, donosnost strank, tržni delež in drugi. Ta vidik nakazuje kako se bodo tržne razmere v prihodnosti odvijale.
- *Vidik notranjih poslovnih procesov.* Obsega kazalce merjenja inovacij in razvoja, proizvodnje, trženja in poprodajnih storitev. Meritve, ki temeljijo na tej perspektivi omogočajo pregled nad potekom poslovanja, ki najbolj vpliva na zadovoljstvo strank in dosego finančnih ciljev organizacije.
- *Vidik rasti in učenja.* Vključuje kulturo organizacije pri usposabljanju zaposlenih in samoizboljšavah. Zaposleni so glavni vir znanja organizacije. Vključujejo mešanico splošnih kazalnikov, ki temeljijo na zaposlenih, kot je zadovoljstvo, ohranjanje zaposlenih, produktivnost zaposlenih, skupaj s podrobnejšimi specifičnimi gibalimi teh splošnih kazalnikov. Poleg zaposlenih vidik vključuje tudi uporabo sistemov in organizacijskih postopkov. Meritve lahko osredotočijo pozornost tja, kjer je pomoč pri izobraževanju najbolj potrebna.

S pomočjo BSC metode bomo z vidika učenja in rasti izpeljali kazalnike za vrednotenje razvoja človeškega kapitala. V uravnoteženem sistemu kazalnikov se poudarja pomen vlaganj v infrastrukturo ljudi, sistemov in postopkov za prihodnost. Vidik rasti in učenja ima tri glavne kategorije (Kaplan in Norton 2000):

- sposobnosti zaposlenih,
- zmogljivosti informacijskih sistemov,
- motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

Ena najbolj velikih sprememb v managementu organizacij v zadnjih letih je sprememba vloge zaposlenih in njihov prispevek k uspešnosti organizacije. Danes je namreč večina rutinskega dela avtomatizirana z naprednimi informacijskimi sistemi in komunikacijami. Ponavljanje istega dela na enaki ravni učinkovitosti in produktivnosti ni več dovolj. Če želimo prerasti uspešnost poslovanja, ne moremo vztrajati pri standardnih postopkih temveč izboljšati procese in poslovanje. Ideje za izboljšanje morajo priti od zaposlenih, ki so tem procesom najbližji. Z razvojem zaposlenih lahko dosežemo spremembo v njihovem načinu razmišljanja za doseganje ciljev organizacije, da ne bodo več le ozko sledili predpisanim postopkom in standardom ampak začeli kreativno razmišljati in proaktivno delovati. Tak premik v načinu dela prinaša spremembe vlog in odgovornosti zaposlenih, zato jih moramo ustrezno usposobiti, da pridobijo potrebna znanja in zadostne informacije.

Tri ključni kazalniki uspešnosti zaposlenih so (Kaplan in Norton 2000):

- zadovoljstvo zaposlenih,
- ohranjanje zaposlenih v organizaciji,
- produktivnost zaposleni.

Avtorja še navajata, da cilj zadovoljstva zaposlenih upošteva dejstvo, da sta morala zaposlenih in splošno zadovoljstvo z delom osnovni pogoj za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. Še posebej je to pomembno v storitvenih podjetjih, kjer imajo neposreden stik s strankami ravno zaposleni. Z ohranjanjem zaposlenih v organizaciji se obrestuje dolgoročno vlaganje vanje, saj zaposleni, ki ostajajo v organizaciji ohranjajo vrednote organizacije, poznavanje procesov in posluh za potrebe strank. Produktivnost zaposlenih je kazalnik za merjenje učinka povečevanja usposobljenosti ter njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Cilj je povezati rezultat, ki so ga dosegli zaposleni, s številom zaposlenih.

Poleg splošnih kazalnikov uspešnosti zaposlenih, je treba opredeliti tudi specifična gibalna učenja in rasti, ki so značilna za posebne situacije in izhajajo iz glavnih kategorij: sposobnosti zaposlenih, zmogljivosti informacijskih sistemov ter motivacije, avtonomnosti in usklajevanja. Kadar z dodatnim usposabljanjem in izobraževanjem le

ohranjamo sposobnosti zaposlenih, to nima posebnega pomena za uvrstitev v uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti organizacije. Kadar pa z usposabljanjem in izobraževanjem razvijamo zaposlene v smeri kreativnega razmišljanja, prevzemanja zahtevnejših nalog, samostojnejšega delovanja in s tem doseganja ciljev organizacije, je treba oblikovati kazalnik, s katerim bomo izmerili učinke tovrstnega izobraževanja in usposabljanja. Če želimo, da zaposleni uspešno delujejo, potrebujejo dobre in pravočasne informacije o notranjih procesih, finančnih odločitvah in celotnem odnosu stranke z organizacijo. Z dobivanjem povratnih informacij, lahko od zaposlenih pričakujemo podporo pri izboljševanju procesov te sistematični odpravi napak in previsokih stroškov. Vendar tudi usposobljeni zaposleni, ki jim organizacija zagotavlja izvrsten dostop do informacij, ne bodo prispevali k uspehu organizacije, če ne bodo motivirani za delovanje v najboljšem interesu organizacije in če ne bodo svobodni pri sprejemanju odločitev in delovanju. Zato se je treba osredotočiti na delovno ozračje, ki mora biti primerno za motiviranje in spodbujanje zaposlenih. Eno takih specifičnih gibal je tudi individualno in organizacijsko usklajevanje. Gibalo uspešnosti usklajevanja posameznika in organizacije se osredotoča na usklajenost ciljev oddelkov in posameznikov s cilji podjetja.

Kazalniki za vrednotenje razvoja človeškega kapitala so pomemben pokazatelj povezovanja strateških ciljev podjetja z dejavnostmi razvoja zaposlenih. Organizacija vlaga v razvoj zaposlenih, da bi dosegala organizacijske cilje, ne le zato, da se bodo zaposleni dobro počutili. Ne gre več le za to, da spremljamo kolikšen del časa in sredstev namenjamo programom usposabljanja in izobraževanja temveč, da skušamo izmeriti tudi tisto težko merljivo kategorijo izplena in učinkov razvoja zaposlenih. Glede na to lahko oblikujemo naslednje kazalnike za vrednotenje razvoja človeškega kapitala:

- *Dodana vrednost; čisti prihodki od prodaje – stroški (brez amortizacije)/število zaposlenih.* Dodana vrednost človeškega kapitala je v učinkoviti izrabi drugih oblik kapitala, razumevanju informacij, uporabi znanja in ustrezni implementaciji. Na tak način imajo zaposleni možnost ustvarjanja večjih prihodkov in istočasno vplivu na zniževanje stroškov ter s tem ustvarjanja višje dodane vrednosti.
- *Stopnja razvitosti kompetenc.* Seštevek vseh dejanskih kompetenc zaposlenih/seštevek vseh zelenih kompetenc zaposlenih*100. Stopnja razvitosti kompetenc nam pokaže uspešnost metod razvoja zaposlenih in njihovo učinkovito izrabo.
- *Število udeležencev, število ur in stroški izobraževanja.* Kazalnik sam nam sicer ne pokaže učinka rasti in razvoja zaposlenih, vendar je pokazatelj v

kakšnem delu namenjamo sredstva za ta namen, kolikšen čas se porabi in za koliko zaposlenih. Lahko je uporaben kazalnik v kombinaciji z ostalimi.

- *Odstotek doseženih ciljev dogovorjenih na letnih razgovorih.* Cilji na letnih razgovorih so usklajeni s cilji podjetja. Odstotek doseženih ciljev na letnih razgovorih nam pokaže ali gremo v pravi smeri, ali so doseženi cilji na nižjih nivojih.

4.4 Družbena odgovornost

Družbena odgovornost pomeni nenehno zavezanost podjetja k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh (World Business Council for Sustainable Development 1999). To je le ena od opredelitev, ki pojasni koncept družbene odgovornosti. Zelena knjiga za promocijo evropskega okvira socialne družbene odgovornosti, ki jo je Evropske komisije sprejela leta 2001 v Lisboni, pravi (Commission of the European Communities 2001):

»Biti socialno družbeno odgovoren pomeni, da podjetje ne izpolnjuje le zakonsko določenih obveznosti, temveč gre preko njih in investira več v človeški kapital, okoljsko zaščito in odnose z ostalimi deležniki.«

Gre za iskanje ravnotežja med izpolnjevanjem zakonskih obveznosti na eni strani in prevzemanjem odgovornosti tudi za tisto, kar je zunaj pristojnosti in območja podjetja, na drugi strani. Najti je treba pravo mero med kopičenjem ekonomskega dobička in plemenitenjem odnosa do zaposlenih, okolja, skupnosti, kupcev in drugih deležniških skupin. Temeljna načela pri uresničevanju družbene odgovornosti podjetij so (Drevenšek 2005):

- pošteno in enakopravno obravnavanje zaposlenih,
- etično in pošteno poslovanje,
- spoštovanje temeljnih človekovih pravic,
- odgovorno ravnanje z okoljem,
- skrbnost v odnosu do ožje lokalne skupnosti in širšega družbenega okolja v katerem podjetje deluje.

Ločimo zunanjo in notranjo dimenzijo socialne družbene odgovornosti (Commission of the European Communities 2001). Zunanja dimenzija vključuje ustrezne delovne pogoje, spoštovanje človekovih pravic in ravnanje z okoljem, odnose s poslovnimi partnerji, dobavitelji in odjemalci. Znotraj organizacije socialna družbena odgovornost vključuje investicije v človeški kapital, zdravje in varnost pri delu, spremembe v vodenju in pa okolju prijazno proizvodnjo v pogledu na izrabo naravnih virov. V praksi se družbena odgovornost podjetij kaže predvsem navzven v

sponsoriranju različnih športnih in kulturnih dejavnosti in ekološkemu ravnanju, manj pa navznoter, v odnosu do zaposlenih.

V sodobnem času pomanjkanja splošnih družbenih vrednot je potreben nov pristop k delovanju podjetij. Le maksimiranje dobička ne more biti edini cilj podjetja. Podjetje s svojimi aktivnostmi pod pojmom družbene odgovornosti lahko pokaže okolici, da se zavzema več kot le za lastno rast in dobiček. In kako se to lahko pokaže v odnosu TZZ do zaposlenih in njihovega razvoja?

Pozitivna podoba podjetja in dobro počutje zaposlenih je na dolgi rok pomemben dejavnik uspešnega podjetja. Kot smo že povedali ni le kapital tisti, ki žene in ustvarja vrednost, vrednost ustvarjajo zaposleni s svojim delovanjem in uporabo ostalih virov, zato ni vseeno kako se v podjetju z njimi ravna. Če izhajamo iz temeljnih načel družbene odgovornosti je nujno zagotavljanje enakovredne obravnave vseh zaposlenih, zato je predstavljen sistem kompetenc in letnih razgovorov v tej projektni nalogi pripravljen za uporabo na vseh nivojih zaposlenih, od referentov, do strokovnih delavcev in managerjev. Strokovni in delovni razvoj pomenita tudi osebno rast zaposlenega in s tem vpliv na delovanje posameznika tako znotraj kot zunaj službe in s tem na ožje in širše družbeno življenje in okolje. Zadovoljstvo z rastjo vpliva tudi na počutje in zdravje posameznika in na njegovo produktivnost. Manj je stresa, ker se človek zna in zmore spopasti z novimi izzivi, raznovrstnimi težavami, lahko prevzema večje odgovornosti, kar vpliva tudi na širši družbeni vidik: manj bolezni in obiskov pri zdravniku, manjše bolniške odsotnosti, večja družbena angažiranost, razvoj gospodarstva. Vlaganje v razvoj pomeni tudi zaposlenim prijaznejše podjetje. Kandidati se bodo za TZZ raje odločali, zato bo delodajalec na trgu imel boljšo izbiro pri zaposlovanju.

5 SKLEP

Poslovanje zdravstvene zavarovalnice je neločljivo povezano z njenimi zaposlenimi in načinom njihovega delovanja. Njihove kompetence so tiste, ki odločilno vplivajo na kakovost opravljene storitve. Cilje, ki si jih je zadalo vodstvo, se lahko uresniči le z maksimalno angažiranostjo ljudi, ki s svojim znanjem in sposobnostmi upravljajo in izrabljajo vse ostale vire v podjetju. S kompetenčnim modelom opredelimo tista znanja, veščine in sposobnosti, ki so potrebna za uspešno opravljanje določenega dela. Poleg tega s kompetenčnim modelom opredelimo vedenja, ki podpirajo strateške usmeritve organizacije in njene vrednote. Razkorak med želenimi in dejansko ugotovljenimi kompetencami pri zaposlenih, je osnova za osebni, strokovni in delovni razvoj zaposlenega. Vse tri sestavine razvoja se medsebojno prepletajo in vplivajo ena na drugo, vse pa vodi k bogatenju znanja, izboljševanju veščin in sposobnosti in novemu učinkovitejšemu vedenju. Veliko vlogo pri tem razvoju odigrajo vodje, ki s pomočjo sistema letnih razgovorov strukturirano usklajujejo cilje podjetja z osebnimi cilji zaposlenih in v povezavi s kompetenčnim modelom pomagajo zaposlenim pri razvijanju njihovega osebnega potenciala. Pri tem je bistvenega pomena tudi vpliv, ki ga imajo letni razgovori na počutje zaposlenih. Vlaganje v zaposlene pa seveda ni povezano samo s počutjem zaposlenih in ni samo sebi namen. Podjetje mora učinke ustrezno ovrednotiti in ugotoviti izplen tovrstnega razvoja. Uporabni in primerljivi kazalniki za vrednotenje človeškega kapitala, izpeljani s pomočjo BSC metode, nam pokažejo v kolikšni meri je uspešno povezovanje strateških ciljev podjetja z dejavnostjo razvoja zaposlenih. Kolikšna je dodana vrednost na zaposlenega, kako se povečuje stopnja razvitosti kompetenc, kolikšen čas in sredstva namenjamo razvoju zaposlenih ter kakšen je odstotek doseženih ciljev dogovorjenih na letnih razgovorih. Poleg tega pa je pomemben še druga vidik in učinek vlaganja v razvoj zaposlenih. Podjetje z vlaganjem v razvoj zaposlenih skrbi za več kot le lastno rast in dobiček. Z razvojem in osebno rastjo omogoča zaposlenim nova znanja in sposobnosti za spopadanje z vsakdanjimi izzivi tako v službi kot v ožjem in širšem družbenem okolju.

LITERATURA

- Argyle, Michael. 1967. *The psychology of interpersonal behaviour*. London: Penguin books.
- Boyatzis, Richard E. 1982. *The competent manager*. New York: Wiley.
- Commission of the European Communities. 2001. Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. *COM(2001) 366 final*.
[Http://ew.eea.europa.eu/Industry/Reporting/cec__corporate_responsibility/com2001_0366en01.pdf/](http://ew.eea.europa.eu/Industry/Reporting/cec__corporate_responsibility/com2001_0366en01.pdf/) (18. 8. 2010).
- DeSeCo. 2001. Definition and selection of competencies: theoretical and conceptual foundations. *DeSeCo background paper*.
[Http://www.oecd.org/dataoecd/48/22/41529556.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/48/22/41529556.pdf) (18. 8. 2010).
- Drevenšek, Mojca. 2005. *Družbena odgovornost: kaj, zakaj, kako*.
[Http://www.safestart.be/fop/slovenia/sl/topics/dop/ZBORNIK_REFERATOV-do_me_eu_in_regijo.pdf](http://www.safestart.be/fop/slovenia/sl/topics/dop/ZBORNIK_REFERATOV-do_me_eu_in_regijo.pdf) (18. 8. 2010).
- Eubanks, James, Julie Marshall in Michael O'Driscoll. 1990. A competency model for od practitioners. *Training and development journal* 44 (11): 85–90.
- Eurydice. 2002. Assesment and certification of key competencies. *Key competencies*.
[Http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/compulsary-edu-oth-enl-t05.pdf](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/compulsary-edu-oth-enl-t05.pdf) (18. 8. 2010)
- Fitz-enz, Jac. 2000. *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. New York: AMACOM.
- Gruban, Brane. 2007. *Interno organizacijsko komuniciranje*.
[Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/) (18. 8. 2010).
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoveženi sistem kazalnikov – The Balanced Scorecard*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 31–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Lucia, Anntoinette D. in Richard Lepsinger. 1999. *The art and science of competency models*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana:GV Založba.
- Majcen, Milena. 2004. *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*. Ljubljana: GV Založba.
- Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana:GV Založba.
- McClelland, David C. 1993. *The meanings of competency*. New York: Wiley.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Literatura

New, George. 1996. A three-tier model of organizational competence. *Journal of Managerial Psychology* 11 (8): 44–51.

Perrenoud, Philippe. 1997. *Construire des compétences des l'Ecole*. Paris: ESF.

Spencer, Lyle M. in Signe M. Spencer. 1993. *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.

World Business Council for Sustainable Development. 1999. *Corporate social responsibility*.

[Http://www.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf](http://www.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf)
(18. 8. 2010).

Zadel, Aleksander. 2006. Impact of personality and emotional intelligence on successful training in competences. *Managing global transisions* 4 (4): 363-376.

Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju – ZZZVZZ–H. *Uradni list RS*, št. 76/2005.

PRILOGE

Priloga 1 Nabor kompetenc z definicijami

Priloga 2 Poročilo o opravljenem letnem razgovoru

Nabor kompetenc z definicijami

KOMPETENCA	DEFINICIJA
Adaptacija	Sposobnost uspešnega prilagajanja okolju
Ambicioznost	Nenehno prizadevanje za uspeh in lastni razvoj. Človek ima pred očmi svojo kariero, želi si visokih dosežkov, položajev.
Analitičnost	Sposobnost razčlenjevanja; videnje posameznih lastnosti in vzrokov. Sposobnost osebe, da situacijo sistematično in logično premisli. Pri odločanju in svetovanju analizira vse pomembne podatke.
Asimilacija	Zbliževanje in izenačevanje z novim okoljem s prilagajanjem in prevzemanjem njegovih lastnosti in značilnosti. Prilagoditev novem okolju.
Avtonomnost odločanja	Stopnja samostojnosti v določanju (z upoštevanjem omejitev in v okviru danih pooblastil), potrebna iniciativnost (podjetnost pri prvih korakih, hitrost in odločnost pri začenjanju prvih aktivnosti, da bi se dosegel cilj). Neodvisnost pri odločanju.
Avtoritativnost	Lastnost osebe, da uveljavlja svoj ugled ali vpliv, ki izhaja iz njenega statusa, vodilnega ali posebnega položaja, znanja, osebnega ugleda ... Sposobnost uveljavljanja moči.
Ciljna naravnost	Lastnost, da se pri vsakem delu zamisli rezultati in si določi cilje. Delo planira v skladu s cilji, ki jih redno postavlja in plane dosledno izpolnjuje.
Čustvena inteligentnost	Oseba je dovzetna za čustva drugih, zaveda se jih in jih razume, je tankočutna. Obzirna je tudi pri delu s težavnimi ljudmi in ljudmi, nad katerimi nima neposredne avtoritete. Zna jih prepričati do te mere, da doseže njihovo sodelovanje.
Čustvena stabilnost	Sposobnost mirnega, sproščenegega, kontroliranega reagiranja na različne stresne situacije; čustvena uravnovešenost; umirjenost. Človek je produktiven tudi v časovni stiski, nejasnosti svojega položaja, ob neuspehih, razočaranjih in zavrnitvah. V stresnih situacijah ravna razumno in učinkovito rešuje nastale probleme.
Čustvena zrelost	Lastnost, ki se kaže v ustreznosti, razvitosti, nadzoru in kompleksnosti čustvovanja. Obvladovanje čustev in sposobnost njihovega izražanja.
Diplomatske spretnosti	Spretno, okoliščinam primerno ravnanje; premišljeno, oprezno vedenje in govorjenje.
Dominantnost	Sposobnost človeka, da zna pokazati in uveljaviti prevlado, premoč; zna doseči, da ga drugi občudujejo; zna biti prevladujoč.
Domiselnost	Sposobnost produciranja izvirnih, duhovitih misli in izvirne izpeljave, rešitve česa. Oseba s to značilnostjo hitro najde rešitev za nove probleme in jih zmore tudi uresničiti.
Doslednost	Pogostost ponavljanja enakega vedenja ali dogodka v podobnih okoliščinah. Oseba se drži dogovorjenih normativ in dogovorov in ne dela izjem.
Družabnost	Lastnost človeka, ki je rad med ljudmi in se zna zabavati. Obvlada družabna pravila. V stikih s posamezniki ali v skupini zna ustvariti prijetno vzdušje. V družbi je prijeten, prijazen, topel.
Družbena odgovornost	Prevzemanje dogovorjenih obveznosti v zvezi z upoštevanjem nepisanih pravil, ki jih uravnavajo moralne vezi do podjetja in med posamezniki samimi. Oseba ima tudi pošten odnos do premoženja podjetja.
Ekstrovertiranost	Osebna lastnost, za katero je značilna družbenost, odprtost navzven, usmerjenost v zunanji svet. Hitro in prijetno navezovanje stikov z drugimi. Oseba je sposobna navezovati stike na lastno iniciativo.
Empatija	Sočustvovanje z nekom. Razumevanje in podoživljanje čustev in razpoloženja nekoga drugega. Sposobnost vživljanja v razpoloženje in duševno dogajanje drugega.
Estetski čut	Občutek za lepoto, za skladnost barv, oblik, razmerij ...
Etičnost	Ravnanje v skladu s splošnimi etičnimi in moralnimi normami ter vrednotami podjetja in širšega družbenega okolja.
Fizična kondicija	Telesna vzdržljivost, zmogljivost; stanje pripravljenosti organizma na

Priloga 1

	napore, zlasti telesne.
Fizična moč	Sposobnost dvigovanja, premikanja in prenašanja težjih bremen. Telesna moč.
Fleksibilnost	Spremenljivost, upogljivost; gibčnost, okretnost; voljnost, pripravljenost na prilagajanje.
Funkcionalna pismenost	Sposobnost razumevanja vseh (zlasti pisnih) navodil za delo in sposobnost, da ta navodila uporabi tako, da je naloga opravljena optimalno. Natančnost pri prebiranju oziroma sprejemanju navodil, sposobnost razumevanja sporočil in sposobnost predstavljanja rezultata.
Funkcionalno strokovno znanje	Dokazuje zadovoljivo raven tehničnega in strokovnega znanja ter spretnosti na področjih, ki se nanašajo na njegovo delo. Spremlja razvojne usmeritve in razvoj na področju stroke. Ve, kje se lahko dobijo izčrpne informacije o specifičnih tehničnih področjih.
Globinsko gledanje	Sposobnost zaznavanja detajlov v tridimenzionalni sliki in občutenje njihove medsebojne povezave.
Hitra fizična reakcija	Takojšna odzivnost. Hitro reagiranje z gibi. Gibčnost pri odzivih na zunanje dražljaje. Kratek reakcijski čas.
Hitrost zaznavanja	Hitra odzivnost v opazovanju spremenjenih razmer. Hitro zaznavanje sprememb v vidnem dogajanju.
Informacijsko-komunikacijska pismenost	Sposobnost osebe, da prepozna, kdaj in kakšne informacije rabi, jih zna poiskati, ovrednotiti, uporabiti, obdelati in rezultate posredovati naprej, in sicer s pomočjo sodobne tehnologije ter sodobnih računalniških in komunikacijskih virov.
Iniciativnost	Prizadevanje, težnja po delovanju na lastno pobudo. Oseba kaže pripravljenost, da se, ne da bi ji kdo naročil, ukvarja z idejo, ki lahko oplemeniti poslovanje, in jo uresniči. Ukrepa, da zagotovi doseganje ali preseganje ciljev, ne da bi jo za to posebej prosili. daje pobude za nove naloge, za reševanje problemov, vidi priložnost in jih izkoristi.
Inovativnost	Sposobnost bistvenega izboljševanja ali izpopolnjevanja določenega področja ali uvajanje česa novega. Iskanje novih načinov ali rešitev.
Integriranost	Vpletenost v dejavnost podjetja. Delavec sodeluje povsod, kjer lahko koristno prispeva k poslovnim rezultatom.
Integriteta	Oseba se čuti močno povezana s podjetjem. Sprejema njegove vrednote, čuti se odgovorno za rezultate. Je ponosna, da dela v tem podjetju, počuti se, kot da je njen del, čuti, da je njeno mesto prav v tem podjetju.
Inteligentnost	Splošna umska sposobnost. Sposobnost učinkovitega učenja, mišljenja in reševanja problemov.
Interdisciplinarnost	Povezovanje znanja z različnimi delovnimi področji. Sposobnost opravljanja dela na različnih delovnih področjih.
Intuitivnost	Neposredno notranje spoznanje, slutnja. Oseba ima sposobnost, se de prepušča "notranjemu glasu". Jasno čuti, da ve, da je njena odločitev prava, čeprav z besedami težko razloži, zakaj.
Iskanje informacij	Težnja po iskanju in zbiranju pomembnih informacij iz različnih virov in zagotavljanje, da so zbrane informacije pomembne in koristne.
Iznajdljivost	Sposobnost hitrega prepoznavanja nejasnih ali hitro spreminjajočih se situacij oziroma nepopolnih informacij. Oseba je v najkrajšem možnem času sposobna najboljših možnih odločitev in rešitev.
Iznajdljivost pri reševanju tehničnih (fizikalnih) problemov	Sposobnost hitrega prepoznavanja tehničnih problemov. Oseba ima visoko sposobnost presojanja mehanskih odnosov, presojanja dvodimenzionalnih in prostorskih odnosov ter kombiniranja tehnična znanja s sposobnostjo opazovanj in sposobnostjo predstavljanja dejanskega delovanja zamišljene rešitve.
Jasno izražanje	Oseba je sposobna izražati se razumljivo, tako pisno kot ustno, in pravilno uporabljati slovnico. Sposobnost jasnega prenašanja informacij in znanj na druge. Sposobnost prilagajanja posredovanja svojih zamisli stopnji razumevanja tistih, ki jim je sporočilo namenjeno.

Komunikacijske spretnosti	Sposobnost prilagajanja uporabe jezika in terminologije značilnostim in potrebam sogovornika. Sposobnost izražanja premišljenih, natančnih in ustreznih ustnih ter pisnih informacij. Razumljivost in dojemljivost v ustnem in pisnem izražanju. Razumljivo posredovanje in razlaganje pojmov, dejstev, idej, odnosov in občutkov s pomočjo besed, števil, risb, grafikonov ter sposobnost dobrega sprejemanja informacij od drugih.
Komunikativnost	Sposobnost hitrega in prijetnega vključevanja v družbo. Lahkotnost v navezovanju stikov. Oseba se zlahka približa ljudem in naveže z njimi stike. Sposobnost izražanja premišljenih, natančnih in ustreznih ustnih ter pisnih informacij. Sposobnost prilagajanja uporabe jezika in tehnologije značilnostim in potrebam sogovornika.
Konformizem	Prilagoditev posameznikovih opažanj, stališč, mišljenja in vedenja večini v skupini. Človek ravna tako, kot se zdi socialno sprejemljivo.
Konstruktivnost	Ustvarjalnost, plodnost; sposobnost, ki pomaga k utrditvi, izboljšanju česa. Sposobnost načrtovanja, sestavljanja in razstavljanja stvari, gradnja novih idej ali ustvarjalno reševanje problemov.
Konvergentno mišljenje	Premočrtno mišljenje, ki je usmerjeno k cilju po najbolj ravni poti.
Kooperativnost	Sodelovalnost. Oseba je dejavno povezana z drugimi zaradi skupine dejavnosti. Pripravljena je pomagati drugim, se z njimi dogovarjati, iskati najboljše rešitve.
Koordinacija gibov	Sposobnost usklajenega gibanja z različnimi telesnimi deli. Stimulativnost in skladnost gibov. Natančnost in večče hkratno gibanje več delov telesa.
Kreativnost	Ustvarjalnost; uresničevanje izvirnih zamisli.
Lateralno mišljenje	Način mišljenja, strategija mišljenja, ki vsebuje številne zelo raznolike in neobičajne rešitve problemov.
Ljubeznivost	Lastnost človeka, ki ima in kaže do ljudi zelo naklonjen čustveni odnos. Sposobnost izražanja naklonjenosti, topline in prijaznosti.
Medsebojno razumevanje	Sposobnost razumeti potrebe drugih in sklepati na razpoložnje, občutke in razmišljanje drugih iz njihovih neizrečenih misli na načinov vedenja. Razumevanje temeljnih vzrokov za različne vrste obnašanja pri drugih.
Motiviranost	Zagretost za doseganje cilja. Oseba se zavzema za rezultate in vztraja toliko časa, da doseže postavljene cilje. Svojo energijo v aktivnosti, ki vodijo k takim rezultatom, kot jih želi doseči.
Načrtovanje in organizacija	Za doseganje ciljev uvaja različne naloge zase in za druge. Določi prednostne naloge, spremlja napredek in zagotavlja nadaljnje korake.
Nagnjenost k raziskovanju	Radovednost in zvedavost. Visoka pripravljenost za odkrivanje novih spoznanj in odkritij neznanega.
Naravnost na stranke	Oseba želi ugoditi, razumeti in dati prednost potrebam strank. Pričakuje in zagotavlja rešitve notranjim in zunanjim strankam na ustrežljiv, prijazen in pošten način.
Natančnost	Skoncentriranost na pravilnost izvajanja dela. Oseba pazi na podrobnosti in se izogiba napakam. Pred zaključkom preverja pravilnost opravljenega dela. Pri zaznavanju, ravnanju, preverjanju in interpretiranju števil, besed, risb, ali objektov je pazljiva in temeljita. neprestano si prizadeva za doseganje visoke kakovosti dela.
Neodvisnost	Opravljanje dela in razmišljanje v skladu s svojimi prepričanji in lastnimi vrednotami. Oseba dela v skladu s svojimi prepričanji in se trudi ustreči drugim.
Občutek za okus hrane	Sposobnost presojanja ustreznosti hrane (vonjev, okusa, videza ...)
Občutek za urejenost	Sposobnost neprestanega urejanja informacij in stvari v delovnem okolju. Vzdrževanje reda.
Občutek za vrednost	Občutek za ekonomske zakonitosti in dogajanja v ekonomiki podjetja. Sposobnost ustvarjanja predstave o vrednosti kapitala in kazalcev uspešnosti poslovanja ter predvidevanja gospodarskih gibanj.
Občutljivost prstov	Sposobnost razpoznavanja razlik z otipom. Sposobnost zaznavanja lastnosti materialov s tipanjem.

Priloga 1

Oblikovalske sposobnosti	Sposobnost kreiranja zamisli in idej o obliki, sposobnost preoblikovanja materialov v skladu z zamisljivo; tudi ročne spretnosti pri ravnanju z materiali.
Oblikovanje strategije	Kaže jasno razumevanje prednosti, slabosti, priložnosti ter ogroženosti organizacije in njenih razvojnih strategij za doseganje konkurenčne prednosti.
Oblikovanje vizije	Ima jasno vizijo o usmeritvi podjetja (predstavlja jo tudi drugim, da bi tako razvijal razumevanje ter pripadnost) in prodorne ideje.
Obvladovanje stresa	Pri delu pod pritiskom je stabilen in miren, objektivni in se nadzoruje v kritičnih situacijah.
Obvladovanje dilem	Sposobnost ustreznega reagiranja v primerih, ko se je treba odločiti med dvema danima možnostma.
Obvladovanje negotovosti	Sposobnost ustrezno vplivati na nejasne razmere. Oseba se pogumno odloča v skladu s svojimi predvidevanji.
Obvladovanje odporov	Sposobnost dogovarjanja in preprečevanja v situacijah z različnimi interesi. Sposobnost doseganja strinjanja in preprečevanja nesporazumov.
Obvladovanje sprememb	Sposobnost prilagajanja obnašanja glede na spremenjene zahteve, okolje in situacije ter ohranjanja učinkovitosti. Oseba se na spremembe odziva pozitivno in hitro najde ustrezne rešitve.
Obvladovanje strank	Kulturno in večče ravnanje s strankami. Sposobnost preprečevanja in odgovarjanja ter primerne ravnanja v stikih z zahtevnejšimi strankami.
Obvladovanje stresa	Značilnost osebe, da je pri delu pod pritiskom stabilna, mirna in objektivna in da se nadzoruje v kritičnih situacijah. Na druge učinkuje pomirjujoče. Zna najti ustrezno rešitev, da umiri stresno situacijo.
Obzirnost	Lastnost prijaznega in dobrohotnega človeka. V ravnanju in vedenju kaže prizanesljiv, dobrohoten odnos do drugih.
Odgovornost	Prezemanje dogovorjenih obveznosti v zvezi z izvedbo nalog ali z delovanjem področja, če oseba dela sama, se trudi, da ne dela napak, morebitne napake pa popravi. Če vodi skupino, skupini natančno razloži cilje in pričakovane rezultate, bedi nad potekom dela in skrbi za pravočasno ter kakovostno izvedbo dogovorjenih zadolžitvev.
Odkrivanje in odziv na priložnosti	Sposobnost opazovanja dogajanja, iskanja priložnosti, sposobnost razlikovanja med ugodnimi in neugodnimi priložnosti, sposobnost prikazovanja priložnosti drugim in pogum, da se te priložnosti tudi izkoristi.
Odločanje	Sposobnost izbire med različnimi alternativami in uporaba zdrave presoje, kadar je situacija negotova.
Odločnost	Lastnost človeka, ki se hitro in nepopustljivo odloča. V kriznih situacijah ne omahuje. Izraža močno voljo in ne dopušča pomislekov ter dvomov.
Odločnost do sprememb	Sposobnost osebe, da se s spremembami sooči in se nanje pripravi. Na spremembe gleda pozitivno, ne boji se jih, vidi jih kot priložnosti za izboljšanje
Odnos do uporabnikov storitev	Kulturno in večče ravnanje z uporabniki storitev. Sposobnost dogovarjanja o njihovih potrebah in usklajevanja njihovih želja s strokovnimi rešitvami ter poslovnimi navadami.
Odpornost proti obremenjenosti	Sposobnost opraviti veliko količino dela. Oseba je pripravljena prevzeti in opraviti znaten delež predpisanih ali predvidenih nalog, ki jih ni mogoče prenesti na druge.
Odprtost za novosti	Sposobnost sprejemanja in uporabljanja novih informacij, postopkov, metod dela. Oseba nova pristope sprejema, če meni, da so koristni in uporabni. Svoje ravnanje usklajuje s spremembami in zahtevami okolja. Svoje ravnanje usklajuje s spremembami in zahtevami okolja. prizadeva si, da bi z uvajanjem novosti prispevala k boljšim poslovnim rezultatom.
Organizacijske sposobnosti	Sposobnosti hitrega in uspešnega reševanja organizacijskih problemov. Oseba obširnejše naloge dobro premisli, načrtuje izvedbo, ustrezno pripravi vse potrebno, razporedi delo, prenese informacije na ostale izvajalce in poskrbi za nemoten delovni proces.

Organizacijsko zavedanje	Razume formalno in neformalno strukturo, lokalno klimo in prednostna organizacijska vprašanja. Da bi se izpeljala določena naloga, svoja spoznanja tudi uporablja.
Organizacijsko zavedanje	Razume in uporablja formalno in neformalno strukturo, lokalno klimo in prednostno organizacijska vprašanja, da bi se izpeljala določena naloga.
Organiziranost	Sposobnost za dobro organiziranje lastnega dela. Oseba je sposobna organizirano in načrtno izrabljati delovni čas glede na vsebino nalog in postavljene roke. Prilagoditev nepredvidenim situacijam. Delavec dela sistematično in premišljeno in z uporabo najprimernejših orodij in metod. Ve, kje, kako in na kakšen način najhitreje najde potrebne informacije, material, orodje ali pomoč. Ima urejen način razmišljanja, ki vodi naravnost k cilju in mu omogoča opraviti naloge hitro in kakovostno.
Originalnost	Miselna izvirnost in enkratnost. Sestavni del ustvarjalnega mišljenja.
Osebni vtis	Na druge naredi pozitiven vtis in ga tudi zadrži, osebni stil je prijeten za sodelavce, kupce in stranke.
Osebni zgled	Osebnostna urejenost. Skladnost besed in dejanj, neoporečnost. Oseba ravna tako, da jo drugi posnemajo. Ima značilnost, po katerih se drugi zgledujejo. Je osebna avtoriteta.
Osredotočenost na kakovost	Kakovost postavlja v središče. Oseba si prizadeva za maksimalno kakovost izdelkov, storitev in opravljanja svojih nalog.
Osredotočenost na storitve	V središče svojega delovanja postavlja storitve. Zavzema se za njihovo konkurenčnost, izvirnost pristopa, enkratnost rešitev.
Osredotočenost na stranke	Najpomembnejše področje delovanja osebe so stranke, zato je njen odnos do njih izdelan, prefinjen, poslovno korekten.
Osredotočenost na trg	Spremlja tržne informacije, razume razvoj trga in poslovne usmeritve, upošteva percepcijo strank in s pridom izrablja obsijane poslovne navade.
Ostrina vida	Sposobnost zaznavanja vidnih signalov in razlikovanja predmetov.
Pedagoške sposobnosti	Sposobnost poučevanja ljudi. Sposobnost prenašanja znanja in izkušenj na druge. Usposabljanje drugih.
Podjetnost	Oseba se pri svojem delu loteva več nalog (različnih stvari) in prevzema odgovornost za rezultate. Ne boji se tveganja. Neprestano išče nove priložnosti.
Pogajalske sposobnosti	Spretnosti pri učinkovitem sporazumevanju z namenom doseganja soglasja. Doseganje sporazumov glede različnih interesov.
Pogajanje	Sposobnost učinkovitega raziskovanja alternativ z namenom doseganja splošnih rezultatov, ki dobijo podporo in ki so sprejeti.
poslovna integriteta	Urejenost v poslovnih odnosih. Skladnost besed in dejanj. Neoporečno ravnanje v poslovnem okolju.
Poslovno-komercialna naravnost	Oseba razume in upošteva principe ter mehanizme poslovanja. Osredotoči se na partnerje in stranke ter se odloča v skladu s tem, kar zagotavlja največji dobiček.
Poslovnost	Sposobnost za poslovanje. Oseba se v poslovnem okolju znajde, pozna osnovne zakonitosti trženja in poslovnega dogovarjanja.
Posluh	Sposobnost razlikovanja tonov, njihove barve in višine. Zmožnost razločevanja tonov različnih višin. Dober, zanesljiv sluh.
Poštenost	Oseba ravna v skladu z določenimi normami in priznanimi načeli. Ne okorišča se z oškodovanjem drugega. Izraža resnične misli, dela, kar govori.
Povečana pozornost	Zavestna zavzetost za kaj. Stalna miselna zbranost, osredotočenost, povečano zanimanje, skoncentriranost.
Pozitiven odnos do dela	Oseba gleda na delovne naloge in probleme optimistično, s stališča priložnosti, in je vedno prepričana, da bo probleme rešila na primeren način.
Pozitivna naravnost do dela	Oseba je vedno motivirana, da opravi svoje delo. Ga spoštuje in ceni, vidi ga kot družbeno potrebno. Dela zavzeto, rudi se, da bi naloge vedno opravila, kakor najbolje zmore.

Priloga 1

Pozitivna samopodoba	Zaznavanje samega sebe kot učinkovite, sposobne osebe, ki zaupa vase, se spoštuje, je ponosna nase in je zadovoljna s seboj.
Poznavanje aktivnosti in vloge delovnega mesta	Dosega visoko raven znanja o delu in veščinah. Pravočasno prevzema in uporablja nove informacije, ki se nanašajo na njegovo delo.
Poznavanje dejavnosti podjetja	Dokazuje poznavanje strategije, storitev, izdelkov, organizacije, procedur in poslovnih procesov v podjetju DHL.
Poznavanje poslovanja	Poznavanje poslovnega okolja, zakonitosti delovanja, organiziranosti.
Poznavanje poslovnih procesov	Poznavanje specifičnosti izvajanja poslovnih funkcij, organiziranosti delovnega procesa, glavnih nalog in vloge posameznih organizacijskih enot ter organizacijskih razmerij med nosilci poslovnih področij.
Praktičnost	Sposobnost uporabiti načine dela, ki so bili že preizkušeni, in najti rešitve, ki so se že potrdile kot primerne in uporabne.
Pravočasnost	Izvajanje nalog v predvidenih rokih. Točnost.
Predavateljske sposobnosti	Sposobnosti razločnega in prijetnega govornega podajanja vsebinsko zaokrožene strokovne snovi. Prenos znanja z razlaganjem in primernim nastopanjem.
Prenos znanja	Oseba je pripravljena svoje znanje deliti z drugimi. Svoja znanja in izkušnje prenaša na ustrezen način na tiste, ki jih rabijo.
Prepričljivost	Sposobnost predstavljanja idej in dejstev tako, da ne vzbuja pomislekov. Oseba zna prepričati ostale, da sprejme določene načrte ali storitve. Komunicira tako, da ne vzbuja dvoma o resničnosti in pravilnosti povedanega ali napisanega, tudi tako, da se ne dvomi, da bi moglo biti drugače.
Preudarnost	Sposobnost prevzemanja preišljenega tveganja, da bi oseba dosegla določen cilj. Razumno ravnanje. Oseba prihaja do zaključkov s preišljevanjem, s podrobnim razčlenjevanjem dejstev in podatkov ter z ocenjevanjem položaja.
Prijaznost	Spoštljiv in prijeten odnos do ljudi. Oseba je pripravljena sodelavce in stranke strpno poslušati, jim razlagati in pomagati. Do drugih izraža blag, prijateljski odnos, je dostopna, naklonjena sodelovanju in vzbuja pozitiven čustveni odnos.
Prilagodljivost	Hitro prilagajanje spremembam. Pravočasno in ustrezno reagiranje na novo nastale razmere. Oseba hitro zazna različne dejavnike izven svojega dela, prilagodi se spremembam okolja, nalog, odgovornosti in ljudi ter dela produktivno naprej.
Pripadnost	Zvestoba, lojalnost, delovanje in ravnanje v soglasju z vrednotami in organizacijsko kulturo podjetja. Združuje predanost in zvestobo podjetju.
Pripadnost podjetju	Predanost podjetju. Oseba je ponosna, da je zaposlena v tem podjetju. Zunaj pozitivno govori o njem. Ne bi ga zapustila, tudi če bi se zaradi poslovnih razmer zmanjšala plača. Pripravljena je delati veliko in dobro, vse v prid svojemu podjetju.
Pripravljenost sprejemati nove zadolžitve	Precejšnje angažiranje in veliko pozornost pri predvidevanju potreb, planiranju in poklicni pripravi na novo delo. Osebi so nove možnosti zadolžitve osebni izziv, zato se pripravlja na njih, ne glede na trenutne potrebe. Z dodatnimi usposabljanjem postaja
Pripravljenost tvegati	Močna zavzetost osebe, da bi dosegla cilj, zato je pripravljena sprejemati tveganja. Poraza se ne boji in je prepričana, da ji bo uspelo.
Pripravljenost za obnavljanje znanja	Oseba se trudi, da bi znanja s svojega oziroma delovnega poslovnega področja neprestano obnavljala, širila in posodabljala ter pridobivala tudi znanja mejnih področjih.
Pripravljenost za prenašanje znanja na druge	Oseba ima veliko uporabnega znanja, ki ga ne skriva pred drugimi. Sodelavcem pomaga z nasveti, kje lahko dobijo obširnejše informacije, opozarja na članke in knjige, jim razlaga svoje znanje tako, da ga lahko uporabijo za izboljšanje postopkov svojega dela.
Pripravljenost za samoizobraževanje	Oseba je vedoželjna, svoje znanje želi neprestano izpopolnjevati in nadgrajevati, zato samoiniciativno išče vire novega znanja in jih organizirano predeluje.

Pripravljenost za stalno učenje	Nenehna težnja za novim znanjem. Oseba se želi stalno izobraževati in izpolnjevati. Ker se zaveda hitrih sprememb, neprestano zasleduje novosti na strokovnem področju, prebira strokovno literaturo.
Prizadevnost	Skrbno izvajanje nalog. Oseba je aktivna, dokler ne doseže določenega cilja in ne uresniči pričakovanj.
Prodornost	Lastnost osebe, da sprejema izzive in se z njimi spopade. Sprejema odločitve, z njimi prevzema tudi odgovornost za akcijo in se zavzema za uresničitev.
Prodornost in vplivanje	Sposobnost uporabe formalnih in neformalnih metod pri prepričevanju in vplivanju na druge, da bi se sprejela določena ideja.
Produktivnost	Količina opravljenega dela je velika. Obseg dela je v skladu s pričakovanji ali večji.
Prostorska predstavljenost	Sposobnost predstavljanja razporeditve predmetov v tridimenzionalnem prostoru.
Radovednost	Značilnost človeka, ki si želi vedeti, spoznati in izvedeti čim več stvari, tudi tistih, ki jih ni nujno treba poznati.
Ravnanje z ljudmi	Oseba ima do drugih korekten in prijeten odnos, jih spoštuje, jih zna motivirati in jim priznati njihove dosežke. Obravnava jih kot enakovredne osebe.
Razumevanje bistva problematike	Sposobnost identificiranja vzorcev in povezav med situacijami, ki niso očitno povezane, izhajajoč iz izkušenj ali teoretičnega znanja.
Razumevanje navodil	Reševanje problemov in izvajanje nalog s smiselno prilagoditvijo sprejetih delovnih navodil.
Razvijanje in vodenje timov	Sposobnost ugotavljanja prednosti in slabosti drugih z namenom pospeševanja njihovega dolgoročnega in kratkoročnega razvoja. Pripravljanje zaposlenih na napredek, ki bo izboljšal poslovanje.
Razvijanje ljudi	Sposobnost dajanja jasnih navodil in uveljavljanja standardov kakovosti ter skrajnih rokov za doseganje visoke ravni delovnega učinka.
Razvijanje odgovornosti pri drugih	Sposobnost razvijanja pripadnosti in maksimiziranja delovne uspešnosti v timu z zagotavljanjem smernic, podpore in vodenja tima, motivirane tima za doseganje visokih standardov delovne uspešnosti.
Ročne spretnosti	Veščine, pri katerih delamo stvari z rokami, običajno zelo natančno.
Samoiniciativnost	Prizadevanje, težnja po lastnem delovanju. Lastna iniciativa.
Samonadzor	Obvladovanje stresnih situacij in lastnih čustev. Samoobvladljivost, stabilnost in obvladovanje svojega reagiranja v čustveno zahtevnih situacijah. Oseba reagira kontrolirano, ostane mirna in objektivna tudi takrat, ko se sooča s situacijami, ki zahtevajo samoobrambo.
Samostojnost	Izvajanje nalog brez potrebe po dobivanju natančnih navodil in brez potrebe po nadzoru. Oseba se nalog loteva motivirano, odgovorno in z jasno predstavo, kako jih bo opravila. Pri delu razvije lasten način dela. Ugotovi, kako mora izvajati delo, ne da bi se zanašala na nasvet ali usmeritve drugih
Samozaupanje	Kaže zaupanje v lastne sposobnosti in ukrepa v skladu z lastnim prepričanjem.
Samozaupanje	Kaže zaupanje v lastne sposobnosti in ukrepa z lastnim prepričanjem.
Sistematičnost	Sposobnost pristopa k obravnavanju problemov po določenem zaporedju, po delih ali korakih, ki se uredijo in povežejo v celoto.
Sistemsko razmišljanje	Sposobnost prepoznavanja vzrokov in širine problemskega stanja ter sistematičnega iskanja rešitev.
Slušne sposobnosti	Sposobnost zaznavanja zvočnih signalov.
Smisel za številke	Sposobnost veččega ravnanja s številkami. Sposobnost hitrega presojanja pravilnosti izračunov ter občutek za velikost pojavov oziroma vrednosti, izraženih s številkami. Oseba delo s številkami veseli, iz njih je sposobna razbrati, kaj obravnavane številke predstavljajo. Vsebinsko je sposobna razumeti, razložiti in predstaviti.
Sociabilnost	Nagnjenost k družabnosti, prijaznosti in sodelovanju z drugimi ljudmi.

Priloga 1

	Sodelovalnost.
Socialne veščine	Sklopi navad in spretnosti, ki omogočajo sporazumevanje in dobre medsebojne odnose.
Sočutnost	Sposobnost sočustvovanja. Delitev čustev z drugimi.
Sodelovanje z zaposlenimi	Pripravljenost za izmenjavo znanja, idej, za sprejemanje in dajanje pomoči drugim. Ustrezen odnos do drugih z namenom, da bi se dosegli skupni cilji.
Splošna telesna kondicija	Splošna fizična moč, sposobnost premagovanja telesnih naporov.
Splošna zanesljivost	Oseba izpolnjuje dogovore, je potrpežljiva, upošteva želje naročnikov, spoštuje in varuje zaupnosti. Če je treba, je na voljo ob različnih priložnostih in ob različnem času.
Spomin za dogodke, podatke, številke	Sposobnost osebe, da lahko predstave, dogodke, podatke ali številke ohrani v zavesti in jih ob posebnih priložnostih zanesljivo obnovi.
Sposobnost abstraktnega mišljenja	Razmišljanje o stvareh, ki materialno ne obstajajo.
Sposobnost celostnega obravnavanja problematike	Videnje, prepoznavanje kompleksnosti celotnega problema. Sposobnost povezovanja posameznih vplivov na skupen rezultat.
Sposobnost delovanja v večkulturnem okolju	Oseba ima pretanjen občutek za opazovanje drugih kultur. Hitro opazi značilnosti navad v drugem kulturnem okolju in jih skuša dosledno upoštevati v stiku z ljudmi. Medkulturne razlike spoštuje in upošteva.
Sposobnost divergentnega mišljenja	Način mišljenja in razmišljanja, ki gre pri iskanju rešitve problema mnogo bolj v širino, kot je sicer v navadi. Divergentno mišljenje je mišljenje, ki je usmerjeno k iskanju več pravih rešitev. Je temeljna oblika ustvarjalnega mišljenja.
Sposobnost improviziranja	Sposobnost osebe, da se znajde pri reševanju problemov tako, da najde začasno rešitev. Oseba se kljub zapletenosti problema in kljub temu, da se nanj ni pripravila, v določenem trenutku »reši« z začasnim in »približnim« odgovorom.
Sposobnost komuniciranja v skupini	Razumljivo posredovanje in razlaganje informacij skupini ter sposobnost pazljivega sprejemanja informacij od drugih. Sposobnost ustreznega in kulturnega vključevanja v izmenjavo mnenj in razprav v skupini.
Sposobnost komunikacije z okoljem	Obvladovanje narave, pogostosti in posledic sporazumevanja. Sposobnost vzdrževanja pozitivnih medsebojnih stikov z zunanjimi sogovorniki. Obvladovanje komunikacijskih veščin, kulture komuniciranja.
Sposobnost komunikacije znotraj podjetja	Vzdrževanje vseh vrst komunikacijskih povezav, obvladovanje vrste, pogostosti in težavnosti komunikacijskih stikov in srečanj. Smisel, znanje in spretnosti v komuniciranju.
Sposobnost koordiniranja	Zmožnost koordiniranja dela na projektih, usmerjanja aktivnosti posameznikov iz različnih organizacijskih enot ali skupinskih aktivnosti, da se dosežejo med seboj povezani cilji.
Sposobnost logičnega mišljenja	Razmišljanje, ki sloni na načelih sklepanja in pravih razsojanja. Svojevrstno povezovanje dejstev v pravilno rešitev.
Sposobnost načrtovanja in doseganja ciljev	Sposobnost planiranja poti za doseg ciljev, določanja konkretnih ukrepov, da se to zagotovi, in izvajanja plana.
Sposobnost presojanja vrednosti	Sposobnost osebe, da se pravilno poslovno odloča na osnovi občutka o vrednosti številčnih kazalnikov, ki kažejo ekonomiko, gibanje poslovanja, poslovne priložnosti in nevarnosti ter ekonomska dogajanja v podjetju in na tržišču. Sposobnosti interpretiranja
Sposobnost prevzemanja odgovornosti	Samozaupanje. Oseba verjame, da ji bo sprejete odločitve oziroma cilje uspelo uresničiti. Ne boji se tveganja. Problemi so osebi izziv, ki jih namerava na vsak način obvladati.
Sposobnost pridobivanja drugih za sodelovanje	Oseba zna prositi za pomoč in na primeren način razložiti potrebo po sodelovanju. S svojo pripravljenostjo, da bi se problemi rešili, zna druge navdušiti za skupno reševanje problemov.
Sposobnost socialne interakcije	Sposobnost za stike ter vzajemna in izmenjujoča se dejanja z drugimi.

Sposobnost sodelovanja	Oseba je pripravljena sodelovati kot član skupine. Aktivno sodeluje z drugimi in je pripravljena na dogovarjanje, ki vodi k cilju.
Sposobnost spodbujanja drugih	Oseba je sposobna spodbujati ljudi k spremembam. Ima vpliv na druge in jim zna vzbujati njihovo samozaupanje. Zna jih prepričati, da so spremembe potrebne in da so jih sposobni sprejeti ter uresničiti. Daje energijo za zagon.
Sposobnost sporazumevanja	Sposobnost jasnega in razumljivega izražanja v pogovorih s posamezniki in v skupini. Oseba je sposobna razumeti druge ali postaviti dodatno vprašanje, dokler ji sporočilo ni jasno.
Sposobnost timskega dela	Odprtost in odkritost v medsebojnem komuniciranju in obnašanju. Pripravljenost na sodelovanje pri določanju in sprejemanju skupnih ciljev, na prenašanje svojih znanj in izkušenj na ostale člane tima. Izkazovanje medsebojne pomoči, ustvarjanje medsebojnega zaupanja in odkritosti v timu ter spodbujanje sproščenejšega izražanja in sodelovanja.
Sposobnost upravljanja s časom	Sposobnost načrtovanja trajanja aktivnosti in pravnega zaporedja v časovnem nizu (obdobju). Sposobnost uravnavanja hitrosti izvajanja aktivnosti po zamišljenem načrtu.
Sposobnost usmerjenega mišljenja (direct thinking)	Mišljenje, ki je usmerjeno k specifičnemu cilju, na primer k rešitvi problema. Oseba vidi cilj in najboljšo pot do njega.
Sposobnost uveljavljanja rezultatov	Pripravljenost realizirati dogovorjeno. Oseba si prizadeva uresničiti cilje in vztraja, da se izdelano tudi korektno uporablja.
Sposobnost vodenja	Usmerjanje skupine k doseganju določenih ciljev na ustrezen način. Oseba je sposobna razporejati delo, dajati ustrezna navodila, se dogovarjati o pričakovanih, motivirati sodelavce, spremljati rezultate delegiranih nalog, nadzirati procese dela, naloge in aktivnosti posameznikov ter ukrepati v primeru odstopanj.
Sposobnost za pridobivanje znanja	Oseba se »zna« učiti. Pri iskanju in izbiri novega znanja je selektivna. Znajde se pri iskanju virov in ima izdelane učinkovite učne tehnike. Pri učenju si pomaga s sodobnimi učnimi pripomočki.
Sposobnosti moderiranja	Sposobnost tankovestnega opazovanja dogajanj v skupini; sposobnost vplivanja na vzpostavljanje odprtih in poštenih odnosov ter zagotavljanja varnega ozračja in uravnoteženega sodelovanja vseh v timu.
Sposobnosti treniranja	Sposobnost osebe, da nauči sodelavce novih metod in spretnosti. Sposobnost demonstriranja in spodbujanja učenja, ustvarjanja učnih aktivnosti, postavljanja praktične strukture učne situacije, poučevanja udeležencev preko postavljanja vprašanj ter motiviranja za aktivno pridobivanje znanja.
Spoštovanje posameznika	Oseba ima do ljudi spoštljiv odnos, obravnava jih enako, ne glede na njihove kulturne navade.
Sprejemanje izzivov	Oseba sprejema izzive, se z njimi spopade. Sprejema odločitev in z njimi prevzema tudi odgovornost za akcijo in uresničitev. Ne boji se posledic.
Spretnost pri uporabi ročnih orodij	Izoblikovane navade in veščine pri spretnem ravnanju z orodji. Hitro, natančno, spretno rokovanje z orodji.
Spretnost prstov	Spretnosti, potrebne za zelo natančno ročno delo.
Spretnost rok	Spretnosti, potrebne za ročno delo.
Spretnost v ravnanju s številkami	Na pamet obvlada osnovne računske operacije. Oseba ima občutek za številke, njihove odnose ter za približne vrednosti in za pravilnost izračunov.
Strateško delovanje	Sposobnost predvidevanja dogajanj v prihodnosti. Oseba vidi poslovne priložnosti in nevarnosti, zato obstoječe pristope usmerja v pričakovane novonastale razmere.
Strateško razmišljanje	Sposobnost gledanja na situacije s širšega vidika. Oseba upošteva prihodnje razmere, išče priložnosti za podjetje in skuša najti možnosti, kako bi priložnosti izkoristili.
Strokovna podkovanost	Oseba ima splošno znanje, specialistična znanja in dovolj izkušenj s svojega strokovnega področja. Pozna trende. Neprestano se uči in osvaja nova spoznanja, je odprta za novosti. Znanj se ne boji uporabljati. Tak odnos do

Priloga 1

	znanja ji daje dovolj osnove za reševanje strokovnih problemov.
Strokovnost dela	Izvajanje nalog v skladu s predpisi in pravili stroke.
Strpnost do rutine	Oseba zavzeto opravlja delo, ki vključuje znaten delež predpisanih oziroma predvidenih rutinskih opravil.
Stvarno razmišljanje	Sposobnost ločevanja med možnim in nemožnim. Iskanje realnih rešitev.
Suverenost	Popolno obvladovanje kakšnega dela, dejavnosti.
Taktilne sposobnosti	Oseba ima prefinjen občutek za otip. Občutljiva je na razlike, ki jih zazna, ko se dotakne določenega predmeta ali materiala. Občutljivost dotika.
Telesna spretnost	Splošna spretnost, gibljivost, lahkotno gibanje, spretno premikanje, spretno premagovanje fizičnih ovir. Telesna okretnost.
Timsko delo	Učinkovito delo v timu ali zunaj formalnih meja avtoritete, z namenom doseči cilj. Razumevanje, da je lastna vloga skladna s podjetjem DHL kot celoto.
Timsko sodelovanje	Učinkovito sodelovanje z drugimi člani tima. Odprto, prijetno in vzpodbudno komuniciranje z drugimi. Pripravljenost sprejemati različne koncepte in razkrivati svoje znanje ter ideje za skupne rezultate. Spodbujanje sproščenega izražanja. Sodelovalnost z namenom doseči skupni cilj. Pripravljenost na medsebojno pomoč. Zaupljivo in odkrito vedenje.
Tržna usmerjenost	Razumevanje in upoštevanje zakonitosti trga. Oseba si postavlja cilje, ki prinašajo najboljše rezultate glede na povpraševanje na trgu. Spremlja tržne informacije, razume razvoj trga in poslovne usmeritve, upošteva stališče odjemalcev (kupcev in dobaviteljev) in uspešno uporablja običajne poslovne navade.
Uporaba družbene moči	Oseba uživa v širšem družbenem okolju ugled in je trdno povezana s pomembnimi ljudmi. Svojo moč uporablja za uveljavljanje koristi podjetja.
Uporaba znanja	Sposobnost uporabe pridobljenega znanja. Prenašanje naučenih metod in tehnik v delovno situacijo. Sposobnost kombiniranja starih veščin z novimi spoznanji.
Upoštevanje podrobnosti	Upoštevanje vseh vidikov in podrobnosti dela z natančnim preverjanjem podatkov. Oseba si prizadeva, da teh podrobnosti pri svojem delu ne spregleda.
Uresničevanje ciljev	Za doseganje ciljev upošteva različne naloge zase in za druge. Določi prednostne naloge, spremlja napredek in zagotavlja nadaljnje korake.
Usmerjenost k ciljem in rezultatom	V opravljanje dela vlaga oseba veliko energije in kaže visoko stopnjo vztrajnosti. Neprestano razmišlja, kako bi dosegla še boljše rezultate, zato si postavlja visoke cilje in merila in si nenehno prizadeva, da bi jih dosegla in preseгла.
Usmerjenost k ljudem	Oseba je občutljiva za počutje drugih. Zadovoljstvo ljudi, ki jo obkrožajo, ji pomeni visoko vrednoto, zato je tudi njeno ravnanje usmerjeno v doseganje dobrih odnosov z drugimi.
Usmerjenost k skupnim ciljem	Oseba se zaveda pomena skupnih rezultatov, zato si lastne naloge načrtuje tako, da se njeni rezultati pravočasno in brez večjih vsebinskih problemov vključijo v doseganje skupnih ciljev.
Usmerjenost k skupnim ciljem in rezultatom podjetja	Oseba se zavzema za cilje podjetja in za njihovo uresničevanje je pripravljena tvegati več, kot se od zaposlenih običajno pričakuje. S tem dokazuje visoko raven pripadnosti podjetju in njegovi poslovni usmeritvi.
Usmerjenost v delo	Osebi pomeni osebno zadovoljstvo samo delo in vse, kar je povezano z rezultati.
Ustvarjalno mišljenje	Oblika mišljenja, ki daje izvirne rezultate. Razmišljanje je izvirno, prožno in tekoče.
Ustvarjalnost	Razvijanje novih, uporabnih idej. Dajanje koristnih pobud in predlogov. Oseba je občutljiva za probleme, prožna, originalna, sposobna poiskati izvirne rešitve in zamenjati tradicionalne metode in tehnike. Ne boji se izzivov in možnih problemov.

Večopravilnost pri rokovanju s stroji	Sposobnost opravljanja dela na različnih delovnih področjih. Sposobnost rokovanja z različnimi orodji in obvladovanje dela na več različnih strojih. Obvladovanje zelo različnih delovnih nalog. Sposobnost prestavljanja z enega delovnega mesta na drugo brez dolgotrajnejšega uvajanja in brez večjih težav.
Verbalne sposobnosti	Sposobnost izražanja z besedami. Oseba govori tekoče, z lahkoto najde ustrezne izraze in pojme.
Veščine prodajanja	Sposobnost prodajati, se dogovarjati, prepričevati kupce.
Vizionarsko vodenje	Ima jasno vizijo o usmeritvi podjetja (jasno jo predstavlja tudi drugim, da bi tako razvijal razumevanje in pripadnost) in prodorne ideje.
Vizionarstvo	Oblikovanje vizije (predstave prihodnosti). Prizadevanje osebe, da bi vizijo prenesla na druge in da bi se jo v prihodnosti tudi uresničila. Predvidevanje prihodnosti. Usmerjanje prihodnosti podjetja po lastni predstavi.
Vodenje projektov	Sposobnost osebe koordinirati projekte, usmerjati aktivnosti posameznikov iz različnih organizacijskih enot, da se doseže med seboj povezane cilje. Sposobna je doseči tudi sodelovanje tistih posameznikov, nad katerimi nima neposredne statusne avtoritete.
Vodstvene sposobnosti	Sposobnosti za vodenje večjih organizacijskih enot, pri čemer se kažejo zlasti naslednje značilnosti: strateško razmišljanje, vizionarstvo, trdna zavezanost sklopu vrednot in principov, značilnih za organizacijsko kulturo podjetja, obvladovanje sprememb, veščine svetovanja ter sposobnost uresničevanja ciljev.
Vplivnost	Sposobnost, da uporabi formalne in neformalne metode pri prepričevanju in vplivanju na druge, dokler se ne sprejme določena ideja. Od osebe se zahteva precejšnja stopnja nepopustljivosti.
Vzdržljivost	Sposobnost aktivno delati daljši čas. Oseba je polna energije in pripravljenosti, da deluje, vse dokler ne doseže cilja. Vzdržati mora znaten fizični ali umski napor, ki se pojavlja zaradi dela samega ali razmer, v katerih delo poteka.
Vztrajnost	Lastnost osebe, da se z nalogo, ki se je loti, vztrajno ukvarja, dokler ni končana.
Zanesljivost	Izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti. Izvajanje nalog brez potrebe po preverjanju. Popoln in točen prenos informacij. Oseba ne vzbuja nobenega pomisleka glede uresničitve dogovorjenega. Za izvedbo naloge, pravilnost rezultatov in izpolnitev dogovorov prevzame odgovornost v celoti.

Vir: Majcen 2009.

Poročilo o opravljenem letnem razgovoru*
<p>Priimek in ime delavca: Delovno mesto:</p> <p>Priimek in ime vodje: Delovno mesto:</p> <p>Organizacijska enota:</p> <p>Datum razgovora:</p>
<p>1. Rezultati dela v preteklem obdobju Pregled glavnih nalog, ki jih je bil delavec dolžan opraviti v preteklem obdobju, njegova odgovornost za realizacijo ter rezultati (dosežki glede na dogovorjena pričakovanj). Pregled nedokončanih nalog z načrtom za izvedbo</p>
<p>2. Glavne naloge in aktivnosti v sedanjem obdobju Pregled nalog, za katere je delavec zadolžen. Organiziranost dela, postavljene prioritete aktivnosti, potek dela glede na terminske plane. Morebitne težave pri izvajanju in predlogi za njihovo odpravo. Odnos do strank in sodelavcev. Kaj ga pri delu posebej veseli.</p>
<p>3. Naloge predvidene za prihodnje obdobje Vključitev sodelavca v predvidene spremembe na ravni družbe in organizacijske enote, predvidene nove strokovne naloge in spremembe v procesu dela, racionalizacija pri izvajanju postopkov, ipd. Ključne naloge v prihodnjem letu, načrt izvedbe.</p>
<p>4. Načrt za izboljšanje lastnih rezultatov Kako odpraviti ugotovljene ovire pri opravljanju dela in kako zagotoviti lažje, bolj kakovostno in hitrejše opravljanje nalog? Kaj lahko k temu prispeva vodja in kaj organizacija? Kaj bo spremenil sam? Kaj bo sodelavec storil, da bo izboljšal svoj odnos do dela, način razmišljanja, organizacijo lastnega dela, izrabo svoje kreativnosti, vnos izboljšav v obstoječe metode dela, odnos do ožjih in širših sodelavcev in odnos do strank?</p>

5. Posebne želje sodelavca, dogovori, omejitve

Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, planirane daljše odsotnosti idr.

6. Interesno področje

Dela in področja v organizaciji, za katera je sodelavec usposobljen in ki jih je pripravljen opravljati. Želena poklicna pot, kako se želi razvijati v bodoče, kje vidi svoje mesto v organizaciji. Katera področja ga še posebej zanimajo, kaj si želi delati v prihodnje.

7. Željeno izobraževanje in usposabljanje

Katera znanja in veščine si želi osvojiti in katere potrebuje za lažje in kakovostnejše opravljanje dela: pridobivanje višje stopnje izobrazbe v verificiranih programih izobraževanja, usposabljanje na strokovnih seminarjih, tečajih in delavnicah. Pri oblikovanju predloga se upošteva dosedanjo usposobljenost sodelavca, njegovo željeno poklicno pot, prioritete potreb na ravni organizacijske enote ter poslovno strategijo organizacije.

8. Varstvo pri delu in pogoji dela

Opažanja, ideje, predlogi v zvezi s fizičnimi pogoji dela, urejenostjo delovnega mesta, uporaba delovnih sredstev, upoštevanjem pravil varstva pri delu ipd.

Podpis vodje:

Podpis sodelavca:

* Povzeto po Majcen 2004.